

## سهام مدیران زن در نوآوری سازمانی: یک رویکرد رفتاری<sup>۱</sup>

حمید اکبری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۰۴ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۱/۲۰

### چکیده

هدف این مقاله تحلیل روابط بین مدیران زن (یک مشخصه جمعیت شناختی) و نوآوری سازمانی (یک پیش بینی کننده عملکرد شرکت) با در نظر گرفتن نقش میانجی فرهنگ تصمیم گیری هیئت مدیره است. برای بررسی دقیق فرایندها و رفتارهای هیئت مدیره، ما از داده های نظرسنجی برای آزمودن فرضیه های خود در نمونه ای از ۳۴۱ شرکت نروژی استفاده می کنیم. نتایج نشان می دهد که مدیران زن به طور مثبت و قابل توجهی در نوآوری سازمانی سهم دارند. علاوه بر این، رابطه مثبت بین مدیران زن و سطح نوآوری سازمانی توسط برخی ابعاد فرهنگی تصمیم گیری میانجی گری می شود: میزان تعارض شناختی و میزان آمادگی و مشارکت در طی جلسات هیئت مدیره. مفاهیم ضمنی برای نظریه و عمل و رهنمودهای پژوهشی آتی مورد بحث قرار می گیرند.

### واژگان کلیدی

مدیران زن، فرآیندهای هیئت مدیره، نوآوری سازمانی، فرهنگ تصمیم گیری، تعارض شناختی، آماده سازی و مشارکت.

۲. مترجم، کارشناس ارشد مترجمی زبان انگلیسی، دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.

[hamidakbari85@yahoo.com](mailto:hamidakbari85@yahoo.com)

<sup>۱</sup> نویسنده: ماریا ترسا تورچیا و دیگران، ۲۰۱۸ «مجله مطالعات مدیریت اسکاندیناوی»

## مقدمه

تنوع هیئت مدیره یکی از بیشترین موضوعات مورد تحقیق در زمینه ادبیات هیئت مدیران است. تنوع جنسیتی به طور مشخص، عمدتاً توجه محققان را به خود جلب نموده و ارتباط مستقیم بین تنوع جنسیتی و عملکرد شرکت مورد بررسی قرار گرفته است. با بررسی متون پژوهشی، دو دیدگاه متفاوت را می توان در مورد وضعیت کنونی در پژوهش تنوع جنسیتی مشاهده نمود. یک دیدگاه بر نیاز به تمرکز در انواع دیگر تنوع تاکید دارد که تا اندازه ای به طور ضمنی بیان می کند که تحقیق در زمینه تنوع جنسیتی ممکن است به کمال خود رسیده باشد (به عنوان مثال؛ هیلمن، ۲۰۱۵). دیدگاه دیگر که نتایج ترکیبی تحقیقات تنوع جنسیتی و عملکرد شرکت را نشان می دهد، خواهان تحقیق بیشتر در مورد متغیرهایی است که روابط بین تنوع جنسیتی و عملکرد شرکت را تعدیل نموده و میانجیگری می نمایند (به عنوان مثال؛ ایگلی، ۲۰۱۶؛ پست و بایرون، ۲۰۱۵). ما از دیدگاه ثانوی به دو دلیل عمده پیروی می کنیم: نخست اینکه، تنوع جنسیتی همچنان در جلسات هیئت مدیره در سراسر جهان و بخصوص قاره اروپا رو به افزایش است، واضح است که افزایش تعداد زنان در هیئت مدیره، هدفی است که در دستور کار سیاست گذاران مشخص شده است (به عنوان مثال؛ قوانین سهمیه در ایتالیا، اسپانیا، ایسلند، فرانسه و آلمان و اهداف ۲۰۲۰ اتحادیه اروپا). دوم این که در این رابطه، تحقیقات هنوز بهتر توضیح نداده اند که چگونه مدیران زن احتمال دارد طرز کار هیات مدیره شایسته (هیوز و سالبرگ، ۲۰۰۶؛ پست و بایرون، ۲۰۱۵) و در نتیجه پیامدهای سطح شرکت را تحت تاثیر قرار دهند (فینکلشتاین، همبریک و کانلا، ۲۰۰۹؛ جانسون، اسکناترلی و هیل، ۲۰۱۳).

در واقع، مطالعات پیشین نشان داده اند که تاثیری که تنوع جنسیتی ممکن است بر روی وظایف هیات مدیره و تصمیمات استراتژیک داشته باشد به دلیل عوامل دربرگیرنده اثرات تنوع جنسیتی پیچیده است (ایگلی، ۲۰۱۶). برای مثال، تعدادی از مطالعات که دیدگاه طبقه بندی اجتماعی را اعمال می کنند، نشان داده اند که نقش مدیران زن در وظایف هیئت مدیره ممکن است به دلیل موانع اجتماعی (برای مثال، نمونه نمایی، طبقه بندی برون گروهی و عضویت نابرابر) که آن ها در هیئت مدیره با آن مواجه می شوند محدود باشد (به عنوان مثال؛ نیلسن و همکاران، ۲۰۱۰؛ تورچیا، کالابرو و هیوز، ۲۰۱۱). برخی دیگر نشان داده اند که تاثیر مدیران زن بر تصمیمات استراتژیک ممکن است منوط به حوادث آشفته یا قدرت فردی باشد. برخی مطالعات حتی نشان داده اند که مدیران زن (اقلیتها) ممکن است با برانگیختن سوگیری های شناختی از قبیل سوگیری های پردازش اطلاعات و تصمیم گیری، تاثیر زیانبخشی بر تصمیمات هیئت مدیره داشته باشند (به عنوان مثال؛ کانالتی، تورچیا و گابالدون، ۲۰۱۷).

از این منظر، در حالی که مطالعات قبلی بر این واقعیت تاکید دارند که تنوع جنسیتی ممکن است عواقب محدود یا حتی منفی بر اجرای وظایف هیئت مدیره و تصمیم گیری هیئت مدیره داشته باشد، به طور جالب توجهی، این سوال که چگونه این اثرات نامطلوب ممکن است کاهش یابد و یا از آن اجتناب شود به صورت نامبهم باقی مانده است؛ بنابراین، تحقیقات بیشتری در زمینه تنوع جنسیتی و به طور خاص برای ایجاد راه حل برای موانعی که پتانسیل مدیران زن را

محدود می کنند، مورد نیاز است. بررسی نقش میانجی گری فرآیندهای هیئت مدیره ممکن است درک بهتری از چگونگی به وجود آمدن تاثیرات پیچیده تنوع جنسیتی فراهم آورد (پست و بایرون، ۲۰۱۵) و بنابراین روش ایجاد راه حل در متون پژوهشی را نمایان سازد.

هدف این مطالعه بررسی تاثیر تنوع جنسیتی در نوآوری سازمانی با در نظر گرفتن اثر واسطه ای فرایندهای هیئت مدیره، یعنی، تعارض شناختی و آمادگی و مشارکت می باشد. ما از نظریه رفتاری شرکت استفاده می کنیم (سایرت، مارس و کلارکسون، ۱۹۶۳) که به عنوان یک دیدگاه اصلی برای درک رفتار و تصمیم گیری سازمانی شناخته می شود (آرگوت و گریو، ۲۰۰۷؛ وان ایز، گابریلسون و هیوز، ۲۰۰۹). ما بر روی دو فرآیند اصلی هیات مدیره تمرکز می کنیم: الف) تعارض شناختی و ب) آماده سازی و مشارکت (فوربس و میلیکین، ۱۹۹۹). ما بر روی این مفاهیم تمرکز می کنیم زیرا در رویکرد رفتاری، فرآیندهای داخلی به عنوان عوامل کلیدی در مقابله با سوگیری های شناختی نگریسته می شوند در نتیجه درک بهتری از تصمیم گیری را فراهم می سازند (آرگوت و گریو، ۲۰۰۷) و به این دلیل که آنها ارتباط نزدیکی با تصمیم گیری هیات مدیره دارند (نیلسن و هیوز، ۲۰۱۰).

با توجه به دیدگاه نظریه رفتاری، تصمیم گیرندگان، راه حل هایی را ایجاد می کنند که در عوض بهینه بودن (رفتار رضایت بخش) "به اندازه کافی خوب" هستند، زیرا تصمیم گیرندگان در توانایی خود برای پردازش اطلاعات و حل مشکلات پیچیده تصمیم گیری محدود هستند (عقلانیت محدود). این امر به عادی سازی تصمیم گیری (عادی سازی) می انجامد و در نتیجه به سوگیری های پردازش اطلاعات و تصمیم گیری در طول زمان تصمیم گیری منجر می شود. برای اجتناب یا کاهش این سوگیری ها، تعارض می تواند حیاتی باشد و ممکن است در گروه های تصمیم گیری گریز ناپذیر باشد. براساس دیدگاه رفتاری، یک شرکت به عنوان ائتلافی از ذی نفعان یا فعالان نگریسته می شود (سایرت و همکاران، ۱۹۶۳) و هیات مدیره نمایندگان از آن فعالان هستند که ممکن است اهداف متناقض داشته باشند (وان ایس و همکاران، ۲۰۰۹)؛ بنابراین، یک دیدگاه رفتاری نشان می دهد که هرچه اطلاعات جامع تری در دسترس باشد و در طول فرآیند تصمیم گیری مورد ارزیابی قرار گیرد، تصمیم یک گروه پیچیده تر خواهد بود (سایرت و همکاران، ۱۹۶۳).

ما استدلال می کنیم که به سبب سرمایه انسانی مختلف (دانش، تجربه و دیدگاه ها) (هیلمن، کانلا و هریس، ۲۰۰۲) و ارزشها و بینش های متعددی (ایگلی، ۲۰۰۵) که زنان در مقایسه با هممتیان مرد خود به بار می آورند، مدیران زن در هیات مدیره به طور مثبتی بر تعارضات شناختی تاثیر خواهند گذاشت. علاوه بر این، حداقل سطح تلاش قابل قبول برای مدیران در انجام تکالیفشان با آماده سازی و مشارکت مدیران زن در بحث های هیات مدیره استفاده خواهد شد. چنین فرآیندهایی به نوبه خود باعث ایجاد ایده های مبتکرانه ای خواهد شد (آماسون، ۱۹۹۶؛ هیلمن و همکاران، ۲۰۰۲؛ ریندووا، ۱۹۹۹) که نوآوری را افزایش می دهد.

این مطالعه به چند طریق بر مطالعات قبلی اتکا نموده است. اول اینکه، یک نقش نظریه ای در تحقیقات تنوع هیئت مدیره داشته و نظریه رفتاری شرکت را به عنوان یک رویکرد جدید به کار می برد. همانطور که با دیدگاه رفتاری پیشنهاد شد،

ما نشان می دهیم که فرآیندهای هیات مدیره عامل اصلی ایجاد نتایج تصمیم گیری با خلاقیت بهتر هستند. این مطالعه همچنین یک نقش نظریه ای در تحقیقات تنوع جنسیتی را با اشاره به اهمیت توانمند سازی مشارکت فعال مدیران زن در تعاملات هیئت مدیره فراهم می سازد. احتمال دارد که یک راه حل برای مقابله با موانعی که سهم مدیران زن را در روش کار هیات مدیره شایسته و نوآوری محدود می کند، ایجاد یک محیط هیأت مدیره یا نشان دادن اثربخشی رهبری خاص باشد (گابریلسون، هیوز و مینیچیلی، ۲۰۰۷؛ ماچولد، هیوز، مینیچیلی و نوردکویست، ۲۰۱۱) که تعاملات سازنده آشکار را در جلسات هیئت مدیره تسهیل می کند. در حقیقت، با تعداد فزاینده زنانی که به هیات های مدیره می پیوندند، مفاهیم عملی این مطالعه ارتباط بالایی را نشان می دهند، چرا که درک از به حداکثر رسانی نتایج حاصله از تنوع جنسیتی در هیات های مدیره را بهبود می بخشد.

