

## بررسی تأثیر رهبری رئیس هیئت مدیره بر مشارکت راهبردی اعضا از طریق فرهنگ تولید تیمی

سیدمسلم علوی<sup>۱\*</sup>، مهدی نجفی سیاهرودی<sup>۲</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
  ۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، مدرس دانشگاه غیرانتفاعی راهبرد شمال، گیلان، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۵/۱۴)

### چکیده

امروزه در پی تحولات گسترده حاکمیت شرکتی، رئیس هیئت مدیره اختیارات واقعی بیشتری در اتخاذ تصمیم‌های شرکت دارد و به تناسب نقش مهمش در رهبری هیئت مدیره، انتظارات عملکردی بیشتر برای او تعیین شده است. البته این مسئله هنوز در کشور به جایگاه شایسته خود دست نیافته است و بر خلاف آثار متنوع رهبری رئیس هیئت مدیره بر فرهنگ هیئت مدیره - به‌ویژه فرهنگ تولید تیمی - و مشارکت راهبردی اعضای هیئت مدیره، نیازمند بررسی‌های بیشتر است. بنابراین، در این تحقیق پیمایشی، از میان اعضای هیئت مدیره شرکت‌های تعاونی تولیدی فعال شهر رشت ۵۲ نفر به عنوان نمونه به پرسشنامه تحقیق (با روایی محتوایی تأییدشده و پایایی ۹۴/۴ درصد) پاسخ دادند. نتایج نشان می‌دهد رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره می‌تواند با ایجاد فرهنگی اثربخش که در آن تولید تیمی ارجح است، بر مشارکت راهبردی اعضا بیفزاید. از سوی دیگر، مشخص شد رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره از طریق ایجاد فضای باز و انتقادپذیر، آمادگی، خلاقیت و انسجام میان اعضا می‌تواند به مشارکت راهبردی اعضا منجر شود.

### کلیدواژگان

رهبری هیئت مدیره، رئیس هیئت مدیره، فرهنگ تولید تیمی هیئت مدیره، مشارکت راهبردی هیئت مدیره.

## مقدمه

در بسیاری از شرکت‌هایی که در سال‌های پایانی قرن بیستم فعالیت می‌کردند، اعضای غیرموظف و مستقل هیئت مدیره، به‌ویژه رئیس هیئت مدیره نقش زیادی به عنوان عضو فعال و اثرگذار در تیم هیئت مدیره نداشتند و عموماً رهبری تیم هیئت مدیره شرکت در اختیار مدیر عامل و تیم اجرایی آن بود. در آن سال‌ها، این مسئله فقط در ناکارآمدی اعضا ریشه نداشت، زیرا بر اساس نظریه حاکمیتی تسلط مدیریت، ظهور برخی رفتارهای سیاسی و قدرت‌طلبانه از جانب تیم اجرایی و اینکه گاه رئیس هیئت مدیره تحت نظر مدیر عامل انتخاب می‌شد، عاملی تأثیرگذار در بروز این ناکارآمدی و در نتیجه، دور نگه‌داشتن رئیس هیئت مدیره از رهبری هیئت مدیره بود (Mace, 1971). دلیل دیگر این مسئله همان‌طور که فینکل‌اشتاین و مونی (۲۰۰۳) نیز معتقدند، جلسات محدود، ارتباطات اندک و از همه مهم‌تر، حضور غیرمستمر اعضای غیرموظف، مستقل و تنها ماندن رئیس هیئت مدیره در میان انبوهی از اعضای اجرایی هیئت مدیره بود.

در سال‌های اخیر تحولات گسترده‌تری در حوزه حاکمیت شرکتی ایجاد شده است. استانداردهای حاکمیتی گسترده‌تری تدوین شد و همان‌طور که نجفی و علوی (۱۳۹۲) اشاره کرده‌اند، رئیس هیئت مدیره به عنوان رهبر هیئت مدیره جایگاهی بسیار متفاوت نسبت به گذشته یافته است. موضوعی که در ویرایش چهارم پیش‌نویس دستورالعمل راهبردی شرکتی بورس اوراق بهادار نیز بر آن تأکید شده است و علاوه بر نقش رئیس هیئت مدیره در محدودکردن فعالیت اعضای هیئت مدیره در شرکت‌های دیگر (ماده ۴)، بر فرایند برگزاری جلسه، خصوصاً در بعد مدیریت بر جلسات (ماده ۱۸) و تفکیک نقش مدیر عامل از رئیس هیئت مدیره نیز تأکید شده است. آنچه در این تفکیک اهمیت دارد، رهبری هیئت مدیره است. هیوز و همکاران (۲۰۰۵) معتقدند در صورتی که این تصمیم در شرکت و تیم هیئت مدیره اجرا نشود، فعالیت‌های تیمی هیئت مدیره به دلیل بروز پدیده دوگانگی در رهبری - مدیر عامل به عنوان رهبر همزمان تیم هیئت مدیره و تیم اجرایی - با رویکردی مستقل، منسجم، نظارت‌محور، به‌ویژه راهبردی‌اندیش اجرا نخواهد شد. در چنین شرایطی، فرهنگی میان اعضای هیئت مدیره شکل می‌گیرد - مانند ترس از

انتقاد کردن، نامنسجم بودن، حضور بدون آمادگی در جلسات تصمیم‌گیری، وابستگی فکری و روانی به تیم اجرایی و جز آن- که نتیجه آن چیزی جز ازدست‌دادن شانس برخورداری از یک تیم هیئت مدیره اثربخش و کارآمد نیست. از طرف دیگر، رهبری اثربخش در تیم هیئت مدیره می‌تواند در عملکرد نقشی هیئت مدیره مؤثر باشد. زهرا و پیرس (۱۹۹۸) مهم‌ترین نقش هیئت مدیره را نقش راهبردی آن و میزان مشارکت اعضا در فرایند تدوین و ارزیابی راهبردهای اجراشده توسط تیم اجرایی در نظر می‌گیرند. مطالعات نشان می‌دهد رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره در تعیین جهت راهبردی شرکت و عملکرد بهینه اعضا در ایفای نقش راهبردی تأثیر دارد ( Judge & Zeithaml, 1999; Forbes & Milliken, 1992; Rindova, 1999). اینکه چگونه رهبری رئیس هیئت مدیره<sup>۱</sup> می‌تواند مشارکت راهبردی اعضا را به همراه داشته باشد، محققان را برای تحقیق در این زمینه برانگیخته است، به طوری که لبلانس (۲۰۰۵) معتقد است، ایفای اثربخش نقش رهبری توسط رئیس هیئت مدیره حس کار تیمی و استقلال عملکردی را در اعضا زنده نگه می‌دارد و تأثیری بسزا در ارزش‌آفرینی کلی تیم هیئت مدیره برای شرکت خواهد داشت. کافمن و اینگلندر (۲۰۰۵) نیز معتقدند فرهنگ تولید تیمی<sup>۲</sup> در تیم هیئت مدیره - که خود تحت تأثیر رهبری رئیس هیئت مدیره در تیم هیئت مدیره است- می‌تواند اعضای هیئت مدیره را نسبت به نقش‌آفرینی در فرایند مدیریت راهبردی شرکت توانمند کند.

