

The Impact of Board Members' Intellectual Capital on The Performance of Their Roles in State-Owned Enterprises: The Moderating Role of the Board's Incentives

Akbar Shariatnia¹ Ph.D. Student of General Policy, Institute of Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran.

Habibollah Taherpoor Kalantari² Assistant Professor of Management, Institute for Management and Planning Studies Tehran, Iran (Corresponding Author).

Ali Jahangiri³ Assistant Professor of Management, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran.

Mehdi Rasouli Ghahroudi⁴ Assistant Professor of International Business Management, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran.

Abstract

One of the most challenging issues in corporate governance is the reduction of managers' agency costs in state-owned companies. The purpose of this study is to find out if the three board's incentives (financial services compensation, the board's dependency on the CEO and the board's dependency on the government) play a moderating role in the relation between the board's intellectual capital and performance of the board's roles (strategic, control, providing resources and services) in state-owned enterprises. To collect data, 127 state-owned companies were selected and questionnaires, together with structural equation modeling (SEM), were applied. Findings show that the board's intellectual capital has a significant and positive impact on the performance of the board's roles. Furthermore, financial service compensation has not moderated the impact of the board members' intellectual capital on performance of their roles. On the other hand, the findings of this study show that the level of the board's dependency on the CEO has moderated the impact of the board's intellectual capital on strategic role performance in a positive and significant way. Also, results confirm that the level of the board's dependency on government has negatively moderated the impact of their intellectual capital on the control role performance.

Keywords: Intellectual Capital, Board Incentives, Corporate Governance, Board Performance Appraisal, State-owned Enterprises.

1. a.shariat@imps.ac.ir

2. h.taherpoor@imps.ac.ir

3. a.jahan@imps.ac.ir

4. m.rasouli@imps.ac.ir

عنوان مقاله: اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد

نقش‌های هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی: نقش

تعدیل‌گری محرک‌های هیئت‌مدیره

اکبر شریعت‌نیا^۱ - حبیب‌الله طاهرپور کلانتری^۲ - علی

جهانگیری^۳ - مهدی رسولی قهرودی^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۸/۰۱/۲۴

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۰۸

چکیده:

یکی از پرچالش‌ترین موضوع‌ها در حوزه حاکمیت شرکتی، کاهش هزینه نمایندگی مدیران در هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی است. از این نظر، پژوهش حاضر نقش تعدیل‌گری محرک‌های هیئت‌مدیره (جبران خدمات مالی، وابستگی هیئت‌مدیره به مدیرعامل، و وابستگی هیئت‌مدیره به دولت) را بر رابطه بین سرمایه فکری هیئت‌مدیره و عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره (راهبردی، کنترل، و تامین منابع و خدمات) در شرکت‌های دولتی بررسی می‌کند. از میان ۱۲۷ شرکت دولتی، با ابزار پرسشنامه و مدلسازی معادله‌های ساختاری، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد هر یک از نقش‌های هیئت‌مدیره اثر مثبت و معنادار دارد. آزمون متغیرهای تعدیل‌گر نشان می‌دهد که جبران خدمات مالی نمی‌تواند اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره را بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره تعدیل کند. از سوی دیگر، میزان وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به مدیرعامل اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره را بر عملکرد نقش راهبردی هیئت‌مدیره به شکل مثبت و معناداری تعدیل می‌کند. همچنین، میزان وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به دولت اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره را بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره به‌طور منفی و معنادار تعدیل می‌کند.

کلیدواژه‌ها: سرمایه فکری، محرک‌های هیئت‌مدیره، حاکمیت شرکتی، ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره، شرکت‌های دولتی.

۱. دانشجوی دکتری خط‌مشی‌گذاری عمومی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، a.shariat@imps.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران h.taherpour@imps.ac.ir (نویسنده مسئول).

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران، a.jahangiri@imps.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران، m.masouli@imps.ac.ir

در بسیاری از کشورهای جهان، شرکت‌های دولتی کماکان بخش مهمی از تولید ناخالص ملی، اشتغال، و بازار سرمایه را در اختیار دارند و صاحب صنایع مادر و زیرساخت‌های انرژی، حمل‌ونقل، و ارتباطات هستند. عملکرد این صنایع اثر بسیار مهمی بر همه بخش‌های صنعت و بازرگانی دارد. به گفته بسیاری از صاحب‌نظران و سیاستمداران، وضعیت شرکت‌های دولتی در ایران چه از منظر بهره‌وری و درآمدی و نحوه اداره آن‌ها مناسب نیست و ضرورت یک بازنگری عمیق در این زمینه به‌طور کامل احساس می‌شود (نیکو اقبال، ۱۳۹۶). آمار و ارقام نشان‌دهنده افزایش قابل‌توجه بودجه شرکت‌های دولتی در دهه اخیر است. در سال ۱۳۹۲ تعداد ۴۳۶ شرکت دولتی در ایران در برنامه بودجه مورد شناسایی قرار می‌گیرند که ۷۴ درصد بودجه کل کشور به درآمدها و مخارج این شرکت‌ها اختصاص دارد (قانون بودجه کل کشور، ۱۳۹۲). بنابراین، نحوه مدیریت و پیامدهای حاصل از فعالیت این شرکت‌ها بر متغیرهای کلان اقتصادی مانند رشد اقتصادی، میزان بیکاری، و تورم اثرهای عمده‌ای می‌گذارد و در پیشرفت کشور، به‌ویژه در بعد اقتصادی، از اهمیت زیادی برخوردار است. اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی در واقع نمایندگان دولت در هیئت‌مدیره‌ها هستند که تسلط زیادی بر هیئت‌مدیره دارند و سمت‌وسوی شرکت به نظر آن‌ها می‌چرخد. در واقع، به آنچه مد نظر کابینه یا رییس دولت است، وابسته است. به‌طور معمول، این افراد با دیدگاه‌های اداری دولتی و انگیزه‌های سیاسی انتخاب می‌شوند و توانایی مهارتی و تخصص لازم و زمان کافی را برای ایفای نقش‌های اثربخش ندارند. بنابراین، آن‌ها در هاله‌ی حمایت‌های سیاسی قرار می‌گیرند (Mar & Young, 2001). پس انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره این شرکت‌ها بر اساس اصول حاکمیت شرکتی انجام نمی‌گیرد و در برخی موارد، در جهت عکس این اصول عمل می‌شود. از طرف دیگر، هیئت‌مدیره‌ها به‌طور معمول از اعضای درونی (مدیران و کارمندان اجرایی)، و اعضای خارجی که به خاطر معامله‌های تجاری، ارتباطات اجتماعی، سیاسی، و خویشاوندی نسبت به بخش مدیریت اجرایی و صاحبان سهام مستقل نیستند، تشکیل می‌شوند. این اعضا با توجه به وابستگی خود به مدیرعامل یا دولت انگیزه کم‌تری به کار نظارت برای حمایت از منافع سهامداران دارند، به‌ویژه زمانی که منافع آن‌ها (سهامداران) در تضاد با منافع مدیران است (Hillman & Dalziel, 2003). یکی از مسائل دیگری که در هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای نمود دارد،

نمود انگیزه کافی اعضای هیئت‌مدیره برای نظارت بر کار بخش مدیریت اجرایی و عملکرد شرکت است، زیرا آن‌ها مالکیتی تحت عنوان سهم سرمایه‌گذاری در شرکت ندارند و بر اساس این، سهمی در تقسیم سود سهام ندارند. شرکت‌های دولتی به وسیله بوروکرات‌هایی با حقوق مشخص بدون مالکیت رسمی کنترل می‌شوند، به علاوه آن‌ها برای عملکرد خوب و بد خود نه پاداشی می‌گیرند و نه تنبیه می‌شوند. پس این بوروکرات‌ها صرفاً برای حفظ موقعیت و منافع حداقلی خود به انجام وظایف می‌پردازند (Andrews & Dowling, 1998).

در مورد اهمیت عملکرد هیئت‌مدیره شرکت‌ها این اعتقاد وجود دارد که ریشه اصلی مشکلات شرکت‌ها به‌نبود توجه کافی آنان در نحوه طراحی و تبیین مناسب نقش‌های هیئت‌مدیره در شرکت‌هایشان بازمی‌گردد (Zahra & Pearce, 1989; Johnson et al., 1996; Stiles & Taylor, 2001). پژوهشگران فواید زیادی را برای انجام ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره مطرح می‌کنند. با ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره این احتمال که پاسخگویی آن‌ها نیز افزایش یابد و سطح استانداردهای بالاتری برای فعالیت‌های هیئت‌مدیره تنظیم شود، بیش‌تر می‌شود. همچنین، پاداش هیئت‌مدیره‌ها بر اساس معیارهای تعریف‌شده‌تر و دقیق‌تر محاسبه و پرداخت می‌شود (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۳). تریکر و فیدلر^۱ (۱۹۹۳)، خاطرنشان می‌کنند هنگامی یک هیئت‌مدیره می‌تواند موثر باشد که به نقش‌های اساسی خود بپردازد تا از موفقیت مداوم یک شرکت اطمینان حاصل کند. اگرچه در برخی پژوهش‌های خارجی عملکرد هیئت‌مدیره مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، اما هیچ پژوهشی در ایران به آن نمی‌پردازد. بررسی پژوهش‌های حاکمیت شرکتی نشان می‌دهد که بیش‌تر با دیدگاه ساختاری به مطالعه هیئت‌مدیره می‌پردازند (شریعت‌نیا و همکاران، ۱۳۹۸؛ رسولی قهرودی و همکاران، ۱۳۹۷)، و کم‌تر به ابعاد محتوایی هیئت‌مدیره همچون سرمایه فکری هیئت‌مدیره توجه می‌کنند (عنایت‌پور شیاده و همکاران، ۱۳۹۷).

