

## شناسایی ویژگی های مورد نیاز اعضا هیئت مدیره در بانکهای دولتی کشور

یوسف مبینی دهکردی<sup>۱</sup>، محمدرضا دلوی اصفهانی<sup>۲\*</sup>، علیرضا شیروانی جوزدانی<sup>۳</sup>، عبدالمجید عبدالباقی عطاءآبادی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران  
<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران. (عهده‌دار مکاتبات)  
<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران  
<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران  
تاریخ دریافت: فروردین ۱۳۹۹، اصلاحیه: خرداد ۱۳۹۹، پذیرش: تیر ۱۳۹۹

### چکیده

گزينش اعضای هیئت مدیره بایستی شفاف، واضح و بر اساس یک ارزیابی از انواع مهارت‌ها، شایستگی‌ها، تجارب و به صورت ساختارمند باشد هدف از انجام این پژوهش شناسایی ویژگی های مورد نیاز اعضا هیئت مدیره در بانکهای دولتی کشور می باشد. ماهیت این پژوهش اکتشافی با رویکرد استقرایی و فلسفه آن تفسیری با جهت توسعه ای است برای این منظور از روش کیفی نظریه داده بنیاد استفاده گردید. جامعه آماری، اساتید آشنا به موضوع در حوزه های مالی، اقتصاد و مدیریت بودند همچنین برای انتخاب نمونه از ترکیب روشهای هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شد. داده های پژوهش، از مصاحبه نیمه ساختار یافته با دوازده نفر از اساتید دانشگاهی جمع آوری گردید. در نتیجه تجزیه و تحلیل داده های پژوهش به روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی، متغیرهای اندازه، ترکیب و ملاک انتخاب هیئت مدیره به عنوان ویژگی های اصلی مورد نیاز اعضا هیئت مدیره در بانکهای دولتی کشور استخراج گردید.

**واژه‌های اصلی:** بانک های دولتی، ویژگی های هیئت مدیره، اندازه هیئت مدیره، ترکیب هیئت مدیره، ملاک انتخاب هیئت مدیره.

### ۱- مقدمه

مجموعه ناکارآمدی های نظام بانکداری بدون ربای ایران می باشد در حقیقت برخورداری اقتصاد ایران از نظام تأمین مالی بانک محور و توسعه ناچیز بازار سرمایه منجر به تحقق سهم بالای بانکها در فرایند تأمین مالی اقتصاد ایران شده است در چنین شرایطی بدیهی است کاستی ها و ناکارامدیهای نظام بانکی به طور مستقیم و غیرمستقیم روند متغیرهای خرد و کلان اقتصادی را متأثر نماید [۷]. بنابراین امروزه هر یک از این سازمان ها با اتهامات فراوانی برای سو رفتار سازمانی مواجه شده اند زمانی که در این زمینه از هیئت مدیره این شرکتها تحقیق و بررسی به عمل آمد همه آنها به طور مشابه از عدم اطلاع از تقلب های گسترده یا به دام افتادن در آن تقلب ها با سازماندهی مدیران عامل شرکت سخن گفتند [۸]. پیگیری منافع سهامداران و یا ذینفعان به عنوان بالاترین هدف شرکت، ممکن است با رفتار مدیران از بین برود براین اساس، مدیران ممکن است دست به فعالیت هایی بزنند که نادرست بوده و پیش بینی نتایج آن در آن زمان غیر ممکن باشد [۲]. یکی از ابعادی که ریشه در تئوری نمایندگی دارد، بحث کنترل است، به معنی هم راستا کردن منافع مدیران که تصمیمات سازمان را اتخاذ می کنند با منافع کلیدی دیگر که کمتر مورد مطالعه قرار گرفته ارزیابی کیفیت تصمیماتی است

آمار رسمی در مورد حوزه هایی که فساد اقتصادی در آن رخ داده، منتشر نشده است ولی با مراجعه به اخبار منتشره در رسانه های عمومی، می توان گفت که بانک ها، بیمه ها، مالیات، گمرگ، خرید و تدارکات و ساخت و ساز دستگاه های دولتی و عمومی و نیز حوزه فروش کالاها و خدمات دولتی و عمومی؛ بیشترین حوزه های وقوع فساد اقتصادی بوده اند [۹]. نظام بانکداری ایران بر اساس شاخص های مختلف اقتصادی و مالی و با وجود تلاش های مستمر سیاستگذاران دچار ناکارایی محسوس می باشد؛ مواجهه با حجم قابل توجهی از تسهیلات اعطایی غیرجاری، درگیر شدن بسیاری از بانکها و مؤسسات اعتباری غیربانکی فعال در بازار متشکل پولی کشور در امر بنگاه داری، سهم قابل توجهی از دارایی های سمی (دارایی فاقد قابلیت نقدشوندگی) در اقلام ترازنامه بانک ها و مؤسسات اعتباری غیربانکی، ناچیز بودن نسبت کفایت سرمایه واسطه های مالی بازار پول، پایین بودن درجه شفافیت سیستم بانکی، وقوع تخلفات و مواجهه با فساد مالی و تحمیل ریسک های فزاینده ناشی از آن به اقتصاد ملی، تضییع حقوق سهامداران خرد و عدم تأمین منافع واقعی سپرده گذاران و وجود شبهاتی در میان برخی از نخبگان در خصوص انطباق برخی از عملیات بانکی با معیارهای شرعی، بخشی از

\*m.dalvi1353@gmail.com

حسابرسی شرکت، کمیته جبران خسارت و مدیریت شرکت و کمیته انتصاب کاملاً از مدیران مستقل تشکیل شده است [۱۶]. بنابراین ابتدا باید مشخص شود که به کدام حوزه های دانش فنی در سطح هیئت مدیره احتیاج است هیئت مدیره باید برای هدایت و کنترل موثر، به کسب گسترده حوزه های دانش فنی مشابه با گروه مدیریت ارشد ملزم شود در ادامه باید حوزه های ضروری دانش فنی موجود و ناموجود در سطح هیئت مدیره مشخص شود در صورت نبود فرد متخصص با دانش فنی خاص در هیئت مدیره باید درنشت عمومی سالانه بعد لزوم جذب چنین فردی در هیئت مدیره پی گیری شود؛ تنوع نقش های مکمل از دیگر عوامل تسهیلگر در موفقیت هیئت مدیره است بی تردید تسلط اعضا هیئت مدیره بر قوت ها و ضعف های خود با توجه به نقش های هیئت مدیره و آگاهی از قوت و ضعف همکاران خود در هیئت مدیره بسیار اهمیت دارد برای مثال هیئت مدیره باید در صورت فقدان نقش کنترل کننده در خود نسبت به انتصاب عضو جدیدی با مهارت های کنترلی و برخوردار از دانش فنی لازم متناسب با شرکت، اقدام کند. جنت<sup>۱</sup> [۲۳] معتقد است جنبش برابری فرصت ها به برابری ویژگی های جمعیتی شناختی اعضای هیئت مدیره یا یکنواختی مدیریت ارشد منجر شده است در نتیجه هیئت مدیره و مدیریت ارشد بسیاری از شرکت ها از تعداد افراد با استعداد و برخوردار از مشخصه های جمعیتی شناختی ویژه بهره مطلوب را نمی برد برای مثال پیامد های استخدام زنان در سطوح هیئت مدیره و مدیریت ارشد، اغلب با شکست زنان همراه است برای دیگر داده های اجتماعی همچون سن یا همبستگی با فرهنگ ملی نیز شرایط مشابهی وجود دارد [۱۰]. از نظر مالیک<sup>۲</sup> [۲۲] نباید هایی که در تشکیل هیئت مدیره باید رعایت شوند عبارتند است از: حضور بیش از دو تن از اعضای مدیریت ارشد (تنها مدیر عامل باید نماینده مدیریت شرکت باشد)؛ حضور افرادی که ارتباط کاری فعالی با شرکت دارند (تامین کنندگان، مشتریان، فروشندگان، مشاوران، حسابرسان)؛ حضور تامین کنندگان منابع مالی؛ حضور افرادی که نسبت به بسیاری از وظایف هیئت مدیره مسئولیت دارند؛ حضور افرادی که زمان کافی در اختیار ندارند؛ حضور افرادی که فاقد هر گونه دانش فنی مرتبط با شرکت هستند. بر اساس گزارش کینگ دوم در صورت ترکیب نقش ریاست و مدیریت عامل، حضور یک مدیر غیر اجرایی مستقل به عنوان معاون ریاست یا یک مدیر قوی مستقل و غیر اجرایی در هیئت مدیره الزامی خواهد بود هر گونه تصمیم گیری در مورد ترکیب نقش ها باید هر سال در گزارش سالانه شرکت تشریح شود [۲۰]. بوکلی<sup>۳</sup> [۱۴]، با اشاره به ویژگی های ایده ال اعضای هیئت مدیره چنین عنوان می کند که عضو هیئت مدیره: تضاد منافع ندارد؛ تجربه گسترده و عملی در شرکت های مختلف دارد؛ عضو مستقل و خارج از ساز مان است؛ دانش عمیقی از شرکت دارد؛ سابقه طولانی مدت و موفق در کسب و کارهای بین المللی دارد؛ در موسسه دیگری مدیر عامل نیست؛ برای

