

Paper Type: Original Article



## Presenting a Suitable Model for Selecting the Board Members in Economic Companies of Bonyad Ta'avon Vedja Organization

Moslem Moradzadeh<sup>1\*</sup> , Komeil Mahjori<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Department of Finance, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchistan, Zahedan, Iran; Moslem.moradzadeh27@gmail.com.

<sup>2</sup>Department of Agricultural Economics, Faculty of Agricultural Economics and Development, University of Tehran, Tehran, Iran; kmahjori@yahoo.com.

### Citation:



Moradzadeh, M., & Mahjori, K. (2024). Presenting a suitable model for selecting the board members in economic companies of bonyad Ta'avon Vedja Organization. *Innovation management and operational strategies*, 5(1), 449-465.

Received: 02/11/2024

Reviewed: 25/11/2024

Revised: 25/12/2024

Accepted: 23/01/2025

### Abstract

**Purpose:** Companies board at the top of every company and play key parts in every system of corporate governance. As a result, this issue makes the board of directors the current focal point of various efforts to improve corporate governance. Therefore, corporate governance experts have been looking for a long time to improve the composition of the board of directors and evaluate them with new models; In this way, the boards of directors can act more effectively. Therefore, the purpose of this research is to present the local model for selecting the board members in Subsidiaries of Bonyad Ta'avon Vedja Organization.


**Methodology:** In this research, the mixed approach of theme analysis, factor analysis and fuzzy Delphi method was used to identify themes. In the sample group in thematic analysis, 8 semi-structured interviews were conducted with faculty members, board members and major stakeholders. In the fuzzy Delphi sample group, 15 people were selected as experts to answer the questions of the questionnaire. In the quantitative approach of factor analysis, a sample group of 200 people has been used.

**Findings:** The results of the board selection checklist showed 84 primary codes that were classified into 6 organizing themes. The main organizing themes of the board members selection checklist are: intelligence, skill, psychological, experience, literacy and structural and demographic.

**Originality/Value:** Therefore, the results show that the selection of board members based on the themes identified according to the identified checklist will have a better performance ahead.

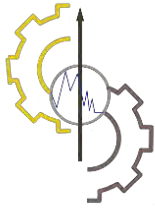
**Keywords:** Independence of the board of directors, Experience of the board of directors, Corporate governance, Board of directors.



Corresponding Author: Moslem.moradzadeh27@gmail.com  10.22105/imos.2024.472911.1380



Licensee. **Innovation Management & Operational Strategies**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



## ارایه الگوی مناسب انتخاب اعضای هیات مدیره در شرکت های اقتصادی بنیاد تعاون ودجا

مسلم مرادزاده<sup>۱</sup>، کمیل مهجوری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>گروه مالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.  
<sup>۲</sup>گروه اقتصاد کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### چکیده

**هدف:** هیات مدیره شرکت ها در قله هر شرکتی هستند و نقش اساسی در هر سیستم حاکمیت شرکتی را ایفا می کنند. در نتیجه، این موضوع هیات مدیره را به نقطه کنونی تلاش های مختلف برای بهبود حاکمیت شرکتی تبدیل می کند. از این رو متخصصان حاکمیت شرکتی مدت هاست که به دنبال این هستند که ترکیب هیات مدیره را بهبود بخشند و با مدل های نوین، آن ها را مورد ارزیابی قرار دهند تا از این طریق هیات مدیره ها بتوانند به طور موثرتری عمل کنند؛ بنابراین هدف این پژوهش، ارایه الگوی بومی انتخاب اعضای هیات مدیره شرکت های اقتصادی است.

**روش شناسی پژوهش:** در این پژوهش از رویکرد آمیخته تحلیل مضمون، تحلیل عاملی و روش دلفی فازی جهت شناسایی مضامین استفاده شده است. در گروه نمونه در تحلیل مضمون ۸ مصاحبه نیمه ساختار یافته با اعضای هیات علمی، اعضای هیات مدیره و سهامداران عمده انجام شده است که نمونه گیری به روش هدفمند و گلوله برفی انجام شده است و کدگذاری در بستر نرم افزار MAXQDA بوده است. در گروه نمونه روش دلفی فازی ۱۵ نفر به عنوان خبرگان جهت پاسخ گویی به سوالات پرسشنامه انتخاب گردیدند. تعداد مشارکت کنندگان در رویکرد کمی تحلیل عاملی ۲۰۰ نفر بود که به روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS 27 انجام شده است.

**یافته ها:** نتایج چک لیست انتخاب هیات مدیره بیانگر ۸۴ کد اولیه بود که در ۶ مضمون سازمان دهنده طبقه بندی شدند. مضامین سازمان دهنده اصلی چک لیست انتخاب اعضای هیات مدیره عبارت اند از هوش، مهارت، روان شناختی، تجربه، سواد ساختاری و جمعیت شناختی.

**اصالت/ارزش افزوده علمی:** بنابراین نتایج نشان می دهد که انتخاب اعضای هیات مدیره بر اساس مضامین شناسایی شده هوش، مهارت، روان شناسی، تجربه، سواد ساختاری و جمعیت شناختی، عملکرد مطلوب تری را در شرکت ها در پیش خواهد داشت.