در این تحقیق دلایل انتخاب شرکت‌های تعاونی تولیدی فعال در سطح شهر رشت، علاوه بر اهمیت اثر رهبری رئیس هیئت مدیره بر فرهنگ تولید تیمی و نقش‌آفرینی راهبردی اعضای هیئت مدیره، نخست آن است که نویسندگان مقاله به دلیل بیش از ۲ سال تجربه مستقیم همکاری با این شرکت‌ها، به این یافته شهودی رسیده‌اند که سبک رهبری ریاست هیئت مدیره در شکل‌گیری فرهنگ کاری میان اعضای هیئت مدیره و ایفای نقش راهبردی آن‌ها مؤثر است و مشاهده شده بود شرکت‌هایی که رئیس هیئت مدیره توانمند دارند، محصول عملکردی تیمی بهتری دارند؛ دوم آنکه

- 
1. Chairman leadership
  2. Team Production Culture

در ماده ۴۸ قانون شرکت‌های تعاونی به صراحت به عملکرد تیمی هیئت مدیره (و نه فردی) اشاره شده است. از طرفی، بر اساس ماده ۴۲ قانون یادشده، عضویت اعضای هیئت مدیره اعم از رئیس و اعضای دیگر، ماهیتی افتخاری دارد رهبر توانمند می‌تواند افراد را در قالب فرهنگی منسجم گرد هم آورد و مسائل مالی کمتر تعیین‌کننده فرهنگ کاری اعضای هیئت مدیره است. بنابراین، شرکت‌های تعاونی و اعضای هیئت مدیره آن برای این تحقیق انتخاب شدند.

با توجه به مطالب یادشده، هدف اصلی این تحقیق بررسی اثر رهبری رئیس هیئت مدیره بر مشارکت راهبردی اعضا<sup>۱</sup> از طریق شکل‌دهی فرهنگ تولید تیمی است. بر این اساس، در ادامه پس از بررسی مبانی نظری موضوع، چارچوب نظری تحقیق بیان می‌شود و پس از تحلیل داده‌ها، فرضیه‌ها آزمون می‌شود و نتایج و پیشنهادهای تحقیق مطرح می‌شود.

### پیشینه تحقیق

همان‌طور که در مقدمه به تفصیل بیان شد، رهبری در هیئت مدیره‌ها، فرهنگ تولید تیمی و مشارکت راهبردی، از موضوعات اساسی در کارآمدی این تیم عالی محسوب می‌شود که بررسی تأثیر آن‌ها بر یکدیگر می‌تواند دستاوردهای قابل توجهی را در این حوزه داشته باشد. بنابراین، در ادامه، درباره هر یک از این موضوعات به تفکیک بحث می‌شود.

### رهبری هیئت مدیره و اثربخشی رئیس هیئت مدیره در این نقش

با آنکه مدیر عامل شرکت، رهبری کارکنان اجرایی و فعالیت‌های روزمره آنان را در شرکت بر عهده دارد، رئیس هیئت مدیره مسئولیت رهبری اعضای تیم هیئت مدیره و در قالب کلی‌تر، مسئولیت رهبری کلی شرکت را بر عهده دارد (Heracleous, 1999). نکته بسیار مهم آن است که برخلاف قرارگرفتن رئیس هیئت مدیره در مرجعی مشابه با مدیر عامل (به‌ویژه در ارتباط با تصمیم‌گیری و نه اجرا)، رئیس هیئت مدیره بر خلاف مدیر عامل، بالاتر از اعضای زیردست خود

1. Director's strategic engagement

قرار نگرفته است و به عنوان رهبر اعضای هیئت مدیره باید اعضای دیگر هیئت مدیره را مانند همکاران خود در نظر بگیرد و فرهنگ تولید تیمی را در تیم هیئت مدیره نهادینه کند. از این رو، مسئولیت‌های رئیس هیئت مدیره در قالب رهبر اعضای هیئت مدیره تنها به یک تصمیم‌گیرنده محدود نیست و باید برای اثربخشی بیشتر خود در نقش رهبر هیئت مدیره، سعی کند در اعضای هیئت مدیره حس انتقادپذیری (در قالب فضایی باز برای جلسات هیئت مدیره)، خلاقیت، مشارکت‌طلبی در اقدامات گروهی و انسجام تیمی را ایجاد کند. رئیس هیئت مدیره زمانی می‌تواند در نقش رهبر هیئت مدیره اثربخش باشد که سبک‌های رهبری مختلفی مانند سبک‌های حمایتی و مشارکتی را به کار گیرد. در واقع، از آنجا که اغلب اعضای هیئت مدیره افرادی هم‌تراز با رئیس هیئت مدیره‌اند، رئیس هیئت مدیره نباید با به‌کارگیری سبک‌های تحکمی و بالابنه‌پایین، حس فعالیت بیشتر و کارآمدتر را در فرایندهای تیمی از بین ببرد. موضوع مهم دیگری که نجفی و علوی (۱۳۹۲) درباره اثربخشی بیشتر رئیس هیئت مدیره در این نقش مطرح می‌کنند، تعامل است، یعنی رئیس هیئت مدیره باید برای آماده‌کردن بهتر اعضا در جلسات رسمی هیئت مدیره، جلسات غیررسمی متنوعی با آن‌ها برگزار کند و نظرشان درباره دستور جلسه و نیز پیشنهادهایشان را جویا شود. از سوی دیگر، رئیس هیئت مدیره باید با همکاری دبیر هیئت مدیره و شخص مدیر عامل اطلاعات مورد نیاز اعضای هیئت مدیره را تا مدت زمان معینی قبل از تشکیل جلسات به آن‌ها عرضه کند تا علاوه بر ایجاد آمادگی در آنان، شرایط برگزاری جلسه‌ای اثربخش را برای هیئت مدیره و به‌طور کل، شرکت فراهم کند.

### فرهنگ تولید تیمی هیئت مدیره و مؤلفه‌های سازنده آن

پیش از بیان تعریفی مشخص از فرهنگ تولید تیمی، باید تعریفی مشخص از فرهنگ بیان شده و سپس، پیچیدگی‌ها و مؤلفه‌های سازنده این نوع فرهنگ بررسی شود. شاین (۱۹۹۲) در تعریفی جامع از فرهنگ، معتقد است فرهنگ در بافت سازمانی خود به‌الگویی از ارزش‌ها، باورها و اعتقادات مشترک اطلاق می‌شود که افراد آن را بر حسب موفقیت در برابر مشکلات شرکت، معتبر می‌دانند و سعی می‌کنند آن را در تفکر، احساس و رفتار خود لحاظ کنند. فرهنگ تولید تیمی نیز

یکی از اشکال فرهنگ شرکت و به‌طور خاص، نوعی از فرهنگ‌های تیمی است که ریشه آن را باید در نظریه حاکمیتی تولید تیمی بلیر و استوت (۱۹۹۹) جست‌وجو کرد. بر اساس نظریه این دو اندیشمند، فرهنگ تولید تیمی نوعی فرهنگ کاری است که بر اساس آن منابع و شایستگی‌های اعضای یک تیم (اعم از اطلاعات، استعدادها، مهارت‌ها و بینش‌ها) طوری به‌کار گرفته می‌شود که محصول نهایی فراتر از جمع تک‌تک عملکرد اعضا به‌طور انفرادی باشد. از طرفی، با استناد به مجموعه نظرهای نادلر و همکاران (۱۳۸۹)، واژه تولید در فرهنگ هیئت مدیره به این مسئله بازمی‌گردد که در نتیجه عملکرد اعضای هیئت مدیره محصولی تولید می‌شود که می‌توان آن را نظارت، خدمات‌رسانی، یا راهبرد (به‌ویژه از بعد تدوین و ارزیابی راهبرد؛ زیرا به‌طور عمده اجرای راهبرد بر عهده مدیران اجرایی است) نام‌گذاری کرد. از نظر گابریلسون و هیوز (۲۰۱۲) این محصولات در صورتی که در نتیجه فرهنگ کاری جمعی میان اعضای هیئت مدیره ایجاد شوند و به‌ویژه به ارزش‌آفرینی هیئت مدیره برای شرکت منجر شوند، در لوای فرهنگی با عنوان فرهنگ تولید تیمی هیئت مدیره معنی و مفهوم پیدا می‌کنند. از سوی دیگر، همان‌طور که نادلر و همکاران (۱۳۸۹) مطرح کردند، یکی از اصلی‌ترین اقدامات در این فرهنگ کاهش سطح اقدامات انفرادی و جلوگیری از شکل‌گیری ابرعضوها (اعضایی که با تسلط روحی و مالی بر اعضای دیگر، اختیار کل تیم را به دست می‌گیرند و همه اعضا را دنباله‌رو اقدامات انفرادی خود می‌کنند) است. نکته دیگر آنکه در این فرهنگ بهره‌وری هر یک از اعضای هیئت مدیره در قالب تعاملات میان‌فردی آنان تعریف می‌شود. در نتیجه، هیچ‌یک از اعضای هیئت مدیره از همه دانش و اطلاعات مورد نیاز جهت کسب اهداف برخوردار نیست و اعضای هیئت مدیره به‌جای آنکه جایگزینی برای یکدیگر باشند، مکمل یکدیگرند (Kaufman & Englander, 2005). بدین ترتیب، در فرهنگ تولید تیمی یک فرد - مدیر عامل یا رئیس هیئت مدیره - بر کل تیم برتری ندارد و عملکرد وی در قالب عملکرد تیم معنی و مفهوم دارد. گابریلسون و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقی گسترده درباره مؤلفه‌های سازنده فرهنگ تولید تیمی، مؤلفه‌های سازنده این نوع فرهنگ را همان مؤلفه‌های تحقیقات گابریلسون و هیوز (۲۰۱۲) و هیوز و همکاران (۲۰۰۹) بیان کرده‌اند:

### الف) انسجام اعضای هیئت مدیره

انسجام به توانایی هیئت مدیره برای استمرار در انجام دادن فعالیت‌ها به‌طور گروهی اشاره دارد (Forbes & Milliken, 1999). در واقع، انسجام به میزانی که اعضای هیئت مدیره جذب یکدیگر می‌شوند و انگیزه لازم را جهت ماندن در تیم هیئت مدیره دارند، اطلاق می‌شود. رئیس هیئت مدیره باید در ایجاد انسجام میان اعضای هیئت مدیره نقش داشته باشد و سعی کند با تعامل مستمر با اعضای هیئت مدیره اعم از موظف و غیرموظف، این انسجام را افزایش دهد (MacAvoy & Millstein, 2003). البته اینکه چگونه اعضای هیئت مدیره با یکدیگر تعامل می‌کنند، به نگرش‌ها، ارزش‌ها، هنجارها و تا حدی نیز به عوامل خارجی، مانند سبک رهبری مشارکت‌طلبانه رئیس هیئت مدیره بستگی دارد که باید با دقت مد نظر قرار گیرد (Huse et al., 2005).

### ب) خلاقیت اعضای هیئت مدیره

خلاقیت را می‌توان در قالب طرح‌های خلاقانه مطرح‌شده توسط اعضای هیئت مدیره برای حل مسائل، کسب سهم بازار بیشتر و جز آن تعریف کرد (Gabrielsson et al., 2007). این موضوع اغلب در قالب طرح‌های تازه، معرفی بازارهای بکر، راه‌حل‌های ابتکاری و جز آن توسط اعضا در جلسات مطرح می‌شود و وظیفه رئیس هیئت مدیره است که تا حد ممکن افراد را به بیان پیشنهاد ترغیب کند. فر و فر (۲۰۰۵) معتقدند رئیس هیئت مدیره می‌تواند با تعیین دوره‌های آموزشی خاص برای اعضای هیئت مدیره بر میزان خلاقیت آن‌ها جهت عرضه طرح‌های نوآورانه اثرگذار باشد.

### ج) آمادگی اعضا

این موضوع به میزان آمادگی اعضا قبل از شروع جلسه و تعهد آنان به حضور مناسب و به‌موقع در جلسات اشاره می‌کند. رئیس هیئت مدیره باید با ایجاد استانداردهای لازم برای آمادگی پیش از جلسه، اعضای هیئت مدیره را به مشارکتی مهم در فضای جلسات فراخواند و آن‌ها را به حضوری مناسب و به‌موقع در جلسات هیئت مدیره متعهد کند (Forbes & Milliken, 1999). نجفی و علوی (۱۳۹۲) معتقدند رئیس هیئت مدیره می‌تواند در نتیجه همکاری با دبیر هیئت مدیره

و تهیه بسته اطلاعاتی مورد نیاز اعضای هیئت مدیره، حداقل بین ۱۰ تا ۱۵ روز قبل از تشکیل جلسات، تا حد زیادی آمادگی اعضا را برای جلسات هیئت مدیره افزایش دهد.

#### د) کاوشگری اعضای هیئت مدیره

بر اساس این مفهوم، اعضای هیئت مدیره از کانال‌های اطلاعاتی دیگری (به جز اطلاعات ارسالی از طرف مدیران اجرایی) بهره می‌گیرند و با طرح سؤال‌های آگاهانه خود، طرح‌های پیشنهادی مدیرعامل شرکت و تیم اجرایی او را به چالش می‌کشند. از طرفی، بر اساس این ویژگی از فرهنگ تولید تیمی اعضای هیئت مدیره، این اعضا با طرح سؤال‌های هوشمندانه، اطلاعات تهیه شده توسط تیم اجرایی شرکت را مورد انتقاد و مذاقه قرار می‌دهند و منافع مستقل از منافع مدیران شرکت را دنبال می‌کنند (Gabrielsson et al., 2007). نجفی و علوی (۱۳۹۲) یکی از روش‌هایی را که از طریق آن رئیس هیئت مدیره می‌تواند بر کاوشگری اعضای هیئت مدیره تأثیر گذارد، دعوت از اعضا برای تشکیل جلسات اجرایی می‌دانند. در این گونه جلسات که بر خلاف نام آن‌ها بدون حضور اعضای اجرایی هیئت مدیره (در ایران اعضای موظف) برگزار می‌شود، اعضای غیرموظف فرصت طرح سؤال‌های کاوشگرانه در حوزه عملکرد اجرایی شرکت و عملکرد مدیرعامل را بدون تعارف و رودربایستی به دست می‌آورند.

#### ه) فضای باز جلسات

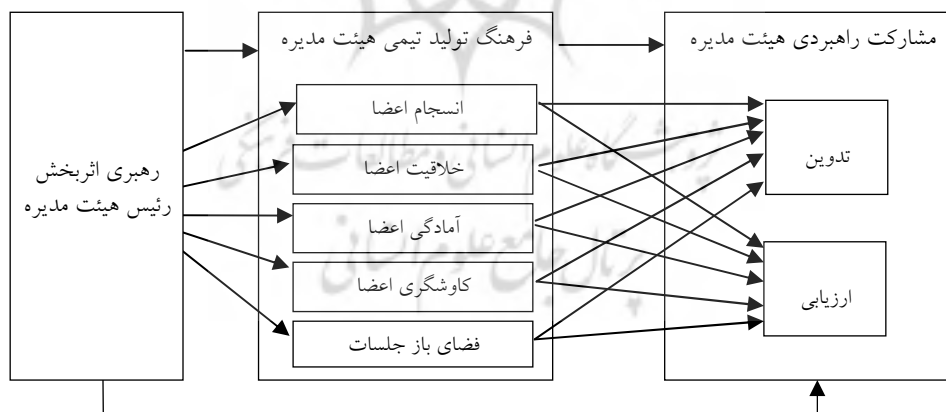
در باب اهمیت فضای باز جلسات هیئت مدیره و تأثیر رئیس هیئت مدیره در این زمینه، استایلز و تیلور (۲۰۰۲) معتقدند شکل‌گیری فضای باز و انتقادپذیر فقط زمانی ممکن است که افراد به واسطه حمایت رئیس هیئت مدیره، نظرهای سازنده خود را درباره همکاران (حتی اگر در مقام نقد رفتارهای آن‌ها باشد) مطرح کنند. در این فضا، به اعضا اجازه داده می‌شود با طرح سؤال‌های نقادانه، ضمن به‌کارگیری تخصص، دانش و تجربه خود درباره مسائل پیش روی شرکت، با تمایل بیشتری اظهار نظر کنند. جیمز و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند رئیس هیئت مدیره می‌تواند با توجه به میزان انتقادپذیر بودن خود، شرایط مطرح‌شدن دیدگاه‌های انتقادی و البته سازنده اعضای هیئت مدیره را درباره عملکرد شرکت، مدیرعامل و حتی رئیس هیئت مدیره فراهم کند.