سرمایه گذاران که تحت تأثیر تصمیمات آن ها قرار می گیرند و بعد که توسط مدیریت اتخاذ می شود [۱۸]. البته از آنجا که کنترل شرکت عامل مهمی به حساب می آید لذا ساختار مالکیت بر قانونگذاری تأثیر می گذارد [۱۲]. پس در این میان جایگاه هیئت مدیره شرکت به عنوان نهاد هدایت کننده بیش از پیش اهمیت می یابد زیرا نقش مراقبت و نظارت بر کار مدیران اجرایی را به منظور حفظ منابع مالکیتی سهامداران بر عهده دارد بدین ترتیب، رمز موفقیت شرکت در گروهی هدایت مطلوب آن است به گونه ای که می توان ادعا کرد راز جاودانگی شرکت های معروف و خوش نام در برخورداری آنها از یک هیئت مدیره موثر و کارا نهفته است هیئت مدیره شرکت، قلب آن محسوب می شود [۳]. هیئت مدیره به گروهی از افراد قانونی که در حاکمیت و راهبری سازمان مسئول هستند، گفته می شود [۴]. در واقع هیئت مدیره ارتباط دهنده مالکیت و مدیریت شرکت است و مسئولیت اصلی هیئت مدیره، ایجاد حاکمیت کارآمد بر امور شرکت، در راستای منافع سهامداران و تعادل در منافع ذینفعان مختلف آن از جمله مشتریان، کارکنان، سرمایه گذاران و جوامع محلی می باشد [۱۷]. در تعیین ساختار و فرآیندهای هیئت مدیره، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی [۲۵]، عنوان می دارد که نهاد مالکیت باید اطمینان حاصل کند که شرکت ها، هیئت مدیره های فعال و کارآمد داشته باشند و با ترکیب شایستگی های مورد نیاز، مسئولیت های خود را به انجام برسانند گزینش اعضای هیئت مدیره بایستی شفاف و واضح و بر اساس یک ارزیابی از انواع مهارت ها، شایستگی ها و تجارب، به صورت ساختارمند باشد. لذا مساله اصلی پژوهش حاضر این است که ویژگی های موردنیاز اعضا هیئت مدیره در بانک های دولتی کشور چیست؟

## ۲- مبانی نظری پژوهش

هیئت مدیره می تواند از ۷ تا ۱۵ عضو تشکیل شده باشد، اندازه میانی هیئت مدیره، در مورد بیست تا از بزرگترین شرکت های جهانی ۱۵ نفر است این به خاطر پیچیدگی و محدوده جغرافیایی این شرکت ها است آن شرکت هایی که در مقیاس کوچک تر و محدوده جغرافیایی محدودتری به کار مشغولند، انتظار می رود که ۷ تا ۱۱ عضو هیئت مدیره داشته باشند [۱]. همچنین مطالعات زیادی نشان داده اند که هیئت مدیره بزرگتر، نظارت موثر را فراهم می نماید و بانک هایی با ناهمگنی بیشتر در تخصص ها، دانش و مهارت فراهم می نماید بنابراین، هیئت مدیره بزرگتر با عملکرد بالاتر در ارتباط می باشد با این حال، تأثیر مثبت هیئت مدیره بزرگ ممکن است مشکلات ارتباط، هماهنگی و فرآیند تصمیم گیری ضعیفتر را ایجاد نماید [۲۱]. در صورتی که اندازه هیئت مدیره بسیار بزرگ باشد، ریسک مجانی سواران هیئت مدیره دور از انتظار نخواهد بود با این حال اندازه بسیار کوچک گروه هیئت مدیره نیز، خطر صمیمیت بیش از حد را به دنبال خواهد داشت [۲۲]. در نتیجه هیئت مدیره بطور دوره ای اندازه مناسب هیئت مدیره را بررسی می کند؛ به طوری که نباید کمتر از پنج عضو و بیشتر از یازده عضو باشد. هیئت مدیره متشکل از اکثر مدیران مستقل است کمیته

<sup>۱</sup> Jent

<sup>۲</sup> Malik

<sup>۳</sup> Bokley

معنی داری ندارند. عبدالغفور، ماریپان، تیاگارگان<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، به بررسی تأثیر ویژگی های هیئت مدیره بر عملکرد بانک های هند پرداختند و به این نتیجه رسیدند که بین اندازه هیئت مدیره، استقلال هیئت مدیره و عملکرد بانکها رابطه مثبت و معناداری مشاهده می شود علاوه بر این، متوجه شدند که تعداد جلسات هیئت مدیره و تعداد بیشتر کارشناسان مالی در هیئت مدیره برای عملکرد بانکی مهم هستند در حالیکه وقتی نقش مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره جدا می گردد، پیشرفت قابل توجهی در عملکرد بانک مشاهده نمی شود. ماماتاکیس<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، به بررسی تأثیر مکانیسم های موثر بر روی ریسک بانکی پرداختند پس از تجزیه و تحلیل ۴۳ بانک آسیایی نتیجه این شد که بانکهایی با اندازه متوسط هیئت مدیره، جدایی مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره و ممیزی توسط شرکت حسابرسی بزرگ، احتمالاً ریسک بالاتری دارند. عبدالعزیز، اندییل و مرسی<sup>۷</sup> (۲۰۱۶)، به بررسی تأثیر متغیرهای هیئت مدیره بر عملکرد مالی بانک های نیجریه پرداختند نتایج نشان داد که اندازه بیشتر هیئت مدیره به طور مثبت و معناداری با عملکرد مالی بانک ها ارتباط دارد. مغضوم، حسینی، علی<sup>۸</sup> (۲۰۱۵)، به بررسی اثر صفات جمعیتی برافشای ریسک در بانکهای عربستان پرداختند یافته های آنها نشان داد که مالکیت خارجی، جلسات کمیته حسابرسی، جنسیت، سن، سودآوری و اندازه هیئت مدیره عوامل موثر بر افشای ریسک داوطلبانه در بانکهای عربستان بودند. همچنین در بخش تحقیقات داخلی، شاهرودی (۱۳۹۷)، در تحقیقی به بررسی تأثیر ساختار هیئت مدیره بر عملکرد مالی موسسات مالی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداخته است نتایج حاصل از پژوهش نشان می دهد بین تعداد اعضای حقوقی هیئت مدیره و عملکرد مالی موسسات مالی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد بعلاوه بین استقلال هیئت مدیره و عملکرد مالی موسسات مالی رابطه معناداری وجود ندارد. گل محمدی (۱۳۹۶)، در تحقیقی به بررسی تأثیر ویژگی های هیئت مدیره بانک بر قرار گرفتن آنها در معرض ریسک اعتباری در بانک های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداخته است نتایج نشان داد، شاخص های اندازه هیئت مدیره، تعداد پست های هیئت مدیره و تنوع مدیران بر میزان ریسک اعتباری تأثیر گذارند. کاویانی (۱۳۹۵)، در تحقیقی به بررسی اثر ویژگی های هیئت مدیره بر سودآوری بانک های پذیرفته شده در بورس پرداخته است نتایج نشان داد میان استقلال هیئت مدیره و اندازه هیئت مدیره و استقلال رئیس هیئت مدیره با بازده حقوق صاحبان سهام و بازده دارائیهای بانک ها رابطه معناداری وجود دارد. سالاروند مجد (۱۳۹۴)، در تحقیقی به بررسی رابطه بین شاخص های هیئت مدیره با عملکرد مالی بانک های خصوصی کشور پرداخت یافته های تحقیق نشان داد بین ساختار کمیته، چارچوب کنترل داخلی، شفافیت

