

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

## بررسی تأثیر اطلاعات بر تصمیم‌گیری هیأت‌مدیره

سلمان چراغی بادی،<sup>a</sup> میثم عرب زاده<sup>b</sup>، حسن قدرتی قرآنی،<sup>c</sup> حسین جباری<sup>d</sup>، مصطفی ایزدپور<sup>f</sup>  
<sup>a</sup> دانشجوی دکتری گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران  
 salman7004@yahoo.com  
<sup>b</sup> میثم عرب زاده: استادیار گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران  
 \*arabzadeh62@yahoo.com  
<sup>c</sup> حسن قدرتی قرآنی: استادیار گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران  
 dr.ghodrati42@gmail.com  
<sup>d</sup> استادیار گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران  
 hsnjabbari@yahoo.com  
<sup>f</sup> مصطفی ایزدپور: استادیار گروه حسابداری، دانشکده مدیریت، دانشگاه قم، قم، ایران  
 ezadpour@gmail.com

میثم عرب زاده نویسنده مسئول: نام (arabzadeh62@yahoo.com)

**چکیده:** مقاله حاضر براساس رویکرد زمینه‌ای و در راستای بررسی تأثیر اطلاعات ارائه شده به هیأت‌مدیره جهت تصمیم‌گیری برای شرکت به انجام رسیده است. در راستای معتبرسازی تحقیق زمینه‌ای از یک نمونه پایلوت بهره گرفته شده است. علاوه بر مصاحبه‌ها در این پژوهش یادداشت‌های میدانی نیز ثبت و کدگذاری شد. این یادداشت‌ها در مجموع ۴۶ کد با مجموع ۹۶ منبع تولید شده و در بررسی‌های نهایی ۷۶ کد و ۱۴۲ منبع ایجاد کرد. مصاحبه پایلوت مشخص کرد که باید اطمینان حاصل شود که کدگذاری به طور مؤثری انجام شده و روندها و فعالیت‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. در این مقاله، فرض شده که چشم‌انداز "تخصیص تلاش" با نقش هیأت‌مدیره و درک ریسک، در ارتباط هستند. گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیأت‌مدیره به انواع مختلفی (مشمول بر: ۱) جهت اطلاع، ۲) جهت گزارش و ۳) جهت بررسی دسته‌بندی می‌شوند. اگر همه اعضای هیأت‌مدیره، درک مشترکی از نقش هیأت‌مدیره شرکت و همچنین درک لازم در مورد ریسک داشته باشند، هیأت‌مدیره به عنوان درک گروهی از ریسک و درک سازمان از ریسک، عینیت می‌یابد. در آن صورت "تخصیص تلاش"، تجلی آشکار عدم انطباق بین اعضای هیأت‌مدیره یا در رابطه با درک نقش آن‌ها یا ریسک ناشی از این مسئله خواهد بود.

**کلمات کلیدی:** ریسک، تعامل هیأت‌مدیره، گزارش‌های هیأت‌مدیره.

### ۱. مقدمه

بازارهای پرریسک و رو به رشد در دنیا برای حفاظت از خود در برابر تلاطم‌ها، متکی بر سیستم‌های پیچیده حمایت‌کننده‌ای هستند که حاکمیت شرکتی را در آنان بهبود می‌بخشند. ویژگی‌های اصلی این نظام راهبری عبارتند از: الف) به سهامداران اقلیت این اطمینان را می‌دهند که اطلاعاتی قابل اتکاء در رابطه با



ارزش شرکت دریافت نموده‌اند و از جانب مدیران شرکت و سایر سهامداران بزرگ مورد سوءاستفاده قرار نگرفته‌اند و (ب) مدیران را تشویق می‌کند به جای پرداختن به اهداف شخصی خود، به دنبال ارزش آفرینی و حافظ منافع ذی‌نفعان باشند.

رکن اصلی این نظام راهبری یا حاکمیت شرکتی، "هیأت‌مدیره" است که نقش بااهمیتی در برقراری نظام اثربخشی کنترلی و هم‌راستایی منافع مدیریت ارشد و دیگر ذی‌نفعان شرکت به ویژه سهامداران، سرمایه‌گذاران بالقوه و اعتباردهندگان، ایفا می‌کند؛ اما هیأت‌مدیره بدون داشتن اطلاعات مربوط و به موقع نمی‌تواند تصمیمات مناسبی اتخاذ نماید. همان گونه که در راستای تأکید بر اطلاعات به عنوان شرط اساسی اثربخشی هیأت‌مدیره به عنوان یک ابزار حاکمیت شرکتی در گزارش کادبری<sup>۱</sup> بیان شده است:

"هیأت‌مدیره باید مطمئن شود که اطلاعات دریافتی از مدیران موظف و غیرموظف<sup>۲</sup>، به موقع، مربوط و متناسب با نیازهای اطلاعاتی آنان است تا از آن اطلاعات به درستی در مسائل مطرح شده در جلسات هیأت‌مدیره استفاده نماید"

از سوی دیگر این پرسش اساسی در ارتباط با متولی اطلاعات مطرح می‌شود که چه کسی مسئول ارائه اطلاعات صحیح و شفاف است؟ آیا مدیران غیرموظف، مسئول تأمین، پردازش و تحلیل داده‌ها و ایجاد اطلاعات هستند یا هیأت‌مدیره؟ برطبق نظر شورای گزارشگری مالی<sup>۳</sup> چنین بیان شده است:

"هیأت‌مدیره مسئول ارائه اطلاعات دقیق، به موقع و شفافی است که از مدیران خود دریافت می‌کند. مدیریت از جمله مدیران غیرموظف، وظیفه ارائه چنین اطلاعاتی را دارند اما هیأت‌مدیره و مدیرعامل باید به دنبال اطلاعات شفاف و روشن باشند"

دو عبارت فوق حدود ۲۲ سال از هم فاصله دارند (از سال ۱۹۹۲ تا ۲۰۱۴) و در هر دو مورد به سبکی از اطلاعات اشاره می‌کند که هیأت‌مدیره با آن روبرو است. با این حال، اگر به خوبی به دو عبارت فوق دقت شود، هیچ یک از عبارات‌های مزبور مشخص نمی‌کنند که چگونه و چطور هیأت‌مدیره یا مدیرعامل باید به اطلاعات ارائه شده صرف‌نظر از اینکه آن اطلاعات به موقع<sup>۴</sup>، مربوط<sup>۵</sup>، صحیح<sup>۶</sup> و شفاف<sup>۷</sup> است، روبرو و متعهد شود؟ یعنی هیچ یک از دو عبارت فوق، نحوه برخورد هیأت‌مدیره با اطلاعات را مشخص نمی‌کند. دو عبارت فوق بر این فرض اساسی مبتنی است که مدیرعامل و هیأت‌مدیره با اطلاعاتی دریافتی، تعامل برقرار می‌نمایند. دانشی که بتواند مشخص کند که چگونه هیأت‌مدیره و مدیرعامل با اطلاعات دریافتی از سایر بخش‌ها، تعامل برقرار کرده است. یافتن پاسخ این پرسش‌ها زمینه‌ای است که در مورد آن پژوهش نشده است و بر همین اساس هدف اساسی از انجام این پژوهش یافتن پاسخ به این پرسش است که:

۱. نحوه تعامل هیأت‌مدیره با اطلاعات دریافتی چگونه است؟
۲. هیأت‌مدیره در هنگام دریافت اطلاعات چگونه با آن تصمیم‌گیری می‌کند؟
۳. روابط بین اطلاعات، مدیرعامل و اعضای هیأت‌مدیره، کدام‌اند؟

#### ۱.۱. پیشینه پژوهش

دالتون و دالتون (۲۰۲۰) در پژوهشی بیان می‌دارند که هیأت‌مدیره کوچکتر، از مزیت‌ها و منافع حاصل از نظرات و پیشنهادات تخصصی و متنوع که در هیأت‌مدیره بزرگتر وجود دارد، محروم است. به علاوه هیأت‌مدیره بزرگتر در زمینه‌هایی از قبیل تجربه، مهارت، جنسیت، ملیت و غیره مزیت دارد. ضمن آنکه هیأت‌مدیره کوچکتر از مدیران غیرموظف کمتری در ترکیب خود استفاده می‌نماید و زمان اندکی جهت ایفای وظایف تصمیم‌گیری و نظارتی خود دارد. کابی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی دریافتند شرکت‌هایی که در آن هیأت‌مدیره نظارت بیشتری بر عملکرد و فعالیت‌های مدیریت اجرایی شرکت دارند، کفایت افشای اطلاعات مالی ارتقا می‌یابد و در نتیجه تقارن اطلاعاتی کاهش می‌یابد.

<sup>1</sup> Cadbury

<sup>2</sup> Non-executive directors

<sup>3</sup> Financial Reporting Council

<sup>4</sup> Timely

<sup>5</sup> Relevant

<sup>6</sup> Accurate

<sup>7</sup> Clear

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کدای و هنیفا (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین ویژگی‌های هیأت‌مدیره و مربوط بودن اطلاعات حسابداری در بین ۲۷۰ شرکت در کشور مالزی در دوره زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۱۸ پرداختند و به این نتیجه رسیدند که اندازه هیأت‌مدیره بر مربوط بودن اطلاعات حسابداری تأثیری ندارد و رابطه مثبت بین استقلال هیأت‌مدیره و مربوط بودن اطلاعات حسابداری وجود دارد ولی این رابطه معنی‌دار نیست و نیز دوگانگی نقش هیأت‌مدیره مربوط بودن اطلاعات حسابداری را افزایش می‌دهد.

