



فصلنامه علمی پژوهشی  
دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت  
دوره ۱۴/ شماره ۳ (پیاپی ۵۵)/ پاییز ۱۴۰۴  
صفحه ۲۳۶ تا ۲۴۷

## اجرای مطلوب حاکمیت شرکتی؛ نقش کمیته ها و شایستگی های اعضا

### ماندانا اصلانی

دانش آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
mana.aslani@gmail.com

### محمد عطایی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. (نویسنده مسؤل).  
moham.atai@gmail.com

### داریوش غلامزاده

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.  
Dar.gholamzade@iauctb.ac.ir

### علی محتشمی

دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران.  
mohtashami07@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۰

### چکیده

هدف این تحقیق، شناسایی شایستگی های اعضای کمیته های حاکمیت شرکتی در شرکت های دولتی، رتبه بندی کمیته ها و ایجاد ترکیبی بهینه از شایستگی ها در آنها به منظور اجرای مطلوب حاکمیت شرکتی است. جامعه آماری، اعضای کمیته های مذکور و روش تحقیق، آمیخته است. در بخش کیفی، ضمن مطالعه پیشینه و مبانی نظری، با نمونه گیری هدفمند، دوازده نفر از اعضای کمیته های حاکمیت شرکتی شرکت های دولتی و اساتید دانشگاه انتخاب و مصاحبه شده و با استفاده از روش تحلیل مضمون، شایستگی ها در سه بعد، یازده مؤلفه و ۵۵ شاخص احصا شدند.

در بخش کمی نیز، با نمونه گیری هدفمند، پانزده نفر از مدیران ارشد و کارشناسان خبره شرکت های دولتی، برای تکمیل پرسشنامه مقایسه زوجی، انتخاب و از روش های تصمیم گیری چندمعیاره برای تحلیل استفاده شد. یافته ها نشان داد کمیته های ریسک، حسابرسی، جبران خدمات، انتصابات و کمیته تطبیق به ترتیب با ضریب اهمیت ۰.۹۷۶، ۰.۹۱۰، ۰.۹۰۴، ۰.۸۷۲ و ۰.۸۴۶ به عنوان مؤثرترین کمیته ها رتبه بندی می شوند. مهمترین مؤلفه های شایستگی، دانش حاکمیتی، مهارت های مدیریتی و مهارت های حاکمیتی با اوزان ۰.۱۲۵، ۰.۱۱۰ و ۰.۰۹۹ هستند. در پایان نیز، ترکیبی بهینه از شایستگی ها در هر کمیته برای اجرای مطلوب حاکمیت شرکتی ارائه شد.

**واژه های کلیدی:** کمیته های حاکمیت شرکتی، شایستگی های هیأت مدیره، روش تصمیم گیری چند معیاره، برنامه ریزی خطی.

## ۱- مقدمه

حاکمیت شرکتی مطلوب نقش مهمی در بهبود کارایی و رشد اقتصادی و درعین حال افزایش اعتماد سرمایه گذاران دارد. اعتماد سرمایه گذاران نیز نقش مهمی در اقتصاد کشور ایفا می کند. (آزاد و پورزمانی، ۱۴۰۱) در نظام حاکمیت شرکتی، مدیران باید از سلامت اخلاقی، رفتاری و شایستگی در سطح بالایی برخوردار باشند تا بتوانند وظایفی مانند اعتمادسازی، مراقبت، بازبینی منتقدانه و تفکر مستقل، ایفای نقش ها و تقید به مسئولیت های هیأت مدیره، تأمین رضایت حداقلی ذی نفعان، یادگیری، ارتباطات و وفادارسازی مدیران اجرایی را انجام دهند. (شیخ و همکاران، ۱۳۹۴)

هیأت مدیره بخش جدایی ناپذیری از سیستم حاکمیت، نظارت و مدیریت یک شرکت است (جنسن و مکلینگ<sup>۱</sup>، ۱۹۷۶). دسترسی به منابع را برای سازگاری شرکت فراهم می کند (هیلمن و دالزیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). هدف اصلی آن افزایش ارزش سهامداران است (مک کورمک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). از این رو با توجه به نقش کلیدی هیأت مدیره در افزایش ارزش سهامداران و تحقق اهداف استراتژیک شرکت ها، انجام اثربخش وظایف آن از اهمیت زیادی برخوردار است. اثربخشی هیأت مدیره، وابسته به ساختار و عملکرد اعضای داخلی آن است. لاکس و لاکس<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) معتقدند که کار اصلی هیأت مدیره، در کمیته ها انجام می شود. کمیته ها اجزای تکمیلی هیأت مدیره هستند. (سانچز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰) کمیته های هیأت مدیره با کارایی و انعطاف پذیری بیشتر و تسهیل اثربخشی هیأت مدیره به عملکرد بهتر آن کمک می کنند، به همین دلایل کمیته ها به بخش جدایی ناپذیری از مکانیزم حاکمیت شرکتی تبدیل شده اند. (والدو<sup>۶</sup>، ۱۹۸۵) کمیته ها نه تنها برای کارایی هیأت مدیره کامل، مهم هستند، بلکه می توانند به در کمک به فرهنگ انسجام و همفکری هیأت مدیره، دسترسی به منابع و رفع هرگونه محدودیت ذاتی در هیأت مدیره عمل کنند. از این رو بیشتر کارهای هیأت مدیره توسط کمیته هایی انجام می شود که بر فعالیت های کلیدی خاصی تمرکز داشته و برای تسهیل تصمیم گیری به هیأت مدیره توصیه هایی دارند (سیمنت و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱).

حاکمیت شرکتی، هیأت مدیره را از نقش تشریفاتی خارج و آنها را به سوی حضور مؤثر، اعمال رهبری توأم با عدالت، پاسخگویی و شفافیت، سوق می دهد و در صورت اجرای صحیح،

موجب اعتماد سازی، شهرت بیشتر سازمان و افزایش سود ذی نفعان خواهد شد. (حساس یگانه، ۱۳۹۴)

بسیاری از پژوهشگران بر ایجاد کمیته های هیأت مدیره تأکید کرده اند، زیرا تفویض وظایف از سوی هیأت مدیره به گروه های کوچکتر، مکانیزمی مهم برای بهبود حاکمیت شرکتی است (اسپیرا و بندر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). ارکان اساسی حاکمیت شرکتی کمیته های تخصصی آن شامل کمیته حسابرسی، کمیته پاداش و کمیته انتصابات هستند (شوکل<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸).

در حال حاضر شرکت های دولتی در زمینه حاکمیت شرکتی با چالش های متعددی نظیر دخالت های سیاسی نادرست توسط سیاستمداران، مالکیت دولتی و فقدان احساس نیاز به ایجاد ذهنیت مثبت در بین ذی نفعان، رها شدگی توسط دولت و منفعل بودن دولت در اداره شرکت ها، عدم شفافیت و پاسخگویی ناکافی روبرو هستند.

علاوه بر مشکلات برشمرده، در صورتی که مدیران مجری این حاکمیت، فاقد شایستگی های لازم باشند، مشکلات و مسائلی بروز می کند از جمله ترجیح منافع فردی به منافع سازمانی (تعارض منافع مدیر و سازمان)، افزایش هشدارهای ناظران بیرونی (مداخله ناظران)، کاهش شهرت و اعتبار سازمان و در نهایت بی سامانی و فقدان سازمان های سالم و معتبر که از موانع رشد و توسعه یافتگی کشور خواهند شد. (مشایخی و شاکری، ۱۳۹۵) بررسی های انجام شده حاکی از این است که تاکنون مطالعه ای با رویکرد تحقیق حاضر به شایستگی اعضای کمیته های حاکمیت شرکتی و میزان اهمیت آنها در هر کمیته به منظور اجرای حاکمیت شرکتی در بستر شرکت های دولتی نپرداخته است. لذا با توجه به اهمیت روزافزون کمیته های مذکور در اثر بخشی هیأت مدیره و در نتیجه بهبود حاکمیت شرکتی، لازم است نقش و اهمیت کمیته ها و شایستگی های اعضای آنها، مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین سؤالات اصلی این تحقیق عبارتند از:

- ۱) شایستگی های هیأت مدیره مجری حاکمیت شرکتی کدامند و میزان اهمیت (وزن) آنها چقدر است؟
- ۲) رتبه بندی کمیته ها به لحاظ تأثیر در اجرای حاکمیت شرکتی چگونه است؟
- ۳) ترکیب بهینه شایستگی ها در هر کمیته چگونه است؟

6. Waldo

7. Simnett et al

8. Spira & Bender

9. Shukla

1. Jensen & Meckling

2. Hillman & Dalziel

3. McCormack

4. Laux & Laux

5. Sánchez et al

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### شایستگی هیأت مدیره و موفقیت سازمان

بوشاف<sup>۱</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۹ در پژوهشی با عنوان "موفقیت هیأت مدیره، توسعه یک مدل شایستگی" به چگونگی عملکرد مؤثر هیأت مدیره و درک روابط بین نتایج و اصول حاکمیت شرکتی و رفتارها و شایستگی‌های متضمن موفقیت هیأت مدیره، می‌پردازند. این امر با توسعه یک مدل شایستگی مقدماتی که نتایج پیشنهادی هیأت مدیره و رفتارهای شایستگی و همچنین روابط احتمالی بین آنها را منعکس می‌کند، تحقق می‌یابد.

این تحقیق نشان می‌دهند که دستیابی به نتایج کمی و رسمی هیأت مدیره (برای مثال انطباق قوانین و مقررات صریح با عملکرد هیأت مدیره) و نتایج کیفی و غیر رسمی هیأت مدیره (مانند فرایندهای گروهی و فرهنگ هیأت مدیره) راه را برای رسیدن به هدف واقعی حاکمیت شرکتی کوتاه کرده لیکن تنها بخشی از معادله موفقیت هیأت مدیره را حل می‌کند. این پژوهش شرط تحقق موفقیت هیأت مدیره را در نمایش رفتارهای شایسته و شایستگی‌های مدیر برای تحقق اهداف عنوان می‌کند.

طی مطالعه‌ی فوزه یوسف و آنونا آرمسترانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) با عنوان "مدل شایستگی اعضای هیأت مدیره در شرکت های مالزی" هشت شایستگی ضروری برای مؤثر بودن هیأت مدیره یا رهبران شرکتها در مالزی معرفی شد. این هشت شایستگی عبارتند از: حسابداری و مالی، برنامه ریزی شرکتی، پیش بینی (شم) تجاری، آشنایی با قوانین، مدیریت ریسک، بازاریابی، منابع انسانی، تجارت بین الملل که در شکل زیر و با استفاده از تکنیک دلفی در دو مرحله رتبه بندی شده اند. این مطالعه به قانون گذاران حاکمیت شرکتی در مالزی گوشزد می‌کند که باید یک راهنما یا دستورالعمل مبنی بر ویژگی های هیأت مدیره مؤثر، تدوین نمایند. همچنین به شرکتهای مالزیایی، اطلاعاتی درخصوص اهمیت و تأثیر هیأت مدیره شایسته می‌دهد.