بر اساس دو نظریه وابستگی منابع و سرمایه انسانی، و یافته‌های پژوهش‌های تجربی پیشین این امکان فراهم می‌شود که سرمایه فکری هیئت‌مدیره به عنوان یک سازه مهم تاثیرگذار بر حاکمیت شرکتی خوب مورد بررسی قرار گیرد. از طرف دیگر، نقش محرک‌های اعضای هیئت‌مدیره به عنوان عوامل موثر بر کنترل رفتار مدیران در همسوسازی عملکردشان با اهداف شرکت، به‌ویژه در شرکت‌های دولتی، در کم‌تر پژوهشی مورد توجه است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۷؛ شریعت‌نیا، ۱۳۹۹). اگرچه تاثیر محرک‌های مالی مدیران ارشد بر عملکرد شرکت در برخی از پژوهش‌های تجربی گزارش می‌شود (جوادی و فتاحی، ۱۳۹۵ و Kazan, 2016)، اما پژوهش تجربی درباره چگونگی تاثیرگذاری وابستگی

1. Tecker & Fidler

اعضای هیئت‌مدیره به مدیرعامل و دولت صورت نگرفته است. دستاورد این پژوهش به ادبیات موجود در حوزه حاکمیت شرکتی می‌افزاید، زیرا از یک‌سو، سرمایه فکری هیئت‌مدیره به عنوان یک متغیر مهم به‌طور مشخص در این پژوهش مطرح می‌شود و رابطه آن با عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره مورد بررسی قرار می‌گیرد، و از سوی دیگر نقش تعدیل‌گر محرک‌های هیئت‌مدیره (جبران خدمات مالی، وابستگی اعضا به مدیرعامل و دولت)، بر اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی توسعه می‌یابد. همچنین، انتظار می‌رود شواهد تجربی این پژوهش بتواند بر دانش تصمیم‌گیرندگان، از آنچه در حقیقت در هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی می‌گذرد، بیافزاید.

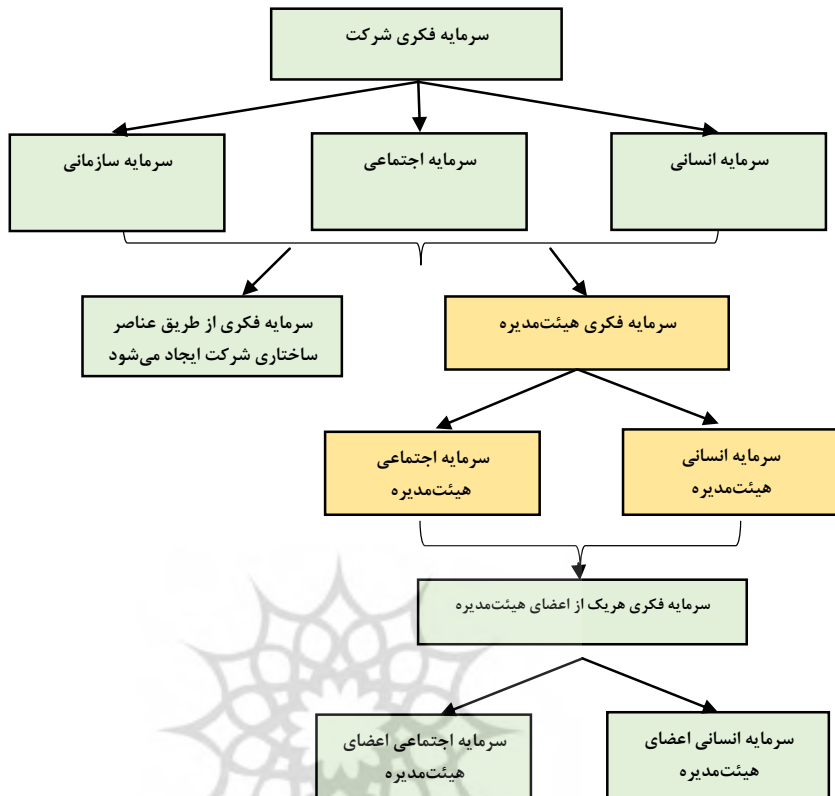
مبانی نظری پژوهش

سرمایه فکری هیئت‌مدیره

سرمایه فکری عبارت است از «تمام قابلیت‌ها، دانش، فرهنگ، فرایندها، دارایی‌های فکری، و شبکه ارتباطی که برای سازمان ارزش و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و به سازمان کمک می‌کند که به اهدافش برسد» (Hsu & Fang, 2009: 666). سرمایه فکری بیانگر ارزش نامشهود یک سازمان است، چیزی که بیان آن دشوار است و تمامی منابع نامشهود و ارتباطات داخلی سرمایه فکری را طبقه‌بندی می‌کند. به‌طور کلی، پژوهشگران بر سه مولفه سرمایه فکری اتفاق نظر دارند: سرمایه انسانی^۱، سرمایه ارتباطی^۲، و سرمایه ساختاری^۳ (Bontis et al., 2000).

با بررسی عمیق‌تر مفهوم سرمایه فکری در سطح هیئت‌مدیره به عنوان عنصر اصلی حاکمیت شرکتی در سازمان، می‌توان دریافت که سرمایه فکری هیئت‌مدیره در دو بعد سرمایه انسانی و ارتباطی (اجتماعی) قابل‌تصور است، در حالی که سرمایه ساختاری بیش‌تر در ارتباط با سطح سازمان است. این رویکرد در ادبیات دانشگاهی منعکس می‌شود، زیرا بیش‌تر مقاله‌های پژوهشی، چه نظری یا تجربی، بیش‌تر بر سرمایه انسانی و اجتماعی هیئت‌مدیره متمرکز هستند (Mostivenko, 2017; Berezinets et al., 2016). سرمایه فکری هیئت‌مدیره به عنوان یکی از معیارهای حاکمیت خوب به عنوان پیش‌تاز اساسی تامین منابع هیئت‌مدیره در ادبیات حاکمیت شرکتی اشاره می‌شود (دهقان هراتی و همکاران، ۱۳۹۲).

1. Human Capital
2. Relational Capital
3. Structural Capital



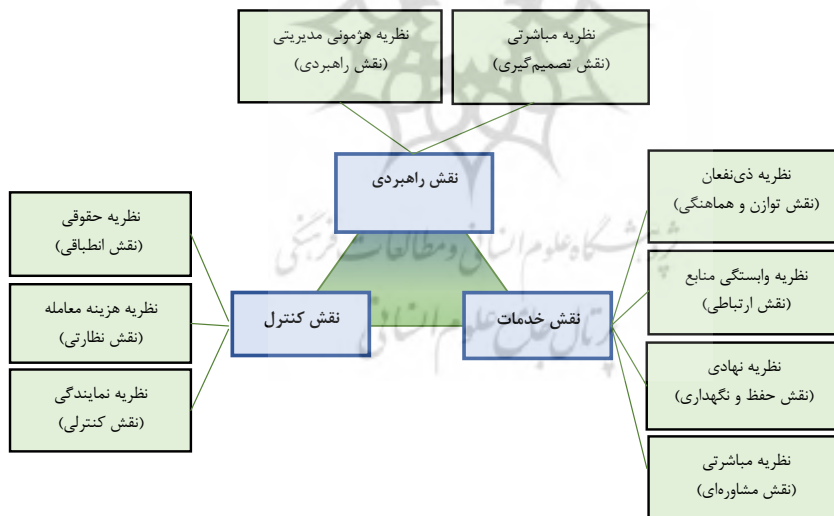
شکل ۱: چارچوب عناصر سرمایه فکری هیئت مدیره (Berezinets et al., 2016: 637)

الگوی نظری نقش های هیئت مدیره

با همه مسائلی که جدایی مالکیت از بخش مدیریت شرکت در اداره شرکت ایجاد می کند، تمامی پژوهشگران در یک چیز انکارناپذیر توافق دارند که بنگاه اقتصادی باید بتواند به طور کارآمد به فعالیت اقتصادی پایدار خود ادامه دهد. آنتونی^۱ (۱۹۶۵)، استدلال می کند برای آن که یک سازمان بتواند به حیات خودش ادامه دهد، لازم است مدیریت سازمان عملکرد بالایی در انجام دو وظیفه برنامه ریزی راهبردی و کنترل (مدیریتی و عملیاتی) ایفا کند. این تقسیم بندی وظایف مدیریت در بسیاری از منابع علمی به عنوان یکی از پارادایم های مدیریت نام برده می شود که این خود بر ارزش و غنای این دسته بندی می افزاید. اندرسون و آنتونی^۲ (۱۹۸۶)،

1. Anthony
2. Anderson & Anthony

نشان می‌دهند که چگونه معنای عضویت در هیئت‌مدیره و مسئولیت مدیران در مهروموم‌ها از «مواضع افتخاری» که در گذشته داشتند، تغییر یافته است. با پررنگ‌تر شدن نقش هیئت‌مدیره در شرکت‌ها، ضرورت تعریف و واکاوی نقش‌های هیئت‌مدیره به عنوان مسئول اصلی راهبری شرکت که عملکرد شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهد، از طرف بسیاری از پژوهشگران مورد تاکید است (Kiel & Nicholson, 2003; Sonnenfeld, 2002; Westphal & Bednar, 2005). بیش‌تر نقش‌های اشاره‌شده برای هیئت‌مدیره در ادبیات را می‌توان در نظریه‌های حاکمیت شرکتی ردیابی کرد. در واقع، یک نقش یا از یک نظریه مشخص ناشی می‌گردد یا به وسیله چندین نظریه قابل‌بحث است. برای مثال هونگ^۱ (۱۹۹۸)، تلاش می‌کند نقش‌های اصلی هیئت‌مدیره را که ناشی از نظریه‌های مشخصی هستند شناسایی کند. از طرف دیگر زهرا و پیرس (۱۹۸۹)، چند نقش کنترل، راهبرد، و خدمات را در سطوح مختلف در چندین نظریه طبقه‌بندی می‌کنند. بسیاری از پژوهشگران سعی می‌کنند با ترکیبی از نظریه‌های مختلف به توضیح نقش‌های هیئت‌مدیره بپردازند (Gabriellson et al., 2007; Stiles & Taylor, 2001). بر اساس این، الگوی نظری نقش‌های هیئت‌مدیره پس از بررسی ادبیات به شکل (۲) تبیین می‌یابد (Levrau & Van den Berghe, 2007).