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

الکدای و هنیفا (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین ویژگی‌های هیأت‌مدیره و مربوط بودن اطلاعات حسابداری در بین ۲۷۰ شرکت در کشور مالزی در دوره زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۱۸ پرداختند و به این نتیجه رسیدند که اندازه هیأت‌مدیره بر مربوط بودن اطلاعات حسابداری تأثیری ندارد و رابطه مثبت بین استقلال هیأت‌مدیره و مربوط بودن اطلاعات حسابداری وجود دارد ولی این رابطه معنی‌دار نیست و نیز دوگانگی نقش هیأت‌مدیره مربوط بودن اطلاعات حسابداری را افزایش می‌دهد.

اکسندرینا (۲۰۱۸) به بیان این موضوع پرداخت که چطور هیأت‌مدیره شرکت در میزان افشای شرکت مؤثر می‌باشد. برای این منظور به بررسی ویژگی‌های هیأت‌مدیره و سطوح مختلف افشا در محیط بانکی اتحادیه اروپا پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد؛ سازمان‌های بانکی که مدیران غیرموظف بیشتر، اعضای هیأت‌مدیره با تجربه بالاتر، جلسه‌های منظم‌تری دارند، اطلاعات شفاف‌تر و بیشتری را افشای می‌نمایند.

### ۲.۱. روش پژوهش

ایمان، برآیند کاربردیدر این مرحله از فرآیند پژوهش نمی‌توان تأثیرگذاری یا برآیندهای کاربردی این پژوهش را به روشنی بیان کرد. با این وجود، حوزه‌های مختلفی وجود دارد که ممکن است روش‌های بدیع و جدیدی برای استفاده هیأت‌مدیره از این پژوهش را به گونه‌ای که ذیلاً عنوان شده، فراهم می‌کند. تأثیرگذاری یا برآیندهای کاربردی اصلی این پژوهش در ایجاد ابزاری برای کمک به هیأت‌مدیره در زمینه نحوه تخصیص وقت و تلاش اعضای هیأت‌مدیره به انواع گزارش‌های احاله شده به هیأت‌مدیره است.

سطح‌بندی ادراک، از جمله مفاهیم پایه‌ای است که زیربنای تبیین نظریه در این تحقیق براساس رویکرد زمینه‌یابی را فراهم کرده است. خروجی در هر مرحله از سیر بسته هیأت‌مدیره، از شناسایی گزارش‌های مورد نیاز تا زمان صرف مطالعه و تبادل نظر در مورد گزارش لحاظ شده در جلسه هیأت‌مدیره، تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، فعالیت‌های متعددی در داخل یک سازمان انجام شده است که نیاز به پشتیبانی، نظارت یا تصمیم‌گیری در سطح هیأت‌مدیره دارند. سطح ادراک ابزاری را در اختیار سازمان قرار می‌دهد تا از طریق درک چگونگی فرایند اقدام هیأت‌مدیره قادر به تعامل با همه این نیازها باشد. به عنوان مثال، در طول برنامه‌ریزی برای یک جلسه هیأت‌مدیره، می‌توان با توجه به سطح‌بندی و طبقه‌بندی مناسب و جداگانه گزارش‌ها، زمان‌بندی تخصیص بحث، تبادل نظر و تصمیم‌گیری در جلسات را تعیین کرد. علاوه بر این، در ارزیابی‌های هیأت‌مدیره، سطح‌بندی ادراک ابزاری را برای تأمل در استفاده مؤثر از زمان مدیران عضو هیأت‌مدیره، هم در جلسات و هم در آماده‌سازی افراد برای تشکیل جلسات، فراهم می‌کند. در حالی که سطح‌بندی ادراک، به شکل فعلی، نمی‌تواند به عنوان یک سیستم اندازه‌گیری رسمی استفاده شود. سطح‌بندی ادراک می‌تواند به عنوان ابزاری در راستای کمک به بحث و تبادل نظر اعضا به هنگام ارزیابی استفاده شود.

### ۳.۱. یافته‌های پژوهش

#### پردازش هیأت‌مدیره

سیر بسته هیأت‌مدیره دارای سه مرحله مجزا بوده که هر یک از مراحل، خود مراحل جزئی‌تری را شامل می‌شود. این سیر دارای تعدادی ورودی و یک مجموعه خروجی است که در نمودار (۱) خلاصه شده است. سیر در بسته هیأت‌مدیره، زمینه را برای دسته‌بندی‌ها و مفهوم‌سازی مشخص شده در این پژوهش فراهم می‌کند. علاوه بر این سیر صورت گرفته، روند شناسایی طبقه اصلی و نظریه پایه‌ای را آغاز می‌کند.

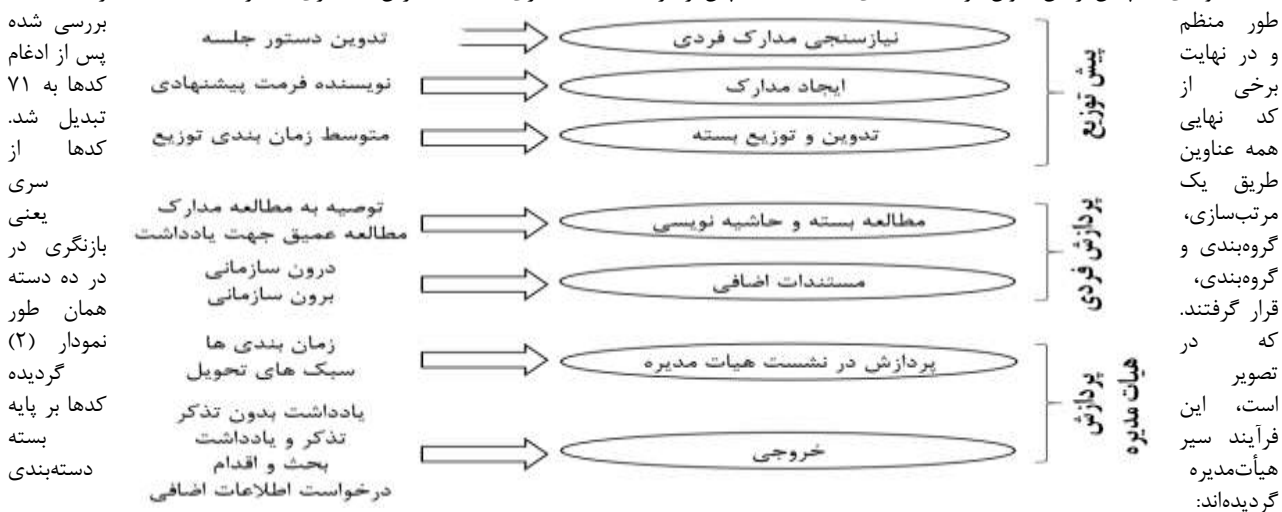


نمودار ۱. سیر بسته هیأت‌مدیره بر مبنای ورودی‌ها و خروجی‌ها (منبع: یافته‌های پژوهش)

#### کدها و طبقه‌بندی‌ها

در مرحله اول جمع‌آوری داده‌ها از نظرسنجی، مشاهده نشست‌های هیأت‌مدیره و برگزاری جلسات فنی بهره گرفته شد. مصاحبه‌شوندگان شامل نه رئیس هیأت‌مدیره، ده مدیر غیراجرایی، چهار مدیرعامل، سه ارائه‌دهنده اطلاعات به هیأت‌مدیره، یک مشاور هیأت‌مدیره و یک متخصص صنعت و دانشگاه بودند. مشاهدات مربوط نشست‌های هیأت‌مدیره در مجموع پنج جلسه بوده و از دو جلسه فنی بهره گرفته شده که به بررسی موارد مشخصی در مصاحبه‌ها و مشاهدات پرداخته است.

به گونه‌ای که پیش از این عنوان گردید، داده‌های به دست آمده پس از هر فعالیت، کدگذاری شدند. بیشترین کدگذاری به تعریف ۱۱۰ کد منجر شده که به







نمودار ۲: سیر بسته هیأت‌مدیره در ارتباط با کدها و دسته‌بندی آن‌ها (منبع: یافته‌های پژوهش)

همان‌طور که در نمودار (۲) نشان داده شده، حاصل جمع‌بندی نظرسنجی‌های اولیه تعداد قابل توجهی کد و طبقه بوده است. طی فرآیند جمع‌آوری داده‌ها، یادداشت‌هایی در ارتباط با این کدها و طبقه‌ها ثبت شده است. این یادداشت‌ها در طبقه‌بندی مفاهیم و کدها مورد استفاده قرار گرفته، در حالی که به هنگام طی مراحل مرتب‌سازی، یادداشت‌های بیشتری نوشته شده است. این یادداشت‌ها آغاز فرآیند شناسایی دسته اصلی و در نهایت ارائه نظریه خواهد بود. هدف نهایی انتقال از کدها به یک سطح مفهومی است که مسئله اساسی را مشخص می‌کند. به همین ترتیب، این بخش از تحلیل یافته‌ها به کدهای منفرد یا حتی دسته‌ها بلکه مفهوم‌پردازی سطح بالاتر که در ادامه تحلیل یافته‌ها بسط داده شده، توجهی نمی‌کند.

در مراحل نهایی فاز یک، با استفاده از داستان‌ها و نمودارهای نوشتاری، شرح داستان شروع شده است. تکنیک خط داستانی دارای دو ویژگی ارزشمند است که عبارت از: (۱) به عنوان فرآیندی در راستای بسط نظریه و (۲) به عنوان ابزاری برای ارائه نتیجه نظریه زمینه‌ای است. در ابتدا خطوط داستانی بر پایه تلفیقی از یادداشت‌ها و نمودارهای کوتاه شکل گرفته که در ادامه تکامل یافته است.