تبدیل شدن به عضو متعهد در هیئت مدیره زمان دارد؛ حقوق بالایی دریافت نمی کند؛ متعهد به اختصاص زمان کافی برای آمدگی و حضور در جلسه ها و کارگاه های هیئت مدیره و انتقال دانش ضمنی است؛ از لحاظ مالی وضعیت خوبی دارد؛ به جایگاه هیئت مدیره وابسته نیست؛ به عنوان عضوی از هیئت مدیره ریسک فردی را می پذیرد؛ همبستگی نامحدود با عملکرد شرکت دارد. در حالت ایده ال بهتر است تمامی اعضا هیئت مدیره به استثنای مدیرعامل و احتمالاً یکی از اعضا مدیریت ارشد مستقل باشند تا بتوانند وظایف خود را به خوبی انجام دهند به زعم کادبری اعضای مستقل هیئت مدیره از مدیریت مستقل و از هر کسب و کاری و روابط دیگری که به لحاظ مادی بر قضاوت مستقل آنها اثر گذار است آزاد هستند [۱۵]. بر اساس گزارش شرکت بریتانیایی پیرک از معیارهای اعضای مستقل هیئت مدیره، عضو هیئت مدیره نباید: از مدیران اجرایی سابق باشد؛ از مشاوران حرفه ای باشد؛ از مشتریان یا تامین کنندگان مهم باشد؛ در نتیجه روابط شخصی انتصاب شده باشد؛ از طریق فرایند غیر قانونی انتخاب شده باشد؛ حضور طولانی مدت در هیئت مدیره داشته باشد؛ از بستگان نزدیک مدیر اجرایی باشد؛ از کارمندان باشد؛ در برنامه های گزینه سهام شرکت داشته باشد؛ از خدمات بازنشستگی برخوردار باشد؛ از نمایندگان سهامداران عمده باشد؛ مدیریت مشترک با سایر مدیران داشته باشد؛ سمتی که کمک های مالی دریافت می کند را در اختیار داشته باشد. نکته ای که باید به آن توجه داشت این است که بین اعضای غیر اجرایی هیئت مدیره و اعضای مستقل آن تمایز مهمی وجود دارد تمامی مدیران مستقل، غیر اجرایی هستند اما همه مدیران غیر اجرایی، مستقل نیستند [۲۴]. در واقع به رابطه موجود بین شرکت و سهامداران اشاره می نماید که به تعیین و کنترل جهت استراتژی شرکت و عملکرد شرکت می پردازد [۱۱]. همانطور که گفته شد ویژگی های اصلی یک هیئت مدیره مؤثر عمدتاً شامل اندازه، ساختار و تفکیک وظایف رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل است. این ویژگی ها همچنین شامل سیاست های اجرایی مؤثر برای مدیران مستقل، نظارت بر مدیران اجرایی و کمیته های مستقل هیئت مدیره است که می تواند تضمین هایی را برای سهامداران و ذینفعان بنگاه ارائه دهد [۱۳].

### ۳- پیشینه پژوهش

با بررسی پیشینه تجربی پژوهش در می یابیم که اکثر پژوهش های انجام شده، مربوط به بانکهای خصوصی می باشد که در آنها متغیرهای اندازه هیئت مدیره و استقلال هیئت مدیره مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش تحقیقات خارجی، ملا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، به بررسی عوامل موثر بر پیش بینی درآمد (جریان نقدی آتی) بانکهای عامل در ۷۱ کشور در طی دوره ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۶ پرداختند آنها دریافتند که ساختار هیئت مدیره و قدرت مدیر عامل تأثیر چشمگیری در جریان وجوه نقدی آینده دارند. در مقابل، متغیرهای حاکمیت ریسک تأثیر

<sup>۵</sup> Abdul Gafoor, Mariappan, Thyagarajan

<sup>۶</sup> Mamatzakis

<sup>۷</sup> Abdulazeez, Ndibe, Mercy

<sup>۸</sup> Maghosum, Hosseini, Ali

<sup>۴</sup> Mollah

سازمانی، تعداد اعضای هیئت مدیره، سهم مالکیت سهامدار عمده و نسبت تعداد هیئت مدیره غیرموظف به کل هیئت مدیره و عملکرد مالی رابطه معنی داری وجود دارد اما بین متوسط سابقه خدمت اعضای هیئت مدیره، نسبت تعداد مردهای هیئت مدیره و عملکرد مالی بانک های ایرانی ارتباط معنی داری یافت نشد. واحدی (۱۳۹۳)، در تحقیقی به بررسی ارتباط بین متغیرهای هیئت مدیره و شفافیت اطلاعات در بانک های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداخت نتایج بدست آمده نشان داد که بین نسبت اعضای غیر موظف هیئت مدیره، درصد مالکیت سرمایه گذاران نهادی، نوع حسابرسی و درصد سهام شناور آزاد با شفافیت اطلاعات در بانک های مورد مطالعه رابطه معناداری وجود ندارد.

#### ۴- روش شناسی پژوهش

ماهیت این پژوهش را می توان از نوع اکتشافی دانست؛ پژوهش اکتشافی با هدف کشف ابعاد یک پدیده، به گونه ای که بیان می شود و به عواملی که مربوط می شود، انجام می پذیرد؛ هدف این پژوهش از آن جهت توسعه ای است که قصد دارد از نظریات بخش خصوصی با کاربرد و رویکرد جدید، در بانکهای دولتی استفاده کند؛ پژوهش توسعه ای، پژوهشی است که در اصل به نوآوری در روش ها یا به اصلاح و بهبود آنها منجر می شود مهم ترین معیار تمایز پژوهش توسعه ای از پژوهش های بنیادی به این صورت است که پژوهش بنیادی عمدتاً در راستای گسترش دانش علمی هستند در حالیکه پژوهش توسعه ای به منظور به کارگیری کاربرد و رویکرد جدید است. فلسفه حاکم بر این پژوهش، تفسیری می باشد. رویکرد تفسیرگرایی بر اساس دیدگاه کل نگر به پدیده های هستی بنا شده است و بر دو اصل استوار است: اولاً فقط و تنها یک واقعیت منحصر وجود ندارد، واقعیت بر اساس ادراک فرد بنا نهاده شده است و برای هر فرد، متفاوت است و در طول زمان نیز تغییر می کند، دوما آنچه ما می دانیم فقط در یک موقعیت یا متن، معنا پیدا می کند؛ از دید صاحب نظران تفسیر گرا، واقعیت ماهیت ثابتی نداشته، بلکه محصول تراوش های ذهنی فردی است که در پژوهش شرکت دارد این رویکرد مبتنی بر استفاده از استدلال استقرایی در پژوهش است و معتقدند که پدیده در طی فرایند پژوهش تکامل می یابد نظریه پردازی، تولید فرضیه و ایده های جدید برای پژوهش های آتی و به کارگیری نگاه کل گرایانه از مهم ترین کارکردهای پارادایم تفسیرگرایی محسوب شده و ضمن تأکید بر استفاده از روش شناسی کیفی، این پارادایم پایه و مبنای فلسفی پژوهش های کیفی را تشکیل می دهد. بنابراین استراتژی این پژوهش مبتنی بر روش داده بنیاد است؛ نظریه داده بنیان یک فرایند پژوهشی کیفی است که به منظور گردآوری داده ها درباره این موضوعات که گروهی از مردم چه می دانند، چه فکر می کنند یا چه کاری انجام می دهند، اجرا می شود منظور از چه می دانند این است که مردم چه اطلاعاتی را در زمینه یک هدف یا یک موضوع درونی پدید آورده اند؛ مراد از فکر کردن این است که عقاید، نگرش ها، ارزش ها و

