

A Framework for Corporate Governance in Pension Funds from an Ecosystem Perspective: Explaining Its Dimensions and Components

Mahdi Ebrahimi 

Department of Business Management,
Allameh Tabataba'i University

Hadi Khanmohammadi 

Department of Public Administration,
Allameh Tabataba'i University

**Vahid Khashei
Varnamkhasti**

Department of Business Management,
Allameh Tabataba'i University

Hosein Jamour* 

Department of Business Management,
Allameh Tabataba'i University

Abstract

Pension funds manage long-term resources, provide retirement income, and distribute the consequences of current decisions across generations. Their governance extends beyond internal governing bodies because legal rules, government agencies, supervisors, employers, contributors, pensioners, professional organizations, and public opinion also shape outcomes. This study identifies the components and relationships of corporate governance in pension funds from an ecosystem perspective. Using the “ecosystem as structure” approach, it examines value propositions, activities, actors, and their positions and links. The applied qualitative study drew on 15 semi-structured interviews with experts and senior practitioners selected through purposive and snowball sampling. Thematic network analysis supported by MAXQDA generated 73 basic themes, 17 organizing themes, and six global themes: a legal order enabling governance; legitimacy-building interaction; representative organization of the highest governing body; a four-layer governance architecture; governance-enabling activities; and sustainable value creation. The findings emphasize legal coherence, genuine stakeholder representation, separation of policy-making, regulation, administration, and

* Corresponding Author: hjamour91@gmail.com

How to Cite:

Original Research

Accepted:

Review

Received:

execution, competence-based appointments, managerial stability, results-oriented accountability, multidimensional risk management, symmetrical information flows, actuarial discipline, intergenerational justice, and service quality. Pension-fund governance is therefore an ecosystem-level phenomenon whose legal, institutional, representative, and managerial components must be aligned around sustainable value creation.

Keywords: Corporate Governance, Pension Funds, Ecosystem Approach, Multilevel Governance

1 .Introduction

Pension-fund governance differs from corporate governance in commercial firms. Fund assets are fiduciary, beneficiaries cannot readily exit, and performance must be judged against long-term liabilities, demographic and actuarial risks, intergenerational effects, and service outcomes, not profitability alone (Stewart & Yermo, 2008; Souto & Musalem, 2012; OECD, 2016). In Iran, fragmented regulation, unclear authority, multiple governmental roles, unstable appointments, and weak stakeholder representation intensify these challenges. Conventional approaches mainly examine internal organizational relationships, whereas pension-fund outcomes are also shaped by legislators, supervisory bodies, government, stakeholder organizations, professional authorities, and public opinion. The ecosystem perspective is therefore used to analyze their interdependence (Adner, 2017).

Research Question(s)

What components constitute corporate governance in pension funds from an ecosystem perspective, and how can the relationships among these components be explained?

What are the main governance activities and responsibilities of the boards, supervisory bodies, trustees, and managers in pension funds?

Who are the key actors in the corporate governance ecosystem of pension funds, what roles do they play, and what changes are needed in their composition or responsibilities?

How are relationships among ecosystem actors structured, and how do these relationships affect corporate governance processes?

2 .Literature Review

2.1 .Corporate Governance Perspectives

Agency theory emphasizes monitoring, disclosure, incentives, and accountability under information asymmetry (Jensen & Meckling, 1976); stewardship theory highlights professional trust, competence, and discretion (Davis et al., 1997); transaction-cost economics addresses uncertainty, interdependence, opportunism, and coordination costs (Williamson, 1979, 1985); and stakeholder theory stresses participation and balancing affected interests (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995). Each explains part of the problem, but none alone captures governance across institutional boundaries.

2.2 .Ecosystem as Structure

The ecosystem-as-structure approach organizes analysis around the value proposition, required activities, responsible actors, and the positions and links through which authority, information, resources, and outputs move (Adner, 2017; Kapoor, 2018; Jacobides et al., 2018).

2.3 .Specialized Pension-Fund Governance

Specialized pension guidance adds accountability, transparency, participation, professional independence, risk management, internal control, performance evaluation, actuarial soundness, clear legal responsibilities, and fiduciary protection (OECD, 2016; ISSA, 2025).

3 .Methodology

This applied qualitative study used thematic network analysis (Attride-Stirling, 2001). Fifteen experts and senior practitioners with managerial, policy, or research experience in pension funds, corporate governance, or public policy were selected through criterion-based purposive sampling extended by snowball sampling. Semi-structured interviews continued to thematic sufficiency, with the fifteenth interview confirming stability. Transcripts were repeatedly reviewed; meaning units were coded and organized into basic, organizing, and global themes. MAXQDA supported data management and comparison. Trustworthiness was addressed through credibility, transferability, dependability, and confirmability (Lincoln & Guba, 1985). Ten experts also evaluated the necessity, clarity, simplicity, and

relevance of organizing themes using Lawshe-based content-validity procedures.

4 .Results

The analysis identified six interconnected global themes. First, the legal order enabling corporate governance requires reform of fund statutes and alignment of superior laws. Participants emphasized uncertainty about funds' legal status, incomplete administrative independence, inconsistencies with supervisory requirements, outdated provisions, and overlaps among policy-making, supervision, administration, and execution.

Second, legitimacy-building interaction includes legal, social, and scientific legitimacy. Funds must respond to lawful oversight while protecting professional decisions from nontechnical intervention, communicate complex financial and actuarial decisions clearly to the public, and cooperate with national and international professional institutions.

Third, the highest governing body requires genuine, independent, and proportionate representation of contributors, workers, employers, pensioners, and emerging occupational groups. Government participation should be tied to defined institutional positions, while seat allocation should reflect each fund's mission, financing structure, membership, and demographic composition.

Fourth, the proposed governance architecture has four layers: a highest body for macro policy and strategic oversight; a specialized regulator or governance-process owner for standards, monitoring, and coordination; a board of directors responsible for assets, activities, and selection and evaluation of the chief executive officer; and executives responsible for implementation. Internal professional supervision should remain distinct from external statutory oversight.

Fifth, governance-enabling activities include competence-based appointments, managerial independence and stability, results-oriented performance agreements, multidimensional risk management, and symmetrical information flows. Evaluation should focus on financial, actuarial, investment, insurance, and service outcomes rather than administrative activity alone.

Sixth, sustainable value creation is the framework's guiding outcome. It requires prior assessment of long-term financial and actuarial effects, fiduciary management, disclosure of intergenerational consequences,

balanced attention to contributors, current pensioners, and future generations, and beneficiary-centered service quality.

5 .Discussion

The findings move the unit of analysis from the pension fund as a closed organization to a governance ecosystem. Internal reforms cannot endure when surrounding legal and institutional relations remain incoherent. Stakeholder participation must involve defined authority and accountability rather than symbolic presence, with representation adapted to each fund's financing, membership, and demographic structure. A specialized regulator or governance-process owner is also needed to translate macro policies into professional standards, monitor implementation, and coordinate governance bodies. Separating policy-making, regulation, administration, execution, and external legal oversight can reduce duplicated supervision and blurred responsibility. Structural redesign must be accompanied by professional appointments, managerial stability, and a corrected appointment-accountability chain so boards can select, direct, evaluate, and dismiss chief executives. These elements converge on sustainable value creation: actuarial and financial discipline, fiduciary protection, intergenerational fairness, and responsive service to beneficiaries (Clark & Urwin, 2016; Grossi et al., 2015; OECD, 2016; Souto & Musalem, 2012).

6 .Conclusion

Corporate governance in pension funds results from the interaction of legal conditions, ecosystem actors, representative arrangements, governance bodies, and professional activities. These are not separate reforms. Legal coherence enables independence; legitimate interaction supports accountability; representation connects decisions to stakeholders; a four-layer architecture clarifies authority; and professional mechanisms translate structures into practice. The study offers an ecosystem-based conceptual formulation rather than a validated prescriptive model and indicates that reform should combine legal redesign, genuine representation, specialized regulation, professional appointments, and performance and risk mechanisms aligned with sustainable value creation.



چارچوب حاکمیت شرکتی صندوق‌های بازنشستگی از منظر اکوسیستمی: تبیین

ابعاد و مؤلفه‌ها

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران	مهدی ابراهیمی
گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران	هادی خان‌محمدی
گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران	وحید خاشعی
مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران	حسین جمور

چکیده

صندوق‌های بازنشستگی به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای اقتصادی و اجتماعی، در تأمین امنیت معیشتی دوران بازنشستگی، مدیریت منابع بلندمدت و برقراری تعادل میان منافع نسل‌های مختلف نقش آفرین هستند. با این حال، پیچیدگی روابط ذی‌نفعان، چالش‌های مالی و اکچوئری، ضعف شفافیت، نارسایی‌های نظارتی و ابهام در سازوکارهای تصمیم‌گیری، ضرورت بازاندیشی در الگوی حاکمیت شرکتی این صندوق‌ها را دوچندان ساخته است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی صندوق‌های بازنشستگی با رویکرد اکوسیستمی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث رویکرد، کیفی است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه صندوق‌های بازنشستگی، حاکمیت شرکتی و سیاست‌گذاری عمومی که به صورت هدفمند انتخاب شدند، گردآوری شد. تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد الگوی حاکمیت شرکتی صندوق‌های بازنشستگی با رویکرد اکوسیستمی در شش حوزه قابل تبیین است: (۱) نظم حقوقی بستر آفرین حاکمیت شرکتی، (۲) تعامل اعتبار آفرین با کنشگران محیط اکوسیستمی، (۳) ساماندهی کنشگران دارای نمایندگی در ارکان، (۴) معماری چهارلایه ارکان، (۵) فعالیت‌های تضمین‌کننده حاکمیت شرکتی و (۶) ارزش آفرینی پایدار. بر این اساس، حاکمیت شرکتی در صندوق‌های بازنشستگی پدیده‌ای صرفاً

درون‌سازمانی نیست، بلکه در بستر تعاملات حقوقی، نهادی، مدیریتی و ذی‌نفعانه شکل می‌گیرد و اثربخشی آن در گرو انسجام میان سطوح مختلف حکمرانی است. کلیدواژه‌ها: حاکمیت شرکتی، صندوق بازنشستگی، رویکرد اکوسیستمی، حکمرانی چندسطحی

آماده انتشار

مقدمه

صندوق‌های بازنشستگی در چارچوب نظام تأمین اجتماعی، مسئولیت‌هایی بلندمدت در قبال اعضا و ذی‌نفعان خود بر عهده دارند و اداره آن‌ها مستلزم توجه هم‌زمان به پایداری مالی، مدیریت منابع و سرمایه‌گذاری‌ها و کیفیت ارائه مزایا و خدمات است. در رهنمودهای حکمرانی مطلوب انجمن بین‌المللی تأمین اجتماعی، حفظ پایداری مالی برنامه‌های تأمین اجتماعی، مدیریت محتاطانه منابع و سرمایه‌گذاری‌ها و تأمین مزایا و خدمات اعضا از حوزه‌های اصلی حکمرانی این نهادها شناخته شده است (ISSA, 2025). همچنین، حکمرانی مطلوب مستلزم تعیین روشن اختیارات و مسئولیت‌های ارکان، پاسخ‌گویی، شفافیت، مدیریت ریسک و سازوکارهای مناسب نظارت و کنترل است (ISSA, 2025؛ OECD, 2023).

با این حال، حاکمیت شرکتی صندوق‌های بازنشستگی با شرکت‌های تجاری تفاوت دارد. در این صندوق‌ها سهامدار به معنای متعارف وجود ندارد و صاحبان حق شامل بیمه‌پردازان، کارفرمایان، مستمری‌بگیران و نسل‌های آینده‌اند. مدیران نیز باید هم‌زمان در برابر دولت، ذی‌نفعان و نهادهای نظارتی پاسخ‌گو باشند. در ایران، تعدد قوانین و مراجع تصمیم‌گیری و نقش‌های هم‌زمان دولت به عنوان قانون‌گذار، سیاست‌گذار، تنظیم‌گر، کارفرما، منصوب‌کننده مدیران و تأمین‌کننده بخشی از کسری منابع، بر پیچیدگی این روابط افزوده است. پراکندگی مقررات، ابهام در حدود اختیارات ارکان، تغییرات مدیریتی و ضعف نمایندگی ذی‌نفعان نیز استقرار نظامی منسجم از پاسخ‌گویی و کنترل را دشوار ساخته است.

