

توسعه فردی و تحول سازمانی

ارائه الگوی ساختاری مولفه‌های حکمرانی سازمانی در نظام بانکی

شیوه استناددهی: نظری، امین، مجیدی، مریم، افشارنژاد،

علیرضا، و قاسمی، مرتضی. (۱۴۰۴). ارائه الگوی ساختاری

مولفه‌های حکمرانی سازمانی در نظام بانکی. توسعه فردی و

تحول سازمانی، ۳(۱)، ۱۶-۱.

امین نظری^۱، مریم مجیدی^۲، علیرضا افشارنژاد^۳، مرتضی قاسمی^۴

۱. گروه مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

۲. گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: fa.ma1382@hotmail.com

چکیده

تاریخ چاپ: ۱ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۹ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۴ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۱۱ بهمن ۱۴۰۳

هدف این پژوهش، ارائه الگوی ساختاری مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی در نظام بانکی کشور به منظور ارتقاء اثربخشی و کارایی بانک‌ها در مواجهه با تحولات محیطی و انتظارات ذی‌نفعان است. این مطالعه از نوع کاربردی و با روش کمی-همبستگی انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران ارشد و میانی بانک ملت بوده که تعداد آن‌ها ۱۵۰ نفر تخمین زده شد. با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، ۱۰۸ نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساز شامل ۴۲ گویه بوده و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تحلیل شدند. از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون روابط مفهومی استفاده گردید. تحلیل داده‌ها نشان داد که شش بُعد کلیدی در حکمرانی سازمانی نظام بانکی وجود دارد: بازارگرایی، راهبری سازمانی، ساختارسازی، انتقال دانش و تجربیات سازمانی، ارتباطات و اخلاق‌مداری. آزمون KMO (۰.۸۰۵) و نتایج آزمون بارتلت، کفایت داده‌ها را برای تحلیل عاملی تأیید کردند. مدل ساختاری نیز با شاخص‌های برازندگی مناسب تأیید شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تمامی متغیرها بار عاملی بالایی داشته و مدل مفهومی پیشنهادی مورد تأیید قرار گرفت. مطالعه حاضر نشان داد که حکمرانی سازمانی نظام بانکی با ابعاد شناسایی شده می‌تواند به عنوان الگوی جامع در جهت بهبود عملکرد و پایداری بانک‌ها به کار گرفته شود. تمرکز بر مؤلفه‌هایی چون شفافیت، پاسخگویی، ساختار سازمانی، و اخلاق حرفه‌ای برای اثربخشی و تعامل مؤثر با ذی‌نفعان حیاتی است. استفاده از این الگو در بانک‌ها، گامی مؤثر در راستای ارتقاء سطح حاکمیت و تخصیص بهینه منابع خواهد بود.

کلیدواژگان: حکمرانی سازمانی، صنعت بانکداری، مدل‌سازی معادلات ساختاری، راهبری سازمانی، بازارگرایی، ساختارسازی، اخلاق‌مداری



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

The Structural Model of Organizational Governance Components in the Banking System

Amin Nazari¹, Maryam Majidi^{1*}, Alireza Afshar Nejad¹, Morteza Ghasemi²

1. Department of Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran

2. Department of Management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: fa.ma1382@hotmail.com

How to cite: Nazari, A., Majidi, M., Afshar Nejad, A., & Ghasemi, M. (2025). The Structural Model of Organizational Governance Components in the Banking System. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(1), 1-16.

Submit Date: 30 January 2025

Revise Date: 9 May 2025

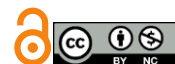
Accept Date: 14 May 2025

Publish Date: 22 May 2025

Abstract

The purpose of this study is to propose a structural model of organizational governance components in the banking system to enhance banks' efficiency and effectiveness in responding to environmental changes and stakeholder expectations. This is an applied, quantitative, and correlational study. The statistical population consisted of all senior and middle managers of Bank Mellat, estimated at 150 individuals. Based on the Krejcie and Morgan table, 108 participants were randomly selected. A 42-item researcher-developed questionnaire was used for data collection. The data were analyzed using SPSS and LISREL software, and structural equation modeling (SEM) was employed to test the conceptual relationships. Data analysis identified six key dimensions of organizational governance in the banking system: market orientation, organizational leadership, structural configuration, knowledge and experience transfer, communication, and ethical conduct. The KMO test (0.805) and Bartlett's test confirmed the adequacy of the data for factor analysis. The structural model exhibited good fit indices. Confirmatory factor analysis confirmed that all variables had high factor loadings and the proposed conceptual model was validated. The study concluded that the banking governance framework identified in this research provides a comprehensive model for improving the performance and sustainability of banks. Emphasizing transparency, accountability, organizational structure, and professional ethics is essential for effective governance and stakeholder engagement. Applying this model can significantly enhance governance levels and resource allocation in the banking sector.

Keywords: *Organizational governance, banking industry, structural equation modeling, organizational leadership, market orientation, structural configuration, ethical conduct*



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مفهوم حکمرانی سازمانی به عنوان یکی از عناصر کلیدی در بهبود عملکرد، افزایش شفافیت، ارتقاء اعتماد عمومی و تضمین پایداری نهادهای اقتصادی و عمومی مطرح شده است. این مفهوم، به مجموعه‌ای از سازوکارها، فرآیندها و ساختارهایی اشاره دارد که بر اساس آن‌ها سازمان‌ها هدایت، کنترل و نظارت می‌شوند. در صنعت بانکداری که درگاه اصلی تعامل اقتصاد با سرمایه‌های مالی است، حکمرانی سازمانی از اهمیتی دوچندان برخوردار است. بانک‌ها به عنوان نهادهای واسطه مالی، نه تنها مسئول تخصیص بهینه منابع اقتصادی هستند، بلکه به طور مستقیم بر توسعه پایدار، ثبات مالی و اعتماد عمومی تأثیرگذارند (Adebayo & Ackers, 2024; Jallali & Zoghlami, 2022). نظام حکمرانی مطلوب در بانک‌ها باید بتواند میان منافع ذی‌نفعان مختلف از جمله سهامداران، سپرده‌گذاران، دولت، کارکنان و جامعه، تعادلی مؤثر برقرار نماید. بر همین اساس، شفافیت اطلاعاتی، پاسخگویی، عدالت سازمانی، تفکیک وظایف نظارتی و اجرایی، و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، از ارکان حیاتی این نظام تلقی می‌شوند (Nasrolahi Vosta & Jalilvand, 2024; Soltan Mohammadi, 2022; Thompson & Alleyne, 2023). حکمرانی سازمانی، نه صرفاً یک ساختار اداری، بلکه سازوکاری یکپارچه برای توسعه پایدار و خلق ارزش در بانک‌ها محسوب می‌شود (Bartlatlou, 2023).