مؤسسه استرالیایی "رهبران شرکت"، شایستگی های کلیدی رهبران و مدیران ارشد سازمان را در چهار دسته طبقه بندی می‌کند: (1) تجربه و دانش آنها در صنعت مورد نظر (۲) مهارت های فنی/حرفه ای و دانش تخصصی برای کمک به جنبه های مداوم نقش هیئت مدیره (۳) دانش حاکمیتی و درک اینکه همه مدیران برای مؤثر بودن باید دارای آن بوده و برخی

شایستگی‌های فنی خاص در سطح هیئت مدیره (۴) ویژگی ها و شایستگی های رفتاری که اعضای هیئت مدیره را برای استفاده از دانش خود آماده نموده و مهارت هایی برای عملکرد مناسب اعضای تیم و تعامل با سهامداران اصلی. (کیل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲)

### کمیته های هیأت مدیره ، اهمیت و نقش آنها

بانسال و سینگ (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر ساختار هیأت مدیره بر عملکرد مالی پرداختند. آن ها دریافتند اندازه هیأت مدیره، جلسات هیأت مدیره، کمیته پاداش و کمیته انتصابات بر بیش از یک معیار عملکرد تأثیر مثبت دارد، درحالی که کمیته حسابرسی هیچ ارتباطی یا هیچ یک از معیارهای عملکرد ندارد. همچنین مشخص شد دوگانگی نقش مدیرعامل رابطه منفی اما معناداری با عملکرد شرکت دارد و استقلال هیأت مدیره بر بازده دارایی تأثیر منفی می‌گذارد.

خان و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر کمیته های حسابرسی و پاداش بر عملکرد شرکت های سیمان و نساجی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار پاکستان پرداختند. آنها دریافتند که ویژگی های کمیته حسابرسی تأثیر مثبت و معناداری بر بازده دارایی<sup>۵</sup> شرکت ها و بازده حقوق صاحبان سهام<sup>۶</sup> دارد و همچنین ویژگی های کمیته حسابرسی تأثیر مثبت و قابل توجهی بر بازده دارایی دارد.

هریماوان و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی روابط بین کمیته پاداش، پاداش مدیر اجرایی و عملکرد شرکت ها در اندونزی پرداختند. نتایج نشان داد که کمیته پاداش با پاداش مدیران اجرایی و عملکرد شرکت ارتباط مثبت دارد. به طور خاص پاداش بیشتر تنها با عملکرد بالاتر در شرکت هایی که کمیته پاداش ایجاد کرده اند، مرتبط است.

کولف و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی تحقیقات مربوط به کمیته های هیأت مدیره، ایجاد و شرایط عضویت در آنها پرداختند. آنها معتقدند که تمرکز بیشتر بر استقلال، سرمایه اجتماعی و انسانی اعضای کمیته، تنوع و قدرت کمیته‌ها و تعاملات بین کمیته‌های مختلف می‌تواند درک ما از نقش کمیته‌های هیأت مدیره در حاکمیت شرکتی را به میزان قابل توجهی ارتقا دهد. کمیته‌های تخصصی، مانند کمیته پاداش، هیأت مدیره ها را قادر می‌سازند از طریق تمرکز مسئولیت و تخصص در زیر گروه ها، پیچیدگی ها را کنترل و خواسته‌های فردی مدیران را محدود می‌کنند.

5. ROA

6. ROE

7. Harymawan et al

8. Kolev

1. Boshaff Welna

2. Wan Fauziah Wan Yusoff, Anona Amrstrong

3. Kiel

4. Khan et al

مدیران (ایمنی و دریایی، ۱۴۰۰). دیدگاه تئوریک نسبت به پاداش (واعظ و بنایی مقدم، ۱۳۹۹) و تأثیر افق زمانی سود بر پاداش (واعظ و همکاران، ۱۳۹۸)، انجام شده است.

### معرفی کمیته های اصلی حاکمیت شرکتی و وظایف آنها

طبق منابع و اسناد بالادستی مشتمل بر اسناد بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران از جمله «بهبود حاکمیت شرکتی در واحدهای بانکی» سال ۱۳۸۸، «اصول راهنمای حاکمیت شرکتی برای مؤسسات ارائه دهنده خدمات مالی اسلامی (IFSB)» سال ۱۳۹۱، «اصول چهارده گانه برای بهبود حاکمیت شرکتی» سال ۱۳۹۴ و «دستورالعمل الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی در مؤسسات اعتباری غیر دولتی» سال ۱۳۹۶، همچنین اسناد معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت های دولتی وزرات امور اقتصادی و دارایی از جمله «دستورالعمل الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی در بانک های دولتی»، اسناد سازمان بورس اوراق بهادار نیز از جمله «آیین نامه نظام راهبری شرکتی» مصوب سال ۱۳۸۶ به کمیته های هیأت مدیره به عنوان یکی از ارکان اساسی حاکمیت شرکتی اشاره و کمیته های اصلی و الزام آور در حاکمیت شرکتی، کمیته های حسابرسی، ریسک، رعایت قوانین و مقررات (تطبيق) و جبران خدمات معرفی شده است. علاوه بر آن، حسب شرایط و مقتضیات سازمان می توان عنداللزوم به ایجاد کمیته های انتصاب، اعتباری و سرمایه گذاری اقدام کرد. در این تحقیق و به دلیل موضوع شایستگی مدیران ارشد (هیأت مدیره) عضو کمیته ها و اهمیت و نقش آنها در اجرای مطلوب حاکمیت شرکتی، علاوه بر چهار کمیته اصلی فوق، کمیته انتصابات نیز به مثابه یکی از کمیته های اصلی در نظر گرفته شده است.

اسناد بالادستی حاکمیت شرکتی مانند «آیین نامه نظام راهبری شرکتی» سازمان بورس اوراق بهادار، آیین نامه رفتاری برای هیأت مدیره و آیین نامه رفتاری برای کارکنان نیز تدوین شده و علاوه بر این یک آیین نامه اخلاقی نیز مکتوب نموده است که در آنها به لزوم برخورداری هیأت مدیره از شایستگی های رفتاری و اخلاقی اشاره شده است.

### کمیته حسابرسی

کمیته حسابرسی یکی از مهم ترین مکانیزم های حاکمیت شرکتی و مسئول تضمین به موقع، مربوط، کافی و معتبر بودن اطلاعات منتشر شده برای سهامداران، بستانکاران، سرمایه

کاناپاتیپیلای و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر کمیته پاداش در افشای داوطلبانه اطلاعات مربوط به پاداش پرداخته و دریافته اند که وجود و کیفیت یک کمیته پاداش در تصمیم گیری برای افشای داوطلبانه اطلاعات پاداش و میزان این افشا نقش مهمی دارد.

کمیته ها به افزایش مسئولیت پذیری هیأت مدیره کمک نموده و با تعیین وظایف و مسئولیت خاص پاسخگویی مدیران را افزایش می دهند (لی و همکاران، ۲۰۱۶).

مدهانی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی تفاوت شرکت های دارای کمیته هیأت مدیره بر رویه های حاکمیت شرکتی و افشای اطلاعات پرداخت. وی دریافت شرکت هایی که تعداد کمیته های هیأت مدیره بیشتری دارند، در مقایسه با شرکت هایی که تعداد کمتری دارند، استانداردهای بالاتری از حاکمیت شرکتی و شیوه های افشای اطلاعات را نشان می دهند. کمیته های هیأت مدیره، به دلیل تسریع در فرآیند تصمیم گیری از یکسو و تخصصی بودن به دلیل تمرکز بر هدف خاص، دانش تخصصی، استفاده از افراد متخصص و ماهر از سوی دیگر، سبب کارایی و اثربخشی هیأت مدیره می شوند.

کمیته ها از طریق فرآیند تمرکززدایی می توانند امکان کسب دانش تخصصی را برای مدیران فراهم کنند، این امر به سود شرکت ها است زیرا وظایف نظارت و مشاوره هیأت مدیره پیچیده است و به دانش تخصصی احتیاج دارد (کیم و همکاران، ۲۰۱۴). کمیته ها با تقسیم وظایف بین اعضای هیأت مدیره، باعث جلوگیری از هزینه های احتمالی هماهنگی و ارتباطات یک هیأت مدیره بزرگ و تصمیم گیری کارآمدتر می شوند (ریب، ۲۰۱۰). همچنین ارتباط بین اعضای داخل و خارج هیأت مدیره را تسهیل می کنند (براون و کیلور، ۲۰۰۶).

حساس یگانه (۱۳۹۴) ساختار، اندازه و ترکیب اعضای هیأت مدیره و استقلال آنها نیز در عملکرد و اثربخشی آن در تحقق اهداف شرکت مهم است.