**کلیدواژه ها:** استقلال هیات مدیره، تجزیه هیات مدیره، حاکمیت شرکتی، هیات مدیره.

### ۱- مقدمه

پژوهش های متعددی اهمیت جایگاه هیات مدیره را در تعیین جهت گیری استراتژیک شرکت، از جمله توسعه پایدار شرکتی برای اطمینان از ایجاد ارزش بلندمدت تایید می کنند [1].

هیات مدیره های شرکت در قله هر شرکتی هستند و نقش اساسی در هر سیستم حاکمیت شرکتی را ایفا می کنند [2]. در نتیجه این موضوع هیات مدیره را به نقطه کنونی تلاش های مختلف برای بهبود حاکمیت شرکتی تبدیل می کند [3]. از این رو متخصصان حاکمیت شرکتی مدت هاست که به دنبال این هستند که ترکیب هیات مدیره را بهبود بخشند تا از این طریق هیات مدیره ها بتوانند به طور موثرتری عمل کنند [4]. هیات مدیره به دلیل مسئولیتی که در انتصاب، نظارت و ایجاد انگیزه در مدیران، تعیین اهداف و استراتژی های بلندمدت برای شرکت، ارایه نظرات و مشاوره به ذینفعان داخلی و ایجاد و حفظ روابط با سهامداران کلیدی دارند، برجسته ترین مکانیسم حاکمیت داخلی هستند [5]. تمرکز بر ویژگی های هیات مدیره برای درک

توسعه استراتژی‌های سازمانی در رابطه با تخصیص منابع شرکت بسیار مهم است؛ زیرا انواع مختلف مدیران دانش، تخصص، بیش و دسترسی به منابع متفاوتی را برای هیات‌مدیره به ارمغان می‌آورند [6].

بحث در مورد کارایی هیات‌مدیره یکی از موضوعات اصلی در ادبیات حاکمیت شرکتی است [7]. این کارایی در میان سایر ویژگی‌ها به عملکرد و ساختار هیات‌مدیره بستگی دارد که بر اهداف و نتایج شرکت اثر می‌گذارد؛ بنابراین، توجه به این بعد برای درک عمیق‌تر ما از حاکمیت سازمان‌ها مهم است [8]. در ادبیات آکادمیک رابطه میان هیات‌مدیره و عملکرد شرکت از رویکردهای نظری مختلف مانند نظریه نمایندگی و نظریه وابستگی به منابع مورد توجه فراوان قرار گرفته است. با این حال، علی‌رغم دهه‌ها پژوهش در مورد حاکمیت شرکتی، شواهد تجربی در مورد تاثیر ساختار هیات‌مدیره بر عملکرد شرکت کاملاً قطعی نیست [9].

چندین سوال در این زمینه بی‌پاسخ مانده است؛ حضور مدیران مستقل، اندازه هیات‌مدیره، ساختار رهبری و فعالیت هیات‌مدیره چگونه بر عملکرد شرکت اثر می‌گذارند [8]. بر اساس دهه‌ها تجربه نتایج نشان می‌دهد که اگر سازمانی قصد داشته باشد در حوزه فعالیت خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت باقی بماند باید از نیروهای انسانی توانمند و متخصص، خلاق و با انگیزه کاری بالا برخوردار باشد. نیروی‌های انسانی از جمله اعضای هیات‌مدیره در سازمان‌ها با قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود چنانچه مورد توجه قرار گیرند، نقش مهمی را در رشد و تعالی همه‌جانبه سازمان ایفا خواهند نمود. از این‌رو سوال اصلی پژوهش این است که اعضای هیات‌مدیره یک شرکت جهت هدایت شرکت به سمت اهداف اصلی آن باید چه ویژگی‌هایی داشته باشند؟

## ۲- مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- حاکمیت شرکتی

حاکمیت شرکتی مکانیسمی است که بر اعمال فعالان مهم از قبیل سهامداران، مدیران، کارکنان، تامین‌کنندگان، مشتریان، مدیران اجرایی و هیات‌مدیره در بازار، کنترل و نظارت می‌کند [10]. رابطه حاکمیت شرکتی با عملکرد مالی در تدوین مدیریت کارآمد شرکتی و سیاست‌های نظارتی عمومی معنادار است. بر طبق نظر بینر و اشמיד [11] حاکمیت شرکتی نقش مهمی در افزایش عملکرد مالی دارد و رابطه مستقیمی میان این دو در بازارهای مالی در حال توسعه و توسعه‌یافته وجود دارد. طبق نظر سوتوجو و آلدريج [12] حاکمیت شرکتی خوب دارای ۵ نوع هدف اصلی است. اهداف پنج‌گانه عبارت‌اند از حفظ حقوق و منافع سهامداران، حفظ حقوق و منافع اعضا (ذینفعان سهامدار)، افزایش ارزش شرکت و سهامداران، بهبود کارایی و اثربخشی هیات‌مدیره و مدیریت شرکت و بهبود روابط هیات‌مدیره با مدیریت ارشد شرکت.