مطالعات اخیر نشان می‌دهد که کیفیت حکمرانی تأثیر مستقیمی بر عملکرد مالی و غیر مالی بانک‌ها دارد. به طور مثال، یافته‌های پژوهش‌های بین‌المللی حاکی از آن است که حکمرانی مبتنی بر شریعت در بانک‌های اسلامی، ارتباط مثبت و معناداری با ثبات مالی و کاهش فساد دارد (Boudawara et al., 2023). همچنین در بانک‌های متعارف نیز، شفافیت اطلاعات مالی و استقلال هیئت‌مدیره به عنوان متغیرهای کلیدی در بهبود عملکرد شناخته شده‌اند (Nobanee & Ellili, 2022; Sepulveda-Núñez et al., 2024). به طور خاص، نقش هیئت‌مدیره در تدوین راهبردها، نظارت بر اجرای صحیح برنامه‌ها و تضمین پاسخگویی، یکی از مؤلفه‌های محوری حکمرانی کارآمد در نظام بانکی محسوب می‌شود (Thompson & Alleyne, 2023).

از سوی دیگر، ساختار فرهنگی و اخلاقی حاکم بر سازمان نیز بر موفقیت مدل حکمرانی سازمانی تأثیرگذار است. در ایران، نگاه به اخلاق سازمانی مبتنی بر آموزه‌های دینی و فرهنگی، در طراحی نظام حکمرانی نقش بسزایی دارد (Ahmadpour, 2023; Saadat, 2024). اهمیت نقش ارزش‌های دینی و فرهنگی در حکمرانی، نه تنها بر روابط درون‌سازمانی، بلکه بر نحوه تعامل با ذی‌نفعان بیرونی نیز تأثیرگذار است (Mohammadi Zadeh Noohdani, 2022). از همین رو، اخلاق‌مداری به عنوان یکی از ارکان اصلی مدل‌های حکمرانی سازمانی مطلوب مورد توجه قرار گرفته است (Fakhri et al., 2023).

تحقیقات داخلی نیز مؤید آن هستند که بانک‌های ایران به رغم پیشرفت‌هایی در زمینه حکمرانی، همچنان با چالش‌هایی در حوزه‌هایی نظیر عدم شفافیت اطلاعاتی، ضعف در انتقال دانش سازمانی، و نبود نظام ارزیابی عملکرد مؤثر مواجه‌اند (Hashemi, 2024; Nejadlar, 2023). بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از این کاستی‌ها ناشی از فقدان یک الگوی جامع و یکپارچه برای حکمرانی سازمانی در صنعت بانکداری کشور است. همچنین، نقش مهم فناوری‌های اطلاعاتی و سیستم‌های دیجیتال در ارتقاء کارایی و شفافیت حکمرانی مورد تأکید قرار گرفته است (Alsaad et al., 2024; Hajilo, 2024).

در سطح بین‌المللی، ادبیات پژوهشی گسترده‌ای در زمینه ارتباط میان حکمرانی سازمانی و عوامل مختلفی همچون ریسک‌پذیری مالی، عملکرد زیست‌محیطی و اجتماعی (ESG)، و توسعه پایدار وجود دارد (Horvey & Odei-Mensah, 2025; Outmane et al., 2024).

(Saviano et al., 2024). این ادبیات همچنین بر اهمیت عناصر نرمی چون اعتماد سازمانی، مشارکت کارکنان، و اشتراک دانش تأکید دارند که می‌توانند نقش واسطه‌ای در تأثیر حکمرانی بر عملکرد ایفا کنند (Ghaesari & Azizi, 2024; Jalali & Tajik, 2024; Rahman et al., 2024).

از این منظر، طراحی یک مدل ساختاری برای حکمرانی سازمانی در بانک‌های ایرانی، مستلزم توجه هم‌زمان به مؤلفه‌های سخت (نظیر ساختار سازمانی، فرایندهای کنترلی، و هیئت‌مدیره) و مؤلفه‌های نرم (نظیر فرهنگ سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، و سرمایه اجتماعی) است. در این راستا، بهره‌گیری از چارچوب‌های بین‌المللی و انطباق آن با ویژگی‌های بومی و نهادی کشور، از الزامات طراحی مؤثر این مدل به شمار می‌رود (Lahjie et al., 2023; Nadi & Shahi, 2024).

همچنین، پژوهش‌های متعددی بر نقش متقابل حکمرانی سازمانی و مدیریت منابع انسانی در بانک‌ها تأکید دارند. به عبارتی، حکمرانی مطلوب می‌تواند زمینه‌ساز توانمندسازی کارکنان، توسعه سرمایه انسانی، و ارتقاء نوآوری سازمانی باشد (Jafarian Nia et al., 2022; Jamshidi, 2023; Mahdizadeh Rostam et al., 2024). این در حالی است که ساختار ناکارآمد حکمرانی، خود عاملی بازدارنده برای بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌های انسانی و دانشی بانک‌ها تلقی می‌شود (Jalali & Tajik, 2024).

با توجه به اهمیت موضوع، تحقیق حاضر درصدد است با استفاده از رویکرد کمی و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، الگویی بومی و قابل اتکا برای حکمرانی سازمانی در نظام بانکی کشور طراحی و اعتبارسنجی کند. هدف نهایی این مطالعه، ارائه یک چارچوب نظری و عملیاتی برای ارتقاء کارآمدی، پاسخگویی و پایداری نظام بانکی با تأکید بر تعامل اثربخش میان ساختارهای مدیریتی، نظام‌های کنترلی و ارزش‌های فرهنگی است. بهره‌گیری از یافته‌های این پژوهش می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان و مدیران ارشد بانک‌ها در جهت بازنگری و بهبود سیاست‌های حاکمیتی یاری رساند و زمینه را برای رشد پایدار و رقابت‌پذیری بیشتر نظام بانکی فراهم سازد (Fadaei et al., 2023; Jamali et al., 2023; Ghandamani et al., 2023; Moradi Vahdat & Ghanbari, 2024; Otero, 2024; Wolski et al., 2023).

در نهایت، با توجه به روند جهانی شدن اقتصاد و تحولات دیجیتال، تقویت حکمرانی سازمانی در بانک‌ها نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای بقا و شکوفایی در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز است. پژوهش حاضر، گامی در راستای پاسخ به این نیاز و شناسایی الزامات بومی برای استقرار حکمرانی سازمانی کارآمد در نظام بانکی کشور محسوب می‌شود.

روش‌شناسی

این تحقیق یک مطالعه کمی است. در این پژوهش، پژوهشگر قصد داشته است الگوی حکمرانی سازمانی نظام بانکی کشور را که با استفاده از فاز کتابخانه‌ای و رویکرد دلفی طراحی شده، را با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل مورد آزمون قرار دهد. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران ارشد و میانی بانک ملت هستند که بر اساس آمار مأخوذه از بانک ملت در مردادماه ۱۴۰۳، تعداد این جامعه، ۱۵۰ نفر تخمین زده شد. در این فاز، بر اساس جدول کرجسی و مورگان مشخص شد که حداقل به ۱۰۸ نمونه آماری نیاز بود. در این مرحله، از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌های آماری انتخاب شدند.

