



## The Effect of the Quality of Board Processes on the Performance of Board Roles in Iranian State-owned Enterprises

**Akbar Shariatnia** 

PhD, Department of Public Administration, Kosar University of Bojnord, Bojnord, Iran.  
E-mail: mehrdad5038@gmail.com

**Habibollah Taherpoor Kalantari** 

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran. E-mail: h.taherpour@imps.ac.ir

**Ali Jahangiri** 

Assistant Prof., Department of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran. E-mail: a.jahan@imps.ac.ir

**Mehdi Rasouli Ghahroudi** 

Associate Prof., Department of Business Management, Institute for Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran. E-mail: m.rasouli@imps.ac.ir

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study is to investigate the effect of the quality of board processes on the performance of board roles of state-owned companies.

**Methods:** Due to information confidentiality restrictions, many government companies did not agree to participate in the study; therefore, the research sample was selected based on available sampling and finally 127 companies out of 543 state-owned companies were studied. A questionnaire was used for data collection and the sample consisted of 127 public companies. For data analysis, structural equation model (SEM) with partial least squares (PLS) approach was used.

**Results:** The findings of this study indicate that the performance of board roles is significantly affected by the quality of board decision-making processes. The results show that there are strong significant causal relationships between board processes that some processes play a leading role over other processes. In addition, cognitive conflict and board cohesion indirectly through the two processes of norms of effort and the application of skills and knowledge, have a positive and significant effect on the performance of board roles. On the other hand, norms of effort only indirectly through the process of applying skills and knowledge, have a positive and significant

effect on the performance of the strategic role, while norms of effort, both directly and indirectly have a positive and significant effect on the other two roles. Also, the process of applying skills and knowledge has the most direct impact on the performance of board roles, and other processes through the strong mediating role of this process have affected the performance of board roles.


**Conclusion:** The present study tries to show new aspects of the functional behavior of board members in the boardroom by developing a process model. The results of the study show that the behavior of managers at both individual and group levels should be evaluated and strengthened to improve the performance of board roles.

**Keywords:** Corporate governance, Performance of board roles, Board processes, State-owned enterprises

**Citation:** Shariatnia, Akbar; Taherpoor Kalantari, Habibollah, Jahangiri, Ali and Rasouli Ghahroudi, Mehdi (2021). The Effect of the Quality of Board Processes on the Performance of Board Roles in Iranian State-owned Enterprises. *Journal of Public Administration*, 13(2), 277-308. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2021, Vol. 13, No.2, pp. 277-308

 <https://doi.org/10.22059/JIPA.2021.317535.2889>

© Akbar Shariatnia, Habibollah Taherpoor Kalantari, Ali Jahangiri and Mehdi Rasouli Ghahroudi

Published by University of Tehran, Faculty of Management

Article Type: Research Paper

Received: January 30, 2021

Accepted: June 05, 2021





## تبیین تأثیر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی ایران

اکبر شریعت‌نیا

دکتری، گروه مدیریت دولتی، حوزه پژوهش و فناوری، دانشگاه کوثر بجنورد، بجنورد، ایران. رایانامه: mehrdad5038@gmail.com

حبیب‌اله طاهرپور کلانتری

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران. رایانامه: h.taherpour@imps.ac.ir

علی جهانگیری

استادیار، گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران. رایانامه: a.jahan@imps.ac.ir

مهدی رسولی قهرودی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران. رایانامه: m.rasouli@imps.ac.ir

### چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف بررسی تأثیر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی اجرا شده است.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نوع تحقیقات توصیفی است که به‌صورت پیمایش اجرا شده است. نمونه‌گیری پژوهش، بر اساس نمونه‌گیری در دسترس بود که از میان ۵۴۳ شرکت دولتی، ۱۲۷ شرکت برای بررسی انتخاب شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. برای اندازه‌گیری «تعارض شناختی» هیئت‌مدیره، از پرسش‌نامه چینگ هوآت (۲۰۰۴)، برای سنجش فرایندهای «انسجام هیئت‌مدیره»، «هنجارهای تلاش» و «به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش»، سه پرسش‌نامه با لحاظ‌کردن پرسش‌نامه‌های تحقیقات پیشین و اعمال نظر خبرگان طراحی شد. همچنین، برای ارزیابی «عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره» از پرسش‌نامه اصلاح‌شده ماگویا (۲۰۱۶) استفاده شد.

**یافته‌ها:** عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره، به‌طور معناداری از طریق کیفیت فرایندهای گروهی تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره تحت تأثیر قرار می‌گیرد. همچنین، مشخص شد که بین فرایندهای هیئت‌مدیره روابط علی معنادار و قوی برقرار است. افزون بر این، تعارض شناختی و انسجام هیئت‌مدیره به‌طور غیرمستقیم و به‌واسطه دو فرایند هنجارهای تلاش و به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش، بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره تأثیر مثبت و معنادار دارند. از سوی دیگر، هنجارهای تلاش، فقط به‌طور غیرمستقیم و به‌واسطه فرایند به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش بر عملکرد نقش استراتژیک هیئت‌مدیره تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد، در حالی که هنجارهای تلاش، هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم بر عملکرد دو نقش کنترل و تأمین منابع و خدمات تأثیر مثبت و معنادار دارد. بر اساس نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش، فرایند به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش، بیشترین تأثیر را بر عملکرد هر یک از نقش‌های هیئت‌مدیره می‌گذارد.

**نتیجه‌گیری:** این پژوهش با آشکار ساختن زوایای جدیدی از رفتار عملکردی اعضای هیئت‌مدیره، بر ضرورت بازنگری و اصلاح رفتار مدیران در سطح فردی و گروهی در اتاق هیئت‌مدیره تأکید می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** حاکمیت شرکتی، عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره، فرایندهای هیئت‌مدیره، شرکت‌های دولتی

**استناد:** شریعت‌نیا، اکبر؛ طاهرپور کلانتری، حبیب‌اله؛ جهانگیری، علی و رسولی قهرودی، مهدی (۱۴۰۰). تبیین تأثیر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی ایران. مدیریت دولتی، ۱۱۳(۲)، ۲۷۷-۳۰۸.

## مقدمه

در بسیاری از کشورهای جهان، کماکان شرکت‌های دولتی بخش مهمی از تولید ناخالص ملی، اشتغال و بازار سرمایه را در اختیار دارند و صاحب صنایع مادر و زیرساخت نظیر انرژی، حمل‌ونقل و ارتباطات هستند. عملکرد این صنایع، بر همه بخش‌ها نظیر، صنعت و بازرگانی تأثیر بسیار مهمی دارد. به گفته بسیاری از صاحب‌نظران و سیاست‌مداران، وضعیت شرکت‌های دولتی در ایران، چه از جنبه بهره‌وری و چه از جنبه درآمدی و نحوه اداره آنها، وضعیت مناسبی ندارد و در این زمینه به بازرگاری عمیق نیاز دارد (طبقچی اکبری، بابازاده، سامعی و آخوندزاده یوسفی، ۱۳۹۹؛ نیکو اقبال، ۱۳۹۶؛ غلامحسینی، ۱۳۹۵؛ طیب‌نیا، ۱۳۹۵). اضطراب توجه به بازرگاری راهبرهای حاکمیت شرکتی در شرکتی‌های دولتی تا حدی است که ادامه وضعیت این شرکت‌ها در درازمدت، باعث بیکار شدن هزاران نفر می‌شود و در نهایت با توجه به محدودیت مالی، این شرکت‌ها از فعالیت بازمی‌مانند.

لورچ و مک‌ایور<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) معتقدند که ریشه اصلی مشکلات شرکت‌ها، به کم‌توجهی آنان در نحوه طراحی و تبیین مناسب نقش‌های هیئت‌مدیره در شرکت‌هایشان بازمی‌گردد (زهرا و پیرس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹؛ استایلز و تیلور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ جانسون، دیلی و السترن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶). در این راستا، از اوایل قرن بیست‌ویکم، صاحب‌نظران مختلفی بر ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره، به‌عنوان پدیده‌ای جدید، تأکید کرده‌اند (ینگلی و ون در والت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱؛ کیل و نیکلسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). پژوهشگران فواید زیادی را برای ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره مطرح کرده‌اند. با ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره، این احتمال که پاسخ‌گویی آنها نیز افزایش یابد و سطح استانداردهای بالاتری برای فعالیتهای هیئت‌مدیره تنظیم شود، بیشتر می‌شود. همچنین، پاداش هیئت‌مدیره‌ها بر اساس معیارهای تعریف‌شده‌تر و دقیق‌تری محاسبه و پرداخت می‌شود (کاظمی، علوی، اصائلو و نجمی، ۱۳۹۳). در بعضی از مطالعات خارجی، عملکرد هیئت‌مدیره ارزیابی شده است؛ اما هیچ تحقیق داخلی به آن نپرداخته است. همان‌طور که اعضای هیئت‌مدیره در جلسه‌های دوره‌ای شرکت می‌کنند، این احتمال وجود دارد که فرایند هیئت‌مدیره شکل‌نگیرد (استاینر<sup>۷</sup>، ۱۹۷۲). به موجب فقدان تعامل مناسب اعضا، هیئت‌مدیره نمی‌تواند از همه پتانسیل خود استفاده کند و همواره امکان طفره‌رفتن اجتماعی<sup>۸</sup> (بیپه‌ده‌کاری) افراد در گروه‌ها و کاهش به‌کارگیری توانمندی‌های اعضای هیئت‌مدیره وجود دارد. در مواقعی این اعضا فکر می‌کنند که در انجام کار گروهی می‌توانند به سایر اعضا تکیه کنند (ویلیامز، هارکینز و لاتان<sup>۹</sup>، ۱۹۸۱).

یکی از عوامل مهم مؤثر بر عملکرد هیئت‌مدیره در ایفای نقش‌هایشان، فرایندهای هیئت‌مدیره است. در واقع، فرایندهای هیئت‌مدیره، به چگونگی تعامل و رفتار اعضای هیئت‌مدیره با یکدیگر در جهت ایفای نقش‌ها و وظایف خود

1. Lorsch & MacIver
2. Zahra and Pearce
3. Stiles & Taylor
4. Johnson, Daily & Ellstrand
5. Ingley & Van Der Walt
6. Kiel & Nicholson
7. Steiner
8. Social Loafing
9. Williams, Harkins & Latane

اطلاق می‌شود (فینکلستاین و مونی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). به بیان دیگر، عملکرد هیئت‌مدیره تا حد زیادی به فرایندهای اجتماعی - روانی و به‌ویژه موضوعات مشارکت، تعامل، تبادل اطلاعات و بحث‌های انتقادی، مربوط می‌شود (باتلر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱). برای اینکه این اتفاق رقم بخورد، باید هیئت‌مدیره از سرمایه‌انسانی مناسب، توانمند، افراد مستقل با زمینه‌های مختلف مهارتی و تمایلات متنوع فرهنگی و سیاسی تشکیل شده باشد (آندرسون و آنتونی<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸).

شرکت‌های دولتی با توجه به ماهیت و ویژگی‌های خود با مشکلات مختلفی مواجهند. اهداف متعارض ذی‌نفعان یکی از مسائل مهمی است که در کانون توجه قرار گرفته است. شرکت‌های دولتی علاوه بر در نظر داشتن اهداف تجاری و کسب سود متعهد، در جهت رفع مشکلات اجتماعی و تحقق اهداف اجتماعی تلاش می‌کنند تا از این طریق منافع عامه مردم جامعه تأمین شود، بنابراین در کنار هدف سودآوری، بایستی اهداف عمومی را از طریق اقدام‌هایی نظیر ایجاد اشتغال، ارائه خدمات عمومی و تأمین کالاهای عمومی و ضروری پیگیری کنند (ابراهیمی، مرادی و جعفری، ۱۳۹۹ و بیگی، ۱۳۹۴). بدین ترتیب، هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی با ایفای نقش‌های اساسی خود، از طریق فرایندهای تصمیم‌گیری گروهی، به‌ویژه فرایندهای مرتبط به همکاری (به‌کارگیری مهارت و دانش)، مشارکت گروهی (هنجارهای تلاش)، انسجام اعضا و بحث‌های باز (تعارض شناختی) بر حل مسائل، پیشبرد اهداف و اثربخشی این شرکت‌ها تأثیر می‌گذارند (بانکوویتز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶؛ مینی چیلی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲؛ فوربس و میلیکن<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹؛ زونا و زاتونی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷).

سال‌هاست که دیدگاه سنتی، رفتار هیئت‌مدیره را از طریق تجزیه و تحلیل‌های کمی رابطه بین ویژگی‌های هیئت‌مدیره و عملکرد شرکت توضیح داده است. ماحصل بررسی این تحقیقات نشان می‌دهد که پژوهشگران در این روش به نتایج متناقض و مبهمی دست یافته‌اند (دیلی، دالتون و کانلا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳؛ هوس<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵).

به اذعان زونا و زاتونی (۲۰۰۷) هیئت‌مدیره شرکت‌ها از طریق فرایندهای خوب بر اثربخشی شرکت تأثیر می‌گذارند (دالتون، الستراند و جانسون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸). همچنین بسیاری از محققان به بررسی فرایندهای گروهی تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره با هدف درک عمیق‌تر چگونگی تأثیرگذاری این فرایندها بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره تأکید کرده‌اند (وستفال و بدنار<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۵؛ پتیگرو<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۲). با توسعه این دیدگاه‌ها، جریان دیگری از تحقیقات، بررسی رفتارها و تعامل‌های درون هیئت‌مدیره را آغاز کردند.