### مشارکت راهبردی هیئت مدیره

در میان سه نقش هیئت مدیره، شامل نقش نظارتی، خدماتی و راهبردی، نقش راهبردی بسیار اهمیت دارد زیرا آثار آن برای مدت طولانی بر عملکرد هیئت مدیره و شرکت باقی خواهد ماند (Zahra & Pearce, 1989). نقش راهبردی هیئت مدیره از تدوین و تنظیم بیانیه راهبردی شرکت شروع، و تا مرحله بازنگری در اجرای راهبرد ختم می‌شود (Stiles & Taylor, 2002). نجفی و علوی (۱۳۹۲) در بحث تأثیرگذاری رئیس هیئت مدیره بر مشارکت راهبردی اعضا معتقدند رئیس هیئت مدیره می‌تواند با قراردادن موضوع‌های راهبردی در دستور جلسه هیئت مدیره مشارکت اعضا در اتخاذ تصمیم‌های راهبردی را افزایش دهد. از طرفی، مک‌هولد و هیوز (۲۰۱۱) معتقدند کارآمدی رئیس هیئت مدیره در رهبری هیئت مدیره مشارکت راهبردی اعضا را در شرکت‌های کوچک افزایش می‌دهد. مطالعات نشان می‌دهد رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره در تعیین جهت راهبردی شرکت و عملکرد بهینه اعضا در ایفای نقش راهبردی مؤثر است (Forbes & Milliken, 1999; Judge & Zeithaml, 1992; Rindova, 1999).

### مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

بر اساس شکل ۱ و مطالب یادشده، پیش‌بینی می‌شود رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره با

تأثیرگذاری بر فرهنگ تولید تیمی هیئت مدیره، بر مشارکت راهبردی هیئت مدیره تأثیر گذارد. در شکل ۱ رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره، متغیر مستقل، مشارکت راهبردی هیئت، متغیر وابسته، و فرهنگ تیمی هیئت مدیره متغیر میانجی است.

### فرضیه‌های تحقیق

بر اساس مدل مفهومی ترسیم‌شده و روابط میان متغیرها، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر است:

#### فرضیه اصلی تحقیق

رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره از طریق فرهنگ تولید تیمی هیئت مدیره بر مشارکت راهبردی اعضا اثرگذار است.

#### فرضیه‌های فرعی تحقیق

فرضیه‌های فرعی تحقیق به شرح زیر است:

۱. رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره از طریق انسجام اعضا بر مشارکت اعضا در تدوین راهبرد اثر می‌گذارد.
۲. رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره از طریق انسجام اعضا بر مشارکت اعضا در ارزیابی راهبرد اثر می‌گذارد.
۳. رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره از طریق خلاقیت اعضا بر مشارکت اعضا در تدوین راهبرد اثر می‌گذارد.
۴. رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره از طریق خلاقیت اعضا بر مشارکت اعضا در ارزیابی راهبرد اثر می‌گذارد.
۵. رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره از طریق آمادگی اعضا بر مشارکت اعضا در تدوین راهبرد تأثیر می‌گذارد.
۶. رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره از طریق آمادگی اعضا بر مشارکت اعضا در ارزیابی راهبرد تأثیر می‌گذارد.

۷. رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره از طریق کاوشگری اعضا بر مشارکت اعضا در تدوین راهبرد تأثیر می‌گذارد.
۸. رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره از طریق کاوشگری اعضا بر مشارکت اعضا در ارزیابی راهبرد تأثیر می‌گذارد.
۹. رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره از طریق فضای باز و انتقادپذیر جلسات هیئت مدیره بر مشارکت اعضا در تدوین راهبرد تأثیر می‌گذارد.
۱۰. رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره از طریق فضای باز و انتقادپذیر جلسات هیئت مدیره بر مشارکت اعضا در ارزیابی راهبرد تأثیر می‌گذارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ روش، توصیفی/پیمایشی، و از لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه آماری تحقیق محققان شرکت‌های تعاونی تولیدی فعال در سطح شهر رشت بود که با توجه به ماهیت موضوع، فقط شرکت‌هایی انتخاب شدند که در آن‌ها پست ریاست هیئت مدیره از مدیر عاملی تفکیک شده باشد. بر این اساس، فقط ۱۱ شرکت شرایط مورد نظر را داشتند که همه آن‌ها بررسی شدند. در واقع، در این حالت روش سرشماری در تعیین نمونه‌ها به کار گرفته شد. پس از توزیع پرسشنامه در میان اعضای شرکت‌های یادشده، فقط پاسخ‌های ۵۲ نفر (از ۷۷ نفر) برای تجزیه و تحلیل مناسب بود. پرسشنامه تحقیق بر اساس پرسشنامه استاندارد گابریلسون و همکاران (۲۰۰۷) مشتمل بر سه بخش بود: ۱. اطلاعات عمومی؛ ۲. مجموعه سؤال ۲۶ تایی در قالب طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت، و یک سؤال کنترلی؛ ۳. سؤال‌های باز در قالب چهار سؤال. در سنجش پایایی پرسشنامه، آلفای کرونباخ معادل ۹۴/۴ و نتیجه روش پایایی ۵۰-۵۰ معادل ۸۶/۲ به دست آمد که هر دو حاکی از پایایی بالای پرسشنامه است. در سنجش روایی نیز روایی محتوایی بررسی شد که با بررسی پرسشنامه توسط متخصصان آشنا به موضوع و اعمال اصلاحات، تأیید شد. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده، روش‌های رگرسیونی خطی و چندگانه به کار گرفته شد و آثار مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر بررسی و مسیرهای مدل مشخص شد.

## یافته‌ها

در اولین بخش از یافته‌های آماری، سیمای آزمودنی‌های تحقیق بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی خاصی مانند تحصیلات، تخصص، مدت فعالیت و سمت پاسخ‌دهندگان بررسی شد (جدول ۱).

جدول ۱. سیمای آزمودنی‌ها بر حسب درصد فراوانی پاسخ‌دهندگان

۴۵	مدیریتی	تخصص	۶۱٫۵	کمتر از ۵ سال	سابقه فعالیت
			۲۰٫۶	بین ۵ تا ۱۰ سال	
			۱۷٫۹	بالاتر از ۱۰ سال	
۵۵	غیرمدیریتی		۳۴	رئیس هیئت مدیره	
۷	زیر دیپلم		۳۳٫۴	مدیر عامل	
۳۷٫۲	دیپلم	تحصیلات	۱۱٫۶	نائب رئیس	سمت
۱۱٫۶	فوق دیپلم				
۳۹٫۵	لیسانس		۲۲	عضو عادی	
۴٫۷	فوق لیسانس				

## بررسی آثار متغیرهای مدل مفهومی بر یکدیگر

در این بخش اثر رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره بر فرهنگ تولید تیمی، مشارکت راهبردی و زیرمؤلفه‌های آن‌ها بررسی شد. در جدول ۲ این آثار با توجه به ضریب بتای استاندارد میان متغیرها بیان شده است. همان‌طور که مشخص است فقط اثر رهبری اثربخش بر کاوشگری اعضا به دلیل عدد معناداری بیشتر از ۰٫۰۵ رد شد.