علاوه بر این، نتایج ما ممکن است توضیح دهد که چرا تمام هیات مدیره های متنوع جنسیتی امکان دارد به یک اندازه نوآور نباشند. ممکن است غیر واقعی باشد که فرض کنیم هر گاه تعداد زنان در هیات مدیره افزایش یابد، هیات مدیره از استعداد زنان نفع خواهد برد. تحقیقات شواهدی را فراهم آورده است که دستیابی به این امر ممکن است دشوار باشد. بررسی اثرات زنان بر روی فرآیند هیات مدیره ممکن است اقدامات و سیاستهایی را نمایان سازد تا مقررات یا بهترین روشها را برای تکمیل پدیده افزایش تعداد مدیران زن در هیات مدیره ایجاد کند. یافته های ما توجه متخصصان و سیاست گذاران را به دو مشکل جلب می کند: کیفیت مدیران زنی که به تازگی منصوب شده اند و تعداد انتصاب های هیئت مدیره ای که آنها دارند.

این مقاله به شرح زیر سازماندهی شده است: در بخش بعدی، مباحث نظری اصلی مورد بررسی قرار می گیرند و روابط بین مدیران زن، فرهنگ تصمیم گیری و نوآوری شرکت برجسته می شوند. علاوه بر این، مدل تحقیق ارائه شده و فرضیات تدوین می گردند. در بخش سه، روشهای تحقیق ما شرح داده می شوند. نتایج در بخش چهار ارائه می شود. مباحث و اظهارات نهایی در بخش آخر ارائه می شوند.

### چارچوب نظری و تدوین فرضیات

مطالعات چندی، جنبه های جمعیت شناسی (به عنوان مثال؛ جنسیت اعضای هیات مدیره) را با عملکرد شرکت پیوند می دهند (بیلیموریا، ۲۰۰۶؛ برک، ۲۰۰۰؛ کارتر و همکاران، ۲۰۰۳) اما با یافته های ناسازگار همراه است (برک، ۲۰۰۰؛ کارتر و همکاران، ۲۰۰۳؛ ارهاردت و همکاران، ۲۰۰۳؛ رز، ۲۰۰۷؛ سینگ، وینیکومب و جانسون، ۲۰۰۱؛ ترچسن، سیلی و سینگ، ۲۰۰۹). در واقع، تحقیقات در زمینه هیئت مدیره برای ایجاد رابطه شفاف بین ویژگیهای جمعیت شناختی هیات مدیره و عملکرد شرکت ناموفق بوده است. این امر نشان می دهد که رابطه بین جمعیت شناسی هیات مدیره و عملکرد شرکت ممکن است ساده و مستقیم نباشد که هیچ بلکه نسبتاً پیچیده و غیر مستقیم باشد (فینکلشتاین و همکاران، ۲۰۰۹)؛ بنابراین، نگرستن به متغیرهای میانجی گر و مداخله گر بین جمعیت شناسی هیات مدیره و عملکرد شرکت یک انتخاب

خوب است (پست و بایرون، ۲۰۱۵؛ ایگلی، ۲۰۱۶). در بین این مراحل میانی، انتظار می رود که فرآیندهای هیات مدیره نقش میانجی مهمی در رابطه بین ترکیب هیات مدیره و نتایج سطح شرکت ایفا کنند.

مراحل میانی بسیاری وجود دارند که ممکن است تحلیل شوند (تورچیا، کالابرو و مورنر، ۲۰۱۵) و این پژوهش به طور مشخص به بررسی روابط بین مدیران زن (متغیر جمعیتی)، فرآیندهای هیات مدیره (تعارض شناختی و آماده سازی و مشارکت) و نوآوری سازمانی شرکت می پردازد. به دلایل بسیاری تمرکز در عوض آن که بر عملکرد شرکت باشد بر نوآوری سازمانی شرکت است. اول اینکه، نوآوری شرکت به عنوان متغیر میانجی بین هیات مدیره و عملکرد شرکت در نظر گرفته می شود (میلر و ترایانا، ۲۰۰۹). در واقع، نوآوری شرکت، شرکت را به توسعه توانمندیهای خاصی هدایت می کند که به نوبه خود عملکرد آن را افزایش می دهد (کیوز و گماوات، ۱۹۹۲؛ تیس، پیسانو و شوئن، ۱۹۹۷؛ زهرا و گریویس، ۲۰۰۰). دوم، ما می خواهیم نیاز به تحقیقات بیشتر در مورد رابطه بین تنوع جنسیتی و نوآوری شرکت را مورد توجه قرار دهیم (بانتل و جکسون، ۱۹۸۹؛ کاکس، ۱۹۹۱؛ میلر و ترایانا، ۲۰۰۹؛ تورچیا و همکاران، ۲۰۱۱).

ما فرآیندهای هیات مدیره را در نظر می گیریم تا ساز و کارهای توضیحی سهم مدیران زن در تصمیم گیری هیات مدیره باشند (هیوز، گابریلسون و مینیچیلی، ۲۰۰۷؛ هیوز و سلبرگ، ۲۰۰۶؛ نیلسن و همکاران، ۲۰۱۰؛ سینگ، ترچسن و وینیکومب، ۲۰۰۸) که بر تصمیمات استراتژیک تاثیر می گذارند (نیلسن و هیوز، ۲۰۱۰؛ وستفال و میلتن، ۲۰۰۰). برای توضیح این سهم، ما از یک رویکرد رفتاری استفاده می کنیم. با در نظر گرفتن مفاهیم اصلی رویکرد رفتاری، ما استدلال می کنیم که یکی از مهمترین چالشهایی که تصمیم گیرندگان می توانند با آن روبرو شوند، سوگیری های شناختی پیرامون تصمیم گیری است.

در واقع، تحقیقات هیات مدیره از این ایده حمایت کرده اند که روش کار هیات مدیره های متنوع تحت تاثیر تهدید ناشی از سوگیری های متعدد و موانع اجتماعی است. به عنوان مثال؛ هم نیلسن و هیوز (۲۰۱۰) و هم وستفال و میلتن (۲۰۰۰) نشان دادند که موانع اجتماعی تاثیر مدیران زن بر تصمیم گیری هیات مدیره را محدود می کند. علاوه بر این، ژو و وستفال و بدنار (۲۰۰۵) نشان دادند که شکست در ارائه دیدگاه های اقلیت در طول تصمیم گیری هیات مدیره می تواند منجر به سوگیری پردازش اطلاعات و تصمیم گیری شود که تاثیر منفی بر نتایج تصمیم گیری می گذارد. با این حال، این که هیات مدیره چگونه می تواند با این موانع مقابله کند به شدت در دست بررسی باقی مانده است. از دیدگاه رفتاری، درک بهتر مکانیزم - فرآیندهای هیات مدیره - برای استفاده از نقش مدیران زن در تصمیم گیری هیات مدیره و تصمیمات استراتژیک می تواند منجر به توسعه راه حل ها برای موانع مختلفی شود (گرایسبرگ و بل، ۲۰۱۳) که پتانسیل مدیران را محدود می کند. رویکرد رفتاری این فرض را مبنا قرار می دهد که فرایندهایی که جامعیت تصمیم گیری را تسهیل می کنند می توانند کلید غلبه بر این سوگیری ها باشند که منجر به نتایج تصمیم گیری با کیفیت یا خلاقیت بهتر می شوند. ما از میزان تعارض شناختی و میزان آمادگی و مشارکت در جلسات هیات مدیره استفاده می بریم (همانطور که در بخش ۲,۲ توضیح داده شده است).

## دیدگاه نظریه رفتاری

نظریه رفتاری شرکت به عنوان یک دیدگاه اصلی برای درک رفتار سازمانی و تصمیم گیری مورد تایید قرار گرفته است (آرگوت و گریو، ۲۰۰۷؛ وان ایس و همکاران، ۲۰۰۹)، اگرچه مطالعات تجربی که این دیدگاه ها را اتخاذ می کنند در زمینه هیات مدیره کمتر باقی هستند (به عنوان مثال؛ میلر و تریانا، ۲۰۰۹). نظریه رفتاری شرکت بر پایه این مفاهیم کلیدی شناخته شده بنا می شود: عقلانیت محدود، رضایت بخشی، عادی سازی تصمیم گیری در روش های عملیاتی استاندارد و ائتلاف حاکم (آرگوت و گریو، ۲۰۰۷).

یک رویکرد رفتاری محدودیت های شناختی افراد را در تصمیم گیری رده بالا تشخیص می دهد که فرض می نماید نتایج تصمیم با سوگیری های شناختی تهدید می شوند. تصمیم گیرندگان در توانایی خود برای درک کامل تمام ارتباطات بین متغیرهای اطراف خود محدود هستند و بنابراین تصمیماتی را اتخاذ می کنند که "به اندازه کافی خوب" هستند. سوگیری شناختی تصمیم گیرندگان تنها اجازه طراحی ناقص از محیط تصمیم گیری و پردازش اطلاعات نسبتا محدود و انتخابی را می دهد (وان ایس و همکاران، ۲۰۰۹). عقلانیت محدود و رفتار رضایت بخش تصمیم گیرندگان به نوبه خود تا زمانی که یک مشکل در رسیدن به اهداف فعلی با آن مواجه شده است، منجر به عادی سازی تصمیم گیری می شود. این امر همچنین سوگیری های تصمیم گیری را ایجاد می کند به طوری که در حین نادیده گرفته شدن دیدگاههای مختلف درباره وظیفه انجام شده یا مسایل مورد ارزیابی در طول بحثهای هیات مدیره، یک دیدگاه قبلی که منجر به نتایج رضایت بخشی می شود، حفظ گشته است (به عنوان مثال؛ وستفال و بدنار، ۲۰۰۵). تعاملات بین تصمیم گیرندگان (به عنوان مثال؛ تعارضات) می توانند برای مقابله با سوگیری های شناختی حیاتی باشند (وان ایس و همکاران، ۲۰۰۹).

از منظر یک رویکرد رفتاری، تنوع می تواند به عنوان یک گروه مهم از عوامل جمعیت شناختی نگریسته شود که علیه سوگیری های شناختی عمل می کنند. محدودیت شناختی یک تصمیم گیرنده فردی با اطلاعات، دانش و دیدگاه های مختلف سایر اعضا جبران می شود. تنوع به عنوان یک عامل مهم سطح گروهی در هر دو تیم کاری و متون هیات مدیره پیشنهاد می شود که جامعیت فرآیندهای تصمیم گیری را افزایش می دهد که ممکن است منجر به نتایج تصمیمات با کیفیت یا خلاقیت بهتر شود (دی دریو، باس و نیجستاد، ۲۰۰۸؛ میلیکن و مارتینز، ۱۹۹۶؛ ریندووا، ۱۹۹۹؛ ون نیپبرگ، دی دریو و هومن، ۲۰۰۴). با این حال، وجود اطلاعات و دیدگاههای مختلف به خودی خود معنا ندارد تا آن جا که تصمیم گیری گروهی از این منابع اعضای گروه سود خواهد برد. به عنوان مثال، ژو اثبات نمود که دیدگاههای اقلیت ممکن است در طول بحثهای هیات مدیره ارایه نشود که متعاقبا از سوگیری شناختی رنج می برند. ژانگ نشان داد تنها زمانی که دانش و دیدگاههای مختلف به اشتراک گذاشته می شوند و ارتباط می یابند، تنوع قادر است از طرز عمل هیات مدیره شایسته نفع ببرد.