در این پژوهش از روش میدانی و ابزار پرسشنامه بسته محقق‌ساز مشتمل بر ۴۲ گویه جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز استفاده شد. گفتمانی است که در این پرسشنامه، پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شدند و طیفی از جنس "بسیار مهم" تا "بسیار کم اهمیت" مورد استفاده قرار گرفت. ساختار این پرسشنامه بر اساس ابعاد مختلف آن، در جدول (۱) قابل مشاهده می‌باشد:

توسعه فردی و تحول سازمانی

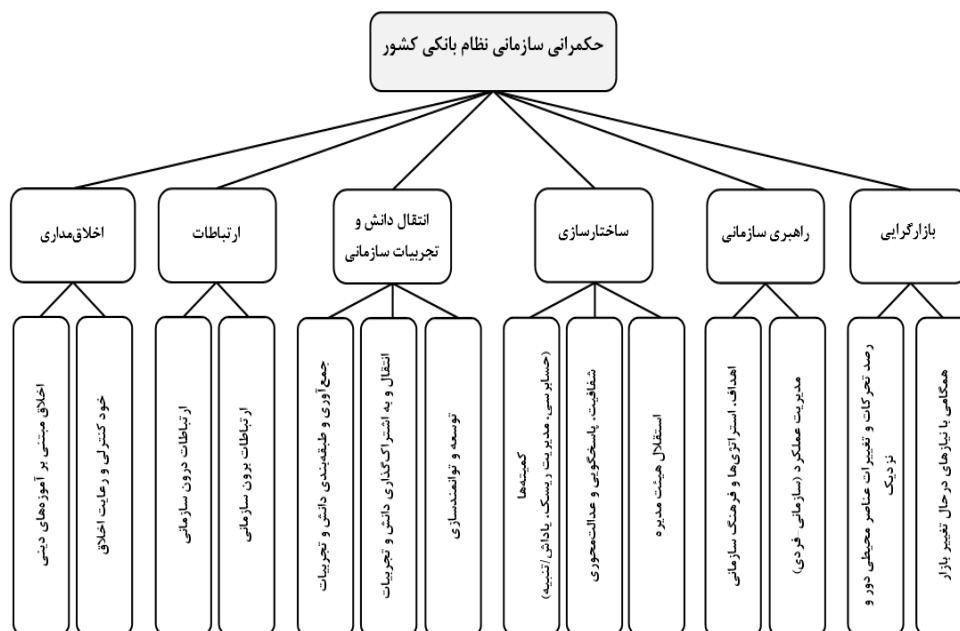
جدول ۱. ساختار پرسشنامه تحقیق در فاز کمی پژوهش

متغیر	ابعاد	لیبل	گویه‌های مربوطه
راهبری سازمانی (Var۱)	اهداف، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی	Var۱-۱	۳ تا ۱
	مدیریت عملکرد (سازمانی-فردی)	Var۱-۲	۶ تا ۴
ارتباطات (Var۲)	ارتباطات درون سازمانی	Var۲-۱	۹ تا ۷
	ارتباطات برون سازمانی	Var۲-۲	۱۲ تا ۱۰
اخلاق‌مداری (Var۳)	اخلاق مبتنی بر آموزه‌های دینی	Var۳-۱	۱۵ تا ۱۳
	خود کنترلی و رعایت اخلاق	Var۳-۲	۱۸ تا ۱۶
ساختارسازی (Var۴)	کمیته‌ها (حسابرسی، مدیریت ریسک، پاداش/تنبیه)	Var۴-۱	۲۱ تا ۱۹
	شفافیت، پاسخگویی و عدالت‌محوری	Var۴-۲	۲۴ تا ۲۲
	استقلال هیئت مدیره	Var۴-۳	۲۷ تا ۲۵
انتقال دانش و تجربیات سازمانی (Var۵)	جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش و تجربیات	Var۵-۱	۳۰ تا ۲۸
	انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات	Var۵-۲	۳۳ تا ۳۱
	توسعه و توانمندسازی	Var۵-۳	۳۶ تا ۳۴
بازارگرایی (Var۶)	رصد تحرکات و تغییرات عناصر محیطی دور و نزدیک	Var۶-۱	۳۹ تا ۳۷
	همگامی با نیازهای در حال تغییر بازار	Var۶-۲	۴۲ تا ۴۰

در این تحقیق، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده گردید.

یافته‌ها

مدل اولیه پژوهش جهت برازش به صورت زیر طراحی شده است.



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

آزمون برازندگی در تحلیل تأییدی و مسیر، شاخص RMSEA، یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد شاخص $\frac{x^2}{df}$

کمتر از سه و (GFI, CFI, IFI, NNFI) بالاتر از ۹۰ درصد می‌باشد. مقدار (T-Value) ضرایب معنی‌داری هر متغیر نیز بزرگ‌تر از

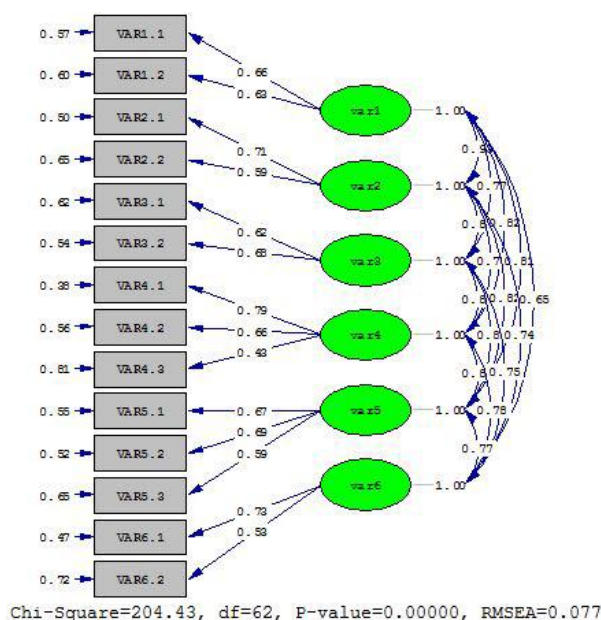
(+۱/۹۶) یا کوچک‌تر از (-۱/۹۶) باشد، مدل از برازش خوبی برخوردار است یا به عبارتی تقریبی معقولی از جامعه برخوردار می‌باشد. در انجام تحلیل عاملی باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا نه. به عبارت دیگر؛ آیا تعداد داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. بر اساس این دو آزمون، داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از (۰/۶) و نزدیک به یک و sig آزمون بارتلت کمتر از (۰/۰۵) باشد. خروجی این آزمون در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲. آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه

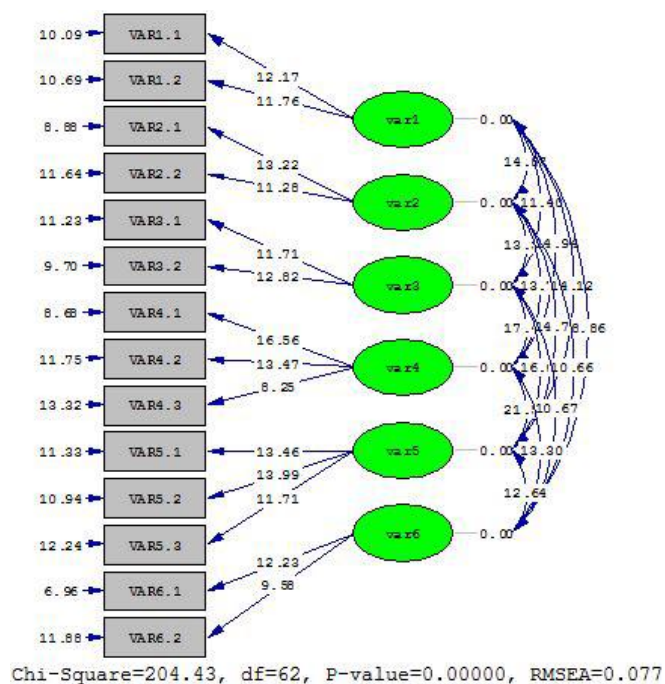
شاخص	مقدار
آزمون KMO	۰.۸۰۵
آزمون بارتلت	۵۱۲.۲۶۸۵
χ^2	۶۵۶
درجه آزادی	۰.۰۰۰
Sig	

با توجه به جدول ۴، مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۰۵ است (بیشتر از ۰/۶)، لذا تعداد نمونه (تعداد پاسخ‌دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین مقدار Sig آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد می‌شود.

شکل‌های ۲ و ۳، مدل ساختاری سطح یک پژوهش را در حالت‌های استاندارد و معناداری نشان می‌دهند. با توجه به اینکه عدد معناداری همه روابط در شکل ۳ بیشتر از ۱/۹۶ است، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این مدل تأیید شده است:

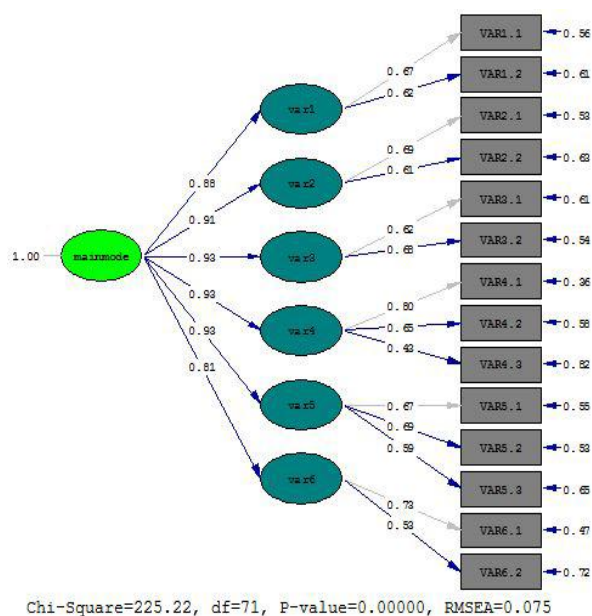


شکل ۲. مدل ساختاری سطح یک پژوهش در حالت استاندارد

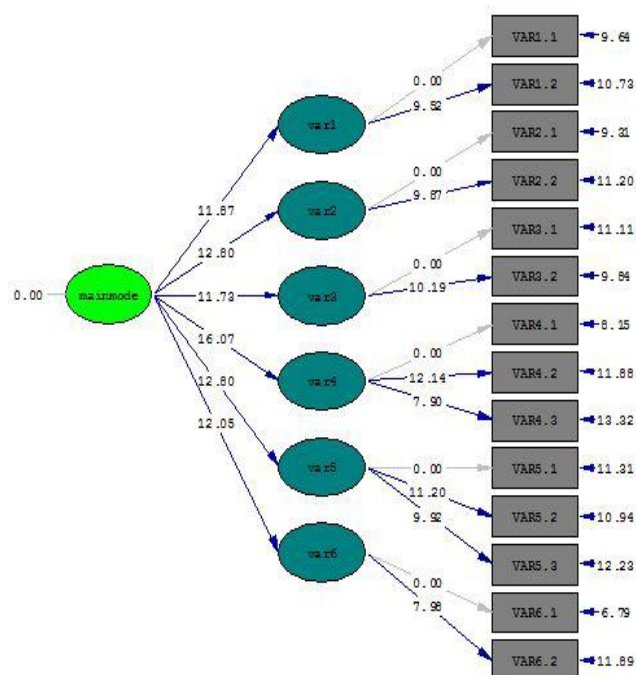


شکل ۳. مدل ساختاری سطح یک پژوهش در حالت معنی‌داری

شکل‌های ۴ و ۵، مدل ساختاری سطح دو پژوهش را در حالت‌های استاندارد و معناداری نشان می‌دهند. با توجه به اینکه عدد معناداری همه روابط در شکل ۵ بیشتر از ۱/۹۶ است، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این مدل تأیید شده است:

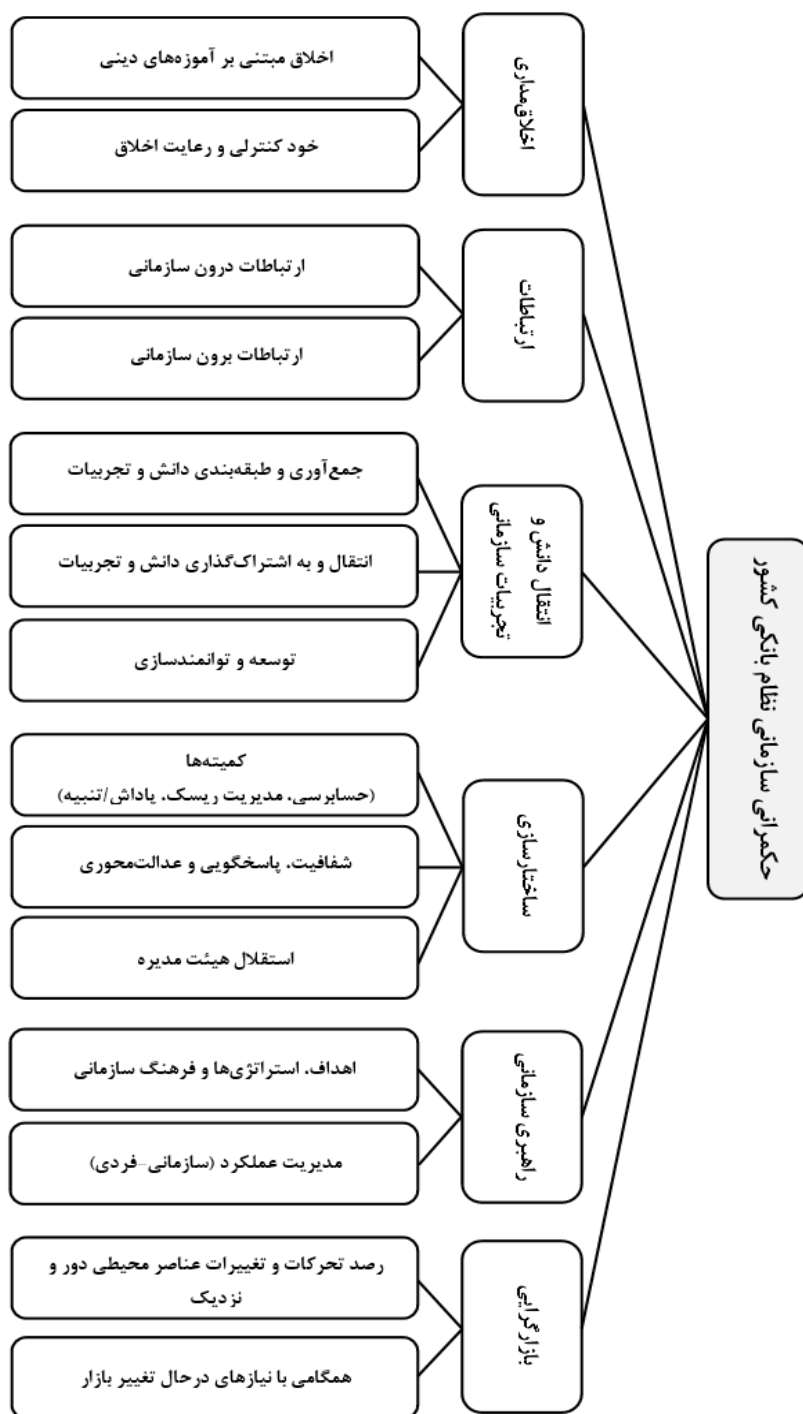


شکل ۴. مدل ساختاری سطح دو پژوهش در حالت استاندارد



Chi-Square=225.22, df=71, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

شکل ۵. مدل ساختاری سطح دو پژوهش در حالت معنی‌داری



شکل ۶. الگوی نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل مدل معادلات ساختاری، پژوهش حاضر توانست الگویی جامع از مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی در نظام بانکی ایران شناسایی و ارائه کند که شامل شش بُعد اصلی «بازارگرایی»، «راهبری سازمانی»، «ساختارسازی»، «انتقال دانش و تجربیات سازمانی»، «ارتباطات»، و «اخلاق‌مداری» می‌باشد. این ابعاد، با شاخص‌های آماری قابل قبول و برازش مناسب، توانستند روابط فرضی میان متغیرهای پژوهش را تبیین کنند و از روایی ساختاری بالایی برخوردار باشند. نتایج آزمون KMO (به میزان ۰/۸۰۵) و آزمون بارتلت نیز تأیید کردند که

داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند. همچنین تمامی ضرایب معناداری (T-value) در سطح معناداری بالاتری از ± 1.96 قرار داشتند و نشان دادند که تمامی متغیرهای اندازه‌گیری، به‌طور معنادار در مدل پژوهش ایفای نقش کرده‌اند.

در توضیح یافته‌های به‌دست‌آمده، ابتدا باید به بُعد بازارگرایی اشاره کرد که بر دو مؤلفه اساسی یعنی «رصد تحولات محیطی» و «همگامی با نیازهای بازار» استوار است. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که بر نقش نظارت محیطی و سازگاری راهبردی سازمان‌ها در بازار رقابتی تأکید داشته‌اند. به عنوان نمونه، ناندی (۲۰۲۳) تأکید دارد که سازمان‌هایی که تحولات محیطی را درک می‌کنند، در ارتقاء سازوکارهای حکمرانی نیز موفق‌تر هستند (Nandy, 2023). همچنین مطالعه وی و همکاران (۲۰۲۵) نشان داد که نهادهای مالی با تطبیق راهبردی خود با تحولات بازار، می‌توانند شفافیت و کارآمدی بیشتری در حکمرانی ارائه دهند (Saviano et al., 2024).

در بعد راهبری سازمانی نیز نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مؤلفه‌های «اهداف و فرهنگ سازمانی» و «مدیریت عملکرد» از جایگاه بالایی برخوردارند. این نتیجه همسو با یافته‌های پژوهش‌هایی چون الکلیش و همکاران (۲۰۲۴) و براتلو (۲۰۲۳) است که نقش فرهنگ سازمانی و شفافیت راهبردی را در ارتقاء اعتماد ذی‌نفعان و پاسخگویی سازمانی برجسته می‌دانند (Barlatlou, 2023; ElKelish et al., 2024). همچنین یافته‌های حاصل از پژوهش بوداوارا و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد که راهبری شفاف در سازمان‌های مالی، عملکرد کارکنان و مدیران را به‌طور چشم‌گیری ارتقاء می‌بخشد (Boudawara et al., 2023).

در بُعد ساختارسازی، سه مؤلفه کلیدی «کمیته‌های تخصصی»، «شفافیت و پاسخگویی»، و «استقلال هیئت‌مدیره» شناسایی شدند. این مؤلفه‌ها با یافته‌های موجود در ادبیات پژوهش انطباق دارند. پژوهش جلالی و زوقلامی (۲۰۲۲) و سپولیدا و همکاران (۲۰۲۴) تأیید کرده‌اند که وجود کمیته‌های مستقل نظارتی در ساختار حکمرانی بانک‌ها، کارآمدی تصمیم‌گیری و کنترل ریسک را افزایش می‌دهد (Jallali & Zoghlami, 2022; Sepulveda-Nuñez et al., 2024). استقلال هیئت‌مدیره نیز به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارتقاء شفافیت مالی و کاهش فساد در ساختار بانکی مورد توجه قرار گرفته است (Nobanee & Ellili, 2022; Thompson & Alleyne, 2023). بعد چهارم یعنی «انتقال دانش و تجربیات سازمانی»، به درستی بر اهمیت جمع‌آوری، طبقه‌بندی و به‌اشتراک‌گذاری دانش‌های سازمانی تأکید دارد. در مطالعات ساویانو و همکاران (۲۰۲۴) و دیاز و همکاران (۲۰۲۱) نیز این مسئله به‌عنوان حلقه مفقوده بسیاری از بانک‌های در حال توسعه مطرح شده و تأکید شده است که انتقال مؤثر دانش می‌تواند زمینه‌ساز یادگیری سازمانی و خلق مزیت رقابتی پایدار گردد (Saviano et al., 2024).