رویکردهای متعارف حاکمیت شرکتی عمدتاً بر روابط میان سهامداران، هیئت‌مدیره و مدیران تمرکز دارند و برخی سازوکارهای آن‌ها در صندوق‌های بازنشستگی عمومی کارکرد محدودی دارد. در مقابل، اداره این صندوق‌ها مستلزم توجه به ماهیت امانی منابع، تعهدات بلندمدت، عدالت بین‌نسلی و نقش کنشگرانی مانند دولت، مجلس، نهادهای

نظارتی، تشکل‌های ذی‌نفع، مراجع تخصصی و افکار عمومی است. بنابراین، اصلاح یک جزء از ساختار داخلی صندوق بدون توجه به روابط و وابستگی‌های میان این کنشگران، لزوماً به بهبود پایدار حاکمیت شرکتی منجر نمی‌شود.

اهمیت این مسئله در کشور در شرایطی دوچندان می‌شود که ناترازی مالی برخی صندوق‌های بازنشستگی و اتکای آن‌ها به منابع عمومی افزایش یافته است. بر اساس گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، اعتبارات دریافتی صندوق‌های بازنشستگی نیازمند حمایت دولت در سال ۱۴۰۴ نسبت به سال قبل حدود ۷۱ درصد افزایش یافته است (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۴). در تبیین این وضعیت، افزون بر عوامل مالی و جمعیتی، ضعف‌های حقوقی و حکمرانی نیز در مطالعات داخلی مورد تأکید قرار گرفته است؛ به‌گونه‌ای که مداخله دولت در اداره صندوق‌ها، ضعف نمایندگی ذی‌نفعان، کاستی‌های شفافیت و پاسخ‌گویی و نارسایی سازوکارهای اکچوئری از جمله چالش‌های مؤثر بر حکمرانی و پایداری این صندوق‌ها شناخته شده‌اند (قاسمی و جوهری، ۱۴۰۳). شواهد تجربی در سایر کشورها نیز نشان داده است که برخی سازوکارهای حاکمیت شرکتی، از جمله ترکیب و ویژگی‌های هیئت‌مدیره و سازوکارهای نظارتی، با عملکرد صندوق‌های بازنشستگی ارتباط دارند (Akomea-Frimpong et al., 2022). با وجود این، در ادبیات بررسی‌شده، مطالعات مرتبط عمدتاً بر ابعادی مانند ناپایداری مالی، کاستی‌های حقوقی و مقرراتی یا برخی سازوکارهای مشخص حاکمیت شرکتی و عملکرد صندوق‌ها تمرکز داشته‌اند و روابط میان عناصر درونی و بیرونی حاکمیت صندوق‌ها کمتر به‌صورت یکپارچه تبیین شده است. از این‌رو، چگونگی ارتباط بستر حقوقی و نهادی، کنشگران محیطی، ارکان داخلی و فعالیت‌های حاکمیتی در قالب یک ساختار منسجم، همچنان نیازمند تبیین است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین ابعاد و

مؤلفه‌های چارچوب حاکمیت شرکتی صندوق‌های بازنشستگی از منظر اکوسیستمی انجام شده و به این پرسش پاسخ می‌دهد که ابعاد و مؤلفه‌های این چارچوب کدام‌اند.

مبانی نظری

حاکمیت شرکتی^۱ مجموعه‌ای از ساختارها، قواعد و فرایندهایی است که نحوه هدایت و کنترل سازمان، توزیع اختیار و مسئولیت میان ارکان و شیوه پاسخ‌گویی تصمیم‌گیران در برابر صاحبان حق و سایر ذی‌نفعان را تعیین می‌کند. در تعریف کلاسیک گزارش کادبری، حاکمیت شرکتی نظامی است که شرکت‌ها از طریق آن هدایت و کنترل می‌شوند (Cadbury, 1992). با توسعه دامنه این مفهوم، حاکمیت شرکتی از رابطه محدود میان سهامداران و مدیران فراتر رفته و موضوعاتی مانند ترکیب و مسئولیت ارکان، شفافیت، کنترل داخلی، مدیریت تعارض منافع، رعایت حقوق ذی‌نفعان و پاسخ‌گویی نسبت به پیامدهای تصمیمات را نیز دربر گرفته است. بر این اساس، حاکمیت شرکتی را می‌توان سازوکاری برای تنظیم روابط میان کنشگرانی دانست که در تعیین اهداف سازمان، تأمین منابع، اتخاذ تصمیمات و ارزیابی نتایج آن نقش یا منفعت دارند (OECD, 2023). ماهیت میان‌رشته‌ای حاکمیت شرکتی موجب شده است دیدگاه‌های نظری متفاوتی برای توضیح انگیزه کنشگران، توزیع اختیار و روابط میان سازمان و ذی‌نفعان شکل گیرد. که در ادامه به مهم‌ترین آنها می‌پردازیم:

الف) نظریه نمایندگی^۲: نظریه نمایندگی بر جدایی مالکیت از کنترل و احتمال تعارض منافع میان اصیل و نماینده استوار است. در این دیدگاه، ممکن است مدیران به دلیل تفاوت منافع و عدم تقارن اطلاعاتی، تصمیماتی مغایر با منافع صاحبان حق اتخاذ کنند. از این رو،

^۱Corporate Governance

^۲ Agency Theory

سازوکارهایی مانند نظارت، افشای اطلاعات، تعیین مشوق‌ها و پاسخ‌گویی برای کاهش هزینه‌های نمایندگی ضرورت پیدا می‌کند (Jensen & Meckling, 1976).

ب) نظریه مباشرت^۱: نظریه مباشرت در برابر فرض فرصت‌طلبی همیشگی مدیران قرار دارد و مدیر را فردی می‌داند که می‌تواند اهداف خود را با اهداف سازمان همسو سازد. در این دیدگاه، تمرکز صرف بر کنترل و محدود کردن مدیران ممکن است ابتکار و مسئولیت‌پذیری آنان را کاهش دهد؛ بنابراین، اعتماد، اختیار حرفه‌ای، شایستگی و مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری، در کنار پاسخ‌گویی، اهمیت می‌یابد (Davis et al., 1997).

ج) نظریه هزینه مبادله^۲: نظریه هزینه مبادله، انتخاب ساختار حاکمیتی را به ویژگی معاملات و هزینه‌های هماهنگی، نظارت و اجرای توافق‌ها مرتبط می‌داند. در شرایطی که عدم اطمینان، وابستگی متقابل و امکان رفتار فرصت‌طلبانه افزایش می‌یابد، باید ترتیباتی انتخاب شود که مرز مسئولیت‌ها را روشن کند و هزینه هماهنگی و کنترل روابط را کاهش دهد. از این منظر، بازار، سلسله‌مراتب و ترتیبات ترکیبی، شیوه‌های متفاوت سازمان‌دهی روابطند که باید با ماهیت فعالیت‌ها تناسب داشته باشند (Williamson, 1979, 1985).

د) نظریه ذی‌نفعان^۳: نظریه ذی‌نفعان دامنه مسئولیت سازمان را از مالکان فراتر می‌برد و گروه‌هایی را دربر می‌گیرد که بر تصمیمات و عملکرد سازمان اثر می‌گذارند یا از آن‌ها تأثیر می‌پذیرند. در این دیدگاه، استمرار فعالیت سازمان به شناسایی ذی‌نفعان، توجه به مطالبات آنان و ایجاد تعادل میان منافع گروه‌های مختلف وابسته است. بنابراین، پاسخ‌گویی نباید به یک گروه محدود شود و ساختار حاکمیت باید امکان مشارکت و اثرگذاری ذی‌نفعان مرتبط را فراهم کند (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995).

¹Stewardship Theory

²Transaction Cost Theory

³Stakeholder Theory

مرورهای جدید ادبیات حاکمیت شرکتی نیز نشان می‌دهد که نظریه‌های کلاسیک همچنان از بنیان‌های اصلی این حوزه به شمار می‌روند؛ به‌ویژه نظریه نمایندگی همچنان جایگاهی محوری دارد و نظریه‌هایی مانند مباشرت، تبیین‌های مکملی برای توضیح رفتار مدیران و روابط حاکمیتی ارائه می‌کنند (Pandey et al., 2023). این نظریه‌ها هر یک بخشی از مسئله حاکمیت شرکتی را توضیح می‌دهند، اما عمدتاً بر روابط درون‌سازمانی یا تعامل میان چند کنشگر مشخص متمرکزند. در موقعیت‌هایی که شکل‌گیری نتایج به تعامل هم‌زمان عوامل متعدد درون و بیرون سازمان وابسته است، این چارچوب‌ها به‌تنهایی کفایت نمی‌کنند. از این‌رو، رویکرد اکوسیستمی می‌تواند مبنای مناسب‌تری برای تحلیل جامع‌تر چنین موقعیت‌هایی فراهم کند.

نظریه اکوسیستم

نظریه اکوسیستمی^۱ برای تحلیل موقعیت‌هایی به کار می‌رود که تحقق یک ارزش مشخص به فعالیت هماهنگ مجموعه‌ای از کنشگران مستقل اما وابسته نیاز دارد. در چنین موقعیت‌هایی، هیچ کنشگری به‌تنهایی بر همه منابع، فعالیت‌ها و قابلیت‌های لازم تسلط ندارد و نتیجه نهایی به سازگاری و تکمیل متقابل فعالیت‌های آنان وابسته است. این رویکرد، واحد تحلیل را از سازمان منفرد به مجموعه روابط و وابستگی‌هایی گسترش می‌دهد که ایجاد ارزش را امکان‌پذیر می‌سازند (Adner, 2017; Kapoor, 2018).

در رویکرد «اکوسیستم به‌مثابه ساختار»، چهار عنصر اصلی شامل گزاره ارزش، فعالیت‌ها، کنشگران و «موقعیت‌ها و پیوندهای میان آن‌ها» است. گزاره ارزش، نتیجه مورد انتظار را مشخص می‌کند؛ فعالیت‌ها، اقداماتی‌اند که برای تحقق آن باید انجام شوند؛ و کنشگران، مسئولیت انجام این فعالیت‌ها را در موقعیت‌های معین بر عهده می‌گیرند. موقعیت‌ها و پیوندهای میان آن‌ها نیز نحوه استقرار نقش‌ها و انتقال اطلاعات، منابع، اختیار و خروجی فعالیت‌ها را نشان می‌دهند (Adner, 2017). بر این اساس، عملکرد اکوسیستم صرفاً

¹ Ecosystem Theory

حاصل جمع عملکرد جداگانه کنشگران نیست. ممکن است هر کنشگر وظیفه خود را انجام دهد، اما ناهماهنگی در زمان‌بندی، اطلاعات، کیفیت فعالیت‌ها یا توزیع اختیار مانع تحقق ارزش نهایی شود. از این رو، تحلیل اکوسیستم علاوه بر شناسایی کنشگران، مستلزم بررسی مکمل بودن فعالیت‌ها و وابستگی‌های چندجانبه میان موقعیت‌های آنان است (Jacobides et al., 2018; Kapoor, 2018).

رهنمودهای تخصصی حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی

رهنمودهای انجمن بین‌المللی تأمین اجتماعی¹، حکمرانی مطلوب نهادهای تأمین اجتماعی را بر اصول پاسخ‌گویی، شفافیت، پیش‌بینی‌پذیری، مشارکت و پویایی استوار می‌داند. در این چارچوب، مسئولیت‌ها و حدود اختیار هیئت حاکم و مدیریت باید روشن باشد، اطلاعات مرتبط در اختیار ذی‌نفعان قرار گیرد و تصمیمات بر قواعد باثبات و قابل پیش‌بینی متکی باشند. این رهنمودها همچنین بر شایستگی و استقلال حرفه‌ای اعضای ارکان، مدیریت ریسک، کنترل داخلی، برنامه‌ریزی راهبردی، ارزیابی عملکرد و سلامت مالی و اکچوئری تأکید می‌کنند (ISSA, 2025).

اصول سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نیز هدف حاکمیت صندوق‌های بازنشستگی را حفظ منافع اعضا و ذی‌نفعان و تأمین سلامت مالی ترتیبات بازنشستگی می‌داند. وجود چارچوب حقوقی روشن، تفکیک وظایف عملیاتی و نظارتی، صلاحیت و پاسخ‌گویی ارکان، کنترل تعارض منافع و ارزیابی دوره‌ای عملکرد از الزامات این چارچوب است. رکن حاکم باید مسئولیت امانی خود را در برابر اعضا و ذی‌نفعان رعایت و دارایی‌های بلندمدت را با احتیاط و کارایی اداره کند (OECD, 2016).