### ۲-۲- هیات‌مدیره

منافع سهامداران در شرکت به‌طور غیرمستقیم توسط هیات‌مدیره بیان می‌شود [13]. با این حال، هیات‌مدیره نه‌تنها مسئول مشاوره به مدیران ارشد و نظارت بر تصمیمات تجاری آن‌ها (عملکرد در راستای منافع سهامداران) است؛ بلکه همچنین به دنبال پیگیری منافع خود از جمله تصویب پاداش برای خود هستند. با توجه به این نقش مبهم ناسازگار هیات‌مدیره، تضاد منافع به‌طور موثری میان سهامداران و مدیریت وجود خواهد داشت [14]. هیات‌مدیره شرکت‌ها به حل مشکلات نمایندگی و عاملیت که از جداسازی مالکیت و کنترل در شرکت‌های سهامی ناشی می‌شود، کمک می‌کند [15]. این مدیران که توسط سهامداران انتخاب می‌شوند، مسئول مشاوره و نظارت بر مدیریت در تلاش برای حداکثر رساندن ثروت سهامداران هستند [16]. مدیرانی که توانایی و تمایل به نظارت بر مدیریت را دارند، مدیران اجرایی را تشویق می‌کنند تا پروژه‌های ریسکی و با ارزش فعلی خالص را دنبال کنند [17]، به مدیران بر اساس عملکردشان پاداش می‌دهند [18] و مدیرانی را که موفق به خلق ارزش برای سهامداران نمی‌شوند، اخراج می‌کنند [19].

### ۲-۳- اندازه هیات‌مدیره

اندازه هیات‌مدیره یک ویژگی مهم هیات‌مدیره برای دستیابی به ساختار حاکمیت شرکتی بهینه است [9]. این به سطح همسویی هدف میان مالکان و مدیران بستگی دارد [20]. هیات‌مدیره‌های بزرگ‌تر توانایی دسترسی و پردازش حجم بالاتری از اطلاعات و در نتیجه نظارت موثرتری دارند [21].

#### ۲-۴- استقلال هیات مدیره

مدیر مستقل یکی از اعضای هیات مدیره است که هیچ گونه سهامی در شرکت ندارد و به جز حق الزحمه هیچ رابطه امانی با شرکت ندارد [22]. بر اساس نقش هیات نظارت یک رابطه مثبت میان عملکرد شرکت و استقلال هیات مدیره وجود دارد. از دیدگاه نظریه نمایندگی، مدیران مستقل خارجی تضاد منافع کمتری دارند [16]؛ بنابراین، به احتمال زیاد این دسته از مدیران از منافع سهامداران حمایت می کنند، همچنین کنترل هایی اعمال می کنند و بر اجرای مسئولیت های شرکتشان نظارت می کنند و در نهایت ارزیابی انتقادی از عملکرد مدیریت ارایه می دهند [23]، [24]؛ بنابراین، مدیران اجرایی با عدم استقلال از مدیر ارشد اجرایی شرکت یا مدیرعامل و داشتن انگیزه های خاص مشخص می شوند [25]. نظریه وابستگی به منابع بیان می کند که انتصاب یک مدیر مستقل خارجی نیز می تواند به عنوان هیات مدیره در نقش تامین کننده منابع مهم باشد؛ زیرا آن ها پیوندهای ارزشمندی را با منابع مهم خارجی فراهم می کنند [24].

#### ۲-۵- ساختار رهبری

یکی از مسایل حاکمیتی در شرکت، جداسازی نقش های هیات مدیره و رئیس هیات مدیره است [26]. به طور کلی توصیه های حکمرانی خوب مدعی تفکیک چهره های مدیرعامل و رئیس هیات مدیره است. این دیدگاه با نظریه نمایندگی سازگار است که نشان دهنده تمایل به محدود کردن قدرت رهبران هیات مدیره و اعمال کنترل به واسطه غیردوگانگی است. از این منظر، اگر یک فرد هر دو نقش را ایفا کند (دوگانگی مدیرعامل)، هیات مدیره ممکن است در شناسایی رفتار فرصت طلبانه مدیریت بی اثر باشد [27] و قدرت مدیرعامل می تواند افزایش یابد. از این نظر، دوگانگی، نشان دهنده نظارت کم تر هیات مدیره و قدرت بیش تر مدیرعامل است؛ در حالی که غیردوگانگی نشان دهنده نظارت بالاتر هیات مدیره و قدرت ضعیف تر مدیرعامل است.

#### ۲-۶- جلسات هیات مدیره

ادبیات علمی معمولاً فراوانی جلسات هیات مدیره را به عنوان معیاری از مشارکت و تعهد مدیران بیرونی برای نظارت بر مدیریت ارشد در نظر می گیرد و به عنوان نماینده ای برای هیات مدیره فعال، تلاش و کوشش هیات مدیره و اثربخشی هیات مدیره استفاده می شود [28]. فراوانی جلسات هیات مدیره به عنوان ابزاری کلیدی برای مدیران جهت جمع آوری اطلاعات، تصمیم گیری و نظارت بر مدیریت در نظر گرفته می شود [29]. وافیاس [30] نشان داد که می توان انتظار داشت که میان جلسات هیات مدیره شرکت هم رابطه مثبت و هم رابطه منفی وجود داشته باشد. از یک سو، فراوانی جلسات هیات مدیره را می توان به عنوان معیاری از اثربخشی هیات مدیره در انجام وظایف نظارت و تامین منابع و در نتیجه تاثیر مثبت بر عملکرد شرکت در نظر گرفت [29]، [31].