#### کدها و طبقه بندی آن‌ها

<b>توزیع</b>	<b>گردآوری داده‌ها:</b> ناقص غیردقیق تاریخی	<b>کنترل:</b> - قدرت نفوذ - روابط - شفافیت - حجم - زبان	<b>گزینه‌ها و ارائه:</b> - رسمیت بخشیدن اطلاعات - محتوی - کیفیت - سطح جزئیات - کمیت - به موقع بودن - ساختار دادن
	<b>زمینه سازی:</b> - سیاست ورزی - تحلیل ابعادی		
	<b>شخصی:</b> - پذیرش نقش - درک نقش - اطلاعات - دل‌بستگی به نقش	<b>پردازش فردی:</b> - مطالعه گزارش - بازنگری - علامت گذاری - ارزیابی روش‌ها - کاغذی - مجازی	<b>پردازش فردی:</b> - پرسش - کاوش - گردآوری اطلاعات - بازتاب - گزینش اطلاعات - استفاده مناسب
<b>توزیع</b>	<b>آموزش:</b> - قضاوت فردی - ارزیابی		
<b>پردازش فردی</b>	<b>ارتباطات:</b> - کار تیمی - تعامل - موازنه هیأت‌مدیره - تنوع - اندازه هیأت‌مدیره	<b>پردازش گروهی:</b> - شیوه تصمیم‌گیری - رای دادن - موافقت	<b>دخیل ساختن:</b> - مباحثه کامل هیأت‌مدیره - کمیته‌های پشتیبانی - ایستادگی
	<b>ارتباطات:</b> - برقراری ارتباط - انتخابات - سبک ریاست - درک نقش - همسو کردن دیدگاه‌ها	<b>پردازش گروهی:</b> - پردازش تجویزی - تیپ‌شناسی سازمانی - مجوز مقامات - ساختارهای کاربری	<b>دخیل ساختن:</b> - تک‌کاره بودن - فرایند گزارشگری - مباحثه آفلاین
	<b>ارتباطات:</b> - کار تیمی - تعامل - موازنه هیأت‌مدیره - تنوع - اندازه هیأت‌مدیره	<b>پردازش گروهی:</b> - پردازش تجویزی - تیپ‌شناسی سازمانی - مجوز مقامات - ساختارهای کاربری	<b>دخیل ساختن:</b> - تک‌کاره بودن - فرایند گزارشگری - مباحثه آفلاین
<b>پردازش فردی</b>	<b>ارتباطات:</b> - کار تیمی - تعامل - موازنه هیأت‌مدیره - تنوع - اندازه هیأت‌مدیره	<b>پردازش گروهی:</b> - پردازش تجویزی - تیپ‌شناسی سازمانی - مجوز مقامات - ساختارهای کاربری	<b>دخیل ساختن:</b> - تک‌کاره بودن - فرایند گزارشگری - مباحثه آفلاین

- در مرحله کدگذاری پیشرفته، خلاءهایی در داده‌های گردآوری شده شناسایی شد. به این ترتیب، بازگشت به شیوه زمینه‌یابی برای بررسی برخی از حوزه‌هایی که به نظر می‌رسید زیربنای عناصر اصلی داستان پیش‌نویس هستند، ضروری بود. این مسائل شامل شش کد خاص به شرح بودند:
- شیوه‌های دستیابی: فناوری چه تأثیری بر فرآیند ارزیابی فرد در زمینه تحلیل هیأت‌مدیره دارد؟
  - کمیته‌های فرعی پشتیبانی: نحوه استفاده از کمیته‌های فرعی ثابت و موقت چه تأثیری بر پردازش هیأت‌مدیره دارد؟
  - طبقه مطالعه: آیا تفاوت جنسیتی بر روند مطالعه بسته هیأت‌مدیره تأثیری دارد؟
  - سبک ریاست هیأت‌مدیره- پذیرش نقش: تا چه حد رابطه بین مدیرعامل و ریاست هیأت‌مدیره حیاتی است؟
  - شیوه تصمیم‌گیری: رأی دادن بر فرآیند پردازش هیأت‌مدیره چه تأثیری دارد؟



۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰

MCII-conf.ir

- دل‌بستگی به نقش: تا چه حد محتوی نقش بر سطح آمادگی فرد در ایفای نقش مؤثر است؟

در راستای جمع‌آوری اطلاعات بیشتر در مورد این شش جنبه، خلاصه‌ای یک صفحه‌ای مطابق نگاره (۱) تدوین شده و برای اعلام نظر در اختیار مصاحبه‌شوندگان فاز یک قرار گرفت. این خلاصه در درجه اول بر کدهای یک تا سه متمرکز بود، زیرا خطوط داستانی اولیه این کدهای را به عنوان کدهای بالقوه مهمی در تبیین نظریه زمینه‌یابی شناسایی کرده بود.

نگاره ۱: خلاصه‌ای تک‌صفحه‌ای از بازخورد مصاحبه‌شوندگان (منبع: یافته‌های پژوهش)

<p>دانشگاه آزاد اسلامی کاشان</p> <p>پژوهش دکتری تخصصی حسابداری:</p> <p>بازخورد شرکت‌کنندگان در نظرسنجی</p> <p>گزارش حاضر یافته‌های اولیه پژوهش دکتری تخصصی حسابداری مرا ترسیم کرده است. محتوی این خلاصه گزارش بر مبنای ۲۸ نظرسنجی، دو نشست فنی و مشاهده ۵ نشست هیأت‌مدیره است. نظرسنجی‌های به عمل آمده با مشارکت ۹ رئیس هیأت‌مدیره، ۱۰ مدیر غیرموظف، ۴ مدیر موظف، ۴ مشاور هیأت‌مدیره و یک خیره از صنعت به انجام رسیده است. بر پایه ویژگی‌های شخصیتی شرکت‌کنندگان در نظرسنجی، ۶ نفر از آن‌ها زن و مابقی مرد بوده و اغلب مصاحبه‌شوندگان در رده‌های سنی ۴۵ تا ۵۰ سال بوده‌اند. در طی مرحله اولیه گردآوری داده‌ها تعدادی از آیت‌های مشترک شناسایی گردیده که می‌تواند به سه طبقه: فناوری توزیع، به کارگیری زیرگروه‌ها و آماده‌سازی نشست هیأت‌مدیره دسته‌بندی شود.</p>	
<p>فناوری توزیع</p> <p>مسئله استفاده از گوشی‌های هوشمند نظیر آی پد نبوده بلکه می‌تواند یک فرهنگ تغییر را شاهد بود (خبره ۲۶). زمینه فناوری تغییری در هیأت‌مدیره نسبت به گذشته فراهم آورده است. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان ابراز کرده‌اند که بسته هیأت‌مدیره از یک مجموعه گزارش‌های کاغذی تا محتوی مجازی در تغییر بوده و بر این اساس بسیاری از اعضای هیأت‌مدیره از تبلت یا لپ‌تاپ جهت مطالعه یا رجوع به بسته هیأت‌مدیره بهره می‌جویند. این تغییر در فرمت گزارشگری، هیأت‌مدیره را قادر به انعطاف‌پذیری بیشتر در برگزاری نشست و هدایت آن از طریق اسکایپ، واتساپ و کنفرانس‌های صوتی یا تصویری و در نتیجه امکان مشارکت بیشتر اعضا نموده است. به رغم وجود امکانات الکترونیکی، تبلت و لپ‌تاپ، افرادی هنوز به گزارش‌های کاغذی عادت داشته که سرعت رجوع یا ارجاع به مطلب خاصی را دشوار می‌سازد (خبره ۶). این امر نشان می‌دهد که هنوز برخی از عرضه‌کنندگان اطلاعات به طور کامل از تغییر فناوری بهره نگرفته‌اند. مشاهده نشست‌های تجربی نشان داد که سطح استفاده از تبلت بیش از لپ‌تاپ و در عین حال کمتر از گزارش‌های کاغذی است. به طور خلاصه استفاده از فناوری آغازی بر تغییر راهی است که هیأت‌مدیره به عنوان یک سطح عالی نظارتی عمل کرده ولی هنوز به یک تغییر فرهنگی منجر نشده است.</p> <p>به کارگیری زیرگروه‌ها:</p> <p>بهره‌گیری از زیرگروه‌ها، هیأت‌مدیره را قادر به تجزیه کسب‌وکار به بخش‌های مختلف و تأمل وسیع‌تر می‌کند (خبره ۲۰). تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که هیأت‌مدیره کمیته‌های فرعی نظیر کمیته حسابرسی، کمیته خاص، کمیته پاداش را شکل می‌دهد. این کمیته‌ها تحت قوانین بین‌المللی مرسوم است. با این وجود، توصیف اینکه چه زمانی هیأت‌مدیره با این کمیته‌های فرعی به خوبی در تعامل است به زیرگروه‌ها، ارتباطات و شکل‌گیری موقت در راستای تمرکز بر موضوع خاص دارد. ارتباطات مؤثر بین کمیته‌های فرعی و هیأت‌مدیره بیش از ارائه چند دقیقه‌ای در نشست هیأت‌مدیره بوده و مستلزم</p>	<p>موقتی در ارتباط با مقاصد خاص است. همان گونه که خبره (۸) اظهار داشته: "هنگامی که قرار است در زمینه خاصی اتخاذ تصمیم شده یا با چالشی دو به رو هستیم، در این صورت نیاز به استفاده از گروه تخصصی کوچکی است. این گروه توانمندی و انعطاف‌پذیری هیأت‌مدیره را جهت تمرکز بر موضوعی خاص و ارتباطات مؤثر فزونی بخشیده و کار هیأت‌مدیره را تسهیل می‌نماید."</p> <p>آماده‌سازی نشست هیأت‌مدیره:</p> <p>آخرین آیت عبارت از آماده‌سازی نشست هیأت‌مدیره و کمیته‌های فرعی است. فرآیند آماده‌سازی بر پایه نظرسنجی‌ها متفاوت بوده به طوری که به اعتقاد خبره (۱۵) نیازی به بررسی جزئیات کامل گزارش‌های هیأت‌مدیره نبوده، چرا که آن‌ها دوبار به مطالعه بسته هیأت‌مدیره پرداخته در مطالعه اول بررسی کلی و در مرتبه دوم بازنگری و دقت در موارد خاص است. وی اضافه کرد که او پیش از نشست بررسی‌هایی را صورت داده و تماس‌هایی نیز با رئیس یا تدوین‌کنندگان گزارش در راستای رفع ابهام برقرار می‌کنند. این سطح از آماده‌سازی معمولاً در بین خانم‌ها که دقت بیشتری دارند، مرسوم است. آقایان مصاحبه‌شونده به عکس خانم‌ها اظهار داشتند: "ممکن است من همه گزارش‌ها را کلمه به کلمه مطالعه نکنم (خبره ۱۰). به طور خلاصه، در حالی که راهی نیست که آقایان توصیف کنند که آماده‌سازی صورت نگرفته، خانم‌ها احساس می‌کنند که لازم است احساس کنند که به طور کافی مطلب را فهمیده و آمادگی کافی برای اظهار نظر در نشست هیأت‌مدیره یا مشارکت در اتخاذ تصمیم را دارند (خبره ۱۶).</p> <p>سایر مشاهدات:</p> <p>یافته‌های قابل ملاحظه دیگری در گردآوری اولیه داده‌ها وجود داشته که از جمله عبارت‌اند از:</p> <p>نقش ریاست هیأت‌مدیره عموماً نقش یک راهنما برای مدیرعامل و عامل اطمینان بخشی در زمینه‌های کلیدی سازمان است.</p> <p>هنگامی که شیوه رأی‌گیری به عنوان ابزار تصمیم‌گیری استفاده می‌شود، مصوبات جنبه دستوری یا تحمیلی نداشته، هیأت‌مدیره غالباً</p>



۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰

MCII-conf.ir

بی‌توجهی، سیاسی‌کار و غیر مولد نیستند. دل‌بستگی به نقش عاملی کلیدی در راستای آماده‌سازی و دخیل ساختن افراد در فرایند تصمیم‌گیری است.	تخصیص زمانی برای تبادل نظر در مورد گزارش‌ها (خبره ۶) و اطمینان بخشی در این زمینه است که توصیه یا تصمیمی بر پایه مباحثه هیأت‌مدیره است (خبره ۱۰). دومین جنبه‌ای که در زمینه کمیته‌های فرعی بود، ایجاد گروه‌های
از اینکه مجدداً وقت خود را در اختیار اینجانب گذاشته و مرا در انجام این پژوهش تخصصی یاری می‌دهید صمیمانه سپاسگزاری نموده و اطمینان داده می‌شود که از نقطه‌نظرات شما صرف استفاده علمی برده و اظهارات شما در روشن ساختن ابهامات احتمالی در تحقیق راه‌گشا خواهد بود.	

سیر در بسته هیأت‌مدیره یکی از جنبه‌های جذب اطلاعات توسط مدیران است. بخش دیگر، زمینه حاکمیت شرکتی است که مدیران در آن فعالیت می‌کنند. این بخش به عنوان نتیجه‌ای از خلاصه یک‌صفحه‌ای اطلاعات جمع‌آوری شده است و بر این مبنا طی نظرسنجی دوم موارد زیر صورت گرفته و همه این داده‌ها مطابق فرایندی که قبلاً مشخص شد کدگذاری شدند:

- سه نفر از مصاحبه‌شوندگان دور اول از طریق ایمیل در مورد خلاصه نظرات، ابراز نظر کردند که شامل خبرگان (۹)، (۱۰) و (۱۸) بودند.
- دو نفر از مصاحبه‌شوندگان دور اول موافقت کردند که مصاحبه‌های بعدی را دنبال کنند که عبارت از استاد و محقق شرکت‌کننده در نظرسنجی پایلوت و خبره (۴) بود.
- با سه نفر جدید مصاحبه شد که خبرگان (۳۱) و (۳۲) بودند.
- دو جلسه فنی دیگر برگزار شد که اولی با ارائه‌دهنده نرم‌افزار داشبورد مدیریتی و دیگری با یک کارآفرین در حال راه‌اندازی یک طرح اشتراک مهارت مدیر غیر اجرایی بود.

#### یافته‌ها

در این بخش از تحلیل یافته‌ها به مباحث مربوط به درخواست اطلاعات و توضیحات اضافی علاوه بر بسته هیأت‌مدیره پرداخته که طی آن مواردی چون شیوه‌های ارزیابی - فناوری توزیع اطلاعات، کمیته‌های فرعی پشتیبانی، روش مطالعه - آماده‌سازی، سبک ریاست-درک نقش، رأی‌دهی و شیوه تصمیم‌گیری، دل‌بستگی به نقش، مورد بحث قرار گرفته است.

#### شیوه‌های ارزیابی - فناوری توزیع اطلاعات

در اولین مرحله از نظرسنجی، پیش از نیمی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشته‌اند که اکثر آن‌ها یا اعضای هیأت‌مدیره در نشست‌ها از گوشی‌های هوشمند، تبلت یا لپ‌تاپ استفاده کرده‌اند. تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان این امکان را داشتند که گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیأت‌مدیره را به صورت الکترونیکی دریافت کنند. تعدادی از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی نیز عنوان کردند که بسته هیأت‌مدیره را هم به صورت الکترونیکی و هم به صورت کاغذی دریافت می‌کنند.

با این وجود، توانایی داشتن بسته هیأت‌مدیره در فرمتی غیرکاغذی به خودی خود مسائلی را ایجاد کرده است. همان‌طور که خبره (۲۶) تصریح کردند که: "استفاده از ارتباطات مجازی فقط به ظهور گوشی‌های هوشمند یا دیگر پیشرفت‌های فناوری وابسته نبوده و در واقع یک تغییر فرهنگی است". این تغییر فرهنگی در سراسر سازمان از اعضای هیأت‌مدیره گرفته تا سطح ارائه‌دهندگان اطلاعات گسترش می‌یابد. همان‌طور که یک ارائه‌دهنده اطلاعات تصریح داشتند که: "حتی جنبه‌های ساده‌ای مانند جهت صفحه که به شکل افقی یا عمودی باشد، به هنگام ارائه قالب‌های الکترونیکی باید مورد توجه قرار گیرند" (خبره ۳۲). با این وجود، برای اکثر مصاحبه‌شوندگان، محتوای گزارش‌های هیأت‌مدیره، اندازه و سبک آن‌ها به طور قابل توجهی در نتیجه انتقال به نسخه‌های الکترونیکی بسته هیأت‌مدیره، تغییر نکرده است.

مصاحبه‌شوندگان برخی از موضوعات مثبت و منفی را در رابطه با اختلاط فناوری شناسایی کردند. خبره (۳۰) تأکید کرد که استفاده از محتوای الکترونیکی بسته هیأت‌مدیره به او به عنوان یک ارائه‌دهنده اطلاعات امکان می‌دهد که گزارش‌ها را دو روز زودتر برای هیأت‌مدیره ارسال کند زیرا دیگر نیازی به زمان پست و ارسال مرسومه ندارد. این امر به اعضای هیأت‌مدیره اجازه می‌داد تا زمان بیشتری برای خواندن گزارش‌ها قبل از جلسه هیأت‌مدیره داشته باشند. با این حال، این نتیجه افزایش انتظارات وی در رابطه با سطح آمادگی آن‌ها بود.

مسئله امنیت داده‌ها نگرانی عمده تعدادی از مصاحبه‌شوندگان بود. برای بسیاری از مصاحبه‌شوندگان مسائل امنیتی با استفاده از راه‌حل نرم‌افزاری شخص ثالث که مدیریت و توزیع گزارش‌های هیأت‌مدیره را تسهیل می‌کند، قابل حل است. همان‌طور که خبره (۴) در مصاحبه دوم خود، یکی از دلایل تبدیل شدن به یک سیستم نرم‌افزاری بسته الکترونیکی هیأت‌مدیره را عبارت از افزایش امنیت داده‌ها در مقایسه با فقط ارسال اسناد از طریق ایمیل می‌دانست. این نرم‌افزار معمولاً به صورت یک درگاه الکترونیکی است که در یک بستر بسیار امن فناوری اطلاعات میزبانی می‌شود. سامانه‌ای که گزارش‌ها در آن بارگذاری شده و مدیران می‌توانند از راه دور بدان دسترسی داشته باشند. دسترسی معمولاً از طریق فرایند ورود به سیستم امن کنترل می‌شود (متخصص اطلاعات). دسترسی به گزارش‌ها معمولاً از طریق لپ‌تاپ یا تبلت و گاه‌گاهی از طریق تلفن هوشمند صورت می‌پذیرد.