تفاوت حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی با بنگاه‌های تجاری

¹ International Social Security Association (ISSA)

حاکمیت صندوق‌های بازنشستگی را نمی‌توان بدون تعدیل بر مبنای الگوی بنگاه‌های تجاری طراحی کرد. در بنگاه تجاری، مالکیت معمولاً در قالب سهام تعریف می‌شود و روابط حاکمیتی عمدتاً میان سهامداران، هیئت‌مدیره و مدیران شکل می‌گیرد؛ اما منابع صندوق‌های بازنشستگی ماهیتی امانی دارند و باید در جهت منافع اعضا و ذی‌نفعان اداره شوند. اعضای صندوق نیز برخلاف سهامداران، معمولاً امکان انتقال حقوق، خروج آزادانه یا اعمال مستقیم حقوق مالکانه را ندارند. افزون بر این، ارزیابی عملکرد صندوق تنها به سودآوری و بازده سرمایه‌گذاری محدود نیست، بلکه حفظ توان ایفای تعهدات بلندمدت و تناسب دارایی‌ها با تعهدات و ریسک‌های جمعیتی و اکچوئری را نیز دربر می‌گیرد (Stewart & Yermo, 2008). دامنه ذی‌نفعان صندوق‌ها نیز گسترده‌تر است و بیمه‌پردازان، مستمری‌بگیران، کارفرمایان، دولت و نسل‌های آینده را شامل می‌شود؛ گروه‌هایی که منافع و افق‌های زمانی یکسانی ندارند و برخی از آن‌ها هنگام تصمیم‌گیری امکان نمایندگی مستقیم ندارند. بنابراین، گرچه اصولی مانند پاسخ‌گویی، شفافیت، تفکیک وظایف و کنترل تعارض منافع در صندوق‌ها و بنگاه‌های تجاری مشترک است، شیوه استقرار آن‌ها در صندوق‌های بازنشستگی باید با ماهیت امانی منابع، تعهدات بلندمدت، تعدد ذی‌نفعان و آثار بین‌نسلی تصمیمات سازگار شود.

پیشینه پژوهش

مطالعات پیشین نشان می‌دهد که صندوق‌های بازنشستگی با چالش‌هایی مانند ناپایداری منابع، ضعف بهره‌وری، پیچیدگی نظارت و ضرورت بهبود سازوکارهای تصمیم‌گیری مواجه‌اند. در این میان، حاکمیت شرکتی با تقویت شفافیت، پاسخ‌گویی، کنترل و تأمین منافع ذی‌نفعان، یکی از مهم‌ترین زمینه‌های بهبود عملکرد این صندوق‌ها به شمار می‌رود (Clark & Urwin, 2016; Efunniyi et al., 2024). بر این اساس، در ادامه مهم‌ترین مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با حاکمیت شرکتی، سازمان‌های عمومی و صندوق‌های بازنشستگی مرور می‌شود تا محورهای اصلی پژوهش‌های پیشین و خلأ موجود در ادبیات مشخص شود.

جدول ۱. پیشینه داخلی پژوهش

موضوع پژوهش	سال و نویسندگان	یافته‌های اصلی
بررسی تاثیر عوامل حاکمیت شرکتي در رشد اقتصادي با لحاظ افشای اطلاعات در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادر تهران	فرهمند و همکاران (۱۴۰۴)	بررسی نتایج برآورد مدل نشان می دهد که تمرکز مالکیت یا ضریب تاثیر ۰/۰۳ در سطح معناداری پنج درصد بر رشد اقتصادی تاثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین اندازه هیئت مدیره به عنوان مولفه ای از حاکمیت شرکتي بر نرخ رشد اقتصادی شرکتهای تاثیر معناداری ندارد. با توجه به یافته های پژوهش متغیر مالکیت نهادی از درصد (نسبت) مالکیت نهادی به تعداد کل سهام شرکت با ضریب تاثیر ۰/۰۲ در سطح معنی داری پنج درصد دارد.
نقد حاکمیت شرکتي در سازمان تأمین اجتماعی و صندوق بازنشستگی کشوری	قاسمی و جوهری (۱۴۰۳)	قوانین و مقررات باید به نحوی اصلاح گردند که نقش آفرینی ذی نفعان را در اداره صندوق های مستمری تقویت نمایند. این پژوهش با استفاده از روش کتابخانه ای به ارزیابی قوانین و مقررات ناظر به حکمرانی صندوق های مستمری از منظر حاکمیت شرکتي می پردازد تا از این رهگذر کاستی های موجود نمایان گردد.
بررسی ارتباط بین ساختار حاکمیت شرکتي (درصد مالکیت سهام داران نهادی و درصد اعضای غیرموظف) با تأخیر حسابرسی	دارابی و رضازاده (۱۴۰۳)	جامعه آماری این تحقیق شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران در نظر گرفته شد. برای انتخاب نمونه شرکتهای مورد آزمون، هر شرکتي که معیارهای انتخاب نمونه را دارا نبود به طور سیستماتیک از نمونه شرکتهای حذف شد. در نهایت چنین نتیجه گیری شد که با افزایش ساختار حاکمیت شرکتي، میزان تأخیر حسابرسی به صورت معناداری کاهش می یابد و بالعکس.
بررسی تأثیر حاکمیت شرکتي بر رابطه بین مسئولیت اجتماعی و ریسک شرکتهای بورسی	تقوی (۱۴۰۳)	جامعه آماری تحقیق را کلیه شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تشکیل می دهند که طی سالهای ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰ در بورس فعالیت داشته اند. در نهایت نتایج نشان داد که بین مسئولیت اجتماعی و ریسک شرکتهای رابطه معناداری وجود دارد و همچنین استقلال هیات مدیره بر رابطه بین مسئولیت اجتماعی و ریسک تاثیرگذار می باشد.
بررسی ناپایداری صندوق های بازنشستگی	مالکی و همکاران (۱۴۰۲)	براساس نتایج این تحقیق، مهم ترین بحرانی که نظام بیمه اجتماعی کشور از آن رنج می برد، پایداری منابع مالی صندوق های بازنشستگی است که تلبیل به یکی از ابرچالش های کشور شده است.
بررسی تأثیر حاکمیت شرکتي، سودآوری و اندازه شرکت بر ارزش شرکت با نقش میانجی سرمایه فکری	رحمانیان کوشکی و بادیاب (۱۴۰۲)	یافته های مطالعه نشان داد که حاکمیت شرکتي تاثیر معناداری بر سرمایه فکری و ارزش شرکت ندارد. اندازه شرکت نیز تاثیر معناداری بر ارزش شرکت داشته است، در حالیکه تاثیر آن بر سرمایه فکری تایید نگردید. علاوه بر این، تاثیر سرمایه فکری بر ارزش شرکت نیز مورد تأیید قرار نگرفت. در نهایت نقش میانجی سرمایه فکری در رابطه بین حاکمیت شرکت، سودآوری و اندازه شرکت، با ارزش شرکت قابل پذیرش نیست.
توسعه مدل حاکمیت شرکتي در اقتصاد اسلامی	عباسی و همکاران (۱۴۰۰)	پس از بررسی نظام مند متون و انتخاب منابع مرتبط با استفاده از شاخص (CAPA)، با توجه به مدل های بین المللی حاکمیت شرکتي و انطباق آنها با اصول و موازین اسلامی، ابعاد حاکمیت شرکتي در پارادایم اسلامی بررسی شد. نتایج تحقیق حاکی از اثربخشی ابعاد تعهد اجتماعی، مسئولیت پذیری، شفافیت و تصمیم گیری است که در صورت رعایت

موضوع پژوهش	سال و نویسندگان	یافته‌های اصلی
		اصول اخلاقی مطلوب با استفاده از نظارت اسلامی، اهداف بهینه و مطلوب حاکمیت شرکتي را تضمین می‌کند.

جدول ۲. پیشینه خارجی پژوهش

عنوان پژوهش	سال و نویسندگان	یافته‌های اصلی
بررسی صدای اعضا و مشارکت آنان در حکمرانی طرح‌های بازنشستگی با مزایای معین نشده	Khiavi & Bagheri (2026)	پژوهش نشان می‌دهد که با انتقال بخش بیشتری از ریسک سرمایه‌گذاری به اعضای طرح‌های بازنشستگی، سازوکارهای حاکمیت همچنان عمده‌تاً در اختیار متولیان و مدیران سرمایه‌گذاری باقی مانده است. نویسندگان بر ضرورت تقویت سازوکارهای مشارکت و انعکاس ترجیحات اعضا در فرایند حکمرانی تأکید کرده و
بررسی نمایندگی بازنشستگان در صندوق‌های بازنشستگی شغلی اتریش و هلند	Mayer & van der Zwan (2026)	این مطالعه نشان می‌دهد تغییر در توزیع ریسک میان ذی‌نفعان می‌تواند مطالبات جدیدی برای حضور و نمایندگی بازنشستگان در ارکان صندوق ایجاد کند و نحوه پاسخ ساختارهای نهادی به این مطالبات، بر شکل‌گیری نمایندگی در حکمرانی صندوق اثرگذار است.
بررسی «حاکمیت شرکتي و مدیریت سود: شواهدی از شرکتهای بورسی ویتنام»	Nguyen et al. (2024)	در این مطالعه شواهد معتبری ارائه می‌شود که کیفیت حاکمیت شرکتي، مدیریت سود را محدود می‌کند، که بر اساس اقلام تعهدی اختیاری مطلق و تولید شده و مدیریت سود واقعی اندازه‌گیری شده است. به ویژه، ارتباط منفی بین کیفیت حاکمیت شرکتي و مدیریت سود در شرکتهای خصوصی (شرکتهای غیردولتی)، شرکتهایی با مالکیت خارجی بالا و تمرکز مالکیت پایین، و شرکتهای با رشد بالا در مقایسه با هم‌تایان خود عمیق‌تر است.
مسئولیت اجتماعی شرکت، حاکمیت شرکتي و ریسک	Wang and Yang (2023)	نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی بر ریسک تاثیرگذار است و همچنین حاکمیت شرکت به عنوان عامل تعدیل‌گر، رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکتي و ریسک را تقویت می‌کند.
بررسی رابطه بین حاکمیت	Abdullah and Tursoy (2023)	یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که برخی از ویژگی‌های کمیته حسابرسی و هیئت مدیره تأثیر معنادار و منفی بر عملکرد مالی شرکت دارد. به طور خاص، این مطالعه نشان می‌دهد

شرکتی و عملکرد شرکت در آلمان		که دوگانگی مدیرعامل اثر آماری معنی‌داری بر عملکرد شرکت ندارد. به علاوه، اندازه هیئت مدیره بزرگ می‌تواند منجر به تأخیر در تصمیم‌گیری شود، به خصوص در سیستم حاکمیت شرکتی تحت کنترل خودی که در آلمان رایج است.
بررسی حاکمیت شرکتی و عملکرد صندوق‌های بازنشستگی	Akomea-Frimpong et al. (2022)	نتایج نشان داد که شیوه‌های حاکمیت شرکتی مانند حفظ حقوق سهام‌داران در شناخت ساختار سرمایه صندوق‌های بازنشستگی، رفتار عادلانه با همه سهام‌داران، کنترل‌های داخلی مؤثر و وظایف نظارتی به‌موقع کمیته‌های حسابرسی بر عملکرد صندوق‌های بازنشستگی تأثیرگذار است. علاوه بر این، اطمینان از ترکیب مناسب هیئت مدیره، تنوع قومیتی و جنسیتی اعضای هیئت مدیره بر موفقیت صندوق‌های بازنشستگی در کشور تأثیر می‌گذارد. این مطالعه نشان می‌دهد که چالش‌های فعلی صندوق‌های بازنشستگی در کشور شامل تصمیمات ضعیف سرمایه‌گذاری و نوسانات بازار در بازار سرمایه‌گذاری است. این مطالعه پیشی از شیوه‌های حاکمیتی صندوق‌های بازنشستگی ارائه می‌دهد. تقویت سیاست‌ها و رویه‌های شرکتی برای ارتقای عملکرد شرکت‌ها مرتبط است.
بررسی رابطه بین ارکان حاکمیت شرکتی و عملکرد مدیران صندوق بازنشستگی در کنیا	Ali et al. (2022)	این مطالعه در مورد اصلاحات بازنشستگی توصیه می‌کند، با ایجاد طبقه جدیدی از سهام‌داران فعال بالقوه در قالب صندوق‌های بازنشستگی، در اصل می‌تواند حاکمیت شرکتی را بهبود بخشد و نظم و انضباط سهام‌داران را افزایش دهد. دولت‌ها و ناظران مدیران صندوق‌های بازنشستگی باید نقش فعال‌تری را در فرآیند انتخاب اعضای هیئت مدیره در نظر بگیرند و در عین حال انتخاب‌های خود را به ذی‌نفعان حرفه‌ای صندوق‌های بازنشستگی تقلیل دهند.