#### ۲-۷- تجربه هیات مدیره

حضور مدیران در سایر هیات مدیره ها می تواند اثر مثبتی بر اثربخشی هیات مدیره داشته باشد؛ زیرا که مدیران ممکن است تجربیات ارزشمندی را از حضور در سایر هیات مدیره ها به دست آورند و از این رو بتوانند مشاوره و نظارت بهتری را ارایه دهند. از سوی دیگر، اگر تعهدات متضاد مدیران را از اختصاص زمان کافی به وظایف مدیر محروم کند، حضور هم زمان در سایر هیات مدیره ها ممکن است باعث ایجاد مشکلاتی شود [32]. فیچ و شیوداسانی [33] نشان دادند که مدیران پر مشغله کم تر موثر هستند. آدامز و فریرا [34] دریافتند که مدیران بیرونی باعث افزایش مشکلات در جلسات هیات مدیره می شوند. در مقابل فیلد و همکاران [35] و لارکر و همکاران [36] تاثیر مثبت مدیران پر مشغله را تایید کردند.

#### ۲-۸- ترکیب هیات مدیره

سه مجموعه از فعالان در هیات مدیره شرکت وجود دارند که شامل: ۱- مدیرعامل، ۲- مدیران داخلی که اغلب به عنوان مدیران اجرایی شناخته می شوند و ۳- مدیران خارجی که توسط سهامداران انتخاب می شوند. نظریه پردازان نمایندگی استدلال می کنند که مدیرعاملانی که به اندازه کافی توسط هیات مدیره شان نظارت نمی شوند، به احتمال زیاد بر ثروت شخصی و امنیت شغلی به ضرر سهامداران تاکید دارند. آن ها معتقدند که نظارت بر اثربخشی به استقلال هیات مدیره به معنی نسبت مدیرانی که در هیات مدیره غیر وابسته و مستقل هستند بستگی دارد. مدیران داخلی با توجه به

انکای آن‌ها به مدیرعامل برای جبران خسارت و ادامه کار، اغلب به‌عنوان ناظران ناکارآمد در نظر گرفته می‌شوند [37]. آن‌ها همچنین ممکن است توسط مدیرعامل برکنار شوند [38]. در مقابل، مدیران خارجی کم‌تر به مدیرعامل وابسته هستند و مدافع اصلی سهامداران در برابر فرصت‌طلبی مدیرعامل هستند [39].

### ۳- پیشنهاد تجربی

پونگلی و همکاران [40] در پژوهشی با عنوان تاثیر ویژگی‌های هیات‌مدیره بر بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط خانوادگی استدلال نمودند که حکمرانی کارآمد در شرکت‌های کوچک و متوسط و به‌ویژه، ویژگی‌های ترکیب هیات‌مدیره می‌تواند به کاهش عقلانیت محدود کمک کند. تجزیه و تحلیل آن‌ها از داده‌های نظرسنجی از ۳۲ شرکت بلژیکی نشان داد که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در صورتی بین‌المللی می‌شوند که هیات‌مدیره آن‌ها باز، شامل، باتجربه و فعال باشند. این ویژگی‌های هیات‌مدیره همگی منعکس‌کننده حکمرانی کارآمد هستند. به‌عنوان مثال، ظرفیتی را برای هیات‌مدیره برای کاهش محدودیت‌های عقلانیت محدود فراهم می‌کنند و به‌طور مثبتی به بین‌المللی سازی کمک می‌کنند.

پادامیتی و همکاران [41] در پژوهشی با عنوان تاثیر تحصیلات هیات‌مدیره بر رتبه‌بندی اعتباری شرکت‌ها مدلی را که رتبه‌بندی اعتباری را به‌عنوان تابعی از ویژگی‌های آموزشی، متغیرهای خاص شرکت و متغیرهای کلان اقتصادی نشان می‌دهند، استخراج نمودند. آن‌ها با استفاده از مجموعه داده‌های ۱۶۱۸ شرکت از ۳۹ کشور تاثیر پیشرفت تحصیلی هیات‌مدیره یک شرکت را بر رتبه‌بندی اعتباری آن بررسی نمودند و از یک شاخص آموزش رهبری که سطح تحصیلات اعضای کلیدی هیات‌مدیره را منعکس می‌نمود استفاده نمودند. نتایج نشان داد که شرکت‌هایی که در آن اعضای کلیدی هیات‌مدیره، سطح تحصیلات بالاتری دارند، احتمال بیشتری برای دریافت رتبه‌بندی اعتباری بهتر دارند.