1. Finkelstein & Mooney
2. Butler
3. Anderson & Anthony
4. Bankewitz
5. Minichilli, Zattoni, Nielsen, & Huse
6. Forbes & Milliken
7. Zona & Zattoni
8. Daily, Dalton, & Cannella
9. Huse
10. Dalton, Ellstrand & Johnson
11. Westphal & Bednar
12. Pettigrew

این مقاله با ارائه تجزیه و تحلیل دقیق‌تر رابطه بین فرایندهای هیئت‌مدیره (تعارض شناختی، انسجام هیئت‌مدیره، هنجارهای تلاش و به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش) با عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره (استراتژیک، کنترل و تأمین منابع و خدمات)، خلأ موجود در مطالعات حاکمیت شرکتی در حوزه هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی در ایران را پاسخ می‌دهد. بر اساس مدل گروه تصمیم‌گیری فوربس و میلیکن (۱۹۹۹) میان فرایندهای هیئت‌مدیره روابط علی وجود دارد. بر این اساس، به‌منظور توسعه مدلی برای تبیین رفتارهای اعضا، باید هیئت‌مدیره را به‌عنوان یک گروه کاری در قالب یک سیستم اجتماعی کامل که درون یک سازمان وظایفی را انجام می‌دهند، در نظر گرفت (بتنهاوزن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). بنابراین تأثیرات درونی فرایندهای هیئت‌مدیره با یکدیگر علاوه بر بررسی تأثیر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره در این پژوهش مدنظر قرار گرفته است. پژوهشگران در مطالعه حاضر تلاش کرده‌اند بعد از توسعه مدل مناسب، با آزمون کردن آن در میان شرکت‌های دولتی ایران بتواند گامی آغازین در جهت کشف راز جعبه سیاه اتاق هیئت‌مدیره این شرکت‌ها بردارند.

## مبانی نظری پژوهش

### نقش‌های هیئت‌مدیره

با همه مسائلی که جدایی مالکیت از بخش مدیریت شرکت در اداره شرکت ایجاد می‌کند، تمام محققان در موضوعی انکارناپذیر توافق دارند و آن این است که بنگاه اقتصادی باید بتواند به‌طور کارآمد به فعالیت اقتصادی پایدار خود ادامه دهد. رابرت آنتونی<sup>۲</sup> (۱۹۶۵) استدلال می‌کند برای آنکه سازمان بتواند به حیات خود ادامه دهد، لازم است که مدیریت سازمان در انجام دو وظیفه عملکرد بسیار خوبی داشته باشد که این دو وظیفه عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل (مدیریتی و عملیاتی). این تقسیم‌بندی وظایف مدیریت در بسیاری از منابع علمی، یکی از پارادایم‌های مدیریت نام‌برده شده است که این خود بر ارزش و غنای این دسته‌بندی می‌افزاید. برنامه‌ریزی استراتژیک، مستلزم تمرکز بر اهداف (بلندمدت و کوتاه‌مدت) سازمان، سیاست‌ها و تصمیم‌گیری برای روش‌های دستیابی به منابع و تأمین شرکت است. این نقش مهم‌ترین نقش در سلسله‌مراتب مدیریتی است و تصمیم‌هایی که مدیران در شرکت اتخاذ می‌کنند، بر سازمان تأثیر بسیار زیادی می‌گذارد.

وظیفه کنترل مدیریتی، این است که منابع برای دستیابی به اهداف سازمان به‌طور مؤثر و کارآمد استفاده شود. مدیران در این نقش، از سلسله‌مراتب برنامه‌ریزی استراتژیک راهنمایی می‌گیرند و فعالیت‌های سازمان را کنترل می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که اهداف و سیاست‌های تعیین‌شده از سطح بالاتر به روشی کارآمد و اثربخش حاصل شود. بر اساس مدل آنتونی (۱۹۶۵)، کنترل عملیاتی، بر مسئولیت اجرای دستورالعمل‌ها و وظایف خاص و روزمره تأکید دارد. برای اجرای بهتر در این سطح، باید شاخص‌ها و معیارهای تصمیم، روشن و مشخص باشد. مدیریت در این سطح کمترین چالش را دارد.

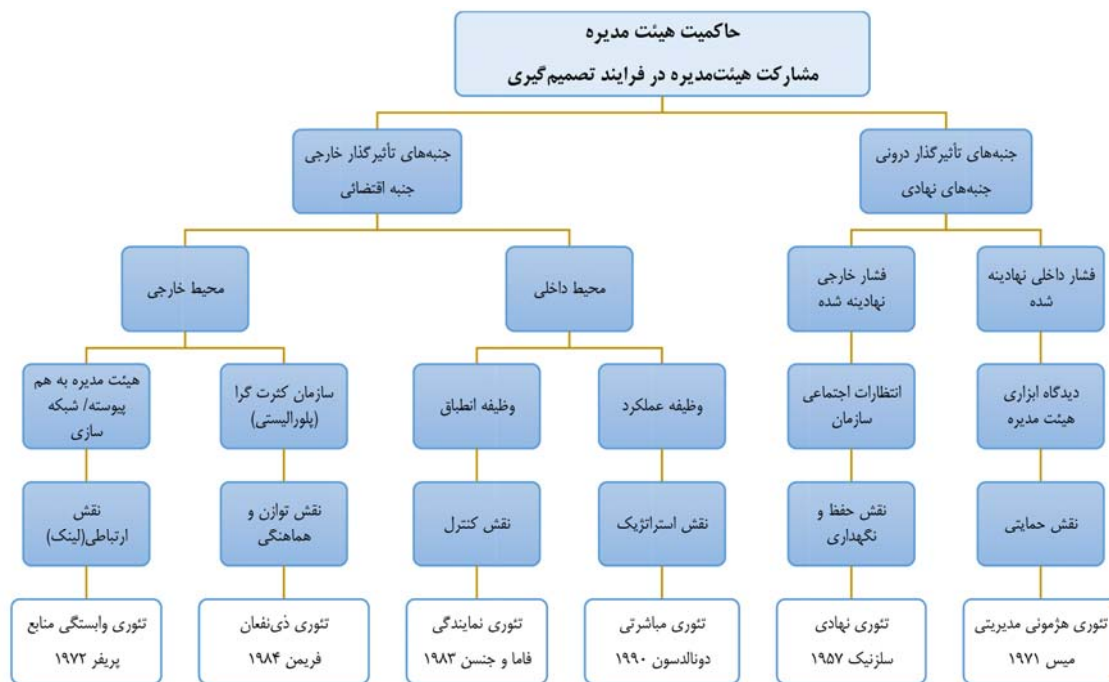


### شکل ۱. وظایف مدیریت شرکت

منبع: آنتونی (۱۹۶۵)

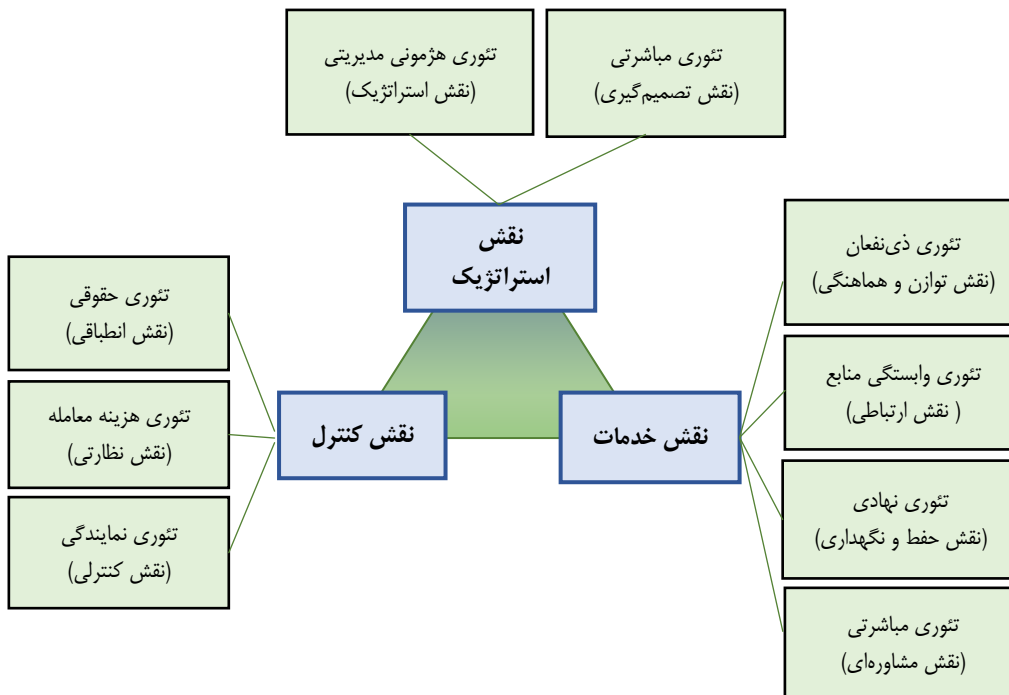
با الهام از طبقه‌بندی رابرت آنتونی (۱۹۸۶)، نقش اصلی حاکمیت شرکت با در نظر گرفتن هیئت‌مدیره (به‌عنوان گروهی متمرکز شامل مدیران در یک هیئت)، دو وظیفه راهبری (تصمیم‌گیری برای حمایت از منافع سهام‌داران) و مدیریت هماهنگی فعالیت‌های تجاری، در کارآمدترین روش برای دستیابی به اهداف و اجرای سیاست‌ها بود؛ اما همان‌طور که بحث شد، مسئله‌ای که در شرکت‌ها مشاهده می‌شود، این است که مدیران با داشتن استقلال بیش‌ازحد، می‌توانند از دانش و تجربه خود استفاده کنند؛ اما خطر عدم فعالیت به نفع سهام‌داران به‌صورت بالقوه وجود دارد. در مقابل اگر صاحبان یا نمایندگان آنها مدیران را با دقت کنترل کنند، مدیران نمی‌توانند از دانش و تجربه خود به‌طور کامل بهره ببرند. آندرسون و آنتونی (۱۹۸۶) در کتابی با عنوان *مدیران جدید شرکت‌ها: بینشی برای اعضای هیئت‌مدیره و مدیران اجرایی* نشان می‌دهند که چگونه معنای عضویت در هیئت‌مدیره و مسئولیت مدیران، طی سال‌ها از «مواضع افتخاری» که در گذشته داشته، تغییر یافته است. همچنین، این کتاب به فعالیت‌های مدیران شرکت‌هایی می‌پردازد که هیئت‌مدیره فعال دارند. با پررنگ‌تر شدن نقش هیئت‌مدیره در شرکت‌ها، پژوهشگران بر ضرورت تعریف و واکاوی نقش‌های هیئت‌مدیره، به‌عنوان مسئول اصلی راهبری شرکت که عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تأکید کردند (کیل و نیکلسون، ۲۰۰۳؛ وستفال و بدنار، ۲۰۰۵؛ سانفلد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). در این ارتباط، لورچ و مک‌ایور (۱۹۸۹) معتقدند که ریشه اصلی مشکلات شرکت‌ها، بی‌توجهی آنان به نحوه طراحی و تبیین مناسب نقش‌های هیئت‌مدیره در شرکت‌هایشان است. بیشتر نقش‌های ذکر شده برای هیئت‌مدیره در ادبیات را می‌توان در تئوری‌های حاکمیت شرکتی ردیابی کرد. در واقع، هر نقشی یا از تئوری مشخص یا از چندین نظریه نشئت می‌گیرد. برای مثال، هونگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) تلاش کرد نقش‌های اصلی هیئت‌مدیره را که از تئوری‌های مشخصی نشئت گرفته است، شناسایی کند.

1. Sonnenfeld  
2. Hung



شکل ۲. نقش‌های هیئت‌مدیره

منبع: هونگ (۱۹۹۸: ۱۰۵)



شکل ۳. الگوی نظری نقش‌های هیئت‌مدیره



زهرا و پیرس (۱۹۸۹)، چند نقش کنترل، استراتژی و خدمات را در سطوح مختلف در چندین تئوری، طبقه‌بندی کرده‌اند. بسیاری از پژوهشگران دیگر سعی می‌کنند با ترکیبی از تئوری‌های مختلف، به توضیح نقش‌های هیئت‌مدیره بپردازند (گابریلسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ استایلز و تیلور، ۲۰۰۱). در نهایت، پس از بررسی ادبیات، الگوی نظری نقش‌های هیئت‌مدیره در پژوهش حاضر، در قالب شکل ۳ تبیین شد (لئوراو و ون دن برگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

### فرایندهای هیئت‌مدیره

«فرایند هیئت‌مدیره<sup>۳</sup>»، به نحوه تعامل و رفتار اعضای هیئت‌مدیره با یکدیگر، در جهت ایفای نقش‌ها و وظایف خود اطلاق می‌شود (فینکلستاین و مونی، ۲۰۰۳). فرایندهای هیئت‌مدیره را می‌توان با فرایندهای گروه‌های تصمیم‌گیری مرتبط دانست. مطالعات نشان می‌دهد با توجه به ملاقات دوره‌ای هیئت‌مدیره، همیشه احتمال از دست رفتن و شکل‌نگرفتن فرایند هیئت‌مدیره وجود دارد و به‌موجب فقدان تعامل مناسب، هیئت‌مدیره نمی‌تواند از همه پتانسیل خود استفاده کند. بنابراین اثربخشی هیئت‌مدیره تا حد زیادی به فرایندهای اجتماعی روانی، به‌ویژه مشارکت، تعامل، تبادل اطلاعات و بحث‌های انتقادی، مربوط می‌شود (میلیکن و وولراث<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱؛ باتلر، ۱۹۸۱).

به‌طور کلی، فرایندهای مهم هیئت‌مدیره عبارت‌اند از: هنجارهای تلاش، انسجام هیئت‌مدیره، به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش و تعارض شناختی (بانکوویتز، ۲۰۱۶؛ مینی چیلی و همکاران، ۲۰۱۲؛ فوربس و میلیکن، ۱۹۹۹؛ زونا و زاتونی، ۲۰۰۷؛ هوس، ۲۰۰۷؛ لئوراو و ون دن برگ، ۲۰۰۷؛ استایلز و تیلور، ۲۰۰۱؛ زاتونی، ۲۰۱۵).