متخصص اطلاعات در نظرسنجی انجام شده، هنگام توصیف نرم‌افزاری که شرکتش در اختیار اعضای هیأت‌مدیره قرار می‌دهد اشاره کرد که به نظر وی، فناوری اطلاعات از مزایای زیر برخوردار است:

- تصمیمات بهتر آگاهانه به دلیل دسترسی بهتر به اطلاعات
- دسترسی به اطلاعات بیشتر در زمینه بحث
- ردیابی تصمیمات و دسترسی به سوابق گذشته در مورد مسائل
- تسریع در تصمیم‌گیری به جهت حذف زمان‌های انتظار برای تشکیل جلسه یا ارسال اطلاعات
- کارایی توزیع اطلاعات

وی در ادامه خاطرنشان کرد که این نرم‌افزار امکان دسته‌بندی تصمیمات براساس نوع (مالی و غیرمالی) را فراهم می‌کند. متخصص اطلاعاتی همچنین عنوان کرد که محصول نرم‌افزاری رقابتی او گزارش‌ها را براساس نوع ذخیره می‌کند. این دسته‌بندی استفاده از انواع یادداشتهای مورد استفاده در بسته هیأت‌مدیره و تدوین دستور کار پشتیبانی می‌کند.

#### کمیته‌های فرعی پشتیبانی - استفاده از زیرگروه‌ها

همان‌طور که پیش از این عنوان شد، بسیاری از هیأت‌مدیره‌ها کمیته‌های فرعی مستقر را تعریف کرده‌اند. بر مبنای قانون حاکمیت شرکتی در برخی از کشورها این کمیته‌ها به کمیته‌های فرعی خاص، حسابرسی و پاداش تقسیم می‌شوند. با این حال، این کمیته‌های دائمی تنها زیرگروه‌هایی نیستند که در ساختارهای مدیریتی هیأت‌مدیره‌ها یافت می‌شوند. وقتی موضوعات خاص یا پیچیده‌ای به هیأت‌مدیره ارائه می‌شود، ایجاد یک کمیته "موقت" برای بررسی جزئیات بیشتر در مورد موضوع معمولاً برای یک گروه فرعی از اعضای هیأت‌مدیره است که غالباً توسط اعضای اجرایی پشتیبانی می‌شوند. این موضوع خاص ممکن است شامل بررسی استراتژیک، سرمایه‌گذاری‌های عمده یا سایر تصمیمات قابل توجه در سطح هیأت‌مدیره باشد.

از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد زمانی را توصیف کنند که هیأت‌مدیره به خوبی با هم کار می‌کرده است. یک مضمون مشترک در پاسخ‌ها را می‌توان با نقل قول زیر از خبره (۷) خلاصه کرد که: "یک گروه فرعی از هیأت‌مدیره برای بحث در مورد جزئیات یک موضوع خاص تشکیل شده و پس از آن در صورتی که اعضا به مواردی خاص برمی‌خورند یا موضوعی اساسی وجود داشت که باید با هیأت‌مدیره در میان بگذارند را مورد بحث قرار داده و نتایج را به هیأت‌مدیره منعکس می‌کرد". این امر در بین یک سوم از مصاحبه‌شوندگان برگزیده از بین اعضای هیأت‌مدیره بود.

خبره (۱۰) بر این باور بود که گروه‌های موقت این امکان را فراهم می‌کنند که "در صورت سنگینی مسئله‌ای این مسئله توسط سه یا چهار نفر مورد بررسی قرار گیرد". افراد درگیر معمولاً ترکیبی از مدیران اجرایی و غیراجرایی بودند که بعضاً کارشناسان موضوعی از درون سازمان یا خارج از سازمان به آن‌ها ملحق می‌شدند. خبرگان (۳) و (۱۶) کمیته‌های موقت را به عنوان گروه‌های موقتی توصیف کردند که برای هدفی خاص تشکیل شده و پس از توافق هیأت‌مدیره در مورد راه حل، منحل می‌شوند. در همه موارد مصاحبه‌شوندگان توصیف ایجاد گروه‌های موقت را مربوط به وجود یک مسئله بزرگ و پیچیده دانسته که معمولاً شامل چندین بازیگر و راه حل است.

به طور کلی، مصاحبه‌شوندگان ایجاد کمیته‌های فرعی موقت را برای فعالیت هیأت‌مدیره مثبت ارزیابی کردند. با این وجود، یک مثال منفی نیز از به کارگیری کمیته‌های فرعی توسط خبره (۷) عنوان شد. وی مصداقی از تشکیل یک کمیته موقت برای تعیین یک سازمان خارج از سازمان در راستای انجام برخی کارها تشکیل شده و از کارایی لازم برخوردار نبود. پس از تأمل، او احساس کرد که این امر به دلیل عدم "درگیری مستقیم" هیأت‌مدیره است زیرا اگرچه آن‌ها گزارش‌های منظمی داشتند، ولی هیچ بحث رسمی بین اعضای هیأت‌مدیره و کمیته موقت موزر وجود نداشت.

#### طریقه مطالعه - آماده‌سازی برای نشست هیأت‌مدیره

به نظر می‌رسد که در مراحل اولیه جمع‌آوری داده‌ها، تفاوتی بین نحوه آماده‌سازی مصاحبه‌شوندگان زن و مرد برای جلسه هیأت‌مدیره وجود دارد. در مرحله دوم نظرسنجی در این تحقیق، این مورد بیشتر مورد بررسی قرار گرفته و خاطرنشان شد که اندازه نمونه‌ها آن قدر بزرگ نیستند که بتوان نتایج را تعمیم داد.

به طور کلی، فرآیند آماده‌سازی برای هر مصاحبه‌شونده متفاوت بود. به عنوان مثال خبره (۱۵) روش خود را در ارتباط با گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیأت‌مدیره این گونه توضیح داد: "من فکر می‌کنم کمی غیرمعمول هستم چرا که دو بار هر گزارشی را می‌خوانم. همه گزارش‌ها را دو بار مطالعه می‌کنم که در مرتبه اول هر گزارش را با سرعت بیشتری مطالعه کرده ولی در مرتبه دوم مطالب را مرور کرده و به جزئیات دقت بیشتری دارم. اگر گزارشی را بخواهم چاپ کنم اون گزارش دستور جلسه است و معمولاً گزارش‌ها را که مطالعه می‌کنم مواردی را یادداشت می‌کنم".

در مقابل، خبره (۱۰) در این زمینه تصریح کرد که: "که از زمان تشکیل کمیته‌های فرعی هیأت‌مدیره، اندازه بسته هیأت‌مدیره کاهش یافته است. با این وجود، من در خواندن گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیأت‌مدیره کمی گزینشی عمل می‌کنم. در عین حال باید اطمینان حاصل کنم که همه گزارش‌ها و دلیل استفاده از آن‌ها را بررسی کرده و هدف آن‌ها را مدنظر قرار دادم، اما ممکن است به معنای واقعی آن‌ها را کلمه به کلمه مطالعه نکنم. من چیزهایی را انتخاب می‌کنم که فکر می‌کنم باید آن‌ها را مورد سؤال قرار داده یا به چالش بکشم". وی ادامه داد که: "ممکن است گزارش‌هایی وجود داشته باشد که احساس کنم که باید وقت بیشتری برای مطالعه آن‌ها صرف کنم و دوباره آن‌ها را مرور نمایم".





در زمینه آمادگی جهت حضور در جلسه هیأت‌مدیره، خبره (۲۲) تصریح کرد که: "اگر کسی واقعاً گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیأت‌مدیره را مطالعه نکرده باشد، بهتر است که به این امر در جلسه اذعان کند و الا نظراتی را بیان خواهد داشت که نشان می‌دهد گزارش‌ها را مطالعه نکرده است." در همین راستا خبره (۱۸) متذکر شد که او برای خواندن گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیأت‌مدیره وقت گذاشته از موارد مهم یادداشت‌برداری کرده است. به همین ترتیب، خبره (۱۷) بیان داشت که "باید برای مطالعه گزارش‌ها برنامه‌ریزی کنید، باید بدانید چه زمانی این گزارش‌ها به دستتان می‌رسد و احتمالاً به دلیل ضیق وقت نمی‌توانید برای خواندن همه آن‌ها برنامه‌ریزی کنید. اگر همه گزارش‌ها را مورد بررسی قرار ندهید در این صورت وظیفه اخلاقی خود در قبال سازمان و جنبه انصاف را مدنظر قرار نداده‌اید."

در طی مصاحبه‌های مرحله دوم، خبره (۱۸) شدیداً بر تمایز جنسیتی نحوه آماده‌سازی اعضای هیأت‌مدیره تأکید داشت. به علاوه، خبره (۳۲) به طور شهودی این حقیقت را احساس کرده بود. در مقابل خبرگان (۴) و (۳۰) هر دو مصاحبه‌کننده بر این نکته تصریح داشتند که جنسیت اعضای هیأت‌مدیره بر نحوه آماده‌سازی آن‌ها تأثیر قابل توجهی ندارد.

خبره (۱) که از اساتید و محققین و در عین حال افراد مجرب در این زمینه بوده و در نظرسنجی پایلوت مورد نظرسنجی قرار گرفته بود، در ارتباط با جزییات مفهوم "سندرم تحریک‌کننده" به عنوان یک توضیح بالقوه در زمینه تمایزات جنسیتی در نحوه آماده‌سازی اعضا، بحث کرد. "سندرم تحریک‌کننده" عبارت از وضعیتی است که فردی باور نداشته باشد که برای موفقیت خود شایسته اعتبار بوده و موفقیت‌های خود را به عنوان مثال به شانس و نه هوش و توانمندی‌های شخصی خود مربوط می‌سازد (۴). به طور کلی، افرادی که از این سندرم رنج می‌برند، می‌ترسند که برای نقش محوله نامناسب شناخته شده و در این صورت به عنوان یک حرفه‌باز یا کلاه‌بردار شناخته شوند (۹). این سندرم بیشتر در زنان نمود داشته و اعتمادبه‌نفس آن‌ها را تضعیف می‌نماید (پدلر ۲۰۱۱). یکی از روش‌های استفاده شده در ارتباط با مبتلایان به این سندرم جهت غلبه بر احساس نگرانی و ضعف اعتمادبه‌نفس عبارت از: "توصیه به تلاش بیشتر و سخت‌کوشی و برنامه‌ریزی بهتر برای آماده‌سازی خویش است" (۱۰).