مسیح آبادی و همکاران [42] در پژوهشی تحت عنوان الگوی اسلامی ایرانی رفتار و نقش هیات‌مدیره شرکت‌ها در جهت پیشرفت مبانی تجربی و نظری دو نظریه خامیت و عاملیت را مورد مطالعه قرار دادند. نتیجه این پژوهش بیانگر این بود که در دیدگاه اسلامی همه اعضای هیات‌مدیره نقش‌های نظارت و مشاوره را بر عهده دارند و هر دوی ابعاد معنوی و مادی انسان سبب انگیزش خواهد شد. همچنین، علاوه بر تقویت خودکنترلی درونی، نیاز به کنترل بیرونی وجود دارد؛ لذا بر اساس الگوی اسلامی ایرانی هیات‌مدیره، حضور هر دوی اعضای موظف و غیرموظف که سطح بالایی از خودکنترلی و اعتقاد به پاسخگویی در برابر خداوند داشته باشند، برای پیشگیری از انحراف، تقلب، بهبود عملکرد شرکت‌ها و پیشرفت کشور مناسب است.

ولی پور و دولت‌خواه [43] پژوهشی را با عنوان بررسی تاثیر ترکیب هیات‌مدیره بر محتوای اطلاعاتی و کیفیت سود در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس تهران انجام دادند. روش آماری مورد استفاده به‌منظور آزمون فرضیه‌ها، روش داده‌های مقطعی است. نتایج پژوهش نشان داد که افزایش اندازه هیات‌مدیره، محتوای اطلاعاتی سود شرکت را کاهش می‌دهد؛ اما افزایش تعداد اعضای غیرموظف هیات‌مدیره، محتوای اطلاعاتی سود شرکت را افزایش می‌دهد. همچنین نتایج نشان داد که افزایش نسبت اعضای غیرموظف هیات‌مدیره، به‌موقع بودن اخبار بد منعکس‌شده در سود شرکت را افزایش می‌دهد؛ اما افزایش نسبت اعضای غیرموظف هیات‌مدیره، به‌موقع بودن اخبار خوب منعکس‌شده در سود شرکت را کاهش می‌دهد. دیگر نتایج نیز نشان داد که افزایش نسبت اعضای غیرموظف هیات‌مدیره، کیفیت سود شرکت را افزایش می‌دهد.

حسام وقفی و نیلوفری [44] در پژوهشی با عنوان تاثیر استراتژی کسب‌وکار بر عملکرد شرکت با تاکید بر نقش تعدیل‌کنندگی توانایی مدیریت به بررسی این سوال پرداختند که آیا توانایی مدیران بر تاثیر استراتژی و عملکرد اثرگذار است؟ جامعه آماری پژوهش شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران بوده است و روش نمونه‌گیری حذف سیستماتیک بوده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که استراتژی کسب‌وکار بر بازده دارایی‌ها، ارزش شرکت و جریان نقدی عملیاتی تاثیر مستقیم دارد و توانایی مدیریت، ارتباط مستقیم استراتژی کسب‌وکار با بازده دارایی‌ها و ارزش شرکت را تشدید می‌کند ولی ارتباط مستقیم بین استراتژی کسب‌وکار و جریان نقدی عملیاتی را تعدیل کرده و رابطه بین آن‌ها را معکوس می‌نماید؛ بنابراین، توانایی مدیران باید مورد توجه تصمیم‌گیرندگان کلان شرکت نیز قرار گیرد.

لطفی و آیباهی اصفهانی [45] در پژوهشی با عنوان مدل مدیریت عوامل انگیزش فردی، تیمی و سازمانی در توسعه نوآوری‌های شاخص (مطالعه موردی: ۴ شرکت در شهرک صنعتی توس مشهد) به بررسی مهارت‌های مدیریت شرکت در اثرگذاری انگیزش افراد پرداختند. پژوهش به روش مطالعه موردی انجام گردید و یافته‌ها نشان داد که مدیران می‌توانند بر سطح اولیه انگیزش افراد تاثیر بگذارند؛ بنابراین، عواملی از قبیل توانایی پیگیری مستمر، تیم‌سازی، حمایت و فراهم‌سازی بستر مناسب رشد از عوامل انگیزه‌بخش مدیریت نوآوری است.

عاشوری جیرکل و همکاران [46] در پژوهش خود با عنوان تاثیر رویکرد استراتژیک به کیفیت و ظرفیت جذب بر رشد پایدار کسب‌وکار، نقش میانجی نوآوری و با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نمونه ۲۰۷ نفری از مدیران و خبرگان شرکت شیر پگاه تهران نشان دادند که مدیران باید بر روی شیوه‌های کیفیت استراتژیک، تعهد رهبری، مدیریت کارکنان، بهبود مستمر، فرهنگ کیفیت شرکت و تمرکز بر نیازهای مشتریان متمرکز گردند. همچنین نتایج نشان داد که مدیران ارشد باید توانایی برقراری ارتباط با کیفیت داخلی و خارجی را داشته باشند و آن را توسعه دادند.