جدول ۲. اثر رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره بر فرهنگ تولید تیمی هیئت مدیره، مشارکت راهبردی اعضای هیئت مدیره و زیرمتغیرهای دیگر آن

	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد	آماره تی	ضریب معناداری
	ضریب همبستگی	خطای استاندارد	ضریب بتا		
رهبری اثربخش بر فرهنگ تولید تیمی	۰,۵۶۲	۰,۰۸۱	۰,۶۷۷	۶,۵۰۷	۰,۰۰۰
رهبری اثربخش بر انسجام	۰,۷۰۹	۰,۱۱۷	۰,۶۵۰	۶,۰۴۴	۰,۰۰۰
رهبری اثربخش بر خلاقیت	۰,۵۸۶	۰,۱۰۴	۰,۶۲۲	۵,۶۲۲	۰,۰۰۰
رهبری اثربخش بر فضای باز جلسات	۰,۵۹۹	۰,۱۱۸	۰,۵۸۵	۵,۰۹۵	۰,۰۰۰
رهبری اثربخش بر کاوشگری اعضا	۰,۰۷۵	۰,۱۵۵	۰,۰۶۸	۰,۴۸۱	۰,۶۳۳
رهبری اثربخش بر آمادگی	۰,۶۶۲	۰,۰۸۵	۰,۷۳۸	۷,۷۴۲	۰,۰۰۰
رهبری اثربخش بر مشارکت راهبردی	۰,۳۵۶	۰,۱۲۱	۰,۳۲۹	۳,۱۴۹	۰,۰۰۰
رهبری اثربخش بر تدوین راهبرد	۰,۳۳۸	۰,۱۳۰	۰,۳۱۴	۲,۵۲۷	۰,۰۰۰
رهبری اثربخش بر ارزیابی راهبرد	۰,۲۵۹	۰,۱۳۹	۰,۲۳۱	۱,۶۷۴	۰,۰۲۱

در جدول ۳ اثر فرهنگ تولید تیمی و زیرمؤلفه‌های آن بر مشارکت راهبردی بررسی شده است. با توجه به ضریب معناداری، فقط اثر کاوشگری اعضا بر تدوین و ارزیابی راهبرد پذیرفته شده است.

جدول ۳. اثر فرهنگ تولید تیمی و زیرمتغیرهای آن بر مشارکت راهبردی و زیرمتغیرهای آن

	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	آماره تی	ضریب معناداری
	ضریب همبستگی	خطای معیار	ضریب بتا		
فرهنگ تولید تیمی بر مشارکت راهبردی	۰,۶۹۲	۰,۱۶۴	۰,۵۱۳	۴,۲۲۹	۰,۰۰۰
اثر انسجام بر تدوین راهبرد	۰,۵۴۶	۰,۱۳۸	۰,۴۸۸	۳,۹۵۸	۰,۰۰۰
اثر انسجام بر ارزیابی راهبرد	۰,۵۰۰	۰,۱۳۲	۰,۴۷۳	۳,۷۹۲	۰,۰۰۰
اثر خلاقیت بر تدوین راهبرد	۰,۵۹۹	۰,۱۵۴	۰,۴۸۲	۳,۸۹۵	۰,۰۰۰
اثر خلاقیت بر ارزیابی راهبرد	۰,۵۷۷	۰,۱۴۴	۰,۴۹۲	۳,۹۹۷	۰,۰۰۰
اثر فضای باز جلسات بر تدوین راهبرد	۰,۶۴۴	۰,۱۴۷	۰,۵۲۵	۴,۳۶۷	۰,۰۰۰
اثر فضای باز جلسات بر ارزیابی راهبرد	۰,۴۷۸	۰,۱۴۹	۰,۴۱۲	۳,۱۹۹	۰,۰۰۲
اثر آمادگی اعضا بر تدوین راهبرد	۰,۵۳۴	۰,۱۵۳	۰,۴۴۲	۳,۶۸۸	۰,۰۰۰
اثر آمادگی اعضا بر ارزیابی راهبرد	۰,۳۶۶	۰,۱۵۳	۰,۳۲۰	۲,۳۹۲	۰,۰۲۱
اثر کاوشگری اعضا بر تدوین راهبرد	۰,۱۲۸	۰,۱۴۹	۰,۱۲۰	۰,۸۵۷	۰,۳۹۵
اثر کاوشگری اعضا بر ارزیابی راهبرد	۰,۱۳۰	۰,۱۴۱	۰,۱۳۰	۰,۹۲۴	۰,۳۶۰

### بررسی اثر مستقیم و غیرمستقیم رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره بر مشارکت راهبردی و زیرمتغیرهای آن

در جدول ۴ روابط علی مورد نظر در مدل مفهومی با تحلیل مسیر بررسی شد. روش کار به این شرح است که ابتدا اثر مستقیم متغیر مستقل بر وابسته بررسی می‌شود، سپس، اثر متغیر مستقل با میانجی‌گری متغیر میانجی بر متغیر وابسته سنجیده می‌شود (اثر متغیر اول بر متغیر واسطه و اثر متغیر واسطه بر متغیر وابسته را در هم ضرب می‌کنیم).

جدول ۴. مقایسه اثر مستقیم و غیرمستقیم رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره بر مشارکت راهبردی

مشارکت راهبردی	ارزیابی راهبرد	تدوین راهبرد	رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره
۰٫۳۲۹	۰٫۲۳۱	۰٫۳۱۴	اثر مستقیم
۰٫۳۴۷ <sup>الف</sup>	-	-	فرهنگ تولید تیمی
پذیرش فرضیه	-	-	وضعیت فرضیه
-	۰٫۳۰۷	۰٫۳۱۷	انسجام
-	پذیرش فرضیه	پذیرش فرضیه	وضعیت فرضیه
-	۰٫۳۰۶	۰٫۲۹۹	خلاقیت
-	پذیرش	پذیرش	وضعیت فرضیه
-	۰٫۲۳۶	۰٫۳۲۶	آمادگی اعضا
-	پذیرش	پذیرش	وضعیت فرضیه
-	۰٫۱۳۰ (با درصد)	۰٫۱۲۰ <sup>ب</sup> (با درصد)	کاوشگری اعضا
-	معناداری بیش از ۰٫۰۵	معناداری بیش از ۰٫۰۵	وضعیت فرضیه
-	پذیرش	رد فرضیه	فضای باز جلسات
-	۰٫۲۴۱	۰٫۳۰۷	وضعیت فرضیه
-	پذیرش	پذیرش	وضعیت فرضیه

الف) برای به‌دست‌آوردن این اثر، اثر رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره بر فرهنگ تیمی در اثر فرهنگ تیمی بر مشارکت راهبردی ضرب شده است (۰٫۵۱۳ \* ۰٫۶۷۷ = ۰٫۳۴۷). دلیل رد نشدن فرض یک نیز آن است که آثار رهبری بر فرهنگ تیمی و آثار فرهنگ تولید تیمی بر مشارکت راهبردی هر دو معنادار است و درصد معناداری آنها کمتر از ۰٫۰۵ است. البته باید اذعان کرد با توجه به تأیید شدن اثر مستقیم، واسطه‌گری فرهنگ تولید تیمی میان رهبری رئیس هیئت مدیره و مشارکت راهبردی جزئی است. فرضیه‌های پذیرفته‌شده دیگر نیز به همین ترتیب تحلیل می‌شود.

ب) از آنجا که رهبری هیئت مدیره به‌طور مستقیم بر تدوین و ارزیابی راهبرد مؤثر بوده است اما نتوانسته است از طریق کاوشگرایی اعضا بر تدوین و ارزیابی راهبرد مؤثر باشد، این فرض رد می‌شود و در واقع، کاوشگری اعضا نمی‌تواند این رابطه را میانجی‌گری کند.