برآیند مبانی نظری و پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مسئله حاکمیت شرکتی صرفاً به طراحی ارکان داخلی یا استقرار چند سازوکار نظارتی محدود نیست، بلکه به نحوه توزیع اختیار و مسئولیت، حضور و اثرگذاری ذی‌نفعان، تنظیم روابط میان نهادهای درگیر و هماهنگی مجموعه فعالیت‌هایی وابسته است که در شکل‌گیری تصمیمات و نتایج سازمان نقش دارند. بااین حال، مطالعات پیشین عمدتاً هر یک از این موضوعات را به‌صورت جداگانه یا در یک سطح مشخص بررسی کرده‌اند و در نتیجه، تصویری منسجم از نحوه ارتباط عناصر مختلف حاکمیت ارائه نمی‌کنند. مرور منابع همچنین نشان می‌دهد که کمبود اصلی، فقدان اصول و معیارهای حاکمیت مطلوب نیست؛ زیرا ادبیات نظری و اسناد تخصصی، مجموعه نسبتاً گسترده‌ای از الزامات و رویه‌های حاکمیتی را مطرح کرده‌اند. مسئله اصلی آن است که این اصول در چه ساختاری، به‌وسیله چه کنشگرانی و از طریق چه روابطی باید تحقق یابند. به

بیان دیگر، اصول کلی به‌تنهایی نمی‌توانند نحوه استقرار فعالیت‌های حاکمیتی و هماهنگی میان اجزای درگیر را در یک بستر نهادی مشخص توضیح دهند (ISSA, 2025; OECD, 2016).

از این‌رو، بررسی مسئله به رویکردی نیاز دارد که تحلیل را به یک سازمان، یک رکن یا یک سازوکار خاص محدود نکند و بتواند مجموعه عناصر دخیل در تحقق ارزش موردنظر را در ارتباط با یکدیگر مطالعه کند. رویکرد اکوسیستم به‌مثابه ساختار، با آغاز تحلیل از گزاره ارزش و تمرکز بر فعالیت‌ها، کنشگران و «موقعیت‌ها و پیوندهای میان آن‌ها»، چنین امکانی را فراهم می‌سازد که چگونگی استقرار کنشگران و وابستگی میان نقش‌های آنان را در ساختار ایجاد ارزش نشان می‌دهند (Adner, 2017; Jacobides et al., 2018).

بر همین اساس، پژوهش حاضر رویکرد اکوسیستم به‌مثابه ساختار را به‌عنوان منطق تحلیل مسئله برگزیده است. این انتخاب به معنای تعیین پیشینی اجزای الگوی حاکمیت شرکتی نیست؛ بدین ترتیب، پژوهش می‌کوشد از بررسی پراکنده مؤلفه‌های حاکمیتی فراتر رود و ساختاری یکپارچه برای تبیین روابط میان عناصر فراسازمانی ارائه کند (Adner, 2017).

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث رویکرد، کیفی است و با استفاده از روش تحلیل شبکه مضامین (Attride-Stirling, 2001) انجام شده است. انتخاب این روش با ماهیت اکتشافی پژوهش و هدف آن، یعنی شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و روابط حاکمیت شرکتی صندوق‌های بازنشستگی از منظر اکوسیستمی، تناسب دارد. مشارکت‌کنندگان پژوهش را خبرگان و مدیران دارای تجربه و شناخت تخصصی در حوزه صندوق‌های بازنشستگی، حاکمیت شرکتی و سیاست‌گذاری عمومی تشکیل دادند. انتخاب مشارکت‌کنندگان به‌صورت هدفمند و بر اساس معیارهایی مانند برخورداری از سابقه مدیریتی، سیاست‌گذاری یا پژوهشی مرتبط انجام شد و برای شناسایی سایر افراد واجد

شرایط، نمونه‌گیری به‌صورت گلوله‌برفی توسعه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و طی یک دوره شش‌ماهه گردآوری شد. فرایند نمونه‌گیری و انجام مصاحبه‌ها تا دستیابی به کفایت داده‌ها و اشباع مضامین ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که پس از مصاحبه‌های سیزدهم و چهاردهم، مضمون جدیدی که موجب تغییر ساختار تحلیل شود به دست نیامد و مصاحبه پانزدهم نیز برای اطمینان از تثبیت یافته‌ها انجام شد. در مجموع، ۱۵ مصاحبه مبنای تحلیل قرار گرفت. ویژگی‌های حرفه‌ای و جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	تحصیلات	شغل	شناسه مصاحبه شونده	سابقه کار	جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار	شناسه مصاحبه شونده
مرد	دکتری	عضو هیأت مدیره	P1	۲۸	مرد	دکتری	عضو هیأت مدیره	۱۳	P9
زن	دکتری	عضو هیأت مدیره	P2	۱۵	مرد	دکتری	مدیر ارشد	۱۷	P10
مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	P3	۱۰	مرد	دکتری	مدیر ارشد	۱۴	P11
مرد	دکتری	مدیرعامل	P4	۱۸	مرد	دکتری	مدیر ارشد	۱۱	P12
مرد	دکتری	عضو هیأت مدیره	P5	۱۴	مرد	دکتری	مدیر ارشد	۶	P13
مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	P6	۱۸	مرد	دکتری	مدیر ارشد	۱۴	P14

P15	مدیر ارشد	دکتری	زن	۲۱	P7	عضو هیأت مدیره	دکتری	مرد
				۹	P8	عضو هیئت علمی	دکتری	مرد

مطابق جدول فوق، مشارکت کنندگان پژوهش از نظر جایگاه حرفه‌ای و حوزه تخصصی، از تنوع مناسبی برخوردار بودند که این امر به غنای داده‌ها و جامعیت یافته‌های پژوهش کمک کرده است.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل شبکه مضامین انجام شد، به نحوی که ابتدا متن مصاحبه‌ها به‌طور کامل پیاده‌سازی و چند بار مطالعه شد؛ سپس واحدهای معنایی شناسایی و کدگذاری اولیه انجام گرفت. کدهای هم‌سنخ در قالب مضامین پایه طبقه‌بندی شدند، مضامین پایه مرتبط در سطح مضامین سازمان‌دهنده قرار گرفتند و در نهایت، مضامین فراگیر از طریق مقایسه، ادغام و انتزاع مفهومی مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفتند. حاصل این فرایند، شناسایی ۷۳ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر بود. به‌منظور پشتیبانی تجربی از مضامین استخراج‌شده و نشان دادن پیوند مستقیم یافته‌ها با داده‌های میدانی، نمونه‌ای از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان در جدول زیر ارائه شده است. این نقل‌قول‌ها به‌صورت هدفمند و از میان اظهاراتی انتخاب شده‌اند که به‌خوبی بیانگر مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه شناسایی‌شده در فرایند تحلیل مضمون هستند:

جدول ۴. نقل‌قول‌های منتخب مشارکت‌کنندگان در ارتباط با مضامین استخراج‌شده

کد مصاحبه شونده	نقل‌قول‌ها	کد اولیه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
P4	بخشهایی از اساسنامه صندوقها با الزامات نهادهای نظارتی مثل دیوان محاسبات و سازمان بازرسی همخوانی کامل ندارد. همین موضوع باعث میشود در اجرا دائماً با تفسیرهای مختلف مواجه شویم و عملاً کارایی ساختار حکمرانی کاهش پیدا کند.	نقض قانونی اساسنامه	اصلاح اساسنامه	نظم حقوقی بسترآفرین حاکمیت شرکتی
P7	هنوز مشخص نیست تأمین اجتماعی یک نهاد عمومی غیردولتی با استقلال واقعی است یا عملاً زیرمجموعه دولت تلقی میشود. این ابهام در قوانین باعث شده دولت در بسیاری از تصمیمات مداخله کند.	ابهام در ماهیت سازمانی		

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	کد اولیه	نقل قول‌ها	کد مصاحبه شونده
یکپارچه سازی قوانین فراادستی		نبود استقلال اداری	<u>حذف استقلال اداری سازمان در اساسنامه جدید، فقط استقلال مالی قید شده دارد.</u>	P2
		تداخل نقش ارکان در اساسنامه فعلی	در برخی موارد مرز بین سیاستگذاری، نظارت و اجرا در ارکان صندوق مشخص نیست. همین تداخل باعث میشود هیئت‌مدیره وارد امور اجرایی شود یا مدیرعامل در حوزه های سیاستی نقش ایفا کند.	P2
		قدیمی بودن قوانین	بخش قابل توجهی از قوانین صندوقها مربوط به چند دهه قبل است و با شرایط اقتصادی و جمعیتی امروز همخوانی ندارد. بنابراین بدون بازنگری قانونی نمیتوان اصلاحات ساختاری انجام داد.	P11
		تعارض قوانین و مقررات مرتبط	در برخی موارد بین قوانین مختلف مثل قانون کار، قانون ساختار رفاه و قانون مدیریت خدمات کشوری تعارض وجود دارد و همین موضوع تصمیم گیری را برای مدیران صندوقها پیچیده میکند.	P6
		اصلاح قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی	قانون ساختار رفاه زمانی تدوین شد که شرایط صندوقها متفاوت بود. امروز لازم است مواد کلیدی مثل ماده ۱۱، ۱۲ و ۱۷ بازنگری شود تا نظام حکمرانی صندوقها شفافتر شود.	P10
		تغییر مفاد قانون کار	اگر قرار است صندوقها واقعاً سه جانبه اداره شوند، باید قانون کار نقش تشکلهای کارگری و کارفرمایی را در حکمرانی صندوقها تقویت کند، در غیر این صورت حضورشان بیشتر جنبه تشریفاتی دارد.	P13
		اصلاح احکام مرتبط قانون مدیریت خدمات کشوری	طبق ماده ۱۱۳ قانون مدیریت خدمات کشوری هم هیئت‌مدیره و هم مدیرعامل با پیشنهاد وزیر منصوب میشوند. این تمرکز اختیار باعث میشود استقلال واقعی ارکان حاکمیتی شکل نگیرد و باید برای این موضوع فکری کرد.	P8

برای اعتبارسنجی یافته‌ها، از معیارهای لینکلن و گوبا (Lincoln & Guba, 1985) شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری استفاده شد. همچنین، به منظور بررسی روایی محتوای مضامین سازمان‌دهنده، ۱۰ نفر از میان ۱۵ خبره مشارکت‌کننده در مرحله مصاحبه، با توجه به برخورداری از تخصص مرتبط‌تر با موضوع، برای مرحله اعتبارسنجی انتخاب شدند. نظر خبرگان با بهره‌گیری از روش لاوشه (Lawshe, 1975)، و از طریق محاسبه نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) اخذ شد. با توجه به تعداد ۱۰ نفر ارزیاب، حد بحرانی CVR برابر با ۰/۶۲ در نظر گرفته شد. مضامینی که در ارزیابی اولیه مقدار CVR آنها کمتر از حد بحرانی بود، پس از بازنگری در بیان و مفهوم،

مجدداً در اختیار همان خبرگان قرار گرفتند و در ارزیابی مجدد، ضرورت آن‌ها مورد تأیید تمامی خبرگان قرار گرفت. نتایج اعتبارسنجی در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۵. نتایج ارزیابی روایی محتوای مضامین سازمان‌دهنده