### پیشینه پژوهش

در حوزه حاکمیت شرکتی، موضوع عملکرد هیئت‌مدیره، مدت کمی پس از توسعه مفاهیم حاکمیت شرکتی مطرح شد، به‌ویژه این مطالعات در پاسخ به تقلب‌های گسترده در شرکت‌های بزرگ، مانند انرون در آمریکا و همچنین، افزایش آگاهی عمومی در خصوص اهمیت استانداردهای بالای حاکمیت شرکتی در نحوه اداره شرکت‌ها در کانون توجه قرار گرفت و گسترش یافت (بارتون و وانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶).

برخلاف ساختار هیئت‌مدیره، مطالعات اندکی وجود دارد که فرایندهای هیئت‌مدیره را با جزئیات بررسی کرده باشند (شریعت نیا، طاهرپور کلانتری، جهانگیری و رسولی قهرودی، ۱۳۹۸). میکان و راجر در مطالعه‌ای (۲۰۰۰) به بررسی ویژگی‌های تیم‌های اثربخش در ادبیات موجود پرداخته‌اند. آنها برای تحلیل بهتر، دو مدل ساده در سطح فردی و در سطح تیمی ارائه داده‌اند. در سطح مشارکت فردی، ویژگی‌های چهارگانه به متغیرهای دانش فردی، اعتماد، تعهد و انعطاف‌پذیری اشاره می‌کند و در سطح فرایندهای تیمی، ویژگی‌های ارتباطات، انسجام، روابط اجتماعی، مدیریت تعارض و بازخورد عملکرد مدنظر قرار گرفته است که کارآمدی تیم را ضمانت می‌کند.

1. Gabrielsson, Huse, & Minichilli
2. Levrau & Van den Berghe
3. Board Process
4. Milliken & Vollrath
5. Barton & Wong

یکی از پژوهش‌های مهم در خصوص شناسایی عناصر تأثیرگذار بر عملکرد هیئت‌مدیره، پژوهش لئوراو و ون دن برگ در سال ۲۰۰۷ است که اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های عضو بورس بلژیک را بررسی کرده است. در این مطالعه، عوامل تأثیرگذار متنوعی بررسی شده است که عبارت‌اند از: ترکیب هیئت‌مدیره، فرهنگ هیئت‌مدیره، روابط هیئت‌مدیره با مدیریت، روابط اعضای هیئت‌مدیره با یکدیگر، نرم‌های فردی، تصمیم‌گیری و مذاکره، فعالیت‌های هیئت‌مدیره، نقش‌های هیئت‌مدیره و وظایف هیئت‌مدیره. نتایج مطالعه آنها و تحقیقات مشابه، میزان اهمیت مطالعه فرایندهای هیئت‌مدیره و چگونگی تأثیرگذاری آن بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره را نشان می‌دهد.

برخی از محققان با تأکیدهای مختلفی به هیئت‌های مدیره، به‌عنوان گروه‌های تصمیم‌گیری نگاه می‌کنند (فوربس و میلیکن، ۱۹۹۹؛ کارپنتر و وستفال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). فوربس و میلیکن (۱۹۹۹) بر اساس ادبیات گروه‌های تصمیم‌گیر کوچک، مدلی ارائه داده است. در این زمینه، می‌توان به آثار کوهن و بیلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) و گیست و همکاران (۱۹۸۷) نیز اشاره کرد که به‌طور خلاصه مدلی از فرایندهای هیئت‌مدیره است که به‌وسیله تلاش هر فرد هیئت‌مدیره بر انجام وظایف فرایندی تعریف می‌شود، مانند درگیری شناختی اعضای هیئت‌مدیره و استفاده از دانش و مهارت‌ها.

در مطالعه دیگری لئوراو و ون دن برگ (۲۰۰۷) با توسعه مدلی استدلال می‌کنند که چگونه سه متغیر فرایند گروهی (انسجام، مذاکره و نرم‌های تعارض)<sup>۳</sup> بر عملکرد وظایف هیئت‌مدیره تأثیر می‌گذارد. بر این اساس، اعضای هیئت‌مدیره باید بتوانند در جهت موفقیت کار تیمی، در هیئت‌مدیره با یکدیگر کار کنند و همچنین، انسجام بین آنها به بهبود عملکرد رفتاری آنها در فرایندهای دیگر منجر شود. انسجام هیئت‌مدیره، سطح جذابیت (نزدیکی) اعضا نسبت به هم و ماندگاری آنها تعریف می‌شود. خروجی در سطح هیئت‌مدیره با نتایج در سطح شرکت در ارتباط است.

فارکوهار<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در تز دکتری خود طی مطالعه‌ای تجربی، به بررسی اثر فرایندهای هیئت‌مدیره بر عملکرد و اثربخشی نقش هیئت‌مدیره در شرکت‌های عضو بورس و اوراق بهادار انگلستان پرداخته است. بر اساس مطالعه او، تحقیقات بسیاری فرایندهای تیمی (انسجام، همکاری، ارتباط، تعارض، هنجارهای تلاش، اعتماد و استفاده از دانش و مهارت‌ها) را که برای اثربخشی تیم مؤثرند، شناسایی کرده‌اند (بیل و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳؛ گوزو و دیکسون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶؛ کیفن-پیتسون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴؛ لپین و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸؛ واگمن<sup>۹</sup>، ۱۹۹۵).

مطالعات مختلفی با دیدگاه‌های گوناگون و به‌ویژه از دید جنبه‌های رفتاری، آنچه در هیئت‌مدیره می‌گذرد، بررسی کرده‌اند. بعضی از مطالعات با طرح اصطلاح فرهنگ هیئت‌مدیره، ویژگی‌های آن از جمله انسجام یا هم‌بستگی

1. Carpenter and Westphal
2. Cohen & Bailey
3. Cohesiveness, Debate And Conflict Norms
4. Farquhar
5. Beal, Cohen, Burke, & McLendon
6. Guzzo & Dickson
7. Kiffen-Peterson
8. LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul
9. Wageman

هیئت‌مدیره، کار تیمی، احترام و اعتماد، روش فکری<sup>۱</sup>، مشارکت فعال، اجتناب از منازعه پرداخته‌اند (فوربس و میلیکن، ۱۹۹۹؛ نادلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ لئوراو و ون دن برگ، ۲۰۰۷؛ هیروتو، کوبو و میاجیما<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ یوسف و فوزیه<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

زونا و زاتونی (۲۰۰۷)، با در نظر گرفتن هیئت‌مدیره به‌عنوان یک گروه کاری، مدلی کمی برای تبیین ارتباط بین فرایندهای روان‌شناختی و اجتماعی گروهی هیئت‌مدیره با عملکرد سه نقش هیئت‌مدیره، یعنی خدماتی، نظارت و شبکه‌سازی ارائه کرده‌اند. یافته‌های آنان در ۳۰۱ شرکت بزرگ تولیدی در ایتالیا به این نتایج رسید: الف) فرایندهای هیئت‌مدیره و تا حدی نیز متغیرهای جمعیت‌شناختی هیئت‌مدیره، بر عملکرد وظایف هیئت‌مدیره تأثیرگذار است؛ ب) فرایندهای هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره تأثیرهای متفاوتی دارد؛ ج) عملکرد وظایف هیئت‌مدیره بسته به ویژگی‌های شرکت و صنعت متفاوت است.

لئوراو و ون دن برگ (۲۰۰۷) با مطالعه ۱۰۴ عضو هیئت‌مدیره در شرکت‌های عضو بورس بلژیک، به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی هیئت‌مدیره پرداختند. در این مطالعه، عوامل تعیین‌کننده متنوعی اعم از ترکیب هیئت‌مدیره، فرهنگ هیئت‌مدیره، روابط هیئت‌مدیره با مدیریت، روابط اعضای هیئت‌مدیره با یکدیگر، نرم‌های فردی، تصمیم‌گیری و مذاکره، فعالیت‌های هیئت‌مدیره، نقش‌های هیئت‌مدیره و وظایف هیئت‌مدیره شناسایی شده است. نتایج این مطالعه بر اهمیت ویژگی‌های ساختاری و فرایندهای هیئت‌مدیره بر اثربخشی هیئت‌مدیره تأکید دارد. این دو محقق در مطالعه‌ای دیگر که در همان سال صورت گرفت، استدلال کردند که فرایندهای گروهی هیئت‌مدیره (انسجام هیئت‌مدیره، مذاکره و نرم‌های تعارض)<sup>۵</sup>، در ارتباط بین ویژگی‌های ساختاری هیئت‌مدیره (اندازه، استقلال و تنوع هیئت‌مدیره) و عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره (کنترلی، خدماتی و استراتژی)، نقش میانجی دارد. به بیان آنان، اعضای هیئت‌مدیره برای انجام وظایف خود باید بتوانند با یکدیگر کار کنند و از انسجام مطلوبی برخوردار باشند. آنان مدل خود را به‌طور کمی آزمون کرده‌اند؛ اما مدل توسعه‌یافته آنان، از مطالعات سنتی حاکمیت شرکتی فراتر است.

مطالعه بانکوینتز (۲۰۱۶) بر پایه پاسخ به پرسش بنا شد که چه چیزی باعث می‌شود اعضای هیئت‌مدیره از مهارت‌ها و دانش خود در جهت تأمین خدمات مشورتی به مدیران ارشد در موضوعات مختلف استفاده کنند؟ در مدل طراحی شده، کیفیت به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش، به‌عنوان میانجی رابطه علی فرایندهای هیئت‌مدیره و وظایف مشورتی هیئت‌مدیره در نظر گرفته شده است. این دیدگاه، بر اهمیت فرایندهای هیئت‌مدیره، به‌ویژه نقش به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش اعضای هیئت‌مدیره، تأکید می‌کند و استدلال می‌کند که چگونه انسجام، هنجارهای ارتباطی و رهبری هیئت‌مدیره می‌تواند از طریق به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش، بر وظیفه تأمین خدمات مشاوره هیئت‌مدیره تأثیر بگذارد.

اوگبه چای<sup>۶</sup> (۲۰۱۲)، به بررسی تأثیر ویژگی‌های ساختاری هیئت‌مدیره و فرایندهای هیئت‌مدیره (انسجام، تصمیم‌گیری و فعالیت‌های هیئت‌مدیره) بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره پرداخته است. محققان بر این عقیده‌اند که یک

1. Openness
2. Nadler
3. Hirota, Kubo & Miyajima
4. Yusoff & Fauziah
5. Cohesiveness, Debate and Conflict norms
6. Ogbechie

سطح حداقلی از انسجام میان اعضای هیئت‌مدیره، برای کار گروهی و اثربخشی هیئت‌مدیره الزامی است. اگر هیئت‌مدیره به‌عنوان یک گروه تصمیم‌گیری در نظر گرفته شود، انتظار می‌رود که اعضا قبل از اتخاذ تصمیم‌ها، بتوانند با یکدیگر وارد تعامل و مذاکره سازنده شوند. به بیان آنها، زمانی که هیئت‌مدیره به‌دنبال بهترین روش برای انجام وظایف خود است، تعارض شناختی افزایش می‌یابد. بر این اساس، هنجارهای متعارض می‌تواند میان ویژگی‌های هیئت‌مدیره و مذاکره، نقش تعدیل‌کننده ایفا نماید.

هاشمی، معینان و نرگسیان (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای با رویکرد رفتاری، نشان دادند که تمرکز مالکیت با برهم زدن توازن قدرت و اختلاط مالکیت و نیز با تأثیر مخرب بر توازن اعتماد و جو احساسی و توازن تضاد شناختی، اثربخشی تصمیم‌گیری استراتژیک را کاهش می‌دهد. همچنین، نهادهای نظارتی می‌توانند رابطه منفی بین تمرکز مالکیت و توازن قدرت را تعدیل کنند. آنها تلاش کردند که نقش ساختار مالکیت را در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک هیئت‌مدیره در محیط نهادی ایران بررسی کنند. آنها در این پژوهش، به چگونگی تأثیرگذاری این فرایندها بر عملکرد هیئت‌مدیره نپرداختند. به گفته فوربس و میلیکن (۱۹۹۹) و هاگمن و موریس<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) به‌کارگیری مهارت و دانش، در واقع توانایی اعضای هیئت‌مدیره را برای به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش خود در انجام وظایف هیئت‌مدیره نشان می‌دهد. تحقیقات بسیاری روش‌های مختلف رابطه فرایندهای هیئت‌مدیره با عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره را بررسی کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که در مقایسه با مطالعات سنتی که بیشتر بر متغیرهای ساختاری و ترکیب هیئت‌مدیره تأکید کرده‌اند، این نوع تحقیقات در تبیین آنچه به‌واقع در اتاق هیئت‌مدیره برای انجام وظایف هیئت‌مدیره می‌گذرد، قدرت تبیین قوی‌تری دارد (مینی چیلی و همکاران، ۲۰۱۲؛ زاتونی، ۲۰۱۵).

#### جدول ۱. مطالعات انجام‌شده (ارتباط فرایندهای هیئت‌مدیره با عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره)

نام فرایند	نویسندگان	یافته‌ها
به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش	فوربس و میلیکن، ۱۹۹۹	فرایند به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش هیئت‌مدیره، بر عملکرد دو نقش کنترل و خدماتی هیئت‌مدیره تأثیر مثبت می‌گذارد.
	هوت <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۴	به‌طور کلی فرایندهای هیئت‌مدیره توانسته است که بیشتر از ویژگی‌های ساختاری هیئت‌مدیره، عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین فرایند به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش، تأثیر مثبتی بر نقش‌های نظارت، استراتژی و تأمین منابع دارد.
	وان و اونگ <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۵	بین به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش و سایر فرایندهای هیئت‌مدیره و عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره مانند نظارت، خدماتی و تدوین استراتژی رابطه مثبتی وجود دارد.
	زونا و زاتونی، ۲۰۰۷	به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش، به‌طور معناداری بر عملکرد دو وظیفه نظارت، خدماتی و شبکه‌سازی هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
	مینی چیلی و همکاران، ۲۰۱۲	اثر مثبت فرایند به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش بر وظایف کنترل و مشاوره هیئت‌مدیره تأیید شد.
	زاتونی و همکاران، ۲۰۱۵	به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش بر عملکرد دو نقش مشاوره و کنترل هیئت‌مدیره تأثیر مثبت می‌گذارد.

