

فصلنامه مهندسی مدیریت نوین

سال نهم، شماره یک، بهار ۱۴۰۲

ارائه مدلی مبتنی بر ریسک و پیچیدگی تعامل هیأت مدیره به عنوان رکن حاکمیت شرکتی با اطلاعات بر اساس نظریه زمینه‌یابی

سلیمان چراغی‌بادی^۱، میثم عرب‌زاده^{۲*}، حسن قدرتی قزآنی^۳، حسین جباری^۴، مصطفی
ایزدپور^۵

چکیده

مطالعه حاضر باهدف ارائه مدلی مبتنی بر ریسک و پیچیدگی تعامل هیأت مدیره به‌عنوان رکن حاکمیت شرکتی بر اساس نظریه زمینه‌یابی انجام گردید. جهت معترسازی تحقیق زمینه‌ای از یک نمونه پایلوت استفاده شده است. علاوه بر مصاحبه، یادداشت‌هایی میدانی نیز ثبت و کدگذاری شد. ۹۶ منبع تولید شد و در بررسی‌های نهایی ۷۶ کد و ۱۴۲ منبع ایجاد کرد. سیر بسته هیأت مدیره در سه مرحله مجزا (پیش توزیع، پردازش فردی و پردازش گروهی) بوده است. گزارش‌ها در بسته هیأت مدیره دارای انواع: جهت اطلاع، گزارش و بررسی دسته‌بندی شدند. «تخصیص تلاش» با نمادهایی شامل: «جهت اطلاع»، «جهت گزارش»، «جهت بحث و بررسی» و «کمیت‌های موقت» بودند. هیأت مدیره به‌عنوان درک گروهی از ریسک و درک سازمان از ریسک، عینیت یافت. «تخصیص تلاش»، تجلی آشکار عدم انطباق بین اعضای هیأت

۱. دانشجوی دکتری گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران.

۲. استادیار گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران، (نویسنده مسؤول)
arabzadeh62@yahoo.com

۳. استادیار گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران.

۴. استادیار گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران.

۵. استادیار گروه حسابداری، دانشکده مدیریت، دانشگاه قم، قم، ایران.

مدیره یا در رابطه با درک نقش آن‌ها یا ریسک ناشی از این مسئله بوده است. کمیته‌های موقت از مولفه‌های اصلی در فرایندهای نظارت و تصمیم‌گیری هیأت مدیره را تشکیل داده و باید برای بررسی ذی‌نفعان شفاف باشد. افشای این کمیته‌ها باید شامل فعالیت‌ها، اختیارات و بازیگران درگیر در هر کمیته باشد. لازم است سیاست‌گذاری‌هایی صورت پذیرد تا کمیته‌های موقت را از وضعیت نهان در سایه خارج کرده و بر این اساس اطمینان حاصل شود که از امکان رویارویی مورد نیاز برای ارزیابی کامل فرآیندهای اداره سازمان، ذی‌ربط برخوردار هستند.

واژه‌های کلیدی: ریسک، تعامل هیأت مدیره، نگرش زمینه‌ای، حاکمیت شرکتی، گزارش‌های هیأت مدیره.

مقدمه

ضرورت حاکمیت شرکتی ناشی از تضاد یا اصطکاک منافع مشارکت‌کنندگان (ذی‌نفعان) در ساختار شرکتی است. تضاد منفعی که از آن به‌عنوان مسئله نمایندگی تعبیر می‌شود، خود ناشی از دو علت است؛ اول اینکه هر یک از مشارکت‌کنندگان، اهداف و ترجیحات متفاوتی دارند و دیگر اینکه هر کدام اطلاعات کاملی در مورد اقدامات، دانش و ترجیحات دیگری ندارند که بیانگر اهمیت حاکمیت شرکتی را در زمینه بهبود افشای اطلاعات قابل‌اتکا، است (بوراس و همکاران، ۲۰۲۰). تمایل به درک آن چه که در داخل جلسه هیأت مدیره رخ می‌دهد. مدیران مختلف شیوه‌های متفاوتی برای جذب و استفاده از اطلاعات دارند (پتیگرو و همکاران، ۱۹۹۲) که الهام‌بخش انجام این پژوهش بوده، همان‌گونه که اشتراوس^۱ بیان کرده است «... آرزوی من شناخت گام‌به‌گام و ورود به جهان از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در بازی است تا با دیدن جهان از دیدگاه آنها و در انجام این اکتشافات بتوان به توسعه دانش تجربی کمک کرد» (کوربین و اشتراوس، ۲۰۲۰). سازوکارهای درون‌سازمانی حاکمیت شرکتی شامل هیأت مدیره: انتخاب و استقرار هیأت مدیره توانمند، خوش‌نام و بیطرف، مدیریت اجرایی: تقسیم مسئولیت‌ها بین مدیریت اجرایی و استقرار نرم‌افزارهای مناسب، مدیریت غیراجرایی و مدیران مستقل: وجود مدیران مستقل و غیراجرایی در هیأت مدیره، کمیته‌ها: کمیته حسابرسی، حقوق و.....، کنترل‌های داخلی: طراحی، تدوین و استقرار کنترل‌های داخلی

¹ Corbin and Strauss

مناسب (مالی، حقوقی، مدیریت ریسک، حسابرسی داخلی و...) و اخلاق سازمانی: تدوین و گسترش آئین رفتار حرفه‌ای و اخلاق سازمانی است که «درک بسیار محدودی از فرآیندهای کاری و اثرات آن بر هیأت مدیره وجود دارد» (پوگلیس، ۲۰۱۵). همچنین هوز^۱ نگرانی در افزایش قوانین، مقررات و مطالعات علمی را بر روی جنبه‌های ساختاری ترکیب هیأت مدیره مورد بررسی قرار داده ولی فعالیت‌های هیأت مدیره، بررسی نشده است (هوز، ۲۰۰۵).

بنابراین، دانش کنونی در مورد نحوه برخورد و تعامل هیأت مدیره با اطلاعات دریافتی و به دست آمده مورد بررسی تکاملی قرار نگرفته و می‌توان با ایجاد یک مدل تعاملی در بهبود نظام حاکمیت شرکتی و ارائه اطلاعات به مدیران اجرایی در ارتقاء اطلاعات هیأت مدیره کمک کرد. از این رو، این مطالعه با هدف ارائه مدلی مبتنی بر ریسک و پیچیدگی تعامل هیأت مدیره به عنوان رکن حاکمیت شرکتی با اطلاعات بر اساس نظریه زمینه‌یابی طراحی شده است. فرض این مطالعه بر این اساس است که اگر دانش فرد نسبت به موضوعات مطرح در جلسات هیأت مدیره افزایش یابد، به صورت مؤثر می‌توان از آن برای ایجاد تأثیر مثبت بر سازمان و سهام‌داران استفاده کرد.

روش کار

در این پژوهش از دو جامعه آماری متمایز بهره گرفته شده است که عبارت‌اند از خبرگان که جامعه آماری مورد نظر در این نظرسنجی عبارت‌اند از اساتید متخصص و بهره‌مند از تحصیلات عالی در زمینه مالی و حسابداری، افرادی که برخورداری از تجربه حرفه‌ای در زمینه مالی و حسابداری داشته، برخورداری از سابقه پژوهشی و انجام کار تحقیقی در زمینه‌های مالی و حسابداری داشته باشند و آمادگی برای شرکت در نظرسنجی و اظهار نظر در مورد موضوع تحقیق داشته باشند. دوم، شرکت‌های تحت بررسی که جامعه آماری شامل کلیه شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران می‌باشد.

روش کلی یا نوع تحقیق حاضر را از جهت ماهیت و نوع داده‌ها و روش‌ها به عنوان

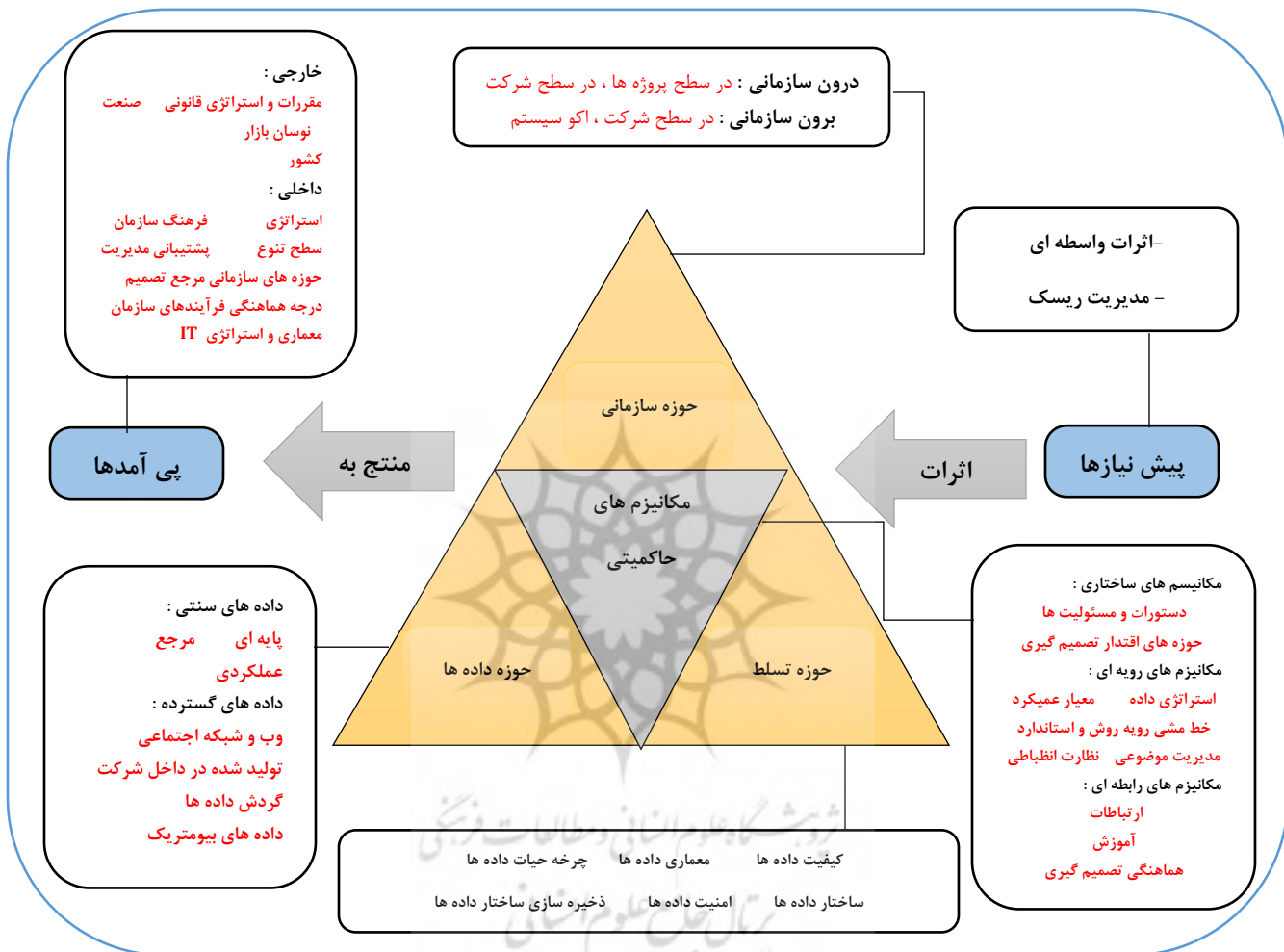
¹ Huse

حالت خاصی از روش‌های کیفی موسوم به روش بر اساس نظریه زمینه‌یابی بوده است. تحقیق حاضر در بخش تبیین مدل مبتنی بر نظریه زمینه‌یابی از نوع نظری و در اجرای میدانی به جهت تکیه بر پشتوانه نظری از یک طرف و انتظار بهبود تصمیم‌گیری‌های مربوط به سرمایه‌گذاری در شرکت یا تخصیص اعتبار به شرکت‌ها در زمینه اعمال سازوکارهای حاکمیت شرکتی بر اساس اطلاعات با توجه به دستاوردهای مورد انتظار تحقیق، از نوع کاربردی است. در تحقیق حاضر جهت مطالعه جامعه آماری خبرگان صاحب‌نظر از روش نمونه‌گیری هدف‌مند و غیرتصادفی بهره گرفته شده و در تعیین ارتباط بین متغیرها از تحلیل زمینه‌ای بهره گرفته شده، به‌طور کلی با توجه به مطالب بالا روش تحقیق از جهت استنتاج توصیفی است.