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر الگوی مفهومی منحصر به فردی را با استفاده از داده‌ها و اطلاعات واقعی مورد بررسی قرار می‌دهد و بر همین اساس از منظر هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی است. از آنجایی که هدف این پژوهش ارایه الگوی انتخاب اعضای هیات‌مدیره در رده‌های تابعه بنیاد تعاون ودجا است، پژوهشی بنیادی و با رویکردی آمیخته است. داده‌های کیفی با استفاده از تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. برای انجام تحلیل مضمون از دستورالعمل‌های سیستماتیک استفاده شده است. این رویکرد سیستماتیک شامل به‌کارگیری مفاهیم مختلف در چندین مرحله برای به دست آوردن نتایج دقیق در این پژوهش است.

نمونه بخش اول شامل ۸ مصاحبه با اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها، مدیران و اعضای هیات‌مدیره شرکت‌های زیرمجموعه ودجا است که به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی تا اشباع نظری انتخاب شده‌اند. در مرحله بعدی پس از شناسایی مضامین پایه، از طریق پرسشنامه‌ای با سوال‌های بسته، داده‌های کمی مورد نیاز جمع‌آوری گردید و به منظور تحلیل این داده‌ها آزمون تحلیل عاملی اکتشافی در محیط SPSS 26 به کار گرفته شد. در بخش کمی به روش‌های مبتنی بر آزمون استنباطی و روش سرانگشتی، نمونه آماری تعیین گردید. بر اساس نظر کلین [47]، تعداد ۲۶۰ نفر از جامعه آماری مشخص انتخاب گردیدند. سپس پرسشنامه استخراج شده از بخش کیفی پژوهش انجام شده میان نمونه انتخاب شده توزیع گردید و ۲۱۸ پرسشنامه تکمیل شد که نرخ بازگشت آن ۸۳٪ است؛ در نهایت تعداد نمونه‌های قابل تحلیل پس از حذف نمونه‌های بی تفاوت به ۲۰۰ نفر رسید.

در بخش نهایی روش تحقیق با رویکرد دلفی فازی به بررسی مضامین شناسایی شده نهایی پرداخته شده است. در این مطالعه ۱۵ خبره مشارکت داشتند. فرآیند اولیه روش دلفی فازی شامل سه مرحله اصلی است؛ آماده‌سازی ورودی، تجزیه و تحلیل داده‌ها و تصمیم نهایی. آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند بر اساس تخصص خود در زمینه‌های مختلف انتخاب شدند.

#### ۵- یافته‌های پژوهش

##### ۵-۱- گام اول: (تجزیه و تحلیل کیفی)

در این بخش از مجموع ۲۵۰ سند و مقاله و ۸ مصاحبه تعداد ۸۴ کد اولیه (مضامین پایه) ایجاد شد. ملاک انتخاب کدهای اولیه مطالعه چندباره پاراگراف‌ها و مصاحبه‌ها و انتخاب عبارت‌هایی بود که بر اساس موضوع پژوهش و کلیدواژه‌ها، از نظر پژوهشگر و همچنین بر اساس پیشینه پژوهش، مرتبط، زیربنایی، جالب توجه و دارای ارزش بودند.

در ادامه تلاش گردید تا با بررسی کدهای اولیه داده شده به هر یک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، نامرتب و ناقص با موضوع که در مرحله کدگذاری اولیه وجود داشت، مضامین پایه احصا گردد. سپس به دلیل کثرت کدها، تمامی کدهای مشابه بر پایه قرابت مفهومی و معنایی در گروه خاص خود قرار گرفتند و با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به ۱۷ مقوله تقلیل یافتند. در جدول ۱ خلاصه کدگذاری‌ها ارایه شده است.

جدول ۱- مضامین پایه.

Table 1- Basic themes.

مضامین پایه
<p>شهود متخصص، غیرموظف بودن، تجربیات گذشته، شهود خلاق، قدرت هیات‌مدیره، عدم تجربه نظامی، شهود اجتماعی، به‌روز بودن اطلاعات، تجربه تخصصی، شهود زمانی، دانش مدیریتی، گذراندن سطوح سازمانی، هوش اجتماعی بالا، دانش فنی مرتبط، استاندارد اخلاقی بالا، هوش مالی بالا، دانش حسابداری، خودکارآمدی بالا، هوش هیجانی بالا، درک قوانین دولتی، فقدان دوگانگی مدیرعامل، هوش ایمنی بالا، دانش سیاست و خط‌مشی عمومی هیات‌مدیره، عدم اشتغال هیات‌مدیره، هوش شناختی بالا، تنوع آموزشی، استقلال هیات‌مدیره، هوش دیجیتال بالا، تخصص صنعت هیات‌مدیره، حضور مدیران خارجی، اشراف کامل به شرکت‌های صنعت، تخصص مالی، شهرت هیات‌مدیره، خودمختاری شغلی بالا، برون‌گرایی، تنوع هیات‌مدیره، توانایی شبکه‌سازی، سواد داده، مدیران غیرسیاسی، درک مسایل اجتماعی، توانایی اشتراک دانش، مهارت دیجیتالی، درک مسایل سیاسی، تاب‌آوری بالا، داشتن تفکر سیستمی، درک مسایل اقتصادی، جنسیت هیات‌مدیره، قدرت حل مساله، توانایی و تمایل به چالش، تنوع سن هیات‌مدیره، قدرت برنامه‌ریزی، مهارت گوش دادن، سطح تحصیلات بالاتر، مهارت ارتباطی، توانایی نظارت، تنوع فرهنگی شرکت‌های بین‌المللی، تجربه کاری بالا، مهارت ارتباط کلامی، سن هیات‌مدیره، تاثیرگذاری اجتماعی بالا، توانایی کار تیمی، قدرت تجزیه و تحلیل احساسات درونی، ثبات شخصیتی، مهارت توسعه استراتژیک، تعصبات عاطفی پایین، دارا بودن شایستگی فکری، مهارت مدیریت منابع انسانی، تجربیات قبلی در هیات‌مدیره، قدرت اراده قوی، مهارت مدیریت ریسک، سوابق اجرایی، قضاوت منطقی، روابط عمومی بالا، تجربه کار اداری، ذهن آگاهی، مهارت تحلیل داده‌های مالی، تجربه مدیریت ارشد و اجرایی، اقناع اجتماعی، تجربه و مهارت بازاریابی، تجربه صنعت، عدم فرسودگی عاطفی، تسلط فعال، مالکیت روان‌شناختی، دارا بودن شایستگی اجتماعی، شناخت محیط کار، تجربه خارجی مدیران، رفتارهای ساختاریافته، تفکر انتقادی، توافق‌پذیری، انگیزه بالا، دارا بودن مهارت‌های رهبری میان‌فردی، سلامت روانی بالا، اعتماد به نفس بالا، ثبات عاطفی، عزت نفس بالا، ریسک‌پذیری بالا.</p>