1. Hackman & Morris
2. Huat
3. Wan & Ong

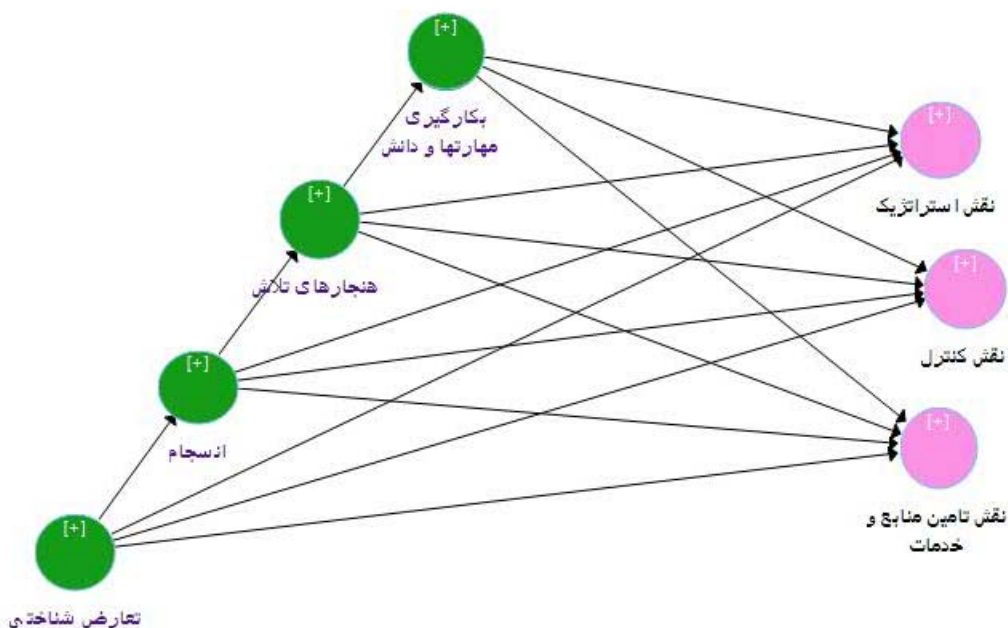
## ادامه جدول ۱

نام فرایند	نویسندگان	یافته‌ها	
هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره	لورش، ۱۹۸۹	عملکرد ضعیف هیئت‌مدیره با فقدان تلاش اعضا در ارتباط است.	
	فوربس و میلیکن، ۱۹۹۹	فرایند هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره بر عملکرد دو وظیفه کنترل و خدماتی هیئت‌مدیره تأثیر مثبت می‌گذارد.	
	هوت، ۲۰۰۴	به‌طور کلی، فرایندهای هیئت‌مدیره می‌تواند بیشتر از ویژگی‌های ساختاری هیئت‌مدیره، عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین فرایند هنجارهای تلاش بر نقش‌های نظارت، استراتژی و تأمین منابع تأثیر مثبتی دارد.	
	وان و اونگ، ۲۰۰۵	پس از آزمون تجربی، بین فرایند هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره و سایر فرایندهای هیئت‌مدیره و عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره، مانند نظارت، خدمات و تدوین استراتژی رابطه مثبت یافتند.	
	زونا و زاتونی، ۲۰۰۷	هنجارهای تلاش به‌طور معناداری بر عملکرد دو وظیفه نظارت، خدمات و شبکه‌سازی هیئت‌مدیره تأثیر دارد.	
	فارکوهار، ۲۰۱۱	هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره بر دو نقش کنترلی و خدماتی تأثیر مثبت می‌گذارد.	
	مینی چیلی و همکاران، ۲۰۱۲	فرایند هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره با وظایف کنترل و مشاوره هیئت‌مدیره رابطه دارد.	
	زاتونی و همکاران، ۲۰۱۵	میزان هنجارهای تلاش بر عملکرد دو نقش مشاوره و کنترل هیئت‌مدیره تأثیر مثبت می‌گذارد. همچنین بین عملکرد نقش استراتژیک هیئت‌مدیره و عملکرد مالی شرکت رابطه هم‌سو برقرار است.	
	انسجام هیئت‌مدیره	استیگلیتز، ۱۹۹۱	ویژگی‌های ساختاری مانند اندازه هیئت‌مدیره، تنوع هیئت‌مدیره بر انسجام هیئت‌مدیره تأثیر می‌گذارد.
		فوربس و میلیکن، ۱۹۹۹	انسجام و همبستگی هیئت‌مدیره بر عملکرد دو وظیفه کنترل و خدماتی هیئت‌مدیره تأثیر مثبت می‌گذارد. از طرف دیگر، ارتقای همبستگی به ارتقای سطح هنجارهای تلاش در هیئت‌مدیره منجر می‌شود.
بیل و همکاران، ۲۰۰۳		انسجام تیمی، انگیزه اعضای گروه و همچنین، تمایل به همکاری در جهت دستیابی به سطوح بالاتر عملکرد را افزایش می‌دهد. در این پژوهش مشخص شد که سه مؤلفه انسجام، یعنی جاذبه بین فردی، غرور گروهی و تعهد وظیفه‌ای با عملکرد تیمی در ارتباط است.	
لئورا و ون دن برگ، ۲۰۰۷		الف) یک سطح حداقلی از انسجام برای انجام کار تیمی و حفظ اثربخشی هیئت‌مدیره ضروری است. ب) انسجام هیئت‌مدیره بر عملکرد وظایف استراتژی و کنترلی هیئت‌مدیره تأثیر دارد. ج) هیئت‌مدیره بزرگ بر انسجام هیئت‌مدیره تأثیر منفی می‌گذارد. د) با افزایش استقلال هیئت‌مدیره انسجام کاهش می‌یابد.	
فارکوهار، ۲۰۱۱		انسجام هیئت‌مدیره بر نقش‌های کنترلی، خدماتی هیئت‌مدیره تأثیر مثبت دارد.	
اوگ بیچای، ۲۰۱۲		بین انسجام هیئت‌مدیره و نقش خدماتی هیئت‌مدیره ارتباط معنادار وجود دارد، اما ارتباط بین انسجام و دو نقش استراتژیک و کنترل رد شد.	

## ادامه جدول ۱

نام فرایند	نویسندگان	یافته‌ها
فرآیند شناسایی هیئت‌مدیره	فوربس و میلیکن، ۱۹۹۹	تعارض شناختی بر عملکرد وظایف کنترل و خدمات هیئت‌مدیره تأثیر مثبت دارد؛ اما افزایش تعارض شناختی به کاهش سطح هم‌بستگی هیئت‌مدیره منجر می‌شود.
	هوت، ۲۰۰۴	تعارض شناختی بر نقش استراتژی هیئت‌مدیره تأثیر مثبتی دارد.
	لئورا و ون دن برگ، ۲۰۰۷	تعارض شناختی هیئت‌مدیره بر عملکرد استراتژی هیئت‌مدیره تأثیر مثبت داشته دارد. همچنین، در تبیین عملکرد هیئت‌مدیره، بر نقش فرایندهای هیئت‌مدیره بیش از ویژگی‌های ساختاری تأکید شده است.
	زونا و زاتونی، ۲۰۰۷	نتایج این پژوهش نشان داد که تعارض شناختی بر عملکرد دو وظیفه نظارت و شبکه سازی هیئت‌مدیره تأثیر مثبت دارد.
	فارکوهار، ۲۰۱۱	تعارض شناختی هیئت‌مدیره بر نقش‌های کنترل و خدمات هیئت‌مدیره تأثیر مثبت دارد.
	مینی چیلی و همکاران، ۲۰۱۲	بین فرایند تعارض شناختی هیئت‌مدیره با عملکرد کنترل هیئت‌مدیره رابطه مثبتی وجود دارد.
	کلرکین و جونز، ۲۰۱۳	چگونگی تأثیر تعارض شناختی و تعارض عاطفی بر کیفیت تصمیم‌گیری تیمی نشان داده شده است. همچنین، مشخص شده است که اندازه تیم بر سطح تعارض تیمی تأثیر دارد و کیفیت تصمیم‌گیری گروهی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.
	زاتونی و همکاران، ۲۰۱۲	این پژوهشگران دریافتند که تعارض شناختی هیئت‌مدیره بر عملکرد وظایف استراتژیک هیئت‌مدیره تأثیر مثبتی دارد.

مطالعات انجام‌شده، علی‌رغم توجه به نقش محوری فرایندهای هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره، نتوانسته‌اند روابط علی و عمیق میان فرایندهای هیئت‌مدیره را شناسایی و بررسی کنند. بر این اساس، به‌منظور تبیین رفتارهای مدیران، باید هیئت‌مدیره را به‌عنوان گروه کاری در قالب سیستم اجتماعی کامل در نظر گرفت؛ زیرا تأثیرات درونی فرایندهای هیئت‌مدیره با یکدیگر، علاوه بر بررسی تأثیر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره بسیار حائز اهمیت است. از سوی دیگر، جامعه آماری اغلب تحقیقات انجام‌شده، در زمینه هیئت‌مدیره شرکت‌های خصوصی یا عضو بورس کشورها بوده است، بنابراین ضرورت تعریف و واکاوی نقش‌های هیئت‌مدیره به‌عنوان مسئول اصلی راهبری شرکت‌های دولتی در ایران، کاملاً مشهود است. بر این اساس، محقق با در نظر گرفتن زمینه تحقیق (شرکت‌های دولتی ایران) از طریق ترکیب تئوری‌های اساسی حاکمیت شرکتی، الگوی نظری نقش‌های هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی را تدوین کرده است. در نهایت، با توجه به مطالب فوق، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۴ طراحی شده است.



شکل ۴. مدل مفهومی پژوهش

- با توجه به مدل مفهومی، فرضیه‌های پژوهش مطرح می‌شود:
- فرضیه ۱. تعارض شناختی بر عملکرد نقش استراتژیک هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
  - فرضیه ۲. تعارض شناختی بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
  - فرضیه ۳. تعارض شناختی بر عملکرد نقش تأمین منابع و خدمات هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
  - فرضیه ۴. انسجام بر عملکرد نقش استراتژیک هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
  - فرضیه ۵. انسجام بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
  - فرضیه ۶. انسجام بر عملکرد نقش تأمین منابع و خدمات هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
  - فرضیه ۷. هنجارهای تلاش بر عملکرد نقش استراتژیک هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
  - فرضیه ۸. هنجارهای تلاش بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
  - فرضیه ۹. هنجارهای تلاش بر عملکرد نقش تأمین منابع و خدمات هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
  - فرضیه ۱۰. به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش در عملکرد نقش استراتژیک هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
  - فرضیه ۱۱. به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
  - فرضیه ۱۲. به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش بر عملکرد نقش تأمین منابع و خدمات هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیقات کمی در علوم انسانی، از دیدگاه اثبات‌گرایی به پدیده‌ها ریشه گرفته است. پژوهش حاضر به دنبال دستیابی به هدفی عملی برای تدوین راهبردهای حاکمیت شرکتی در شرکت‌های دولتی است؛ از این رو کاربردی محسوب می‌شود. از سوی دیگر، به لحاظ جمع‌آوری داده‌ها، در حوزه مطالعات توصیفی پیمایشی قرار می‌گیرد. این تحقیق به بررسی روابط بین متغیرها می‌پردازد و در پی تأیید وجود این رابطه‌ها بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده است، بنابراین می‌توان پژوهش حاضر را از نوع علی دانست.

در آغاز برای اخذ مجوز همکاری، با وزارتخانه‌ها و سازمان‌های متولی شرکت‌های دولتی مکاتبات رسمی انجام پذیرفت. به دلیل عدم همکاری برخی از وزارتخانه‌ها و سازمان‌های متولی شرکت‌های دولتی برای توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه پژوهش، در ادامه فرایند تحقیق، روش نمونه‌گیری در دسترس انجام شد. نتایج این مذاکرات، نشان داد که در سرشت علمی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و عمومی ایران، رفتار بخشی حاکم است؛ به طوری که اغلب محرمانگی اطلاعات و مسائل حراستی هیئت‌مدیره شرکت‌ها را دلیل عدم امکان همکاری با طرح حاضر بیان کردند؛ اما در مقابل، سازمان‌های بسیاری از پژوهش استقبال کرده و در پیشبرد پیمایش میدانی این تحقیق به‌طور اثربخش عمل کردند.

چالش‌های متعددی در ارزیابی فرایندهای هیئت‌مدیره وجود دارد؛ اما مهم‌ترین مسئله این است که هیچ‌کس به‌غیر از خود هیئت‌مدیره نمی‌تواند ارزیابی را انجام دهد (مینی چیلی، ۲۰۱۲) و یکی از دلایل آن، وابستگی بخش‌های مختلف ارزیابی به یکدیگر است. کیل و نیکلسون (۲۰۰۵) همانند مینی چیلی و همکاران (۲۰۰۷)، معتقدند که تعیین هدف ارزیابی هیئت‌مدیره، مهم‌ترین سؤالی است که در ابتدا پرسیده می‌شود و کلیه تصمیم‌های بعدی به آن وابسته است. تجربه تحقیقات مختلف بر هیئت‌مدیره، نشان می‌دهد که ارزیابی کل هیئت‌مدیره در مقایسه با سایر ارزشیابی‌ها (برای مثال ارزشیابی فردی) با مقاومت کمتری روبه‌رو می‌شود. به‌طور کلی، نمی‌توان شیوه‌ای از ارزیابی را بر سایر شیوه‌ها ارجح دانست؛ زیرا هر یک ضعف‌ها و قوت‌های خاص خود را دارند. شایان ذکر است که برخلاف ارزیابی عملکرد فردی اعضا که بیشتر بر ویژگی‌های فردی آنان تأکید می‌شود، در ارزیابی کل هیئت‌مدیره، اغلب به ساختارها، فرایندها و وظایف هیئت‌مدیره توجه می‌شود (لگزیان به نقل از علوی، ۱۳۹۰).