شکل ۲: الگوی نظری نقش‌های هیئت‌مدیره

محرك‌های اعضای هیئت‌مدیره

بر طبق نظریه نمایندگی، اعضای هیئت‌مدیره در انگیزه‌های نظارت خود برای حمایت از منافع سهامداران متفاوت هستند، در نتیجه، انگیزه یک پیش‌نیاز اصلی برای نظارت موثر است. در بسیاری از پژوهش‌ها تایید می‌شود که نهادینه شدن رفتار منطقی فرد با انگیزهٔ رفع نیاز او همبستگی مستقیم دارد (گلچین و قربانی، ۱۳۷۵؛ محمدی و بایندری، ۱۳۹۲). هرچقدر افراد نیازهای ارضاشده داشته باشند، رفتارشان عقلانی‌تر و منطقی‌تر می‌شود، یعنی مجموعه فعالیت‌های او بر اساس موازین منطقی‌تری صورت می‌گیرد و به انجام می‌رسد. با وجود این که انگیزه‌ها درونی هستند، اما از عوامل بیرونی بسیاری متاثرند، زیرا رفتار آن‌ها در بیرون معنا پیدا می‌کند. بنابراین، تعجب‌آور نیست که جبران خدمات هیئت‌مدیره یکی از مهم‌ترین موضوع‌های مورد بحث در حوزه حاکمیت شرکتی است (Barontini & Bozzi, 2011)، که به‌طور قابل توجهی در دو دهه اخیر توجه قانونگذاران، اصحاب رسانه، و حامیان تصویب کدهای حاکمیت شرکتی را به خود جلب کرده است (Sheikh & Wang, 2012; Adams, 2012). از طرف دیگر، هیئت‌مدیره‌ها به‌طور معمول متشکل از اعضای داخلی (مدیران و کارمندان رسمی) و اعضای خارجی هستند که از بخش مدیریت اجرایی و شرکت مستقل نیستند (به خاطر معامله‌های کسب‌وکار و ارتباطات اجتماعی، سیاسی، و خویشاوندی). پس این اعضا با توجه به وابستگی خود به مدیرعامل شرکت/یا سازمان مسلط انگیزه کم‌تری به کار نظارت دارند. دانشمندان نظریه نمایندگی استدلال می‌کنند که وابستگی به سازمان یا مدیرعامل کنونی عامل بازدارنده انگیزه برای اعضای درونی و اعضای وابسته خارجی برای حمایت از منافع سهامداران است، در زمانی که منافع آن‌ها (سهامداران) در تضاد با منافع مدیران است (Hillman & Dalziel, 2003). در حوزه حاکمیت شرکتی، موضوع عملکرد هیئت‌مدیره همزمان یا کمی بعد از توسعه مفاهیم حاکمیت شرکتی به عنوان یکی از مهم‌ترین مسائل تعریف‌شده در این حوزه از طرف پژوهشگران مد نظر است. به‌ویژه مطالعات هیئت‌مدیره در پاسخگویی به تقلب‌های گسترده در شرکت‌های بزرگ و همچنین افزایش آگاهی عمومی در مورد اهمیت استانداردهای بالای حاکمیت شرکتی در نحوه اداره شرکت‌ها افزایش یافته است (Barton & Wong, 2006). هیئت‌مدیره از جمله سازوکارهای داخلی حاکمیت است که تاثیر زیادی بر عملکرد شرکت و رعایت حقوق ذی‌نفعان بنگاه اقتصادی دارد. هیئت‌مدیره برای نظارت بر مدیریت و مشارکت تصمیم‌گیری، نیازمند مهارت‌های متنوع از قبیل حسابداری، بانکداری، و قانون است تا بتواند بر افزایش ارزش شرکت موثر باشد. سرمایه فکری هیئت‌مدیره به عنوان یکی

از معیارهای حاکمیت خوب در ادبیات حاکمیت شرکتی نادیده گرفته شده است (دهقان هراتی و همکاران، ۱۳۹۲).

شجاعی و باغبانیان (۱۳۸۸)، به بررسی رابطه اجزای سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، و سرمایه ارتباطی) بر عملکرد سازمانی صنعت بانکداری می‌پردازند که نتایج نشان‌دهنده ارتباط مثبت معناداری بین تک‌تک اجزای سرمایه فکری و عملکرد این شرکت‌هاست. عباسی و گلدی صدقی (۱۳۸۹)، نشان می‌دهند که رابطه معناداری بین اجزای سرمایه فکری و عملکرد مالی شرکت‌های عضو بورس تهران وجود دارد. نیکلسون و کیل^۱ (۲۰۰۴)، یک چارچوب مفهومی با هدف تبیین چگونگی اثرگذاری سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر خروجی‌های شرکت از طریق عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره را توسعه می‌دهند. در واقع، با در نظر گرفتن هیئت‌مدیره به عنوان بخشی از سیستم حاکمیتی، در شرکت تشریح می‌شود که چگونه سرمایه فکری، عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره را حمایت می‌کند و در نهایت چگونه این عناصر با عملکرد شرکت پیوند می‌خورد. شوکلا و دویدی^۲ (۲۰۱۶)، نشان می‌دهند که تنوع هیئت‌مدیره از نظر ترکیب سرمایه انسانی و اجتماعی (سرمایه فکری)، راهبرد متنوع‌سازی شرکت را به‌طور مثبت تحت تاثیر قرار می‌دهد. پژوهش‌های دیگری نیز بیان می‌کنند که ارتباطات و درهم‌پیچیدگی^۳ هیئت‌مدیره با محیط خارج شرکت می‌تواند نقش بسیار مهمی در رساندن اطلاعات به شرکت‌ها (Burt, 1980)، دستیابی به منابع بحرانی (Mizruchi, 1996)، و شکل‌گیری سرمایه‌گذاری‌های مشترک (Gulati & Westphal, 1999) داشته باشد.

در این راستا، نظریه وابستگی به منابع^۴ معتقد است اعضای هیئت‌مدیره یکی از مهم‌ترین منابع شرکت‌هاست (Emerson, 1962). به‌طور خاص، دانش و تجربیات آن‌ها در کسب‌وکار برای اثربخشی هیئت‌مدیره‌ها و عملکرد شرکت بسیار ضروری است (Hansell, 2003). برای نمونه، پژوهشگران اظهار می‌کنند که اعضای هیئت‌مدیره به حاکمیت اثربخش از طریق بکارگیری اطلاعات و تخصص لازم با افزایش خلاقیت و انسجام در فرایند تصمیم‌گیری یاری می‌رسانند (Huse, 2007). این استدلال از این طریق قابل توضیح است که اعضای هیئت‌مدیره‌ای که دارای دانش و مهارت‌های مرتبط هستند می‌توانند موثرتر عمل کنند. این عملکرد می‌تواند به‌ویژه در تجزیه و تحلیل دیدگاه‌های مختلف (Kiel & Nicholson, 2003)، و مشارکت در فرایندهای

1. Nicholson & Kiel
2. Shukla & Dwivedi
3. Interlocks
4. Resource Dependency Theory

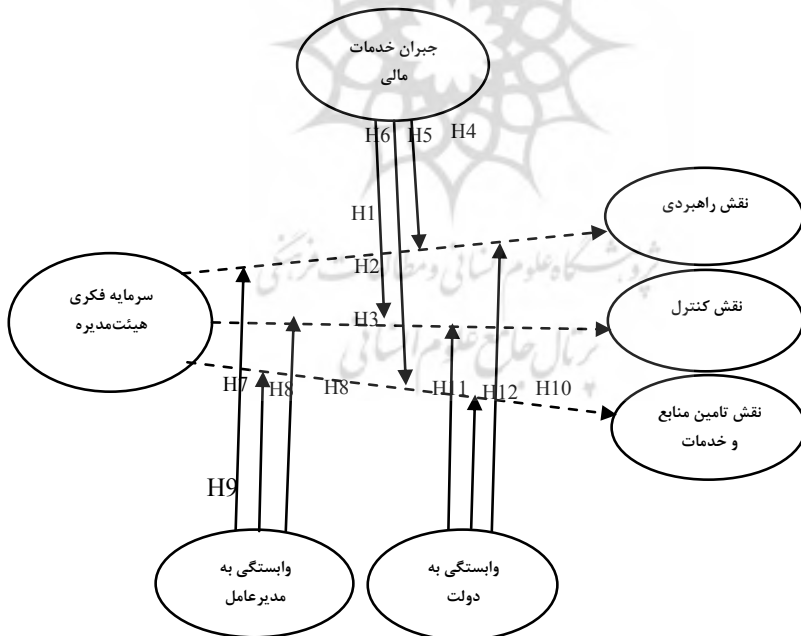
راهبردی نمود بیش‌تری داشته باشد (Offstein & Gnyawali, 2006).

با توجه به اهمیت عامل انگیزه به عنوان محرکه عملکرد مدیران، پژوهشگران به مطالعه رابطه بین محرک‌های هیئت‌مدیره و عملکرد هیئت‌مدیره و شرکت می‌پردازند (Pfeffer, 1972; Hillman & Dalziel, 2003; Dalton *et al.*, 1998). بررسی دوگولیاگوس و همکاران^۱ (۲۰۰۷)، نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین پاداش اعضای هیئت‌مدیره و عملکرد شرکت وجود ندارد. علاوه بر پرداخت مبتنی بر عملکرد هیئت‌مدیره، مطالعه نشان می‌دهد که سیاست‌های مدیریتی، اندازه بانک، و مالکیت سهام اعضای هیئت‌مدیره بر سطح پرداختی تاثیر می‌گذارند. یتیم^۲ (۲۰۱۳)، نشان می‌دهد پرداختی اعضای هیئت‌مدیره رابطه مثبت و معناداری با عملکرد مالی و فرصت‌های رشد دارد. از طرف دیگر، پرداختی اعضای هیئت‌مدیره رابطه منفی و معناداری با استقلال هیئت‌مدیره دارد. یافته‌های مولر^۳ (۲۰۱۴)، نشان‌دهنده یک رابطه معنادار و مثبت بین پرداختی‌های هیئت‌مدیره و عملکرد مالی شرکت است.