باورهای مردم چه هستند. همچنین محقق جامعه آماری خود را اساتید دانشگاهی قرار داد؛ جامعه آماری به مجموعه ای از افراد اطلاق می شود که لاقلاً دارای یک صفت مشخص کننده مشترک باشند. و برای انتخاب نمونه از ترکیب روشهای هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده کرد که روش های غیراحتمالی هستند؛ نمونه عبارتست از تعدادی از افراد جامعه در دسترس که صفات آنها با صفات جامعه مشابَهت داشته و معرف جامعه باشند؛ نمونه گیری غیراحتمالی در پژوهش های کیفی مورد استفاده قرار می گیرند که در این نوع پژوهش ها پژوهشگر به دنبال تعمیم نتایج نبوده بلکه به دنبال فهم معانی و درک عمیق پدیده موردنظر و موردعلاقه است در واقع این افراد، شرکت کننده یا مطلع نامیده می شوند؛ در نمونه گیری گلوله برفی پژوهشگر از اولین نمونه ها می خواهد که اگر افراد دیگری را می شناسند که در زمینه پدیده مورد بررسی دارای تجربیات و دیدگاههایی هستند برای شرکت در مطالعه معرفی نمایند همچنین در نمونه گیری قضاوتی پژوهشگر از بصیرت و آگاهی خود می تواند برای شناسایی و انتخاب افراد مناسب برای مشارکت در پژوهش و پیشبرد تدوین نظریه استفاده کند بنابراین ملاک تعیین نمونه بر اساس قضاوت محقق به این صورت تعیین شد که به علت بین رشته ای بودن مبحث ویژگی اعضا هیئت مدیره، اساتید دانشگاهی در دسترس با مدرک تحصیلی دکتری و تحصیل کرده یکی از رشته های مدیریت، مالی و اقتصاد که حداقل یک کار پژوهشی در این رابطه داشته باشند سپس با آنها مصاحبه های عمیق نیمه ساختار یافته انجام شد این کار تا مصاحبه دوازدهم ادامه یافت و پس از آن با توجه به تکراری بودن داده ها و رسیدن محقق به اشباع نظری، فعالیت جمع آوری داده ها، متوقف گردید. در مطالعات کیفی نمونه گیری زمانی پایان می یابد که اطلاعات در مورد همه دسته بندی های مورد نظر اشباع شود و این امر زمانی رخ می دهد که نظریه یا داستان مورد مطالعه کامل شده و اطلاعات جدیدی در مورد مطالعه به دست نیاید [۶]. در ادامه جهت ارزیابی کیفیت پژوهش، چهار معیار تناسب، قابل فهم بودن، عمومیت و کنترل در نظر گرفته شد مؤلفه تطبیق به این مسئله می پردازد که آیا نظریه با عرصه واقعی که در آن مورد استفاده قرار خواهد گرفت تطبیق دارد؟ قابلیت فهم به این نکته اشاره دارد که آیا افراد غیر حرفه ای که نگران آن عرصه واقعی هستند نظریه را درک خواهند کرد؟ قابلیت تعمیم بیان می کند که آیا نظریه برای گسترده ای از موقعیت ها در عرصه واقعی به کار می رود؟ آیتم کنترل اشاره می کند که آیا نظریه امکان کنترل بر موقعیت های روزمره را در زمان تغییر فراهم می آورد؟ [۵] که با بررسی مدل برگرفته شده از مصاحبه ها، مشاهده می شود که این مدل تطابق و تناسب بالایی با جدول کدگذاری داده ها داشته و علاوه بر آن، قابل فهم است به طوری که برای اساتید، صاحب نظران، کارشناسان و مدیران بانکی قابلیت درک و اجرا را دارا می باشد همچنین این مدل از عمومیت مطلوبی برخوردار است زیرا می توان از آن نه تنها در هیئت مدیره بانکهای دولتی بلکه می توان در هیئت مدیره بانکهای خصوصی و سایر شرکت های دولتی نیز بهره برد بعلاوه مدل قابلیت کنترل و انعطاف پذیری بالایی دارد زیرا با تغییر شرایط، ابعاد آن

قابل تغییر و بازنگری است.

## ۵- یافته های پژوهش

در سال‌های اخیر همزمان با توسعه پژوهش های کیفی، رویکردهای مختلفی برای تکمیل چهارچوب تحلیل محتوای داده های کیفی از سوی پژوهشگران مطرح شده است یکی از این رویکردها شیوه‌ای است که در تحلیل داده های پژوهش های نظریه داده بنیاد استفاده شده است اگرچه این روش تنها مختص این شیوه پژوهش نبوده و در اغلب مطالعات کیفی نیز مورد استفاده قرار گرفته است، ولی سرآغاز آن به مطالعات نظریه داده بنیاد مربوط می‌شود از نظر فرایندی، تجزیه و تحلیل از گردآوری داده آغاز، سپس داده ها به کد، در ادامه کدها به مفاهیم و سپس مفاهیم به مقوله ها و نظریه تبدیل می‌شوند. داده ها، پیش آمدها یا فعالیت های واقعی عرصه هستند که در چارچوب و قالبی خاص، مشاهده یا گزارش شده است در مطالعات کیفی، داده ها عمدتاً از قالب متن برخوردار است که از مصاحبه با شرکت کنندگان، اسناد منتشره، یادداشت‌های مشاهدات در عرصه و مذاکرات گروه بحث متمرکز و یادآورها حاصل می‌شوند. کدها برچسب های مفهومی یا توصیفی هستند که داده‌های کلیدی را در خود جای می‌دهند. مفاهیم، مجموعه‌ای از کدهایی با محتوای مشابه هستند که گروه بندی داده ها را امکان پذیر می سازند مقوله گروه کلی از مفاهیم با مضمون مشابه در قالب طبقات هستند که برای تولید نظریه مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ نظریه‌ها در اینجا مجموعه ای از مقوله ها هستند که امکان پرداختن به جزئیات موضوع پژوهش را فراهم می‌سازد. بنابراین اختصاص دادن نزدیکترین مفهوم به کوچکترین جزء با معنی هر بخش از داده های گردآوری شده، کدگذاری نامیده می شود؛ به عبارت دیگر روند شکستن، مقایسه کردن، مفهوم پردازی کردن و مقوله پردازی کردن داده ها را در کل مراحل فرآیند فوق کدگذاری می گویند ارزش فرایند کدگذاری نیل، دستیابی و ساخت مفاهیم جدید مبتنی بر داده های عرصه است کد، برچسب یک واحد معنایی است که فرایند فکر کردن را تسهیل می‌کند؛ زیرا برچسب زدن بر یک واحد معنایی خلاصه شده، این اجازه را می‌دهد که در مورد آنها به طریق جدید و متفاوت فکر شود کد، نماد یا مخفی است که برای دسته بندی کلمات یا عبارات به کار می‌رود. کد ها بر اساس ساده یا پیچیده بودن، دارای دامنه تغییر ملموسی بوده و از حالت کاملاً ساده در ابتدای طیف تا حالت کاملاً پیچیده در انتهای طیف قابل تمیز است بر این اساس کدگذاری را به سه گروه باز، محوری و انتخابی تقسیم می نمایند. البته رعایت مراحل کدگذاری فوق الزامی نبوده ولی رعایت آن موجب تسهیل تحلیل داده ها می شود. کدگذاری باز فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم مورد شناسایی قرار گرفته و ویژگی ها و ابعاد آنها در داده ها کشف می‌شوند؛ کدگذاری باز به دو