مطالعات متعدد در متون تیم کاری نشان داده اند که فرآیندهای گروهی اشتراک گذاری اطلاعات منحصر به فرد و ارزیابی دیدگاههای مختلف را تسهیل می کنند که تاثیر مثبت تنوع را بر نتایج تصمیم با افزایش جامعیت تصمیم گروهی انتقال می دهد (آماسون، ۱۹۹۶؛ سیمونز و همکاران، ۱۹۹۹). برای مثال، با نشان دادن اثر مثبت بحث، سیمونز و همکاران (۱۹۹۹) بیان می کنند که «نتیجه گیری حاصل از این نتایج این است که برای این که تنوع برای سود خالص یک شرکت نفع برساند، باید فرآیندی وجود داشته باشد که با آن جنبه های مثبت تنوع تحت تاثیر قرار می گیرد.» آماسون (۱۹۹۶) نشان داد که تعارض شناختی یک عامل در انتقال پتانسیل تنوع به فرآیند تصمیم گیری برای رسیدن به جامعیت است. در زمینه هیات مدیره، مشارکت و آماده سازی، هنجارهای تلاش و تعارض شناختی، فرآیندهای اصلی هیأت مدیره هستند. هر دوی این روشها به لحاظ نظری برای تاثیرگذاری بر تصمیمات استراتژیک از طریق انتقال اثرات تنوع بر روی جامعیت تصمیم گیری هیأت مدیره، پیشنهاد شده اند (فوربس و میلیکن، ۱۹۹۹؛ ریندووا، ۱۹۹۹).

### رابطه بین تنوع جنسیتی و نوآوری سازمانی

علیرغم مطالعات متعدد که تنوع هیات مدیره را با نوآوری شرکت مرتبط می دانند (ارهاردت و همکاران، ۲۰۰۳؛ واتسون، کومار و میشلسن، ۱۹۹۳) تا به امروز، مطالعات کمی تاثیر تنوع جنسیتی در نوآوری را بررسی نموده اند (میلر و تریانا، ۲۰۰۹). نوآوری شرکت را می توان به عنوان تعهد یک شرکت برای ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرآیندها و سیستمهای سازمانی تعریف نمود (زهرا و گارویس، ۲۰۰۰). با این حال، مطالعات قبلی (میلر و تریانا، ۲۰۰۹؛ تورچیا و همکاران، ۲۰۱۱) در این جریان پژوهشی هنوز تاثیرات مهمی را که هیات مدیره ممکن است بر ارتباط تنوع جنسیتی و نوآوری داشته باشد، مورد بررسی قرار نداده اند.

نظریه رفتاری شرکت فرض می کند که جامعیت فرآیندهای تصمیم گیری می تواند بر نوآوری در سازمانها تاثیر بگذارد. در طول فرآیند تصمیم گیری، گروه های همگن تمایل دارند به طور انحصاری روی حوزه هایی تمرکز کنند که در آنها اعضای گروه تجربه قبلی دارند (همبریک و میسون، ۱۹۸۴؛ میلر و تریانا، ۲۰۰۹). گروه های همگن ممکن است در واقع نوآوری را مختل کنند. در واقع، برخی نویسندگان اشاره می کنند که هیات مدیره های همگن به احتمال زیاد از ارزیابی انتقادی جایگزین ها جلوگیری می کنند و این ممکن است تاثیری منفی بر نوآوری داشته باشد (جینیس، ۱۹۷۲).

در مقابل، گروههای متنوع انواع مختلف ایده ها و دیدگاه های مختلف را دارند. تنوع جنسیتی به دلیل افزایش اطلاعات موجود، امکان ارزیابی کامل تری از انتخاب ها را فراهم می کند. در واقع، گروه های ناهمگن تصمیمات با کیفیت تری را به وجود می آورند (آماسون، ۱۹۹۶؛ هافمن، ۱۹۵۹؛ هافمن و مایر، ۱۹۶۱) و راه حل های نوآورانه تری را در مقایسه با گروه های همگن ایجاد می کنند (آماسون، ۱۹۹۶؛ چن، لیو و تجوسولد، ۲۰۰۵).

در این مطالعه، ما بر روی یک جنبه از نوآوری شرکت تمرکز می کنیم، اگرچه دسته بندی متداول نوآوری شامل محصول، فرآیند یا نوآوری سازمانی است (دامانیور و اوان، ۱۹۸۴؛ دامانیور، ۲۰۰۱). ما مشارکت مدیران زن در نوآوری

سازمانی را تحلیل می کنیم. عبارت "نوآوری سازمانی" به ایجاد یا اتخاذ یک ایده یا رفتار اشاره دارد که برای سازمان جدید است (دامانپور و اوان، ۱۹۸۴؛ دامانپور، ۱۹۹۶). با بررسی تاثیر تنوع جنسیتی در نوآوری سازمانی، ما این فرض را داریم که زنان در مقایسه با همتایان مردشان، ارزش های متفاوت (سلیبی، ۲۰۰۰؛ ایگلی، ۲۰۱۶) و دانش و تخصص متفاوتی (هیلمن و همکاران، ۲۰۰۲؛ سینگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ وان در والت و اینگلی، ۲۰۰۳؛ وستفال و میلتن، ۲۰۰۰) را دارا می باشند. از این رو، نوآوری سازمانی بیشتر به فرآیندهای شناختی نسبت به نوآوری محصول و فرآیند مرتبط است. نوآوری سازمانی از فرآیندهای یادگیری و دانش سازمانی تاثیر می پذیرد (نوناکا و تاکشی، ۱۹۹۵) و خروجی فرآیندهای ذهنی مداخله ای متعددی است (هوجکینسون، ۲۰۰۳). در واقع، در حالی که نوآوری های محصول و فرآیند نیازمند دانش و شایستگی های خاص هستند (اتلی، بریجز و اوکیف، ۱۹۸۴)، نوآوری سازمانی به خصوص تحت تاثیر مشخصه های فردی افراد قرار می گیرد (کیمبرلی و اوانیسکو، ۱۹۸۱).

مدیران زن می توانند نگرشها، نظرات و مهارت های حل مساله مختلفی را برای هیات مدیره ها ارمغان آورند (بیلیموریا و ویلر، ۲۰۰۰؛ ایگلی، ۲۰۰۵)؛ بنابراین، زنانی که به هیات مدیره خدمت می کنند سطح تنوع در هیات مدیره را افزایش می دهند. تنوع جنسیتی ممکن است دامنه وسیعی از دیدگاه ها را ارایه دهد، جستجو برای اطلاعات را افزایش دهد، کیفیت ایده های طوفان فکری را افزایش دهد، خلاقیت را تسهیل نماید و گزینه های استراتژیک بیشتری را ایجاد کند (پست و بایرون، ۲۰۱۵). می توان انتظار داشت که این امر به نوبه خود، جامعیت فرآیندهای تصمیم گیری را افزایش دهد، از سوگیری های تصمیم گیری و پردازش اطلاعات جلوگیری نماید و تاثیر مثبت بر نوآوری سازمانی بگذارد؛ بنابراین، ما فرضیه زیر را تدوین می کنیم:

**فرضیه ۱.** بین مدیران زن (نسبت) و سطح نوآوری سازمانی شرکت رابطه ای مثبت وجود دارد.

### نقش میانجی فرآیندهای هیات مدیره

در حالی که در بخش قبل، ما نقش مستقیم مدیران زن در نوآوری سازمانی را بررسی نمودیم (فرضیه ۱)، حال بررسی می کنیم که چگونه این فرآیند آشکار می شود. ما انتظار داریم که زنان از طریق فرآیندهای هیات مدیره بر نوآوری سازمانی تاثیر بگذارند: تعارض شناختی و آماده سازی و مشارکت. برای به دست آوردن تاثیر میانجی گری تعارض شناختی و آمادگی و مشارکت، ما ابتدا استدلال می کنیم که مدیران زن به طور مثبت بر روی آن تاثیر می گذارند و دوم اینکه، نوآوری سازمانی از تعارض شناختی و آماده سازی و مشارکت نفع می برد. تعارض می تواند به طور بالقوه اثرات متناقضی در تعاملات اجتماعی داشته باشد (جن، ۱۹۹۷؛ پینکلی، ۱۹۹۰). شوایگر و همکاران (۱۹۸۶) تاکید می کنند که تعارض می تواند، از یک سو، کیفیت تصمیم را بهبود بخشد و از سوی دیگر، کیفیت تصمیم را با تضعیف توانایی افراد برای کار با یکدیگر تهدید نماید. تعارضی که اثرات سودمند دارد به عنوان تعارض شناختی اشاره گشته است در حالی که تعارضی که ناکارآمد است، تعارض عاطفی نامیده می شود (آماسون و شوایگر، ۱۹۹۴).



تعارض شناختی یک عدم توافق در مورد محتوای وظایف انجام شده، برای مثال، تفاوتها در دیدگاه ها، ایده ها و نظرات است (جن، ۱۹۹۵). در زمینه هیأت مدیره، تعارض شناختی نشان می دهد که اعضای هیأت مدیره ممکن است نظرات متفاوتی درباره موضوعات مهم هیأت مدیره، دیدگاههای مختلف و روش های بسیار متفاوت بحث و استدلال داشته باشند (فوربس و میلیکن، ۱۹۹۹). ما هر دو مورد استدلال های آدامز و فریرا (۲۰۰۴) و نیلسن و هیوز (۲۰۱۰ الف) را دنبال می کنیم. آدامز و فریرا (۲۰۰۴) اشاره می کنند زنانی که به عنوان اعضای هیأت مدیره انجام خدمت می نمایند در طول جلسات هیأت مدیره نسبت به مردان رفتار متفاوتی دارند و این که رفتار آنها باید بر سبک کاری هیأت مدیره تاثیر بگذارد. داشتن مدیران زن در هیأت مدیره ها باعث ایجاد محیطهای مثبت و تعارضات شناختی می شود، زیرا آنها دیدگاههای جایگزین را ارایه می دهند و اظهار نظرات مثبت و منفی را تبادل می کنند (واتسون و همکاران، ۱۹۹۳). در واقع، سطح تعارض شناختی ممکن است تحت تاثیر رفتار مدیران زن در طول جلسات هیأت مدیره باشد. برای مثال رفتار آنها نیازمند در نظر گرفتن گزینه های بیشتر منجر شونده به یک دیدگاه وسیعتر و درک بهتر پیچیدگی های محیط است (کاکس، ۱۹۹۱؛ ایسنهاردت و همکاران، ۱۹۹۷؛ جکسون، ۱۹۹۲؛ میلیکن و وولراث، ۱۹۹۱).

علیرغم تاثیر منفی که تعارض شناختی ممکن است بر اثربخشی گروه داشته باشد (دی درو و وینگارت، ۲۰۰۳)، نظریه و چندین مطالعه تجربی از مباحثات در مورد اثرات مثبت آن پشتیبانی می کنند (فینکلشتاین و مونی، ۲۰۰۳؛ میلکوموف، بریت، خوریوا، ۲۰۱۵؛ مینیکیلی، زاتونی و زونا، ۲۰۰۹؛ شوایگر، سندبرگ و راگان، ۱۹۸۶). شواهد از این دیدگاه حمایت می کنند که تعارض شناختی یک ارزیابی کامل از فرضیات بنیادی جایگزین را ترویج می کند (شوایگر و سندبرگ، ۱۹۸۹؛ شوایگر و همکاران، ۱۹۸۶) و ایده ها و رویکردهای جایگزین را تشویق می نماید (آماسون، ۱۹۹۶؛ والاکیچ و سچونک، ۱۹۹۵).

از یک دیدگاه رفتاری، هر چه اطلاعاتی که در طول فرآیند تصمیم گیری در دسترس بوده و مورد ارزیابی قرار می گیرد جامع تر باشد، تصمیم یک گروه نوآورانه تر خواهد بود (سایرت و همکاران، ۱۹۶۳). یک هیئت مدیره متنوع ممکن است این تنوع را از طریق تعارض دارا باشد و می تواند از اطلاعات با گستره وسیع و تعداد افزوده ای از دیدگاه ها در نتایج تصمیم خود استفاده کند. به نوبه خود، همگرایی دیدگاههای مختلف ممکن است منجر به بینش های بیشتری در مورد مساله در دسترس شود که منجر به راه حل های خلاقانه می شود.