#### سبک ریاست - ادراک نقش - ارشاد

خبره (۲۲) اظهار داشت که: "یکی از نقش‌های اصلی وی به عنوان ریاست هیأت‌مدیره ایجاد یک رابطه کاری نزدیک، مؤثر و قابل اعتماد با مدیرعامل شرکت به عنوان مدیر اجرایی و عضو موظف هیأت‌مدیره است؛ بنابراین در سایه این ایفای نقش است که وی احساس می‌کند که می‌تواند در ارتباط با مسائل و مشکلات شرکت، نگرانی‌های خود را با من به اشتراک گذاشته و با من در این زمینه صحبت کند. وی می‌تواند در مورد مسائل مربوط به سالمندان، هرگونه افکار استراتژیکی که در ذهن او می‌گذرد، حتی اگر برای تبادل نظر نباشد و فقط برای این که من در جریان موضوعات قرار بگیرم، با من سخن بگوید."

خبره (۲۶) در همین زمینه اظهار داشت که: "بخش قابل توجهی از نقش وی باید در اختیار مدیرعامل قرار گیرد." مشابهاً خبره (۲۷) نقطه‌نظر مشابهی داشته و عنوان کرد که: "نقش ارشاد و مربی‌گری مدیرعامل را می‌توان در مورد ریاست هیأت‌مدیره پذیرفت." نقش ارشادی و راهنما بودن ریاست هیأت‌مدیره در ارتباط با مدیرعامل شرکت توسط همه مصاحبه‌شوندگان شرکت‌کننده در نظرسنجی که یکی از مسئولیت‌های ریاست هیأت‌مدیره یا مدیرعاملی را برعهده داشتند مورد تأکید قرار گرفت.

خبره (۲۷) بر پایه تجارب قبلی خود به زمانی اشاره کرد که روابط بین مدیرعامل و رئیس هیأت‌مدیره از کیفیت مطلوب برخوردار نبود. وی در این راستا توضیح داد که: "در نهایت ریاست هیأت‌مدیره کاملاً منزوی شد و هیأت‌مدیره دچار ضعف شده و من فکر می‌کنم نتیجه به دست آمده برای ما یک وضعیت کاملاً ناکارآمد بود. وضعیتی که در نهایت ما به عنوان یک اقدام غیرمعمول از رئیس خواستیم که استعفا داده و زمینه را برای تعیین یک رئیس جدید که بتواند کار را به خوبی انجام دهد، هموار سازد."

خبره (۴) طی نظرسنجی مرحله دوم، بر نقش ارشادی ریاست هیأت‌مدیره به عنوان جنبه اصلی روابط بین ریاست و مدیرعامل تأکید کرده و گفت: "برای ما هرگز غافلگیرکننده نبود که اگر هر یک از ریاست هیأت‌مدیره یا مدیرعامل، قصد داشتند چیزی را مطرح کنند که احتمالاً مشکلی ایجاد می‌کند، دیگری قبل از جلسه از آن آگاه بود." با توجه به اهمیت ادراک شده نقش ریاست هیأت‌مدیره در ارتباط با مدیرعامل، جای تعجب است که پژوهش‌های علمی اندکی در این زمینه به انجام رسیده است.

#### شیوه تصمیم‌گیری - رأی‌گیری

رأی‌گیری در جلسات هیأت‌مدیره به دو دسته تقسیم می‌شود که عبارت از: ۱) تصمیم‌گیری در مواردی که اتفاق نظر روشنی وجود نداشته یا تأیید رسمی تصمیم مورد توافق مدنظر است. ۲) معمولاً رویه‌ای است و اغلب مربوط به مواردی مانند تأیید صورت‌جلسه و مصوبات است. مورد اول بسیار نادر بوده و در این زمینه خبره (۹) تصریح داشته است: "رأی‌گیری در هیأت‌مدیره عمومیت نداشته و گاه‌به‌گاه صورت می‌گیرد. معمولاً در نشست‌های مدیره زمانی از رأی‌گیری استفاده می‌شود که در مورد مسئله تصمیم‌گیری نظر مخالفی وجود داشته باشد که در این صورت نیاز به رأی‌گیری است." وی در ادامه به ذکر نمونه‌ای از تجارب خود در این زمینه اشاره کرد: "مسئله‌ای مورد دغدغه و نگرانی ریاست هیأت‌مدیره قرار داشت و وی سعی در عدم اعلام نظر در این زمینه داشت. او نمی‌خواست رأی داشته باشد و ما سعی کردیم همه چیز را مرتب کرده و تنها رأی که گرفتیم این بود که بقیه از جانب او رأی دادیم تا شرکت را قبل از دچار بحران شدن به یک وضعیت به سامانی هدایت شود."

همان طور که این دو مثال نشان می‌دهد، استفاده از رأی‌گیری به عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری پیچیده است. در بیشتر مصاحبه‌ها هدف از رأی‌گیری را عبارت از به کارگیری یک فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی تلقی کردند که از آن طریق همه اعضای هیأت‌مدیره در مورد نتیجه توافق کنند. با این وجود، گاهی اوقات

رأی‌گیری لازم است و هدف رسیدن به یک اجماع یا اتفاق آرا می‌باشد (خبره ۱۳). در همین راستا خبره (۳۱) اظهار داشت که: "صادق بودن آخرین راه‌حل است، شما می‌خواهید همه اعضای هیأت‌مدیره را در زمینه مسئله‌ای هم‌نظر کرده و به اجماع برسانید در آن صورت باید آن‌ها را در این زمینه به چالش بکشید."

#### دلبستگی به نقش - نامزدی

خبره (۲۶) طی نظرسنجی تصریح داشت که دلبستگی به نقش و لذت بردن از این نقش، قسمت مهمی از سهم یک عضو هیأت‌مدیره در این رکن نظارتی است. وی در ارائه شاهدهی تجربی در این زمینه اظهار داشت که: "هیأت‌مدیره سابق وی در واقع تا حد زیادی از افرادی قدیمی و کسانی تشکیل شده بود که به مدت هشت سال در این نهاد نظارتی عضویت داشتند. طولانی شدن بازه زمانی عضویت در این هیأت‌مدیره آن‌ها را خسته کرده و آن‌ها احساس می‌کردند که در واقع از لذت قبلی برخوردار نیستند. بر همین اساس طی جلسات اخیر، اعضای هیأت‌مدیره همانند گذشته مشارکت در تصمیم‌گیری و هم‌فکری نداشتند. بر این اساس، حضور آن‌ها تقریباً خسته‌کننده شده و بنابراین نیاز به تغییر داشتند."

خبره (۳۱) در همین راستا اضافه می‌کند که: "دل سردی اعضای هیأت‌مدیره می‌تواند به پویایی گروه و ایفای نقش در این زمینه بازگردد؛ زیرا اگر هیأت‌مدیره از رئیسی برخوردار باشد که فقط می‌گوید من نمی‌خواهم آنچه دیگران می‌گویند را بشنوم، شرایط ناامیدکننده و دل‌سردکننده خواهد شد. پس افراد روحیه نومیدانه‌ای داشته، از ایفای نقش در هیأت‌مدیره لذت نخواهند برد. اگر هیأت‌مدیره به گونه‌ای عمل کند که در آن تمرین امتیازدهی باشد، افراد از بودن و ایفای نقش در آن لذت نخواهند برد. اگر هیأت‌مدیره به گونه‌ای است که در آن اعضا ادب و احترام متقابل را رعایت نمی‌کنند، مواردی که به نظر من در هیأت‌مدیره بسیار مهم است، کسی از بودن در این هیأت‌مدیره لذت نمی‌برد."

علاوه بر این، خبره (۳۱) تصریح دارد که لذت بردن با درک نقش مرتبط است و اگر نقش را به درستی درک کنید، فعالیت‌های آماده‌سازی را انجام می‌دهید تا روند را به یک تجربه لذت‌بخش تبدیل کنید. مشارکت در فرآیندهای هیأت‌مدیره با نیاز به احساس اهمیت کردن و دخیل در خلق ارزش توسط فرد مرتبط است {۱} در همین راستا، ویرتانن (۲۰۱۲)، طی پژوهشی نشان داد که زنان از حضور در هیأت‌مدیره به دلیل فرصت اعمال قدرت، در قیاس با مدیران، لذت بیشتری می‌برند.

به هنگام ارزیابی گزینه‌های تصمیم‌گیری هیأت‌مدیره، می‌توان از سطح‌بندی ادراک در سطح فردی برای طبقه‌بندی گزارش‌های موجود فرضاً لحاظ شده در بسته هیأت‌مدیره استفاده کرد. این امر به طوری که در نگاره (۲) تصویر گردیده، می‌تواند در بین اعضای هیأت‌مدیره و با سایر تأثیرگذارهای اصلی نظیر دبیر شرکت، مقایسه شده تا تفاوت در ادراک از ریسک و پیچیدگی نزد افراد مختلف را ارزیابی کند:

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

## نگاره ۲: کاربرد سطح‌بندی ادراک



به طوری که ملاحظه می‌شود، طی نگاره کاربرد سطح‌بندی ادراک و متناسب با آن سطح تخصیص تلاش اعضای هیأت‌مدیره در دو شرکت مختلف می‌توان مشاهده کرد. بر این مبنای، اعضای هیأت‌مدیره الف و ب سطح ادراک متفاوتی در مورد گزارش‌های چهار و شش داشته و در نتیجه می‌توان گفت که چرا سطح‌بندی ادراک می‌تواند در تفسیر پویایی هیأت‌مدیره مؤثر باشد؟ علاوه بر این، بر پایه مرتبط کردن عملکرد اعضای هیأت‌مدیره با سطح درک آن‌ها از نقش هر مدیر و درک وی از ریسک و پیچیدگی، می‌توان از سطح‌بندی ادراک برای تشخیص دیدگاه‌های متفاوت در حوزه یا نشست هیأت استفاده کرد. این امر به ویژه می‌تواند در درک نوع ترکیب هیأت‌مدیره با فقدان آن در رابطه با تصمیم‌گیری در هیأت‌مدیره مفید واقع شود.