تعداد شرکت‌های مورد مطالعه یا حجم جامعه آماری به‌عنوان جامعه آماری بالغ بر ۱۲۲ شرکت مشخص شده که اعضای هیأت مدیره آن‌ها به‌عنوان جامعه آماری مدیران شرکت‌کننده تعیین گردیده است. از بین این اعضا ۱۲۲ نفر، از هر شرکت اقلأً یک مدیر مشروط به داشتن شرایط احراز صلاحیت نظرسنجی، انتخاب گردیده است.

داده‌های نظری طی پژوهش حاضر با استفاده از چهار مطالعه کتابخانه‌ای، مطالعه اسناد و مدارک سازمانی، کاوش اینترنتی و نهایتاً مشاهده و احراز واقعیات، گردآوری شد. جهت تبیین الگوی نظری بر اساس نظریه زمینه‌یابی از مصاحبه تخصصی به روش دلفی اقماعی از خبرگان بهره گرفته شده است. به‌منظور گردآوری داده‌های عملکردی در ارتباط با متغیرهای وابسته و مستقل یا پیشینه تحقیق بسته به مورد از ابزار فیش برای ثبت و ضبط مطالب به‌دست‌آمده در بررسی اسناد و مدارک در مطالعات کتابخانه‌ای در ارتباط با مبانی نظری یا پیشینه تحقیق، و نیز در ثبت و ضبط مصاحبه و نکات کلیدی آن‌ها از این ابزار که اعتبار و پایایی خود را در سطح بالایی حفظ می‌کند، استفاده شده است. همچنین از جدول جهت تلخیص داده‌ها با استفاده از داده‌های عملکردی شرکت‌ها و با توجه به اسناد و مدارک به‌دست‌آمده، یا موارد مستخرج از مدارک و مستندات مربوط به متغیرهای وابسته و مستقل تحقیق مرتبط با شرکت‌های منتخب در نمونه تصادفی، استفاده شده است. در این پژوهش از روش براساس نظریه زمینه‌یابی (Grounded

(Theory)، بهره گرفته شده است (شکل ۱).



شکل ۱. الگوی مفهومی اولیه تحقیق

بر پایه یک فرآیند منظم و منطقی در چارچوب روش تحقیق زمینه‌ای می توان شیوه تحقیق در پژوهش حاضر را شامل مراحل زیر تلقی نمود که به بررسی هر یک پرداخته شده است:

(۱) شناخت تحلیلی سامانه‌ها: سامانه‌های مورد بررسی در تحقیق حاضر، شامل سامانه انسانی و سامانه‌های کالبدی و عملکردی است. در این مرحله تهیه فهرست صفات

و ویژگی‌های سامانه‌های انسانی و معماری لازم به نظر می‌رسد.

(۲) انتخاب نمونه: که در بخش مربوطه به آن پرداخته شد.

(۳) تهیه پرسش‌نامه: سؤالات یک پرسش‌نامه از حساسیت زیادی برخوردار است. سؤالات باید خوانا بوده، دارای روایی و پایایی قابل توجهی باشد. منظور از میزان روایی آن است که سؤالات تا چه حد موضوع مورد تحقیق را مورد پرسش قرار می‌دهند. منظور از میزان پایایی آن است که اگر آزمون دوباره تکرار شود، نتایج دو مرحله چقدر به هم نزدیک است.

(۴) اجرای آزمون: به هنگام اجرای آزمون، برای اطمینان از دقت و اعتبار آزمون، به‌وسیله مصاحبه با تعدادی از افراد، از گویایی و قابلیت فهم سؤالات پرسش‌نامه اطمینان حاصل می‌شود. با طراحی سؤالات باز - پاسخ سؤالات پرسش‌نامه اصلاح شد (دامیان گال، ۲۰۲۲).

یافته‌ها

نتایج نشان داد از کل پاسخ‌دهندگان ۶ نفر زن و ۲۵ نفر باقی‌مانده مرد بوده‌اند. بیشترین افراد در رده سنی ۴۵ تا ۵۰ سال بوده‌اند بیشترین مصاحبه‌شوندگان در رده تجربی ۱۵ تا ۲۰ سال بوده‌اند. اغلب مصاحبه‌شوندگان از اعضای هیأت مدیره در شرکت‌های منتخب بورسی بوده‌اند اغلب شرکت‌های منتخب بورسی که اعضای هیأت مدیره یا متخصصین اطلاعات از آنها انتخاب شده در صنعت خودرو بوده‌اند.

بر پایه الگوی پیشنهادی بیرکز و مایلز، در راستای معتبرسازی تحقیق زمینه‌ای و در واقع به‌نوعی تمرین اولیه از یک نمونه پایلوت بهره گرفته شده است. بر همین اساس، پیش از شروع مرحله مصاحبه رسمی، با یکی از اساتید (کد ۱) برای مطالعه آزمایشی مصاحبه شد. مصاحبه پایلوت در این تحقیق مشخص کرد که بنا بر رویکرد تحقیق زمینه‌ای، باید بیشتر بر گوش‌دادن در طول مصاحبه تمرکز کرد. علاوه بر این پژوهشگر باید اطمینان حاصل کند که کدگذاری در تحقیق به‌طور مؤثری انجام شده و به‌طور خاص اطمینان حاصل شود که روندها و فعالیت‌ها مورد بررسی قرار گرفته است؛ بنابراین، کدهای ایجاد شده در این مرحله حذف شدند. در نهایت و مهم‌تر از همه، مصاحبه پایلوت نشان داد که مسئله تصویر شده اولیه اشتباه بوده و در عمل مسئله تحقیق بسیار گسترده‌تر و

پیچیده‌تر از آن است که تصور شده است (بایرکس و مایلز، ۲۰۲۱).

مرحله یک نظر سنجی

مصاحبه‌های میدانی در اولین مرحله جمع‌آوری داده‌ها با خبره شماره ۲ در ابتدای بازه نظرسنجی آغاز شده و تا خبره شماره ۲۸ ادامه یافت. پنج مصاحبه اول، که با خبره‌های شماره ۲، شماره ۳، شماره ۴، شماره ۵ و شماره ۹ به‌طور کلی به‌عنوان نظرسنجی‌های حقیقت‌یاب بودند. در این دسته از مصاحبه‌ها، هدف از مصاحبه تبیین حدود و ثغور مسئله تحت بررسی بود. پس از دوازده مصاحبه اول، تعدادی از حدود ۷۰ کدی که تولید شده اند برای تشکیل گروه‌ها در دسته‌های مرتبط قرار گرفته و طبقه‌بندی شدند.

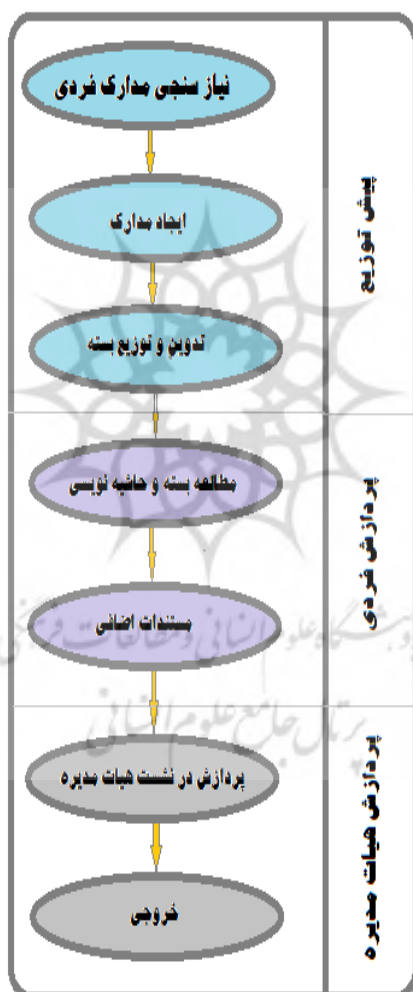
بر پایه نظر و هماهنگی یکی از مصاحبه‌شوندگان امکان شرکت در برخی از جلسات هیأت مدیره برخی از شرکت‌ها فراهم شد. مشاهده رفتار تصمیم‌گیری مدیران در جلسات هیأت مدیره فرصتی برای درک پویایی نشست‌های هیأت مدیره در عمل فراهم کرد. مشاهدات مستقیم رفتار مدیران در جلسات هیأت مدیره این فرصت را فراهم کرد که نه تنها نظرات مصاحبه‌شوندگان قبلی را مورد تأیید قرار داده بلکه این امکان را نیز فراهم می‌نمود تا به لحاظ عینی مشاهده شود که چگونه مدیران به ایفای نقش می‌پردازند؟

در طی مراحل یک و دو جمع‌آوری داده‌ها، چهار جلسه فنی نیز انجام شد جلسه‌ای با یک کارآفرین که در حال راه‌اندازی یک شرکت بود در راستای دسترسی سازمان‌های کوچک‌تر به مدیران غیراجرایی باتجربه بود. این گفت‌وگو به ویژه بر ارزش تجربه در رابطه با مدیران غیر اجرایی متمرکز بود. قبل از بسط نظریه، بخش بعدی پژوهش تحلیلی «بسته هیأت مدیره» را دنبال کرده تا زمینه توسعه نظری را فراهم نموده و بخش سوم از تحلیل داده‌ها، بینشی از چارچوب عملکردی هیأت مدیره را ارائه کرده است.

سیری در بسته هیأت مدیره

منظور از بسته هیأت مدیره عبارت‌اند از: دستور جلسه هیأت مدیره، مجموعه گزارشات، مدارک و مستنداتی که پیش از برگزاری نشست هیأت مدیره در اختیار هر یک از اعضای هیأت مدیره قرار گرفته تا طی نشست پیش‌رو از آمادگی لازم برای

اظهارنظر یا مشارکت در تصمیم‌گیری برخوردار باشند. سیر بسته هیأت مدیره را می‌توان در سه مرحله عنوان کرد که عبارت از: ۱) پیش توزیع، ۲) پردازش فردی و ۳) پردازش هیأت مدیره است. به‌طوری‌که در (شکل ۲) نشان داده شده است، هر مرحله دارای چند زیر مرحله فرعی است. در این بخش از داده‌های جمع‌آوری شده و ادبیات خاکستری برای برجسته‌کردن جنبه‌ها و موضوعات اصلی سیر بسته هیأت مدیره بهره‌گرفته شده است.