همچنین تحقیقات متعددی در زمینه کمیته حسابرسی مانند اثربخشی کمیته حسابرسی بر حاکمیت شرکتی (سلطانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۹)، تأثیر ویژگی های کمیته حسابرسی بر عوامل مختلف مانند پیچیدگی حسابرسی (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۸)، کیفیت سود (مهرانی و همکاران، ۱۳۹۹)، ریسک شرکت (کیان و فقیه، ۱۳۹۷)، اجتناب مالیاتی (برزگر و همکاران، ۱۳۹۹)، افشای داوطلبانه (صدیقی و پاکدل، ۱۳۹۶)، مدیریت سود (فخاری و همکاران، ۱۳۹۴)، حساسیت پاداش

<sup>۴</sup> . Kim et al

<sup>۵</sup> . Brown & Caylor

<sup>۶</sup> Islamic Financial Services Board

<sup>۱</sup> . Kanapathippillai et al

<sup>۲</sup> . Li et al

<sup>۳</sup> . Madhani

واحد تطبیق قوانین و مقررات تحت نظارت این کمیته، هیات‌مدیره مترصد کاهش ریسک‌های عدم رعایت قوانین و مقررات و ریسک، شهرت ناشی از آن و همچنین تحقق برخی اهداف دیگر همچون افزایش شفافیت، حفظ حقوق مشتریان و ذی‌نفعان در چارچوب مقررات و ترویج فرهنگ رعایت قوانین و مقررات می‌باشد. به طور کلی این کمیته، می‌بایست نسبت به قوانین و مقررات حرفه‌ای مرتبط با سازمان، تسلط کامل داشته، گزارش‌های فصلی یا موردی از واحدهای مختلف دریافت نموده و در مورد اسناد و مدارک تعهدآور، اظهار نظر نماید.<sup>۳</sup>(مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۵)

### کمیته جبران خدمات (پاداش)

مشابه کمیته حسابرسی، کمیته پاداش در ایالات متحده مدت‌ها قبل از کشورهای اروپایی ایجاد شده بود. برخلاف کمیته حسابرسی که یک نهاد تکامل یافته است، کمیته پاداش به عنوان یک ساختار در حال رشد و توسعه توصیف می‌شود. وظیفه کمیته پاداش، مدیریت برنامه‌های پاداش مدیران شرکت است (المطیری و قطینه<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). آن‌ها باید به شش عامل شفافیت، سادگی، ریسک‌پذیری، قابلیت پیش‌بینی، تناسب و همسویی با فرهنگ در سیاست‌ها و شیوه‌های پاداش بپردازند (القattan<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). کمیته پاداش به اندازه کمیته حسابرسی در ساختار حاکمیت شرکتی مهم است، از آنجا که فرهنگ یک سازمان منعکس‌کننده سیاست‌های پاداش آن است، سیاست‌های اتخاذ شده توسط کمیته پاداش می‌تواند در ایجاد یک فرهنگ اخلاقی و قانون‌مدار نقش اساسی داشته باشد (لیپمن و هال<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). ویلیامسون (۱۹۸۵) معتقد است که بدون کمیته مستقل پاداش، مدیران "قرارداد خود را با یک دست می‌نویسند و با دست دیگر امضا می‌کنند". از این رو تفکیک فرآیند تصمیم‌گیری از فرآیند نظارت مهم‌ترین راه برای مهار فرصت‌طلبی مدیران است (فریرا و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). کمیته پاداش، بیش از هر کمیته نظارت دیگر، وظیفه مهم تعادل بخشیدن به منافع سهامداران و مدیریت را بر عهده دارد. برنامه انگیزشی در قالب پاداش برای ایجاد منافع مشترک و همراستا کردن منافع مدیران با منافع سهامداران می‌باشد. به طور کلی تعارض اساسی منافع بین سهامداران و مدیریت بر روی سطح حقوق نیست، بلکه رابطه پرداخت با عملکرد است. سهامداران از یک طرح پاداش که کاملاً به عملکرد شرکت‌ها مرتبط باشد، طرفداری می‌کنند. درحالی

گذاران و سایر ذی‌نفعان است (سرکار و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین مسئول پشتیبانی از عملکرد حسابرسی داخلی، ارائه تخلفات مدیریت و مسائل مالی مرتبط با هیأت‌مدیره می‌باشد (پتان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). کمیته حسابرسی مسئول افزایش و حفظ استقلال حسابرسان داخلی بوده و علاوه بر ارتقای سطح کیفی مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی می‌تواند موجب افزایش کیفیت گزارشگری مالی شود.

کمیته حسابرسی برای اطمینان از تولید اطلاعات مربوط، کافی و معتبر توسط شرکت طراحی شده، سرمایه‌گذاران و سهامداران می‌توانند از آن برای ارزیابی عملکرد شرکت استفاده کنند (چانگونی و روتیچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). به علاوه مطابق آیین‌نامه نظام راهبری شرکتی مصوب سازمان بورس اوراق بهادار تهران، کمیته حسابرسی مسئول اجرای نظارت بر کار حسابرسان داخلی و مستقل، پیشنهاد حسابرسان مستقل به هیأت‌مدیره یا سهامداران به منظور انتصاب، تعیین حق‌الزحمه و عزل حسابرسان مستقل، بازنگری و تایید حوزه حسابرسی و دفعات حسابرسی، دریافت گزارش حسابرسی و نیز کسب اطمینان از انجام اقدامات اصلاحی به موقع و صحیح توسط مدیریت برای کنترل ضعف‌ها و کاستی‌ها، عدم تطابق با سیاست‌ها، قوانین و مقررات و سایر مشکلات شناسایی شده از سوی حسابرسان است.(امری و همکاران، ۱۴۰۱)

### کمیته ریسک

برای مدیریت ریسک موثر در سطح شرکت‌های دولتی، هیأت‌مدیره باید یک بخش مدیریت ریسک مستقل از واحد‌های دیگر شرکت داشته باشد. این کمیته با اعضای مستقل خود مأموریت شناسایی، اندازه‌گیری، نظارت و کنترل انواع مختلف ریسک (بازار، اعتباری، نقدینگی، عملیاتی، حقوقی، تطبیق، شهرت) را بر عهده دارد. انتظار می‌رود که کمیته مدیریت ریسک به بهبود مدیریت ریسک و افزایش ارزش شرکت‌های دولتی کمک نماید (احمد و همکاران، ۲۰۱۶).

### کمیته تطبیق (رعایت قوانین و مقررات)

به منظور کسب اطمینان از انطباق آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌های اجرایی داخلی، مصوبات و تصمیمات با مقررات پیرامونی از جمله مقررات داخلی و بین‌المللی، این کمیته ایجاد می‌شود. با تشکیل

<sup>۴</sup> . Almutairi & Quttainah

<sup>۵</sup> . Alqatan

<sup>۶</sup> . Lipman & Hall

<sup>۷</sup> . Ferreira et al

<sup>۱</sup> . Pathan et al

<sup>۲</sup> . Changwony& Rotich

<sup>۳</sup> Basel Committee on Banking Supervision, (2010), Principles for Enhancing Corporate Governance – Consultative. <http://www.bis.org/publ/bcbs168.pdf>

مستقل و اثربخشی آن، اطمینان از رعایت قوانین، مقررات و الزامات حسابرسی داخلی

**کمیته ریسک:** سیاست گذاری و تعیین درجه ریسک پذیری شرکت، نظارت بر حدود تعیین شده برای ریسک و ارزیابی موارد تخطی، اتخاذ تصمیم در رابطه با پیشنهاد تغییرات در نظام مدیریت ریسک، تدوین خط مشی های مناسب به منظور ارتقای فرهنگ ریسک، اطمینان از تجزیه و تحلیل و کنترل ریسک های شناسایی شده و اظهار نظر در خصوص خط مشی های سالانه شرکت از منظر ریسک.

**کمیته تطبیق:** تایید خط مشی، سیاست نامه و فرایندهای کلان تطبیق در سازمان، بررسی وضعیت و کیفیت رعایت قوانین و مقررات در سازمان، بررسی موارد مهم عدم رعایت قوانین و مقررات و ارائه پیشنهادات لازم برای رفع این نواقص در چارچوب قوانین و مقررات، ارائه مشاوره به مدیران در مورد تحولات قوانین، مقررات و استانداردهای اجرایی به منظور به روز نگه داشتن آنها، برنامه ریزی کلان به منظور حصول اطمینان از استقرار و اجرای خط مشی های رعایت قوانین و مقررات در تمامی سطوح سازمان، تسلط بر تمامی قوانین، مقررات و معیارهای حرفه ای مرتبط با وضعیت و عملیات شرکت

**کمیته جبران خدمات:** سیاست گذاری و اتخاذ تصمیمات کلان در حوزه جبران خدمات با رویکرد افزایش انگیزه در کارکنان، حصول اطمینان از انطباق و همسویی روشهای جبران خدمات کارکنان با ارزشهای اخلاقی، اهداف، استراتژی ها و الزامات قانونی، بازنگری سالانه رویکردهای جبران خدمت و گزارش به هیأت مدیره، پیشنهاد حقوق و مزایای مدیران ارشد شرکت از جمله مدیرعامل، نظارت و بررسی مستمر اثربخشی اجرای نظام جبران خدمات

**کمیته انتصابات:** ارائه توصیه های لازم به هیأت مدیره در خصوص انتخاب مدیرعامل، اعضای جدید هیأت مدیره و هیأت عامل، پیشنهاد عضویت در کمیته های تخصصی حاکمیت شرکتی، شفاف سازی فرایند جذب و انتصاب مدیران سازمان و جلوگیری از بروز تخلف، نظارت بر اجرای صحیح فرایند جذب و انتصاب مدیران، نظام مند نمودن فرایند جذب و انتصاب افراد شایسته در ساختار مدیریتی

#### چهارچوب و مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی، بر مبنای سه بعد شایستگی های هیأت مدیره، بهبود عملکرد کمیته های حاکمیت شرکتی و ترکیب بهینه

که مدیران یک طرح پاداش بدون ریسک را ترجیح می دهند (ردا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). نظارت مؤثر هیأت مدیره منجر به استفاده از پاداش پرداختی به مدیران، به عنوان ابزاری برای همسویی منافع مدیران و سهامداران می شود. (لاکسمانا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

#### کمیته انتصابات

حاکمیت شرکتی معمولاً هیأت مدیره را به ایجاد کمیته انتصابات (معرفی) به منظور شناسایی و انتخاب اعضای جدید ترغیب می کند. کمیته های معرفی از طریق مدیریت ساختار اعضای هیأت مدیره (با انتخاب مدیران شایسته و مستقل هیأت مدیره) سبب بهبود اثربخشی آن می شوند (رویگروک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶) این کمیته ها، جوان ترین نهاد هیأت مدیره هستند و از این رو نسبتاً نابالغ توصیف می شوند. وظایف آنها دو بعد دارد: بعد اول، حرفه ای شدن روند انتخاب مدیر و بهینه سازی فرایند انتخاب مدیر و بعد دوم، بررسی منظم عملکرد هیأت مدیره است (کامپارک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). ترکیب هیأت مدیره برای اثربخشی، عملکرد و استقلال آن بسیار حیاتی است زیرا ترکیب هیأت مدیره، سازوکار داخلی برای نظارت و کنترل مدیران شرکت است. (رویگروک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). ایجاد کمیته معرفی در هیأت مدیره شرکت ها، باعث انتصاب مدیران مستقل و مناسب می شود که به نوبه خود سبب افزایش عملکرد هیأت مدیره و حفاظت از منافع سهامداران می شود (مدهانی، ۲۰۱۵). متأسفانه در آیین نامه بورس اوراق بهادار ایران هیچ اشاره ای به الزام یا پیشنهاد ایجاد کمیته معرفی، نشده لیکن در اصول حاکمیت شرکتی به آن اشاره شده است.