## یافته‌های سؤال‌های باز پرسشنامه

در پاسخ به سؤال اول به این شرح که «به نظر شما رهبر هیئت مدیره با انجام دادن چه فعالیت‌هایی می‌تواند بر فرهنگ تولید تیمی هیئت مدیره تأثیر بگذارد»، پاسخ‌دهندگان معتقد بودند رئیس هیئت مدیره می‌تواند با نشان دادن صداقت در کار، به‌کارگیری تخصص فردی و تعهد به استانداردها، بیان نظرهای سنجیده، برگزاری جلسات به‌موقع و مشورت با اعضا، ایجاد انگیزه در اعضا و تعامل با اعضا، احترام به اعضا، تجدید ساختارها، ایجاد خلاقیت، دریافت نظرها و شنیدن نظرهای مخالف، آشنا کردن اعضا به وظایف خود، نظم‌بخشی به تیم هیئت مدیره و عرضه اطلاعات مناسب به اعضا در زمان مناسب، بر فرهنگ تولید تیمی اعضا تأثیر بگذارد.

به سؤال دوم به این شرح که «به نظر شما چه منصبی (مدیرعامل، رئیس هیئت مدیره) در هیئت مدیره، شایستگی رهبری هیئت مدیره را دارد. چرا؟»، ۴۰ نفر از پاسخ‌دهندگان پاسخ دادند (جدول ۵). از میان این ۴۰ نفر، ۱۲٫۵ درصد هر دو، ۴۲٫۵ درصد رئیس هیئت مدیره و ۴۵ درصد مدیر عامل را شایسته این منصب می‌دانستند.

جدول ۵. تحلیل نظرهای اعضا در پاسخ به منصبی که باید رهبری هیئت مدیره را بر عهده گیرد.

اعتبار	هر دو	مدیر عامل	رئیس هیئت مدیره	جمع کل	فراوانی	درصد	درصد معتبر
	۵	۱۸	۱۷	۴۰	۱۲٫۵	۴۵	۱۲٫۵
					۴۲٫۵	۱۰۰	۴۲٫۵
					۱۰۰		۱۰۰

جدول ۶. تحلیل نظرهای اعضا در پاسخ به نحوه افرگذاری فرهنگ تولید تیمی بر مشارکت راهبردی

معتبر	تدوین	ارزیابی	اجرا	تدوین و ارزیابی	اجرا و ارزیابی	تدوین و اجرا	تدوین، اجرا و ارزیابی	جمع کل	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
	۱۰	۸	۱	۷	۵	۲	۹	۴۲	۲۳٫۸	۱۹	۲۳٫۸	۲۳٫۸
									۱۹	۲٫۴	۲۳٫۸	۴۲٫۸
									۱۶٫۷	۱۱٫۹	۲۳٫۸	۴۵٫۲
									۱۱٫۹	۴٫۸	۲۳٫۸	۶۱٫۹
									۲٫۴	۲۱٫۴	۲۳٫۸	۷۳٫۸
									۲۳٫۸	۱۰۰	۲۳٫۸	۷۶٫۲
									۱۰۰		۲۳٫۸	۱۰۰

در سؤال سوم به این شرح که «تأثیر فرهنگ تولید تیمی هیئت مدیره بر کدام یک از ابعاد راهبرد تدوین، اجرا و ارزیابی بیشتر است، چرا؟»، پاسخ‌دهندگان به شرح جدول ۶، عقیده خود را اظهار کردند. بر اساس تحلیل‌های انجام‌گرفته، ۲۳/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان معتقدند این تأثیر در مشارکت هیئت مدیره در بخش تدوین راهبرد بیشتر است و کم‌ترین تأثیر در بخش اجرای راهبرد است.

به سؤال چهارم به این شرح که «آیا رهبری و تأثیر آن بر فرهنگ تولید تیمی هیئت مدیره تنها در زمان برگزاری جلسات هیئت مدیره مطرح است، لطفا سایر حالات را ذکر نمایید؟» پاسخ‌دهندگان مطابق با جدول ۷ پاسخ دادند.

جدول ۷. تحلیل نظرهای اعضا در پاسخ به اینکه آیا تأثیر فرهنگ تولید تیمی هیئت مدیره فقط به فضای جلسات آنها محدود می‌شود یا خیر.

فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
۳۹	۹۲٫۹	۹۲٫۹	۹۲٫۹
۳	۷٫۱	۷٫۱	۱۰۰
۴۲	۱۰۰	۱۰۰	

در پاسخ به این سؤال نیز بیش از ۹۲ درصد از پاسخ‌دهندگان معتقدند اثر فرهنگ تولید تیمی هیئت مدیره فقط به زمان برگزاری جلسات محدود نیست و در همه زمان‌های فعالیت تیم هیئت مدیره - به‌ویژه در فاصله میان دو جلسه هیئت مدیره - تأثیر دارد.

## نتیجه

نتیجه آزمون فرضیه‌ها به شرح زیر بیان می‌شود:

### فرضیه اصلی تحقیق

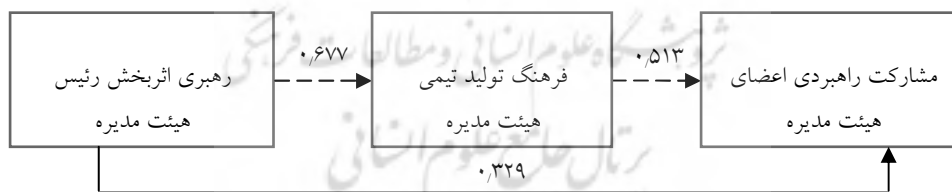
یافته‌ها نشان می‌دهد بیش از ۴۵ درصد تغییرات فرهنگ تولید تیمی هیئت مدیره به رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره بازمی‌گردد (ضریب تعیین برابر با ۴۵ درصد به دست آمد). این یافته، مؤید قدرت تبیین فرهنگ تولید تیمی از طریق رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره است و با



یافته‌های تحقیق گابریلسون و همکاران (۲۰۰۷) و دیدگاه‌های نظری هیوز (۲۰۰۷) همخوانی دارد. نتایج مدیریتی این یافته آن است که اولاً نقش رئیس هیئت مدیره به عنوان عامل فرهنگ‌ساز برای تیم هیئت مدیره و کل شرکت قابل چشم‌پوشی نیست؛ دوم، برای داشتن فرهنگ سازنده، به‌ویژه با رویکرد تولید تیمی، باید دامنه اختیارات رئیس هیئت مدیره را گسترش داد و اجازه داد با انجام‌دادن فعالیت‌هایی خاص در حوزه ریاست هیئت مدیره، تأثیر وی بر اقدامات هماهنگ تیمی هیئت مدیره افزایش یابد.

یافته دیگر تحقیق نشان داد فرهنگ تولید تیمی هیئت مدیره بر مشارکت راهبردی اعضای هیئت مدیره تأثیر زیادی دارد. این یافته با یافته‌های تحقیق گابریلسون و همکاران (۲۰۰۷) و بلام کویت (۲۰۰۹) همخوانی دارد و با دیدگاه‌های نظری کافمن و اینگلندر (۲۰۰۵) همسوست. نتیجه این یافته آن است که برای داشتن اعضای متعهد به نقش راهبردی هیئت مدیره، باید فرهنگی مبتنی بر حرکت‌های گروهی و نه انفرادی ایجاد کرد و زمینه‌های شکل‌گیری فرهنگ تولید تیمی در هیئت مدیره فراهم شود.

تحلیل کلی فرضیه اصلی تحقیق نیز نشان داد فرهنگ تولید تیمی هیئت مدیره توانسته است در رابطه رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره و مشارکت راهبردی اعضای هیئت مدیره نقش میانجی را ایفا کند. این یافته با یافته تحقیقات گابریلسون و همکاران (۲۰۰۷) و مک‌هولد و هیوز (۲۰۱۱) مشابهت دارد (شکل ۲).