شکل ۲. سیر بسته هیأت مدیره (یافته‌های محقق)

بر پایه مصاحبه‌های انجام شده، سه بازیکن اصلی در زمینه تنظیم دستور جلسه هیأت مدیره وجود دارد که عبارت از: (۱) ریاست هیأت مدیره، (۲) مدیرعامل و (۳) دبیر یا منشی جلسه هستند. تقریباً در همه موارد، یک بحث سه‌جانبه برای نهایی کردن دستور جلسه وجود دارد که معمولاً از طریق تلفن انجام می‌شود. سایر مدیران این فرصت و اختیار را دارند که درخواست کنند مواردی به دستور کار اضافه شود، اما این امر به‌ندرت اتفاق می‌افتد (خبره شماره ۱۲).

بر پایه نظرسنجی انجام شده خبرگان شماره: ۱۶، ۸ و ۲۴، طبقه‌بندی مدارک و مستندات بسته هیأت مدیره به نتیجه موردنظر هیأت مدیره بستگی داشته و بر همین مبنا زمان مناسب به هر مورد در جلسه اختصاص می‌یابد.

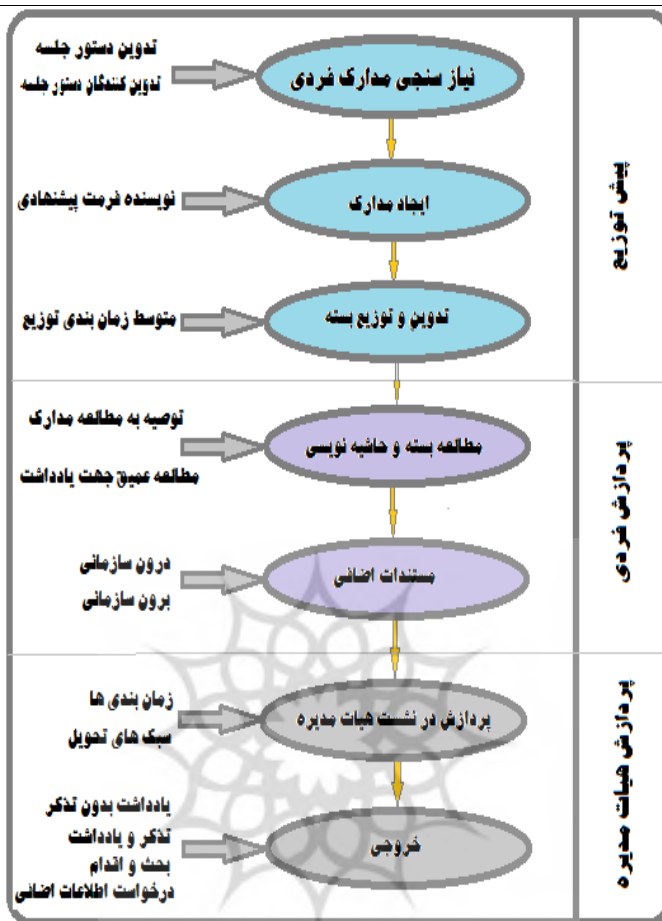
پس از توافق در مورد دستور جلسه، گزارش‌ها، مدارک و مستندات موجود در بسته هیأت مدیره به‌ازای طبقه‌بندی موضوعی و به‌طور جداگانه تهیه یا تدوین می‌شوند برخی دیگر از خبرگان مورد مصاحبه باور داشتند که گزارشات ارائه شده، قالب مشخصی نداشته و این گزارش‌ها عموماً به شکل ورد، فایل اکسل یا پاورپوینت تهیه و توزیع می‌گردد.

پس از تأیید فرمت و محتوی هر یک از گزارش‌های تدوین شده توسط مدیرعامل یا دیگر مقام ذی‌صلاح، ترکیب بسته هیأت مدیره تعیین، بسته آماده و در بین اعضای هیأت مدیره توزیع می‌شود. تغییرات در فن‌آوری بر ساختار و سبک گزارش‌های مورد استفاده در بسته هیأت مدیره تأثیر می‌گذارد (خبره‌های ۶ و ۲۵).

دومین مرحله از سیر بسته هیأت مدیره عبارت از مرحله پردازش فردی یا پردازش مدارک و مستندات توسط اعضای هیأت مدیره و پیش‌برگزاری نشست هیأت مدیره است که خود در دو زیر مرحله فرعی: (۱) مطالعه گزارشات، مستندات و حاشیه‌نویسی، (۲) درخواست یا بررسی مدارک و مستندات اضافی است. بر پایه نظرسنجی از خبرگان، پس از دریافت بسته هیأت مدیره، هر یک از اعضای هیأت مدیره به‌طور منحصربه‌فرد به مرحله پردازش نزدیک می‌شود. به باور برخی از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی استفاده از نرم‌افزار سفارشی تدوین بسته هیأت مدیره، روش کارآمدی را برای درخواست

اطلاعات فراهم کرده است. برخی از نرم‌افزارهای بسته هیأت مدیره مانند داشبوردهای مدیریتی در برخی از شرکت‌ها، حوزه‌ای به سبک «گپ» در داخل نرم‌افزار فراهم می‌کنند. سومین مرحله از فرآیند سیر بسته هیأت مدیره عبارت از پردازش بسته توسط هیأت مدیره است که طی دو مرحله: (۱) بحث و بررسی در جلسه هیأت مدیره و (۲) تدوین مصوبات و ایجاد خروجی‌ها، صورت می‌پذیرد. طی مشاهده تجربی از رفتار هیأت مدیره در پردازش بسته هیأت مدیره، دستور کار جلسه اقدام مورد انتظار برای هر ماده از دستور کار را روشن کرد مشاهدات تجربی از نشست‌های هیأت مدیره نشان داد که در اصطلاح از «فرد مدعو» اغلب هنگام مراجعه به گزارش‌های مورد بحث استفاده می‌شد. استفاده از این افراد در جلسات هیأت مدیره باعث می‌شد که هنگام مطالعه و تجدیدنظر مدیران روی محتوای گزارش، بازگشت به بحث قبلی صورت گیرد.

خروجی به دست آمده از جلسات هیأت مدیره شامل (۱) یادداشت‌های منتشر نشده به عنوان مثال گزارش تعارض منافع مدیران عالی به دیگر ذی‌نفعان، (۲) گزارش‌های منتشر شده که گاهی اوقات با سؤالات جزئی همراه است، به عنوان مثال گزارش وضعیت یا عملکرد مالی شرکت، (۳) موضوعات مورد تبادل نظر قرار گرفته و مصوبات آن‌ها، (۴) درخواست اطلاعات بیشتر به عنوان مثال بررسی استراتژیک، است (شکل ۳).



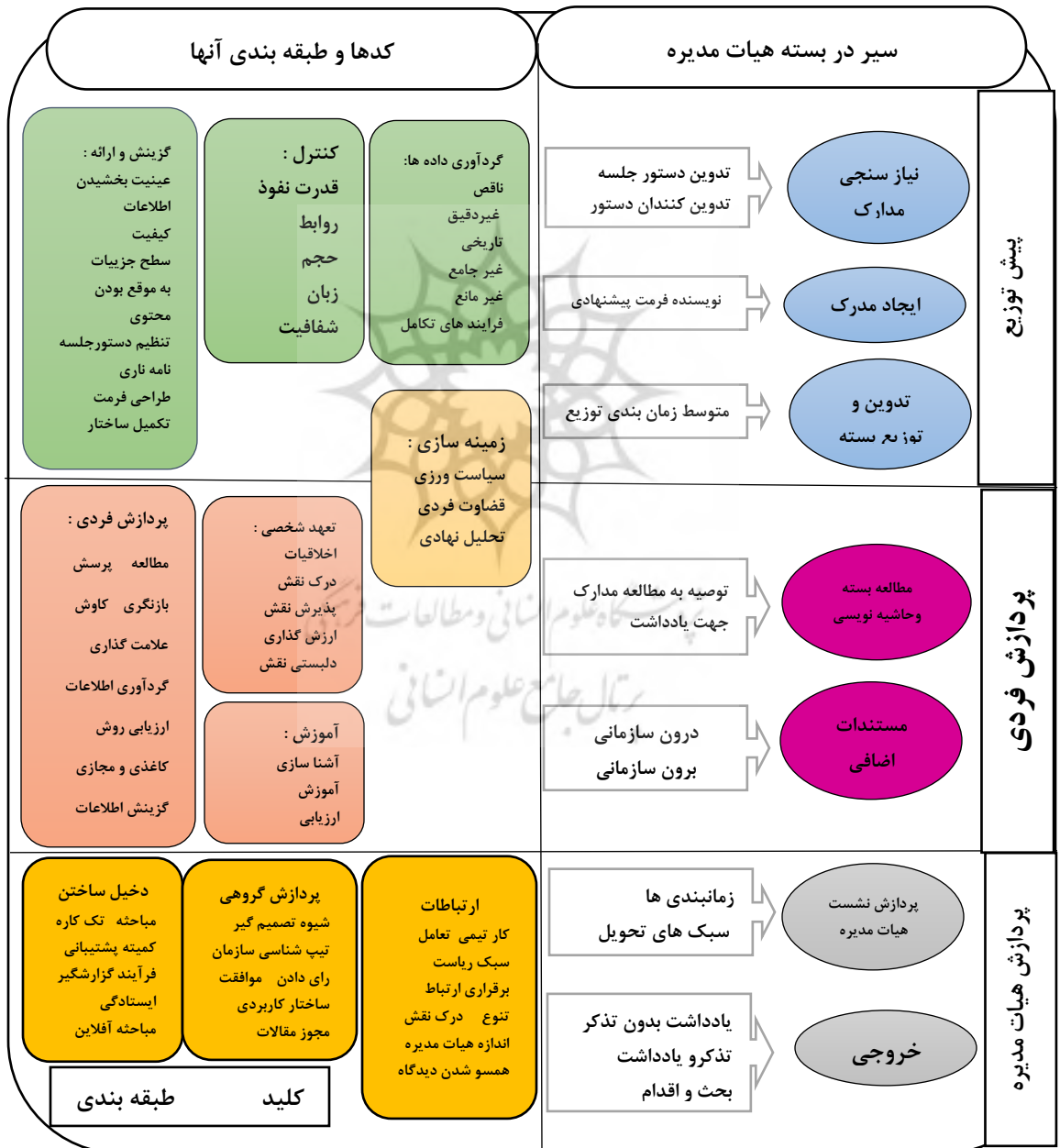
شکل ۳. سیر بسته هیأت مدیره بر مبنای ورودی‌ها و خروجی‌ها (یافته‌های محقق)

بازگشت به داده‌ها

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

داده‌های به‌دست‌آمده پس از هر فعالیت جمع‌آوری داده‌ها کدگذاری شدند. اوج

کدگذاری به تعریف ۱۱۰ کد منجر شده که به طور منظم بررسی شده و در نهایت پس از ادغام برخی از کدها به ۷۱ کد نهایی تبدیل شد. همه عناوین کدها از طریق یک سری مرتب‌سازی، یعنی گروه‌بندی و بازنگری در گروه‌بندی، در ده دسته قرار گرفتند. همان‌طور که در (شکل ۴) تصویر گردیده است، این کدها بر پایه فرآیند سیر بسته هیأت مدیره دسته‌بندی گردیده‌اند:



داده‌های اضافی

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

در اولین مرحله از نظرسنجی، بیش از نیمی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشته‌اند که بیش از نیمی از آن‌ها یا اعضای هیأت مدیره در نشست‌ها از گوشی‌های هوشمند، تبلت یا لپ‌تاب استفاده کرده‌اند. تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان این امکان را داشتند که گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیأت مدیره را به صورت الکترونیکی دریافت کنند مصاحبه‌شوندگان برخی از موضوعات مثبت و منفی را در رابطه با اختلاط فن‌آوری شناسایی کردند. برای برخی از اعضای هیأت مدیره، استفاده از نرم افزار شخص ثالث امکان یادداشت‌برداری یا حاشیه‌نویسی روی گزارشات را نیز فراهم ساخته است.