#### شرح وظایف کمیته ها

بر اساس اسناد بالادستی از جمله "تصویب نامه نظام حاکمیت شرکتی موضوع بنده تبصره ۲ ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور - با همکاری وزارت اقتصاد و دارایی - ابلاغیه به تمام شرکت های دولتی"، دستورالعمل الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی مؤسسات اعتباری و بانک های دولتی سال ۱۳۹۶ بانک مرکزی و اصول و استانداردهای حاکمیت شرکتی سال ۱۳۹۵ مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، وظایف کمیته های حاکمیت شرکتی به شرح زیر است:

**کمیته حسابرسی:** بررسی و پیگیری یافته ها، توصیه های مهم و موارد اصلاحی نسبت به نظرات حسابرسان داخلی و مستقل، اطمینان از سلامت گزارشگری مالی، اطمینان از اثربخشی حسابرسی داخلی، اطمینان از استقلال حسابرسی

<sup>3</sup> . Ruijgrok et al

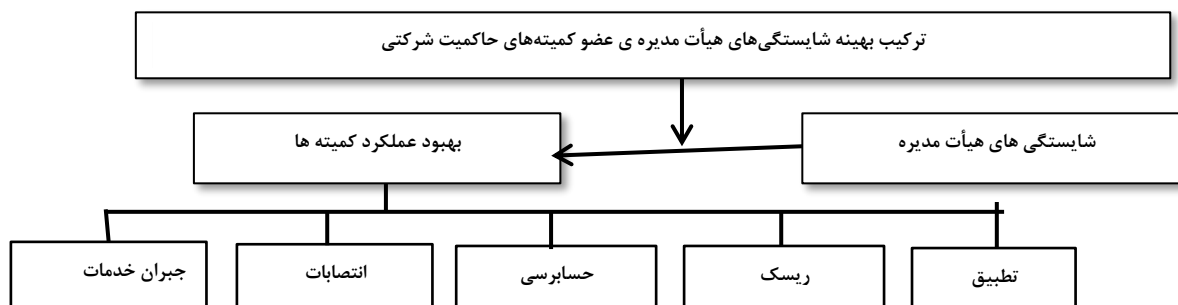
<sup>4</sup> . Kaczmarek

<sup>1</sup> . Reda et al

<sup>2</sup> . Laksmana

عملکرد کمیته ها شده و ترکیب بهینه آنها در هر کمیته به اجرای مطلوب حاکمیت شرکتی منتج می شود

شایستگی ها در هر کمیته ترسیم شده است. مدل بیانگر این است که شایستگی های هیأت مدیره عضو کمیته های حاکمیت شرکتی که از تحلیل کیفی به دست آمده اند منجر به بهبود



شکل ۱: چارچوب نظری تحقیق

همچنین در بخش کمی، پرسشنامه های مقایسه زوجی در خصوص وزن دهی به شایستگی ها و رتبه بندی کمیته ها توسط مدیران ارشد و کارشناسان خبره شرکت های دولتی آشنا به ساختار و کمیته های حاکمیت شرکتی، تکمیل شدند. پس از تحلیل کمی و ریاضی داده های این بخش با کمک تکنیک تصمیم گیری چند معیاره (WASPAS)، تکنیک وزن دهی آنتروپی شانون و برنامه ریزی خطی صفر و یک، رتبه بندی کمیته ها، اوزان شایستگی ها و ترکیب بهینه آنها در کمیته ها حاصل شد.

#### یافته های تحقیق در بخش کیفی

بر اساس مصاحبه های نیمه ساختار یافته با خبرگان و تحلیل کیفی داده ها با روش تحلیل مضمون، شایستگی های هیأت مدیره مجری حاکمیت شرکتی در سه بعد (مضمون فراگیر) حاصل شد. همچنین یازده مؤلفه (مضمون سازمان دهنده) و ۵۵ شاخص (مضمون پایه) یافته های این بخش از تحقیق و به شرح جدول ۱ است.

#### روش شناسی تحقیق

هدف از انجام تحقیق حاضر، احصای شایستگی های هیأت مدیره مجری حاکمیت شرکتی، تعیین اوزان شایستگی ها، رتبه بندی کمیته ها به لحاظ تأثیری که در اجرای حاکمیت شرکتی دارند و ایجاد ترکیبی بهینه از شایستگی ها در هر یک از کمیته های حاکمیت شرکتی یا همان کمیته های هیأت مدیره است. بنابراین تحقیق به لحاظ هدف توسعه ای - کاربردی است؛ همچنین چون داده ها از خبرگان جمع آوری شده از نوع تحقیق های میدانی محسوب می شود و در عین حال به این علت که داده های جمع آوری شده به وسیله مدل های ریاضی و کمی تحلیل شده، پیمایشی است؛ بنابراین با توجه به اینکه از روش های کمی و کیفی استفاده شده است، روش تحقیق از نوع آمیخته است. این تحقیق برای شرکت های دولتی ایران انجام و به منظور رسیدن به اهداف تحقیق و پاسخ به سؤال های مطرح شده، از نظرات و دیدگاه های خبرگان استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق، اعضای هیأت مدیره شرکت های دولتی بوده که مجری حاکمیت شرکتی هستند. در این تحقیق برای به دست آوردن گروه خبره از نمونه گیری هدفمند استفاده شده است. در بخش کیفی از مدیران ارشد یا اعضای هیأت مدیره شرکت های دولتی در حوزه های سرمایه گذاری، تولیدی و خدماتی و اساتید دانشگاهی مورد شناخت و اعتماد در حوزه شایستگی و حاکمیت شرکتی برای مصاحبه های نیمه ساختار یافته استفاده 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 شد. پس از تحلیل مضمون داده های حاصل از مصاحبه، ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های شایستگی به دست آمد.

جدول ۱: ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های شایستگی هیأت مدیره

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
دانش ها	دانش شغلی	دانش فنی تخصصی، دانش فناوری، مدیریت مالی، مدیریت ریسک، مدیریت و تخصیص صحیح منابع، مدیریت عملیات و مدیریت پروژه، دانش رسانه
	دانش سازمانی	دانش هدف گذاری و برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت عملکرد، آینده پژوهی و آینده نگاری
	دانش حاکمیتی	شناخت قوانین و الزامات حاکمیت شرکتی، شناخت ساختار و عوامل سازمان
مهارت ها	مهارت های ارتباطی	شبکه سازی، ارتباطات کلامی و غیر کلامی مؤثر، هوش هیجانی
	مهارت های مدیریتی	تصمیم گیری صحیح و به موقع حل مسائل ذی نفعان برنامه ریزی سازماندهی، نظارت و کنترل، مدیریت منابع انسانی، مدیریت بحران، تسهیل گری، مشتری محوری (تمرکز بر مشتری)، مدیریت مشارکتی، نظارت و کنترل، مدیریت زمان، مهارت های نوشتاری
	مهارت های حاکمیتی	سیاست گذاری و خط مشی گذاری، اطلاع رسانی و آگاه سازی کارکنان، مدیریت تعارض، قدرت مذاکره و اقناع، مدیریت سیستمی، حسابرسی و کنترل مکانیزمهای داخلی، مدیریت تغییر، فرهنگ سازی و بستر سازی برای اجرای حاکمیت شرکتی، تفویض اختیار
	مهارت های رهبری	تحول آفرینی، تاثیر گذاری و نفوذ بر دیگران، ایجاد و حفظ اعتماد، ایجاد انگیزه و الهام بخشی در دیگران، رهبری خدمتگزار
	مهارت های مربی گری	توسعه و توانمند سازی کارکنان، ایجاد رشد و بالندگی، جانشین پروری،
	فضایل اخلاقی	اعتدال، عدالت، تعالی، شجاعت، انسانیت،
منش	ویژگی های فردی	ویژگی های ذهنی، ویژگی های شناختی
	ارزش ها	درستکاری، مسئولیت پذیری، رعایت اصول اخلاقی و دینی

#### یافته های تحقیق در بخش کمی

#### تعیین اولویت کمیته های تخصصی هیأت مدیره با تکنیک واسپاس<sup>۱</sup>

WASPAS یکی از مدل های ترکیبی تصمیم گیری چند معیاره است که در مسائل پیچیده تصمیم گیری کارایی و دقت بالایی دارد. مدل جمع وزنی WSM از بهترین و شناخته شده ترین مدل های تصمیم گیری در حل مسائل چند معیاره است. در مدل ترکیبی WASPAS تلاش شده تا یک معیار ترکیبی برای تعیین

اهمیت نهایی هر گزینه به کار برده شود. این معیار ترکیبی سهم برابری از WSM و WPM برای ارزیابی نهایی گزینه ها دارد. در این مطالعه از ۱۱ مؤلفه شایستگی برای اولویت بندی ۵ گزینه (۵ کمیته هیأت مدیره) استفاده شده است. در گام نخست ماتریس امتیازدهی مؤلفه های شایستگی براساس کمیته ها (ماتریس تصمیم) تشکیل شده است.

جدول ۲: تشکیل ماتریس وضع موجود

گزینه ها	شاخصها	دانش شغلی	دانش سازمانی	دانش حاکمیتی	مهارت های مدیریتی	مهارت های ارتباطی	مهارت های رهبری	مهارت های مربی گری	مهارت های حاکمیتی	ویژگیها ی فردی	ارزش ها	فضایل اخلاقی
کمیته جبران خدمات	۷.۵۸	۶.۵۰	۷.۷۵	۷.۹۲	۸.۷۵	۸.۷۵	۸.۷۵	۵.۹۶	۸.۰۸	۷.۹۶	۷.۴۲	۷.۳۳
کمیته انتصابات	۷.۷۵	۸.۰۰	۸.۶۷	۸.۶۷	۸.۳۲	۸.۳۲	۶.۶۷	۶.۳۳	۵.۱۷	۶.۵۸	۷.۰۸	۶.۹۲
کمیته تطبیق	۷.۵۰	۵.۰۰	۶.۵۸	۷.۵۰	۷.۹۲	۷.۹۲	۷.۷۵	۷.۳۳	۷.۹۲	۵.۵۴	۸.۰۸	۸.۰۰
کمیته حسابرسی	۸.۰۰	۷.۴۲	۷.۵۸	۷.۰۰	۸.۴۲	۸.۴۲	۷.۹۷	۷.۰۰	۶.۶۷	۷.۷۵	۸.۴۲	۸.۴۲
کمیته ریسک	۸.۰۰	۸.۲۵	۷.۸۳	۸.۹۲	۸.۸۳	۸.۸۳	۸.۳۳	۸.۰۰	۸.۰۰	۸.۳۳	۸.۳۳	۸.۰۰