وضعیت نهایی	تعداد خبرگان	تعداد خبرگان موافق با ضروری بودن	CVR	تناسب	وضوح	سادگی	CVI	مضمون سازمان‌دهنده
تایید	10	9	0.80	0.90	0.95	0.90	0.92	اصلاح اساسنامه ها
اصلاح جزئی در واژگان	10	۱۰	1.00	0.85	0.90	0.85	0.87	یکپارچه سازی قوانین فرادستی
تایید	10	9	0.80	0.95	0.90	0.95	0.93	تعامل با نهادهای نظارتی فرادستی
تایید	10	10	1.00	0.95	0.95	0.90	0.93	همکاری با نهادهای تخصصی ملی و بین المللی
اصلاح جزئی در واژگان	10	۹	0.80	0.80	0.85	0.85	0.83	اعتماد افکار عمومی نسبت به اقدامات
تایید	10	9	0.80	0.90	0.85	0.90	0.88	نماینده‌گی تشکلهای شاغل و بازنشسته
اصلاح مفهومی	10	۹	0.۸۰	0.75	0.80	0.80	0.7۹	جایگاه محوری نمایندگی دولت در ارکان
تایید	10	9	0.80	0.90	0.90	0.95	0.92	تناسب نمایندگی با جامعه ذینفع
اصلاح جزئی در واژگان	10	۹	0.۸۰	0.85	0.85	0.90	0.87	ترکیب و اختیارات تصمیم گیر عالی
تایید	10	10	1.00	0.95	1.00	0.95	0.97	تفکیک کارکردی ارکان صندوق
تایید	10	9	0.80	0.90	0.95	0.90	0.92	شایستگی و ثبات مدیریتی
اصلاح جزئی در واژگان	10	۹	0.۸۰	0.80	0.85	0.80	0.82	پاسخگویی و ارزیابی عملکرد
تایید	10	9	0.80	0.95	0.90	0.95	0.93	انعطاف پذیری و مدیریت ریسک
اصلاح جزئی در واژگان	10	۹	1.00	0.85	0.80	0.85	0.83	تقارن اطلاعاتی و تنظیم روابط
تایید	10	9	0.80	0.90	0.90	0.90	0.90	اکچوئری و انضباط مالی
تایید	10	10	1.00	0.95	0.95	0.95	0.95	رعایت عدالت بین نسلی
اصلاح جزئی در واژگان	10	۱۰	1.00	0.85	0.90	0.85	0.87	کیفیت و رضایت خدمات

نتایج ارزیابی روایی محتوایی نشان داد که پس از بازنگری و ارزیابی مجدد مضامین دارای

CVR کمتر از حد بحرانی، تمامی ۱۷ مضمون سازمان‌دهنده مقادیر CVR بالاتر از حد

بحرانی ۰/۶۲ را کسب کردند و از نظر ضرورت مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند. نهایتاً

مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول ۴۶. مضامین مستخرج از مصاحبه‌ها

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
نظم حقوقی بستر آفرین حاکمیت شرکتی	اصلاح اساسنامه ها	نقض قانونی اساسنامه
		ابهام در ماهیت سازمانی
		نبود استقلال اداری
		تداخل نقش ارکان در اساسنامه فعلی
	یکپارچه سازی قوانین فراادستی	قدیمی بودن قوانین
		تعارض قوانین و مقررات مرتبط
		اصلاح قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی
		تغییر مفاد قانون کار
تعامل اعتبار آفرین با کنشگران محیط اکوسیستمی	تعامل با نهادهای نظارتی فراادستی	اصلاح احکام مرتبط قانون مدیریت خدمات کشوری
		ضربه گیری در برابر دخالت های غیرفنی
	همکاری با نهادهای تخصصی ملی و بین المللی	استقرار سازوکار پاسخ گویی کارآمد نسبت به مطالبات
		به کارگیری گایدلاین های □□□□
		افزایش اعتبار و وجهه بین المللی
	اعتماد افکار عمومی نسبت به اقدامات	تصدیق نهادهای علمی تخصصی
		غلبه روایت بیرونی بر روایت رسمی
		توضیح عمومی تصمیمات دشوار
ساماندهی کنشگران دارای نمایندگی در رکن عالی	نماینده گی تشکلهای شاغل و بازنشسته	تصور سیاسی شدن منابع، انتصابات و تصمیمات
		ترجمه داده های تخصصی به داده های عمومی و قابل فهم
		حذف وابستگی انتصاب اعضای تشکل به وزیر کار
		دموکراتیک سازی انتخاب اعضای تشکل
	جایگاه محوری نمایندگی دولت در ارکان	فقدان نمایندگی حقیقی کل جامعه مخاطب
		تقویت تشکلهای بازنشستگی
		ایجاد نمایندگی برای گروههای شغلی جدید
	تناسب نمایندگی با جامعه ذینفع	انتصاب نمایندگی دولت بر اساس جایگاه
		انتساب تصمیمات به نماینده دولت
		نقش اثربخش سایر نهادهای دولتی
		الگوی متغیر چندجانبه گرا
		اضافه شدن نماینده مستمری بگیران
		افزایش چگالی مستمری بگیران
		حذف گروههای نامرتبط از ارکان
		اعطای نقش به تمام کارگران و کارفرمایان
		حکمرانی یکپارچه برای همه صندوقهای بازنشستگی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده		مضمون پایه	
معماری چهارلایه‌ای ارکان حاکمیت شرکتی	ترکیب و اختیارات تصمیم گیر عالی		متناسب سازی تعداد اعضای رکن عالی با ذینفعان کلیدی همان صندوق	
			اصلاح تعداد کرسی رکن عالی	
			حذف مداخله گری همه جانبه دولت	
			ریاست دولت بر رکن عالی	
			توزیع اختیارات تصمیم گیری	
			هیئت امنا به عنوان سیاستگذار کلان	
	تفکیک کارکردی ارکان صندوق		تقویت دبیرخانه هیئت امنا به عنوان نهاد تنظیمگر تخصصی	
			تعیین تکلیف نقش نظارتی	
			هیئت مدیره به عنوان رکن اداره و تصمیمگیر مدیریتی	
			پاسخگویی هیئت مدیره به مجمع عمومی	
			مدیرعامل به عنوان رکن اجرای مصوبات	
			حذف هیئت نظارت	
فعالیت‌های تضمین کننده حاکمیت شرکتی	شایستگی و ثبات مدیریتی	احراز صلاحیت حرفه ای	سابقه و تجربه مرتبط	
		بانک اطلاعات مدیران	تعیین معیارهای تخصصی برای عضویت	
			آیین نامه احراز صلاحیت مدیران	
	ثبات و استقلال حرفه‌ای		تعدد جایگاه و انتصاب مدیریتی	
		پاسخگوی و ارزیابی عملکرد	استانداردگذاری عملکرد	اطمینان به ارتقای شغلی
				رتبه بندی مدیران
	تضمین استقلال رای			
	انعطاف پذیری و مدیریت ریسک	موافقتنامه عملکرد	سیاسی زدایی از انتصابات	
			کوتاه بودن دوره عمر مدیریتی	
			حذف شاخصهای اداری در ارزیابی	
			معیار عملکرد شفاف	
			اتصال عملکرد مدیران به عملکرد صندوق	
			اتصال پاداش به عملکرد	
			تعهدات مدیران به عملکرد	
			مدیریت ریسک‌های مالی، جمعیتی و مدیریتی	
			انعطاف‌پذیری در برابر شوک‌های بیرونی	
			کنترل ریسک تداخل نقش‌ها و تصمیمات غیرتخصصی	
			تقارن اطلاعاتی بین ذی نفعان	

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
حاکمیت شرکتی مبتنی بر ارزش آفرینی پایدار	تقارن اطلاعاتی و تنظیم روابط	رفع تنش و ناهماهنگی
		همراه کردن اشخاص ذی اثر
	اکچوئری و انضباط مالی	تضمین انضباط مالی
		آثار مالی تصمیمات پیش از تصویب
		اثر مصوبات کلان بر منابع و مصارف صندوق
		رعایت اصول امانت‌داری در مدیریت وجوه
	رعایت عدالت بین نسلی	افشای پیامدهای بین نسلی تصمیمات مهم
		ارزیابی اثر تصمیمات بر تعادل بیمه‌پردازان، مستمری‌بگیران و نسل‌های آتی
	کیفیت و رضایت خدمات	رابطه نهاد خدمت‌دهنده و خدمت‌گیرنده
		رضایت و مطلوبیت خدمت‌گیرنده معیار اصلی عملکرد

تحلیل و بررسی یافته‌ها

تحلیل مصاحبه‌ها به شناسایی شش مضمون فراگیر، ۱۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۷۳ مضمون پایه انجامید. این مضامین، ابعاد و روابط مؤثر بر حاکمیت شرکتی صندوق‌های بازنشتگی را از منظر اکوسیستمی نشان می‌دهند. در ادامه، هر یک از مضامین فراگیر با اتکا به مضامین سازمان‌دهنده، مضامین پایه و شواهد حاصل از مصاحبه‌ها تبیین می‌شود:

نظم حقوقی بستر آفرین حاکمیت شرکتی

یافته‌ها نشان داد که مشارکت‌کنندگان، وجود نظامی حقوقی روشن و هماهنگ را پیش شرط استقرار حاکمیت شرکتی مطلوب در صندوق‌های بازنشتگی می‌دانند. این مضمون فراگیر از دو مضمون سازمان‌دهنده «اصلاح اساسنامه‌ها» و «یکپارچه‌سازی قوانین فرادستی» تشکیل شده است. از دید خبرگان، تا زمانی که ابهام‌ها و تعارض‌های حقوقی این دو سطح برطرف نشود، اصلاح استقلال ارکان، تفکیک وظایف، نمایندگی ذی‌نفعان و پاسخ‌گویی نیز اثربخشی لازم را نخواهد داشت.

در سطح اساسنامه‌ها، مشارکت‌کنندگان به ناهمخوانی برخی احکام با الزامات نهادهایی مانند دیوان محاسبات و سازمان بازرسی اشاره کردند که به تفسیرهای متفاوت و کاهش کارایی ساختار حاکمیت منجر شده است. ابهام در ماهیت حقوقی صندوق‌ها نیز از مسائل اصلی بود؛

«به گونه‌ای که روشن نیست سازمان تأمین اجتماعی نهادی عمومی و غیردولتی با استقلال واقعی است یا در عمل زیرمجموعه دولت تلقی می‌شود» (P4). از دید آنان، این ابهام زمینه مداخله دولت را فراهم کرده است. همچنین، در اساسنامه جدید فقط استقلال مالی تصریح شده و استقلال اداری حذف شده است؛ درحالی که در اساسنامه پیش از سال ۱۳۸۷، هر دو نوع استقلال مالی و اداری به رسمیت شناخته می‌شد.

بخشی از تداخل وظایف ارکان نیز به تغییر ساختار صندوق بدون بازطراحی هماهنگی روابط میان آن‌ها نسبت داده شد. «در ساختار پیشین، مدیرعامل هم‌زمان ریاست هیئت‌مدیره و مسئولیت اجرایی را بر عهده داشت، شورای عالی تأمین اجتماعی مرجع تصمیم‌گیری کلان بود و هیئت نظارت بر عملکرد مدیرعامل و هیئت‌مدیره نظارت می‌کرد» (P2). پس از تبدیل شورای عالی به هیئت‌امنا و تفکیک مدیرعامل از هیئت‌مدیره، وظایف و مناسبات ارکان متناسب با ساختار جدید بازتعریف نشد. افزون بر این، «ایراهای مطرح شده از سوی مجلس و دیوان محاسبات درباره اساسنامه اصلاحی به‌طور کامل برطرف نشد» (P4) و مرز میان سیاست‌گذاری، نظارت، اداره و اجرا مبهم باقی ماند؛ به‌نحوی که در برخی موارد هیئت‌مدیره وارد امور اجرایی می‌شود یا مدیرعامل در حوزه سیاست‌گذاری نقش ایفا می‌کند.

در سطح قوانین فرادستی، قدمت مقررات و تعارض میان احکام قانونی از دیگر موانع اصلاح حاکمیت صندوق‌ها شناخته شد. مشارکت کنندگان تأکید کردند که بخشی از قوانین با شرایط اقتصادی، جمعیتی و نهادی کنونی تناسب ندارد و «ناهماهنگی میان قانون کار، قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی و قانون مدیریت خدمات کشوری، تصمیم‌گیری را دشوار کرده است» (P7). در این زمینه، بازنگری در مواد ۱۱، ۱۲ و ۱۷ قانون ساختار، احکام مربوط به تشکلهای کارگری و کارفرمایی در قانون کار و ماده ۱۱۳ قانون مدیریت خدمات کشوری مورد تأکید قرار گرفت. از دید خبرگان، سه‌جانبه‌گرایی زمانی واقعی است که جایگاه تشکلهای کارگری و کارفرمایی در قوانین تقویت شود؛ در غیر این صورت، حضور آن‌ها در ارکان جنبه تشریفاتی خواهد داشت. تمرکز اختیار پیشنهاد یا انتصاب مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره نزد وزیر نیز مانعی برای استقلال واقعی ارکان تلقی شد.