بسیاری از هیأت مدیره‌ها کمیته‌های فرعی مستقر را تعریف کرده‌اند. بر مبنای قانون حاکمیت شرکتی در برخی از کشورها این کمیته‌ها به: کمیته‌های فرعی خاص، حسابرسی و پاداش تقسیم می‌شوند. به نظر می‌رسد استفاده از کمیته‌های موقت یک ابزار قابل توجه و معمول در مدیریت روزمره فرآیندهای هیأت مدیره باشد. آنها روشی را برای بهبود اثربخشی در فرآیند هیأت مدیره ارائه می‌دهند. مصاحبه‌شوندگان سه جنبه اصلی را در رابطه با استفاده مؤثر از گروه‌های موقت برجسته کردند که عبارتند از:

- ۱) این مسئله باید زیاد و وقت‌گیر بوده و باعث شود از حوصله عملی جلسه استاندارد هیأت مدیره خارج شود.
- ۲) این مسئله باید در مورد مسائل پیچیده بوده تا مسئله مزبور بررسی و راه‌حل‌های مختلف شناسایی شود.
- ۳) کمیته موقت باید شرح روشنی از مسئولیت‌ها، اختیارات تصمیم‌گیری و روند

گزارش‌دهی داشته باشد.

به نظر می‌رسد که در مراحل اولیه جمع‌آوری داده‌ها، تفاوتی بین نحوه آماده‌سازی مصاحبه‌شوندگان زن و مرد برای جلسه هیأت مدیره وجود دارد. در طی مصاحبه‌های مرحله دوم، خبره شماره ۱۸ شدیداً بر تمایز جنسیتی نحوه آماده‌سازی اعضای هیأت مدیره تأکید داشت. بعلاوه، خبره شماره ۳۲ به طور شهودی این حقیقت را احساس کرده بود.

افراد شرکت‌کننده در نظرسنجی انجام شده در تحقیق مزبور تصریح داشته‌اند که باید بین ریاست هیأت مدیره و مدیرعامل یک رابطه صمیمی برقرار باشد. احترام، درک نقش‌های متقابل و مرزهای دو نقش و درک سبک کار هر یک برای دیگری، بر اثربخشی هیأت مدیره تأثیر مثبت دارد. با این وجود، کادبری، طی تحقیقی نتیجه گرفت که این رابطه از اهمیت حیاتی برخوردار بوده؛ اما نباید کاملاً استثنایی و متمایز از رابطه با بقیه اعضای هیأت مدیره باشد. مهم این است که همه طرفین در ایفای نقش‌های خود به خوبی فعالیت کنند (کادبوری، ۲۰۲۲).

رای‌گیری در جلسات هیأت مدیره به دو دسته تقسیم می‌شود که عبارت از: (۱) تصمیم‌گیری در مواردی که اتفاق نظر روشنی وجود نداشته یا تأیید رسمی تصمیم مورد توافق مدنظر است. (۲) معمولاً رویه‌ای است و اغلب مربوط به مواردی مانند تأیید صورت جلسه و مصوبات است. رای‌گیری ممکن است یک ابزار موثر برای تصمیم‌گیری فراهم نکند. با این وجود، نرم افزار داشبورد مدیریت هیأت مدیره که در جلسات فنی مورد بحث قرار گرفت، بستر رای‌گیری را بر مبنای امکان تصمیم‌گیری به موقع اعضا و پیش از خروج از جلسات هیأت مدیره تسهیل می‌کند.

خبره شماره ۳۱ تصریح دارد که لذت بردن با درک نقش مرتبط است و اگر نقش را به درستی درک کنید، فعالیت‌های آماده‌سازی را انجام می‌دهید تا روند را به یک تجربه لذت‌بخش تبدیل کنید. مشارکت در فرآیندهای هیأت مدیره با نیاز به احساس اهمیت - کردن و دخیل در خلق ارزش توسط فرد مرتبط است (کادبوری، ۲۰۲۲).

در همین راستا، ویرتانن، طی پژوهشی نشان داد که زنان از حضور در هیأت مدیره به

دلیل فرصت اعمال قدرت، در قیاس با مدیران، لذت بیشتری می‌برند (ویرتانن، ۲۰۲۲).

چارچوب نشست هیأت مدیره

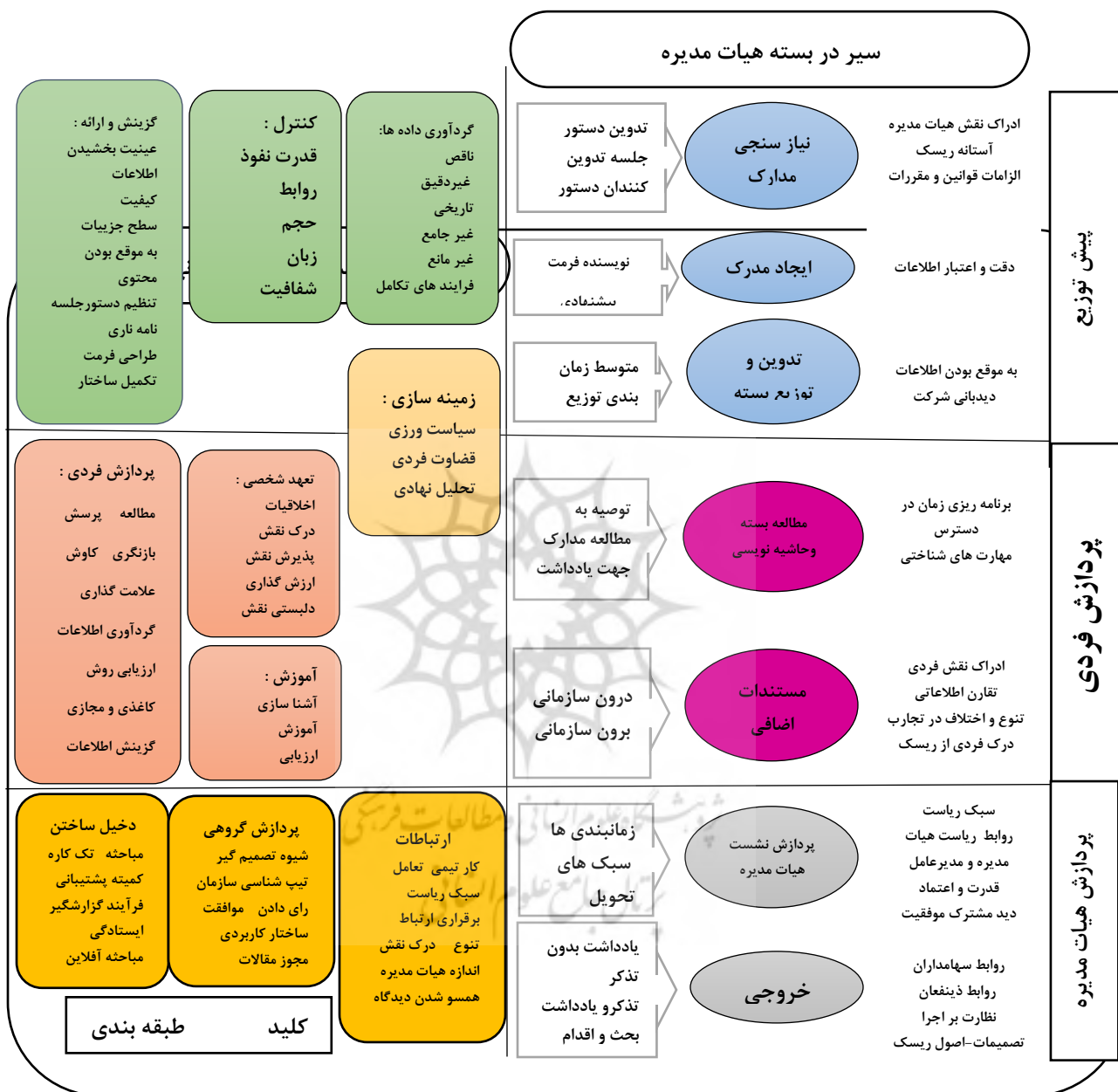
هدف از این بخش ارائه شفافیت در مکانیزم‌هایی است که بر روندهای فعالیت هیأت مدیره تأثیر گذاشته و تا حدی در کنترل این روندها مؤثر است. بخش حاضر به دو مبحث پرداخته که عبارت از: ۱) درک نقش هیأت مدیره و ۲) قوانین، مقررات و بهترین روش‌ها، هستند. باتوجه به تفاوت در دیدگاه‌های مختلف نسبت به نقش‌های هیأت مدیره، تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان توافق داشتند که یک نقش کنترل‌کننده برای هیأت مدیره وجود دارد. بیشترین تنوع نظرات را می‌توان در ایفای نقش هیأت مدیره در ارتباط با کیفیت عملکرد عملیاتی سازمان که هیأت مدیره با آن کمتر قرابت دارد، یافت رهنمودهای شفافیت فقط در آیین‌نامه حاکمیت شرکتی مربوط به شرکت‌های بورسی لحاظ شده و بر همین اساس در این تحقیق نیز اعضای هیأت مدیره شرکت‌کننده در نظرسنجی نیز از بین شرکت‌های پذیرفته شده در بورس تهران انتخاب شده‌اند. در همین راستا سازوکارهای پیش‌بینی شده در نظام حاکمیت شرکتی در بخش‌های زیر به عنوان چارچوبی برای بحث در مورد چارچوب هیأت مدیره استفاده شده است.

در طول مصاحبه‌های انجام شده، همه نقش‌های ارائه رهبری کارآفرینی، مدیریت ریسک، کسب اطمینان از در دسترس بودن منابع مالی و انسانی، ارزیابی عملکرد مدیریت، تنظیم ارزش‌ها و استانداردهای سازمان، اطمینان از درک و اجرای تعهدات سهام‌داران و دیگر ذی‌نفعان عنوان شده بودند. اگرچه ندرتاً طی نظرسنجی صورت گرفته، در زمینه نقش «تعیین ارزش‌ها و استانداردهای سازمانی» اظهار نظر صریحی شده بود. در مقابل، تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان از مدیریت ریسک به عنوان یکی از نقش‌های اساسی هیأت مدیره نام بردند.

با استفاده از قوانین و مقررات به عنوان یک چارچوب می‌توان دریافت که به‌طور کلی، محدودیت‌های قابل توجه و تأثیرگذاری بر هیأت مدیره و مدیران اجرایی تأثیر دارند. روندها، رویه‌ها و اقدامات انجام شده توسط هیأت مدیره، تلفیقی از درک اعضای هیأت

مدیره از نقش آن‌ها و انتظارات خارجی از نقش آن‌ها است. موازنه در این ادراک است که به یک هیأت مدیره اجازه می‌دهد نقش خود را درک کرده و در زمینه آن ایفای مسئولیت نماید. در این مرحله، می‌توان تصورات، انتظارات و مقررات را در سیر بسته هیأت مدیره تلفیق نمود. همان‌طور که در (شکل ۵) نشان داده شده، بیشترین تمرکز در مرحله «پردازش هیأت مدیره» است. باین وجود، محتوی بسته هیأت مدیره در تمام مراحل سیر بسته هیأت مدیره تأثیر می‌گذارد.