بعد پنجم یعنی «ارتباطات»، شامل دو زیرمؤلفه «ارتباطات درون‌سازمانی» و «برون‌سازمانی» است. پژوهش حاضر نشان داد که کیفیت تعاملات و روابط درون‌سازمانی، نقش بسزایی در توسعه شفافیت و پاسخگویی دارد. یافته‌های این مطالعه همسو با پژوهش‌های السعد و همکاران (۲۰۲۴) و رحمان و همکاران (۲۰۲۴) است که بر نقش ارتباطات سازمانی و شبکه‌های اجتماعی سازمان در ایجاد اعتماد، یادگیری و حکمرانی مشارکتی تأکید دارند (Alsaad et al., 2024; Rahman et al., 2024).

در نهایت، بُعد «اخلاق‌مداری» که در دو محور «اخلاق مبتنی بر آموزه‌های دینی» و «خودکنترلی» طراحی شده است، یکی از ابعاد برجسته مدل پیشنهادی این پژوهش است. این یافته با نتایج مطالعات احمدپور (۲۰۲۳)، سعادت (۲۰۲۴)، و نژادلو (۲۰۲۳) همخوانی دارد که بر نقش اخلاق اسلامی و نهادهای ارزشی در حکمرانی سازمانی در ایران تأکید می‌ورزند (Ahmadpour, 2023; Nejadlar, 2023; Saadat, 2024). بر اساس این یافته‌ها، اخلاق‌مداری، عاملی مؤثر در ارتقاء سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی در نهادهای مالی کشور محسوب می‌شود.

پژوهش حاضر همچنین تأیید کرد که روابط بین این شش بُعد با حکمرانی سازمانی، هم در مدل‌های سطح اول و هم در مدل‌های سطح دوم معنادار بوده است. این مسئله نشان‌دهنده آن است که مدل ساختاری ارائه‌شده، نه تنها از نظر نظری قابل اتکا است بلکه از لحاظ آماری نیز برازندگی لازم را دارد. این یافته‌ها با رویکردهای نوین در ادبیات حکمرانی که بر ترکیب ابعاد ساختاری و فرهنگی در طراحی چارچوب‌های حکمرانی تأکید دارند، هم‌راستا است (Fakhri et al., 2023; Jamali Ghandamani et al., 2023; Lahjie et al., 2023).

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز آن بر یک بانک خاص (بانک ملت) و تحلیل داده‌ها در چارچوب دیدگاه‌های مدیران ارشد و میانی همین بانک بود. لذا نتایج ممکن است به صورت کامل به سایر بانک‌ها قابل تعمیم نباشد. همچنین، استفاده از ابزار پرسشنامه بسته می‌تواند در انتقال دقیق‌تر مفاهیم ذهنی و کیفی مانند اخلاق‌مداری یا رهبری تحول‌آفرین با محدودیت مواجه شود. ضمن آن‌که به دلیل محدودیت زمانی، سایر مؤلفه‌های مهم در حکمرانی همچون نقش هوش مصنوعی، تحولات دیجیتال و چارچوب‌های نظارتی بین‌المللی به طور عمیق بررسی نشدند.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، مدل ارائه‌شده در سایر بانک‌های دولتی و خصوصی کشور مورد آزمون قرار گیرد تا اعتبار بیرونی یافته‌ها افزایش یابد. همچنین، انجام مطالعات ترکیبی (کیفی-کمی) می‌تواند به فهم بهتر مؤلفه‌های نرم حکمرانی سازمانی مانند سرمایه اجتماعی، اعتماد و مشارکت کارکنان کمک کند. از سوی دیگر، مقایسه تطبیقی میان نظام حکمرانی بانک‌های ایران با نمونه‌های موفق بین‌المللی، به ویژه در کشورهای در حال توسعه، می‌تواند زمینه‌ساز توسعه چارچوب‌های کارآمدتر حکمرانی گردد. در نهایت، طراحی مدل‌های پویا و زمان‌مند با توجه به تأثیر متغیرهای فناورانه مانند بلاک‌چین، کلان‌داده و یادگیری ماشین نیز قابل پیگیری است.

بانک‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از الگوی ارائه‌شده، در راستای طراحی و پیاده‌سازی ساختارهای حکمرانی اثربخش گام بردارند. استقرار کمیته‌های تخصصی، شفاف‌سازی فرایندها، ارتقاء استقلال هیئت‌مدیره و توسعه اخلاق سازمانی از جمله اقداماتی است که می‌تواند عملکرد حاکمیتی را بهبود دهد. همچنین با تقویت زیرساخت‌های انتقال دانش، بانک‌ها می‌توانند یادگیری سازمانی را نهادینه کرده و ظرفیت نوآوری خود را افزایش دهند. از سوی دیگر، تقویت نظام ارتباطی درون و برون‌سازمانی و توجه به ارزش‌های فرهنگی بومی در تدوین سیاست‌های حکمرانی، منجر به ایجاد انسجام و کارایی بیشتر خواهد شد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract Introduction

In today's rapidly evolving economic landscape, the concept of organizational governance has become a cornerstone in ensuring the effectiveness, transparency, and accountability of institutions, particularly within the banking industry. Organizational governance refers to a set of systems, principles, and processes by which organizations are directed and controlled, with the ultimate aim of aligning stakeholder interests, improving strategic oversight, and ensuring the responsible management of resources (Barlatlou, 2023; Jallali & Zoghلامي, 2022). For banking institutions, which operate as the main financial intermediaries in any economy, adopting a robust governance framework is not just a strategic necessity but a structural imperative.

Global research underscores that well-structured corporate governance directly enhances a bank's financial performance, mitigates risks, and fosters long-term sustainability (Horvey & Odei-Mensah, 2025; Sepulveda-Nuñez et al., 2024). Key components such as board independence, the establishment of audit and risk management committees, transparent disclosure policies, and ethical leadership have shown strong correlations with improved governance outcomes in both developed and emerging economies (Adebayo & Ackers, 2024; Nobanee & Ellili, 2022; Thompson & Alleyne, 2023). Furthermore, in contexts where social capital, trust, and cultural values are embedded in the governance model, stakeholder engagement and organizational legitimacy are significantly enhanced (Ahmadpour, 2023; Fakhri et al., 2023).

In Iran, although recent efforts have been made to institutionalize corporate governance principles in banking, fragmented policy frameworks, cultural resistance, and operational inefficiencies have impeded the establishment of a comprehensive governance system (Hashemi, 2024; Nejadlar, 2023). Moreover, the banking sector is faced with increasing complexity due to technological transformations, geopolitical shifts, and evolving consumer expectations. This necessitates not only structural reforms but also cultural and ethical revitalization within governance systems (Nadi & Shahi, 2024; Nasrolahi Vosta & Jalilvand, 2024).