شکل ۲. تحلیل نقش واسطه فرهنگ تولید تیمی در رابطه رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره و مشارکت راهبردی اعضای هیئت مدیره

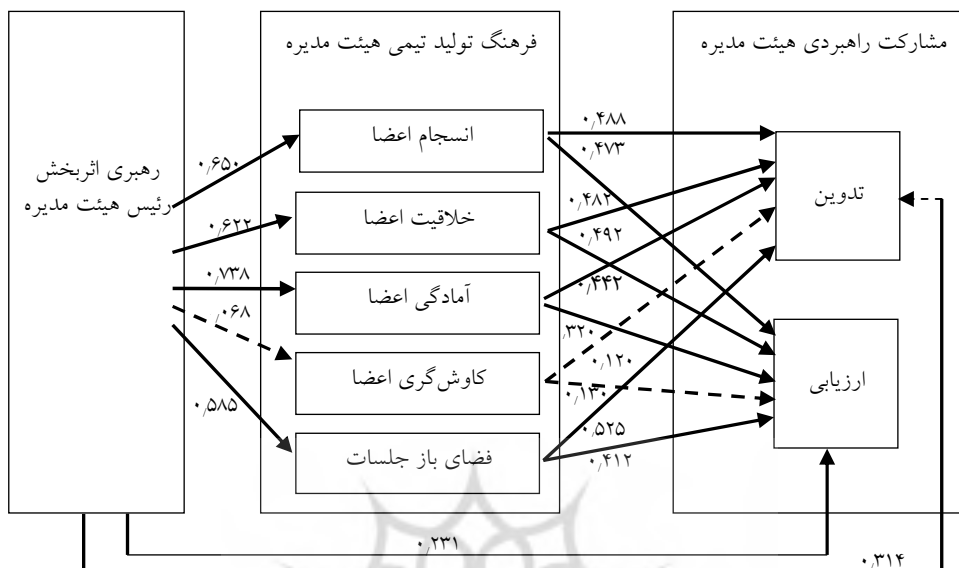
### فرضیه‌های فرعی ده‌گانه تحقیق

یافته‌های تحقیق نشان داد رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره بیشترین تأثیر را بر آمادگی اعضا

دارد و تأثیر آن بر کاوشگری اعضای هیئت مدیره معنادار نیست. دلیل این نتیجه آن است که رئیس هیئت مدیره می‌تواند با اطلاع‌رسانی دقیق و به‌موقع به اعضا - از طریق برگزاری جلسات رودررو با آنها، یا عرضه بسته اطلاعاتی جلسات هیئت مدیره که عموماً تحت نظارت رئیس و توسط دبیر هیئت مدیره ۱۰ تا ۱۵ روز قبل از برگزاری جلسات تهیه و برای اعضا ارسال می‌شود- بر آمادگی اعضا اثر زیادی داشته باشد، اما کاوشگری و روحیه پرسشگری اعضا فقط تحت تأثیر اقدامات رئیس نیست و اگر عضوی استقلال لازم را از تیم اجرایی و مدیر عامل نداشته باشد - مثلاً توسط مدیرعامل به هیئت مدیره معرفی شده باشد، یا منافع وی در گرو مدیر عامل و تیم اجرایی وی باشد- هر اندازه رئیس هیئت مدیره در این زمینه تلاش کند وضعیت پرسشگری وی تغییر نمی‌کند.

از سوی دیگر، مشخص شد فضای باز و انتقادپذیر بیشترین تأثیر را بر کیفیت مشارکت اعضا در تدوین راهبرد دارد، در حالی که کاوشگری اعضای هیئت مدیره بر مشارکت اعضا در تدوین راهبرد تأثیر ندارد. دلیل این نتیجه آن است که اگر اعضا احساس کنند در جلساتی که بحث از تدوین راهبردهای شرکت است، آزادانه و بی‌پروا می‌توانند نظرهای تیم اجرایی و اعضای دیگر هیئت مدیره را به چالش بکشند، مشارکت بیشتری خواهند کرد.

شکل ۳ به‌طور شفاف یافته‌های حاصل از تحلیل هر یک از فرضیه‌های تحقیق را نشان داده است. در این شکل خطوط ممتد نشان‌دهنده مسیرهای اساسی است که طی آن اثرگذاری یک متغیر بر متغیر دیگر ثابت شده است. خط‌چین‌ها معرف مسیرهای غیراساسی است که تأثیرگذاری در این گونه مسیرها (از نظر روش تحلیل مسیر) ثابت نشده است. بر اساس شکل ۳ و برای مثال درباره فرضیه فرعی اول (انسجام اعضای هیئت مدیره) مشخص شد این زیرمؤلفه در رابطه رهبری اثربخش رئیس هیئت مدیره و مشارکت راهبردی اعضا نقش میانجی ایفا می‌کند. در نتیجه، برای این فرضیه مسیر غیرمستقیم ممتد و مسیر مستقیم خط‌چین ترسیم می‌شود. تحلیل‌های دیگر نیز به همین شرح است. شایان ذکر است در بررسی میانجی‌گری انسجام و آمادگی اعضا، یافته‌های این تحقیق با یافته‌های گابریلسون و همکاران (۲۰۰۷) و مک‌هولد و هیوز (۲۰۱۱) مشابهت دارد.



شکل ۳. ترسیم مسیره‌های اصلی (خط کامل) و غیراصلی (خط چین) میان متغیرهای تحقیق

در بررسی یافته‌های حاصل از سؤال‌های باز نیز مشخص شد اعضای هیئت مدیره از رئیس هیئت مدیره انتظار دارند به وظایف اساسی خود مانند اشاعه اطلاعات، احترام به اعضا، برگزاری منظم جلسات و جز آن عمل کنند. همچنین، بر اساس تحلیل پاسخ‌های پرسش‌های باز، بسیاری از اعضا مدیرعامل را شایسته رهبری هیئت مدیره می‌دانستند. به نظر می‌رسد این افراد بدان دلیل نقش رهبری مدیرعامل را بر نقش رهبری رئیس هیئت مدیره مقدم دانسته‌اند که وی حضور پررنگ‌تری در شرکت داشته و اطلاعات بیشتری از اوضاع و احوال شرکت دارند. همچنین، یکی از نتایج جالب تحقیق نشان داد ۹۲ درصد پاسخ‌دهندگان معتقد بودند فرهنگ تولید تیمی فقط به زمان جلسات محدود نیست و همه زمان‌های فعالیت تیم هیئت مدیره تأثیر دارد. استنتاج مدیریتی این نتیجه آن است که رهبری هیئت مدیره فقط به جلسات محدود نیست و بازه زمانی میان دو جلسه از بهترین فرصت‌ها برای رئیس هیئت مدیره جهت تأمین اطلاعات و تنظیم دستور جلسه برای جلسه بعد هیئت مدیره، برگزاری جلسات رودرروی فردی با اعضای خلاق هیئت مدیره، ملاقات با رؤسای کمیته‌ها جهت انسجام بیشتر، و حل تعارضات محتمل میان اعضای هیئت

مدیره، یا میان اعضای هیئت مدیره با مدیران اجرایی شرکت (اعم از مدیر عامل و تیم اجرایی وی) است.

### پیشنهادها

همان‌طور که بیان شد رهبری رئیس هیئت مدیره تأثیر زیادی بر فرهنگ تولید تیمی و مشارکت راهبردی اعضای هیئت مدیره دارد و برای افزایش این تأثیرگذاری باید اقداماتی به شرح زیر انجام دهد:

۱. رؤسای هیئت مدیره باید در دوره‌های آموزشی خاصی شرکت کنند تا با فنون ایجاد انسجام گروهی، افزایش خلاقیت، ایجاد فضای انتقادپذیر، آمادگی و کاوشگری در میان اعضای هیئت مدیره آشنا شوند.

۲. رئیس هیئت مدیره برای آنکه بتواند فضایی انتقادپذیر در جلسات هیئت مدیره ایجاد کند، باید به عنوان اولین فرد انتقادپذیر در تیم، بپذیرد عملکرد وی در بازه مشخص زمانی (مثلاً یک‌ساله) از جانب همکاران در جلسه هیئت مدیره نقد شود. نکته دیگر استفاده رئیس از فنونی مانند توفان مغزی در بیان نظرهاست که از طریق آن می‌توان فضایی انتقادپذیرتر را در تیم هیئت مدیره ایجاد کرد.