<sup>۱</sup> - Weighted Aggregated Sum Product Assessment

جدول ۳: ماتریس تصمیم‌گیری نرمال شده

شاخصها	دانش شغلی	دانش سازمانی	دانش حاکمیتی	مهارتهای مدیریتی	مهارتهای ارتباطی	مهارتهای رهبری	مهارتهای مربی‌گری	مهارتهای حاکمیتی	ویژگیهای فردی	ارزش‌ها	فضایل اخلاقی	Q1
کمیته جبران خدمات	۰.۰۰۱۸	۰.۰۰۱۹	۰.۰۰۲۵	۰.۰۰۲۲	۰.۰۰۲۵	۰.۰۰۱۳	۰.۰۰۱۹	۰.۰۰۲۴	۰.۰۰۲۲	۰.۰۰۱۵	۰.۰۰۱۹	۰.۹۰۶۱
کمیته انتصابات	۰.۰۰۱۶	۰.۰۰۱۷	۰.۰۰۱۰	۰.۰۰۱۵	۰.۰۰۱۴	۰.۰۰۱۵	۰.۰۰۲۳	۰.۰۰۲۲	۰.۰۰۲۳	۰.۰۰۲۳	۰.۰۰۲۵	۰.۸۷۵۹
کمیته تطبیق	۰.۰۰۲۲	۰.۰۰۲۳	۰.۰۰۲۳	۰.۰۰۱۱	۰.۰۰۱۹	۰.۰۰۲۰	۰.۰۰۱۷	۰.۰۰۲۰	۰.۰۰۲۱	۰.۰۰۰۹	۰.۰۰۱۴	۰.۸۵۱۰
کمیته حسابرسی	۰.۰۰۲۵	۰.۰۰۲۵	۰.۰۰۱۷	۰.۰۰۲۱	۰.۰۰۲۰	۰.۰۰۱۹	۰.۰۰۱۵	۰.۰۰۲۲	۰.۰۰۲۵	۰.۰۰۲۰	۰.۰۰۱۹	۰.۹۱۱۷
کمیته ریسک	۰.۰۰۲۲	۰.۰۰۲۴	۰.۰۰۲۴	۰.۰۰۲۵	۰.۰۰۲۲	۰.۰۰۲۵	۰.۰۰۲۵	۰.۰۰۲۵	۰.۰۰۲۴	۰.۰۰۲۵	۰.۰۰۲۰	۰.۹۷۷۲

جدول ۴: ماتریس موزون نرمال شده برای روش WSM

شاخصها	دانش شغلی	دانش سازمانی	دانش حاکمیتی	مهارتهای مدیریتی	مهارتهای ارتباطی	مهارتهای رهبری	مهارتهای مربی‌گری	مهارتهای حاکمیتی	ویژگیهای فردی	ارزش‌ها	فضایل اخلاقی
کمیته جبران خدمات	۰.۹۴۷	۰.۷۸۷	۰.۸۹۳	۰.۸۸۷	۰.۹۹۰	۱	۰.۷۴۵	۱	۰.۹۵۵	۰.۸۸۱	۰.۸۱۷
کمیته انتصابات	۰.۹۶۸	۰.۹۶۹	۱	۰.۹۷۱	۰.۹۴۲	۰.۷۶۱	۰.۷۹۰	۰.۶۳۹	۰.۷۹۰	۰.۸۴۰	۰.۸۲۱
کمیته تطبیق	۰.۹۳۷	۰.۶۰۶	۰.۷۵۹	۰.۸۴۰	۰.۸۹۶	۰.۸۸۵	۰.۹۱۵	۰.۹۷۹	۰.۶۶۵	۰.۹۵۹	۰.۹۵۰
کمیته حسابرسی	۱	۰.۸۹۸	۰.۸۷۴	۰.۷۸۴	۰.۹۵۳	۰.۹۱۰	۰.۸۷۴	۰.۸۲۵	۰.۹۳۰	۱	۱
کمیته ریسک	۰.۹۹۹	۱	۰.۹۰۲	۱	۱	۰.۹۵۱	۱	۰.۹۸۹	۱	۰.۹۸۹	۰.۹۵۰
وزن شاخص‌ها	۰.۹۹۹	۰.۰۷۵	۰.۰۸۱	۰.۰۷۷	۰.۰۷۵	۰.۰۸۳	۰.۰۹۵	۰.۱۱۰	۰.۱۲۵	۰.۰۸۴	۰.۰۹۶

جدول ۵: ماتریس وزن دار نرمال شده برای روش WPM

شاخصها	دانش شغلی	دانش سازمانی	دانش حاکمیتی	مهارتهای مدیریتی	مهارتهای ارتباطی	مهارتهای رهبری	مهارتهای مربی‌گری	مهارتهای حاکمیتی	ویژگیهای فردی	ارزش‌ها	فضایل اخلاقی	Q2
کمیته جبران خدمات	۰.۸۷۱۰	۰.۸۸۱۰	۰.۹۵۵۸	۱	۰.۷۴۵۰	۱	۰.۹۹۰۹	۰.۸۸۷۴	۰.۸۹۳۵	۰.۷۸۷۲	۰.۹۴۷۲	۰.۹۰۲۷
کمیته انتصابات	۰.۸۲۱۹	۰.۸۴۰۲	۰.۷۹۰۵	۰.۶۳۹۵	۰.۷۹۰۶	۰.۷۶۱۷	۰.۹۴۲۳	۰.۹۷۱۶	۱	۰.۹۶۹۰	۰.۹۶۸۶	۰.۸۶۸۸
کمیته تطبیق	۰.۹۵۰۸	۰.۹۵۷۹	۰.۶۶۵۲	۰.۹۷۹۱	۰.۹۱۵۷	۰.۸۸۵۴	۰.۸۹۶۹	۰.۸۴۰۵	۰.۷۵۹۱	۰.۶۰۶۰	۰.۹۳۷۹	۰.۸۴۲۴
کمیته حسابرسی	۱	۱	۰.۹۳۰۷	۰.۸۲۵۰	۰.۸۷۴۵	۰.۹۱۰۶	۰.۹۵۳۰	۰.۷۸۴۸	۰.۸۷۴۴	۰.۸۹۸۸	۱	۰.۹۰۹۰
کمیته ریسک	۰.۹۵۰۱	۱	۱	۰.۹۸۹۵	۱	۰.۹۵۱۵	۱	۱	۰.۹۰۲۵	۱	۰.۹۹۹۷	۰.۹۷۹۶

### محاسبه اهمیت نهایی گزینه‌ها

بر اساس مقدار  $(Q_i)$  می‌توان گزینه‌ها را رتبه‌بندی نمود. اما دقت و تاثیرگذاری روش واسپاس در این است که اهمیت نسبی گزینه  $i$  ام از طریق محاسبه لاندا در فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$\sigma^2(Q_i^{(1)}) = \sum_{j=1}^n \bar{x}_{ij} w_j^2 \sigma^2(\bar{x}_{ij}) \quad (3)$$

$$\sigma^2(Q_j^{(2)}) = \sum_{i=1}^n \left[ \frac{\prod_{j=1}^n (\bar{x}_{ij})^{w_j} \times w_{ij}}{(\bar{x}_{ij})^{w_j} (\bar{x}_{ij})^{(1-w_j)}} \right] \sigma^2(x_{ij}) \quad (4)$$

محاسبه مقدار  $(\lambda)$  و  $Q_i$  برای رتبه‌بندی گزینه‌ها به صورت توابع

(۵ و ۶)

$$\lambda = \frac{\sigma^2(Q_i^{(2)})}{\sigma^2(Q_i^{(1)}) + \sigma^2(Q_j^{(2)})}$$

در گام دوم بی‌مقیاس‌سازی ماتریس تصمیم‌گیری با روش خطی صورت گرفته است. هر درایه ماتریس بی‌مقیاس شده را با  $N$  و هر درایه آن را با  $n_{ij}$  نشان می‌دهند. در تکنیک WASPAS نرمال‌سازی بروش خطی صورت می‌گیرد. بنابراین برونداد این تکنیک برای ماتریس بی‌مقیاس شده  $N$  به صورت زیر است.

در مرحله بعد می‌بایست ماتریس تصمیم‌گیری موزون را برای روش WPM و WSM به شرح زیر به دست آوریم:

محاسبه اهمیت نسبی گزینه‌ها بر اساس روش WPM و WSM و با استفاده از فرمول‌های زیر:

(۷ و ۸)

$$(Q_i^{(1)}) = \sum_{j=1}^n \bar{x}_{ij} w_j$$

$$(Q_i^{(2)}) = \prod_{j=1}^n (\bar{x}_{ij})^{w_j}$$

- ◀ کمیته حسابرسی با اهمیت نسبی ۰.۹۱۰ در اولویت دوم قرار دارد.
- ◀ کمیته پاداش و جبران خدمات با اهمیت نسبی ۰.۹۰۴ در اولویت سوم قرار دارد.
- ◀ کمیته انتصابات با اهمیت نسبی ۰.۸۷۲ در اولویت چهارم قرار دارد.
- ◀ کمیته تطبیق با اهمیت نسبی ۰.۸۴۶ در اولویت پنجم قرار دارد.

(۶)

$$Q_i = \lambda \sum_{j=1}^n x_{ij} \bar{w}_j + (1 - \lambda) \prod_{j=1}^n (\bar{x}_{ij})^{w_j}, \lambda = 0, \dots, 1$$

با توجه به توابع (۵) و (۶)، بر اساس مقادیر  $Q_i^{(1)}$ ،  $Q_i^{(2)}$  و  $\lambda$  بهینه، مقدار  $Q_i$  را برای هر گزینه به دست می آوریم که در جدول زیر درج شده اند.

با توجه به مقادیر جدول ۶، اولویت گزینه ها به صورت زیر است:

◀ کمیته ریسک با اهمیت نسبی ۰.۹۷۶ در اولویت نخست قرار دارد.