The literature suggests a strong interaction between good governance and organizational competencies such as knowledge management, strategic agility, and human capital development (Jafarian Nia et al., 2022; Rahman et al., 2024; Saviano et al., 2024). Additionally, internal factors such as the effectiveness of performance management systems and intra-organizational communication are found to be crucial in translating governance policies into actionable outcomes (Ghaesari & Azizi, 2024; Jalali & Tajik, 2024; Jamali Ghandamani et al., 2023). Despite this, many banks in Iran struggle with coherent implementation, particularly in areas related to knowledge transfer, committee formation, and ethical standardization (Hajilo, 2024; Outmane et al., 2024).

Given these contextual challenges, this study aims to develop and empirically validate a comprehensive structural model of organizational governance components specifically tailored to the Iranian banking system. The model integrates both structural and behavioral dimensions of governance and aligns them with local institutional realities. By identifying core governance constructs and their interrelationships, the study seeks to provide a theoretical and operational roadmap for enhancing governance effectiveness in Iranian banks.

Methods and Materials

This research was conducted using a quantitative and correlational design. The population included all senior and middle managers of Bank Mellat in Iran, totaling 150 individuals. Based on the Krejcie and Morgan sampling table, a minimum sample size of 108 respondents was selected using simple random sampling. A researcher-made questionnaire consisting of 42 items across six dimensions was used as the primary data collection tool. The questionnaire utilized a five-point Likert scale ranging from "very important" to "very unimportant." The dimensions measured included

organizational leadership, internal and external communication, ethics, structural mechanisms, knowledge transfer, and market orientation.

Data were analyzed using SPSS and LISREL software. Confirmatory factor analysis (CFA) was employed to assess the validity of the measurement model, and structural equation modeling (SEM) was used to test the overall fit of the conceptual framework. Goodness-of-fit indices such as RMSEA, GFI, CFI, and T-values were evaluated to confirm the adequacy of the model.

Findings

The results from the confirmatory factor analysis revealed acceptable construct validity for all six governance dimensions. The KMO index was 0.805, and Bartlett's test was significant ($\text{Sig} < 0.05$), confirming the adequacy of the data for factor analysis. The six key dimensions identified in the governance model were:

1. **Market Orientation** – including components like environmental scanning and adaptation to market changes.
2. **Organizational Leadership** – focusing on organizational goals, strategies, and performance management.
3. **Structural Configuration** – comprising committees (audit, risk, reward), transparency, accountability, and board independence.
4. **Knowledge and Experience Transfer** – including knowledge collection, sharing, and employee empowerment.
5. **Communication** – consisting of internal communication and external stakeholder engagement.
6. **Ethical Orientation** – including religious-based ethical frameworks and self-control in ethical compliance.

All path coefficients in the structural model were significant, and the T-values exceeded ± 1.96 , indicating statistically meaningful relationships. The model fit indices (e.g., $\text{RMSEA} < 0.08$, $\text{CFI} > 0.9$) confirmed the robustness of the proposed structural model. Therefore, the model demonstrated both empirical validity and theoretical coherence, establishing a sound basis for assessing and enhancing organizational governance in the Iranian banking context.

Discussion and Conclusion

The proposed governance model not only aligns with international standards but also reflects the contextual realities of Iran's banking sector. The identification of six interrelated dimensions underscores the complexity and multidimensional nature of governance in financial institutions. The inclusion of ethical orientation as a standalone construct demonstrates the importance of integrating moral and religious values into governance structures, a critical feature in Islamic and culturally embedded economies.

The emphasis on market orientation highlights the need for banks to proactively engage with external environmental dynamics. This finding reflects a shift from reactive to strategic governance, where institutions anticipate changes and adapt accordingly. Organizational leadership, particularly in defining and executing strategic objectives, plays a pivotal role in harmonizing internal operations with governance standards. The study confirms that effective leadership structures drive not only performance but also institutional trust and transparency.

Structural configuration, including the establishment of specialized committees, was found to be essential in formalizing control mechanisms and enhancing accountability. These structures serve as the backbone for risk management, performance monitoring, and ethical compliance.

Furthermore, the strong relationship between knowledge transfer and governance effectiveness emphasizes the need for robust information systems and institutional learning mechanisms.

Communication, both internal and external, was revealed as a vital component of organizational legitimacy. Clear communication channels foster trust among employees and stakeholders and facilitate more responsive and inclusive decision-making. The finding that intra-organizational trust and collaboration strengthen governance outcomes aligns with global research on relational governance models.

Ethical orientation, as conceptualized in the model, extends beyond compliance to encompass cultural and religious values. In the Iranian context, ethical governance is not only a normative expectation but also a practical necessity for sustaining stakeholder trust. By embedding ethics into governance frameworks, banks can navigate moral dilemmas, mitigate reputational risks, and reinforce their legitimacy.

In conclusion, the study provides a validated structural model that can serve as a diagnostic and strategic tool for policymakers, regulators, and banking executives. It bridges the gap between normative governance principles and operational realities in the Iranian banking sector. By adopting this model, banks can enhance their governance maturity, align with international best practices, and contribute more effectively to financial stability and national development.

References

- Adebayo, A., & Ackers, B. (2024). The role of auditing in corporate governance practice in emerging economies: insights from South African state-owned enterprises (SOEs). *Meditari Accountancy Research*, 32(7), 171-196. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2023-2237>
- Ahmadpour, M. (2023). A comparative study of public policies based on ethics in governance and practical wisdom. Seventeenth International Conference on Management, Economics, and Development, <https://civilica.com/doc/1687286/>
- Alsaad, A., Alkhawaldeh, A., Elrehail, H., & Almomani, R. (2024). Linking e-government development and quality of governance to trust in government: evidence from OECD member countries. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 18(4), 575-593. <https://doi.org/10.1108/TG-03-2024-0060>
- Barlatlou, F. (2023). Understanding the conceptual framework of organizational governance using meta-synthesis. *Governance and Development*, 3(1), 121-144. <https://www.magiran.com/paper/2616482/>
- Boudawara, Y., Toumi, K., Wannes, A., & Hussainey, K. (2023). Shari'ah governance quality and environmental, social and governance performance in Islamic banks. A cross-country evidence. *Journal of Applied Accounting Research*, 24(5), 1004-1026. <https://doi.org/10.1108/JAAR-08-2022-0208>
- Elkelish, W. W., Hussain, A., Al Mahameed, M., & Irsyadillah, I. (2024). Exploring the impact of organizational culture on governance transparency in audit firms: evidence from the United Arab Emirates emerging market. *Journal of Applied Accounting Research*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2023-0170>
- Fadaei, S., Abbasiyan, A., & Arashk, B. (2023). Explaining reward and punishment methods in organizations and their impact on employee performance. Ninth International Conference on Management Sciences and Accounting, <https://civilica.com/doc/1671249/>
- Fakhri, G., Bahadori Jahromi, T., & Delshad, A. (2023). An ethical approach to governance: Components of good governance based on social capital. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 18(4), 77-93. <https://ethicsjournal.ir/article-1-3177-fa.html>
- Ghaesari, H., & Azizi, M. (2024). Examining the impact of organizational culture on competitive advantage with the mediating role of knowledge sharing and innovation (Case study: Employees of Parsian Bank, Tehran). Third International Congress on Management, Economics, Humanities, and Business Development, <https://civilica.com/doc/2050910/>
- Hajilo, E. (2024). Enhancing information and technology systems in economic management: A comprehensive approach to improving governance, transparency, and efficiency. First National Conference on Reforming Governance Structure and Economic Policy Making, <https://civilica.com/doc/2097764/>
- Hashemi, S. (2024). Investigating the impact of sustainability performance and governance on the financial performance of banks listed on the Tehran Stock Exchange. *Seventh International Conference and Eighth*