شکل ۵. تأثیر حوزه هیأت مدیره بر سیر بسته هیأت مدیره (یافته‌های محقق)

خط اصلی داستان

این بخش از تحلیل یافته‌ها بر شناسایی طبقات اصلی مفاهیم از طریق بسط نظریه ماهوی متمرکز است. این بخش از مفاهیم زیربنایی به مفاهیم انتزاعی منتقل می‌شود. هدف از این بخش شناسایی مشکل یا داستان اساسی است که مدیران در زمینه مواجهه با اطلاعات و ایده‌پردازی آن در چگونگی حل مسائل خود و در نهایت بسط نظریه پشتیبانی، با آن روبه‌رو هستند.

وقتی از خبره شماره ۶ پرسیدم که آیا نقش عضویت در هیأت مدیره کار شلوغی است؟ خندید و گفت: «نقش عضویت در هیأت مدیره شلوغ‌تر از کاری است که در آن ثبت‌نام کردم.» وی در ادامه خاطرنشان کرد که «بیشتر روزها برای مردم ایمیل ارسال می‌کند». همان‌طور که در همین راستا خبره شماره ۱۷ خاطرنشان کرد: «من این کار را تمام‌وقت انجام نمی‌دهم. اگر چه می‌گویم من این کار را تمام‌وقت انجام نمی‌دهم، اما بخش از زیادی از وقت مرا در طول هفته به خود اختصاص می‌دهد درحالی‌که برنامه این نبود».

در این پژوهش، مهم‌ترین دغدغه مصاحبه‌شوندگان منتخب از بین اعضای هیأت مدیره، توانایی تمرکز وقت و انرژی خود برای تأمین حمایت مؤثر از سازمان بود. به همین ترتیب، مصاحبه‌شوندگانی که در رابطه با هیأت مدیره نقش حمایتی داشتند نیز متمرکز بر کمک به اعضای هیأت مدیره بودند تا اطمینان حاصل شود که وقت آن‌ها در رابطه با نیازهای سازمان به خوبی سپری شده است. به این ترتیب، مفهوم‌سازی مسئله اساسی «تقسیم تلاش» است. بر مبنای رویکرد زمینه‌یابی همه دسته‌ها، از جمله دسته اصلی، دارای خصوصیتی هستند. این خصوصیات ابعادی دارند که به نوبه خود تأثیرگذار هستند. در مورد «تخصیص تلاش» دو ویژگی متمایز وجود دارد که عبارت از: (۱) پیچیدگی موضوع و (۲) درک ریسک هستند.

بیشتر پیچیدگی‌ها به زمینه‌سازی اطلاعات دریافتی مربوط می‌شود. زمینه‌سازی مزبور شامل بسیاری از متغیرها مانند متغیرهای داخلی سازمان، اقدامات رقبا و مسائل گسترده‌تر صنعت و هم چنین مسائل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری، است. این پیچیدگی‌ها در توانایی مدیران فردی برای پردازش طیف گسترده‌ای از عدم اطمینان و

ابهام قرار می‌گیرد.

در رابطه با درک ریسک، برداشت فردی هر یک از اعضای هیأت مدیره از نقش خود ممکن است با نظر هیأت مدیره به عنوان یک مجموعه و نهاد سازمانی متفاوت باشد. بر همین اساس گفته می‌شود که ممکن است بین: ۱) درک افراد از نقش خود در هیأت مدیره و درک آن‌ها از ریسک نقش، ۲) دیدگاه یک‌پارچه هیأت مدیره در مورد نقش و درک ریسک آن‌ها، ۳) درک سازمان از نقش هیأت مدیره و میزان اختیارات اختصاص یافته به هیأت مدیره در زمینه کنترل اطلاعات یا اختیارات اعطا شده به هیأت مدیره برای تصمیم‌گیری، خطایی رخ دهد.

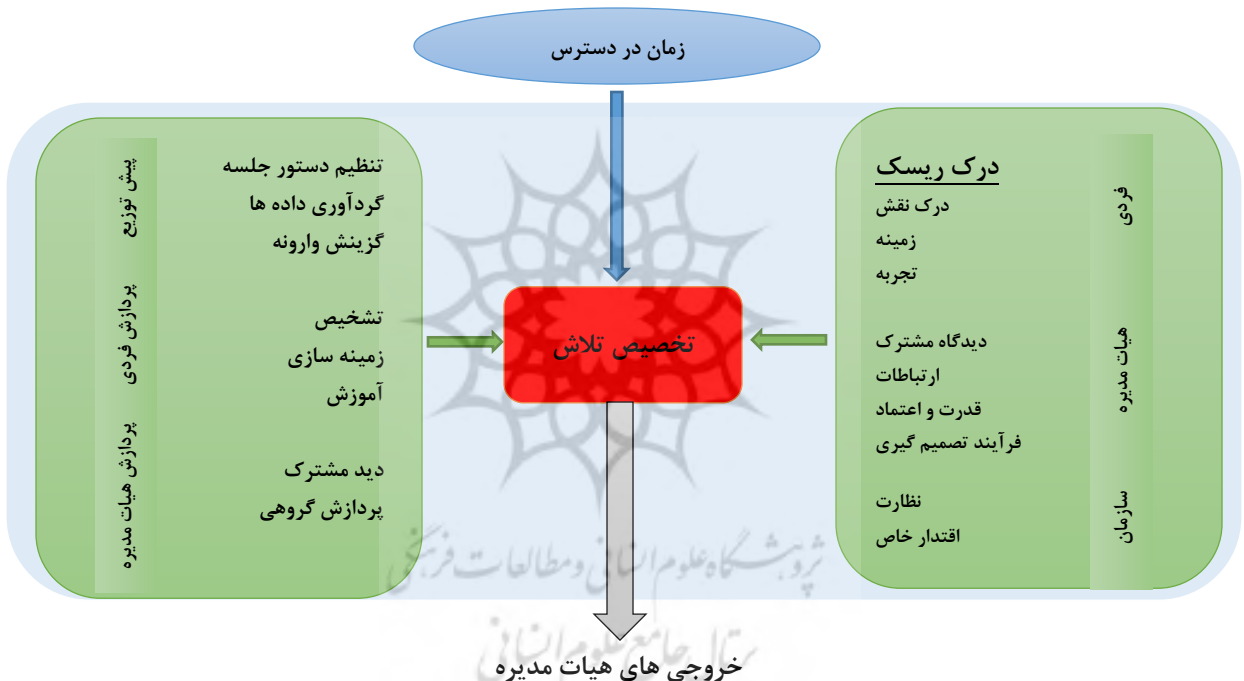
به عنوان مثال، خبره شماره ۷ به عنوان یکی از اعضای هیأت مدیره خاطر نشان کرد که: "جریان اطلاعات کاملاً ضعیف است. با هیأت مدیره بسیار بیشتر به عنوان یک مهر لاستیکی (تصویب‌کننده) برخورد می‌شود؛ بنابراین، ما برای همیشه باید درخواست اطلاعات اضافی کرده و بگوییم: «نه، ما می‌خواهیم زمان بیشتری برای فکر کردن داشته باشیم». مواردی به ما ارائه شده است که گویا با آن‌ها توافق شده یا آن‌ها را با موفقیت همراه کرده‌اند، در حالی که هیأت مدیره باید تصمیم خود را درباره کارها گرفته و اطلاعات لازم برای انجام آن را داشته باشد. درک ریسک هسته اصلی فرایندهای تصمیم‌گیری در یک هیأت مدیره است. درک ریسک در سطح فردی، هیأت مدیره و سازمانی است. این امر ذاتی با نحوه درک اعضای هیأت مدیره از نقش فردی و جمعی هیأت مدیره در ارتباط است.

بسط نظری

مفهوم تلاش در رابطه با کار هیأت مدیره، زمینه تحقیق جدیدی نیست. (لورش، ۲۰۲۲) و (میس، ۲۰۲۱) در مورد شناخت و حاکمیت شرکتی که طی پژوهش‌های متعددی مورد بحث قرار گرفته، بیان داشته است که: «از نظر هنجارهای تلاش، شناخت، دانش و مهارت، انسجام و یک‌پارچه شدن در رابطه با وظیفه و نیل به یک وابستگی متقابل، مسائل پیچیده‌ای وجود دارد. مدیران عالی در سازمان‌ها با شرایط رقابتی شدیدی در زمینه تقاضا روبه‌رو می‌شوند و باید برنامه‌های خود را با دقت تنظیم کنند.» در همین راستا تغییر در قوانین نظارتی شرکت‌ها نشان می‌دهد که: «قانون حاکمیت شرکتی در

برخی از کشورها مدیران را ملزم می‌کند تا زمان کافی را به شرکت اختصاص داده و براین اساس بتوانند مسئولیت‌های خود را به طور مؤثر انجام دهند» (ناتانیل، ۲۰۲۳).

همان‌طور که در (شکل ۶) نشان داده شده است: سطح تعامل با اطلاعات توسط مدیران بر مبنای «تخصیص تلاش» تعیین می‌شود. این تلاش تبادل بین سطح ریسکی است که توسط هیأت مدیره به عنوان یک گروه و سازمان درک شده و با پیچیدگی درک شده موضوع در هر مرحله از سیر بسته هیأت مدیره در موازنه قرار می‌گیرد. این موازنه با زمان موجود و درک نقش هیأت مدیره محدود می‌شود.



شکل ۶. زمان در دسترس (یافته‌های تحقیق)

عینیت یافتن تخصیص تلاش

هدف از این بخش آن است که نظریه «تخصیص تلاش» در چارچوب اقدامات هیأت مدیره تعریف شود. این بخش به مبانی فلسفی این تحقیق، یعنی «عمل‌گرایی»، بازمی‌گردد در این پژوهش، فرض شده که چشم‌انداز «تخصیص تلاش» با نقش هیأت

مدیره و درک ریسک، در ارتباط هستند؛ بنابراین، با فرض صحت این موضع گیری فلسفی، باید نمادهایی در فرایندهای هیأت مدیره وجود داشته باشد که به پژوهشگران و کاربران موضوعات مدیریتی این امکان را می دهد که درک درستی از چشم اندازها در زمینه «تخصیص تلاش» داشته باشند. گزارش های لحاظ شده در بسته هیأت مدیره به انواع مختلفی دسته بندی می شوند. اگرچه باید توجه داشت که هیأت مدیره های مختلف ممکن است از اصطلاحات مختلفی برای هر نوع از این گزارش ها استفاده کنند ولی به طور کلی گزارش های مزبور مشتمل بر انواع مختلفی به شرح زیر هستند:

❖ جهت اطلاع: عبارت از گزارش هایی هستند که در جلسه هیأت مدیره یادآوری شده ولی به طور خاص مورد بحث قرار نمی گیرد. اغلب ریاست هیأت مدیره، در صورت طرح هرگونه سؤالی در ارتباط با این گزارش ها، پاسخ داده؛ اما بحث و بررسی رسمی در این زمینه وجود ندارد. به عنوان مثال در این زمینه می توان به موضوعی چون به روزرسانی در مورد سیاست شرکت در رسانه های اجتماعی، اشاره کرد.

❖ جهت گزارش: عبارت از نوعی از گزارش هایی هستند که معمولاً در جلسه هیأت مدیره، توسط یکی از مدیران اجرایی و به طور رسمی ارائه می شود که در این زمینه می توان به گزارش مالی اشاره کرد.