جدول ۶: مقادیر محاسبه شده مقدار  $\lambda$  و  $Q_i$  و رتبه بندی نهایی گزینه ها

رتبه بندی	$Q_i$	$\lambda$ بهینه	$\sigma^2(Q_i^{(2)})$	$\sigma^2(Q_i^{(1)})$	گزینه ها
۳	۰.۹۰۴۴۵۲	۰.۴۹۶۴۷۸	۰.۰۰۰۱۹۰	۰.۰۰۰۱۹۳	کمیته جبران خدمات
۴	۰.۸۷۲۲۸۷	۰.۴۸۴۷۸۶	۰.۰۰۰۱۷۶	۰.۰۰۰۱۸۷	کمیته انتصابات
۵	۰.۸۴۶۶۸۳	۰.۴۹۲۷۶۷	۰.۰۰۰۱۶۵	۰.۰۰۰۱۷۰	کمیته تطبیق
۲	۰.۹۱۰۳۹۹	۰.۴۹۸۵۳۰	۰.۰۰۰۱۹۳	۰.۰۰۰۱۹۴	کمیته حسابرسی
۱	۰.۹۷۶۹۲۵	۰.۵۰۱۲۱۷	۰.۰۰۰۲۲۲	۰.۰۰۰۲۲۱	کمیته ریسک

با یکدیگر ندارند. لذا نقش آن شاخص در تصمیم گیری باید به همان اندازه کاهش یابد.

$$W_j = d_j / \sum d_j$$

$$D_j = 1 - E_j$$

سپس مقدار وزن  $W_j$  محاسبه می گردد. در واقع وزن معیار برابر با هر  $d_j$  تقسیم بر مجموع  $d_j$  ها می باشد. با توجه به مراتب فوق، اوزان شایستگی ها بر اساس اولویت به صورت زیر هستند:

جدول ۷: وزن دهی به شایستگی ها

ردیف	عنوان شایستگی ها	وزن شایستگی ها
۱	دانش حاکمیتی	۰.۱۲۵
۲	مهارت های مدیریتی	۰.۱۱۰
۳	مهارت های حاکمیتی	۰.۰۹۹
۴	دانش سازمانی	۰.۰۹۶
۵	مهارت های رهبری	۰.۰۹۵
۶	ویژگی های فردی	۰.۰۸۴
۷	دانش شغلی	۰.۰۸۳
۸	ارزش ها	۰.۰۸۱
۹	فضایل اخلاقی	۰.۰۷۷
۱۰	مهارت های ارتباطی	۰.۰۷۵
۱۱	مهارت های مربی گری	۰.۰۷۵

### اوزان شایستگی ها

پس از رتبه بندی کمیته ها، لازم است که نگاهی به اوزان شایستگی ها داشته باشیم تا در بایم کدام شایستگی در این تحقیق دارای اهمیت بیشتری هستند این اوزان بر اساس تکنیک آنتروپی شانون<sup>۱</sup> به دست آمده اند. در این تکنیک، به هر یک از شاخص ها یک وزن نسبت داده می شود به طوری که مجموع وزن شاخص ها برابر ۱ باشد. این روش یکی از روشهای تصمیم گیری چند معیاره برای محاسبه وزن معیارها می باشد. در این روش یک ماتریس معیار-گزینه موجود است. پس از تشکیل ماتریس تصمیم و نرمال سازی آن، محاسبه آنتروپی هر شاخص با استفاده از فرمول زیر به دست می آید:

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m p_{ij} * \ln * p_{ij} \quad i = 1, \dots, m$$

$p_{ij}$  هریک از معیارهای نرمال شده ماتریس تصمیم هستند و  $K$  عدد ثابتی است که آنتروپی ( $E_j$ ) را بین صفر و یک نگه می دارد. در ادامه مقدار  $d_j$  (درجه انحراف) محاسبه می شود که بیان می کند شاخص مربوطه ( $d_j$ ) چه میزان اطلاعات مفید برای تصمیم گیری در اختیار تصمیم گیرنده قرار می دهد. هر چه مقادیر اندازه گیری شده شاخص ها به هم نزدیک باشند نشان دهنده آن است که گزینه های رقیب از نظر آن شاخص تفاوت چندانی

<sup>۱</sup> Shannon Entropy

$$\begin{aligned} X_{11} + X_{12} + \dots + X_1 &\leq b_1 \\ X_{21} + X_{22} + \dots + X_2 &\leq b_2 \\ X_{31} + X_{32} + \dots + X_3 &\leq b_3 \dots \\ 2 + \dots + X_{11} &\leq b_2 \quad 5 \quad 1 + X_{15} \dots X_1 \end{aligned}$$

(۲) محدودیت‌های مربوط به کمیته‌های هیأت مدیره؛

$$\begin{aligned} X_{11} + X_{21} + \dots + X_{11} &\leq b_{26} \\ \dots 7X_{12} + X_{22} + \dots + X_{11} &\leq b \\ 6X_{115} + X_2 &\leq b \dots \end{aligned}$$

(۳) محدودیت‌های صفر و یک

### متغیرهای تصمیم

در تحقیق حاضر ۲۷۵ متغیر به صورت  $X(i,j)$  در مدل وجود دارد که هر کدام از آن‌ها نشان دهنده یکی از ترکیب‌های مؤلفه‌های شایستگی با کمیته‌های هیأت مدیره است. کلیه متغیرها غیرمنفی بوده و یکی از حالت‌های صفر و یک را می‌پذیرد. با مشخص شدن و تعریف تابع هدف، متغیرها و محدودیت‌ها، مدل در برنامه‌لینگو، شاخه برنامه‌ریزی خطی که به صورت صفر و یک تعریف شده قرار دارد که پس از تجزیه و تحلیل ترکیب مؤلفه‌های شایستگی با کمیته‌های هیأت مدیره به صورت صفر و یک، نتیجه حاصل بر حسب تابع هدف و محدودیت‌ها نشان دهنده وجود ۱۷۱ ترکیب مورد قبول از بین ۲۷۵ ترکیب است. ۱۷۱ ترکیب مقدار یک و ۱۰۴ ترکیب مقدار صفر گرفته است. بعد از بررسی مدل نهایی و حل مدل از طریق نرم افزار لینگو نتایج تحقیق به شرح جدول ۸ است.

بر اساس نظر خبرگان در ارزیابی اهمیت شایستگی‌ها، مؤلفه دانش حاکمیتی با وزن ۰.۱۲۵ به عنوان مهم‌ترین عامل در بهبود حاکمیت شرکتی شناسایی شده است. این مؤلفه، مشتمل بر شاخص‌های: شناخت قوانین و الزامات حاکمیت شرکتی و شناخت ساختار و عوامل سازمان می‌باشد. کمترین وزن مربوط به مؤلفه مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مربی‌گری می‌باشد که با توجه به فضای حاکم بر کمیته‌های حاکمیت شرکتی و لزوم ضابطه‌مداری، جدیدیت و مطابقت عملکردی با قوانین ومقررات، منطقی به نظر می‌رسد.

### ترکیب بهینه شایستگی‌ها در کمیته‌های حاکمیت شرکتی با استفاده از برنامه‌ریزی خطی

برای بهینه‌سازی ترکیب شایستگی‌ها در کمیته‌های هیأت مدیره از روش برنامه‌ریزی خطی تکنیک صفر و یک استفاده شد. به این منظور یک ماتریس مشتمل بر ۲۵ وظیفه کمیته‌های هیأت مدیره (ستون ماتریس) و ۱۱ مؤلفه شایستگی (سطر ماتریس)، تشکیل و در قالب یک پرسشنامه توسط خبرگان تکمیل گردید.

پس از استخراج اطلاعات از فرآیندهای قبلی، سه گروه داده خواهیم داشت که عبارتند از:

- (۱) اهمیت هر یک از ۱۱ مؤلفه شایستگی در وظایف کمیته‌های هیأت مدیره که از این داده‌ها به عنوان ضریب هر یک از متغیرها در تابع هدف استفاده می‌شود.
- (۲) سهم هر یک از وظایف کمیته‌های هیأت مدیره در بهبود حاکمیت شرکتی به عنوان اعداد سمت راست متغیرهای مربوط به وظایف کمیته‌های هیأت مدیره استفاده می‌شود  $(b_j)$ ؛

- (۳) اهمیت کلی هر یک از زیرشاخص‌ها که به عنوان اعداد سمت راست محدودیت‌های شایستگی مدیران ارشد به کار می‌روند. این داده‌ها به صورت کلی در جدول ۸، نشان داده شده‌اند  $(b_i)$ .

با توجه به داده‌های به دست آمده مدل کلی بهینه‌سازی به صورت تابع هدف و انواع محدودیت‌ها به شرح زیر است:

$$\begin{aligned} MaxZ = & C_{11}X_{11} + C_{12}X_{12} + \dots + C_{125}X_{125} \\ & 25 + C_{21}X_{21} + \dots + C_{1125}X_{1125} \end{aligned}$$

محدودیت‌ها<sup>۱</sup>:

- (۱) محدودیت‌های مربوط به شاخص‌های شایستگی مدیران ارشد؛

<sup>۱</sup> . Constraints



تطبیق به ترتیب بیشترین تاثیر را بر اجرای مطلوب حاکمیت شرکتی، دارا می باشند:

- بر طبق نتایج کمیته ریسک در اولویت نخست تقویت کارکردهای حاکمیت شرکتی قرار دارد، که این یافته با نتایج حاصل از تحقیق کاشیف شاد و همکاران (۲۰۱۹)، ماماتاکیس و همکاران (۲۰۱۷)، کارانجا (۲۰۱۷)، سمیر (۲۰۱۵)، تائو و هات چینسون (۲۰۱۳)، مبنی بر توجه بیش از پیش به مقوله مدیریت ریسک در شرکت ها و استفاده از کمیته‌های تخصصی مدیریت ریسک که یک نگاه کل نگر به تهدیدها و فرصت ها در عرصه شرکت دارد، سازگار است. در واقع حیات و سودآوری شرکت ها در شرایط پرتلاطم امروزی به توانمندی آن ها در رویارویی با تغییرات سریع محیط و بهره برداری از فرصت های خلق شده دارد که تحقق این مهم در سایه به کارگیری مدیریت ریسک امکان پذیر خواهد بود.

- کمیته حسابرسی در در رتبه دوم عوامل موثر بر تقویت سیستم حاکمیت شرکتی قرار گرفت، که با تحقیق های عبدالله و همکاران (۲۰۱۶)، سمیر (۲۰۱۵)، چانگونی و همکاران (۲۰۱۵)، چوی و همکاران (۲۰۱۴)، مبنی بر نقش کمیته حسابرسی به عنوان موضوعی مهم که در حاکمیت شرکتی مطرح شده است، همخوانی دارد.

- کمیته جبران خدمات در رتبه سوم عوامل موثر بر تقویت سیستم حاکمیت شرکتی قرار گرفت که این یافته با نتایج حاصل از تحقیق رحمان (۲۰۱۶)، القاتان (۲۰۱۷)، لئونگ و ریچاردسون (۲۰۱۴)، مبنی بر نگرانی ها در مورد میزان پاداش پرداختی به مدیران و همچنین رفتار فرصت طلبانه آن ها، همسو می باشد. لذا نیاز به تشکیل کمیته جبران خدمات بیش از پیش احساس می شود. کمیته جبران خدمات سبب تخصیص بهینه پاداش به مدیران و شفافیت بیشتر در روند فرآیند پاداش پرداختی به مدیران می شود، از سوی دیگر امکان مشاهده و نظارت مستقیم بر عملکرد مدیران و اعطای پاداش بر مبنای عملکرد آنها را فراهم می کند.