تعارض شناختی به طور مثبتی با کیفیت تصمیمات گروهی ارتباط دارد (آماسون، ۱۹۹۶). تعارض شناختی (الف) اعضا را به اطلاعات جدید پذیرا تر می کند، (ب) به درک عمیقتری از مسایل و وظیفه ای منجر می شود، (ج) دامنه جایگزین هایی که در نظر گرفته می شوند را افزایش می دهد، (د) پرسشگری فرضی را بر می انگیزد و (و) امکان ارزیابی سیستماتیک فرضیات و پیشنهادها را فراهم می آورد (آماسون، ۱۹۹۶؛ پلد، اشنهاردت و زین، ۱۹۹۹؛ شوایگر و همکاران، ۱۹۸۶؛ شونک، ۱۹۹۰). جن (۱۹۹۷) و وودمن، ساویر و گریفین (۱۹۹۳) روابط تعارض وظیفه ای / عملکرد را با منطق مشابهی توضیح دادند.

انواع مختلفی از عوامل تعیین کننده که نوآوری را در یک سازمان تسهیل می کنند تاکنون مورد مطالعه قرار گرفته اند؛ این عوامل تعیین کننده شامل ساختار، منابع سست، فنآوری و فرهنگ هستند (آماییل، کونتی، کون، لازنبی و هرون، ۱۹۹۶؛ دامانیور، ۱۹۹۱؛ فرامباخ و شیلوایرت، ۲۰۰۲؛ گلین، ۱۹۹۶). برخی مطالعات نشان می دهند که تعارض شناختی می تواند به وسیله تشویق اعضا به ارزیابی مجدد اقدامات آشنا، شناسایی مشکلات در یک سازمان و ارائه راه حل های خلاقانه در صورت ارتباط تعارض با یک وظیفه چالش برانگیز، نوآوری را ترویج نماید (لئونارد بارتون، ۱۹۹۵؛ نوناکا و تاکشی، ۱۹۹۵؛ جن، ۱۹۹۵؛ آماییل و همکاران، ۱۹۹۶)؛ بنابراین، با در نظر گرفتن بحث های قبلی در مورد رابطه بین تنوع جنسیتی، تعارض شناختی و نوآوری سازمانی، ما می توانیم فرضیه زیر را تدوین نماییم:

**فرضیه ۲. تعارض شناختی، به عنوان میانجی رابطه بین مدیران زن (نسبت) و نوآوری سازمانی شرکت می باشد.**

در نهایت، ما نقش میانجی آماده سازی و مشارکت اعضای هیأت مدیره در رابطه بین مدیران زن و نوآوری سازمانی را بررسی می کنیم.

آماده سازی اعضای هیأت مدیره پیش از جلسات، تمایل و توانایی آنها برای شرکت در جلسات هیأت مدیره با دانشی عمیق از موضوعات مورد بحث را مورد اشاره قرار می دهد. آمادگی اعضای هیأت مدیره به کیفیت اطلاعات دریافتی آن ها، زمانی که آنها صرف بررسی دقیق این اطلاعات می کنند، تلاشی که صرف جمع آوری اطلاعات بیشتر افزون بر فراهم شده توسط مدیران می نمایند و در نهایت، شایستگی هایی که دارا هستند، مرتبط است (فوربس و میلیکن، ۱۹۹۹؛ هیوز، ۲۰۰۷). از سوی دیگر، مشارکت در جلسات هیأت مدیره یک مفهوم کاملاً مرتبط است. این امر تنها در مورد حضور داشتن در یک جلسه نیست، بلکه در مورد توجه ابراز شده و فعالیت های پذیرفته شده در طول جلسه نیز هست (هیوز، ۲۰۰۷).

هیوز و سولبرگ (۲۰۰۶) نشان دادند که مدیران زن به طور کلی آمادگی و مشارکت بیشتری نسبت به مردان دارند و آماده سازی و مشارکت نامطلوب مدیران مرد نیز فرصت هایی برای زنان فراهم کرده است. در حقیقت، هنگامی که زنان در جلسات هیأت مدیره با آمادگی خوبی حضور می یابند، توانایی تاثیرگذاری بر تصمیم گیری را کسب نموده و وضعیت خود را به عنوان مدیر بهبود می بخشند. به این ترتیب، مدیران قادر به اثبات تاثیر مثبت خود بر اثربخشی هیأت مدیره هستند. علاوه بر این، داشتن زنان در هیأت مدیره های سازمانی ممکن است یک چرخه مطلوب مثبت را برای بهبود رفتار هیأت مدیره و اثربخشی هیأت مدیره ایجاد کند (هیوز، ۲۰۰۷؛ هیوز و سولبرگ، ۲۰۰۶). در حقیقت، در طول جلسات هیأت مدیره، حضور مدیران زنی که برای جلسات هیأت مدیره آمادگی بیشتری دارند، مدیران مرد را نیز موظف به بهبود آمادگی آنها می نماید. در حقیقت داشتن زنان آماده در هیأت مدیره های سازمانی، ممکن است رقابت مثبتی میان اعضای هیأت مدیره ایجاد کند که اعضای هیأت مدیره را تحریک می نماید تا وظایف خود را به بهترین شکل انجام دهند. این چرخه مطلوب عمومی آماده سازی و مشارکت در طول جلسات هیأت مدیره را بهبود می بخشد.

داشتن اعضای هیات مدیره با آمادگی و مشارکت بیشتر، به وضوح بر جامعیت پردازش اطلاعات و ارزیابی دیدگاه های مختلف تاثیر می گذارد که انتظار می رود تاثیر مثبتی بر نتایج هیأت مدیره داشته باشد (فینکلشتاین و مونی، ۲۰۰۳). در حقیقت، اگر تمام اعضای هیات مدیره در طول جلسات هیات مدیره آمادگی و مشارکت داشته باشند، بیشتر قادر به انجام مباحثات در طول جلسه هستند، بیشتر تمایل دارند نقطه نظرات خود را ارائه دهند و بیشتر احتمال دارد راه حل های خلاقانه متعدد را پیشنهاد نمایند. آماده سازی و مشارکت همه اعضای هیات مدیره در جلسات، بحثهای خلاقانه (هیوز و سولبرگ، ۲۰۰۶)، ایده های جدید و راه حل ها را ترغیب می نماید و تاثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد؛ بنابراین، مدیران زنان سطح آماده سازی و مشارکت در جلسات هیات مدیره را افزایش می دهند که به نوبه خود سطح نوآوری سازمانی را بهبود می بخشد؛ بنابراین، ما فرضیه زیر را تدوین می کنیم:

**فرضیه ۳. آماده سازی و مشارکت به عنوان میانجی رابطه بین مدیران زن (نسبت) و نوآوری سازمانی شرکت می باشد.**

## روش ها

### جمع آوری داده ها و نمونه

برای آزمودن فرضیاتمان، ما از نظرسنجی هیات مدیره های ایجاد کننده ارزش که طی سال های ۲۰۰۵ و ۲۰۰۶ در کشور نروژ توسعه داده شد استفاده نمودیم (سلوول و همکاران، ۲۰۰۷). نروژ در سال ۲۰۰۳ اولین کشور در مورد تصویب قانون سهمیه بندی در رابطه با حضور زنان در هیات های نظارتی بود. این حقیقت که این نظرسنجی قبل از اجرای کامل مقررات انجام شد به ما کمک می کند تا پویایی هیات های مدیره را بدون دیدگاه اجباری اما با اعمال فشار شدید کنونی برای انتصاب زنان درک کنیم. پیش از اجرایی نمودن سهمیه جنسیتی الزامی در هیات مدیره ها، دولت نروژ تلاش نمود تا رویکرد داوطلبانه تری را دنبال کند که شرکت ها را به افزایش نمایندگی زنان در هیات مدیره ها تشویق می نمود (سیرستاد و هیوز، ۲۰۱۸)؛ بنابراین، در طول دوره تحلیل، ما می توانیم اقدامات داوطلبانه ناشی از اعمال فشار شدید را مشاهده کنیم.

علاوه بر این، نروژ از سیستم هیات مدیره دو سطحی منطقه نوردیک پیروی می کند که دارای یک هیات نظارتی به رهبری رئیس هیات مدیره و یک هیات اجرایی به رهبری مدیر عامل است. هیات های نظارتی به طور کلی مسئولیت تصمیم گیری بلند مدت و فرآیندهای استراتژیک کسب و کار از جمله استراتژی نوآوری را به عهده دارند که به نقش هر عضو هیات مدیره و پویایی بین آنها اهمیت بسیار بیشتری به همراه می آورد.

نظرسنجی هیات مدیره های ایجاد کننده ارزش یکی از معدود مطالعات موجود است که رفتار هیات مدیره را بررسی می نماید. این نظرسنجی معطوف به مدیران عامل، رؤسا و اعضای هیات مدیره در شرکت های بزرگ، متوسط و کوچک نروژ بود. هدف این کار نظرسنجی از ۲۹۵۴ شرکت بود (شرکت ها در بورس اوراق بهادار اسلو، سایر شرکتهای عمومی محدود، شرکتهای محدود با بیش از ۱۰۰ کارمند، شرکت های محدود با ۵۰ تا ۱۰۰ کارمند و مجموع گردش مالی بیش از ۵ میلیون کرون نروژ و شرکت های محدود کوچکتر با کمتر از ۵۰ کارمند و مجموع گردش مالی بیش از ۵ میلیون

کرون نروژ). نظرسنجی شامل ۲۶۵ پرسش از مدیران عامل، ۲۳۵ پرسش از رؤسا و ۲۱۵ پرسش از سایر اعضای هیات مدیره است و پاسخ ها در مقیاس های هفت امتیازی لیکرت سازماندهی می شوند (که در آن ۱ به معنای مخالفت و ۷ به معنای موافقت است). ساختار این مجموعه داده ها و پرسش آن در مورد پویایی درونی هیات مدیره ها، امکان درک تعاملات در جلسات هیات مدیره و اثرات بالقوه تنوع در فرآیند تصمیم گیری و به دنبال آن، بر ایجاد ارزش شرکت را میسر می سازد.

انتخاب ما از شرکت های نروژی با اندازه متوسط بر مبنای دو دلیل است. نخست اینکه، شرکت های با اندازه متوسط تلاش زیادی می نمایند تا تغییرات و تنوعات جدید را در هیات مدیره های خود منظور نمایند. این امر جالب توجه خواهد بود که روابط پویا بین نمایندگی رو به افزایش زنان در هیات مدیره ها و پویایی هیات مدیره و نوآوری را مشاهده نماییم. دوم، این انتخاب تضمین می کند که شرکت های نمونه با معرفی و قانون گذاری این سهمیه، تحت تاثیر قرار خواهند گرفت اما ملزم نخواهند شد؛ بنابراین، شرکت های دارای اندازه متوسط آزادی بیشتری برای افزایش تعداد زنان در هیات مدیره های خود دارند. با این حال، در این سناریو، شرکت های دارای اندازه متوسط ممکن است مسیر شرکتهای بزرگتر را دنبال نموده و در تلاش برای دستیابی به نتایج بالقوه بهتر باشند.

ما فرضیه خود در مورد پاسخ های مدیر عامل را با میزان پاسخ کلی ۳۳٫۰ درصد مورد آزمایش قرار دادیم. ما ۳۴۱ شرکت با اندازه متوسط را با ۵۱ تا ۲۵۰ کارمند انتخاب نمودیم که میزان محدودیتی اتحادیه اروپا برای شرکت های دارای اندازه متوسط است. شرکت های پاسخ دهنده به طور متوسط ۱۱۴ کارمند دارند. از بین این شرکت ها، ۳۸٫۰ درصد شرکت های دارای فنآوری پیشرفته هستند. اندازه هیات مدیره، به طور متوسط، ۴٫۰۴ است. دوره تصدی مدیرعامل و تصدی ریاست هیات مدیره به ترتیب، به طور متوسط، ۷٫۰۸ و ۵٫۶۲ سال است. طول جلسات هیات مدیره به طور متوسط، ۸۳٫۳ ساعت می باشد. به طور متوسط، این هیات مدیره ها ۱۶ درصد مدیران زن را دارا هستند و در نمونه ۴۴ درصد از هیات مدیره ها هیچ مدیر زنی ندارند. پنجاه و شش درصد از این هیات مدیره ها حداقل یک مدیر زن دارند.