❖ جهت بحث و بررسی: عبارت از گزارش هایی هستند که در هیأت مدیره نیاز به بحث در مورد موضوع و توافق داشته و اغلب نتایجی برای تیم اجرایی نظیر یک دستورالعمل، در بر دارد. در این ارتباط به عنوان نمونه می توان به بررسی ساختار سازمانی و اقدامات ناشی از آن، اشاره نمود.

این سه نوع گزارش هیأت مدیره، نمادهایی هستند که برای مدیران، هیأت مدیره و سازمان «معانی، مقاصد و تعابیر خاصی» دارند (نوواک و مک کابه، ۲۰۲۳). گزارش های مزبور در نقل قول های (شکل ۷) نشان داده شده است:

جهت اطلاع

در بسته هیات مدیره بخشی از گزارش‌ها هستند که مستنداتی نداشته یا مورد بررسی قرار نمی‌گیرند، اما صرفاً فرصتی را در راستای به اشتراک گذاری اطلاعات فراهم می‌نمایند. اطلاعاتی که در اعتماد سازی موثر و مفید وده ولی قرار نیست در مورد آن بحث شود. (خبره شماره سیزده)

جهت گزارش

گزارش‌هایی هستند که توسط مدیران اجرایی طرح شده تا اعضای هیات مدیره در جریان تغییرات عملکردی قرار رفته، اعضا نیز ممکن است در این زمینه مشارکت اندکی داشته و نهایتاً مخالفت یا موافقت کنند (خبره شماره نه)

جهت بررسی

گزارش‌های جهت بحث و بررسی در هیات مدیره هستند که در جلسه ارائه یا جهت مطالعه در اختیار اعضا قرار می‌گیرند. عموماً در این زمینه بحث منصفانه‌ای طرح گردیده و برخی از موارد از متخصصین یا افراد مجرب دعوت شده تا در مورد موضوع بحث کند. اعضای هیات مدیره به بحث‌ها گوش داده، در صورت لزوم سوالاتی مطرح و در نهایت ممکن است به نتیجه‌گیری منجر شود. (خبره شماره هجده)

شکل ۷. نقل قول‌هایی از انواع گزارش‌های مطروحه در هیات مدیره (یافته‌های محقق)

فرآیند تخصیص

خبره شماره ۱ یا استاد و متخصص شرکت‌کننده در نظرسنجی پایلوت، طی مصاحبه‌ای اعلام داشت که: «مدیران نیاز به اطلاعاتی دارند که متناسب با سازمان بوده؛ اما گفتن آن غیرممکن است. به تعبیری، اطلاعات موردنیاز ویژه هیات مدیره است.» بنابراین، «تخصیص تلاش» در راستای فراهم آوردن فرصتی برای هیات مدیره در راستای قضاوت مناسب در مورد کسب و کار است، فرصتی که مختص هیات مدیره خواهد بود (مک فادن، ۲۰۰۷). به این ترتیب، فرآیند سیر بسته هیات مدیره، ذاتی خواهد بود. اختصاص نوع گزارش معمولاً به خروجی موردنیاز مربوط می‌شود. این تخصیص عمدتاً بر اساس عوامل مختلفی چون: چه کسی ریسک تولید گزارش را تقبل می‌کند؟ نقش هیات مدیره در رابطه با موضوع صرفاً نظارتی یا مهر تأیید است؟ صورت خواهد گرفت. نقش هیات مدیره برای هر گزارش در چارچوب وسیع‌تری از نقش کلی هیات مدیره تعریف شده و توسط مدیرعامل، ریاست هیات مدیره و دبیر شرکت، درک می‌شود. زمان نیز عاملی در روند تخصیص گزارش است.

عینیت بخشی «تخصیص تلاش»

«تخصیص تلاش» یک کنش متقابل پیچیده در زمینه ادراک فردی نقش توسط اعضای هیأت مدیره، ادراک جمعی نقش در هیأت مدیره و نهایتاً ادراک نقش در سازمان است. این امر با درک ریسک هر یک از مدیران، هیأت مدیره و سازمان درهم آمیخته است. این کنش متقابل با استفاده از انواع گزارش لحاظ شده در بسته هیأت مدیره و در سطح عملی روشن می شود. دو بعد تخصیص تلاش را می توان در یک ماتریس دوبعدی ترسیم کرد. همان طور که در (شکل ۸) با اقتباس از الگوی پیشنهادی (مک فادن، ۲۰۰۷)، نشان داده شده، محور افقی به درک پیچیدگی مسئله مورد بحث اشاره دارد. از این جهت مسئله مورد بررسی می تواند پیچیده یا بغرنج باشد (ادوارد، ۲۰۲۳).

بغرنج

پیچیده

جهت گزارش

تدوین گزارش برای بسته هیات مدیره جهت ساده سازی آماده ارائه در موارد لزوم
بررسی گزارش مکتوب در صورت مقایسه با گزارش قبلی
مدیران خبره در حوزه مربوطه گزارش را قرائت می کنند
زمینه برای طرح سوال
تخصیص زمان برای مدیران جهت گوش دادن گزارش
طرح سوال مدیران متخصص تایید در موارد نیاز

مثال: گزارش های مالی

جهت اطلاع

تدوین گزارش جهت لحاظ در بسته هیات مدیره
تدوین جهت طرح در جلسه هیات مدیره در صورت اقتضا
کم سوال میشود، مستقیم مقام گزارش دهنده طرح میشود
برای بحث در جلسه زمان بندی نشده است
کم بحث می شود و در بخشی از بحث ها مطرح می شود.

مثال: تغییرات خط مشی های کلی

جهت بحث و بررسی

تخصیص منبع داخلی و خارجی
شناسایی گزینه های مناسب خروجی و ثبت و گزارش
آماده ارائه در موارد لزوم
مطالعه عمیق و انجام تحقیق مستقل در موارد لزوم
طرح سوال عمیق از رییس، مدیر یا تدوین کننده گزارش
زمینه چینی طرح سوالات و بحث نکات کلیدی
تخصیص زمانی برای طرح در نشست هیات مدیره
طرح موضوع توسط خبرگان داخل و خارج سازمان
هیات مدیره بحث و استنتاج کرده و ریاست هیات جمع بندی
و مصوبات را مشخص میکند: مثل: مروری بر ساختار سازمانی

پیش توزیع

پردازش
فردی

پردازش
گروهی

پیش توزیع

پرداز فردی

پردازش
گروهی

کم

سطح ریسک ادراک شده

زیاد

شکل ۸. عینیت‌بخشی تخصیص تلاش - پیچیدگی - اقتباس از الگوی (مک فادن، ۲۰۰۷).

کمیته‌های موقت

در بررسی گزارش‌های سالانه اخیر در شرکت‌هایی که نشست‌های هیأت مدیره آن‌ها مورد مشاهده عینی قرار گرفت، شش نفر از خبرگان ذی‌ربط به طور خاص در گزارش‌های خود عضویت در کمیته‌های موقت را متذکر شدند. بسیاری از گزارش‌ها محدودیت‌هایی را که کمیته‌های موقت در آن فعالیت می‌کنند، مشخص می‌کند. به طوری که در (جدول ۱) تصویر گردیده است، این موارد را می‌توان در سه بخش فرعی: (۱) فعالیت، (۲) اختیار و (۳) بازی‌گران، خلاصه کرد:

جدول ۱. کمیته‌های موقت شرکت‌های تحت بررسی در ارتباط با گزارش‌های سالانه (یافته‌های محقق)

شرکت	کمیته موقت در سال ۱۳۹۸
الف	تشکیل کمیته‌های موقت بسته به پروژه خاص، متفاوت بود. در این موارد حوزه فعالیت و مسئولیت‌های کمیته مستند می‌شد. هیأت مدیره منابع کافی در راستای انجام وظایف محوله در اختیار کمیته قرار می‌داد.
ب	موضوعات مشخص شده جهت بررسی کمیته مالی در حوزه دیگر کمیته‌های موجود نیست. چرا که این وظایف را پیش‌ازاین کمیته‌های موقت انجام می‌داد.
ج	کمیته‌های موقت در مواقع خاص و در راستای انجام موضوعات خاص تشکیل می‌شود.
د	هیأت مدیره هم‌چنین کمیته‌هایی موقت در راستای انجام اموری خاص تشکیل می‌دهد. در این راستا منابع مالی، حدنصاب و ترکیب مناسبی از مدیران اجرایی و غیراجرایی را بدین کار اختصاص می‌دهد.
ه	در موارد نیاز، ممکن است کمیته‌های موقت و مجزایی توسط هیأت مدیره به منظور بررسی موضوعات خاص، شکل گیرد.

<p>در مواردی که کسب و کار ایجاب کند، ممکن است هیأت مدیره کمیته‌های موقتی را به منظور تسهیل در تصمیم‌گیری و بررسی جزئیات بیشتر موضوعات خاص در بین دو نشست هیأت مدیره برنامه‌ریزی می‌شود. در این صورت، هیأت مدیره ممکن است مواردی که ماهیتی تخصصی دارند به این کمیته‌ها احاله دهد. در چنین مواردی مسئله به صورت تخصصی و عمقی در کمیته‌های مزبور بررسی شده و نتایج بررسی در نشست هیأت مدیره جهت تصمیم‌گیری ارائه می‌شود.</p>	و
---	---

مؤلفه‌های سه‌گانه صدرالذکر و اجزای آن‌ها در (جدول ۱) نوشته شده است. در این پژوهش از اغلب مصاحبه‌شوندگان خواسته شده بود تا درباره زمانی که هیأت مدیره به خوبی با هم کار کرده و یا نمی‌کنند، اظهار نظر کنند. یک‌سوم مصاحبه‌شوندگان در این راستا به مثال تشکیل کمیته موقت اشاره کردند که در این موارد اعضای هیأت مدیره به خوبی با هم در تعامل بوده‌اند.

مصاحبه‌شوندگان متذکر شدند که سه شرط اساسی برای استفاده از کمیته‌های موقت وجود دارد. «شروط یاد شده عبارتند از: ۱) موضوع احاله شده باید گسترده و وقت‌گیر بوده و در نتیجه طرح و بررسی موضوع از حد عملی یک جلسه استاندارد هیأت مدیره خارج شود، ۲) موضوع باید با چندین جنبه پیچیده مورد بررسی قرار گرفته و راه‌حل‌های مختلفی برای مسئله تحت بررسی قابل شناسایی باشد، ۳) کمیته موقت باید طرح مشخصی از مسئولیت‌ها، اختیارات تصمیم‌گیری و روند گزارش‌دهی داشته باشد».