- کمیته انتصابات در رتبه چهارم مولفه های تأثیر گذار بر بهبود حاکمیت شرکتی قرار گرفت که این یافته با نتایج حاصل از تحقیق الموتایری (۲۰۱۹)، هرمالین و ویزباخ (۲۰۱۷)، سرکار (۲۰۱۴) و تائو و هات چینسون (۲۰۱۳)، مبنی بر ایجاد محیط و بستر مناسب توسعه قابلیت های مدیران ارشد و همچنین اتخاذ رویکرد مدیریت صحیح، و برنامه ریزی در حوزه منابع انسانی و

در نهایت از تعداد حدود ۴۰۰ کد تکراری، ۱۱۲ کد نهایی، ۵۵ مضمون پایه (شاخص های شایستگی)، ۱۱ مضمون سازمان دهنده (مؤلفه های شایستگی) و ۳ مضمون فراگیر (ابعاد شایستگی) حاصل شد. (به شرح جدول شماره ۱)

همچنین نتایج این تحقیق با تحقیقات زیر همسویی دارد:

ابراهیمی (۱۳۹۹) در یک تحقیق داده بنیاد، نشان داد که مهارت های ارتباطی، توانایی حل تعارض، توانایی مدیریت استرس، توانایی مدیریت بحران، مدیریت زمان، حل مسأله، توانایی تفویض اختیار، مهارتهای مذاکره و گفتگو، مهارتهای غیر کلامی و کوانتومی به عنوان پدیده محوری، تجربه و تخصص، آگاهی ها، هوش و ذکاوت، روحیه و خط مشی فکری و ویژگی های شخصی به عنوان شرایط علی (شایستگی های اساسی مدیران ارشد دولتی) مطرح بوده که دارا بودن آنها برای مدیران مذکور، شایسته سالاری، توسعه پایدار، بهره وری و عدالت اجتماعی را در پی خواهد داشت.

بوشاف (۲۰۱۹) به چگونگی عملکرد مؤثر هیأت مدیره و درک روابط بین نتایج و اصول حاکمیت شرکتی و رفتارها و شایستگی های متضمن موفقیت هیأت مدیره، می پردازد. این امر با توسعه یک مدل شایستگی مقدماتی که نتایج پیشنهادی هیأت مدیره و رفتارهای شایستگی و همچنین روابط احتمالی بین آنها را منعکس می کند، تحقق می یابد. شایستگی های این مدل عبارتند از: کدهای اخلاقی، هدایت راهبردی، ایجاد روابط همکارانه و متعامل، تسهیل حمایت تجاری و سازمانی، مسئولیت پذیری فردی، مذاکره و چانه زنی.

کیل (۲۰۱۲) برخورداری از دانش های فنی تخصصی و حاکمیتی را از جمله شایستگی های کلیدی رهبران و مدیران ارشد می داند.

متئی و دراماسو (۲۰۱۵) اشاره می کنند که سه زمینه کلیدی برای توسعه حاکمیت شرکتی وجود دارد که شامل: ساختارها و فرایندهای سازمانی، کنترلها و گزارش دهی مالی و استانداردهای رفتاری رهبران مانند: از خود گذشتگی، درستی و امانت، عینیت داشتن، مسئولیت پذیری، گشودگی می شوند.

### نتایج بخش کمی تحقیق

به منظور انتخاب و اولویت بندی کمیته های حاکمیت شرکتی، وزن دهی شایستگی ها، و همچنین ترکیب بهینه شایستگی ها در هر کمیته به ترتیب از روشهای WASPAS، آنتروپی شانون و برنامه ریزی خطی استفاده گردید که نتایج آن به شرح زیر می باشد:

۱) براساس نتایج روش WASPAS، کمیته ریسک، کمیته حسابرسی، کمیته جبران خدمت، کمیته انتصابات و کمیته

- شایستگی های "مهارتهای مدیریتی"، "مهارتهای حاکمیتی" و "دانش حاکمیتی" بیشتر از سایر شایستگی ها مورد نیاز اعضای کمیته تطبیق برای انجام وظایف این کمیته می باشند. همچنین شایستگی "مهارتهای مربی گری" مورد نیاز این کمیته نمی باشد.
  - شایستگی های "مهارتهای مدیریتی"، "مهارتهای حاکمیتی" و "دانش شغلی" بیشتر از سایر شایستگی ها مورد نیاز اعضای کمیته ریسک برای انجام وظایف این کمیته می باشند. همچنین شایستگی "مهارتهای مربی گری" مورد نیاز این کمیته نمی باشد.
  - در مجموع از بین کلیه شایستگی ها، شایستگی های "مهارتهای مدیریتی"، "مهارتهای حاکمیتی"، "دانش شغلی" و "دانش حاکمیتی" به ترتیب بیشترین تاثیر را در اجرای وظایف کمیته های حاکمیت شرکتی دارند. همچنین شایستگی های "مهارتهای مربی گری"، "مهارتهای ارتباطی" و "مهارتهای رهبری" به ترتیب کمترین تاثیر را در اجرای وظایف کمیته های حاکمیت شرکتی دارند.
- استفاده از رویکرد های کانون توسعه و ارزیابی، همسو می باشد، که این موارد سبب افزایش اثربخشی و کارایی هیأت مدیره و در نهایت تقویت سیستم حاکمیت شرکتی می شود.
- و در نهایت کمیته تطبیق در رتبه پنجم مولفه های تأثیر گذار بر بهبود حاکمیت شرکتی قرار گرفت که این یافته با نتایج حاصل از تحقیق کولادکیویچ و کوچارا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) و شیهان و پاورز<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، برونی-بوسیو و شیهان<sup>۳</sup> و باگات و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) همخوانی دارد.
- (۲) بر اساس نتایج روش آنتروپی شانون، وزن دهی ۱۱ شایستگی شناسایی شده به شرح جدول شماره ۷ می باشد:
- بر طبق نتایج فوق، شایستگی های "دانش حاکمیتی"، مهارتهای مدیریتی" و "مهارتهای حاکمیتی: به ترتیب بیشترین و مهارتهای "مربی گری" و "مهارتهای ارتباطی" به ترتیب کمترین تاثیر را برای اجرای مطلوب حاکمیت شرکتی دارند.
- (۳) براساس مبانی نظری و اسناد بالادستی، وظایف اصلی ۵ کمیته حاکمیت شرکتی در قالب ۲۵ وظیفه شناسایی شد و با استفاده از روش برنامه ریزی خطی شایستگیهای لازم برای هر یک از وظایف کمیته ها تعیین گردید که نتایج آن به شرح زیر می باشد:

#### پیشنهادات

- پیشنهادات مبتنی بر تحقیق حاضر به شرح زیر است:
- ◀ شایسته سالاری در انتصاب و انتخاب اعضای هیات مدیره عضو کمیته های حاکمیت شرکتی از طریق مراکز کانون ارزیابی و توسعه مدیران.
  - ◀ اطلاع رسانی و آگاه سازی مدیران در خصوص حاکمیت شرکتی و مؤلفه های آن و بسترسازی برای پیاده سازی آن از جمله تدوین و نهادینه کردن یک سیستم برای اجرای آن.
  - ◀ با توجه به اینکه کمیته های حاکمیت شرکتی از دید سازمان بورس، بانک مرکزی و سایر مراجع مرتبط بعضا متفاوت می باشند، پیشنهاد می گردد تا سایر کمیته ها نظیر کمیته های سرمایه گذاری، اعتباری و ... نیز با مدل حاضر مورد بررسی قرار گیرند.
  - ◀ با توجه به وظایف متنوع و متفاوت هر یک از کمیته های حاکمیت شرکتی، پیشنهاد می گردد برای هر یک از کمیته ها، مدل شایستگی مخصوص آن کمیته تدوین گردد.
- شایستگی های "مهارتهای مدیریتی"، "مهارتهای حاکمیتی" و "ویژگیهای فردی" بیشتر از سایر شایستگی ها مورد نیاز اعضای کمیته حسابرسی برای انجام وظایف این کمیته می باشند. همچنین شایستگی "مهارتهای مربی گری" مورد نیاز این کمیته نمی باشد.
  - شایستگی های "دانش شغلی" و "دانش حاکمیتی" بیشتر از سایر شایستگی ها مورد نیاز اعضای کمیته انتصابات برای انجام وظایف این کمیته می باشند. همچنین شایستگی های "مهارتهای مربی گری"، "مهارتهای ارتباطی" و "دانش سازمانی" کمتر از سایر شایستگی ها مورد نیاز برای انجام وظایف این کمیته می باشند.
  - شایستگی های "مهارتهای مدیریتی"، "مهارتهای حاکمیتی" و "دانش سازمانی" بیشتر از سایر شایستگی ها مورد نیاز اعضای کمیته جبران خدمت برای انجام وظایف این کمیته می باشند. همچنین شایستگی "مهارتهای مربی گری" مورد نیاز این کمیته نمی باشد.