## متغیرها و اندازه گیری

### متغیر وابسته: نوآوری سازمانی

متغیر وابسته، نوآوری سازمانی، توسط چندین مورد در مقیاس هفت امتیازی نوع لیکرت اندازه گیری شد (۷= کاملاً موافق و ۱= کاملاً مخالف). از مدیران عامل خواسته شد تا ارزشیابی نمایند که تا چه میزان شرکت آن ها با موارد زیر توصیف می شوند: الف) اولین شرکت در این صنعت برای توسعه یک سیستم مدیریت نوآورانه، ب) اولین شرکت در این صنعت برای معرفی یک مفهوم و روش جدید کسب و کار، ج) تغییر قابل توجه ساختار سازمانی به منظور تسهیل نوآوری و د) اجرای برنامه های توسعه برای کارکنان جهت تسهیل خلاقیت و نوآوری. نوآوری سازمانی، متغیر خروجی، به عنوان میانگین چهار مورد ایجاد شد. ضریب آلفای کرونباخ ۰٫۸۲ است.

### متغیر مستقل: نسبت مدیران زن

نسبت مدیران زن متغیر مستقل ما است و به عنوان تعداد مدیران زن تقسیم بر تعداد کل اعضای هیات مدیره محاسبه شد. مهم است تاکید نماییم که در نمونه، مدیران زن یک گروه اقلیت هستند؛ بنابراین، هیچ موردی از هیات های مدیره وجود ندارد که در آن مدیران زن بیشتر از مدیران مرد باشد. از این رو، به نظر می رسد که استفاده از یک نسبت مدیران زن جهت ثبت سطح تنوع جنسیتی هیات مدیره مناسب باشد.

### میانجی ها: تعارض شناختی، آماده سازی و مشارکت

متغیرهای میانجی دو بعد از فرهنگ تصمیم گیری هستند: تعارض شناختی و آماده سازی و مشارکت. تعارض شناختی با استفاده از سه مورد اندازه گیری شد که این میزان را در نظر می گیرد که کدام اعضای هیات مدیره الف) دیدگاههای متفاوتی در مورد مسائل مهم هیات مدیره دارند، ب) با دیدگاههای بسیار متفاوتی در مورد آنچه که برای شرکت بهترین است، کمک می رسانند و ج) به روش های مختلفی تفکر و استدلال می نمایند. متغیر به عنوان میانگین موارد ایجاد شد. ضریب آلفای کرونباخ ۰,۷۹ است.

آماده سازی و مشارکت با استفاده از سه مورد اندازه گیری شد که این میزان را در نظر می گیرد که کدام اعضای هیات مدیره الف) زمان واقعی و کافی برای مسئولیت خود به عنوان اعضای هیات مدیره در شرکت را اولویت بندی می نمایند، ب) همیشه در صورتی در دسترس هستند که فعالیت هیات مدیره آن را می طلبد و ج) همیشه برای جلسات هیات مدیره آمادگی دارند. متغیر به عنوان میانگین موارد ایجاد شد. ضریب آلفای کرونباخ ۰,۷۸ است.

### متغیرهای کنترل

ما مشخصه های شرکت و زمینه را تحت کنترل درمی آوریم که اندازه شرکت و بخش صنعتی هستند. اندازه شرکت به عنوان یک تبدیل خطی (ln) از تعداد مطلق کارکنان اندازه گیری شد. ما از تعداد کارکنان ارابه شده توسط مدیران عامل در نظرسنجی استفاده نمودیم. اندازه شرکت به طور معمول توام با ویژگی هایی است که ممکن است منجر به کوشش هایی در نوآوری سازمانی شوند. همانطور که کیمبرلی و اواینسکو (۱۹۸۱) استدلال می کنند، اندازه شرکت رفتار نوآورانه شرکت را ملزم و تسهیل می نماید. در واقع، شرکتهای بزرگ ممکن است تمایل بیشتری به ایجاد تغییرات در سازمان خود داشته باشند چرا که به طور کلی در موقعیت بهتری هستند و موقعیت مالی بالاتر و منابع بیشتری دارند. با در نظر گرفتن بخش صنعتی، ما شرکت ها را به عنوان رقابت در صنایع با فن آوری بالا (کد شده ۱) و پایین (کد شده ۰) طبقه بندی کردیم. در بخشهای دارای فناوری بالا، نوآوری سازمانی شرکت می تواند بقا و موفقیت شرکت را افزایش دهد (وون گلینوو و موهرمان، ۱۹۹۰). در این بخش ها، سرمایه گذاری های بالا در تحقیق و توسعه می تواند بر سطح نوآوری سازمانی شرکت تاثیر گذارد (مک دوگال و اوویات، ۱۹۹۶). در واقع، در صنایع رو به رشد، استراتژی های نوآوری سازمانی اغلب ضروری هستند (آندرسون، ۲۰۰۴)؛ بنابراین، نوآوری سازمانی در صنایع با فناوری بالا رایج تر است. ما همچنین ویژگیهای ترکیب هیات مدیره که اندازه هیات مدیره، دوره تصدی مدیرعامل و دوره تصدی

ریاست هیات مدیره هستند را تحت کنترل درمی آوریم. اندازه هیات مدیره نشان دهنده تعداد مدیران با حق رای است. اندازه هیات مدیره عامل تعیین کننده مهم بالقوه برای نوآوری های سازمانی است. در واقع، تعداد کلی مدیران ممکن است بر روشی که آنها وظایف خود را انجام می دهند تاثیر بگذارد (فاما و جنسن، ۱۹۸۳) و ممکن است توانایی آنها برای ترویج نوآوری را تعیین کند.

دوران تصدی مدیر عامل برابر با تعداد سالهایی است که مدیر عامل در هیات مدیره خدمت نموده است. دوره تصدی مدیر عامل، یا طول دوره خدمت، مشخصه دیگری از هیات مدیره است که ممکن است بر نوآوری سازمانی شرکت تاثیر بگذارد. در مورد رابطه بین دوره تصدی مدیر عامل و نوآوری سازمانی شرکت دو دیدگاه رقابتی وجود دارد (وافیاس، ۲۰۰۳). اولی نشان می دهد که دوره تصدی طولانی تر با تجربه، تعهد و صلاحیت مدیر عامل مرتبط است که به نوآوری سازمانی بهتر می انجامد. در مقابل، دیدگاه دوم نشان می دهد که دوره تصدی طولانی تر مدیر عامل با یک هیات سازگار با مدیریت ارتباط دارد. در این مورد اخیر، هیات مدیره ممکن است بی طرفی و استقلال خود را از دست داده و یا تمایلی به نظارت بر مدیریت نداشته باشد که منجر به سطوح پایین تر نوآوری سازمانی می شود.

دوره تصدی ریاست هیات مدیره برابر با تعداد سال هایی است که وی به عنوان یک رییس در هیات مدیره خدمت نموده است. این معیار توانایی هیات مدیره برای دستیابی به اطلاعات از درون سازمان را نشان می دهد. طبق نظر تاینو، لیلژا و سانتالاین (۲۰۰۳) توانایی هیات مدیره برای دسترسی به اطلاعات برای نوآوری سازمانی حیاتی است و رئیس می تواند به انجام این وظیفه کمک کند. در این زمینه، دسترسی کافی به اطلاعات در طول جلسات هیات مدیره می تواند از نقش هیات مدیره در افزایش بازخورد مربوط به گزینه های نوآوری سازمانی پشتیبانی کند.

طول جلسات هیات مدیره عبارت است از مدت زمان تبادل اطلاعات در جلسات هیات مدیره. این مورد به عنوان مدت زمان، در ساعات، یک جلسه عادی هیات مدیره تبدیل شده به تابع لگاریتمی طبیعی آن اندازه گیری می شود. مقدار زمانی که مدیران با هم کار می کنند به طور اساسی می تواند درجه ای را تعیین کند که هیات مدیره با آن وظایف خودشان را انجام دهند (فوربس و میلیکن، ۱۹۹۹). یک هیات مدیره کارآمد به زمان برای آماده سازی و تاثیر گذاری بر مشارکت کاری هیات مدیره نیاز دارد (هیوز، ۲۰۰۷) که به نوبه خود می تواند بر سطح نوآوری تاثیر بگذارد. گذراندن زمان کنار هم در جلسات هیات مدیره برای حفظ پویایی جلسات هیات مدیره و ایجاد رفتار نوآورانه هیات مدیره مهم است (نورد کوویست و مینیچیلی، ۲۰۰۹).

در نهایت، دانش مدیران شرکت توسط شش مورد در یک مقیاس هفت امتیازی لیکرت اندازه گیری شد (۷= کاملاً موافق و ۱= کاملاً مخالف). از مدیر عاملان خواسته شد که این موارد را در اعضای هیات مدیره ارزشیابی نمایند: الف) آگاهی از عملیات اصلی شرکت؛ ب) آگاهی از فناوری حیاتی و قابلیت های کلیدی شرکت؛ ج) آگاهی از ضعفهای شرکت و محصولات و خدمات آن؛ د) آگاهی از توسعه مشتریان، بازارها، محصولات و خدمات شرکت؛ ه) تامین کنندگان و توان مذاکره با مشتری شرکت؛ و ی) آگاهی از تهدیدهای تازه واردان و محصولات و خدمات جدید.

خروجی متغیر مدیران شرکت به عنوان یک میانگین از موارد ساخته شد. ضریب آلفای کرونباخ ۰,۸۷ است. هیات مدیره به میزان بالای دانش تخصصی و شایستگی لازم برای عملکرد موثر نیاز دارد (فوربس و میلیکن، ۱۹۹۹). هیات مدیره ها، به عنوان گروههای نخبه و پردازشگر مسائل استراتژیک، باید اعضای داشته باشند که دارای دانش و شایستگی لازم برای حل مساله باشند (آنکونا و کالدول، ۱۹۸۸). هیات مدیران باید دانش و صلاحیت لازم را داشته باشند تا به طور موثری به مسائل استراتژیک بپردازند (فوربس و میلیکن، ۱۹۹۹) و سپس سطح نوآوری را تحت تاثیر قرار دهند. با این حال، این معیار به دانش مدیران شرکت اشاره دارد و نه به دانش و قابلیت های شخصی هر عضو هیات مدیره نسبت به پیشینه آنها. شاید به این دلیل که زنان بیشتر مواقع موقعیت های شغلی را اشغال می کنند و عموماً نسبت به همتایان مرد خود جوان تر هستند، زنان به خصوص در لحظه ای که منصوب می شوند، نقش قابل توجهی در دانش شرکت ندارند (سینگ و همکاران، ۲۰۰۸). زمان تاخیری باید برای بدست آوردن تجربه لازم مربوط به عملیات شرکت ها لازم باشد.

### تحلیل ها

تجزیه و تحلیل رگرسیون خطی چند گانه برای آزمودن تاثیر مدیران زن (نسبت) در سطح نوآوری سازمانی و همچنین در نظر گرفتن نقش های میانجی تعارض شناختی و آماده سازی و مشارکت (ابعاد فرهنگی تصمیم گیری) به کار گرفته شد. در مدل ۱، رابطه مستقیم بین مدیران زن (نسبت) و سطح نوآوری سازمانی را مورد آزمایش قرار دادیم.

برای تجزیه و تحلیل تاثیر میانجی گری متغیرهای فرآیند تصمیم گیری، ما سه مدل را مورد آزمون قرار دادیم که مطابق با توصیه ها برای آزمایش اثرات میانجی گری است (بارون و کنی، ۱۹۸۶). بر این اساس، سه شرط باید برای حمایت از یک رابطه میانجی گری برآورده شود. اول اینکه متغیر مستقل (نسبت مدیران زن) باید به طور قابل توجهی با میانجی (تعارض شناختی و آماده سازی و مشارکت) مرتبط باشد. ما این ها را به عنوان مدل ۲ (الف) و ۲ (ب) آزمایش کردیم. دوم، متغیر مستقل (نسبت مدیران زن) باید به طور قابل توجهی با متغیر وابسته (نوآوری های سازمانی) مرتبط باشد. این شرط در مدل ۱ تست شده است.