در مجموع، نظم حقوقی بسترآفرین مستلزم هماهنگی اساسنامه‌ها و قوانین فرادستی، رفع ابهام در ماهیت حقوقی و استقلال صندوق‌ها و تعیین روشن حدود اختیار و پاسخ‌گویی ارکان

است. بر پایه داده‌های مصاحبه، در نبود چنین بستری، تغییر ترکیب ارکان یا افزودن سازوکارهای نظارتی به تنهایی به شکل‌گیری حاکمیتی منسجم و پاسخ‌گو منجر نخواهد شد.

تعامل اعتبارآفرین با کنشگران محیط اکوسیستمی

یافته‌ها نشان داد که مشروعیت و اثربخشی حاکمیت شرکتی صندوق‌های بازنشستگی صرفاً در درون ساختار سازمانی شکل نمی‌گیرد، بلکه به کیفیت تعامل صندوق با نهادهای نظارتی، مراجع علمی و تخصصی و افکار عمومی وابسته است. این مضمون فراگیر سه سطح اعتبار قانونی، اجتماعی و علمی را دربر می‌گیرد. در سطح قانونی، مشارکت‌کنندگان بر ضرورت پاسخ‌گویی به نهادهای نظارتی فرادستی، همراه با حفظ استقلال حرفه‌ای ارکان صندوق، تأکید داشتند. از دید آنان، «نظارت زمانی به تقویت حاکمیت شرکتی منجر می‌شود که از مداخله مستقیم و غیرتخصصی در تصمیمات تفکیک شود» (P3). ارکان صندوق باید ضمن پاسخ‌گویی مؤثر به مطالبات نهادهای نظارتی، در برابر فشارها و تصمیمات فاقد پشتوانه کارشناسی نقش ضربه‌گیر ایفا کنند؛ زیرا «تبدیل نظارت قانونی به مداخله مدیریتی می‌تواند استقلال تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری مدیران را تضعیف کند» (P11). در سطح اجتماعی، اعتماد عمومی تنها با انتشار اطلاعات حاصل نمی‌شود، بلکه به ارائه روایتی رسمی، به موقع و قابل فهم از تصمیمات صندوق وابسته است. یافته‌ها نشان داد که در نبود توضیح روشن، روایت‌های بیرونی بر روایت رسمی غلبه می‌کنند و تصمیمات مالی و اکچوئری ممکن است صرفاً به صورت کاهش منافع، محدودیت یا تأخیر در خدمات درک شوند. همچنین، تصور سیاسی شدن منابع، سرمایه‌گذاری‌ها، انتصابات و تصمیمات مهم، حتی در صورت برخورداری برخی اقدامات از مبنای حرفه‌ای، اعتماد به نظام حاکمیت شرکتی را کاهش می‌دهد. از این رو، توضیح عمومی تصمیمات دشوار، پاسخ‌گویی به مطالبات و تبدیل داده‌های تخصصی و آماری به اطلاعاتی ساده و قابل فهم، از الزامات اعتمادسازی شناخته شد. مشروعیت علمی نیز به همکاری با نهادهای علمی و تخصصی ملی و بین‌المللی مربوط است. مشارکت‌کنندگان استفاده از رهنمودهای معتبر، از جمله راهنماهای ISSA، را عاملی برای ایجاد زبان مشترک میان کنشگران، تقویت پشتوانه کارشناسی تصمیمات و افزایش امکان دفاع تخصصی از برنامه‌های اصلاحی نزد مراجع فرادستی دانستند. «تصدیق برنامه‌ها و

تصمیمات از سوی نهادهای علمی و تخصصی نیز می‌تواند اعتبار داخلی و وجهه بین‌المللی صندوق‌ها را افزایش دهد» (P6). در مجموع، تعامل اعتبار آفرین به معنای ایجاد توازن میان پاسخ‌گویی و استقلال حرفه‌ای، اعتمادسازی از طریق ارتباطات عمومی روشن و بهره‌گیری از پشتوانه علمی معتبر است. ضعف در هر یک از این سطوح می‌تواند پذیرش و اجرای تصمیمات حاکمیتی را، حتی در صورت برخورداری از مبنای فنی، با محدودیت مواجه سازد.

ساماندهی کنشگران دارای نمایندگی در رکن عالی

یافته‌ها نشان داد که نمایندگی در رکن عالی صندوق‌های بازنشستگی صرفاً با حضور نمایندگان گروه‌های مختلف محقق نمی‌شود، بلکه به واقعی‌بودن و استقلال نمایندگی و تناسب ترکیب رکن عالی با جامعه ذی‌نفع هر صندوق بستگی دارد. این مضمون فراگیر شامل «نمایندگی تشکل‌های شاغلان و بازنشستگان»، «جایگاه محوری نمایندگی دولت در ارکان» و «تناسب نمایندگی با جامعه ذی‌نفع» است.

در زمینه نمایندگی شاغلان و بازنشستگان، مشارکت‌کنندگان بر حذف وابستگی انتخاب یا تأیید نمایندگان تشکل‌ها به وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی و استقرار سازوکاری شفاف و دموکراتیک تأکید داشتند؛ زیرا این وابستگی می‌تواند مانع نمایندگی حقیقی جامعه بیمه‌شدگان و بازنشستگان شود. «تقویت تشکل‌های بازنشستگی و ایجاد نمایندگی برای گروه‌های شغلی جدید، از جمله فریلنسرها و شاغلان خارج از الگوهای سنتی اشتغال، نیز برای جلوگیری از صوری‌شدن مشارکت ضروری دانسته شد» (P3).

یافته‌ها بر حذف دولت از رکن عالی دلالت نداشت، بلکه نمایندگی آن را زمانی مؤثر می‌دانست که به جای اشخاص، به موقعیت‌های حقوقی معینی مانند وزارت امور اقتصادی و دارایی یا سازمان برنامه و بودجه متصل باشد؛ به گونه‌ای که «مسئولیت تصمیمات قابل انتساب و با تغییر افراد، ثبات نمایندگی حفظ شود» (P1). حضور سایر نهادهای دولتی مرتبط نیز می‌تواند ارتباط تصمیمات صندوق با فرایندهای سیاست‌گذاری، تأمین مالی و تصویب در سطوح بالاتر را تسهیل کند.

«ترکیب رکن عالی باید متناسب با مأموریت، شیوه تأمین منابع، ساختار بیمه‌پردازی و جامعه ذی‌نفع هر صندوق و حسب مورد به صورت دوجانبه، سه‌جانبه یا چندجانبه طراحی

شود» (P5). از دید مشارکت کنندگان، «دلیلی ندارد نمایندگان تشکلهای کارگری سازمان تأمین اجتماعی درباره منافع ذی‌نفعان صندوق بیمه اجتماعی کشاورزان، روستاییان و عشایر یا صندوق بازنشستگی کشوری تصمیم بگیرند» (P1)؛ زیرا این گروه‌ها از نظر ماهیت اشتغال، شیوه تأمین مالی، ساختار بیمه‌پردازی و مطالبات بازنشستگی متفاوت‌اند. بنابراین، گروه‌های نامرتب باید از ارکان حذف شوند و تعداد و توزیع کرسی‌ها با توجه به افزایش سهم مستمری‌بگیران، ظهور مشاغل جدید و تغییر ترکیب بیمه‌شدگان، به‌صورت دوره‌ای بازتنظیم شود. در مجموع، نمایندگان شاغلان و بازنشستگان باید از پشتوانه انتخابی برخوردار باشند، نمایندگی دولت به جایگاه‌های نهادی متصل شود و ترکیب رکن عالی بازتاب‌دهنده ذی‌نفعان واقعی هر صندوق باشد.

معماری چهارلایه‌ای ارکان حاکمیت شرکتی

یافته‌ها نشان داد که مسئله اصلی در معماری ارکان، صرفاً تعدد آن‌ها نیست، بلکه تمرکز تصمیم‌گیری، تداخل سیاست‌گذاری و اجراء، ضعف تنظیم‌گری تخصصی و گسست زنجیره اختیار و پاسخ‌گویی است. در برخی موارد روشن نیست هر تصمیم باید در سطح سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، اداره یا اجرا اتخاذ شود. بر اساس مضامین استخراج یافته از مصاحبه‌ها، معماری پیشنهادی از چهار لایه متمایز اما مرتبط شامل رکن عالی سیاست‌گذار، نهاد تنظیم‌گر تخصصی، هیئت‌مدیره و مدیرعامل و عوامل اجرایی تشکیل می‌شود. لایه نخست، هیئت امنای مجمع عمومی به‌عنوان رکن عالی سیاست‌گذاری است که باید سیاست‌های کلان را تعیین و بر عملکرد صندوق نظارت راهبردی کند، نه اینکه وارد امور اجرایی شود. مشارکت کنندگان «تغییر مکرر اعضای ارکان و مدیران، به‌ویژه هم‌زمان با تغییر دولت‌ها و مقامات، را عامل تغییر اولویت‌ها، برنامه‌ها و جهت‌گیری‌های صندوق‌ها و مانع تداوم سیاست‌های بلندمدت دانستند» (P4 و P5). از این‌رو، سیاست‌ها باید به جای اشخاص و دوره‌های سیاسی، به جایگاه‌های نهادی، اسناد راهبردی و سازوکارهای الزام‌آور متصل شوند. ترکیب، تعداد کرسی‌ها و توزیع اختیارات رکن عالی نیز باید متناسب با ذی‌نفعان کلیدی هر صندوق باشد و مانع سلطه یک‌جانبه دولت یا هر کنشگر دیگر شود. ریاست دولت بر این رکن، به‌دلیل نقش تضمین‌گری آن در بیمه‌های پایه و امکان پیگیری تصمیمات در سطوح کلان، قابل دفاع دانسته شد؛ مشروط بر آنکه حدود این جایگاه روشن باشد و به مداخله همه‌جانبه یا تغییر مستمر سیاست‌ها منجر نشود.

لایه دوم، نهاد تنظیم‌گر تخصصی است. رکن عالی برای تبدیل سیاست‌های کلان به ضوابط تخصصی، پایش اجرای مصوبات، تعیین استانداردهای عملکرد و تنظیم روابط میان ارکان به بازویی حرفه‌ای و دارای اقتدار کارشناسی نیاز دارد. در وضعیت موجود، «پراکندگی وظایف میان دبیرخانه هیئت امناء، هیئت نظارت و سایر واحدها به موازی کاری یا تشریفاتی شدن نقش‌ها انجامیده است» (P8). از این رو، پیشنهاد مشارکت‌کنندگان صرفاً تقویت دبیرخانه نبود، بلکه ارتقای آن به تنظیم‌گری تخصصی و نسبتاً مستقل بود که مستقیماً در برابر رکن عالی پاسخ‌گو باشد. در این چارچوب، نظارت تخصصی درونی در تنظیم‌گر متمرکز می‌شود، هیئت نظارت به عنوان رکن موازی حذف می‌گردد و نظارت قانونی بیرونی نهادهایی مانند حسابرس قانونی، دیوان محاسبات و مجلس همچنان مستقل باقی می‌ماند.

لایه سوم، هیئت‌مدیره به عنوان رکن اداره و تصمیم‌گیری مدیریتی است. هیئت‌مدیره باید در چارچوب سیاست‌های مصوب، دارایی‌ها، شرکت‌ها و فعالیت‌های اصلی صندوق را هدایت کند، مدیرعامل را راهبری و ارزیابی نماید و در برابر رکن عالی پاسخ‌گو باشد. با این حال، در وضعیت موجود، «مدیرعامل به وسیله وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی در مقام رئیس هیئت امناء منصوب می‌شود، نه به انتخاب هیئت‌مدیره» (P9). این شیوه، زنجیره اختیار و پاسخ‌گویی را مختل می‌کند؛ زیرا مدیرعامل جایگاه خود را مستقیماً از رئیس رکن عالی می‌گیرد و هیئت‌مدیره، با وجود مسئولیت اداره صندوق، ابزار کافی برای انتخاب، هدایت و پاسخ‌خواهی از او ندارد. در نتیجه، «هیئت‌مدیره ممکن است به رکنی تشریفاتی تبدیل شود» (P12). از این رو، اختیار انتخاب، ارزیابی و در صورت لزوم عزل مدیرعامل باید با مسئولیت مدیریتی هیئت‌مدیره متناسب شود.