هیأت‌مدیره‌های مختلف به طور فزاینده‌ای به بسته‌های الکترونیکی هیأت‌مدیره گرایش رو به رشدی داشته‌اند. این کار اغلب با استفاده از راه‌حل‌های نرم‌افزاری خارج از فرمت‌های رسمی ارائه شده توسط سازمان‌های ارائه‌کننده خدمات نرم‌افزاری انجام شده و تجربه نشان می‌دهد که این نرم‌افزارها قادر به تفکیک گزارش‌ها بر مبنای سطح پیچیدگی یا نوع گزارش می‌باشد؟ سطح‌بندی ادراک، ابزاری را برای هیأت‌مدیره فراهم می‌کند تا با فراهم آوردن چارچوبی در این زمینه، روند انتقال به یک سیستم الکترونیکی ساختار یافته را آغاز یا تشدید نماید.

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

علاوه بر این، استفاده از این بسته‌های نرم‌افزاری، عادی‌سازی تفکیک انواع گزارش‌ها از بین گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیأت‌مدیره را فراهم می‌سازد. بر پایه این عادی‌سازی، انتظار می‌رود که مدیران بتوانند از راه دور تصمیم بگیرند، بدون اینکه حتی رسماً از طریق ابزارهای لحاظ شده در نرم‌افزار و به صورت حضوری در نشست هیأت‌مدیره حضور داشته باشند. چنین پیشرفتی، تغییر در نقش جلسه هیأت‌مدیره و همچنین توانایی مدیران برای اختصاص زمان به یک هیأت‌مدیره است.

در سایه توانمندی‌های لحاظ شده در این نرم‌افزارها، "حوزه هیأت‌مدیره" قادر است، به طور واقعی و بدون گردهمایی فیزیکی، اعضای هیأت‌مدیره را در کنار هم قرار داده و قادر به تبادل نظر یا یکدیگر و تصمیم‌گیری نماید. این ممکن است منجر به تأثیرات مثبتی بر سازمان شده اما ممکن است بر سایر نقش‌های مدیران، مانند نقش‌های اجرایی تمام‌وقت، تأثیرات مخربی داشته باشد. با این حال، برای درک این مسئله بالقوه، پژوهش‌های بیشتری لازم است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله سعی کردیم تا نشان دهیم که شفافیت اطلاعاتی می‌تواند بر شیوه‌های حاکمیت شرکتی تأثیر گذاشته و تعامل مکانیسم‌های حاکمیتی را توضیح دهد. هدف اصلی این مطالعه بررسی ماهیت ارتباط بین حاکمیت شرکتی و شفافیت اطلاعات مالی از یک سو و تعامل مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی از سوی دیگر است. به جهت فقدان مبانی نظری و پژوهش‌های کافی در زمینه ارتباط بین اطلاعات و حاکمیت شرکتی، سؤال اصلی در این تحقیق عبارت از: چگونگی تعامل بین ریسک و پیچیدگی هیأت‌مدیره است؟ این پژوهش با تکیه به روش تحقیق زمینه‌ای به انجام رسیده و از معدود مطالعاتی است که به تبیین پیچیدگی تعامل هیأت‌مدیره به عنوان رکن حاکمیت شرکتی، پرداخته است.

مصاحبه‌ها و مشاهدات، گرایش رو به رشد استفاده از فناوری در نشست‌های هیأت‌مدیره را تأیید کرد. این نتیجه مطابق با "ادبیات خاکستری" است. مواردی مانند نشریات تجاری و مواردی که بحث گسترده‌ای در مورد استفاده و ارزش فناوری در اتاق هیأت‌مدیره، به خصوص در مورد هزینه‌ها وجود دارد {۲}.

با این وجود، بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که پژوهش‌های علمی نسبتاً کمی در مورد چگونگی تأثیر فناوری بر اعضای هیأت‌مدیره و نقش آن در بهبود سطح حاکمیت شرکتی به انجام رسیده است. آبراهام (۲۰۱۵) ادعا می‌کند که فناوری اطلاعات، فرایندهای حاکمیت شرکتی را امکان‌پذیر و پشتیبانی می‌کند. وی نشان داد که فناوری اطلاعات می‌تواند چهار جنبه از تصمیم‌گیری را تقویت کند که عبارت از: (۱) جمع‌آوری، (۲) ذخیره‌سازی، (۳) دستکاری و (۴) انتقال اطلاعات، می‌باشند. علاوه بر این، کارور (۲۰۱۹) نتیجه‌گیری می‌کند که با توجه به نیازهای پیچیده اطلاعاتی یک سیستم حاکمیت شرکتی، فناوری اطلاعات می‌تواند پشتیبانی مؤثر داشته باشد.

استفاده از کمیته‌های فرعی رسمی در ادبیات دانشگاهی و غیردانشگاهی کاملاً مستند است {۵} بسیاری از مقررات یا آیین‌نامه‌ها، استفاده از کمیته‌های فرعی مشخص شده را توصیه یا مجوز می‌دهند {۶}. علاوه بر این فرور (۲۰۱۹) ابراز داشته که استفاده از کمیته‌های فرعی "استفاده بهینه از زمان و تخصص" مدیران هیأت‌مدیره را تسهیل می‌بخشد. هیلمان و همکاران (۲۰۲۱)، طی تحقیقی نشان داد که کمیته‌های فرعی در ساختار هیأت‌مدیره عدم تقارن اطلاعاتی را در بین اعضای هیأت‌مدیره ایجاد می‌کنند. این امر در مصاحبه‌ها با ارجاع به الزام کمیته موقت برای داشتن ساختار و مرزهای مشخص برای مسئولیت‌ها و همچنین توافق در مورد فرآیندهای گزارش، آشکار می‌شود. به طور خلاصه، به نظر می‌رسد استفاده از کمیته‌های موقت یک ابزار قابل توجه و معمول در مدیریت روزمره فرآیندهای هیأت‌مدیره باشد. آن‌ها روشی را برای بهبود اثربخشی در فرآیند هیأت‌مدیره ارائه می‌دهند. مصاحبه‌شوندگان سه جنبه اصلی را در رابطه با استفاده مؤثر از گروه‌های موقت برجسته کردند، که عبارت‌اند از:

- این مسئله باید زیاد و وقت‌گیر بوده و باعث شود از حوصله عملی جلسه استاندارد هیأت‌مدیره خارج شود.

- این مسئله باید در مورد مسائل پیچیده بوده تا مسئله مزبور بررسی و راه‌حل‌های مختلف شناسایی شود.

- کمیته موقت باید شرح روشنی از مسئولیت‌ها، اختیارات تصمیم‌گیری و روند گزارش‌دهی داشته باشد.

ژو و همکاران (۲۰۱۹) بر پایه یافته‌های به دست آمده از پژوهش خود تصریح داشتند که: "رابطه بین ریاست هیأت‌مدیره و مدیرعامل در قالب ایفای یک نقش ارشادی از اهمیت حیاتی برخوردار است". افراد شرکت‌کننده در نظرسنجی انجام شده در تحقیق مزبور تصریح داشته‌اند که باید بین ریاست هیأت‌مدیره و مدیرعامل یک رابطه صمیمی برقرار باشد. احترام، درک نقش‌های متقابل و مرزهای دو نقش و درک سبک کار هر یک برای دیگری، بر اثربخشی هیأت‌مدیره تأثیر مثبت دارد. با این وجود، کادبری (۲۰۱۵) طی تحقیقی نتیجه گرفت که این رابطه از اهمیت حیاتی برخوردار بوده اما نباید کاملاً استثنایی و متمایز از رابطه با بقیه اعضای هیأت‌مدیره باشد. مهم این است که همه طرفین در ایفای نقش‌های خود به خوبی فعالیت کنند. اورنا (۲۰۱۶) در مطالعه خود درباره رای‌گیری علنی و مخفی در هیأت‌مدیره تحقیقی به انجام رسانید و نتیجه گرفت که در آرای علنی، یعنی جایی که مدیران می‌بینند دیگران چگونه رأی می‌دهند؟ مدیران احتمالاً با اکثریت آرا رأی می‌دهند، حتی در مواردی که اطلاعات آن‌ها از رأی دیگر اعضا به رأی دیگری منجر می‌شود. به همین ترتیب، رای‌گیری ممکن است یک ابزار مؤثر برای تصمیم‌گیری فراهم نکند. با این وجود، برخی نرم‌افزارهای مدیریت هیأت‌مدیره که در جلسات فنی مورد بحث قرار گرفت، بستر رای‌گیری را بر مبنای امکان تصمیم‌گیری به موقع اعضا و پیش از خروج از جلسات هیأت‌مدیره تسهیل می‌کند. مجموعه داده‌های اضافی در مورد بسیاری از موضوعات اصلی برای مصاحبه‌شوندگان وضوح ایجاد کرده است. مصاحبه‌ها و جلسات تکمیلی درک دقیق‌تری از تأثیر شش حوزه اصلی بر درک و رویکرد آن‌ها نسبت به نقش آن‌ها را فراهم کرد. به این ترتیب، در این مرحله: "همه دسته مفاهیم مورد بحث در تبیین نظریه از نظر خصوصیات، ابعاد و تغییرات به خوبی توسعه یافته‌اند. جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل بیشتر اطلاعات، چیز جدیدی در مفهوم‌سازی ایجاد نمی‌کند، گرچه همیشه می‌توان تغییراتی را در فرآیند بررسی مجدد کشف کرد" {۷}. داده‌های به دست آمده از نظرسنجی، برخی از موضوعات اصلی را برای شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها مشخص کرده است. با این حال، خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه، در یک محیط پیچیده با فشارهای داخلی و خارجی در رابطه با چگونگی انجام وظایف خود قرار می‌گیرند.