با این حال، یافته‌های گزارش‌شده از پژوهش‌های مختلف نتایج متناقضی را نشان می‌دهد. توضیح اولیه برای این نتایج متناقض، تفاوت‌های نهادی است که در کشورها وجود دارد. فیث و همکاران^۴ (۲۰۰۶)، نشان می‌دهند در شرکت‌هایی که سازمان‌ها و نهادهای دولتی سهامدار اصلی آن هستند، به نظر نمی‌رسد عملکرد شرکت در تعیین طرح‌های پاداش مدیران اجرایی مورد توجه ویژه باشد. در مقابل، حقوق مدیران در شرکت‌های خصوصی با تغییر در ثروت سهامداران مرتبط است. مینوزی و همکاران^۵ (۲۰۱۲)، با بررسی ۱۱۴ شرکت دولتی در ایتالیا درمی‌یابند که اعضای هیئت‌مدیره، که به‌طور سیاسی وابسته به دولت (نماینده دولت یا شهرداری محلی) هستند، بر هیئت‌مدیره‌های شرکت‌های دولتی ایتالیایی غالب هستند و اعضای هیئت‌مدیره با وابسته سیاسی با اشتغال اثر مثبت و معنادار، اما با عملکرد شرکت رابطه منفی دارند. افراد هیئت‌مدیره‌ای که از طریق روابط خویشاوندی به عنوان ذی‌نفعان با شرکت ارتباط دارند، با انگیزه بیش‌تری برای مقاصد گوناگون (ارائه توصیه و مشاوره، ارتباطات با سازمان‌های دیگر، و تشویق جریان ارتباطی) به‌گونه‌ای عمل می‌کنند که تصویر خارجی شرکت بهبود یابد (Dalton *et al.*, 1998). اعضای هیئت‌مدیره که خود تامین‌کننده، مشتری یا کارمند شرکت هستند، انگیزه‌های اضافی برای تامین

1. Doucouliagos *et al.*
2. Yatim
3. Müller
4. Firth *et al.*
5. Menozzi *et al.*

منابع شرکت دارند، زیرا آن‌ها احتمالاً با بیشینه شدن عملکرد شرکت منتفع می‌شوند، درست مانند آنچه در مورد پاداش سود سهام صادق است. اعضای هیئت‌مدیره با پیوندهای خویشاوندی و دیگر روابط اجتماعی با مدیرعامل و سازمان ممکن است با انگیزه بهتری تامین منابع کنند. بر اساس این، وابستگی هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی می‌تواند در دو شکل قابل طرح باشد: ۱. وابستگی‌های اعضای هیئت‌مدیره به مدیرعامل به خاطر پیوندهای خویشاوندی، اجتماعی، و تجاری؛ و ۲. میزان وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به دولت به خاطر وابستگی‌های شغلی و سیاسی. نظریه پردازان نظریه نمایندگی ارتباط مستقیمی را بین محرک‌های هیئت‌مدیره (جبران خدمات مالی و وابستگی‌های هیئت‌مدیره) و عملکرد آن‌ها نشان می‌دهند. از سوی دیگر، محرک‌ها می‌تواند بر شدت رابطه توانایی و عملکرد اثرگذار باشد، اما به‌طور مستقیم نمی‌تواند عملکرد وظیفه‌ای را تعیین کند (Hillman & Dalziel, 2003). بنابراین، استدلال می‌شود جبران خدمات مالی هیئت‌مدیره و وابستگی هیئت‌مدیره به مدیرعامل و دولت بتواند اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره را بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره تعدیل کند (شکل ۳).



شکل ۳: مدل مفهومی پژوهش (با اقتباس از Hillman & Dalziel, 2003)

جدول ۱: فرضیه‌های پژوهش

| ردیف | فرضیه |
|------|--|
| H1 | سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش راهبردی هیئت‌مدیره اثر مثبت و معنادار دارد. |
| H2 | سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره اثر مثبت و معنادار دارد. |
| H3 | سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش تامین منابع و خدمات هیئت‌مدیره اثر مثبت و معنادار دارد. |
| H4 | میزان جبران مالی خدمات اعضای هیئت‌مدیره اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش راهبردی را به شکل مثبتی تعدیل می‌کند. |
| H5 | میزان جبران مالی خدمات اعضای هیئت‌مدیره اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش کنترل را به شکل مثبتی تعدیل می‌کند. |
| H6 | میزان جبران مالی خدمات اعضای هیئت‌مدیره اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش تامین منابع و خدمات را به شکل مثبتی تعدیل می‌کند. |
| H7 | سطح وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به مدیرعامل اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش راهبردی را به شکل مثبتی تعدیل می‌کند. |
| H8 | سطح وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به مدیرعامل اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش کنترل را به شکل منفی تعدیل می‌کند. |
| H9 | سطح وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به مدیرعامل اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش تامین منابع و خدمات را به شکل منفی تعدیل می‌کند. |
| H10 | سطح وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به دولت اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش راهبردی هیئت‌مدیره را به شکل مثبتی تعدیل می‌کند. |
| H11 | سطح وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به دولت اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره را به شکل منفی تعدیل می‌کند. |
| H12 | سطح وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به دولت اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش تامین منابع و خدمات را به شکل منفی تعدیل می‌کند. |

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به این که در جستجوی دستیابی به یک هدف عملی برای تدوین راهبردهای حاکمیت شرکت‌های دولتی است، از این نظر کاربردی است. همچنین، از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. این پژوهش به بررسی روابط بین متغیرها می‌پردازد و در پی اثبات وجود این رابطه‌ها در شرایط کنونی بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده است، بنابراین می‌توان آن را از نوع علیّ طبقه‌بندی نمود. واحد تحلیل پژوهش، سازمان (شرکت) است. با لحاظ احتمال همکاری نکردن

برخی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های متولی شرکت‌های دولتی در توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، در ابتدا روش نمونه‌گیری در دسترس مورد توجه قرار گرفت و مکاتبات رسمی با هدف اخذ مجوز همکاری شرکت‌های تابعه آغاز شد. نتایج این مذاکره‌ها نشان می‌دهد که در سرشت علمی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و عمومی ایران رفتار «بخشی» حاکم است، به طوری که غالباً محرمانگی اطلاعات و مسائل حراستی هیئت‌مدیره را توجیه ممکن نبودن همکاری با طرح حاضر بیان کردند. اما در مقابل، سازمان‌های زیادی از پژوهش استقبال کردند و در پیشبرد پیمایش میدانی به طور اثربخش ظاهر شدند. در وهله اول، ۵۴۳ شرکت در تمامی وزارتخانه‌های دولت به عنوان جامعه آماری شناخته شدند که بعد از مکاتبات رسمی صورت گرفته، به دلیل همکاری نکردن سازمان‌های متولی شرکت‌ها، این عدد به ۲۶۵ مورد کاهش یافت. بر اساس این، پرسشنامه پژوهش به هیئت‌مدیره ۲۶۵ شرکت ارسال شد که در نهایت ۱۲۷ پرسشنامه صحیح (با نرخ بازگشت ۴۹ درصد) به دست آمد. قابل توجه است که به طور معمول پژوهش‌ها در حوزه هیئت‌مدیره دارای نرخ بازگشت پایین (اغلب کم‌تر از ۲۰ درصد) هستند تفکیک وزارتخانه و سازمان متولی شرکت نشان می‌دهد.

جدول ۲: شرکت‌های مورد مطالعه پژوهش (به تفکیک سازمان متولی)

| عنوان وزارتخانه | سازمان متولی | تعداد شرکت‌ها | جمع کل |
|--------------------------|--|---------------|--------|
| وزارت نیرو | شرکت مدیریت منابع آب ایران | ۱۴ | ۱۳ |
| | شرکت مادر تخصصی مدیریت برق حرارتی | ۶ | |
| وزارت صنعت، معدن و تجارت | سازمان گسترش و نوسازی صنایع | ۱۳ | ۴۳ |
| | شرکت نفت و گاز پتروشیمی تامین (تاپیکو) | ۱۳ | |
| | سازمان تامین | ۴ | |
| | شرکت سرمایه‌گذاری صبا جهاد | ۹ | |
| | شرکت سرمایه‌گذاری دارو تامین | ۱۳ | |
| وزارت نفت | شرکت صنایع عمومی تامین | ۱۳ | ۳۰ |
| | سایر شرکت‌های سازمان تامین اجتماعی | ۴ | |
| وزارت نفت | شرکت ملی گاز ایران | ۳۰ | ۳۰ |

به منظور ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره در مرحله اول، با الهام از پرسشنامه ماگوبیا^۱ (۲۰۱۶)،

1. Mugoby

پرسشنامه‌ای با ۴۸ گویه طراحی گردید که در مراحل بعدی بعد از اعمال اصلاحات لازم با نظر خبرگان به ۴۲ گویه نهایی رسید. این پرسشنامه به ترتیب شامل ابعاد راهبردی (۹ گویه)، کنترلی (۱۶ گویه)، و تامین منابع و خدمات (۱۷ گویه) است. برای سنجش سرمایه فکری هیئت‌مدیره در آغاز پرسشنامه‌ای با مجموع ۲۷ گویه با الهام از پرسشنامه بونتیس و همکاران (۲۰۰۰) طراحی گردید که در مراحل بعد، پرسشنامه با ۱۹ گویه به تفکیک ابعاد سرمایه انسانی (۸ گویه) و سرمایه ارتباطی (۱۱ گویه) نهایی شد. با توجه به مبانی نظری، پیشینه پژوهش، و نظر خبرگان برای اندازه‌گیری سطح وابستگی هیئت‌مدیره، پرسشنامه‌ای در دو بعد وابستگی به مدیرعامل و وابستگی به دولت با ۹ گویه طراحی گردید. پس از بررسی مجدد و اعمال نظر خبرگان، پرسشنامه وابستگی هیئت‌مدیره با ۶ گویه، به این ترتیب که متغیر وابستگی هیئت‌مدیره به مدیرعامل با ۴ گویه و متغیر وابستگی هیئت‌مدیره به دولت با ۲ گویه نهایی شد. نیاز به اشاره است تمامی پرسش‌های پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی می‌شود. همچنین، از آنجایی که بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه‌شان از ارائه اطلاعات دقیق جبران خدمات مالی ماهیانه اعضای هیئت‌مدیره به دلایل مختلف سرباز می‌زنند، لاجرم به دلیل اهمیت بررسی عامل محرک مالی بر عملکرد هیئت‌مدیره، برای سنجش جبران خدمات مالی، متوسط جبران خدمات دریافتی ماهیانه اعضای موظف در یک طیف هشت گزینه‌ای از پاسخ‌دهندگان پرسیده شد.