## ۲-۵- گام دوم: تجزیه و تحلیل کمی

الزام انجام تحلیل عاملی، انتخاب حجم نمونه‌ای است که کفایت لازم را داشته باشد. حجم نمونه در صورتی برای انواع تحلیل عاملی کافی است که شاخص کیسر، مایر و آلکین ( $KMO$ ) بزرگتر از ۰/۷ باشد. نمودار سنگ‌ریزه در تحلیل عاملی اکتشافی مشخص می‌کند که شاخص‌های موجود در چند دسته طبقه‌بندی می‌شوند. زمانی که مقدار ویژه در نمودار سنگ‌ریزه برای عاملی بیش‌تر از یک باشد، عامل ایجاد می‌شود. شرط ماندن هر شاخص در مدل بزرگتر از ۰/۵ است. به‌منظور رسیدن ساختاری نظام‌مند و ساده از چرخش واریماکس استفاده شده است.

جدول ۲- آزمون بارتلت و  $KMO$ .Table 2- Bartlett and  $KMO$  test.

شاخص $KMO$	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح خطا (Sig.)
0.936	30231.176	3486	0.000

از آن جایی که مقدار شاخص کیسر، مایر و آلکین بیش‌تر از ۰/۷ است؛ بیانگر کفایت نمونه جهت ادامه انجام تحلیل عاملی است. نمودار سنگ‌ریزه نشان می‌دهد که مقدار ویژه ۱۷ عامل در این مدل دارای عددی بزرگتر از یک هستند. به همین دلیل می‌توان بیان نمود که تعداد ۸۴ شاخص بیان‌شده در فوق در ۱۷ دسته یا عامل طبقه‌بندی می‌شوند.

همچنین از چرخش واریماکس به‌منظور رسیدن به ساختاری نظام‌مند و ساده استفاده شده است. ماتریس شاخص‌ها و عامل‌ها بعد از چرخش واریماکس در جدول ۳ و جدول ۴ قابل مشاهده است که به ترتیب مولفه‌های شناسایی شده، مرتب شده است.

جدول ۳- ماتریس مولفه چرخش داده شده.

Table 3- The rotated component matrix.

مولفه											
11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	شاخص‌ها
										0.516	گذراندن سطح سازمانی
										0.535	استاندارد اخلاقی بالا
										0.553	فقدان دوگانگی مدیرعامل
										0.809	عدم اشتغال هیات مدیره
										0.832	استقلال هیات مدیره
										0.788	حضور مدیران خارجی
										0.640	شهرت هیات مدیره
										0.679	تنوع هیات مدیره
										0.672	مدیران غیرسیاسی
										0.508	غیرموظف بودن
									0.856		درک مسایل سیاسی
									0.727		درک مسایل اقتصادی
									0.693		مهارت توسعه استراتژیک
									0.510		مهارت تحلیل داده‌های مالی
									0.647		تجربه و مهارت بازاریابی
									0.839		شناخت محیط کار
									0.837		تفکر انتقادی
									0.773		دارا بودن مهارت‌های رهبری میان فردی
									0.668		مهارت دیجیتالی
									0.787		داشتن تفکر سیستمی
									0.586		دانش مدیریتی
									0.806		دانش فنی مرتبط
									0.677		درک قوانین دولتی
									0.567		سواد داده
									0.836		به‌روز بودن اطلاعات
									0.582		جنسیت هیات مدیره
									0.812		تنوع سن هیات مدیره
									0.589		سطح تحصیلات بالاتر
									0.819		تنوع فرهنگی شرکت‌های بین‌المللی
									0.729		سن هیات مدیره
									0.761		توانایی نظارت
									0.770		مهارت مدیریت ریسک
									0.738		قدرت برنامه‌ریزی
									0.772		تاثیرگذاری اجتماعی بالا
									0.857		اقناع اجتماعی
									0.831		دارا بودن شایستگی اجتماعی
									0.633		هوش مالی بالا
									0.644		هوش دیجیتالی بالا
									0.648		درک مسایل اجتماعی
									0.679		مهارت گوش دادن
									0.662		مهارت ارتباط کلامی
									0.702		روابط عمومی بالا
									0.835		تاب‌آوری بالا



جدول ۳- ادامه.  
Table 3- Continued.