در نهایت، در مدل ۳، زمانی که میانجی (ها) وارد می شود (تعارض شناختی و آماده سازی و مشارکت)، رابطه بین متغیر مستقل (نسبت مدیران زن) و متغیر وابسته (نوآوری های سازمانی) یا باید محو شود (میانجی گری کامل) یا به طور قابل توجهی کاهش یابد (میانجی گری نسبی).

### نتایج

همبستگی تمام متغیرها در جدول ۱ گزارش شده است. همبستگی ها در میان متغیرهای مستقل به طور کلی پایین بوده و در نتیجه مشکل ضریب ناپایدار (به دلیل همخطی) در مدلهای رگرسیون خطی را به حداقل می رساند. به علاوه، آزمون عوامل تورم واریانس (VIF) نشان می دهد که هم خطی بودن چندگانه در نتایج نقصی ایجاد نمی کند. ما همچنین تجزیه و تحلیل های باقیمانده متعدد را با تبدیل لگاریتم خطی اندازه شرکت و طول جلسات هیات مدیره به انجام رساندیم. این تبدیلات به طور قابل توجهی نتایج را تغییر نمی دهد.

جدول ۱  
ماتریس همبستگی (۳۳۱ شرکت).

	میانگین	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. نوآوری سازمانی	4.22	1.30	-										
2. اندازه شرکت (کارکنان)	114	52.22	-.01	-									
3. صنعت (فناوری بالا/پایین)	0.38	0.49	0.08	-.04	-								
4. اندازه هیات مدیره	4.04	1.70	0.01	.15(*)	-.14(*)	-							
5. تجربه اعضای مدیر عامل	7.08	6.80	0.02	-.02	0.05	-.07	-						
6. دوره تصدی ریاست هیات مدیره	5.62	6.51	-.09	-.09	-.08	-.11	.29(*)	-					
7. طول جلسات هیات مدیره (ساعات)	3.83	4.30	-.02	0.01	0.05	-.10	0.08	0.01	-				
8. آگاهی مدیران شرکت	5.08	1.08	.19(*)	-.08	-.01	-.16(*)	-.01	-.15	.12(*)	-			
9. مدیران زن (نسبت)	0.17	0.05	-.01	0.05	.20(*)	-.04	0.03	0.01	-.20(*)	-			
10. آماده سازی و مشارکت	4.87	1.15	.17(*)	-.05	-.01	-.10	.13(*)	0.02	0.08	.38(*)	0.01	-	
11. تعارض شناختی	3.88	1.25	.17(*)	-.13(*)	-.13(*)	0.10	-.08	-.02	.14(*)	-.08	.12(*)	-.12(*)	-

a همبستگی در سطح ۰.۰۵ معنی دار است (دو دامنه ای).  
b همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنی دار است (دو دامنه ای).

نتایج رگرسیون خطی چند گانه در جدول ۲ ارائه شده است.

در مدل ۱، ما رابطه مستقیم بین متغیرهای مستقل (نسبت مدیران زن) و متغیرهای وابسته (نوآوری سازمانی) را مورد آزمایش قرار دادیم. نتایج نشان می دهد که بین نسبت مدیران زن و سطح نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد (۰.۰۸، ۱.۰۸؛  $p < 0.05$ ).  $R^2$  تعدیل شده ۰.۱۲ است؛ بنابراین، فرضیه ۱ پشتیبانی می شود.

فرضیه ۲ و ۳ نیز پشتیبانی می شوند که حاکی از آن است که تعارض شناختی و آماده سازی و مشارکت روابط بین مدیران عامل و نوآوری سازمانی را میانجی گری می نمایند. به طور خاص، در مدل‌های ۲ (الف) و ۲ (ب)، ما اثر میانجی گری پیشنهاد شده توسط بارون و کنی (۱۹۸۶) را آزمایش نمودیم. ما دریافتیم که هر سه شرایط برای اثرات میانجی کافی بوده اند. در واقع در مدل‌های ۲ (الف) و ۲ (ب)، ما رابطه مثبت و معنی داری بین متغیر مستقل (نسبت مدیران زن) و هر دو میانجی گر (تعارض شناختی و آمادگی و مشارکت) یافت نمودیم (۱.۶۰، ۰.۰۰۱؛  $p < 0.001$  و ۰.۹۷، ۰.۰۵؛  $p < 0.05$ ).  $R^2$  تعدیل شده برای مدل‌های ۲ (الف) و ۲ (ب) به ترتیب ۰.۱۴ و ۰.۱۶ می باشد. در نهایت، در مدل ۳ ما اثرات میانجی گری تعارض شناختی و آماده سازی و مشارکت در رابطه بین مدیران زن و نوآوری سازمانی را مورد آزمایش قرار دادیم. هر دو تعارض شناختی و آماده سازی و مشارکت به عنوان میانجی بین حضور (نسبت) مدیران زن و نوآوری سازمانی عمل می کنند. به طور خاص، زمانی که هر دو میانجی وارد می شوند، رابطه بین متغیر مستقل و متغیر وابسته (مدل ۱) ناپدید می شود و میانجی ها به طور قابل توجهی به متغیر وابسته مربوط هستند؛ بنابراین، ما ممکن است استدلال کنیم که میانجی گری کامل توسط هر دو بعد فرهنگ تصمیم گیری وجود دارد.  $R^2$  تعدیل شده برای مدل آخر ۰.۲۳ می باشد.



جدول ۲  
تحلیل رگرسیون خطی چندگانه (۳۴۱ شرکت)

	مدل ۱	مدل ۲ (الف)	مدل ۲ (ب)	مدل ۳
	نوآوری سازمانی	تعارض شناختی	آماده سازی و مشارکت	نوآوری سازمانی
اندازه شرکت (کارکنان)	0.17 (.19)	0.26 (.18)	-.08 (.15)	0.17 (.18)
صنعت (فناوری بالا/ پایین)	0.24 (.17)	0.30 (.16)	-.01 (.13)	0.20 (.17)
اندازه هیات مدیره	-.20 (.31)	0.14 (.30)	-.26 (.25)	-.17 (.31)
دوره تصدی مدیر عامل	0.07 (.11)	-.14 (.10)	.17** (.09)	0.06 (.11)
دوره تصدی ریاست هیات مدیره	0.02 (.11)	-.06 (.10)	-.05 (-.09)	0.04 (.11)
طول جلسات هیات مدیره (ساعات)	0.05 (.25)	.54** (.24)	0.02 (.20)	-.07 (.25)
آگاهی مدیران شرکت	.25*** (.08)	.15* (.08)	.36*** (.06)	0.15 (.08)
مدیران زن (نسبت)	1.08** (.50)	1.60*** (.47)	.97** (.39)	0.59 (.50)
تعارض شناختی				.17*** (.07)
آماده سازی و مشارکت				.19** (.08)
R <sup>2</sup> تعدیل شده	0.12	0.14	0.16	0.23
تغییر F	2.02**	3.74***	5.17***	6.18***

خطاهای استاندارد در پرانتز هستند. سطوح معنی داری عبارتند از

\* < 0.1, \*\* < 0.05, \*\*\* < 0.01.

## بحث و نتیجه گیری

این مقاله که به عنوان یک دیدگاه نظری مهم در توضیح رفتار و تصمیم گیری سازمانی نگریسته می شود (آرگوت و گریو، ۲۰۰۷)، یک رویکرد رفتاری را برای بررسی سهم مدیران زن در سطح نوآوری سازمانی اعمال می کند. رویکرد رفتاری پیشنهاد می کند که فرآیندهای هیات مدیره نقش مهمی در پرداختن به سوگیری شناختی حول تصمیم گیری هیات مدیره ایفا می کنند که در غیر این صورت اثرات تعیین کننده بر کیفیت و خلاقیت نتایج تصمیم گیری خواهد داشت (وان ایز و همکاران، ۲۰۰۹)؛ بنابراین، پیرو درخواست محققان (پست و بایرون، ۲۰۱۵)، ما نقش میانجی فرآیند های هیات مدیره، یعنی، تعارض شناختی و آمادگی و مشارکت را برای درک و توضیح بهتر تاثیر مدیران زن در سطح نوآوری سازمانی در نظر می گیریم.

تحلیل به دو مرحله اصلی تقسیم شد. اول، ما نقش مستقیم مدیران زن در سطح نوآوری سازمانی را مورد بررسی قرار دادیم. همساز با تحقیقاتی که تاثیر مثبت تنوع جنسیتی در نوآوری شرکت را نشان می دهند (میلر و تریانا، ۲۰۰۹؛ تورچیا و همکاران، ۲۰۱۱)، ما تاثیر مثبتی از تنوع جنسیتی بر حجم نوآوری سازمانی را پیدا کردیم. با این حال، این نتایج مربوط به تاثیر مدیران زن بر نتایج تصمیم گیری باید در یک تحقیق وسیع تر در نظر گرفته شود که نتایج ترکیبی تاثیر مدیران زن بر پیامد تصمیم گیری را نشان می دهد.

برای نمونه، با تمرکز خاص بر اثرات تنوع جنسیتی در تصمیمات استراتژیک، تحقیقات نشان داده اند که موانع اجتماعی (به عنوان مثال طبقه بندی برون گروهی) که اقلیت زنان در هیات مدیره ها با آن روبه رو هستند، ممکن است تاثیر آن ها بر تصمیم گیری هیات مدیره (نیلسن و هیوز، ۲۰۱۰؛ وستفال و میلتن، ۲۰۰۰) و تصمیمات استراتژیک و نیز بر وظایف هیات مدیره را محدود نماید. برخی دیگر نشان داده اند که اقلیت های زنان ممکن است نتوانند دیدگاه های خود را در هیات مدیره های تحت تسلط مردان ارایه دهند و در نتیجه، تصمیمات مهم هیات مدیره از سوگیری های تصمیم گیری و پردازش اطلاعات رنج می برند (وستفال و خاننا، ۲۰۰۳؛ وستفال و بدنار، ۲۰۰۵). با توجه به این گستره متون، برای پیشبرد این حوزه، محققان برای تحقیق بیشتر در مورد متغیرهای میانجی یا تعدیلی روابط بین تنوع جنسیتی و نتایج تصمیم گیری احساس نیاز نموده اند (به عنوان مثال؛ ایگلی، ۲۰۱۶؛ پست و بایرون، ۲۰۱۵).

در حالی که مطالعات قبلی گامی به جلو در تحقیقات تنوع جنسیتی برداشته اند و به طور گسترده احتمالات استفاده از استعداد زنان در هیات مدیره را مورد بررسی قرار داده اند، این پرسش که مدیران زن چگونه و از طریق چه ساز و کار هایی می توانند بر تصمیمات استراتژیک اثر بگذارند، نامشخص باقی مانده است. در واقع مطالعات بسیار کمی ژرف نگری نموده (به عنوان مثال؛ نیلسن و هیوز، ۲۰۱۰) و تاثیر مدیران زن بر فرآیندهای هیات مدیره را بررسی نموده اند که ممکن است بهتر بتوانند این تاثیر را توضیح دهند (پست و بایرون، ۲۰۱۵). در عوض مطالعات قبلی عمدتاً تاثیراتی را که فرآیندهای هیات مدیره ممکن است بر عملکرد هیات مدیره داشته باشند را مورد بررسی قرار داده اند (به عنوان مثال؛ مینیچیلی و همکاران، ۲۰۰۹؛ زونا و زاتونی، ۲۰۰۷). درک و تبیین بهتر ساز و کارهایی که مدیران زن از طریق آن بر

نتایج تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند ممکن است یک پرسش مهم را روشن سازد که به شدت در متون نادیده گرفته شده است: "هیات‌های مدیره چگونه با موانعی که تأثیر مدیران زن را محدود می‌کنند مقابله می‌نمایند؟" (برای موارد استثنا نگاه کنید به کانادلی و همکاران، ۲۰۱۷).