آمار توصیفی متغیرها

در این بخش اطلاعات توصیفی متغیرهای پژوهش ارائه می‌شود. **جدول (۳)**، اطلاعات توصیفی متغیرهای پژوهش شامل عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره، سرمایه فکری، وابستگی هیئت‌مدیره، و متوسط جبران خدمات مالی هیئت‌مدیره را نشان می‌دهد.

جدول ۳: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

| شاخص | کمینه | میانه | میانگین | بیشینه | انحراف استاندارد | فقدان داده |
|--------------------------------|-------|-------|---------|--------|------------------|------------|
| عملکرد نقش راهبردی | ۱/۶۷ | ۳/۷۷ | ۳/۶۸ | ۵ | ۰/۶۸ | ۰ |
| عملکرد نقش کنترلی | ۱/۵۰ | ۳/۵۶ | ۳/۴۷ | ۵ | ۰/۶۹ | ۴ |
| عملکرد نقش تامین منابع و خدمات | ۱/۹۴ | ۳/۷۲ | ۳/۶۷ | ۵ | ۰/۶۵ | ۳ |
| سرمایه فکری هیئت‌مدیره | ۱/۵۸ | ۳/۴۸ | ۳/۴۸ | ۴/۸۵ | ۰/۶۵ | ۱۱ |
| ۱. سرمایه انسانی | ۱/۱۷ | ۳/۵۰ | ۳/۵۰ | ۵ | ۰/۷۰ | ۰ |

ادامه جدول ۳: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

| شاخص | کمیته | میانه | میانگین بیشینه | انحراف استاندارد | فقدان داده |
|------------------------|-------|-------|----------------|------------------|------------|
| ۲. سرمایه ارتباطی | ۲ | ۳/۴۷ | ۳/۴۶ | ۴/۷۱ | ۰/۶۱ |
| وابستگی به مدیرعامل | ۱ | ۱/۵ | ۱/۷۸ | ۴/۵ | ۱ |
| وابستگی به دولت | ۱ | ۳ | ۲/۷۲ | ۵ | ۱/۰۳ |
| متوسط جبران خدمات مالی | ۱ | ۳ | ۲/۸۵ | ۸ | ۱/۴۲ |

روش تحلیل داده‌ها

مدلسازی معادله‌های ساختاری به عنوان یکی از ابزارهای قوی آماری، بررسی ارتباطات میان چندین متغیر را در یک مدل امکان‌پذیر می‌کند. قدرت این فن در توسعه نظریه‌ها باعث کاربرد وسیع آن در علوم مختلف از قبیل بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت راهبردی، و سیستم‌های اطلاعاتی شده است (Hair et al., 2016). در این پژوهش، از نسخه ۷.3.2.8 نرم‌افزار PLS برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود. بر اساس الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS این مراحل باید طی شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳): ۱. بررسی برازش مدل پژوهش که شامل سه مرحله است الف. بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری؛ ب. بررسی برازش مدل ساختاری؛ و پ. بررسی برازش مدل کلی؛ و ۲. آزمون فرضیه‌های پژوهش.

برازش مدل‌های اندازه‌گیری مدل‌های انعکاسی^۱

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری شاخص‌های پایایی و روایی مورد بررسی قرار می‌گیرد. پایایی ابزار اندازه‌گیری مشخص می‌سازد که ابزار اندازه‌گیری در صورت اجرا در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی دارند. در این پژوهش، برای بررسی پایایی ابزار اندازه‌گیری از روش آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR)^۲، و سنجش بارهای عاملی استفاده می‌شود. روایی همگرا معیار دیگری است که برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS بکار می‌رود. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است (Barclay et al., 1995). فورنل و لارکر^۳ (۱۹۸۱)، مقدار بحرانی ۰/۵ را برای مقدار قابل قبول برای این شاخص معرفی می‌کنند. همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، تمامی متغیرهای پنهان دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تقریباً برابر یا بالای ۰/۷ هستند که نشان‌دهنده این است مدل، پایایی مناسبی دارد. همچنین،

1. Reflective
2. Composite Reliability
3. Fornell & Larcker

مقدار روایی همگرا برای متغیرهای پنهان همگی تقریباً مقداری برابر یا بالاتر از ۰/۵ دارند.

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

| متغیر پنهان | ضریب آلفای کرونباخ (Alpha \geq ۰/۷) | ضریب پایایی ترکیبی (CR \geq ۰/۷) | روایی همگرا (AVE \geq ۰/۵) |
|--------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------|
| عملکرد نقش راهبردی | ۰/۹۱ | ۰/۹۳ | ۰/۶۱ |
| عملکرد نقش کنترل و نظارت | ۰/۹۳ | ۰/۹۴ | ۰/۵۱ |
| عملکرد نقش تامین منابع و خدمات | ۰/۹۳ | ۰/۹۴ | ۰/۴۹ |
| وابستگی هیئت‌مدیره به مدیرعامل | ۰/۷۳ | ۰/۸۳ | ۰/۵۶ |
| وابستگی هیئت‌مدیره به دولت | ۰/۶۹ | ۰/۸۶ | ۰/۷۶ |
| جبران خدمات مالی | ۱ | ۱ | ۱ |

در روش PLS برای بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری از دو روش استفاده می‌شود: ۱. روش بارهای عاملی متقابل؛ و ۲. روش فورنل و لارکر. اگرچه در این پژوهش از هر دو روش برای بررسی روایی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی استفاده می‌شود، اما به دلیل تعداد زیاد شاخص‌ها (پرسش‌های پژوهش)، امکان گزارش جزئیات در روش اول در پژوهش حاضر وجود ندارد.

جدول ۵: همبستگی‌های متغیرهای مکنون مرتبه اول و مقادیر AVE آن‌ها

| سازه‌های مرتبه اول | عملکرد نقش راهبردی | عملکرد نقش کنترل و نظارت | عملکرد نقش تامین منابع و خدمات | وابستگی هیئت‌مدیره به مدیرعامل | وابستگی هیئت‌مدیره به دولت | جبران خدمات مالی |
|--------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------|
| عملکرد نقش راهبردی | ۰/۷۹ | | | | | |
| عملکرد نقش کنترل و نظارت | ۰/۸۰ | ۰/۷۲ | | | | |
| عملکرد نقش تامین منابع و خدمات | ۰/۸۱ | ۰/۶۹ | ۰/۷۰ | | | |
| وابستگی هیئت‌مدیره به مدیرعامل | -۰/۲۶ | -۰/۲۱ | -۰/۲۰ | ۰/۷۴ | | |
| وابستگی هیئت‌مدیره به دولت | -۰/۲۴ | -۰/۱۹ | -۰/۱۲ | ۰/۳۱ | ۰/۸۷ | |
| جبران خدمات مالی | -۰/۰۴ | ۰/۰۵ | -۰/۰۰۸ | ۰/۱۲ | ۰/۰۴ | ۱ |

به بیان فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان جذر

1. Cross-loadings

AVE برای هر سازه از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر بیشتر باشد. همان‌گونه که در ماتریس **جدول (۵)** روشن است، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر است که حاکی از قابل‌قبول بودن روایی واگرایی سازه‌هاست. البته در دو سازه (عملکرد نقش کنترل و نظارت، و عملکرد نقش تامین منابع و خدمات)، مقدار واریانس اشتراکی این سازه‌ها با شاخص‌هایشان از همبستگی آن‌ها با یک سازه دیگر کم‌تر است، اما می‌توان با کمی چشم‌پوشی به دلیل حذف نکردن سنجه‌های بیشتر و کم بودن این تفاوت (۰/۷۰) در برابر ۰/۸۱ و ۰/۷۲ (در برابر ۰/۸۰) این معیار را قابل‌قبول دانست (**داوری و رضازاده، ۱۳۹۳**).

برازش مدل‌های اندازه‌گیری مدل‌های سازنده^۱

در پژوهش حاضر دو سازه سرمایه انسانی و سرمایه ارتباطی هیئت‌مدیره به عنوان متغیرهای سازنده هستند. برای بررسی برازش مدل‌های سازنده، هیر و همکاران (۲۰۱۳) دو معیار را معرفی می‌کنند: معناداری بارهای عاملی شاخص‌ها از طریق T-values؛ و بررسی همخطی بین شاخص‌ها (پرسش‌ها). مقادیر محاسبه‌شده این دو شاخص برازش برای سازه سرمایه فکری و سرمایه ارتباطی در **جدول (۶)** آمده است. در صورتی که مقدار T-values سنجه‌های یک سازه با شاخص‌های سازنده از ۱/۹۶ کم‌تر شود، پژوهشگر در فاصله اطمینان ۰/۹۵ درصد جایز است با مطالعه مجدد مبانی نظری و نظر خبرگان آن سنجه‌ها را از مدل حذف نماید (**Diamantopoulos & Winklhofer, 2001**). بررسی همخطی شاخص‌ها از طریق محاسبه یک معیار به نام VIF (عامل افزایش نرخ واریانس) برای هر شاخص بررسی می‌گردد. بر اساس این، بعد از بررسی مجدد مبانی نظری و در نظر گرفتن اهمیت شاخص‌های سازه و معیارهای برازش دو مدل اندازه‌گیری متغیر سازنده سرمایه انسانی و سرمایه ارتباطی، تصمیم به حذف تعدادی شاخص گرفته شد **جدول (۶)**.