شیوه قابل انجام است شیوه اول از زبان و کلام فرد مصاحبه یا مشاهده شونده و جملات کلیدی مطرح شده، برای کدگذاری استفاده می‌شود در شیوه دوم کدهای استفاده شده، ممکن است فراتر از کلمات مصاحبه‌شونده بوده و پژوهشگر بر اساس صلاحدید خود آنها را انتخاب نماید که اصطلاحاً به این کدها، کدهای دلالت نیز اطلاق می‌شود. کدگذاری محوری به این ترتیب است که پژوهشگر داده های کدگذاری شده در مرحله قبل را با یکدیگر مقایسه نموده و به صورت مفاهیمی که با هم تناسب دارند، در می آورد برای این منظور، او هر یک از کدهای باز را با سایر کدهای باز مقایسه و کدهای مشابه را در یک گروه قرار داده و به مفاهیم جدید می‌رسد آنگاه او هر مفهوم جدید را با دیگر مفاهیم، مقایسه می‌کند تا مطمئن شود که مفاهیم از یکدیگر متمایز هستند اساس این مرحله مقایسه دائمی کدهای باز است. کدگذاری انتخابی، مرحله ای است که طی آن مفاهیم به طبقات و طبقات به هم مرتبط شده و کم کم نظریه شکل می‌گیرد در این مرحله، برقراری نوعی یکپارچگی در کدها، مفاهیم، مقوله ها برای نیل به نظریه نهایی، ضروری است از طریق مقایسه هر مفهوم با مفاهیم دیگر و یافتن محورهای مشترک میان آنها و تشکیل طبقات است که مقوله ها در این مرحله استخراج می‌شوند در این مرحله جمله هایی که پیشتر کدگذاری شده، با هم ترکیب تا مقوله ای که قادر است سایر مفاهیم را به یکدیگر ارتباط دهد، شناسایی شود و چارچوب مفهومی پژوهش به تدریج شکل گیرد. مرور مراحل کدگذاری حاکی از آن است که کدگذاری بارها و بارها باید تکرار و مفاهیم و مقوله های متعدد مورد ارزیابی قرار گیرند تا ایده و تفکر بدیعی در قالب مفاهیم جدید ظهور و بروز پیدا نماید [۶]. ابزار دیگری که در نظریه سازی داده بنیاد مورد استفاده قرار می‌گیرد ماتریس شرطی است ماتریس شرطی، چارچوبی است که نتایج همه کدگذاری های قبلی را تلفیق می کند؛ ماتریس شرطی یک کمک تحلیلی یا یک دیاگرام است که برای در نظر گرفتن گستره وسیعی از شرایط و پیامدهای مرتبط با پدیده تحت مطالعه، سودمند می باشد این ماتریس، تحلیلگر را قادر می‌سازد تا سطوح مختلف شرایط و پیامدها را هم شناسایی کرده و هم پیوند دهد [۵].

برای این منظور در کدگذاری باز، محقق ابتدا اقدام به شکستن و تجزیه کردن متن اصلی کرد یعنی عبارات و جملاتی که ماهیت مشابه دارند، با یکدیگر ادغام شد و کدهای معنی دار شکل گرفت برای این منظور متن هریک از مصاحبه ها جمله به جمله مورد بررسی دقیق قرار گرفت و سپس پیام اصلی و یا مفهوم کلیدی مستتر در آن با توجه به نیت

همچنین ما نیاز به جوان گرایی در هیئت مدیره بانک ها داریم علاوه بر این ترکیب هیئت مدیره بانک های دولتی باید به گونه ای باشد که نماینده ای از سازمان بازرسی کشور در هیئت مدیره بانک های دولتی حضور داشته باشد و نماینده ای از بانک مرکزی نیز باشد؛ بانک دولتی چون از بودجه دولتی استفاده می کند باید یک عضو از دیوان محاسبات در هیئت مدیره حضور داشته باشد.

#### ۵-۳- ملاک انتخاب هیئت مدیره

مقوله ملاک انتخاب هیئت مدیره از مفاهیم تخصص، تجربه، استقلال و ویژگی فردی تشکیل شد زیرا بر خلاف مفاهیم قبلی که ویژگی های کلی هیئت مدیره را معرفی می کرد این مفاهیم به شخص عضو هیئت مدیره اشاره می کند. که این مفاهیم به جز ویژگی فردی که از نظرات مصاحبه شوندگان استخراج گردید همگی در ادبیات پژوهش موجود است. از نظر مشارکت کنندگان در پژوهش از مهمترین ویژگی های مورد نیاز هیئت مدیره داشتن تخصص است؛ عضو هیئت مدیره باید درک درست از جایگاه بانک داشته باشد و بانک را به عنوان یک واسطه گر وجوه قلمداد کند و اعتقادی به بنگاه داری بانک نداشته باشد؛ هیئت مدیره بانک باید با استانداردهای بین المللی گزارشگری مالی آشنایی کامل داشته و آن را سرلوحه عمل خود قرار دهند؛ آشنایی هیئت مدیره با قوانین داخلی مانند قانون بانکداری بدون ربا، قانون پولی و مالی کشور، قانون تجارت، قوانین روز بانکداری بین المللی مانند الزامات کمیته بال و قوانین پول شویی و همچنین سیستم بانکداری نوین الزامی است؛ همچنین اعضا هیئت مدیره باید با اهداف و استراتژی و بانکداری مدرن و مسئولیت های اجتماعی بانک و همچنین با اصول حاکمیت شرکتی آشنا و به آن معتقد باشند. در ارتباط با مفهوم تجربه این طور گفتند که عضو هیئت مدیره بانک باید تجربه بانکداری داشته باشد؛ با محیط بانکداری ایران کاملاً مانوس بوده و مراتب مدیریتی بانک را از ابتدا طی کرده و بهتر است قبلاً سابقه عضویت هیئت مدیره در بانک های کوچک را داشته و عملکرد قبلی خوبی از خود به جا گذاشته باشد. در رابطه با مفهوم استقلال این طور عنوان گردید که عضو هیئت مدیره باید به هیچ گروه یا حزب سیاسی خاصی وابسته نباشد و با سفارش کسی انتخاب نشده باشد؛ عضو هیئت مدیره نباید در بانک کار اجرایی انجام دهد و فقط مدیرعامل می تواند هم کار اجرایی انجام دهد و هم عضو هیئت مدیره باشد، عضو هیئت مدیره نباید عضو هیئت مدیره شرکت های دیگر باشد و چند شغله نباشد؛ نباید رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل یک نفر باشد و اعضا هیئت مدیره نباید هیچگونه تعارض منافی در ارتباط با انجام وظایفشان داشته باشند؛ همچنین اعضا هیئت مدیره نباید پاداش مدیریتی دریافت کنند، نماینده دولت نباشند، کارمند یا مسئول اجرایی نباشند؛ عضو مستقل زمانی مستقل حساب می شود که به طور مستقیم یا غیر مستقیم ارتباط مهمی با بانک نداشته باشد؛ عضو هیئت مدیره نباید با هیچ یک از نهادها و اشخاص مرتبط با بانک خویشاوند