در وهله اول، ۵۴۳ شرکت در تمامی وزارتخانه‌های دولت، به‌عنوان جامعه آماری مطالعه شناخته شد که بعد از مکاتبات رسمی صورت گرفته، به دلیل عدم همکاری سازمان‌های متولی شرکت‌ها، این تعداد به ۲۶۵ شرکت کاهش یافت. بر این اساس، پرسش‌نامه تحقیق به هیئت‌مدیره ۲۶۵ شرکت ارسال شد که در نهایت ۱۲۷ پرسش‌نامه صحیح (میزان بازگشت ۴۹ درصد) دریافت شد. گفتنی است که معمولاً میزان بازگشت پژوهش‌های حوزه هیئت‌مدیره پایین و اغلب کمتر از ۲۰ درصد است (پتینگرو، ۱۹۹۲؛ مینی چیلی، ۲۰۱۲).



جدول ۲. شرکت‌های مطالعه‌شده در پژوهش (به تفکیک سازمان متولی)

عنوان وزارتخانه	سازمان متولی	تعداد شرکت‌ها	جمع کل
وزارت نیرو	شرکت مدیریت منابع آب ایران	۱۴	۴۱
	شرکت مادر تخصصی آب و فاضلاب ایران	۲۱	
	شرکت مادر تخصصی مدیریت برق حرارتی	۶	
وزارت صنعت، معدن و تجارت	سازمان گسترش و نوسازی صنایع	۱۳	۱۳
وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی	سازمان تأمین اجتماعی و شستا	شرکت نفت و گاز پتروشیمی تأمین (تاپیکو)	۱۳
		شرکت سرمایه‌گذاری صبا جهاد	۴
		شرکت سرمایه‌گذاری دارو تأمین	۹
		شرکت صنایع عمومی تأمین	۱۳
		سایر شرکت‌های سازمان تأمین اجتماعی	۴
وزارت نفت	شرکت ملی گاز ایران	۳۰	۳۰

شایان ذکر است که واحد تحلیل پژوهش حاضر، سازمان (شرکت) است. به‌منظور سنجش انسجام هیئت‌مدیره، در مرحله اول، با الهام از آگبی چای (۲۰۱۲) و فارکوهار (۲۰۱۱)، پرسش‌نامه‌ای با ۱۳ گویه طراحی شد که در مراحل بعدی بعد از اعمال اصلاحات و تعدیلات لازم با نظر خبرگان، ۱۰ گویه نهایی شد. برای اندازه‌گیری تعارض شناختی هیئت‌مدیره از پرسش‌نامه معتبر تعارض شناختی هوت (۲۰۰۶) با ۳ گویه استفاده شد.

برای ارزیابی میزان هنجارهای تلاش اعضای هیئت‌مدیره، پرسش‌نامه‌ای متشکل از ۵ گویه با الهام از پرسش‌نامه هنجارهای تلاش فارکوهار (۲۰۱۱) طراحی و در مراحل بعدی، پرسش‌نامه با ۳ گویه تأیید شد. همچنین برای ارزیابی فرایند به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش در مرحله اول، پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته با ۳۴ گویه طراحی و در مراحل بعدی، بعد از اصلاح و تعدیلات لازم با نظر خبرگان، با ۲۵ گویه نهایی شد. تمام سؤال‌های پرسش‌نامه، بر اساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شد.

همچنین برای ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره با الهام از پرسش‌نامه ماگوبیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) پرسش‌نامه‌ای با ۴۸ گویه طراحی گردید و با نظر خبرگان با ۴۲ گویه نهایی شد. این پرسش‌نامه به ترتیب شامل بُعد استراتژیک با ۹ گویه، بُعد کنترلی با ۱۶ گویه و بُعد تأمین منابع و خدمات با ۱۷ گویه است.

### آمار توصیفی متغیرها

گزارش آمار توصیفی متغیرهای پژوهش، شامل چهار فرایند هیئت‌مدیره، یعنی تعارض شناختی، هم‌بستگی هیئت‌مدیره، هنجارهای تلاش و به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش، در جدول ۳ ارائه شده است. با توجه به این نتایج، بالاترین امتیاز با میانگین ۳/۸۱ برای فرایند به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش به‌دست‌آمده است.

1. Mugoby

جدول ۳. اطلاعات آمار توصیفی فرایندهای هیئت‌مدیره

نام شاخص	نام شاخص در مدل	کمینه	میانه	میانگین	بیشینه	انحراف استاندارد	فقدان داده
انسجام هیئت‌مدیره	Coherensiveness	۲	۳/۸	۳/۸	۴/۸	۰/۶۱	۱
تعارض شناختی	CognitiveConflict	۱/۵	۳/۵	۳/۶	۵	۰/۷۳	۰
هنجارهای تلاش	Effort Norms	۱/۶۷	۳/۶۶	۳/۷۱	۵	۰/۷۱	۰
به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش	UseSkills & kNowlege	۱/۶۸	۳/۸۸	۳/۸۱	۵	۰/۶۴	۲
عملکرد نقش استراتژیک	StrategicRole	۱/۶۷	۳/۷۷	۳/۶۸	۵	۰/۶۸	۰
عملکرد نقش کنترلی	ControlRole	۱/۵۰	۳/۵۶	۳/۴۷	۵	۰/۶۹	۴
عملکرد نقش تأمین منابع و خدمات	ServiceRole	۱/۹۴	۳/۷۲	۳/۶۷	۵	۰/۶۵	۳

### روش تحلیل داده‌ها

مدل‌سازی معادلات ساختاری، یکی از انواع ابزارهای قوی آماری است که ارتباطات میان چندین متغیر در یک مدل را بررسی می‌کند. قدرت این فن در توسعه نظریه‌ها، باعث کاربرد وسیع آن در علوم مختلف از قبیل بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک و سیستم‌های اطلاعاتی شده است (هئر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). مدل‌یابی معادلات ساختاری، دارای دو نوع نسل لیزرل<sup>۲</sup> و حداقل مربعات جزئی<sup>۳</sup> است. لیزرل که نسل اول مدل معادلات ساختاری شناخته شده است، در مواقعی کاربرد دارد که حجم نمونه بالا و متغیرها حالت نرمال دارند و برای محقق، مدل اندازه‌گیری (روابط بین متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده‌گر) نسبت به مدل ساختاری (روابط بین متغیرهای مکنون) اهمیت بیشتری دارد. همچنین با توجه به تعداد نسبتاً زیاد متغیرها در مرحله توسعه‌یافتگی مدل‌های فرایندی در مطالعات حاکمیت شرکتی، پی‌ال‌اس می‌تواند روش مناسبی باشد. در این پژوهش از نسخه ۳.۲.۸ نرم‌افزار پی‌ال‌اس برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. بر اساس الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش پی‌ال‌اس (داوری و رضازاده، ۱۳۹۶) مراحل زیر باید طی شود:

۱. بررسی برازش مدل پژوهش: شامل سه مرحله الف) بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری؛ ب) بررسی برازش مدل ساختاری؛ ج) بررسی برازش مدل کلی
۲. آزمودن فرضیه‌های پژوهش

### برازش مدل‌های اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، از شاخص‌های پایایی و روایی استفاده شده است. پایایی ابزار اندازه‌گیری، مشخص می‌سازد که ابزار اندازه‌گیری در صورت اجرا در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی دارد. در این مطالعه،

1. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt  
 2. LISREL  
 3. PLS

برای بررسی پایایی ابزار اندازه‌گیری از روش آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و سنجش بارهای عاملی استفاده شده است. روایی هم‌گرا معیار دیگری است که برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش پی‌ال‌اس به کار برده می‌شود. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است (بارکلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). فورنل و لارکر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) مقدار بحرانی ۰/۵ را حداقل مقدار قابل قبول برای این شاخص معرفی کرده‌اند. همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، تمامی متغیرهای پنهان، مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تقریباً برابر یا بیشتر از ۰/۷ دارند که نشان می‌دهد مدل، پایایی مناسبی دارد. همچنین مقدار روایی هم‌گرا برای متغیرهای پنهان، همگی تقریباً مقداری بالاتر از ۰/۵ است.

جدول ۴. گزارش شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی هم‌گرا

متغیر پنهان	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha $\geq$ ۰/۷)	ضریب پایایی ترکیبی (CR $\geq$ ۰/۷)	روایی هم‌گرا (AVE $\geq$ ۰/۵)
تعارض شناختی	۰/۶۹۸	۰/۸۶	۰/۷۶
انسجام هیئت‌مدیره	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۵۴
هنجارهای تلاش	۰/۶۷	۰/۸۲	۰/۶۰
به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش	۰/۹۶	۰/۹۰	۰/۷۸
عملکرد نقش استراتژیک	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۶۱
عملکرد نقش کنترل و نظارت	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۵۱
عملکرد نقش تأمین منابع و خدمات	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۴۹

در روش پی‌ال‌اس، برای بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری از دو روش استفاده شده است: روش بارهای عاملی متقابل<sup>۳</sup> و روش فورنل و لارکر. در این پژوهش، از هر دو روش برای بررسی روایی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی استفاده شده است؛ اما به دلیل تعداد زیاد شاخص‌ها (سؤال‌های پژوهش)، گزارش جزئیات روش اول در مقاله حاضر امکان‌پذیر نیست.

به بیان فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، زمانی روایی واگرایی در سطح قابل قبولی است که میزان جذر AVE برای هر سازه، از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر بیشتر باشد. همان‌گونه که در ماتریس جدول ۵ مشخص است، جذر AVE هر سازه از ضرایب هم‌بستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده که این حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌هاست. البته در سه سازه (نقش استراتژیک، نقش کنترل و نقش تأمین منابع و خدمات هیئت‌مدیره) مقدار واریانس اشتراکی بین هر یک از سازه‌های مذکور با شاخص‌هایش از هم‌بستگی آن سازه با دو سازه دیگر کمتر شده است؛ اما

1. Barclay, Higgins, & Thompson  
2. Fornell & Larcker  
3. Cross-loadings

می‌توان با کمی چشم‌پوشی به دلیل عدم حذف سؤال بیشتر و همچنین در یک مورد ناچیز بودن این تفاوت می‌توان این معیار را قابل قبول دانست (داوری، رضازاده، ۱۳۹۳).

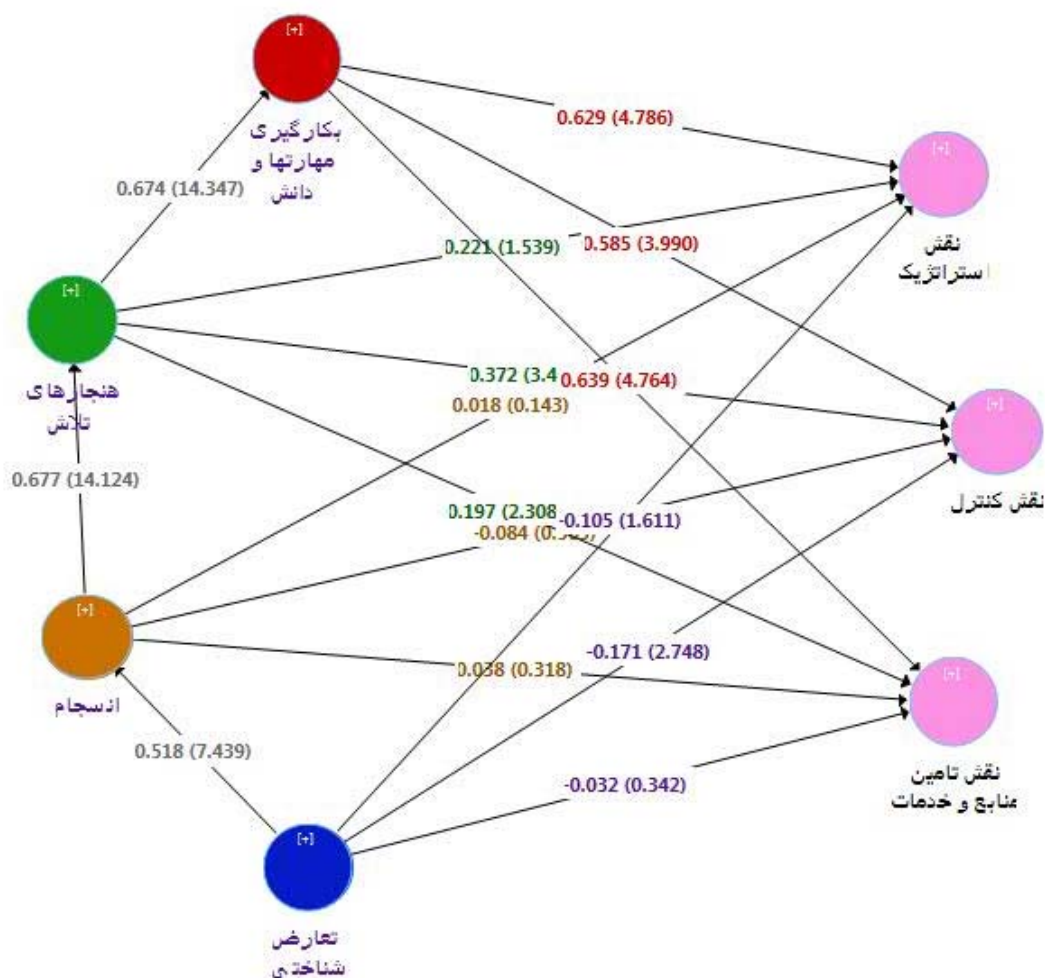
جدول ۵. هم‌بستگی‌های متغیرهای مکنون مرتبه اول و جذر مقادیر AVE آنها