جدول ۶: گزارش معیارهای برازش مدل اندازه گیری سازنده سرمایه فکری

| سازه | شاخص | بار عاملی | مقدار ویژه T | VIF | نتیجه برازش شاخص |
|---------------------------|---------------|-----------|--------------|------|------------------|
| سرمایه انسانی هیئت مدیره | EnsCapital1 | ۰/۰۲۹ | ۰/۲۲ | ۲/۲۰ | حذف |
| | EnsCapital2 | ۰/۰۲۸ | ۰/۲۹ | ۲/۳۶ | حفظ |
| | EnsCapital3 | ۰/۳۰ | ۲/۱۰ | ۲/۱۸ | حفظ |
| | EnsCapital4 | ۰/۳۰ | ۲/۶۰ | ۲/۵۸ | حفظ |
| | EnsCapital5 | ۰/۱۱ | ۱/۲۰ | ۲/۱۱ | حفظ |
| | EnsCapital6 | ۰/۵۳ | ۴/۵۱ | ۳/۱۲ | حفظ |
| | EnsCapital7 | -۰/۱۱ | ۱/۰۲ | ۳/۰۵ | حفظ |
| | EnsCapital8 | ۰/۰۸ | ۰/۸۳ | ۱/۵۵ | حذف |
| سرمایه ارتباطی هیئت مدیره | ErtCapMosh1 | ۰/۱۸ | ۲/۷۱ | ۲/۳۹ | حفظ |
| | ErtCapTamin1 | ۰/۰۵ | ۰/۶۰ | ۲/۸۹ | حذف |
| | ErtCapTamin2 | ۰/۱۸ | ۱/۹۷ | ۲/۹۶ | حفظ |
| | ErtCapKarkn | ۰/۱۶ | ۱/۷۹ | ۲/۹۱ | حفظ |
| | ErtCapRoghba2 | ۰/۲۲ | ۲/۱۳ | ۲/۳۹ | حفظ |
| | ErtCapRoghba3 | ۰/۰۶ | ۰/۸۱ | ۱/۴۴ | حذف |
| | ErtCapEjt2 | ۰/۲۰ | ۱/۸۰ | ۲/۷۲ | حفظ |
| | ErtCapMdia2 | -۰/۰۲ | ۰/۲۱ | ۱/۱۸ | حذف |
| | ErtCapGov1 | ۰/۴۰ | ۴/۶۲ | ۱/۷۹ | حفظ |
| | ErtCapGov2 | -۰/۰۴ | ۰/۵۳ | ۱/۵۱ | حذف |
| ErtCapNCov | ۰/۱۷ | ۲/۹۸ | ۱/۰۷ | حفظ | |

برازش مدل ساختاری

پس از بررسی روایی و پایایی مدل های اندازه گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مکنون ارزیابی می شود. در پژوهش حاضر، برای سنجش میزان برازش مدل ساختاری از چهار معیار اعداد معناداری t ، ضریب تعیین (R^2)، ضریب قدرت پیش بینی (Q^2)، و معیار Redundancy استفاده می شود. در صورتی که مقدار t از $1/96$ بیش تر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه ها و در نتیجه تایید فرضیه های پژوهش

در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. چین^۱ (۱۹۹۸)، سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی R^2 معرفی می‌کند. بر اساس این، با توجه به نتایج (جدول ۷) مقادیر R^2 برای متغیرهای درون‌زای مدل به میزان مناسبی است که نشان‌دهنده برازش ساختاری قابل قبول مدل پژوهش است. با توجه به هنسلر و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، Q^2 قدرت پیش‌بینی شاخص‌های سازه‌های برون‌زای مدل پژوهش به نسبت قوی است، بنابراین از این طریق برازش ساختاری مدل پژوهش تایید می‌شود. Redundancy نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه درون‌زاست که از یک یا چندسازه برون‌زا تاثیر می‌پذیرد. در مورد مقدار ملاک Red مقداری بیان نشده است، اما هرچه این معیار بیش‌تر باشد، نشان از برازش مناسب‌تر بخش ساختاری مدل پژوهش است.

جدول ۷: گزارش معیارهای برازش مدل ساختاری R^2 ، Q^2 ، Red

| Red | Q^2 | R^2 | سازه‌های مکنون |
|------|-------|-------|---------------------------------|
| ۰/۵۷ | ۰/۴۰ | ۰/۹۹ | سرمایه فکری هیئت‌مدیره |
| ۰/۳۹ | ۰/۳۵ | ۰/۶۵ | اثربخشی نقش راهبردی |
| ۰/۳۱ | ۰/۲۸ | ۰/۶۲ | اثربخشی نقش کنترل و نظارت |
| ۰/۳۶ | ۰/۳۱ | ۰/۷۰ | اثربخشی نقش تامین منابع و خدمات |

برازش کلی مدل

برای ارزیابی میزان برازش بخش کلی مدل معادله‌های ساختاری از معیار GOF استفاده می‌شود. این معیار طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GoF = \sqrt{Communalities \times \bar{R}^2} = \sqrt{0.655 \times 0.739} = 0.695$$

سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵، و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی برای برازش کلی مدل معرفی می‌شوند. مقدار ۰/۶۹ نشان از برازش کلی بسیار قوی مدل پژوهش است.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری، و مدل کلی، به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. (جدول ۸)، نتایج فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

1. Chin
2. Henseler et al.

جدول ۸: نتایج فرضیه‌های مدل معادله‌های ساختاری پژوهش

| نتایج | ضریب استاندارد | آماره T | فرضیه‌ها |
|-------|----------------|---------|--|
| تایید | ۰/۷۲*** | ۱۳/۵۸ | ۱. سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش راهبردی هیئت‌مدیره اثر مثبت و معنادار دارد. |
| تایید | ۰/۷۳*** | ۱۳/۷۳ | ۲. سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره اثر مثبت و معنادار دارد. |
| تایید | ۰/۸۲*** | ۲۵/۹۸ | ۳. سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش تامین منابع و خدمات هیئت‌مدیره اثر مثبت و معنادار دارد. |
| رد | -۰/۰۶ | ۱/۶۰ | ۴. میزان جبران مالی خدمات اعضای هیئت‌مدیره اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش راهبردی را به شکل مثبتی تعدیل می‌کند. |
| رد | -۰/۰۶ | ۱/۳۷ | ۵. میزان جبران مالی خدمات اعضای هیئت‌مدیره اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش کنترل را به شکل مثبتی تعدیل می‌کند. |
| رد | -۰/۰۲ | ۰/۴۶ | ۶. میزان جبران مالی خدمات اعضای هیئت‌مدیره اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش تامین منابع و خدمات را به شکل مثبتی تعدیل می‌کند. |
| تایید | ۰/۱۶** | ۴/۰۵ | ۷. سطح وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به مدیر عامل اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش راهبردی را به شکل مثبتی تعدیل می‌کند. |
| رد | ۰/۰۸ | ۰/۹۷ | ۸. سطح وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به مدیر عامل اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش کنترل را به شکل منفی تعدیل می‌کند. |
| رد | -۰/۰۲ | ۰/۴۶ | ۹. سطح وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به مدیر عامل اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش تامین منابع و خدمات را به شکل منفی تعدیل می‌کند. |
| رد | -۰/۰۰۳ | ۰/۰۸ | ۱۰. سطح وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به دولت اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش راهبردی هیئت‌مدیره را به شکل مثبتی تعدیل می‌کند. |
| تایید | -۰/۱۳۵** | ۳/۳۶ | ۱۱. سطح وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به دولت اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره را به شکل منفی تعدیل می‌کند. |
| رد | -۰/۰۳ | ۰/۸۱ | ۱۲. سطح وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به دولت اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش تامین منابع و خدمات را به شکل منفی تعدیل می‌کند. |

نکته: *** و ** معناداری را به ترتیب در سطح ۹۹ و ۹۵ درصد نشان می‌دهند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف توسعه یک مدل مفهومی جدید با قابلیت آزمون کمی انجام شده است. در مدل، نقش تعدیل‌گری محرک‌های هیئت‌مدیره نظیر جبران مالی، وابستگی اعضا به مدیرعامل و دولت در اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد هر یک از نقش‌های هیئت‌مدیره

در شرکت‌های دولتی مورد ارزیابی قرار گرفته است.

نتایج نشان می‌دهد که سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره (نقش راهبردی، نقش کنترل، و نقش تامین منابع و خدمات) اثرگذار است. این یافته‌ها نشان می‌دهد هیئت‌مدیره‌ها با سرمایه فکری بیش‌تر، تصمیم‌های راهبردی بهتری می‌گیرند، کنترل قوی‌تری بر عملکرد مدیران اجرایی دارند، عملکرد مالی شرکت را به‌تناوب رصد می‌کنند و با توجه به ارتباطات گسترده‌ای که با عوامل خارج از شرکت دارند، می‌توانند منابع حیاتی را برای شرکت جذب نمایند و به عنوان یک اهرم تسهیل‌کننده برای پیشبرد اهداف شرکت تلاش نمایند. آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که میزان تاثیرگذاری سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش تامین منابع و خدمات بیش‌تر است. نتایج این پژوهش، از یافته‌های استوارت^۱ (۱۹۹۷)، فوربس و ملیکان^۲ (۱۹۹۹)، و ملکوموف و کوریوا^۳ (۲۰۱۵) حمایت می‌کند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، وضعیت کنونی سرمایه فکری نمی‌تواند یک حد مطلوب برای شرکت‌های راهبردی و اثرگذار بر اقتصاد ایران قلمداد شود. پس پیشنهاد می‌شود تصمیم‌گیرندگان حوزه شرکت‌های دولتی با ابتکار عمل در خلق فرایندهای دانشی و قانونی با هدف دستیابی به هیئت‌مدیره‌هایی متشکل از اعضای با تخصص، با دانش و مهارت‌های مناسب، و توان ارتباطی بالا با عوامل خارجی شرکت حرکت نمایند، زیرا این اعضا باید بتوانند ضمن بکارگیری اطلاعات و تخصص لازم و ایجاد خلاقیت در ایفای وظایف خود، منابع خارجی را برای شرکت تامین کنند و با حفظ ارتباط و پاسخگویی به ذی‌نفعان شرکت، در حفظ و ارتقای اعتبار شرکت تلاش نمایند. بر اساس این، با توجه به نقش فزاینده سرمایه فکری هیئت‌مدیره توصیه می‌شود، تصمیم‌گیران در انتخاب و چینش اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی توجه لازم را به عمل آوردند و اصل تنوع را در تشکیل هیئت‌مدیره این شرکت‌ها مورد ملاحظه قرار دهند. همچنین، برای تقویت و به‌روزرسانی مهارت‌های اعضای هیئت‌مدیره آموزش‌های لازم صورت گیرد و به‌طور متناوب عملکرد هیئت‌مدیره به عنوان موتور محرکه شرکت‌ها مورد ارزیابی و پژوهش قرار گیرد.