**ISC**  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

**نخستین کنفرانس ملی**

**چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه**

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

این پژوهش فرصتی را برای ارزیابی مجدد سیاست‌ها یا مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی فراهم می‌کند. در حال حاضر، در بسیاری از کشورها از جمله ایران، در نظام راهبرد شرکتی هیچ الزامی برای هیأت‌مدیره وجود ندارد که استفاده از کمیته‌های موقت را افشا نماید. همان طور که در این پژوهش نشان داده شده، این کمیته‌ها به طور منظم بخشی از وظیفه مدیریت عالی را برعهده گرفته و همچنین وظیفه رسیدگی به پیچیده‌ترین و بالاترین ریسک بالقوه را دارند.

بدین ترتیب، کمیته‌های موقت یکی از مؤلفه‌های اصلی در فرایندهای نظارت و تصمیم‌گیری هیأت‌مدیره را تشکیل داده و بنابراین باید برای بررسی ذی‌نفعان شفاف باشد. افشای این کمیته‌ها باید شامل افشای فعالیت‌ها، اختیارات و بازی گران درگیر در هر کمیته باشد. لازم است سیاست‌گذاری‌هایی صورت پذیرد تا کمیته‌های موقت را از وضعیت نهان در سایه خارج کرده و بر این اساس اطمینان حاصل شود که از امکان رویارویی مورد نیاز برای ارزیابی کامل فرآیندهای اداره سازمان، ذی‌ربط برخوردار هستند.

در رابطه با کاربرد بودن نظریه به دست آمده از زمینه‌یابی، تصریح شده است که: "نظریه به دست آمده براساس رویکرد نظریه زمینه‌یابی باید برای افرادی که در حوزه کاربردی کار می‌کنند، منطقی و قابل فهم خواهد بود" اثبات درک نظریه تخصیص تلاش، به دست آمده براساس رویکرد نظریه زمینه‌یابی تا حدودی پیچیده است. ولی بازخورد خبرگان شرکت‌کننده در نظرسنجی به عنوان اعضای مجرب هیأت‌مدیره، می‌تواند شواهد اندکی از پذیرش عمومی دستاوردهای این تحقیق باشد.

#### پیشنهادها

با توجه به بسط نظری انجام شده، ادبیات مرتبط تحقیق و خلاء احساس شده در زمینه هیأت‌مدیره، اطلاعات و حاکمیت شرکتی، ذیلاً به محورهایی جهت انجام پژوهش‌های آتی، اشاره شده است: نظریه بسط یافته در رابطه با جمعیت مورد مطالعه، یعنی هیأت‌مدیره شرکت‌های پذیرفته شده در بورس تهران است. از آن جهت که رویکرد نظریه زمینه‌یابی محدود به حوزه مورد ارزیابی در نظرسنجی از خبرگان است (گلاسر و استراوس ۱۹۶۷، ص: ۱۱۴)، برای عمومیت دادن نظریه توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی حوزه‌های دیگری چون شرکت‌های غیربررسی، تعاونی‌ها، سازمان‌های غیرانتفاعی و به طور کلی سازمان‌هایی که در رأس از جمعی به عنوان هیأت‌مدیره جهت نظارت و تصمیم‌گیری بهره می‌گیرند، ارتباط بین تعامل هیأت‌مدیره، ادراک از پیچیدگی اطلاعات و ریسک نقش، مورد مطالعه قرار گرفته و در قالب یک مطالعه تطبیقی به مقایسه نتایج و تلفیق آن‌ها در بسط یک نظریه کلی‌تر مبادرت شود. زمینه دیگری که می‌تواند در انجام پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد، پیوند دادن نظریه به دست آمده از پژوهش حاضر با نظریه‌های اصلی پذیرفته شده در زمینه حاکمیت شرکتی است. استفاده از نظریه شبکه گران برای درک بیشتر سیر بسته هیأت‌مدیره ممکن است بینش‌های روشن‌تری در ارتباط با یافته‌های پژوهش حاضر ایجاد کند. این روش هر دو بخش انسانی و غیرانسانی شبکه را قادر می‌سازد تا بیشتر مورد توجه قرار گرفته و شفافیت بیشتری در این زمینه ایجاد نماید (لاتور، ۱۹۹۶). یکی دیگر از زمینه‌های جالب پژوهش بیشتر در ارتباط با پژوهش حاضر، معرفی بسته‌های الکترونیکی هیأت‌مدیره است. بررسی سیر در بسته هیأت‌مدیره با تأکید بر ارتباطات مجازی و بسته الکترونیکی، ممکن است باعث تغییر در نحوه برخورد مدیران با نقش فردی یا جمعی شود. علاوه بر این، ممکن است برخی از مسائل مرتبط با زمان و محدودیت‌های زمانی را در ارتباط با نظریه "تخصیص تلاش" مورد واکاوی قرار دهد. همان طور که گلاسر (۱۹۹۸، ص: ۲۳۸) متذکر می‌شود، هر نظریه مبتنی بر "روش‌ها، فناوری و شرایط جدید" هدایت می‌شود و به همین ترتیب، با گذشت زمان تکامل می‌یابد. صرف‌نظر از محدودیت‌های محقق، در این بخش به مواردی از محدودیت‌های تحقیق که در استفاده یا تعمیم یافته‌ها باید بدان‌ها توجه کرد عبارت‌اند از: محدودیت اصلی این مطالعه، همان طور که طی سطور فوق نیز بدان اشاره گردید، محدودیت گستره مکانی است. این تحقیق عمدتاً براساس نظرسنجی صورت گرفته و مشاهدات تجربی نشست‌های هیأت‌مدیره در ارتباط با شرکت‌های پذیرفته شده در بورس تهران و قوانین گزارشگری و شرکتی در ایران است. دومین محدودیت نیز به محدودیت ذاتی ابزار گردآوری داده‌ها یعنی نظرسنجی شفاهی یا مصاحبه عمیق و تخصصی با صاحب‌نظران و متخصصین است که به عنوان تعصب و پیش‌داوری از آن یاد کرده‌اند. داده‌های به دست آمده، در بیشتر موارد از طریق تماس‌های شخصی بوده است، این امر ممکن است، دخالت تعصب و پیش‌داوری‌های تصادفی و ناخواسته خبرگان شرکت‌کننده در نظرسنجی را برداشته باشد. محدودیت نهایی، نقش‌های متعدد مصاحبه‌شوندگان و پیچیدگی تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با توجه به نقش خاص هیأت‌مدیره است. ۳۱ مصاحبه‌شونده شرکت‌کننده در نظرسنجی دارای ۶۸ نقش مرتبط با هیأت‌مدیره و دارای تجربه قابل توجهی در بیش از ۴۰ نقش دیگر هستند. از نظر بسیاری از مصاحبه‌شوندگان این امر متضمن اجرای همزمان نقش‌های اجرایی و غیراجرایی در هیأت‌مدیره‌های مختلف بود. علاوه بر این، نقش دوم خود آمیخته‌ای از نقش‌های مستقل و غیرمستقل متعدد بود. در طول مصاحبه‌ها، مصاحبه‌شوندگان تشویق می‌شدند که به طور گسترده در مورد این نقش‌ها صحبت کنند.

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

MCII CONF IR

#### منابع

- [1] Stiles, P. & Taylor, B. (۲۰۰۱). Boards at work: How directors view their roles and responsibilities, Oxford, Oxford University Press. [2] Zare Mehrjerdi, Y., & Nadizadeh, A. (2013). Using greedy clustering method to solve capacitated location-routing problem with fuzzy demands. European Journal of Operational Research, 229(1), 75-84.
- {2} Joseph, S. (2021). Pause for thought - wednesday 4th sept 2013. 0915. BBC Radio 2.
- {3} Zhang, P. (2013). Power and trust in board-ceo relationships. Journal of Management & Governance, 17, 745-765.
- {4} Manzoni, A. & Islam, S. M. N. (2019). Performance measurement in corporate governance. Victoria Australia, Springer.
- {5} Dey, I. (2017). Grounding categories. In: BRYANT, A. & CHARMAZ, K. (eds.) The sage handbook of grotheory. London, UK: SAGE Publications Ltd.
- {6} Eccles, R. (2011). The performance measurement manifesto. In: PRESS, H. B. S. (ed.) Harvard business review on measuring corporate performance. 1998 ed. Boston USA: Harvard Business School Publishing.
- {7} Neely, A. Adams, C. & Kennerley, M. (2012). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Harlow, UK, Pearson Education Ltd.
- {9} Massie, R. (2014). *Ad hoc committees; their role in the governance process (abstract)*. British Academy of Management Conference 2014. Belfast UK. Massie, R. 2014b. Ad hoc committees; their role in the governance process (presentation). British Academy of Management Conference 2014. Belfast UK.
- {10} Saldana, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. London UK, SAGE Publications Ltd.