به همین دلیل، در گام دوم، ما فراتر از مسایل سطحی این رابطه رفتیم تا بررسی کنیم که چگونه زنان بر سطح نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارند. از یک دیدگاه رفتاری، ممکن است فرآیندهای هیات مدیره برای مقابله با سوگیری‌های شناختی حول تصمیم‌گیری حیاتی باشند. به عنوان مثال؛ حل اختلافات مربوط به وظایف (تعارضات شناختی) ممکن است اطلاعات موجود را غنی کرده و تعداد دیدگاه‌های مختلف را افزایش دهد تا در طول تصمیم‌گیری هیات مدیره مورد ارزیابی قرار گیرد. در عوض، تصمیم‌گیری هیات مدیره می‌تواند به صورت جامع مشخص شود (سیمونز و همکاران، ۱۹۹۹). رویکرد رفتاری نشان می‌دهد که جامعیت فرآیندهای تصمیم‌گیری ممکن است منجر به نتایج تصمیم‌گیری‌های خلاقانه‌تر شود. از این منظر، ما استدلال می‌کنیم که مدیران زن به دلیل دانش، تجربه و ارزشهای متفاوتشان، ممکن است مباحثات مربوط به وظایف و آماده‌سازی و مشارکت مدیران در تصمیمات هیات مدیره را غنی نمایند که ممکن است با اجتناب از سوگیری‌های شناختی حول تصمیم‌گیری هیات مدیره منجر به نتایج تصمیم‌گیری‌های خلاقانه‌تر شود.

نتایج تجزیه و تحلیل میانجی‌گری ما نشان می‌دهد که مدیران زن بر سطوح تعارض شناختی و آماده‌سازی و مشارکت در هیات مدیره تأثیر می‌گذارند که به نوبه خود بر نوآوری سازمانی اثر دارد. نتایج ما نشان می‌دهد که حضور بیشتر زنان در هیات مدیره‌ها به طور مثبت بر نوآوری سازمانی اثر می‌گذارد. این اثر مثبت بر نوآوری سازمانی از دو منبع نشأت می‌گیرد: حضور بیشتر زنان در هیات مدیره دیدگاه‌ها و نگرشهای مختلف را به فرآیند تصمیم‌گیری معرفی نموده و سطح آماده‌سازی و مشارکت همه مدیران را در جلسات هیات مدیره افزایش می‌دهد. در هر دو مورد تنوع جنسیتی در هیات مدیره منجر به یک نتیجه بسیار مثبت می‌شود. این نتایج با مطالعات قبلی همخوانی دارند که بر تأثیرات مهم مدیران زن بر فرآیندهای هیات مدیره (هیوز و سولبرگ، ۲۰۰۶) و تأثیر فرآیندها بر نوآوری سازمانی (چن و همکاران، ۲۰۰۵) تأکید می‌نمایند.

از این منظر تا زمانی که مدیران زن فرصت مشارکت فعال در بحثهای هیات مدیره و رایه دیدگاههای خود را دارند، هیات‌های مدیره ممکن است از استعداد مدیران زن خود در تصمیم‌گیری استراتژیک بهره‌مند شوند. علاوه بر این، چنین استعدادی در نوآوری سازمانی شرکت نقش دارد. در این رابطه، باید برای مقابله با موانعی که پتانسیل مدیران زن را محدود می‌کنند راهکارهایی ارائه شود و ممکن است بر تسهیل یا تشویق مشارکت فعال، آشکار و آزاد مدیران زن در بحثهای هیات مدیره تمرکز صورت گیرد. در واقع، چندین محقق به اهمیت گشودگی هیات مدیره و نقش رهبری اشاره نموده‌اند که یک رئیس می‌تواند در بهره‌برداری کامل از منابعی بازی کند که ممکن است مدیران در اختیار داشته باشند (بیلی و پک، ۲۰۱۳؛ ماچولد و همکاران، ۲۰۱۱؛ گابریلسون و همکاران، ۲۰۰۷).

در حقیقت، مطالعه ای اخیر که می تواند به عنوان مطالعه ی مکمل نگریده شده تا آنجا که ما می دانیم، اولین مورد برای ارائه راهکارهای سطح هیات مدیره برای مقابله با موانع اجتماعی محدود کننده تاثیر مدیران زن بر تصمیم گیری هیات مدیره است. کانادلی و همکاران (۲۰۱۷) پیشنهاد می کنند که تحت جو گشودگی هیات مدیره و با هدایت رئیس که مشارکت فعال هر مدیر را در بحث های هیات مدیره تشویق می کند، مدیران زن ممکن است فرصت داشته باشند که تخصص و دانش خود را به همتایان مرد خود نشان دهند. در عوض، این امر ممکن است منجر به طبقه بندی مجدد مدیران زن به عنوان اعضای درون گروهی توسط اکثریت مدیران مرد شود که از عواقب منفی طبقه بندی برون گروهی که مدیران زن با آن مواجه هستند جلوگیری نموده یا آن را کاهش می دهد. نتایج ما همچنین توضیح می دهد که برای نشان دادن تخصص و دانش آن ها، مدیران زن ممکن است با دیدگاه های مربوط به وظیفه ایجاد شده در طول تصمیم گیری هیات مدیره مخالفت ورزند و برای این که قادر به انجام این کار باشند، مدیران زن باید بخوبی برای جلسات هیات مدیره آمادگی داشته باشند.

تعداد زنان در هیات های مدیره رو به فزونی بوده است و به نظر می رسد که این امر هنوز یک مورد مهم در دستور کار سیاست گذاران، به ویژه در قاره اروپا می باشد (اهداف ۲۰۲۰ اتحادیه اروپا). یکی از دلایل اصلی این افزایش، مقررات سهمیه بندی است که در میان کشورهای اروپایی گسترش یافته اند (اویستن استروم، ۲۰۱۵). قوانین سهمیه در تلاش برای جبران سطح پایین تنوع جنسیتی در هیات های مدیره بوده اند. اگرچه ما در این مقاله بر دلایل "مورد کسب و کار" برای گنجاندن بیشتر زنان در هیات مدیره تمرکز می کنیم، برخی از کشورهای دیگر با منطبق های جایگزین، همچون استدلالات عدالت یا برابری اجتماعی هدایت شده اند (به عنوان مثال؛ کوتیرانتا، کووالاین و رووینز، ۲۰۱۰؛ سیرستاد، ۲۰۱۶).

با این حال، این مطالعه نشان داد که سیاست گذاران باید نسبت به دو مشکل هشیار باشند. اول اینکه، متون پژوهشی در مورد حضور زنان در هیات مدیره ها، به طور گسترده موانع بالقوه دسترسی زنان به هیات های مدیره را مورد بررسی قرار داده اند (گابالدون، دی انکا، متیوس دی کابو و جیمنو، ۲۰۱۶؛ ترچسن و همکاران، ۲۰۰۹؛ ون دن برینک، هولگرسون، لینگگ و دی، ۲۰۱۶؛ ون دن برینک و استوب، ۲۰۱۴). این موانع عبارتند از کاهش خطوط ارتباطی به دلیل فقدان سیاستهای سازگار با خانواده یا فرصت های برابر برای زنان و تصمیمات سوگیرانه توسط هیات مدیره برای گنجاندن مشخصه های جدید (هم رنگی یا تبعیض آماری). همچنین باید اذعان کرد که امکان دارد تعداد کافی داوطلبان زن برای مدیریت در بازار کار با دانش، مهارتها و تجربیاتی که مقررات سهمیه بندی را تکمیل می کنند وجود نداشته باشد؛ بنابراین، انتصاب مدیران زنی که فاقد دانش و مهارت لازم برای مشارکت فعالانه در بحثهای هیات مدیره و تبادل دیدگاه های جایگزین بوده و یا با دیدگاه های همتایان مخالفت می ورزند، ممکن است منجر به نتایج نامطلوب برای شرکتها شود.

دوم، در رابطه با تعداد محدود داوطلبان زن واجد صلاحیت برای مدیریت، شاید این امر بسیار امکان پذیر باشد که مدیران زن در بازار یا آنهایی که قبلاً در یک هیات مدیره به خدمت مشغول بوده اند، در هیات های چند گانه منصوب شوند (سیرستاد و اوپساهل، ۲۰۱۱). این امر تعجب آور نیست، چرا که ممکن است مدیران به خاطر اعتبار، فرصت های یادگیری و فرصت های شبکه کاری، مایل باشند که در هیات مدیره های متعدد مشغول به خدمت شوند (اوسیم، ۱۹۸۲؛ ویترس، هیلمن و کانللا، ۲۰۱۲). داشتن چندین انتصاب هیات مدیره ممکن است به شدت مانع آماده سازی و مشارکت مدیران زن شود و یکبار دیگر، افزایش تعداد زنان ممکن است منجر به نتایج مطلوب برای شرکت ها نشود. به طور کلی، سیاست گذاران ممکن است با انتقاد از رهبران شرکت در مورد تحمیل این سهمیه های جنسیتی بر شرکت خود رو به رو شوند. به عنوان راه حلی برای این دو مسئله، سیاست گذاران ممکن است در نظر داشته باشند که یک دوره گذار طولانی تر را برای اتخاذ کامل مقررات سهمیه بندی و مقررات مکمل یا بهترین روش ها برای محدود کردن انتصاب های چند گانه مدیران در هیات مدیره فراهم نمایند.

تا آن جا که به متخصصان مربوط می شود، این پژوهش بیانگر اهمیت نقش مدیران زن در تصمیمات استراتژیک (نوآوری های سازمانی) با این فرض است که فضای باز هیات مدیره یا فعالیت های پشتیبانی ارایه شده است. اگر تنوع جنسیتی در هیات مدیره منجر به نوآوری سازمانی از طریق سهم زنان در تعارض شناختی و آمادگی و مشارکت بیشتر شود، نقش تنوع در نوآوری سازمانی می تواند به راحتی در هیات مدیره تقویت شود. به طور خاص، فعالیت های پشتیبانی باید روش های کارآمد اشتراک گذاری دستور جلسات هیات مدیره و البته فراهم کردن اسناد و اطلاعات لازم قبل از اجتماعات هیات مدیره را مد نظر قرار دهند. اطلاعات مربوط به شرکت توسط مدیرعامل ها در اختیار گرفته شده و کنترل می شود، کسانی که ممکن است مایل نباشند این اطلاعات را با مدیران جدید به اشتراک بگذارند تا این که قدرت خود را در هیات مدیره حفظ نمایند. ممکن است برای شرکتها مهم باشد که اشخاص ثالثی داشته باشند، به عنوان مثال؛ یک کمیته هیات مدیره برای تسهیل جریان تمام اطلاعات لازم به مدیران قبل از جلسات هیات مدیره. به همین ترتیب، برای تسهیل نمودن بحثهای آزاد و آشکار مرتبط با وظایف، رهبران شرکت ممکن است در نظر داشته باشند که مواضع رئیس و مدیرعامل را جدا کنند، چرا که مدیرعاملان قدرتمند ممکن است مایل باشند قدرت خود را با مخالفت با دیدگاهها، ایده ها، عقاید و ... مدیران نشان دهند (هاینز و هیلمن، ۲۰۱۰).

این مقاله به ما این امکان را می دهد تا در مورد مسیر تحقیقات آتی بیندیشیم. در این مقاله، ما بر نسبت مدیران زن تمرکز نمودیم و فرض کردیم که تفاوت ها با همتابان مرد آنها وجود دارد. همانند هر تحقیقی که در آن ویژگی های اجتماعی و جمعیتی مورد استفاده قرار می گیرند، دسته بندی زنان و مردان می تواند محدودیتهایی داشته باشد، چرا که جنسیت چند وجهی است (هیوز، ۲۰۱۲). تحقیقات آینده ممکن است بر تفاوت های واقعی بین مدیران زن و مرد با نگاه به پیشینه مختلف آنها، سطح دانش و تخصص تمرکز نمایند و تاثیر آنها بر نوآوری شرکت را تحلیل نمایند. این مقاله بر روی یک نوع از نوآوری شرکت -نوآوری سازمانی - تمرکز دارد. با این حال، انواع دیگر نوآوری ها در شرکتها وجود دارند.