۳. رئیس هیئت مدیره باید در جهت افزایش خلاقیت اعضا در قالب جلساتی منظم با آن‌ها (حداقل ۲ جلسه در سال) طرح‌های ابتکاری و خلاقانه اعضای هیئت مدیره را بررسی کند و با هماهنگی کمیته پاداش، برای این طرح‌های خلاقانه که ظرفیت درآمدزایی برای شرکت دارد، پاداشی متناسب تعیین کند. از طرف دیگر، رئیس هیئت مدیره می‌تواند بخشی به نام طرح‌های خلاقانه در دستور جلسه هیئت مدیره قرار دهد و به اعضای خلاق فرصت بدهد در آن بازه زمانی طرح‌های خلاقانه خود را مطرح کنند.

۴. رئیس هیئت مدیره باید جهت افزایش انسجام گروهی و اینکه ثابت کند عملکرد تیم بر عملکرد فرد ارجحیت دارد، با هماهنگی کمیته پاداش بسته‌های پاداش و حتی تنبیهی مشترک را برای همه اعضای در نظر گیرد که در نتیجه عملکرد کلی تیم به اعضا اختصاص یابد. نکته دیگر

اینکه رئیس هیئت مدیره سعی کند اعضای هیئت مدیره را که عموماً مسئولیتی دیگر را در تیم هیئت مدیره (مانند ریاست کمیته‌های هیئت مدیره، نائب رئیس هیئت مدیره و جز آن) دارند، به‌طور ماهانه، نه‌تنها برای جلسات هیئت مدیره، در قالب جلسات کمیته و جز آن گرد هم آورد تا تعامل بهتری میان آن‌ها شکل گیرد و از طرفی، از بروز تداخل وظیفه در میان اعضا، که باعث تعارضات غیرکارکردی می‌شود، جلوگیری کند.

۵. رئیس هیئت مدیره باید با همکاری دبیر هیئت مدیره، جهت آماده‌سازی اطلاعاتی اعضا درباره آنچه در جلسه هیئت مدیره بحث خواهد شد، بسته‌های اطلاعاتی جامع، قابل فهم و موجزی را در زمان مناسب (۱۰ تا ۱۵ روز قبل از جلسه) فراهم کند و با ارسال آن به شکل‌های مختلف (اعم از پستی، الکترونیک و جز آن) شرایط شکل‌گیری مباحثی آگاهانه از طرف اعضا در جلسات را فراهم کند. این بسته اطلاعاتی باید حداقل شامل دستور جلسه، اطلاعات مورد نیاز برای هر بند دستور جلسه، صورت‌جلسه جلسه پیشین و فایل متنی گزارشات مد نظر جهت مطرح کردن در جلسه هیئت مدیره باشد.

۶. رئیس هیئت مدیره برای ایجاد روحیه پرسشگری در اعضای غیرموظف و مستقل هیئت مدیره باید آن‌ها را برای تشکیل جلسات اجرایی بدون حضور مدیرعامل و اعضای اجرایی دعوت کند. این جلسات به دلیل عدم حضور مدیرعامل و اعضای موظف می‌تواند جای مناسبی برای طرح پرسش‌های اعضا فارغ از مامشات و رودربایستی باشد و روحیه پرسشگری را در میان اعضای هیئت مدیره زنده می‌کند. این جلسات را می‌توان پس از برگزاری هر جلسه اصلی هیئت مدیره، برگزار کرد. البته برای حفظ انسجام میان همه اعضای هیئت مدیره باید نتایج این جلسات به مدیرعامل شرکت عرضه شود.

از سوی دیگر، به محققان آتی در این حوزه پیشنهاد می‌شود تأثیر سبک‌های مختلف رهبری هیئت مدیره را بر ایجاد فرهنگ تولید تیمی بررسی کنند و در صورت امکان، جنبه اجرای راهبرد برای اعضای موظف هیئت مدیره را نیز بررسی کنند. از سوی دیگر، پیشنهاد می‌شود این تحقیق در شرکت‌هایی که پست مدیرعاملی از ریاست هیئت مدیره تفکیک نشده است نیز انجام گیرد و نتایج آن با تحقیق حاضر مقایسه شود.

## منابع و مأخذ

۱. نادلر، دیوید؛ بهان، بورلی؛ نادلر، مایک (۱۳۸۹). چگونه هیئت مدیره‌ای بهتر بنا کنیم. ترجمه سیدمسلم علوی، تهران، دانشگاه صنعتی مالک اشتر.
۲. نجفی سیاهرودی، مهدی؛ علوی، سیدمسلم (۱۳۹۲). مدیریت جلسات هیئت مدیره: با تحلیلی بر مستندات جلسات در قبل، حین و پس از برگزاری. تهران، انتشارات مرکز ترویج حاکمیت شرکتی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی.
3. Blair, M.; Stout, L. A. (1999). "A team production theory of corporate law". *Virginia Law Review*, 85, 247-328.
4. Blomqvist, A. E. (2009). *Board contribution to value creation through innovation and entrepreneurship behavior, influencing the innovative posture of small and medium sized firms in Finland, a thesis submitted for fulfillment of master degree*. Hanken School of economics, Finland.
5. Finkelstein, S.; Mooney, A. C. (2003). "Not the usual suspects: How to use board process to make boards better". *Academy of Management Executive*, 17, 101-113.
6. Forbes, D.; Milliken, F. (1999). "Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision making groups". *Academy of Management Review*, 24, 489-505.
7. Furr, R. M.; Furr, L. J. (2005). "Is your chairman a leader?". *Corporate Board*, 26 (154), 11-15.
8. Gabrielsson, J.; Huse, M. (2012). "Board Leadership and value creation: an extended team production approach". In T. Clarke & D. Branson (eds), *The SAGE Handbook of Corporate Governance*, California: Sage publication, 233-250.
9. 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.
10. Heracleous, T. L. (1999). "Board of directors as leaders of organization". *Corporate governance*, 7(3), 256-265.
11. Huse, M. (2007). *Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance*. England: Cambridge University Press.
12. Huse, M.; Gabrielsson, J.; Minichilli, A. (2009). "Improving corporate governance practices". In J. Burke & L. Cooper (eds), *The peak performing organization*, London, Routledge, 318-340.
13. Huse, M.; Minichilli, A.; Schønning, M. (2005). "Corporate boards as assets for operating in the New Europe: The value of process-oriented boardroom dynamics".

- Organizational Dynamics*, 34, 285-297.
14. James, C.; Brammer, S.; Connolly, M.; Spicer, D. E.; James, J.; Jones, J. (2012). *A review of the literature on the role of the board chair: What are the messages for chairs of school governing bodies?*. Report, CfBT Education Trust.
  15. Judge, W. Q.; Zeithaml, C. P. (1992). "Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process". *Academy of Management Journal*, 35, 766-794.
  16. Kaufman, A.; Englander, E. (2005). "A team production model of corporate governance". *Academy of Management Executive*, 19(3), 9-22.
  17. Leblanc, R. (2005). "Assessing board leadership". *Corporate governance: An international review*, 13, 654-666.
  18. MacAvoy, P.; Millstein, I. (2003). *The recurrent crisis in corporate governance*. New York, Palgrave Macmillan.
  19. Mace, M. L. (1971). *Directors: Myth and reality*. Boston, Harvard University Press.
  20. Machold, S.; Huse, M. (2011). "Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms: A Team Production Approach". *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 368-383.
  21. Rindova, V. (1999). "What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective". *Journal of Management Studies*, 36, 953-975.
  22. Roberts, J.; McNulty, T.; Stiles, P. (2005). "Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom". *British Journal of Management*, 16, 5-26.
  23. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
  24. Stiles, P.; Taylor, B. (2002). *Boards at work: How directors view their roles and responsibilities*. England, Oxford University Press.
  25. Zahra, S. A.; Pearce, J. A. (1989). "Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model". *Journal of Management*, 15, 291-334.