این نتیجه‌گیری با یافته‌های بسیاری از پژوهشگران منطبق است، به‌طوری که نظریه‌پردازان دیدگاه وابستگی منابع استدلال می‌کنند که تامین منابع شرکت تابع مستقیمی از سرمایه فکری هیئت‌مدیره است (Boyd, 1995; Pfeffer, 1972). اگرچه نظریه‌پردازان نظریه نمایندگی بیش‌تر بر انگیزه‌های نظارتی متمرکز هستند و سرمایه فکری هیئت‌مدیره را نادیده می‌گیرند، اما از سوی مقابل تاکید نظریه وابستگی به

1. Stewart
2. Forbes & Milliken
3. Melkumov & Khoreva

منابع بیش‌تر بر سرمایه هیئت‌مدیره است. بر اساس این، سرمایه هیئت‌مدیره به معنای توانایی هیئت‌مدیره برای تامین منابع به شرکت در نظر گرفته می‌شود (Hillman & Dalziel, 2003).

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه میزان جبران خدمات مالی اعضای هیئت‌مدیره نتوانسته است اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره را بر هر یک از عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره تعدیل کند، ولی جبران خدمات مالی اعضای هیئت‌مدیره به‌طور مستقیم بر عملکرد نقش کنترل و نظارت هیئت‌مدیره اثر مثبت داشته است. با توجه به یافته‌های پژوهش، هرچه میزان دریافتی ماهیانه اعضای هیئت‌مدیره افزایش یابد، عملکرد نقش کنترل و نظارت ارتقا می‌یابد. در واقع، جبران خدمات مالی اعضای هیئت‌مدیره هنگامی می‌تواند به ارتقای عملکرد نظارت و حمایت از منافع سهامداران منجر شود که اعضای هیئت‌مدیره بتوانند انگیزه‌های مالی منطقی با فعالیت‌های خود بیابند، به زبان ساده‌تر به این اطمینان برسند که با ارائه عملکرد بالاتر و تامین منافع سهامداران، آنان نیز به نسبت منطقی به منافع ارضاکنده مالی دست می‌یابند.

برای تحلیل بیش‌تر، باید اذعان کرد آنچه در شرکت‌های دولتی در ایران می‌گذرد متفاوت از شرکت‌های خصوصی است. شرکت‌های سهامی عام و خاص از قانون تجارت تبعیت می‌کنند، در حالی که شرکت‌های دولتی زیر نظر قانون مدیریت خدمات کشوری هستند. قانون مدیریت خدمات کشوری در خصوص مدیران بخش دولتی، بیان می‌کند که دریافتی مدیران نباید از هفت برابر حداقل حقوق کارمندان بیش‌تر باشد (ماده ۷۶، قانون مدیریت خدمات کشوری). به‌طور خلاصه، میزان حقوق و دستمزد اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری از جمع حقوق و مزایا، فوق‌العاده‌های مستمری و غیرمستمری بر اساس ماده (۶۸) و (۷۳) هست. همچنین، بر اساس ماده (۷۸) قانون مدیریت خدمات کشوری کلیه پرداخت‌های خارج از ضوابط به‌جز حقوق و مزایای قانونی کارمندان دولت و برخی کمک‌های رفاهی عام ممنوع اعلام شده است (قانون مدیریت خدمات کشوری).

با توجه به مطالب اشاره‌شده، نبود انگیزه کافی اعضای هیئت‌مدیره می‌تواند عملکرد ایشان را تحت تاثیر قرار دهد، زیرا آن‌ها مالکیتی تحت عنوان سهم سرمایه‌گذاری در شرکت ندارند و بر اساس این، سهمی در تقسیم سود سهام ندارند. در واقع، جبران خدمات آن‌ها به‌طور معمول با یک حقوق ثابت است و کم‌تر با دریافتی‌های عالی همراه است. بنابراین، برای کسب منفعت بیش‌تر از شرکت‌های دولتی، بخش مدیریت اجرایی و هیئت‌مدیره و مقامات رسمی مسئول اداره شرکت‌های دولتی هستند تا اندازه شرکت‌های دولتی را افزایش دهند و از این طریق بودجه شرکت را بالا برند و به قدرت و حقوق ویژه بیش‌تری دست یابند (Aharoni, 1986; Starr, 1988). این عمل در نهایت به افزایش

هزینه کل دولت، تخصیص ناکارآمد ثروت در میان شرکت‌های دولتی، و تولید ناکارا منجر می‌شود. وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به مدیرعامل به عنوان دومین عامل محرک اعضای هیئت‌مدیره در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است. آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به مدیرعامل اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش راهبردی هیئت‌مدیره را تعدیل و تقویت کرده است. از سوی دیگر، بررسی نوع متغیر تعدیل‌گر با توجه به نتایج نشان می‌دهد که وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به مدیرعامل به عنوان یک متغیر پیش‌بین یا برون‌زا عملکرد هیئت‌مدیره را در نقش تامین منابع و خدمات تحت تاثیر قرار داده است. استدلال این است که پیوندهای اجتماعی بین اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل، تمایل ارائه خدمات مشاوره و مشارکت فعال اعضا را در تصمیم‌سازی راهبردی افزایش می‌دهد. این اتفاق از آن‌جا ناشی می‌شود که ارتباطات اجتماعی نزدیک با مدیرعامل یک وضعیت منحصر به فرد را ایجاد می‌کند که عضو هیئت‌مدیره فکر می‌کند به احتمال زیاد از منافع آینده شرکت منتفع می‌شود، پس نقش فعال‌تر و موثرتری از خود در ایفای نقش راهبردی نشان می‌دهد. اما از طرف دیگر، وجود وابستگی قوی اعضای هیئت‌مدیره به مدیرعامل نمی‌تواند تضمین‌کننده عملکرد دیگر وظایف هیئت‌مدیره باشد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که میزان وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به دولت اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش کنترل هیئت‌مدیره را تعدیل می‌کند، به طوری که با افزایش سطح وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به دولت شدت اثر سرمایه فکری هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش کنترل و نظارت هیئت‌مدیره کاهش می‌یابد. اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی به طور معمول با وابستگی‌های سیاسی و با حمایت سیاسی صاحبان قدرت به عضویت هیئت‌مدیره این شرکت‌ها درمی‌آیند و با توسل به موقعیت امن سیاسی که برای آن‌ها در این شرکت‌ها ایجاد می‌شود، کم‌تر به وظایف کنترلی اهمیت می‌دهند. به بیان دیگر، به طور معمول سیاستمداران و بوروکرات‌ها به دنبال تحقق اهداف اجتماعی و ارتقای رفاه و منافع عامه مردم به عنوان مالکان اصلی شرکت‌های دولتی نیستند و منافع شخصی و حزبی را در اولویت قرار می‌دهند.

اصول حاکمیت شرکتی غالباً استقلال را در ارتباط با منافع مالی عضو هیئت‌مدیره تعریف می‌کند، اما یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توجه به استقلال هیئت‌مدیره تنها از زاویه منافع مالی کافی نیست. در واقع وابستگی کم‌تر اعضای هیئت‌مدیره به مدیرعامل و دولت، نشان‌دهنده استقلال بیش‌تر اعضای هیئت‌مدیره از نظر سیاسی، اجتماعی، و عاطفی است.

جامعه مورد مطالعه این پژوهش، شرکت‌های دولتی هستند، اما پیشنهاد می‌شود مدل پژوهش با تغییراتی متناسب با زمینه پژوهش در شرکت‌های خصوصی و شرکت‌های سهامی عام عضو

سازمان بورس و اوراق بهادار نیز مورد آزمون قرار گیرد. با توجه به اهمیت ارزیابی اثربخشی هیئت مدیره و عملکرد مالی شرکت ها به عنوان خروجی عملکرد نقش های هیئت مدیره پیشنهاد می گردد در پژوهش های آتی چگونگی تاثیرگذاری سرمایه فکری هیئت مدیره بر اثربخشی هیئت مدیره و عملکرد مالی شرکت مورد مطالعه قرار گیرد.

بر سر راه ارزیابی عملکرد هیئت مدیره چالش های متعددی وجود دارد، شاید مهم ترین مسئله آن است که هیچ کس به غیر از خود هیئت مدیره نمی تواند آن را انجام دهد (Minichilli et al., 2009)، که یکی از دلایل آن، وابستگی بخش های مختلف ارزیابی با یکدیگر است. بنابراین، احتمال سوءگیری در سنجش عملکرد هیئت مدیره با توجه به این محدودیت وجود دارد. یکی دیگر از مهم ترین محدودیت های این پژوهش پایین بودن سطح مشارکت شرکت های دولتی است، به طوری که نگرش های فکری به نسبت سطحی نسبت به موضوع پژوهش که برآمده از حساسیت های امنیتی و محرمانگی اطلاعات هیئت مدیره این شرکت هاست، باعث می شود برخی از وزارتخانه ها و سازمان های متولی و شرکت های مادر تخصصی از همکاری با پژوهش حاضر ممانعت کنند. در پایان، پیشنهاد می شود با توجه به فقدان دستورالعمل حاکمیت شرکتی دولتی و مسائلی که اجرای ناموفق اصل (۱۴۴) قانون اساسی مبنی بر خصوصی سازی شرکت های دولتی به همراه داشته است، پژوهش ها در این زمینه صورت گیرد.

اظهاریه

این پژوهش از سوی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی حمایت مالی شده است. در این جا از معاونت پژوهشی موسسه برای حمایت مالی و سایر اقدام هایی که انجام این پژوهش را تسهیل کرده است، تشکر و قدردانی می گردد.

منابع

الف) فارسی

- جوادی، نوید، و فتاحی، سیروس (۱۳۹۵). بررسی تاثیر پاداش مدیران بر ساختار سرمایه و عملکرد مالی شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *نشریه راهبرد مدیریت مالی*، ۴(۳)، ۶۹-۹۴.
- 10.22051/jfm.2016.2573
- داوری، علی، و رضازاده، آرش (۱۳۹۳). *مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS*. سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

دهقان هراتی، شهین؛ فاضل یزدی، علی؛ جباری، حسین، و اسدیپور، احمدعلی (۱۳۹۲). بررسی رابطه سرمایه فکری هیئت‌مدیره با ارزش و عملکرد مالی شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. *نشریه حسابداری مدیریت*، ۲(۲)، ۲۹-۴۴.