مفاهیم به مقولات و مقولات به هم مرتبط شده، تا پس از پالایش های مکرر، ۸ مفهوم در قالب ۳ مقوله شناسایی و دسته بندی گردید که به اختصار تشریح می شوند:

#### ۵-۱- اندازه هیئت مدیره

این مقوله اشاره به مفهوم تعداد اعضا هیئت مدیره دارد که هم در ادبیات پژوهش و هم در صحبت های مشارکت کنندگان در پژوهش به آن اشاره شده است از نظر مشارکت کنندگان، هیئت مدیره با اعضا بیشتر می تواند منابع بیشتری از محیط جذب کند اما تعداد اعضا هیئت مدیره باید متناسب باشد نباید تعداد اعضا بیش از اندازه بزرگ باشد و نه باید آنقدر کوچک باشد که کارایی خود را از دست بدهد بانک های دولتی که تعداد شعبه های زیاد دارند و گستره جغرافیایی بالایی دارند هم اکنون با کمبود تعداد عضو هیئت مدیره روبه رو هستند که باید بین هفت تا یازده نفر عضو هیئت مدیره داشته باشند تا بتوانند از همه مهارت ها در ترکیب هیئت مدیره استفاده کنند.

#### ۵-۲- ترکیب هیئت مدیره

مقوله ترکیب هیئت مدیره از مفاهیم نقش، دانش و جمعیت شناسی تشکیل شد که البته در ادبیات پژوهش نیز به آنها اشاره شده است زیرا طبق ادبیات پژوهش و نظر مشارکت کنندگان ما ابتدا باید بدانیم در هیئت مدیره به چه دانشی، در چه جایگاهی، بر حسب چه میزان همگونی یا ناهمگونی نیاز داریم تا ترکیب بهینه حاصل شود. درباره مفهوم نقش، مشارکت کنندگان عنوان کردند برای انتخاب اعضای هیئت مدیره اول باید ببینیم که در هیئت مدیره به چه مهارت هایی نیاز داریم و به چه اشخاصی محتاجیم دوم باید بررسی شود چه تخصص هایی در هیئت مدیره کم داریم و بعد به دنبال آن شخص با آن ویژگی ها بگردیم بعلاوه اعضا هیئت مدیره باید متنوع باشند تا هیئت مدیره به عارضه گروه اندیشی دچار نشود و بتواند با استفاده از تخصص ها و مهارت های گوناگون نظارت و کنترل بهتری بر بانک داشته باشد همچنین اعضا هیئت مدیره باید متناسب با مشکلات جاری بانکهای دولتی انتخاب شوند و بتوانند راهکار مناسبی برای مشکلات جاری و آتی مرتبط با عملیات بانک بیابند. درباره مفهوم دانش این طور گفته شد که عضو هیئت مدیره باید آشنایی کامل با صنعت بانکداری داشته و بر مبانی پولی و بانکی و مالی اشراف کامل داشته باشد؛ تحصیل کرده رشته های مرتبط همچون مدیریت مالی، حسابداری و مدیریت بوده و قدرت تجزیه و تحلیل صورتهای مالی، ثبت ها و شاخص های مالی را دارا باشد؛ قدرت پیش بینی و مدیریت ریسک را داشته و بر مباحث حسابرسی مشرف باشد ولی متاسفانه اکثر هیئت مدیره بانک ها، علم و دانش لازم در زمینه بانکداری را ندارند. در رابطه با جمعیت شناسی مشارکت کنندگان گفتند که حضور زنان در هیئت مدیره می تواند موثر باشد چون زنان در امر نظارت و بررسی موشکافانه مسائل حساسیت بیشتری دارند؛

حرفه ای گری و سخت‌کوشی باشند و توانایی برقراری ارتباطات موثر را داشته باشند؛ تایید صلاحیت همه اعضا باید از همه نهادهای نظارتی استعلام گردد، همان‌گونه که مشتریان بانک باید اهلیت داشته باشند، اعضای هیئت مدیره نیز باید از صلاحیت و شایستگی لازم برخوردار باشند و به‌گونه‌ای اثربخش عملکرد مدیریت و چالش‌های پیش‌روی را ارزیابی و قضاوت مستقلی در این زمینه داشته باشند؛ و فرصت حضور در جلسات هیئت مدیره را داشته باشند؛ هیئت مدیره باید توانایی مقاومت در برابر فشارها مانند فشار دولت برای برداشت از حساب بانک‌ها و اشخاص ذی نفوذ سیاسی برای پرداخت وام‌های خلاف قاعده را داشته باشد لذا عضو هیئت مدیره باید روحیه افشاگرانه داشته باشد. خلاصه یافته‌های پژوهش در جدول (۱) بیان می‌گردد:

باشد، نباید با تامین‌کنندگان یا مشتریان ارتباطی داشته باشد؛ به این معنی که اعضا مستقل نباید ارتباط تجاری مستقیم یا غیر مستقیم با بانک و شرکتهای تابعه بانک داشته باشند. بعلاوه هر یک از اعضا هیئت مدیره نهایتاً تا شش سال باید عضو هیئت مدیره باشند درباره مفهوم ویژگی فردی اعضا هیئت مدیره، مشارکت‌کنندگان بیان کردند که عضو هیئت مدیره باید دید ملی و بین‌المللی داشته باشد، تعصبات خاص فکری، سیاسی، قومی و نژادی نداشته باشد و منافع بانک را قربانی اعتقادات خاص و سلیقه شخصی خود نکند؛ عضو هیئت مدیره باید کنترل درونی داشته باشد، به اصول اخلاقی و انسانی معتقد و خوشنام باشد، همچنین سوء پیشینه نداشته باشد، اعضا باید دارای هفت اصل بنیادین اخلاقی یعنی صداقت، بیطرفی، شایستگی، انصاف، رازداری،

جدول (۱): ویژگی‌های هیئت مدیره

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

## ۶- نتیجه گیری

این پژوهش با هدف توسعه ای انجام شد زیرا از نظریه های بخش خصوصی با رویکرد جدید، جهت شناسایی ویژگی های مورد نیاز اعضای هیئت مدیره در بخش دولتی استفاده گردید همچنین این پژوهش به ترکیب و یکپارچه سازی ادبیات پژوهش نیز کمک کرد زیرا در هر یک از پژوهش های پیشین که البته در بانک های خصوصی انجام شده بود، به یک یا چند متغیر اشاره شده و هیچ یک از آنها جامعیت کافی جهت شناسایی ویژگی های مورد نیاز اعضای هیئت مدیره را نداشت. برای این منظور سه مقوله اندازه، ترکیب و ملاک استخراج شد به طوری که مقوله اندازه، با استفاده از متن مصاحبه ها و مقوله های ترکیب و ملاک با توجه به حساسیت نظری محقق برچسب گذاری شد بر این اساس جهت تشکیل یک هیئت مدیره کارآمد، ابتدا باید بر حسب ویژگی های بانک دولتی مانند تعداد شعبه یا گستره جغرافیایی، اندازه مناسب یا تعداد اعضای هیئت مدیره را تعیین کرد که بنا بر نظر مشارکت کنندگان و همچنین ادبیات پژوهش این تعداد باید حداقل ۷ و حداکثر ۱۱ نفر باشد این تعداد اعضا بر مقوله بعدی یعنی نحوه ترکیب هیئت مدیره تاثیر می گذارند؛ در مقوله ترکیب هیئت مدیره مفاهیم نقش، دانش و جمعیت شناسی استخراج گردید، درست است که این مفاهیم در ادبیات پژوهش نیز موجود می باشند ولی در ادبیات پژوهش هیچ معیاری که بتوان از آن در بانک های دولتی استفاده شود وجود ندارد تعیین معیار برای هر یک از این مفاهیم، مشخصه خاص این پژوهش است. معیارهایی که در رابطه با ترکیب هیئت مدیره شناسایی شد از این قرار است که اعضا باید بر حسب اهداف و مشکلات جاری بانک انتخاب شوند بر این اساس مهارت اصلی اعضا، مهارت های مالی و مدیریتی می باشد و علاوه بر این، اعضا باید در صنعت بانکداری، مبانی پولی و مالی و قدرت تجزیه و تحلیل صورتهای مالی اشراف داشته و با مباحث حسابرسی و مدیریت ریسک آشنا باشند. در بحث جمعیت شناسی نیز علاوه بر استفاده از جوانان و زنان، استفاده از نمایندگان سازمان های نظارتی مانند بانک مرکزی، دیوان محاسبات و سازمان بازرسی کشور ضروری است. بعد از اینکه