تعارض شناختی	عملکرد نقش استراتژیک	تفکر استراتژیک	عملکرد نقش خدمات	هنجارهای تلاش	نتیجه‌گرایی	مهارت فنی	مهارت ارتباطی	مهارت انسانی	مهارت ادراکی	عملکرد نقش کنترل	انسجام	تفکر تحلیلی	
												۰/۸۸	تفکر تحلیلی
											۰/۷۴	۰/۷۴	انسجام
										۰/۷۱	۰/۵۳	۰/۶۰	عملکرد نقش کنترل
									۰/۸۴	۰/۴۷	۰/۶۸	۰/۷۱	مهارت ادراکی
								۰/۸۴	۰/۷۴	۰/۵۴	۰/۶۸	۰/۷۹	مهارت انسانی
							۰/۸۸	۰/۷۵	۰/۷۲	۰/۵۴	۰/۶۹	۰/۸۳	مهارت ارتباطی
						۰/۸۸	۰/۷۲	۰/۷۱	۰/۶۳	۰/۵۹	۰/۶۴	۰/۷۶	مهارت فنی
					۰/۹۲	۰/۶۸	۰/۵۵	۰/۵۷	۰/۶۱	۰/۶۸	۰/۶۰	۰/۶۴	نتیجه‌گرایی
				۰/۷۷	۰/۵۹	۰/۵۸	۰/۵۵	۰/۵۵	۰/۵۹	۰/۶۰	۰/۶۷	۰/۶۲	هنجارهای تلاش
			۰/۷۰	۰/۶۳	۰/۶۸	۰/۶۳	۰/۶۷	۰/۶۶	۰/۶۳	۰/۸۴	۰/۶۵	۰/۶۶	عملکرد نقش خدمات
		۰/۸۵	۰/۷۴	۰/۵۹	۰/۶۸	۰/۶۳	۰/۷۰	۰/۷۰	۰/۶۹	۰/۶۶	۰/۶۹	۰/۷۶	تفکر استراتژیک
	۰/۷۸	۰/۶۴	۰/۸۱	۰/۵۹	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۵	۰/۶۴	۰/۵۶	۰/۸۰	۰/۶۰	۰/۶۴	عملکرد نقش استراتژیک
۰/۸۷	۰/۳۸	۰/۴۴	۰/۴۵	۰/۶۰	۰/۳۸	۰/۵۱	۰/۵۱	۰/۴۳	۰/۴۸	۰/۳۲	۰/۵۱	۰/۴۷	تعارض شناختی

### برازش مدل ساختاری

پس از بررسی روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای پژوهش، ارزیابی شد. در پژوهش حاضر، برای سنجش میزان برازش مدل ساختاری، از چهار معیار اعداد معناداری  $t$ ، ضریب تعیین ( $R^2$ )، ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) و معیار Redundancy استفاده شده است. مقدار  $t$  بیشتر از  $1/96$  گویای صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. چین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، سه مقدار  $0/19$ ،  $0/33$  و  $0/67$  را به‌عنوان ملاک مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی کرده است. بر این اساس، با توجه به نتایج جدول ۶، مقادیر  $R^2$  برای متغیرهای درون‌زای مدل مناسب و نشان‌دهنده برازش ساختاری قابل قبول در مدل پژوهش است.

1. Chin



شکل ۵. مدل اجراشده پژوهش (در حالت معناداری و ضریب مسیر)

معیار  $Q^2$  که توسط استون و گیزر<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) معرفی شد، قابلیت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. نتایج این معیار در جدول ۹، نشان می‌دهد که با توجه به پژوهش هنسeler و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، قدرت پیش‌بینی شاخص‌های سازه‌های برون‌زای مدل پژوهش در حد نسبتاً قوی قرار دارد، بنابراین از این طریق برازش ساختاری مدل پژوهش تأیید می‌شود. آخرین معیار برازش مدل ساختاری یعنی Redundancy، از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی<sup>۳</sup> سازه‌ها در مقادیر  $R^2$  مربوط به آن‌ها به دست می‌آید و نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه درون‌زا است که از یک یا چند سازه برون‌زا تأثیر می‌پذیرد. در مورد ملاک Red، عددی ذکر نشده، اما هرچه این معیار مقداری بیشتر باشد، نشان از برازش مناسب‌تر بخش ساختاری مدل پژوهش است.

1. Stone & Geisse  
 2. Henseler, Ringle, & Sinkovics  
 3. Communality

جدول ۶. گزارش معیارهای برازش مدل ساختاری،  $R^2$ ،  $Q^2$ ،  $Red$ 

Red	$Q^2$	$R^2$	نام سازه مکنون
۰/۳۵	۰/۳۱	۰/۵۶	عملکرد نقش استراتژیک
۰/۲۸	۰/۲۴	۰/۵۲	عملکرد نقش کنترل
۰/۳۲	۰/۲۸	۰/۶۴	عملکرد نقش تأمین منابع و خدمات
۰/۲۰	۰/۱۳	۰/۲۷	انسجام هیئت‌مدیره
۰/۳۰	۰/۲۶	۰/۴۶	هنجارهای تلاش
۰/۴۰	۰/۲۳	۰/۴۵	به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش
۰/۴۸	۰/۴۶	۰/۵۷	رویکرد نتیجه‌گرایی
۰/۶۵	۰/۶۲	۰/۸۱	تفکر تحلیلی
۰/۶۳	۰/۵۹	۰/۸۲	مهارت ارتباطی تعاملی
۰/۵۸	۰/۵۲	۰/۷۷	تفکر استراتژیک
۰/۷۳	۰/۴۹	۰/۹۱	مهارت‌های مدیریتی
۰/۵۸	۰/۵۴	۰/۸۲	مهارت انسانی
۰/۵۹	۰/۵۵	۰/۸۲	مهارت ادراکی
۰/۵۷	۰/۵۴	۰/۷۴	مهارت فنی

### برازش کلی مدل

جهت ارزیابی میزان برازش بخش کلی مدل معادلات ساختاری، از معیار GOF استفاده شده است (تنهاوس و همکاران، ۲۰۰۴). این معیار طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GoF = \sqrt{\overline{Communalities}} \times \overline{R^2} = \sqrt{0.584} \times 0.641 = 0.611$$

به‌طوری‌که  $\overline{Communalities}$  نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه مرتبه اول مدل اندازه‌گیری انعکاسی هست و  $\overline{R^2}$  میانگین مقادیر  $R^2$  سازه‌های درون‌زای مرتبه اول یا دوم یا بیشتر مدل است. وتزلس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی کرده‌اند. از این رو، مقدار ۰/۶۱ نشان از برازش کلی بسیار قوی مدل پژوهش است.

### یافته‌های پژوهش

#### آزمون فرضیه‌ها

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش پی‌ال‌اس، پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی، به تعیین آزمون فرضیه‌های مستقیم و غیرمستقیم پژوهش و اثر کل آن‌ها پرداخته شده است. جدول ۷ نتایج فرضیه‌های پژوهش را با جزئیات نشان می‌دهد.

جدول ۷. نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ش فرعی	نوع تأثیر	میانجی‌ها	ضریب اثر	t-values	وضعیت	
۱) تعارض شناختی بر عملکرد نقش استراتژیک هیئت‌مدیره تأثیر دارد.	a	مستقیم	بی‌واسطه	-۰/۱۰۵	۱/۶۱	رد	
	b	غیرمستقیم ۱	انسجام	۰/۰۱	-۰/۱۴۲	رد	
	c	غیرمستقیم ۲	انسجام، هنجارهای تلاش	-۰/۰۷۷	۱/۶۳	رد	
	d	غیرمستقیم ۳	انسجام، هنجارهای تلاش و به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش	۰/۱۵	۲/۸۲	تأیید	
	e	اثر کل غیرمستقیم			۰/۲۳	۴/۱۰	تأیید
	اثر کل				۰/۱۳	۲/۳۸	تأیید
۲) تعارض شناختی بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره تأثیر دارد.	a	مستقیم	بی‌واسطه	-۰/۱۷	۲/۷۴	تأیید	
	b	غیرمستقیم ۱	انسجام	-۰/۰۴	۰/۵۴	رد	
	c	غیرمستقیم ۲	انسجام، هنجارهای تلاش	۰/۱۳	۳/۰۷	تأیید	
	d	غیرمستقیم ۳	انسجام، هنجارهای تلاش و به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش	۰/۱۴	۲/۶۷	تأیید	
	e	اثر کل غیرمستقیم			۰/۲۲	۳/۲۰	تأیید
	اثر کل				۰/۰۵	۰/۸۸	رد
۳) تعارض شناختی بر عملکرد نقش تأمین منابع و خدمات هیئت‌مدیره تأثیر دارد.	a	مستقیم	بی‌واسطه	-۰/۰۳	-۰/۳۴۲	رد	
	b	غیرمستقیم ۱	انسجام	۰/۰۲	-۰/۳۱۲	رد	
	c	غیرمستقیم ۲	انسجام، هنجارهای تلاش	۰/۰۷	۲/۳۹	تأیید	
	d	غیرمستقیم ۳	انسجام، هنجارهای تلاش و به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش	۰/۱۵	۲/۹۰	تأیید	
	e	اثر کل غیرمستقیم			۰/۲۴	۴/۰۶	تأیید
	اثر کل				۰/۲۱	۲/۲۱	تأیید
۴) انسجام بر عملکرد نقش استراتژیک هیئت‌مدیره تأثیر دارد.	a	مستقیم	بی‌واسطه	۰/۰۱۸	-۰/۱۴۳	رد	
	b	غیرمستقیم ۲	هنجارهای تلاش	۰/۱۵	۱/۶۷	رد	
	c	غیرمستقیم ۳	هنجارهای تلاش و به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش	۰/۲۹	۳/۴۷	تأیید	
	d	اثر کل غیرمستقیم			۰/۴۴	۷/۷۶	تأیید
	اثر کل				۰/۴۵	۴/۵۵	تأیید
۵) انسجام بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره تأثیر دارد.	a	مستقیم	بی‌واسطه	-۰/۰۸۴	-۰/۵۶۵	رد	
	b	غیرمستقیم ۲	هنجارهای تلاش	۰/۲۵	۳/۷۸	تأیید	
	c	غیرمستقیم ۳	هنجارهای تلاش و به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش	۰/۲۷	۳/۰۸	تأیید	
	d	اثر کل غیرمستقیم			۰/۵۲	۶/۵۸	تأیید
	اثر کل				۰/۴۳	۳/۸۲	تأیید

ادامهٔ جدول ۷

وضعیت	t-values	ضریب اثر	میانجی‌ها	نوع تأثیر	ش فرعی	فرضیه
رد	۰/۳۱۸	۰/۰۳۸	بی‌واسطه	مستقیم	a	۶) انسجام بر عملکرد نقش تأمین منابع و خدمات هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
تأیید	۲/۴۶	۰/۱۳	هنجارهای تلاش	غیرمستقیم ۲	b	
تأیید	۳/۶۰	۰/۲۹	هنجارهای تلاش و به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش	غیرمستقیم ۳	c	
تأیید	۶/۲۲	۰/۴۲	اثر کل غیرمستقیم		d	
تأیید	۴/۶۷	۰/۴۶	اثر کل			
رد	۱/۵۴	۰/۲۲	بی‌واسطه	مستقیم	a	۷) هنجارهای تلاش بر عملکرد نقش استراتژیک هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
تأیید	۴/۱۰	۰/۴۲	به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش	غیرمستقیم ۲	b	
تأیید	۴/۱۰	۰/۴۲	اثر کل غیرمستقیم		c	
تأیید	۷/۰۵	۰/۶۴	اثر کل			
تأیید	۳/۵۰	۰/۳۷۲	بی‌واسطه	مستقیم	a	۸) هنجارهای تلاش بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
تأیید	۳/۵۰	۰/۳۹	به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش	غیرمستقیم ۲	b	
تأیید	۳/۵۰	۰/۳۹	اثر کل غیرمستقیم		c	
تأیید	۷/۶۴	۰/۷۷	اثر کل			
تأیید	۲/۳۰	۰/۱۹۷	بی‌واسطه	مستقیم	a	۹) هنجارهای تلاش بر عملکرد نقش تأمین منابع و خدمات هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
تأیید	۴/۱۱	۰/۴۳	به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش	غیرمستقیم ۲	b	
تأیید	۴/۱۱	۰/۴۳	اثر کل غیرمستقیم		c	
تأیید	۷/۳۶	۰/۶۳	اثر کل			
تأیید	۴/۷۸	۰/۶۳	بی‌واسطه	مستقیم		۱۰) به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش در عملکرد نقش استراتژیک هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
تأیید	۳/۹۹	۰/۵۸	بی‌واسطه	مستقیم		۱۱) به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره تأثیر دارد.
تأیید	۴/۷۶	۰/۶۴	بی‌واسطه	مستقیم		۱۲) به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش بر عملکرد نقش تأمین منابع و خدمات هیئت‌مدیره تأثیر دارد.