رسولی قهرودی، مهدی؛ بیگلر، سیما، و رازنهان، فیروز (۱۳۹۷). بررسی تاثیر تنوع تیم مدیریت ارشد (TMT) بر عملکرد شرکت. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۱(۲)، ۱۴۳-۱۷۸. <http://jmdp.ir/article-1-3187-fa.html>

سپهوند، رضا؛ اکبری پشم، فاطمه، و فرامرزی، آما (۱۳۹۷). طراحی الگوی پاسخگویی جبران خدمات مدیران ارشد دولتی. *نشریه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۹(۳۵)، ۱۳۹-۱۶۲.

شجاعی، عبدالناصر، و مصطفی، باغبانیان (۱۳۸۸). بررسی ارتباط سرمایه فکری و عملکرد سازمانی صنعت بانکداری ایران: مطالعه موردی استان کردستان. *نشریه مدیریت صنعتی*، ۴(۹)، ۱۰۷-۱۱۷.

شریعت‌نیا، اکبر (۱۳۹۹). *ارزیابی عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره با رویکرد حاکمیت شرکتی: تاثیر ویژگی‌های ساختاری و محتوایی هیئت‌مدیره بر آن (شرکت‌های دولتی ایران)*. رساله دوره دکتری مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

شریعت‌نیا، اکبر؛ طاهرپور کلانتری، حبیب‌الله؛ جهانگیری، علی، و رسولی قهرودی، مهدی (۱۳۹۸). اثر ویژگی‌های هیئت‌مدیره بر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی. *نشریه مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۲(۴)، ۱-۴۰. [10.22034/jipas.2020.197175.1043](https://doi.org/10.22034/jipas.2020.197175.1043)

عباسی، ابراهیم، و گلدی صدقی، امان (۱۳۸۹). بررسی تاثیر کارایی عناصر سرمایه فکری بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بورس تهران. *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۱۷(۲)، ۵۷-۷۴.

عنایت‌پور شباده، ابراهیم؛ نسل موسوی، سیدحسین، و جباری، مهرداد (۱۳۹۷). تاثیر سرمایه فکری بر رابطه بین حاکمیت شرکتی و عملکرد شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. *نشریه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت*، ۱(۵)، ۱۵-۲۶.

کاظمی، مهدی؛ علوی، سیدبابک؛ اصانلو، بهاره، و نجمی، منوچهر (۱۳۹۳). ارائه الگویی برای ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره شرکت‌های تابعه یک گروه‌شرکت، از منظر تحقق نقش‌های کنترل و پشتیبانی. *نشریه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۹(۳۴)، ۴۷-۸۰.

گلچین، ماهرخ، و قربانی، اعظم (۱۳۷۵). بررسی تئوری بهداشتی - انگیزشی هرزبرگ. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۱۰(۲ و ۳)، ۱۰۸-۱۱۳. <http://jmdp.ir/article-1-392-fa.html>

محمدی، مهدی، و بایندری، حکیمه (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین ویژگی‌های فردی کارکنان، راهبردها و محرک‌های رهبری مدیران و تمایل کارکنان به حفظ و بقای خویش. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۶(۳)، ۲۱-۳۸. <http://jmdp.ir/article-1-579-fa.html>

نیکو اقبال، علی‌اکبر (۱۳۹۶). *مصیبت شرکت‌های دولتی و شبه‌دولتی در ایران و حکمرانی خوب*. نشریه *اطلاعات سیاسی - اقتصادی*، ۳۱(۳۰۷)، ۸۶-۹۳.

- Adams, R. B. (2012). Governance and the Financial Crisis. *International Review of Finance*, 12(1), 7-38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2443.2011.01147.x>
- Aharoni, Y. (1986). *The Evolution and Management of State Owned Enterprises*: Ballinger Publishing Company.
- Anderson, C., & Anthony, R. (1986). *The New Corporate Directors*: John Wiley & Sons.
- Andrews, W. A. & Dowling, M. J. (1998). Explaining Performance Changes in Newly Privatized Firms. *Journal of Management Studies*, 35(5), 601-617. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00111>.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis [by]*. Division of Research. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barontini, R., & Bozzi, S. (2011). Board Compensation and Ownership Structure: Empirical Evidence for Italian Listed Companies. *Journal of Management & Governance*, 15(1), 59-89.
- Barton, D., & Wong, S. (2006). Improving Board Performance in Emerging Markets. *McKinsey Quarterly*, 1(1), 35-43.
- Berezinets, I., Garanina, T., & Ilina, Y. (2016). Intellectual Capital of a Board of Directors and Its Elements: Introduction to the Concepts. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 632-653. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2016-0003>.
- Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100. <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>.
- Boyd, B. (1995). CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model. *Strategic Management Journal*, 16(4), 301-312. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160404>.
- Burt, R. S. (1980). Co-optive Corporate Actor Networks: A Reconsideration of Interlocking Directorates Involving American Manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 557-582. <https://doi.org/10.2307/2392281>.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269-290. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199803\)19:3<269::AID-SMJ950>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<269::AID-SMJ950>3.0.CO;2-K).
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index Construction with

- Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>.
- Doucouliaagos, H., Haman, J., & Askary, S. (2007). Directors' Remuneration and Performance in Australian Banking. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1363-1383. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00651.x>.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41. <https://doi.org/10.2307/2089716>.
- Firth, M., Fung, P. M., & Rui, O. M. (2006). Corporate Performance and CEO Compensation in China. *Journal of Corporate Finance*, 12(4), 693-714. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.03.002>.
- Forbes D.P., Milliken F. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Board of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*. 24(3), 489-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202133>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- 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.
- Gulati, R., & Westphal, J. D. (1999). Cooperative or Controlling? The Effects of CEO-Board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 473-506. <https://doi.org/10.2307/2666959>.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Sage Publications. *Thousand Oaks, CA, USA*.
- Hansell, C. (2003). *What Directors Need to Know: Corporate Governance*: Thomson Carswell.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing, *New Challenges to International Marketing*: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014).
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196729>.
- Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.012>.

- Hughes, J. J. (1996). The Greenbury Report on Directors' Remuneration. *International Journal of Manpower*, 17(1), 4-9. <https://doi.org/10.1108/01437729610110585>.
- Hung, H. (1998). A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101-111.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*: Cambridge University Press.
- Johnson, J. L., Daily, C. M. & Ellstrand, A. E. (1996) Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438. <https://doi.org/10.1177/014920639602200303>.
- Kazan, E. (2016). *The Impact of CEO Compensation on Firm Performance in Scandinavia*. (8th IBA Bachelor Thesis Conference), University of Twente.
- Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2003). Board Composition and Corporate Performance: How the Australian Experience Informs Contrasting Theories of Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 189-205. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00318>.
- Levrain, A., & Van Den Berghe, L. (2007). Corporate Governance and Board Effectiveness: Beyond Formalism. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2007/03*. <http://hdl.handle.net/20.500.12127/2267>.
- Mar, P., & Young, M. N. (2001). Corporate Governance in Transition Economies: A Case Study of Two Chinese Airlines. *Journal of World Business*, 36(3), 280-302. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00056-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00056-6).
- Melkumov, D., & Khoreva, V. (2015). The Effect of Board Capital and Conflict on the Tasks of the Board of Directors. *International Studies of Management & Organization*, 45(1), 60-79. <https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1005998>.
- Menozi, A., Urriaga, M, G., & Vannoni, D. (2012). Board Composition, Political Connections And Performance in State-Owned Enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 671-698. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr055>.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00591.x>.
- Mizruchi, M. S. (1996). What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates. *Annual Review of Sociology*, 22(1), 271-298. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.271>.
- Mostivenko, T. (2017). *The Relationship Between Intellectual Capital of Board of Directors and IPO Performance of Russian Companies: Comparative Analysis of MOEX and LSE*. (Master in Management Program), St. Petersburg University.
- Mugoby, J. B. (2016). *Board Roles And Performance of National Water and Sewerage Corporation (NWSC) in Uganda*. (Master's in Public Administration And Management), Uganda Technology and Management University.

- Müller, V.-O. (2014). Do Corporate Board Compensation Characteristics Influence the Financial Performance of Listed Companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109(Supplement C), 983-988.
- Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. (2004). A Framework for Diagnosing Board Effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 442-460. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00386.x>.
- Offstein, E. H., & Gnyawali, D. R. (2006). A Humanistic Perspective of Firm Competitive Behavior. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 16(3/4), 248-261. https://doi.org/10.1108/cr.2006.16.3_4.248.
- Pettigrew, A. M. (1992). On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, 13(2), 163-182. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130911>.
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218-228. <https://doi.org/10.2307/2393956>.
- Sheikh, N. A., & Wang, Z. (2012). Effects of Corporate Governance on Capital Structure: Empirical Evidence from Pakistan. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 12(5), 629-641. <https://doi.org/10.1108/14720701211275569>.
- Shukla, D. M., & Dwivedi, N. (2016) Influence of Board of Directors on Corporate Diversification: Evidence from India. *Review of Financial Economics*, 25(5), 471-484. <https://doi.org/10.1002/jsc.2074>.
- Sonnenfeld, J. A. (2002). What Makes Great Boards Great. *Harvard Business Review*, 80(9), 106-113.
- Starr, P. (1988). The Meaning of Privatization. *Yale Law & Policy Review*, 6(1), 6-41.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital, Currency*: Doubleday, New York.
- Stiles, P. & Taylor, B. (2001) *Boards at Work: How Directors View Their Roles and Responsibilities*. Oxford University Press.
- Tecker, G. H., & Fidler, M. (1993). The Better Board's Role. *Leadership*, 10-16.
- 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(2), 262-298. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.262>.
- Yatim, P. (2013). *Directors' Remuneration and Corporate Governance in Malaysia*. Paper Presented at the 7th Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference.
- Zahra, S. A. & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management Studies*, 15(2), 291-334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>.