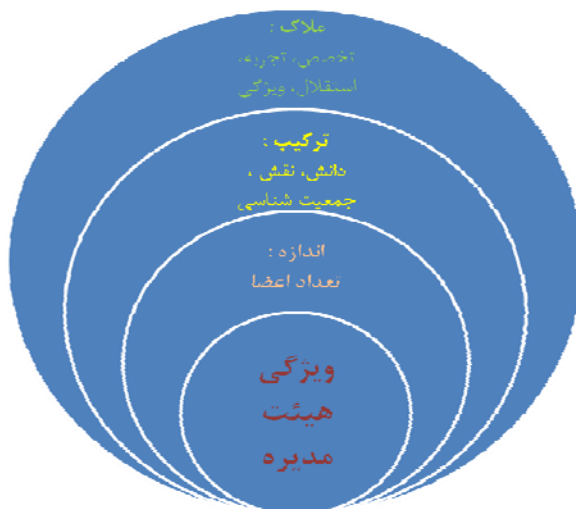
شاخص هایی گروهی اعضای هیئت مدیره بررسی گردید نوبت به بررسی شاخص های فردی اعضای هیئت مدیره می رسد که این موضوع در مقوله ملاک انتخاب اعضای هیئت مدیره مطرح شد این مقوله از مفاهیم تخصص، تجربه، استقلال و ویژگی فردی اعضای هیئت مدیره شکل یافت؛ معیارهایی که در رابطه با ویژگی فردی اعضای هیئت مدیره مطرح گردید از این قرار است که عضو هیئت مدیره باید اول از نقش، وظایف، مسئولیت و جایگاه اجتماعی بانک اطلاعات کامل داشته باشد و با اهداف و استراتژی بانک، مبانی بانکداری نوین و مباحث حاکمیت شرکتی آشنا باشد و در نهایت بر قوانین بانکداری داخلی و بین المللی مسلط باشد برای این منظور اعضا باید از تجربه خوبی در این زمینه برخوردار بوده و بهتر است سابقه عضویت در هیئت مدیره بانک های کوچکتر را داشته باشند البته در صورتی عضو هیئت مدیره می تواند با داشتن شرایط مورد نظر وظیفه خود را به نحو احسن انجام دهد که از استقلال کافی برخوردار باشد یعنی به هیچ شخص، گروه، حزب و سازمانی تعهد و وابستگی نداشته و در راستای تامین منافع خود و آنان بر نیاید همچنین برای حفظ وظیفه نظارت اعضا، هیچ یک از اعضا به استثناء مدیرعامل نباید در بانک کار اجرایی انجام دهند. مفهوم ویژگی فردی اعضا که از نظر مشارکت کنندگان استخراج شد ادبیات و پیشینه خیلی قوی ندارد از نظر مشارکت کنندگان در پژوهش؛ اعضا هیئت مدیره باید نگرش ملی و بین المللی داشته و از طرز فکر بسته به دور باشند در همین راستا باید کنترل درونی داشته و به اصول اخلاقی و انسانی معتقد باشند. بهترین معیار برای شناخت فرد، بررسی گذشته و سابقه زندگی فردی و اجتماعی او است یعنی فرد باید خوشنام بوده و سوء پیشینه نداشته باشد. همچنین اعضا باید جسارت و شجاعت جهت افشا و مقابله با کارهای خلاف قاعده را داشته و از فرصت کافی جهت حضور در جلسات برخوردار باشند. در ادامه به مقایسه نتایج بدست آمده با ادبیات پژوهش (جدول ۲) پرداخته و همچنین به مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱) اشاره می شود:

جدول (۲): جدول مقایسه نتایج با ادبیات پژوهش

مؤلفه	ادبیات پژوهش	نتایج پژوهش
اندازه	بین هفت تا یازده نفر [۱]	بین هفت تا یازده نفر (جدول ۱)
نقش	تنوع نقش های مکمل / حوزه های دانش فنی مورد احتیاج در سطح هیئت مدیره [۱۰]	استفاده از مهارتها و تخصص های مورد نیاز و متنوع (جدول ۱)



دانش	حوزه های دانش فنی مشابه با گروه مدیریت ارشد [۱۰]	دانش مالی و دانش مدیریتی (جدول ۱)
تخصص	داشتن دانش عمیق از شرکت [۱۴]	آشنایی با بانکداری داخلی و بانکداری بین المللی (جدول ۱)
تجربه	تجربه گسترده و عملی در شرکت های مختلف؛ سابقه طولانی مدت و موفق در کسب و کارهای بین المللی [۱۴]	تجربه بانکداری و تجربه عضویت در هیئت مدیره (جدول ۱)
استقلال	عدم وابستگی به مدیران، سهامداران، مشاوران، مشتریان، برنامه های گزینه سهام، تامین کنندگان - عدم انتصاب غیر قانونی یا روابط شخصی - عدم حضور طولانی مدت در هیئت مدیره - عدم استفاده از خدمات بازنشستگی [۲۴]	عدم وابستگی به حزب، گروه و شخص - عدم انجام کار اجرائی - نداشتن چندشغل - عدم تعارض منافع - عدم دریافت پاداش مدیریتی - عدم نمایندگی دولت - عدم وابستگی به بانک و شرکتهای تابعه، تامین کنندگان و مشتریان - عضویت نهایتاً تا شش سال (جدول ۱)
ویژگی فردی	عضو متعهد هیئت مدیره؛ عدم دریافت حقوق بالا؛ داشتن زمان کافی برای حضور در جلسه ها و انتقال دانش ضمنی؛ وضعیت خوب مالی؛ عدم وابستگی به جایگاه هیئت مدیره؛ پذیرش ریسک فردی؛ همبستگی با عملکرد شرکت [۱۵]	دید ملی و بین المللی - نداشتن تعصبات خاص فکری، سیاسی، قومی و نژادی - کنترل درونی - اعتقاد به اصول اخلاقی و انسانی - عدم سوء پیشینه - داشتن صداقت، بیطرفی، شایستگی، انصاف، رازداری، حرفه ای گری و سخت کوشی - توانایی برقراری ارتباطات موثر - تایید صلاحیت - قدرت ارزیابی و قضاوت مستقل - پرهیز از سلاقی شخصی - فرصت حضور در جلسات - مقاومت در برابر فشار - روحیه افشاگر (جدول ۱)
جمعیت شناسی	جنس، سن، همبستگی فرهنگی [۱۹]	استفاده از زنان، جوانان - حضور نماینده سازمان بازرسی، دیوان محاسبات، بانک مرکزی (جدول ۱)