- National Conference on New Findings in Management, Psychology, and Accounting.* <https://civilica.com/doc/2284859/>
- Horvey, S. S., & Odei-Mensah, J. (2025). Enterprise risk management, corporate governance and insurers risk-taking behaviour in South Africa: evidence from a linear and threshold analysis. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 15(1), 53-83. <https://doi.org/10.1108/JAEE-08-2023-0242>
- Jafarian Nia, S., Hassani Pour, A., Kheirandish, M., & Seyedani, S. R. (2022). Designing a human resource development model in the banking service industry with a qualitative approach and systematic review. *Monthly Journal of Political Sociology of Iran*, 5(12), 2150-2171. <https://civilica.com/doc/1537010/>
- Jalali, M., & Tajik, A. (2024). The impact of employee development methods on human capital and social capital with the mediating role of knowledge management in Bank Shahr. Eighth International Conference on Innovative Ideas in Management, Economics, Accounting, and Banking, <https://civilica.com/doc/2131420/>
- Jallali, S., & Zoghلامي, F. (2022). Does risk governance mediate the impact of governance and risk management on banks' performance? Evidence from a selected sample of Islamic banks. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 30(4), 439-464. <https://doi.org/10.1108/JFRC-04-2021-0037>
- Jamali Ghandamani, S., Hosseini Ghahar, S., Abdollahi, A., & Saadat Mehr, A. (2023). Analyzing the impact of modern governance models on the efficiency and accountability of government organizations. Sixth International Conference on Management, Accounting, Economics, and Banking, <https://civilica.com/doc/2018035/>
- Jamshidi, A. (2023). Examining the role of human resource empowerment and good governance agility in private organizations. Tenth National Conference on New Studies and Research in the Fields of Humanities, Management, and Entrepreneurship in Iran, <https://civilica.com/doc/1828189/>
- 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*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJAIM-02-2023-0038>
- Mahdizadeh Rostam, M., Kowsaryan, S., Montazergahim, S., Panahi, H., Panahi, M., & Akbarpour Fard, M. (2024). Identifying and predicting empowerment factors based on organizational structure and knowledge management among employees of Bank Melli in Fars Province. First National Congress on Sustainable Development and Social Responsibility: Challenges and Solutions, <https://civilica.com/doc/2170200/>
- Mohammadi Zadeh Noohdani, T. (2022). Organizational support and organizational commitment and their relationship with managerial governance. First Congress and International Exhibition on the Industry and Market of Innovative Instruments, <https://civilica.com/doc/1542325/>
- Moradi Vahdat, W., & Ghanbari, W. (2024). Analytical examination of the role of transformational leadership and good governance in creating sustainable revenue in the Hamadan municipality. Eighth Conference on Economic Studies and Management in the Islamic World, <https://civilica.com/doc/2065013/>
- Nadi, F., & Shahi, T. (2024). The role of artificial intelligence in enhancing transparency, justice, participation, and governance efficiency. First National Conference on Exemplary Governance: Challenges and Strategies, <https://civilica.com/doc/2097209/>
- Nandy, D. (2023). *Impact of Pollution and Economic Growth on the Maldives and Bangladesh: Interrogative Economic Development and Environmental Governance*. Emerald Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-577-920231018>
- Nasrolahi Vosta, L., & Jalilvand, M. R. (2024). How do technological media accelerate sustainable development? Mediating role of good governance and empowerment. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 18(4), 529-554. <https://doi.org/10.1108/TG-06-2023-0079>
- Nejadlar, H. R. (2023). Organizational governance and its role in the performance of employees at the General Welfare Organization of Khuzestan Province. *Quarterly Journal of Management and Accounting Inquiry*, 3(2), 76-89. <https://civilica.com/doc/1722869/>
- 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. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2020-0535>
- Otero, P. V. (2024). *Platform Governance and Social Justice: Governing Hate Speech on Social Media*. Emerald Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/978-1-83797-104-620241007>
- Outmane, F., Zouhair, H., & Hamza, B. (2024). *Environmental, Social, and Governance (ESG) Communication in the Annual Reports of Financial Institutions: Evidence From Morocco*. Emerald Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-406-720241010>
- Rahman, N., Subasinghage, M., & Singh, H. (2024). The use of enterprise social networks for knowledge sharing: the impact of intra-organizational trust and governance. *Journal of Systems and Information Technology*, 26(2), 182-211. <https://doi.org/10.1108/JSIT-11-2023-0285>
- Saadat, A. (2024). The functions of credit systems in governance over the domains of ethics and society from the perspective of Martyr Motahari. First National Conference on Exemplary Governance: Challenges and Strategies, <https://civilica.com/doc/2097197/>

- Saviano, M., Russo, G., Farina Briamonte, M., & Di Nallo, L. (2024). The challenges in integrating ESG factors into banks' credit department: a knowledge management enhanced framework. *Journal of Knowledge Management*, 28(8), 2460-2481. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2023-1042>
- Sepulveda-Nuñez, M. D. D. C., Fong Reynoso, C., & Llamosas-Rosas, I. (2024). Board of directors effect on environmental, social and governance performance in publicly traded non-financial firms. *Corporate Governance*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CG-09-2023-0409>
- Soltan Mohammadi, H. (2022). The role of accountability in achieving desirable governance from the perspective of religious government, with an approach based on the Quran and Nahj al-Balagha. International Congress on Strategies for Promoting the Culture of Ghadir and Disseminating Nahj al-Balagha Worldwide,
- Thompson, R. M., & Alleyne, P. (2023). Role of a board of directors and corporate governance in a state-owned enterprise. *Corporate Governance*, 23(3), 478-492. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2021-0170>
- Wolski, R., Bolek, M., Gajdka, J., Brzeszczyński, J., & Kután, A. M. (2023). Do investment fund managers behave rationally in the light of central bank communication? Survey evidence from Poland. *Qualitative Research in Financial Markets*, 15(5), 757-794. <https://doi.org/10.1108/QRFM-07-2021-0124>