<sup>3</sup> . Bruni-Bossio & Sheehan

<sup>4</sup> . Bhagat et al

<sup>1</sup> . Koładkiewicz & Kuczara

<sup>2</sup> . Sheehan & Powers

## فهرست منابع

- آزاد، علی اصغر؛ پور زمانی، زهرا. (۱۴۰۱). تحلیل کارایی شرکت از دیدگاه ریسک و نظام راهبری: رویکرد هوش مصنوعی. مجله دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت. انجمن حسابداری مدیریت ایران. ۱۱ (۴)، ۳۴۷-۳۷۱.
- ابراهیمی، ع؛ قلی پور، آ؛ شاه حسینی، م. ۱۳۹۹. طراحی مدل شایستگی عمومی مدیران ارشد سازمانهای دولتی افغانستان. پژوهش های مدیریت عمومی. ۱۳ (۴۹). صص: ۵-۲۹.
- امری، امید؛ شورورزی، محمدرضا؛ مسیح آبادی، ابوالقاسم؛ مهرآذین، علیرضا. (۱۴۰۱). نقش کمیته حسابرسی بر رابطه بین کوتاه بینی و توانایی مدیریت و گزارش حسابرس. مجله دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت. انجمن حسابداری مدیریت ایران. ۱۱ (۴)، ۱۵-۲۵.
- ایمنی، محسن؛ دریائی، عباسعلی. (۱۴۰۰). حساسیت پاداش مدیران: شواهدی بیشتر از نقش محافظه کاری در گزارشگری مالی در بازار سرمایه ایران. مجله دانش حسابداری. ۱۲ (۴)، ۹۱-۶۷.
- برزگر، قدرت الله؛ حسن نتاج کردی، محسن؛ عباسی، علی. (۱۳۹۹). تأثیر ویژگی های کمیته حسابرسی بر اجتناب مالیاتی در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. مجله مطالعات حسابداری. و حسابرسی. انجمن حسابداری ایران. ۹ (۳۳)، ۴۲-۲۵.
- سلطانی نژاد، احمدصادق؛ رحیمی، علیرضا؛ شمس الدینی، کاظم (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین حاکمیت شرکتی و اثربخشی کمیته حسابرسی. مجله حسابداری و منافع اجتماعی. ۱۰ (۲)، ۱۵۳-۱۳۳.
- صدیقی، هوشنگ؛ پاکدل؛ عبدالله. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر ویژگی های کمیته حسابرسی بر افشای داوطلبانه. مجله مطالعات حسابداری و حسابرسی. انجمن حسابداری ایران. ۶ (۲۴)، ۸۵-۹۶.
- صفرزاده، محمدحسین؛ محمدی، عرفان. (۱۳۹۸). اثر ویژگی های کمیته حسابرسی بر رابطه بین پیچیدگی حسابرسی و تأخیر در گزارش حسابرسی. مجله مطالعات تجربی حسابداری مالی، ۱۶ (۶۲)، ۴۵-۷۶.
- فخاری، حسین؛ محمدی، جواد؛ حسن نتاج کردی، محسن. (۱۳۹۴). بررسی اثر ویژگی های کمیته حسابرسی بر مدیریت سود از طریق اقلام واقعی. مجله مطالعات تجربی حسابداری مالی. ۱۲ (۴۶)، ۱۳۰-۱۵۴.
- کیان، علیرضا؛ فقیه، محسن. (۱۳۹۷). تأثیر ویژگی های کمیته حسابرسی بر ریسک شرکت. مجله دانش حسابداری. ۹ (۳)، ۲۰۸-۱۷۷.
- مهرانی، ساسان؛ عبادی نقرلو، رویا؛ حسین زاده، سهراب. (۱۳۹۹). "بررسی تأثیر ویژگیهای کمیته حسابرسی و ارائه گزارش کنترل‌های داخلی بر کیفیت سود. مجله پیشرفتهای حسابداری. ۲ (۱)، ۲۹۹-۳۲۲.
- منشور کمیته حسابرسی (۱۳۹۱). سازمان بورس اوراق بهادار. [www.seo.ir](http://www.seo.ir)
- واعظ، سیدعلی؛ بنایی قدیم، رحیم. (۱۳۹۹). دیدگاه تئوریک نسبت به فرآیند تدوین پاداش. مجله مطالعات حسابداری و حسابرسی. انجمن حسابداری ایران. ۹ (۳۳)، ۵۶-۴۵.
- واعظ، سیدعلی؛ منتظر حجت، میرحسین؛ بنایی قدیم، رحیم. (۱۳۹۸). تأثیر ابعاد افق زمانی سود بر پاداش هیأت مدیره. مجله دانش حسابداری. ۱۰ (۳)، ۲۵۸-۲۳۳.
- Almutairi, A., & Quttainah, M., (2019). "Internal and external corporate governance mechanisms in the context of the emerging market". *Kuwait University*, 3(2), 52-57.
- Alqatan, A. (2017). *The impact of board structure on firm performance in the UK*. University of Portsmouth: dissertation.
- Bhagat, C., Hirt, M., & Kehoe, C. (2013). Tapping the strategic potential of boards. *McKinsey Quarterly*, February, 16—23.
- Boshoff, W, Malan, J., (2019), Board member success: The development of a director competency framework, *Management Dynamics* Volume 28 No 3.
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2006). Corporate governance and firm valuation. *Journal of accounting and public policy*, 25(4), 409-434.
- Bruni-Bossio, V., & Sheehan, N. T. (2013). Leveraging board expertise: Strategy mapping as teaching tool. *Journal of Business Strategy*, 34(4), 3—10
- Cheng, S. (2008). "Board size and the variability of corporate performance". *Journal of financial economics*, 87(1), 157-176.
- Changwony, M. K., & Rotich, G. (2015). Role of internal audit function in promoting effective corporate governance of commercial banks in Kenya. *International Journal of Business and Law Research*, 3, 15-33.
- Chen, K. D., & Wu, A. (2016). *The structure of board committees*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Ferreira, m.a. & laux, a. (2007). Corporate governance, idiosyncratic risk, and information flow, the *journal of finance*, 10(2): 951-989.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). "Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives". *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.
- Harymawan, I., Agustia, D., Nasih, M., Inayati, A., & Nowland, J. (2020). "Remuneration committees,

- nomination committees". *Journal of Management & Governance*, 10(2), 119-148
- Shukla, H. J. (2008). "Corporate governance practices by Indian corporates". *Asia Pacific Business Review*, 4(3), 124-129.
- Spira, L. F., & Bender, R. (2004). "Compare and contrast: Perspectives on board committees". *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 489-499.
- Simnett, J., Morais, F., & Kakabadse, A. (2021). Board committees: Purpose, tasks, and value. In *Effective Directors* (pp. 188-195). Routledge.
- Sheehan, N. T., & Powers, R. C. (2018). Setting and vetting strategy: Bridging the chasm between CEOs and boards. *Business Horizons*, 61(5), 679-688. doi:10.1016/j.bushor.2018.05.003
- Waldo, C. N. (1985). *Boards of directors: Their changing roles, structure, and information needs*. Quorum Books.
- executive remuneration, and firm performance in Indonesia". *Heliyon*, 6(2), e03452.
- Kołodkiewicz, I., Kuczara, M. (2017). Practices of Strategy Committee of Supervisory Boards. *International Journal of Contemporary Management*, 16 (4), 99-118.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of financial economics*, 3(4), 305-36.
- Kim, K., Mauldin, E., & Patro, S. (2014). "Outside directors and board advising and monitoring performance". *Journal of accounting and economics*, 57(2-3), 110-131.
- Kolev, K. D., Wangrow, D. B., Barker III, V. L., & Schepker, D. J. (2019). "Board committees in corporate governance: A cross-disciplinary review and agenda for the future". *Journal of Management Studies*, 56(6), 1138-1193.
- Kaczmarek, S., & Nyuur, R. (2016). "Review of the literature on board committees: taking stock and looking ahead". *International Journal of Business Governance and Ethics*, 11(2), 89-115.
- Khan, M. W. J., Shinwari, M. I., Ahmed, Z., & Sulaiman, G. (2021). Impact Of Audit And Remuneration Committee Attributes On Firm Performance: Evidence From Non-Financial Firms Of PSX. *Pakistan Business Review*, 22(4).
- Kiel G, Nicholson G, Tunny J A, Beck J.(2012). *Directors at Work: A Practical Guide for Boards*, Thomson Reuters Australia, p 203-4The Institute of Directors in Southern Africa (IoDSA),2015
- Laux, C., & Laux, V. (2009). "Board committees, CEO compensation, and earnings management". *The accounting review*, 84(3), 869-891.
- Li, Y., Armstrong, A., & Clarke, A. (2014). Relationships of corporate governance mechanisms and financial performance in Islamic banks: A meta-analysis. *Journal of Business Systems Governance and Ethics*, 9(1), 50-63.
- Lipman, F. D., & Hall, S. E. (2008). *Executive compensation best practices*. John Wiley & Sons
- Laksmna, I. (2008). Corporate board governance and voluntary disclosure of executive compensation practices. *Contemporary Accounting Research*, 25(4), 1147-1182.
- Matei, Ani and Drumasu, Ciprian (2015), *Corporate Governance and public sector entities*.
- McCormack, G. (2004). *Secured credit under English and American law (Vol.3)*. Cambridge University Press.
- Madhani, P. M. (2015). "Study of relationship between board committees and corporate governance practices of Indian firms". *Global Management Review*, 9(3), 1-19.
- Pathan, S., Skully, M., & Wickramanayake, J. (2007). Board size, independence and performance: an analysis of Thai banks. *Asia-Pacific Financial Markets*, 14(3), 211-227.
- Reda, J. F., Reifler, S., & Thatcher, L. G. (2008). *The compensation committee handbook*.
- Ruigrok, W., Peck, S., Tacheva, S., Greve, P., & Hu, Y. (2006). "The determinants and effects of board



*Accounting Knowledge & Management Auditing*  
Vol. 14/ No. 55/ Autumn 2024

## **Title: Optimal Implementation of Corporate Governance; the Role of Committees and Competencies of Members**

**Mandana Aslani**

PhD, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

[mana.aslani@gmail.com](mailto:mana.aslani@gmail.com)

**Mohammad Atai**

Professor Assistant, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran  
(Corresponding Author)

[moham.atai@gmail.com](mailto:moham.atai@gmail.com)

**Dariush Gholamzade**

Professor Assistant, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

[Dar.gholamzade@iauctb.ac.ir](mailto:Dar.gholamzade@iauctb.ac.ir)

**Ali Mohtashami**

Professor Associate, Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

[mohtashami07@gmail.com](mailto:mohtashami07@gmail.com)

### **Abstract**

The purpose of this research is to identify the competencies of the members of corporate governance committees in public companies, rank the committees and create an optimal combination of competencies in them in order to implement corporate governance.

The statistical population, the members of the mentioned committees and the research method are mixed. In the qualitative part, while studying the background and theoretical foundations, with judgmental sampling, twelve members of the corporate governance committees of state-owned companies and university professors were selected and interviewed, and using thematic analysis method, competencies in three dimensions, eleven components and 55 Indexes were identified.

In the quantitative part, with judgmental sampling, fifteen members of the board of directors of state-owned companies implementing corporate governance were selected to complete the pairwise comparison questionnaire, and multi-criteria decision-making methods were used for analysis. The findings showed that risk, audit, service compensation, appointments and strategic committees are ranked as the most effective committees with importance coefficients of 0.976, 0.910, 0.904, 0.872 and 0.846 respectively. The most important components of competence are governance knowledge, management skills and governance skills with weights of 0.125, 0.110 and 0.099. In the end, the optimal combination of competencies in each committee was presented for the optimal implementation of corporate governance.

**Keywords:** Corporate Governance Committees, Competency, Multi Criteria Decision Making