لایه چهارم شامل مدیرعامل و عوامل اجرایی است. مدیرعامل باید مجری مصوبات هیئت‌مدیره و مسئول عملیات جاری، کارایی اجرایی و تحقق اهداف تعیین شده باشد. ورود مدیرعامل به حوزه سیاست‌گذاری یا تصمیم‌گیری مستقل از هیئت‌مدیره و در مقابل، مداخله اعضای هیئت‌مدیره در امور اجرایی، مرز مسئولیت‌ها را از بین می‌برد. بنابراین، اختیار اجرایی باید در این لایه متمرکز و با تعهدات عملکردی روشن و پاسخ‌گویی منظم به هیئت‌مدیره همراه شود. در مجموع، معماری چهارلایه‌ای بر ایجاد زنجیره‌ای روشن از سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و نظارت تخصصی، اداره و اجرا استوار است؛ به گونه‌ای که هر لایه اختیار، وظیفه و مرجع پاسخ‌گویی مشخصی داشته باشد.

فعالیت‌های تضمین‌کننده حاکمیت شرکتی

یافته‌ها نشان داد که اصلاح قوانین و معماری ارکان، بدون تعیین ضوابط واگذاری اختیار و کنترل نحوه اعمال آن، برای تحقق حاکمیت شرکتی مطلوب کافی نیست. این مضمون فراگیر چهار حوزه «شایستگی و ثبات مدیریتی»، «پاسخ‌گویی و ارزیابی عملکرد»، «انعطاف‌پذیری و مدیریت ریسک» و «تقارن اطلاعاتی و تنظیم روابط» را دربر می‌گیرد.

در حوزه شایستگی و ثبات مدیریتی، مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که «بسیاری از مدیران صندوق بدون سابقه و تجربه کافی پست می‌گیرند» و «حضور افراد فاقد تخصص مالی و اکچوئری در هیئت‌مدیره یا هیئت امنای آسیب‌زا است». از این رو، عضویت در ارکان باید بر احراز صلاحیت حرفه‌ای، سابقه مرتبط در حوزه‌های بیمه، بازنشستگی، مالی یا سرمایه‌گذاری و معیارهای تخصصی مندرج در آیین‌نامه احراز صلاحیت استوار باشد. ایجاد بانک اطلاعات مدیران، رتبه‌بندی افراد واجد شرایط و تعریف مسیر ارتقای شغلی نیز می‌تواند از تعدد انتصاب‌های نامتناسب و قرار گرفتن نیروهای باسابقه زیر نظر مدیران فاقد تجربه جلوگیری کند. در کنار شایستگی، استقلال رأی، سیاسی‌زدایی از انتصابات و ثبات دوره مدیریت اهمیت دارد؛ زیرا «تغییرات بی‌درپی و زود هنگام مدیران و اعضای هیئت‌مدیره، مانع اجرای برنامه‌های بلندمدت و استراتژیک در صندوق‌ها می‌شود» (P8). البته ثبات نباید به ماندگاری مدیران ناکارآمد بینجامد و باید با ارزیابی عملکرد و امکان تغییر آنان همراه باشد.

در حوزه پاسخ‌گویی و ارزیابی عملکرد، داده‌ها بر کنار گذاشتن شاخص‌های اداری و فعالیت‌محور تأکید داشتند؛ چنان‌که تصریح شد: «ما نباید عملکرد را با تعداد نامه‌های پاسخ‌داده‌شده بسنجیم» (P10). معیارهای ارزیابی باید شفاف و متناسب با مأموریت چندبعدی صندوق باشند و نتایج بیمه‌ای، مالی، سرمایه‌گذاری و خدماتی را پوشش دهند. بر این اساس، تعهدات مدیران باید در قالب موافقت‌نامه عملکرد تعیین شود، ارزیابی آنان به عملکرد واقعی صندوق متصل گردد و پرداخت پاداش اعضای ارکان و مدیران اجرایی نیز به تحقق نتایج مشخص وابسته باشد.

مدیریت ریسک نیز نباید به ریسک مالی محدود شود؛ زیرا به تعبیر مشارکت‌کنندگان، «ریسک صندوق‌ها فقط مالی نیست» (P6). تغییرات جمعیتی، تحولات ساختار اشتغال، اقتصادی و تورمی، بی‌ثباتی مدیریتی، تداخل نقش‌ها و تصمیمات غیرتخصصی نیز بر عملکرد و پایداری صندوق اثر می‌گذارند. بنابراین، نظام مدیریت ریسک باید ریسک‌های

مالی، جمعیتی، مدیریتی و نهادی را شناسایی و پایش کند و انعطاف‌پذیری صندوق را در برابر شوک‌های بیرونی افزایش دهد. در این زمینه تأکید شد که «وقتی مرز بین سیاست‌گذاری، اجرا و نظارت مخدوش می‌شود، ریسک تصمیمات غیرتخصصی افزایش پیدا می‌کند» (P2).

در حوزه تقارن اطلاعاتی و تنظیم روابط، جریان اطلاعات باید هم میان ارکان داخلی و هم در ارتباط با ذی‌نفعان بیرونی سامان یابد. دسترسی نامتقارن به اطلاعات می‌تواند نظارت را تضعیف، اختلاف میان مدیران را تشدید و بی‌اعتمادی ایجاد کند؛ از این رو، افزون بر تأمین اطلاعات موردنیاز ارکان، «نیازهای اطلاعاتی و آماری ذی‌نفعان خارج از صندوق» نیز باید پاسخ داده شود. حاکمیت شرکتی همچنین باید تنش و ناهماهنگی میان سطوح مدیریتی را کاهش دهد و اشخاص و نهادهای اثرگذار را برای اجرای تصمیمات و اصلاحات همراه سازد. در مجموع، این فعالیت‌ها حلقه اتصال میان ساختار رسمی و عملکرد واقعی حاکمیت شرکتی اند و مشخص می‌کنند اختیار به چه افرادی سپرده شود، عملکرد آنان چگونه سنجیده شود، تصمیمات در برابر چه ریسک‌هایی کنترل گردد و اطلاعات و روابط میان کنشگران چگونه تنظیم شود.

حاکمیت شرکتی مبتنی بر ارزش‌آفرینی پایدار

یافته‌ها نشان داد که جهت‌گیری نهایی حاکمیت شرکتی صندوق‌های بازنشستگی، خلق ارزش پایدار برای ذی‌نفعان است؛ ارزشی که از پیوند سه حوزه «اکچوئری و انضباط مالی»، «عدالت بین‌نسلی» و «کیفیت و رضایت خدمات» شکل می‌گیرد و صرفاً به افزایش دارایی یا بازده سرمایه‌گذاری محدود نیست.

در حوزه اکچوئری و انضباط مالی، مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که «حاکمیت شرکتی باید تضمین کند که انضباط مالی صندوق‌ها محافظت می‌شود» (P11) و ارکان تصمیم‌گیر باید پیش از تصویب هر تصمیم بدانند که آن تصمیم چه اثری بر تعادل منابع و مصارف سال‌های آینده خواهد داشت. بنابراین، آثار مالی و اکچوئری سیاست‌هایی مانند تغییر حق بیمه، مزایا و سایر مصوبات کلان باید پیش از تصویب بررسی شود، نه پس از آن.

در حوزه عدالت بین‌نسلی، منابع صندوق و جوهری امانی تلقی شد که باید «در جهت حفظ و افزایش ارزش و جوه با رعایت اصل امانت‌داری» (P7) اداره شود. از دید مشارکت‌کنندگان، برخی تصمیمات ممکن است در کوتاه‌مدت جذاب باشند، اما هزینه آن‌ها به نسل‌های آینده

منتقل شود. از این رو، پیامدهای بین‌نسلی تصمیمات مهم باید افشا و اثر آن‌ها بر تعادل میان بیمه‌پردازان، مستمری‌بگیران و نسل‌های آتی ارزیابی شود. در حوزه کیفیت خدمات نیز بر عبور از نگاه قیّم‌آبانه تأکید شد: «صندوق یک خدمت‌دهنده است و بازنشسته یا بیمه‌شده، مشتری اصلی است که باید کیفیت خدمات را قضاوت کند.» بنابراین، رضایت ذی‌نفعان از کیفیت، سرعت و دسترس‌پذیری خدمات باید در کنار شاخص‌های مالی، معیار اصلی ارزیابی عملکرد باشد. در مجموع، ارزش‌آفرینی پایدار زمانی تحقق می‌یابد که خدمات رضایت‌بخش، انضباط مالی و عدالت میان نسل‌های کنونی و آینده به‌طور هم‌زمان تأمین شود.

بحث و نتیجه‌گیری

حاکمیت شرکتی صندوق‌های بازنشستگی را نمی‌توان به روابط میان هیئت‌امنا، هیئت‌مدیره و مدیرعامل محدود کرد؛ زیرا تصمیمات این ارکان در بستری از قوانین، نهادهای نظارتی، دولت، تشکلهای ذی‌نفع و مراجع تخصصی شکل می‌گیرد. کیفیت این روابط، استقلال حرفه‌ای، وضوح مسئولیت‌ها و پاسخ‌گویی ارکان بر توان صندوق در اداره منابع و ایفای تعهدات بلندمدت اثرگذار است (Clark & Urwin, 2016; Souto & Musalem, 2012). وجه تمایز یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات پیشین در نحوه صورت‌بندی مسئله حاکمیت شرکتی صندوق‌های بازنشستگی است. در ادبیات مرور شده، مطالعات مرتبط عمدتاً بر ابعاد مشخصی مانند ناپایداری مالی، کاستی‌های حقوقی و مقرراتی یا برخی سازوکارهای حاکمیت شرکتی و عملکرد صندوق‌ها تمرکز داشته‌اند (مالکی و همکاران، ۱۴۰۲؛ قاسمی و جوهری، ۱۴۰۳؛ Akomea-Frimpong et al., 2022). در مقابل، یافته‌های پژوهش حاضر این عناصر را در قالب سطوح مرتبطی از بستر حقوقی و تعامل با کنشگران محیطی تا نمایندگی ذی‌نفعان، معماری ارکان، فعالیت‌های تضمین‌کننده حاکمیت و ارزش‌آفرینی پایدار صورت‌بندی می‌کند. بر این اساس، افزوده اصلی پژوهش، گسترش واحد تحلیل از سازوکارهای منفرد درون صندوق به ساختاری چندسطحی از عناصر درون‌سازمانی و فراسازمانی حاکمیت است. در این چارچوب، نخستین نتیجه پژوهش، ضرورت گذار از نگاه محدود درون‌سازمانی به رویکرد اکوسیستمی است. ابهام در ماهیت حقوقی صندوق، ناهماهنگی قوانین و اساسنامه‌ها، محدودبودن استقلال اداری و تبدیل نظارت به مداخله، کارکرد ارکان داخلی را مختل می‌کند. در سازمان‌های عمومی، تعدد مراجع

اثرگذار و پاسخ‌خواه نیز می‌تواند مرز مسئولیت‌ها را مبهم و پاسخ‌گویی را تضعیف کند (Grossi et al., 2015). از این رو، اصلاح هیئت‌مدیره و سازوکارهای کنترل داخلی باید همراه با هماهنگ‌سازی بستر حقوقی، تعیین حدود استقلال صندوق و تفکیک نظارت قانونی از مداخله مدیریتی انجام شود. دومین نتیجه، ضرورت تعریف نقش روشن برای ذی‌نفعان و بازطراحی رکن عالی بر پایه نمایندگی واقعی است. اعضای صندوق‌ها برخلاف سهامداران شرکت‌های تجاری، معمولاً امکان اعمال مستقیم حقوق مالکانه یا خروج آزادانه از صندوق را ندارند؛ بنابراین، حفاظت از منافع آنان به کیفیت نمایندگی نهادی وابسته است (Souto & Musalem, 2012). نمایندگان باید از جامعه مرجع خود مشروعیت بگیرند و در برابر آن پاسخ‌گو باشند. ترکیب و تعداد کرسی‌های رکن عالی نیز باید براساس مأموریت، شیوه تأمین منابع و ساختار جمعیتی هر صندوق تعیین شود، نه براساس الگویی یکسان برای همه صندوق‌ها. در این چارچوب، مشارکت ذی‌نفعان زمانی معنادار است که از سطح حضور صوری فراتر رود و با اختیار و پاسخ‌گویی واقعی همراه شود (ابراهیمی‌نژاد و کریمی، ۱۳۹۷).