تحقیقات بیشتر ممکن است نقش مدیران زن در انواع دیگر نوآوری (نوآوری محصول و فرآیند) را بررسی نمایند که بیشتر مربوط به مسایل فنی هستند و در نتیجه نیازمند دانش و تخصص خاص هستند. نتایج ما نشان می‌دهند که تعارض شناختی نوع سودمندی از تعارض است. با این حال، مطالعات قبلی نتایج متفاوتی از تعارض شناختی را در مورد وظایف هیات مدیره (مینچیلی و همکاران، ۲۰۰۹؛ زونا و زاتونی، ۲۰۰۷) و عملکرد گروهی (دی درو و وینگارت، ۲۰۰۳) نشان داده‌اند. تعارض در هیات‌های مدیریتی، نیازمند توجه بیشتر به تحقیقات، با تمرکز ویژه بر مدیریت تعارض است. در نهایت، تمرکز مقاله در زمینه نیروی است. از این رو، جنبه‌های نیروی باید در نظر گرفته شود. در واقع، نیروی با سایر کشورها به دلیل نسبت‌های بالای مدیران زن متفاوت است که عمدتاً به دلیل قانون سهمیه بندی نیروی است؛ نیروی اولین کشور در جهان بوده است که سهمیه بندی الزامی جنسیتی را اجرا می‌کند. با این حال، امکان دارد که انجام تحلیل‌های متقابل بین کشورها به منظور بررسی این که چگونه مدیران زن در زمینه‌های مختلف سیاسی و سازمانی نقش ایفا می‌کنند، مفید واقع شود.

## منابع

- 1) Aystein Strom, R. (2015). Gender discrimination before mandated quotas? Evidence from Norway: 1989–2002. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 303–315.
- 2) Adams, R. B., & Ferreira, D. (2004). Gender diversity in the boardroom. Finance working paper (November)1–35.
- 3) Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- 4) Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, And organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5, 239–253.
- 5) Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.
- 6) Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1988). Beyond Task and Maintenance: Defining external functions in groups. *Organization Studies*, 13(4), 468–494.
- 7) Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 851–875.
- 8) Argote, L., & Greve, H. R. (2007). A behavioral theory of the firm-40 years and counting: Introduction and impact. *Organization Science*, 18(3), 337–349.
- 9) Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(April), 107–124.
- 10) Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- 11) Bilimoria, D., & Wheeler, J. V. (2000). Women corporate directors: Current research and future directions. In M. Davidsson, & R. J. Burke (Eds.). *Women in management: Current research issues* (pp. 138–163). London: Paul Chapman.
- Bilimoria, D. (2006). The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, 18(8), 17.
- Burke, R. (2000). Company size, board size, and the numbers of women corporate directors. In M. Burke, &

- R. Mattis (Eds.). Women on corporate boards of directors: International challenges and opportunities (pp. 118–125). Dordrecht, The Netherlands: M. Torchia et al. *Scandinavian Journal of Management* xxx (xxxx) xxx–xxx.
- 12) Kluwer. Carter, D. A., Simkins, B. J., Simpson, W. G., Borokhovich, K., Crutchley, C., Elson, C.,... Longhofer, S. (2003). Corporate governance board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38(1), 33–53.
  - 13) Caves, R. E., & Ghemawat, P. (1992). Identifying mobility barriers. *Strategic Management Journal*, 13(1), 1–12. Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277–300.
  - 14) Cox, T. H. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Management Journal Cox & Blake*, 34(4), 827–847.
  - 15) Cyert, R. M., March, J. G., & Clarkson, G. P. E. (1963). *A behavioral theory of the firm* (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Blackwell.
  - 16) Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392–409.
  - 17) Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
  - 18) Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693–716.
  - 19) Damanpour, F. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovation in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(January (1)), 45–65.
  - 20) De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
  - 21) De Dreu, C. K. W., Baas, M., & Nijstad, B. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood creativity link: Toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(5), 739–756.
  - 22) Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *Leadership Quarterly*, 16(3), 459–474.
  - 23) Eagly, A. H. (2016). When passionate advocates meet research on diversity, does the honest broker stand a chance? *Journal of Social Issues*, 72(1), 199–222.
  - 24) Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J., III (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, 39(2), 42–62.
  - 25) Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance*, 11(2), 102–111. Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30(6), 682–695.
  - 26) Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301.
  - 27) Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2003). Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *Academy of Management Executive*, 17(2), 101–113. Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. USA: Oxford University Press.
  - 28) Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489–505.
  - 29) Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multilevel framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*. Gabaldon, P., De Anca, C., Mateos De Cabo, R., & Gimeno, R. (2016). Searching for women on boards: An analysis from the supply and demand perspective. *Corporate Governance: An*

- International Review, 24(3). 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.
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1081–1111.
- 30) Groysberg, B., & Bell, D. (2013). Dysfunction in the boardroom. *Harvard Business Review*, 91(6), 1–11.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- 31) Haynes, & Hillman (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1145–1163.
- 32) Hillman, A. J., Canella, A. A., & Harris, I. C. (2002). Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ? *Journal of Management*. Hillman, A. J. (2015). Board diversity: Beginning to unpeel the onion. *Corporate Governance (Oxford)*, 23(2), 104–107.
- 33) Hodgkinson, G. P. (2003). The interface of cognitive and industrial, work and organizational psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 1–25.
- 34) Hoffman, L. R., & Maier, N. R. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401–407.
- 35) Hoffman, L. R. (1959). Homogeneity of member personality and its effect on group problem-solving. *Journal of Abnormal Psychology*, 58(1), 27–32.
- 36) Huse, M., & Solberg, A. G. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women In Management Review*, 21(2), 113–130.
- 37) Huse, M., Gabrielsson, J., & Minichilli, A. (2009). Improving corporate governance practices. In R. C. C. Burke (Ed.). *The peak performing organizations*. Routledge.
- 38) Huse, M. (2007). *Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 39) Huse, M. (2012). The Golden skirts: Lessons from Norway about women on corporate boards of directors. In S. Groschi, & J. Takagi (Eds.). *Diversity quotas, diverse perspectives: The case of gender* (pp. 11–24). Farnham: Glower.
- 40) Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (Eds.). *Advances in strategic management* (pp. 345–382). Greenwich, CT: JAI Press.
- 41) Janis, I. L. (1972). *Groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- 42) Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557.
- 43) Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board composition beyond independence social capital, human capital, and demographics. *Journal of Management*, 39(1), 232–262.
- 44) Kanadli, S. B., Torchia, M., & Gabaldon, P. (2017). Increasing women's contribution on board decision making: The importance of chairperson leadership efficacy and board openness. *European Management Journal*, 1–14.
- 45) Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713.



- 46) Kotiranta, A., Kovalainen, A., & Rouvinen, P. (2010). Female leadership and company profitability. In C.G. Brush, A. de Bruin, E. J. Gatewood, & C. Henry (Eds.). *Women entrepreneurs and the global environment for growth: A research perspective* (pp. 57–72).
- 47) Leonard-Barton, D. (1995). *The wellsprings of knowledge*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- 48) Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. *Corporate Governance*, 19(4), 368–383.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23–40.
- Melkumov, D., Breit, E., & Khoreva, V. (2015). Directors' social identifications and board asks: Evidence from Finland. *Corporate Governance (Oxford)*, 23(1), 42–59.
- 49) Miller, T., & Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity Firm performance relationship to yah miller and maria del Carmen triana. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755–786.
- 50) Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- 51) 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.
- 52) Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making boards effective: An empirical examination of board task performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55–74.
- 53) Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, 7(1), 16–29.
- 54) Nielsen, S., Huse, M., Nielsen, S., Huse, M., Nielsen, S., Huse, M., Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance*, 18(2), 136–148.
- 55) Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- 56) Nordqvist, M., & Minichilli, A. (2009). What makes boards in small firms active? In M. Huse (Ed.). *The value creating board*. London: Routledge.
- 57) Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28.
- 58) Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117–126.
- 59) Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A metaanalysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571.
- Rindova, V. P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7), 953–975.
- 60) Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance*, 15(2), 404–413.
- Schweiger, D. M., & Sandberg, W. R. (1989). The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 10(1), 31–43.
- 61) Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, Devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51–71.
- 62) Schwenk, C. R. (1990). Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 161–176.
- Seierstad, C., & Huse, M. (2018). Gender quotas on corporate boards in Norway: 10 years later and lessons learned. In C. Seierstad, P. Gabaldon, & H. Mensi-Klarbach (Vol.Eds.), *Gender diversity in the boardroom: European perspectives on increasing female representation: Vol 1* Palgrave Macmillan.

- 63) Seierstad, C., & Opsahl, T. (2011). For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 44–54.
- 64) Seierstad, C. (2016). Beyond the business case: The need for both utility and justice rationales for increasing the share of women on boards. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 390–405.
- 65) Selby, C. C. (2000). From male locker room to co-ed board room: A twenty-five year perspective. In R. J. Burke, & M. C. Mattis (Eds.). *Women on corporate boards of M. Torchia et al. Scandinavian Journal of Management xxx (xxxx) xxx-xxx9 directors: International challenges and opportunities* (pp. 239–251). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- 66) Sellevoll, T., Huse, M., & Hansen, C. (2007). The value creating board (No. 2/2007).
- 67) Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662–673.
- 68) Singh, V., Vinnicombe, S., & Johnson, P. (2001). Women directors on top UK boards. *Corporate Governance*, 9(3), 206–216.
- 69) Singh, V., Terjesen, S., & Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48–58.
- 70) Tainio, R., Lilja, K., & Santalainen, T. J. (2003). The role of boards in facilitating or limiting learning in organizations. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Nonaka, & I. Child (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 428–455). New York: Oxford University Press.
- 71) Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- 72) Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance*, 17(3), 320–337.
- 73) Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317.
- 74) Torchia, M., Calabrò, A., & Morner, M. (2015). Board of directors' diversity, creativity, and cognitive conflict. *International Studies of Management & Organization*, 45(1), 6–24.
- 75) Useem, M. (1982). Classwide rationality in the politics of managers and directors of large corporations in the United States and Great Britain. *Administrative Science Quarterly*, 27(2), 199–226.
- 76) Vafeas, N. (2003). Length of board tenure and outside director independence. *Journal of Business Finance and Accounting*, 30(7–8), 1043–1064.
- 77) Valacich, J. S., & Schwenk, C. (1995). Devil's advocacy and dialectical inquiry effects on face-to-face and computer-mediated group decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- 78) Van Den Brink, M., Holgersson, C., Linghag, S., & Deé, S. (2016). Inflating and down playing strengths and weaknesses-Practicing gender in the evaluation of potential managers and partners. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 20–32.
- 79) Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance*, 17(3), 307–319.
- 80) Van den Brink, M., & Stobbe, L. (2014). The support paradox: Overcoming dilemmas in gender equality programs. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 163–174.
- 81) van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.

- 82) van der Walt, N., & Ingley, C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 218–234.
- Von Glinow, M. A., & Mohrman, S. A. (1990). *Managing complexity in high technology organizations*. New York: Oxford University Press.
- 83) Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural Diversity'S impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590–602.
- 84) 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.
- 85) Westphal, J. D., & Khanna, P. (2003). Keeping directors in line: Social distancing as a control mechanism in the corporate elite. *Administrative Science Quarterly*, 48(3), 361–398.
- 86) Westphal, J. D., & Milton, L. P. (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 366–398.
- 87) Withers, M. C., Hillman, A. J., & Cannella, A. A. (2012). A multidisciplinary review of the director selection literature. *Journal of Management*, 38(1), 243–277. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- 88) Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 469–492.
- 89) Zona, F., & Zattoni, A. (2007). Beyond the black box of demography: Board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance*, Vol. 5, 852–864.