جدول ۲. مؤلفه‌ها و اجزای تشکیل‌دهنده کمیته موقت (تلفیق یافته‌ها)

مؤلف	نقش‌ها	بازی‌گران	
غیرمؤلف (مستقل و غیرمستقل)			
داخلی و خارجی	مهارت‌ها		
فنی			
تشخیصی	دانش		
تجربه و تنوع			
نشست هیأت مدیره	زمان در دسترس		
مقدمه چینی			
اعضای کمیته	موازنه قدرت		
رییس کمیته			
ذی‌نفعان			

	انگیزش		کمیته موقت
روش‌ها	فرایند گزارش‌گیری مورد توافق	اقتدار	
زمان‌بندی			
مفاد	دامنه کار		فعالیت
مرز تصمیم‌گیری			
بودجه			
ماهیت کار			
چارچوب زمانی			
پیچیدگی وظیفه	تفویض اختیار	اطلاعات مورد نیاز	
قوانین مقررات			
تصویب هیأت مدیره	نوع	فعالیت	
منابع (هزینه‌ها و سازمانی)			
پیچیدگی (کمیته‌ی و کیفی فعالیت‌ها)	نوع	فعالیت	
اقدام			
تصمیم‌گیری (کامل و موضعی)			
غریبال‌گیری اطلاعات			

سطح‌بندی ادراک

استفاده از یک کمیته موقت، ماتریس دو بعدی بیانگر «سطح ادراک» را تکمیل کرده و به صورت نگاره ۴-۱۸ تصویر گردیده است. در این جدول بر پایه دو بعد پیچیدگی مسئله و سطح ادراک، چهار ناحیه نمادی را ارائه می‌دهند که از طریق آن‌ها می‌توان نگاه بیرونی به درک ریسک و پیچیدگی را نشان داد (نوواک و مک کابه، ۲۰۲۳). توجه به این نکته مهم است که همواره انواع گزارش‌ها، چه در طولانی‌مدت و چه در کوتاه‌مدت، ثابت نیستند. در همین راستا، خبره شماره ۲۲ طی نظرسنجی انجام شده متذکر شد که: «به‌عنوان رئیس هیأت مدیره از تماس تلفنی معمول با هر یک از اعضای غیر اجرایی هیأت مدیره در فاصله بین دریافت بسته هیأت مدیره و جلسه هیأت مدیره استفاده می‌کنم تا از: اهمیت آن چه که اعضا فکر می‌کنند مهم است، چه چیزی آن‌ها را به ویژه مورد تحریک قرار داده است، همه گزارش‌های هیأت مدیره مورد توجه اعضا قرار گرفته است، آگاهی یابم. براین اساس، در موارد ضروری می‌توانم به مدیران مزبور هشدار دهم. این کار اعضای هیأت مدیره را قادر می‌سازد تا قبل از هرگونه گزارش خاص توسط

مدیر اجرایی، گزارش را مختصر و در صورت لزوم زمان تعیین شده برای بحث را تنظیم کند» (شکل ۹).



شکل ۹. عینیت بخشی تخصیص تلاش-سطح ادراک (اقتباس از الگوی مک فادن و همکاران)

بحث و نتیجه‌گیری

رساله حاضر بر اساس رویکرد زمینه‌ای و در راستای ارائه مدلی مبتنی بر ریسک و پیچیدگی تعامل هیأت مدیره به عنوان رکن حاکمیت شرکتی با اطلاعات براساس نظریه زمینه‌یابی، به انجام رسیده است. بر پایه الگوی پیشنهادی بیرکز و مایلز در راستای معتبرسازی تحقیق زمینه‌ای و در واقع به‌نوعی تمرین اولیه از یک نمونه پایلوت بهره گرفته شده است (بایرکس و مایلز، ۲۰۲۱). بر همین اساس، پیش از شروع مرحله مصاحبه رسمی، با یکی از اساتید برای مطالعه آزمایشی مصاحبه شد. وی یک صاحب‌نظر دانشگاهی و متخصص در زمینه حاکمیت شرکتی بوده و درعین حال در زمینه مالی و مدیریت تجربه و تخصص داشت. علاوه بر مصاحبه‌ها در این پژوهش از یادداشت‌های میدانی هم بهره گرفته شده که این یادداشت‌ها میدانی نیز ثبت و کدگذاری شد. پژوهش‌های انجام شده حکایت از آن دارد سازوکارهای برون‌سازمانی حاکمیت شرکتی شامل نظارت قانونی: تدوین، تصویب و استقرار قوانین نظارتی مناسب، رژیم حقوقی: برقراری رژیم حقوقی مناسب، کارایی بازار سرمایه: گسترش بازار سرمایه و تقویت کارایی آن، نظارت سهام‌داران عمده: ایجاد انگیزه در سهام‌داران به فعالیت‌هایی از قبیل خرید سهام کنترل، نقش سرمایه‌گذاران نهادی: تشویق و گسترش سرمایه‌گذاری نهادی، نظارت سهام‌داران اقلیت: احترام به حقوق سهام‌داران اقلیت و مجاز بودن نظارت اقلیت بر فعالیت شرکت، الزامی کردن حسابرسی مستقل: با توجه به نقش برجسته نظارتی آن و فعالیت مؤسسات رتبه‌بندی: ایجاد تسهیلات برای فعالیت مؤسسات رتبه‌بندی است. بدیهی است این تفکیک، با فرض نبود مکانیزم‌ها یا سازوکارهای مؤثر اجرایی حاکمیت شرکتی، باعث ایجاد زمینه‌ای جهت اقدام مدیران در راستای منافع خود و نه منافع سهام‌داران خواهد شد این یادداشت‌ها در مجموع ۴۶ کد با مجموع ۹۶ منبع تولید کرده است. با تأمل در کدها، مشخص شد که بسیاری از این کدها توصیفی بوده و بصیرت ندارند. در این مرحله، سعی شد تا کدگذاری متن صورت بگیرد که ۷۶ کد و ۱۴۲ منبع ایجاد کرد. باین وجود، کدهای متن هم در بسیاری از موارد توصیفی بودند به‌طور خلاصه، مصاحبه پایلوت در این تحقیق مشخص کرد که بنا بر رویکرد تحقیق

زمینه‌ای، باید بیشتر بر گوش دادن در طول مصاحبه تمرکز کرد. علاوه بر این پژوهشگر باید اطمینان حاصل کند که کدگذاری در تحقیق به طور مؤثری انجام شده و به طور خاص اطمینان حاصل شود که روندها و فعالیت‌ها مورد بررسی قرار گرفته است؛ بنابراین، کدهای ایجاد شده در این مرحله حذف شدند. در نهایت و مهم‌تر از همه، مصاحبه پایلوت نشان داد که مسئله تصویر شده اولیه اشتباه بوده و در عمل مسئله تحقیق بسیار گسترده‌تر و پیچیده‌تر از آن است که در ابتدا تصور شده بود.

مرحله اول نظرسنجی با تعدادی از مسائل و ترسیم خطوط مطالعاتی بالقوه به اوج خود رسید. با شروع ظهور این خطوط مطالعاتی، توضیحات بیشتری از مصاحبه‌شوندگان گرفته شده و گزارش بازخورد یک‌صفحه‌ای برای مصاحبه‌شوندگان تهیه شد که در بخش‌های بعدی به آن پرداخته شده است. نظرات طی چهار مرحله از مصاحبه‌شوندگان و از طریق پست الکترونیک دریافت شد. علاوه بر این، دو نفر از مصاحبه‌شوندگان اولیه بر اساس یافته‌ها مورد مصاحبه مجدد قرار گرفتند. سه مصاحبه دیگر در این مرحله با استفاده از گزارش یک‌صفحه‌ای برای ساختار مصاحبه انجام شد. همه داده‌های به‌دست‌آمده از دریافت بازخوردها و یا مصاحبه‌های مجدد، مطابق فرآیندی که قبلاً مشخص شد کدگذاری شدند.

حوزه مورد بررسی در پژوهش حاضر، مرحله پس از دریافت اطلاعات توسط مدیریت عالی شرکت است که معمولاً به‌صورت بسته هیأت مدیره و قبل از موافقت، مصوبات و تصمیم‌گیری هیأت مدیره بوده است. گفتنی است که بر پایه نظرسنجی پایلوت و تحلیل یافته‌های به‌دست‌آمده در این مرحله مشخص شد که جزئیات فرآیند بسته هیأت مدیره قبل از توزیع، بخش اصلی از درک حوزه تحقیق حاضر بوده است.

از طریق تجزیه و تحلیل سیر بسته هیأت مدیره و درک بعدی از چارچوب یا حوزه هیأت مدیره یک نظریه زمینه‌ای مبتنی بر مفهوم اصلی «تخصیص تلاش» ایجاد شد. این نظریه به طور خلاصه بر این نکته تصریح دارد که: «سطح تعامل هیأت مدیره با اطلاعات بر مبنای تخصیص تلاش تعیین می‌شود. این تلاش موازنه بین سطح ریسکی است که توسط هیأت مدیره به‌عنوان یک گروه و سازمان درک می‌شود و پیچیدگی درک شده

موضوع در هر مرحله از سیر بسته هیأت مدیره است. این موازنه بر مبنای زمان در دسترس و ادراک از نقش هیأت مدیره محدود می‌شود.

این نظریه با مشاهده نمادهایی که «باعث تخصیص» تلاش می‌شوند، بسط داده شد. این موارد، از یافته‌های تحقیق و از طریق بررسی انواع گزارش‌های لحاظ شده در بسته‌های هیأت مدیره شناسایی شد. این گزارش‌ها در سه دسته: (۱) جهت اطلاع، (۲) جهت گزارش و (۳) جهت بحث و بررسی، طبقه‌بندی شده‌اند. هر یک از این گزارش‌ها دارای عنصر ریسک و پیچیدگی بوده، با این حال هیچ یک از گزارش‌های هیأت مدیره از ریسک بالا - پیچیدگی زیاد برخوردار نیستند. نتایج این تحقیق نشان داد که «کمیته‌های موقت» برای پرکردن شکاف فرآیند «تخصیص تلاش» استفاده می‌شود.

با این حال، در ارتباط با نظریه‌سازی بر اساس نمادها در زمینه مبنای «تخصیص تلاش»، اشاره شد که اگر همه طرفین درک مشترک و توافق شده‌ای از نقش هیأت مدیره سازمان داشته باشند، درک ادراک هر یک از اعضای هیأت مدیره در مورد ریسک؛ ادراک هیأت مدیره به‌عنوان ادراک یک نهاد گروهی از ریسک و ادراک سازمان از ریسک، نمادها نماینده «تخصیص تلاش» خواهند بود. بر این اساس، این امر تجلی آشکار عدم هم‌خوانی بین درک طرفین در رابطه با ادراک از نقش آن‌ها یا ریسک ناشی از این مسئله خواهد بود.

ویسگارد مقاله‌ای در مورد گزارش‌های حسابداری برای مدیریت عالی در سازمان‌ها نوشت. وی در مقاله خود اشاره کرد که: «مدیران ممکن است حسابدار آموزش ندهند، بنابراین گزارش‌های مالی باید قابل خواندن باشد تا اطمینان حاصل شود که توسط مخاطب قابل درک است. علاوه بر این، مدیران جهت ایجاد زمینه‌سازی و استفاده از اطلاعات مالی به اطلاعات داخلی و خارجی نیاز دارد» (ویسگارد، ۲۰۲۲). پوگلیس بر پایه تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده از پژوهش خود متذکر شد که: «هم زمان با تغییر نقش هیأت مدیره از مشروعیت‌بخشی به نقش فعال در حسابرسی و راهبری سازمان، نیازهای اطلاعاتی مدیران نیز تغییر می‌یابد» (پوگلیس، ۲۰۱۵). در مطالعه‌ای که توسط آندراد و همکاران بر اساس نظرسنجی عمیق و مشاهده تجربی در ارتباط با ایفای نقش

هیأت مدیره، این بار انجام شده است، نشان داد که مدیران مختلف بر اساس نقش یا تخصص خود در بحث‌های هیأت مدیره، پیشگام هستند و نشان دادند که: «از بین دو هیأت مدیره‌ای که مورد مطالعه قرار گرفتند، یکی جلسه هیأت مدیره را عرصه‌ای برای اشتراک اطلاعات تلقی می‌کرد درحالی‌که بر مبنای دیدگاه دیگری، هیأت مدیره، عرصه‌ای برای ارزیابی و فرموله کردن استراتژی بود» (آندراد و همکاران، ۲۰۲۳).