سومین نتیجه، ضرورت استقرار تنظیم‌گر تخصصی است. تعدد واحدهای نظارتی، بدون وجود نهادی که سیاست‌های رکن عالی را به ضوابط تخصصی تبدیل کند، اجرای مصوبات را بسنجد و روابط ارکان را تنظیم نماید، به موازی‌کاری و ابهام در پاسخ‌گویی می‌انجامد. تفکیک سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، اداره و اجرا، شرط شکل‌گیری زنجیره روشن اختیار و مسئولیت است (رحمان سرشت و هرنندی، ۱۳۹۶). همچنین، در ساختارهای عمومی، انسجام سازوکارهای نظارت و گزارش‌دهی برای جلوگیری از پراکندگی مسئولیت ضرورت دارد (Grossi et al., 2015; Johannes et al., 2025). چهارمین نتیجه آن است که اصلاح ساختار بدون حرفه‌ای‌سازی صاحبان اختیار، به بهبود حاکمیت منجر نمی‌شود. کیفیت تصمیم‌گیری صندوق به تخصص، استقلال رأی و ثبات اعضای ارکان وابسته است و انتصاب‌های سیاسی و تغییرات پی‌درپی، اجرای برنامه‌های بلندمدت را مختل می‌کند (Clark & Urwin, 2016). گسست میان اختیار هیئت‌مدیره و نحوه انتصاب مدیرعامل نیز زنجیره پاسخ‌گویی را تضعیف می‌کند. از این رو، احراز صلاحیت تخصصی، ایجاد بانک اطلاعات و مسیر حرفه‌ای مدیران، تعیین دوره مدیریتی باثبات، ارزیابی نتیجه‌محور و واگذاری انتخاب و ارزیابی مدیرعامل به هیئت‌مدیره، باید اجزای مکمل اصلاح ساختار باشند. در مجموع، اصلاح حاکمیت شرکتی صندوق‌های بازنشستگی به پیوند میان بستر

حقوقی منسجم، نمایندگی واقعی ذی‌نفعان، تنظیم‌گری تخصصی و واگذاری اختیار به مدیران شایسته و پاسخ‌گو وابسته است. در الگوی حاصل از پژوهش، این مؤلفه‌ها به‌عنوان اجزای یک ساختار واحد صورت‌بندی شده‌اند و هر یک، بخشی متمایز و مکمل از حاکمیت صندوق‌های بازنشستگی را تبیین می‌کنند. غایت این اصلاحات، اداره امانت‌دارانه منابع، حفظ توان ایفای تعهدات بلندمدت و رعایت حقوق نسل‌های کنونی و آینده است (Clark & Urwin, 2016; OECD, 2016). در امتداد یافته‌های پژوهش حاضر، بررسی نقش سازوکارهای کنترلی و پیشگیرانه در ارتقای کیفیت حاکمیت شرکتی صندوق‌های بازنشستگی می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Mehdi Ebrahimi



<http://orcid.org/0000-0003-3987-5325>

Hadi Khanmohammadi



<https://orcid.org/0000-0002-2290-6431>

vahid

khashei

<https://orcid.org/0000-0001-8536-9867>

varnamkhasti

Hosein Jamour



<http://orcid.org/0009-0002-6750-5284>

منابع

- ابراهیم‌نژاد، علی؛ و کریمی، مهتاب. (۱۳۹۷). چالش حکمرانی در صندوق‌های بازنشستگی. تأمین اجتماعی، ۱۴(۳)، ۹۱-۱۰۴.
- عباسی، یونس؛ جمشیدی نوید، بابک؛ قنبری، مهرداد؛ و نمایان، فرشید. (۱۴۰۰). الگوی حاکمیت شرکتی در اقتصاد اسلامی. اقتصاد اسلامی، ۲۱(۸۴)، ۷۵-۱۰۷.
- تقوی، رضا. (۱۴۰۳). تأثیر حاکمیت شرکتی بر رابطه بین مسئولیت اجتماعی و ریسک. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۸(۲۸)، ۲۳۷-۲۵۴.
- دارابی، رویا؛ و رضازاده، ندا. (۱۴۰۳). بررسی ارتباط بین ساختار حاکمیت شرکتی با تأخیر حسابرسی. مطالعات اقتصاد، مدیریت مالی و حسابداری، ۱۰(۱)، ۱۵-۲۶.
- رحمان‌سرشت، حسین؛ و هرندی، عطاءالله. (۱۳۹۶). مدلی برای کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی با استفاده از استراتژی نظریه داده‌بنیاد کلاسیک. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۷)، ۲۹-۵۸.
- <https://doi.org/10.22111/jmr.2017.3677>

رحمانیان کوشکی، عبدالرسول؛ و بادیاب، آر.ش. (۱۴۰۲). تأثیر حاکمیت شرکتی، سودآوری و اندازه شرکت بر ارزش شرکت با نقش میانجی سرمایه فکری. مطالعات اخلاق و رفتار در حسابداری و حسابرسی، ۱۳(۱)، ۸۹-۱۱۴.

فرهمند، اسماعیل؛ رهنما رودپشتی، فریدون؛ یزدانیان، نرگس؛ و شاهوردیانی، شادی. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر عوامل حاکمیت شرکتی در رشد اقتصادی با لحاظ افشای اطلاعات در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. دانش سرمایه‌گذاری، ۱۴(۵۵)، ۵۰۳-۵۳۰.

<https://doi.org/10.30495/jik.2024.72969.4268>

قاسمی، مجتبی؛ و جوهری، حسن. (۱۴۰۳). برابردرشته: نقد حاکمیت شرکتی در سازمان تأمین اجتماعی و صندوق بازنشستگی کشوری. پژوهش حقوق عمومی، ۲۶(۸۳)، ۱۱۳-۱۴۲.

<https://doi.org/10.22054/qjpl.2024.69214.2812>

مالکی، محمدرضا؛ فروزان‌فر، محمدمهدی؛ و حسینعلی‌زاده، رامین. (۱۴۰۲). ناپایداری صندوق‌های بازنشستگی (۲): سلسله‌گزارش‌های پویایی‌شناسی چالش‌های کشور. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

□□□□□□□□□□

Abdullah, H., & Tursoy, T. (2023). The effect of corporate governance on financial performance: Evidence from a shareholder-oriented system. *Iranian Journal of Management Studies*, 16(1), 79-95.

<https://doi.org/10.22059/ijms.2022.321510.674798>

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.

<https://doi.org/10.1177/0149206316678451>

Akomea-Frimpong, I., Tenakwah, E. S., Tenakwah, E. J., & Amponsah, M. (2022). Corporate governance and performance of pension funds in Ghana: A mixed-method study. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), Article 52.

<https://doi.org/10.3390/ijfs10030052>

Ali, D. A., Letting, N. K., & Cheluget, J. (2022). The relationship between pillars of corporate governance and performance of pension fund managers in Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 4(6), 40-55.

<https://doi.org/10.53819/81018102t2094>

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.

<https://doi.org/10.1177/146879410100100307>

Cadbury, A. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Gee.

Clark, G. L., & Urwin, R. (2016). Best-practice pension fund governance. In S. Satchell (Ed.), *Asset management: Portfolio construction, performance and returns* (pp. 295-322). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-30794-7_13.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.

<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>

- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Efunniyi, C. P., Abhulimen, A. O., Obiki-Osafiele, A. N., Osundare, O. S., Agu, E. E., & Adeniran, I. A. (2024). Strengthening corporate governance and financial compliance: Enhancing accountability and transparency. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(8), 1597–1616. <https://doi.org/10.51594/farj.v6i8.1509>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Grossi, G., Papenfuß, U., & Tremblay, M.-S. (2015). Corporate governance and accountability of state-owned enterprises: Relevance for science and society and interdisciplinary research perspectives. *International Journal of Public Sector Management*, 28(4–5), 274–285. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2015-0166>
- International Social Security Association. (2025). *ISSA guidelines on good governance*. International Social Security Association.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johannes, F. N., Hendriks, C., & Maramura, T. C. (2025). Corporate governance implementation: A key instrument for effective administration and management of state-owned enterprises—A scoping review. *Frontiers in Political Science*, 7, 1511708. <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1511708>
- Kapoor, R. (2018). Ecosystems: Broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, 7, Article 12. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0035-4>
- Khiavi, E., & Bagheri, M. (۲۰۲۴). Quadratic voting and member voice in DC pension schemes: An equitable governance response. *European Journal of Risk Regulation*, ۱–۱۶. <https://doi.org/۱۰/۱۰۱۷/err.۲۰۲۴/۱۰۱۲۰>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Mayer, T., & van der Zwan, N. (2026). From risk to voice: Pensioner representation in Austrian and Dutch occupational pensions. *Competition & Change*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/10245294261462226>
- Nguyen, Q., Kim, M. H., & Ali, S. (2024). Corporate governance and earnings management: Evidence from Vietnamese listed firms. *International Review of Economics & Finance*, 89(Part A), 775–801. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.07.084>
- OECD. (2016). *OECD core principles of private pension regulation*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c950bb36-en>
- OECD. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Pandey, N., Andres, C., & Kumar, S. (2023). Mapping the corporate governance scholarship: Current state and future directions. *Corporate Governance: An International Review*, 31(1), 127–160. <https://doi.org/10.1111/corg.12444>

- Souto, P., & Musalem, A. R. (2012). Assessing the governance and transparency of national public pension funds. *Review of European Studies*, 4(2), 148–167. <https://doi.org/10.5539/res.v4n2p148>
- Stewart, F., & Yermo, J. (2008). Pension fund governance: Challenges and potential solutions. OECD Working Papers on Insurance and Private Pensions, No. 18. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/241402256531>
- Wang, T., & Yang, B. (2023). Corporate social responsibility, stakeholders' governance and idiosyncratic risk. *Finance Research Letters*, 57, 104215. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104215>
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261. <https://doi.org/10.1086/466942>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.
- (□□ □□□□□□□□)
- Abbasi, Y., Jamshidi Navid, B., Ghanbari, M., & Namamian, F. (2022). A corporate governance model in Islamic economics. *Islamic Economics*, 21(84), 75–107.
- Darabi, R., & Rezazadeh, N. (2024). The relationship between corporate governance structure and audit delay. *Studies of Economy, Financial Management and Accounting*, 10(1), 15–26.
- Ebrahimnejad, A., & Karimi, M. (2018). Pension fund governance: Issues and challenges. *Social Security*, 14(3), 91–104.
- Farahmand, E., Rahnama Rudposhti, F., Yazdani, N., & Shahverdiani, S. (2025). The effect of corporate governance factors on economic growth considering information disclosure in companies listed on the Tehran Stock Exchange. *Investment Knowledge*, 14(55), 503–530. <https://doi.org/10.30495/jik.2024.72969.4268>
- Ghasemi, M., & Johari, H. (2024). Gone with the wind: A critique of corporate governance in the Social Security Organization and Civil Servants Pension Fund. *Public Law Research*, 26(83), 113–142. <https://doi.org/10.22054/qjpl.2024.69214.2812>
- Maleki, M. R., Forouzanfar, M. M., & Hosseinalizadeh, R. (2023). *The instability of pension funds (2): A series of reports on the dynamics of national challenges*. Tehran: Islamic Parliament Research Center.
- Rahman-Saresht, H., & Harandi, A. (2017). A model for strategic control of corporate governance using classical grounded theory strategy. *Public Management Researches*, 10(37), 29–58. <https://doi.org/10.22111/jmr.2017.3677>
- Rahmanian Koushkaki, A., & Badiyab, A. (2023). The effect of corporate governance, profitability, and firm size on firm value with the mediating role of intellectual capital. *Studies in Ethics and Behavior in Accounting and Auditing*, 3(1), 89–114.
- Taghavi, R. (2024). The effect of corporate governance on the relationship between social responsibility and risk. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(28), 2537–2554