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش، اثر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره، شامل فرایندهای اجتماعی، روانی و رفتاری اعضای هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره، شامل نقش‌های استراتژیک، کنترل و تأمین منابع و خدمات، بررسی شد. نتایج آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش نشان داد که بین فرایندهای هیئت‌مدیره، روابط علی معناداری استوار است که بعضی از این فرایندها بر دیگری تقدم بیشتری دارد. در این ارتباط، در مطالعه حاضر اثر مستقیم فرایند انسجام هیئت‌مدیره بر



هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره با اندازه ۰/۶۸ تأیید شد. از سوی دیگر، انسجام هیئت‌مدیره بر فرایند به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش از طریق فرایند هنجارهای تلاش، اثر غیرمستقیمی با ضریب ۰/۴۵ دارد. در نهایت، هنجارهای تلاش به‌طور مستقیم می‌تواند بر فرایند به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش با ضریب ۰/۶۷ به‌طور معنادار تأثیرگذار باشد (شکل ۵). این نتایج با مدل هیئت‌مدیره فوربس و میلیکن (۱۹۹۹) که هیئت‌مدیره را گروه تصمیم‌گیری می‌شمارند، هم‌راستا است. بر این مبنا، عملکرد هیئت‌مدیره تا حد زیادی به فرایندهای اجتماعی - روانی و به‌ویژه فرایندهایی بستگی دارد که به مشارکت، تعامل، تبادل اطلاعات و بحث‌های انتقادی در هیئت‌مدیره مرتبط است (میلیکن و وولراث، ۱۹۹۲).

به‌طور ویژه، یافته‌های آزمون مدل معادلات ساختاری پژوهش دربارهٔ چگونگی تأثیرگذاری فرایند تعارض شناختی

بر هر یک از نقش‌های هیئت‌مدیره، در زیر خلاصه شده است:

- تأثیر معنادار فرایند تعارض شناختی اعضای هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش استراتژیک هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی تأیید شد. یافته‌های مطالعات هوت (۲۰۰۴)، لئورا و ون دن برگ (۲۰۰۷) و زاتونی و همکاران (۲۰۱۵) را تقویت می‌کند؛ اما با یافته‌های فوربس و میلیکن (۱۹۹۹) مخالف است.
- هوت (۲۰۰۴)، لئورا و ون دن برگ (۲۰۰۷) و زاتونی و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعات خود اثر معنادار فرایند تعارض شناختی اعضای هیئت‌مدیره را بر عملکرد نقش کنترل رد کرده‌اند، این تحقیقات از نتایج مطالعه حاضر در این خصوص حمایت می‌کند، در حالی که یافته‌های فوربس و میلیکن (۱۹۹۹)، زونا و زاتونی (۲۰۰۷)، فارکوهار (۲۰۱۱) و مینی چیلی و همکاران (۲۰۱۲) را تضعیف می‌کند.
- آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که فرایند تعارض شناختی بر عملکرد نقش تأمین منابع و خدمات هیئت‌مدیره تأثیر معنادار می‌گذارد. این یافته‌ها با نتایج فوربس و میلیکن (۱۹۹۹)، زونا و زاتونی (۲۰۰۷) و فارکوهار (۲۰۱۱) هم‌راستا است؛ اما نتایج هوت (۲۰۰۴)، لئورا و ون دن برگ (۲۰۰۷)، مینی چیلی و همکاران (۲۰۱۲) و زاتونی و همکاران (۲۰۱۵) را تضعیف می‌کند.

تاکنون مطالعات انجام‌شده، فقط تأثیر مستقیم فرایندهای هیئت‌مدیره بر عملکرد هیئت‌مدیره را بررسی کرده‌اند. یکی از نوآوری‌های پژوهش حاضر، بررسی تأثیر غیرمستقیم فرایندهای هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره با در نظر گرفتن روابط علی معنادار بین فرایندهاست. در این رابطه، گفتنی است که در مطالعه حاضر، تأثیر مستقیم فرایند تعارض شناختی اعضا بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره تأیید شده است، در حالی که تعارض شناختی اعضا، فقط به‌واسطهٔ دو فرایند دیگر (هنجارهای تلاش و به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش) بر عملکرد دو نقش استراتژیک و تأمین منابع و خدمات تأثیر گذاشته است (جدول ۷، فرضیه‌های ۱، ۲، ۳).

نتیجهٔ آزمون مدل پژوهش در ارتباط با تأثیر انسجام هیئت‌مدیره بر هر یک از نقش‌های هیئت‌مدیره به شرح زیر

است:

- انسجام اعضای هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش استراتژیک آنان تأثیر معنادار دارد. این نتیجه از یافته‌های بیل و همکاران (۲۰۰۳) و لئورا و ون دن برگ (۲۰۰۷) حمایت می‌کند؛ اما با اوگ بیچای (۲۰۱۲) مخالف است.

- اثر معنادار انسجام اعضا بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره تأیید شد. نتایج مطالعات فوربس و میلیکن (۱۹۹۹)، بیل و همکاران (۲۰۰۳)، لئورا و ون دن برگ (۲۰۰۷) و فارکوهار (۲۰۱۱) با یافته‌های پژوهش حاضر موافق است؛ اما مطالعه اوگ بیچای (۲۰۱۲) را با تردید مواجه می‌کند.
  - اثر انسجام اعضا بر عملکرد نقش تأمین منابع و خدمات هیئت‌مدیره معنادار شناخته شده است. این یافته، نتایج فوربس و میلیکن (۱۹۹۹)، بیل و همکاران (۲۰۰۳)، فارکوهار (۲۰۱۱) و اوگ بیچای (۲۰۱۲) را تقویت و نتایج لئورا و ون دن برگ (۲۰۰۷) را تضعیف می‌کند.
- در این راستا، یافته‌های پژوهش، تأثیر مستقیم و معنادار انسجام اعضا بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره را رد کرد؛ اما انسجام هیئت‌مدیره به‌واسطه دو فرایند دیگر (هنجارهای تلاش و به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش) به‌طور غیرمستقیم بر هر یک از نقش‌های هیئت‌مدیره تأثیر مثبت و معنادار گذاشته است (جدول ۷، فرضیه‌های ۴، ۵، ۶).
- آزمون فرضیه‌های پژوهش در مدل عملیاتی، نتایج زیر را نشان می‌دهد:
- هنجارهای تلاش بر عملکرد نقش استراتژیک هیئت‌مدیره تأثیر معنادار داشته است، این نتیجه با یافته‌های لورش (۱۹۸۹)، هوت (۲۰۰۴) و وان و اونگ (۲۰۰۵) هم‌راستا است؛ اما با فوربس و میلیکن (۱۹۹۹) ناسازگار است.
  - اثر معنادار هنجارهای تلاش بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره تأیید شد، این نتایج با یافته‌های مطالعات، از قبیل لورش (۱۹۸۹)، فوربس و میلیکن (۱۹۹۹)، هوت (۲۰۰۴)، وان و اونگ (۲۰۰۵)، زونا و زاتونی (۲۰۰۷)، فارکوهار (۲۰۱۱)، مینی چیلی و همکاران (۲۰۱۲) و زاتونی و همکاران (۲۰۱۵) هم‌راستاست.
  - هنجارهای تلاش بر عملکرد نقش تأمین منابع و خدمات هیئت‌مدیره تأثیر مثبت و معنادار دارد و نتیجه تمام پژوهش‌ها، از قبیل لورش (۱۹۸۹)، فوربس و میلیکن (۱۹۹۹)، هوت (۲۰۰۴)، وان و اونگ (۲۰۰۵)، زونا و زاتونی (۲۰۰۷)، فارکوهار (۲۰۱۱)، مینی چیلی و همکاران (۲۰۱۲) و زاتونی و همکاران (۲۰۱۵) از نتیجه حاصل شده در این پژوهش حمایت می‌کند.
- یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که هنجارهای تلاش، فقط به‌طور غیرمستقیم و به‌واسطه فرایند به‌کارگیری و مهارت‌ها و دانش، بر عملکرد نقش استراتژیک هیئت‌مدیره تأثیر مثبت و معنادار داشته است، در حالی که هنجارهای تلاش هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم (به‌واسطه فرایند به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش) بر عملکرد دو نقش کنترل و تأمین منابع و خدمات تأثیر مثبت و معنادار دارد (جدول ۷، فرضیه‌های ۷، ۸، ۹).
- نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش حاکی از آن است که فرایند به‌کارگیری مهارت و دانش بر عملکرد نقش استراتژیک هیئت‌مدیره تأثیر مثبت و معنادار دارد. این یافته‌ها با مطالعه هوت (۲۰۰۴) و وان و اونگ (۲۰۰۵) هماهنگ و با یافته‌های فوربس و میلیکن (۱۹۹۹) ناسازگار است. از سوی دیگر، کیفیت فرایند به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش بر عملکرد دو نقش کنترل و تأمین منابع و خدمات تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. در این خصوص نتایج مطالعات فوربس و میلیکن (۱۹۹۹)، هوت (۲۰۰۴)، وان و اونگ (۲۰۰۵)، زونا و زاتونی (۲۰۰۷)، مینی چیلی و همکاران (۲۰۱۲) و زاتونی و همکاران (۲۰۱۵) از یافته‌های پژوهش حاضر حمایت می‌کند.

با توجه به یافته‌های تحقیق، فرایند به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش بر عملکرد هر یک از نقش‌های هیئت‌مدیره بیشترین تأثیر (صرفاً اثر مستقیم) را دارد و می‌توان استدلال کرد که فرایندهای سه‌گانه هیئت‌مدیره (تعارض شناختی، انسجام و هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره) به‌واسطه نقش میانجی قوی فرایند به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش، بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره تأثیر می‌گذارد. این نتیجه بر ضرورت برخورداری اعضای هیئت‌مدیره از سطح بالایی از شایستگی‌های مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) با رهیافت راهبردی - تحلیلی و نگاه نتیجه‌گرایی تأکید دارد و همچنین، توضیح می‌دهد که چگونه تعارض شناختی اعضا و انسجام هیئت‌مدیره با هنجارهای بالای تلاش آنان می‌تواند با ارتقای به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش در اعضای هیئت‌مدیره، به ارتقای عملکرد هیئت‌مدیره منجر شود.

همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش، با وجود آنکه اثر مستقیم فرایند تعارض شناختی هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره منفی و معنادار بود؛ اما به دلیل اثر غیرمستقیم خنثی‌کننده، اثر کل فرایند تعارض شناختی بر عملکرد نقش کنترل رد شده است. این پدیده حاکی از اهمیت هم‌بستگی‌های علی قوی فرایندهای هیئت‌مدیره به‌عنوان متغیرهای میانجی است. این استدلال هنگامی قوی‌تر می‌شود که بر اساس یافته‌های تحقیق، اثر غیرمستقیم سه فرایند تعارض شناختی، انسجام و هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره بر هر یک از عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره نسبت به اثر مستقیم آنان بیشتر شود (جدول ۷).

### پیشنهاد‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی برای ارتقای سطح عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- نتایج مطالعه حاکی از آن است که هرچه میزان مهارت و دانش اعضای هیئت‌مدیره بیشتر باشد و فرایند به‌کارگیری آنها از کیفیت بیشتری برخوردار باشد، عملکرد هیئت‌مدیره در ایفای نقش‌ها بهتر خواهد بود. از این رو، به‌طور ویژه پیشنهاد می‌شود که از طریق برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی در زمینه مهارت‌های مدیریتی، تفکر استراتژیک و تحلیلی و مهارت‌های فنی و ارتباطی، زمینه توسعه توانمندی‌های اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی فراهم شود. همچنین، انتخاب و جذب اعضای شایسته هیئت‌مدیره با توانمندی و مهارت‌های لازم، باید به‌طور جدی در کنار روش اول در کانون توجه قرار گیرد.
- بر اساس یافته‌های پژوهش، هنجارهای تلاش به‌طور مستقیم و غیرمستقیم (به‌واسطه ارتقای کیفیت فرایند به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش اعضا) بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره تأثیرگذار است. در این راستا، برای تقویت هنجارهای تلاش هیئت‌مدیره می‌توان استدلال کرد که هنجارهای تلاش به‌طور چشمگیری از فرهنگ گروهی هیئت‌مدیره که یکی از مشخصه‌های محتوایی و ارزش‌آفرین یک گروه پویا و تلاشگر است، نشئت می‌گیرد و هنجارهای تیم اغلب در طول زمان ریشه عمیقی می‌دواند، بنابراین بهترین روش برای ایجاد و تقویت هنجارهای مثبت مانند هنجارهای تلاش این است که این هنجارها هنگام تشکیل هیئت‌مدیره تعریف

- شوند و رویکردهای مدنظر مورد توافق همگی اعضا باشد. روش دیگری که می‌تواند به موازات روش قبلی در کانون توجه قرار گیرد، انتخاب افرادی است که از این ارزش‌ها برخوردارند.
۳. مفروضات و الگوهای رفتاری یکی از عوامل مهم مؤثر بر انسجام تیمی است که به صورت کامل در فرهنگ تیمی و سازمانی نمود می‌یابد. در این راستا، با در نظر گرفتن پیشنهاد قبل، فرایندهای هیئت‌مدیره بیشتر در ارتباط با تعاملات و چگونگی رفتار اعضای هیئت‌مدیره است، بنابراین تهیه و تدوین یک منشور اخلاقی هیئت‌مدیره که راهنمای کاملی از چگونگی نقش‌آفرینی اعضا در هیئت‌مدیره باشد، در پیشبرد وظایف و نقش‌های هیئت‌مدیره یاری‌دهنده است.
۴. مطالعات نشان داده است که ویژگی‌های ساختاری هیئت‌مدیره، همچون اندازه هیئت‌مدیره و ساختار و ترکیب هیئت‌مدیره، بر کیفیت تعارض شناختی، انسجام هیئت‌مدیره و هنجارهای تلاش تأثیرگذارند، از این رو، هیئت‌مدیره اثربخش، در وهله نخست به ترکیب ویژه‌ای از افراد شایسته نیاز دارد که باید سیاست‌گذاران به آن توجه کنند. در این راستا، به سایر محققان پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های بعدی، تأثیر ویژگی‌های ساختاری هیئت‌مدیره را بر فرایندها و نقش‌هایشان بررسی کنند.
۵. پیشنهاد می‌گردد ترکیب اعضای هیئت‌مدیره با تنوع جمعیتی و تخصصی از ساختارهای فکری و عقیدتی مختلفی باشند؛ زیرا با ترکیب متفاوت افراد، مسائل و فرصت‌ها از جنبه‌های مختلف بررسی می‌شود و افزایش تعارض شناختی، به بهبود پویایی و انسجام هیئت‌مدیره می‌انجامد و کیفیت فرایندهای هنجارهای تلاش و به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش را ارتقا می‌دهد.
۶. ایجاد فرهنگ باز، انتقادی، بانشاط و سازنده، فضای جلسه‌های هیئت‌مدیره را با تقویت هنجارهای اخلاقی و کاری، تحت تأثیر قرار می‌دهد و نحوه تعاملات، رفتار و کار گروهی اعضا را به سمت بهترین عملکرد سوق می‌دهد. البته باید دقت شود که طرز تفکرها، حالت‌ها و سوء‌نگری‌هایی که می‌تواند چندین بار در هیئت‌مدیره اتفاق بیفتد، به صورت پنهان به ارزش‌ها و هنجارهای غالب بر هیئت‌مدیره تبدیل نشود؛ زیرا تغییر این ارزش‌های نهادین تا حدی سخت است.
۷. در این پژوهش جامعه مطالعه شرکت‌های دولتی بودند؛ پیشنهاد می‌شود مدل پژوهش با تغییراتی متناسب با زمینه تحقیق در شرکت‌های خصوصی و شرکت‌های سهامی عام عضو سازمان بورس و اوراق بهادار آزمون شده و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مقایسه و تحلیل شود.
۸. در سال‌های اخیر، مسائل بسیاری برای شرکت‌های دولتی در ایران ایجاد شد که بازتاب چشمگیری در رسانه داشت؛ وقت آن است که سیاست‌گذاران این عرصه، شرایط حاکمیت شرکتی در شرکت‌های دولتی را به‌طور اساسی بازنگری کنند و به نتایج تحقیقات علمی اهمیت دهند و پایگاهی قوی برای تصمیم‌های خود ایجاد کنند.