نظریه عنوان شده در این پژوهش از داخل «جعبه سیاه» هیأت مدیره تبیین گردیده است طبق نظر پتی‌گرو رویکرد جعبه سیاه برای بسط نظریه در حوزه حاکمیت شرکتی فرصتی منحصربه‌فرد برای درک هیأت مدیره از درون و بیرون فراهم کرده است. البته این بدان معنا نیست که استفاده از این رویکرد بدیع است؛ بلکه تأکید می‌شود که تکیه بر نگرش «جعبه سیاه» این امکان را فراهم می‌سازد که دیدگاه دیگری نسبت به رویکرد تحقیق سنتی حاکمیت شرکتی از زاویه نگاه به بیرون به دست آید (سیمون، ۲۰۲۲). همان‌طور که پیش از این عنوان گردید، جست‌وجوی در ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که هیچ پژوهش مشابهی در زمینه پشتیبانی یا مغایرت با نظریه «تخصیص تلاش» وجود ندارد. با این حال، همان‌طور که در این مقاله عنوان گردید، برخی از متغیرهای مرتبط با «تخصیص تلاش» قبلاً و به طور گسترده‌ای در پژوهش‌های پیشین مورد بحث قرار گرفته‌اند که در این زمینه از جمله می‌توان به «درک ریسک» اشاره کرد. علاوه بر این، پژوهش حاضر به بسط تحقیقات انجام شده بر اساس دیدگاه شرکت محور که در آثار سایمون طرح گردیده است، می‌انجامد (گل‌سیر، ۲۰۲۱). پژوهش حاضر بر پایه چهار ویژگی پایه‌ای گلاسر و استراوس مورد ارزیابی قرار گرفته است (گل‌سیر، ۲۰۲۳). زیرا اکثر معیارهای دیگر استنباطی از معیارهای ۴ گانه مزبور است. در رابطه با سازگاری و انطباق نظریه به دست آمده از زمینه‌یابی، گلاسر و استراوس تصریح داشته‌اند که: «نظریه به دست آمده بر اساس رویکرد نظریه زمینه‌یابی باید با داده‌های واقعی مطابقت و سازگاری داشته باشد» (مهدوی فرد و متران لویی، ۲۰۱۷). در عصر جدید بحث عقلانیت، سرچشمه و سرنخ بسیاری از مباحث دیگر است و مباحث فراوانی با آن پیوند دارد؛ گرچه این بحث به تعبیری مهم‌ترین دستاورد معرفت‌شناسی جدید است، با

ابهامات و اختلاف دیدگاه‌های فراوانی همراه است (لبانوس و گیلز، ۲۰۰۵). برخی موانع انسانی ناشی از نقص و کمبودها در آگاهی، قابلیت و نیازهای روان‌شناسی کسانی است که تصمیم‌های سیاست خارجی را تحت شرایط نامعین اتخاذ می‌کنند. موانع دیگر از نوع سازمانی است؛ افراد چون تصمیمات را گروهی می‌گیرند رسیدن به توافق آسان نیست، از این رو موانع نسبت به اتخاذ تصمیم سیاسی عقلانی بسیار مهم هستند. در این زمینه می‌توان به شناخت نامعلوم مشکل، اطلاعات ناکافی، اطلاعات نادرست، نقص جمع‌آوری اطلاعات، منافع مبهم ملی و محدودیت ناشی از تنگی وقت و فشارهای روانی اشاره کرد که باعث می‌گردد یک تصمیم عقلانی و درست اتخاذ نگردد (روبرتس و همکاران، ۲۰۰۵) و (فوربز و مایلیکن، ۱۹۹۹).

در رابطه با کاربردی بودن نظریه به دست آمده از زمینه‌یابی، اثبات درک نظریه تخصیص تلاش، به دست آمده بر اساس رویکرد نظریه زمینه‌یابی، تا حدودی پیچیده است. ولی بازخورد خبرگان شرکت کننده در نظرسنجی به عنوان اعضای مجرب هیأت مدیره، می‌تواند شواهد اندکی از پذیرش عمومی دستاوردهای این تحقیق باشد (نشانیل، ۲۰۲۱) و (ادوارد، ۱۹۵۷).

ویژگی سوم مربوط به عام بودن و کلیت داشتن نظریه به دست آمده از زمینه‌یابی است. حوزه اصلی نظریه برگرفته از این تحقیق یعنی نظریه «تخصیص تلاش»، در ارتباط با هیأت مدیره است. بدین ترتیب، به طور کلی باید نظریه «تخصیص تلاش» باید در حوزه هیأت مدیره قابل اجرا باشد (بولتن، ۱۹۸۷).

در نهایت، چهارمین ویژگی اعتبارسنجی از نظریه به دست آمده بر اساس رویکرد نظریه زمینه‌یابی، کنترل دارای دو متغیر مشتعل بر: (۱) کنترل‌پذیری و (۲) قابلیت دسترسی است مدیریت می‌تواند، با توجه به نظریه به دست آمده از رویکرد نظریه زمینه‌یابی در این تحقیق، مبنی بر نظریه «تخصیص تلاش»، تغییر در متغیرها را از چهار طریق کنترل کند. این چهار مورد عبارت از: (۱) تغییر ادراک اعضای هیأت مدیره از نقش فردی یا جمعی خود، (۲) تغییر ادراک آن‌ها از ریسک، (۳) کاهش سطح پیچیدگی موضوع با شفاف‌تر کردن اطلاعات و در نهایت (۴) اختصاص زمان بیشتر به تعامل هیأت مدیره در زمینه

اطلاعات، هستند (پیتتیگرو و مک چاین، ۲۰۲۱)

تأثیرگذاری یا برآیندهای کاربردی اصلی این تحقیق در ایجاد ابزاری برای کمک به هیأت مدیره در زمینه نحوه تخصیص وقت و تلاش اعضای هیأت مدیره به انواع گزارش‌های احاله شده به هیأت مدیره است. این تحقیق فرصتی را برای ارزیابی مجدد سیاست‌ها یا مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی فراهم می‌کند. کمیته‌های موقت یکی از مولفه‌های اصلی در فرایندهای نظارت و تصمیم‌گیری هیأت مدیره را تشکیل داده و بنابراین باید برای بررسی ذی‌نفعان شفاف باشد. افشای این کمیته‌ها باید شامل افشای فعالیت‌ها، اختیارات و بازی‌گران درگیر در هر کمیته باشد. لازم است سیاست‌گذاری‌هایی صورت پذیرد تا کمیته‌های موقت را از وضعیت نهان در سایه خارج کرده و براین اساس اطمینان حاصل شود که از امکان رویارویی موردنیاز برای ارزیابی کامل فرآیندهای اداره سازمان، ذی‌ربط برخوردار هستند.

پیشنهاد‌های پژوهش

ارزیابی قابلیت به کارگیری نظریه «تخصیص تلاش» است که می‌توان با نظرسنجی از متولیان امور و به کارگیری رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری، آن را میسر کرد. نظریه بسط‌یافته در رابطه با جمعیت مورد مطالعه به هیأت مدیره شرکت‌های پذیرفته شده در بورس تهران مربوط می‌شود که رویکرد نظریه زمینه‌یابی محدود به حوزه مورد ارزیابی در نظرسنجی از خبرگان است. زمینه دیگری که می‌تواند در انجام پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد، پیوند دادن نظریه به دست آمده از پژوهش حاضر با نظریه‌های اصلی پذیرفته شده در زمینه حاکمیت شرکتی است.

قدردانی

از اساتید، صاحب‌نظران و کارشناسانی که در تهیه این پژوهش همکاری داشته‌اند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌نمایند که تضاد منافی در این تحقیق وجود ندارد.

- Borras Jr, Saturnino M, Mills Elyse N, Seufert PB, Fyfe S, Herre Roman D, Laura M.(2020).Transnational land investment web: land grabs,TNCs,and the challenge of global governance. *Globalizations*. 17(4):608-619.
- Pettigrew AM.(1992).On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*.13(1):163-182.
- Corbin J, Strauss AL.(2020).Basics of qualitative research, California, USA, Sage Publications Inc.
- Pugliese A, Nicholson G, Bezemer PJ.(2015).An observational analysis of the impact of board dynamics and directors' participation on perceived board effectiveness. *British Journal of Management*. 26(1):1-25.
- Huse M.(2005).Accountability and creating accountability:A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*.16(1):65-79.
- Damian Gall M, Borg W, Gall J.(2022).Quantitative and qualitative research methods in educational sciences and psychology. Translated by Shahniyilaq M. Arizi HR. Paksarsht MJ. Khosravi Z. Bagheri KH. Abolqasmi M. Nasr AR. Kiamanesh AR. Mohammad Khair. Year of publication;.
- Birks M, Mills J.(2021).Grounded theory: A practical guide, London, UK, SAGE Publications Ltd.
- Cadbury A.(2022)Corporate governance and chairmanship: A practical view, Oxford, UK, Oxford University Press.
- Virtanen A.(2012).Women on the boards of listed companies: Evidence from Finland. *Journal of Management & Governance*.16(1):571-593.
- Lorsch JW. MacIver E.(2022).Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards, MA, USA, and Harvard Business School Press.
- Massie R.(2021).Ad hoc committees; their role in the governance process (presentation). *British Academy of Management Conference*. Belfast.
- Nathanil B.(2023). Psychology of Self-Esteem, translated by Mehdi Karachedaghi, 5th Ch, Tehran.
- Nowak M, McCabe M.(2023).Information costs and the role of the independent corporate director. *Corporate Governance: An International Review*.11(1):32-40.

- McFadden P, Campbell A, Taylor B. The scientific achievements of James Hackman and Daniel Mc.(2007).Fadden led to the Nobel Prize in 2000 (edited and adapted). Economic Research Quarterly.35(2):69-75.
- Edwards JD. Top 25 Management Reporting Best Practices to Create Effective Reports. Jul 7th 2023. <https://www.datapine.com/blog/management-reporting-best-practices-and-examples/>
- Weesgaard K.(2022).The Complete Guide to Management Reporting in 2022. Business Intelligence.
- Andrade AD, Tarafdard M, Davison RM, Hardin A, Techatassanasoontorn AA, Lowry PB, Chatterjee S, Schwabe G. (2023). The importance of theory at the Information Systems Journal. Information Systems Journal.33(4):693-702.
- Simon HA.(2022).Theories of Bounded Rationality”, Decision and Organization, by McGuire, C.B. and Radner, Roy, North-Holland Publishing Company.
- Glaser BG, Strauss AL.(2021).Awareness of dying, New York, USA, Aldine.
- Glaser BG, Strauss AL.(2023).The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research, New Brunswick, USA, AldineTransaction.
- Mehdavifar H, Metranloui H.(2017).Rationality in managers' decision-making. Tehran: The first international conference and the third national conference on management and humanities research;.
- Leblanc R, Gilles J.(2005). Inside the boardroom: How boards really work and the coming revolution in corporate governance, Ontario, Canada, Joh Wiley & Sons Canada.
- 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(1):5-26.
- Forbes DP, Milliken FJ. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. The Academy of Management Review. 1999;24(1):489-505.
- Nathaniel AK.(2021).An intergrated philosophical framework the fits grounded theory. In: Martin VB, Gynnild A. (eds.) Grounded theory; the philosophy, method and work of Barney Glaser. FL, USA: BrownWalker Press.

Edwards JD.(1957).Reports to top management. Accounting Review.32(1):56-69.

Boulton WR.(1978).The evolving board: A look at the board's changing roles and information needs. Academy of Management Review.3(1):827-836.

Pettigrew KE, McKechnie L.(2001).The use of theory in information science research. Journal of the American society for information science and technology.52(1):62-73.