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

عضو هیئت مدیره روبه‌رو هستند که باید حداقل بین هفت تا یازده نفر عضو هیئت مدیره داشته باشند. افرادی که در هیئت مدیره عضو هستند حتما دارای تخصص های لازم خصوصا مالی و مدیریتی باشند، تحصیل کرده رشته های مرتبط همچون مدیریت یا حسابداری بوده و با صنعت بانکداری، مباحث حسابداری، مابانی پولی و بانکی و مالی آشنایی کامل داشته و قدرت تجزیه و تحلیل صورتهای مالی، ثبت ها و شاخص های

#### ۶-۱- پیشنهادهای پژوهش

بر اساس پژوهش صورت گرفته و نظر مشارکت کنندگان در پژوهش، هیئت مدیره باید برای انجام مطلوب وظایف خود از تعداد اعضا مناسب استفاده کند؛ متاسفانه بانک های دولتی که تعداد شعبه های زیاد دارند و گستره جغرافیایی بالایی دارند هم اکنون با کمبود تعداد

- [۶] طبیبی، سید جمال الدین، ملکی، محمدرضا، دلگشایی، بهرام. (۱۳۹۵). تدوین پایان نامه، رساله، طرح پژوهشی و مقاله علمی. تهران: فردوس.
- [۷] فردوسی، فروهر. (۱۳۹۳). پیشگفتاری بر ضرورت استقرار حاکمیت شرکتی در نظام بانکی با تأکید بر آسیب شناسی نظام بانکداری بدون ربای ایران. مجله اقتصادی، ۱۴ (۱۱، ۱۲)، ۳۹-۵۸.
- [۸] گیلبر، اندرو. (۱۳۹۷). اخلاق کسب و کار رویکردی کاربردی. (عادل آذر، محمد حسن خاکباز زاده، مترجم). تهران: دانشگاه امام صادق.
- [۹] وفادار، عباس. (۱۳۹۲). نبود کنترل بانک مرکزی عامل اصلی فساد بزرگ اقتصادی. ماهنامه بازار و سرمایه، ۴ (۲۷)، ۵۹-۶۳.
- [۱۰] هیلب، مارتین. (۱۳۹۵). نگاهی نو به حاکمیت شرکتی. (محمدعلی شاه حسینی، محمد هادی رنجبر، مترجم). تهران: دانشگاه تهران.
- [11] Ahmed, S. U., Ullah, G. W., Ahmed, S. P., Rahman, A. (2016). **An Empirical Study on Corporate Governance and Islamic Bank Performance: A Case Study of Bangladesh**, International Journal of Finance & Banking Studies, 5(4), 18-27.
- [12] Almutairi, A., Quttainah, M. (2019). **Internal and External Corporate Governance Mechanisms in the Context of the Emerging Market**, Kuwait University, 3(2), 52-57.
- [13] Alqatan, A. (2017). **The Impact of Board Structure on Firm Performance in the UK**, University of Portsmouth: dissertation.
- [14] Bockli, P. (2001). **Corporate Governance Auf Holzweg**, NZZ-Fokus, 10 (Oktober).
- [15] Cadbury, A. (2002). **Corporate Governance and Chairmanship**, Oxford. Clarke, T. (1998).
- [16] Evsjvk, M., Awzwi, R. (2018). **Securities Commission Bhaban**, Bangla Nagar Administrative Area Dhaka, Bangladesh.
- [17] Gillan, S.L. (2006). **Recent Development in Corporate Governance: An Overview**, Journal of corporate finance, 12, 381-402.
- [18] Hermalin, B.E., Weisbach, M.S. (2017). **Assessing Managerial ability: Implication for Corporate Governance**, Forthcoming in the Handbook of the Economics of Corporate Governance.
- [19] Jent, N. (2002). **Learning from Diversity**, Universitat St. Gallen: Dissertation.
- [20] King, M. E. (2002). **King Report on Corporate Governance for South Africa 2002**. Parklands.
- [21] Malaj, A., Ndreca, P., Lieshi, S. (2015). **Corporate Governance in Transitional Economies The Case of Code of Corporate Governance**. European journal of business and management, 7 (30), 44-48.
- [22] Malik, F. (1998). **Wirksame Unternehmensaufsicht**, Frankfurt am Main.
- [23] Malik, F. (2002). **Die neue Corporate Governance: Richtiges Top-Management -Wirksame Unternehmensaufsicht**, Frankfurt am Main.
- [24] Merson, R. (2003). **Non-Executive Directors**, London.
- [25] OECD. (2015). **Principles of Corporate Governance**, OECD Publications, www.oecd.org/corporate/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm.
- [26] Thomas, C. (2001). **The Contribution of Non-Executive Directors to the Effectiveness of Corporate Governance**, Career Development Imitational, 3 (3), 118-124.

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

عضو هیئت مدیره بانک، باید تجربه بانکداری داشته باشد با محیط بانکداری ایران کاملاً مانوس بوده و مراتب مدیریتی بانک را از ابتدا طی کرده باشد و بهتر است قبلاً سابقه عضویت در هیئت مدیره بانک های کوچک را داشته و عملکرد قبلی خوبی از خود به جا گذاشته باشد. اعضا هیئت مدیره حتماً به هیچ گروه یا حزب سیاسی خاصی وابسته نباشند، اعضا هیئت مدیره به استثنای مدیرعامل نباید در بانک کار اجرایی انجام دهند؛ همچنین نباید رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل یک نفر باشد؛ عضو هیئت مدیره نباید عضو هیئت مدیره شرکت های دیگر بوده و چند شغله نباشد؛ همینطور اعضا هیئت مدیره نباید هیچگونه تعارض منافی با انجام وظایف خود در بانک داشته باشند یعنی به طور مستقیم یا غیر مستقیم ارتباط مهمی با بانک و شرکتهای تابعه بانک نداشته باشند، با هیچ یک از نهادها و اشخاص مرتبط با بانک خوبشوند نباشند و با تأمین کنندگان یا مشتریان ارتباطی نداشته باشند؛ لازم به ذکر است که هر یک از اعضا هیئت مدیره نهایتاً تا شش سال می توانند عضو هیئت مدیره باشند. همچنین در استخدام اعضا به ویژگی های فردی و شخصیتی آنها توجه کرده و افرادی انتخاب گردند که دید ملی و بین المللی داشته باشند و تعصبات خاص فکری، سیاسی، قومی و نژادی نداشته و منافع بانک را قربانی اعتقادات خاص و سلیقه شخصی خود نکنند و ارزیابی و قضاوت مستقلی داشته باشند؛ همچنین کنترل درونی داشته و به اصول اخلاقی یعنی صداقت، بیطرفی، شایستگی، انصاف، رازداری، حرفه ای گری و سخت کوشی معتقد باشند، خوشنام بوده و سوء پیشینه نداشته باشند. بعلاوه هیئت مدیره باید از حضور زنان و جوانان و بویژه نمایندگان سازمانهای نظارتی همچون سازمان بازرسی کشور، دیوان محاسبات و بانک مرکزی در ترکیب خود استفاده کند.

## منابع و مأخذ

- [۱] آرگودون، ایلماز. (۱۳۹۶). رازهای اتاق هیئت مدیره، حاکمیت شرکتی برای زندگی بهتر. (علیرضا امیدوار، مترجم). تهران: گندمان.
- [۲] انوری رستمی، علی اصغر، زمانی عموقین، رامین. (۱۳۹۵). **تصمیم گیری در مسائل مالی**. تهران: ترمه.
- [۳] حساس یگانه، یحیی. باغومیان، رافیک. (۱۳۸۵). **نقش هیئت مدیره در حاکمیت شرکتی**. ماهنامه حسابدار، (۱۷۴)، ۲۶-۲۹.
- [۴] عاقلی نژاد، امین. (۱۳۹۴). **پیشگیری از جرایم بانکی از طریق حاکمیت شرکتی در بانکها**. تهران: جاودانه جنگل.
- [۵] دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل. (۱۳۹۶). **روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت رویکردی جامع**. تهران: صفار.