۹. در نهایت پیشنهاد می‌شود که با توجه به فقدان دستورالعمل حاکمیت شرکتی دولتی و مسائلی که اجرای ناموفق اصل ۱۴۴ قانون اساسی، مبنی بر خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی به همراه داشته است، مطالعات گسترده‌ای در این زمینه صورت گیرد و دستورالعمل حاکمیت شرکتی دولتی مقتضی صادر شود.

## منابع

- ابراهیمی، علی؛ مرادی، محمد؛ جعفری، همت (۱۳۹۹). چارچوب بهبود پاسخ‌گویی شرکت‌های دولتی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۱)، ۴۵-۶۶.
- بیگی، وحید (۱۳۹۴). تحلیل مبانی نظری حاکمیت شرکت‌های دولتی و لزوم به‌کارگیری رهنمودهای اسلامی - ایرانی در منشور حاکمیت شرکت‌های دولتی ایران. *چهارمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت: پیشرفت ایران؛ گذشته، حال، آینده*. ۳۱ اردیبهشت‌ماه.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۳). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*. تهران: جهاد دانشگاهی.
- شریعت‌نیا، اکبر؛ طاهرپور کلاتتری، حبیب‌الله؛ جهانگیری، علی، و رسولی‌قهرودی، مهدی (۱۳۹۸). اثر ویژگی‌های هیئت‌مدیره بر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۲(۴)، ۱-۴۰.
- طبقچی اکبری، لاله؛ بابازاده، محمود؛ سامعی، قاسم؛ آخوندزاده یوسفی، طاهره (۱۳۹۹). تأثیرات حکمرانی خوب و اصلاحات مالی بر بهره‌وری کل عوامل تولید در بخش صنعت و معدن ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۲)، ۲۶۳-۲۹۰.
- طیبنیا، علی (۱۳۹۵). *شرکت دولتی یعنی رانت، حقوق نجومی و سفر خارجی*. خبرگزاری مهر، ویراسته محبوبه فکوری. ۱۱ اسفندماه ۱۳۹۵، آدرس دسترسی به خبر: <https://www.mehrnews.com/news/3920526>
- غلامحسینی، هادی (۱۳۹۵). *شرکت‌های دولتی بودجه کشور را در ابهام می‌بلعند*. روزنامه جوان، نسخه آنلاین، ویراسته هادی غلامحسینی. ۲ آذر ۱۳۹۵. آدرس دسترسی به خبر: <https://www.javanonline.ir/fa/news/826640>
- مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۲). *قانون بودجه کل کشور مصوب ۱۳۹۲/۰۳/۱۹، ماده واحده و جداول کلان منابع و مصارف بودجه*. معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور، مرکز اسناد، املاک و انتشارات.
- کاظمی، مهدی؛ علوی، سید بابک؛ اصائلو، بهاره؛ نجمی، منوچهر (۱۳۹۳). ارائه الگویی برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه یک گروه شرکت، از منظر تحقق نقش‌های کنترل و پشتیبانی. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۹(۳۴)، ۴۷-۸۰.
- لگزبان، محمد؛ علوی، سید مسلم؛ نجفی سیاه‌رودی، مهدی (۱۳۹۰). *هیئت‌مدیره کارآمد: اصول، ساختارها و کارکردها*. مشهد: آستان قدس رضوی.
- نیکو اقبال، علی‌اکبر (۱۳۹۶). *مصیبت شرکت‌های دولتی و شبه‌دولتی در ایران و حکمرانی خوب*. *پیام‌اتاق ارومیه*، ۲۱(۱۱)، ۲۹-۳۱.
- هاشمی، محمدصادق؛ معینیان، امین؛ نرگسیان، عباس (۱۳۹۹). تبیین نقش ساختار مالکیت بنگاه در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک هیئت‌مدیره: مطالعه چند موردی بانک‌های دولتی، شبه خصوصی و خصوصی. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۳)، ۵۵۰-۵۸۳.

## References

- Anderson, C. A., and Anthony, R. N. (1986). *The new corporate directors: Insights for board members and executives*. Wiley.
- Anderson, C., & Anthony, R. (1988). *The new corporate directors*. New York: John Wiley & Sons.
- Bankewitz, M. (2016). Boards' Different Advisory Tasks—What Makes Board Members Use Their Knowledge? *American Journal of Management*, 16(1), 54-69.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, 2(2), 285-309.
- Barton, D., and Wong, S. (2006). Improving board performance in emerging markets. *McKinsey Quarterly*, 1(1), 35–43.
- Beal, D.J., Cohen, R.R., Burke, M.J. and McLendon, C.L. (2003). Cohesiveness and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), 989-1004.
- Beigi, V. (2015, May 20-21). A Study of Theoretical Foundations of Corporate Governance in State-Owned Companies: Islamic-Iranian Guidelines in the Charter of Corporate Governance in Iranian State-Owned Companies, *4th Conference on Iranian Islamic Model of Progress: Past, present and Future*, Tehran, Iran. (in Persian)
- Bettenhausen, K. (1991). Five years of groups' research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381.
- Butler, R. (1981). Innovations in organizations: Appropriateness of perspectives from small group studies for strategy formulation. *Human Relations*, 34(9), 763-788.
- Carpenter, M. A. and Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44(4), 639-660.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite? *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Daily, C.M., Dalton, D.R., and Cannella, A.A. (2003). Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28 (3), 371-382.
- Davari, A., Rezazadeh, A. (2014). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: University Jihad. (in Persian)
- Deutsch, Y (2005). The impact of board composition on firm's critical decisions: A Meta-analytic review. *Journal of Management*, 31 (3), 424-444.

- Ebrahimi, A., Moradi, M., Jafari, H. (2020). Improvement Structure of Accountability in Iranian State Owned Companies. *Journal of Public Administration*, 12(1), 45-66. (in Persian)
- Farquhar, S. (2011). *The impact of board processes on board role performance and effectiveness: An empirical study of UK listed companies*. Doctoral dissertation. University of Wolverhampton.
- Finkelstein, S., & Mooney, A. (2003). Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *Academy of Management Executive*, 17(2), 101-113.
- Forbes, D.P., Milliken F. (1999). Cognition and corporate governance: understanding board of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gabrielsson, J., Huse, M., Minichilli, A. (2007). Understanding the leadership role of the board chairperson through a team production approach. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 21-39.
- Gholam Hosseini, H. (2016). *State-owned companies are secretly devouring the country's budget*. Young newspaper, online version, edited by Hadi Gholam Hosseini, available at <https://www.javanonline.ir/fa/news/826640> (10/12/2016). (in Persian)
- Guzzo, R.A., & Dickson, M.W. (1996). Teams in organisations: recent research on performance and effectiveness, *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, pp. 45-99). Academic Press.
- Hair Jr, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hashemi, M., Moeinian, A., Nargesian, A. (2020). Understanding the role of Ownership Structure in the Board Strategic Decision-Making Process: A Multiple Case Study of State-owned, Pseudo-Private and Private Banks in Iran. *Journal of Public Administration*, 12(3). (in Persian)
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.
- Hirota, S., Kubo, K., & Miyajima, H. (2008). Does corporate culture matter? Evidence from Japan. *Evidence from Japan* (April 2008).
- Huat, O. C. (2006). *Board structure, board process and board role performance*. Doctoral dissertation. National University of Singapore.

- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing bodies||, *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101-111.
- Huse, M. (2005). Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. *British Journal of Management*, 16, 65-79.
- Huse, M. (2007). *Board, governance and value creation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ingle, C. B., & Walt, N. V. (2001). The strategies board: the changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 174-185.
- Islamic Consultative Assembly (2013). *The Iran Budget Law of 2013 Approved by the Islamic Consultative Assembly on 09/06/2013*, Vice President for Strategic Planning and Supervision, Center for Documents, Real Estate and Publications. (in Persian)
- Johnson, J. L., Daily, C. M. and Ellstrand, A. E. (1996) Boards of directors: A review and research agenda, *Journal of Management*, 22, 409-38.
- Kazemi, M., Alavi, S., Osanloo, B., Najmi, M. (2014). A Model for the Evaluation of Subsidiary companies' Board Task Performance in Control and Service Roles. *Iranian journal of management sciences*, 9(34), 47-80. (in Persian)
- Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2005). Evaluating boards and directors. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), 613-631.
- Kiffen-Peterson, S. (2004). Trust: A neglected variable in team effectiveness research. *Journal of Management & Organisation*, 10 (1), 38-53.
- Legzian, M., Alavi, M. & Najafi Siahroudi, M. (2011). *Efficient Board of Directors: Principles, Structures and Functions*. Mashhad: Astan Quds Razavi. (in Persian)
- LePine, J.A., Piccolo, R.F., Jackson, C.L., Mathieu, J.E., & Saul, J.R. (2009). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.
- Levrau, A., and Van den Berghe, L.A.A. (2007). Corporate governance and board effectiveness: Beyond formalism. *The ICAI Journal of Corporate Governance*, 6(4), 58-85.
- Milliken, F. J., & Vollrath, D. A. (1991). Strategic decision-making tasks and group effectiveness: Insights from theory and research on small group performance. *Human Relations*, 44(12), 1229-1253.
- Minichilli, A., Zattoni, A., Nielsen, S. and Huse, M. (2012). Board task performance: An exploration of micro- and macro-level determinants of board effectiveness, *Journal of Organisational Behavior*, 33(2), 193-215.



- Mugoby, J. B. (2016). *Board roles and performance of national water and Sewerage Corporation (nWSC) in Uganda*. Doctoral dissertation, Uganda Technology and Management University.
- Nadler, A. (2004). Building better boards. *Harvard Business Review*, 82: 102-111.
- Niko Iqbal, A. (2017). The tragedy of state-owned and quasi-state-owned companies In Iran and good governance. *Message of Urmia Chamber*, 21(11). 31-29. (in Persian)
- Ogbechie, C. I. (2012). *Key determinants of effective board of directors-evidence from Nigeria*. Doctoral dissertation. Brunel University Brunel Business School.
- Pettigrew, A. M. (1992). On studying managerial elites. *Strategic management journal*, 13(S2), 163-182.
- Shariatnia, A., Taherpour Kalantary, H., Jahangiri, A., Rasouli Ghahroudi, M. (2019). The Effect of Board Characteristics on Quality of Board Processes in State-Owned Companies. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 2(4), 1-40. (in Persian)
- Sonnenfeld, J. (2002). What makes great boards great? *Harvard Business Review*, 80: 106-113.
- Steiner, I. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stiles, P. and Taylor, B. (2001). *Boards at work – How directors view their roles and responsibilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Tabaghchi Akbari, L., Babazadeh, M., Sameei, G., Akhundzadeh Yousefi, T. (2020). The Effects of Good Governance and Financial Reforms on Total Factor Productivity in Iran's Industry and Mining Sector. *Journal of Public Administration*, 12(2). (in Persian)
- Tayebnia, A. (2016). *State-owned company means rent-seeking, astronomical wages and foreign travel*. Mehr News Agency, edited by Mahboubeh Fakuri, edited by Mahboubeh Fakuri, available at <https://www.mehrnews.com/news/3920526> (01/03/2017) (in Persian)
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004, June). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*, 1(2), 739-742.
- Van Ees, H., Gabrielsson, J. and Huse, M., (2009). Toward a behavioural theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 307-319.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40: 145-180.
- Wan, D., & Ong, C. H. (2005). Board Structure, Process and Performance: evidence from public-listed companies in Singapore. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 277-290.
- Westphal, J. D., & Bednar, M. K. (2005). Pluralistic ignorance in corporate boards and firms strategic persistence in response to low firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 50(June), 262–298.

- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195.
- Williams, K., Harkins, S., & Latane, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303.
- Yusoff, W., and Fauziah, W. (2010). Human capital of company directors: A study of Malaysian public listed companies. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1725156>.
- Zahra, S. A. and Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model, *Journal of Management Studies*, 15(2), 291-334.
- Zattoni, A., Gnan, L., & Huse, M. (2015). Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. *Journal of Management*, 41(4), 1214-1243.
- Zona, F., & Zattoni, A. (2007). Beyond the black box of demography: Board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 852-864.