مؤلفه											
11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	شاخص‌ها
					0.772						تأثیرگذاری اجتماعی بالا
					0.857						افناع اجتماعی
					0.831						دارا بودن شایستگی اجتماعی
				0.633							هوش مالی بالا
				0.644							هوش دیجیتالی بالا
			0.648								درک مسایل اجتماعی
			0.679								مهارت گوش دادن
			0.662								مهارت ارتباط کلامی
			0.702								روابط عمومی بالا
		0.835									تاب‌آوری بالا
		0.824									ثبات عاطفی
		0.788									دارا بودن شایستگی فکری
		0.644									عدم فرسودگی عاطفی
	0.753										خودمختاری شغلی بالا
	0.890										ذهن آگاهی
	0.886										انگیزه بالا
	0.512										خودکارآمدی بالا
0.663											اعتماد به نفس بالا
0.586											عزت نفس بالا
0.621											برون‌گرایی
0.569											توافق‌پذیری
0.649											قدرت اراده قوی

ادامه شاخص‌ها و مؤلفه در جدول ۴ آمده است.

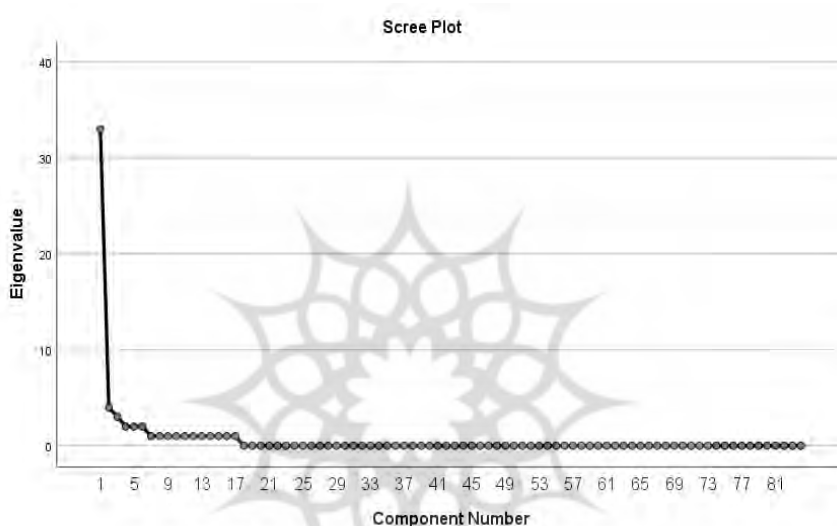
جدول ۴- ماتریس مؤلفه چرخش داده شده.  
Table 4- Rotated component matrix.

17	16	15	14	13	12	شاخص‌ها
					0.547	توانایی شبکه‌سازی
					0.642	توانایی و تمایل به چالش
					0.661	مهارت مدیریت منابع انسانی
					0.887	توانایی کار تیمی
				0.529		شهود متخصص
				0.679		شهود خلاق
				0.546		شهود اجتماعی
				0.623		شهود زمانی
			0.677			هوش هیجانی بالا
			0.718			هوش اجتماعی بالا
			0.665			هوش شناختی بالا
			0.866			هوش هیجانی بالا
		0.583				تجربه قبلی در هیات‌مدیره
		0.661				سوابق اجرایی
		0.777				تجربه کاری اداری
		0.766				تجربه مدیریت ارشد و اجرایی

جدول ۴- ادامه.

Table 4- Continued.

شخصها	12	13	14	15	16	17
تجربه خارجی مدیران					0.608	
تجربیات گذشته					0.679	
تجربه نظامی					0.803	
تجربه تخصصی					0.754	
عدم تنوع تجربه					0.885	
دانش حسابداری						0.583
دانش سیاست و خط‌مشی عمومی هیات‌مدیره						0.726
تخصص صنعت هیات‌مدیره						0.792
تخصص مالی						0.774



شکل ۱- نمودار سنگ‌ریزه.

Figure 1- Pebble diagram.

همان‌طور که در Error! Unknown switch argument. و Error! Unknown switch argument. نشان داده شده است، بار عاملی تمام شاخص‌ها بیش‌تر از ۰/۵ است؛ بنابراین، شاخصی از مدل حذف نگردیده است و در نهایت ۱۷ عامل با ۸۴ شاخص تایید می‌گردد. در ادامه بر اساس شاخص‌های هر مولفه، به نام‌گذاری مولفه‌ها در سطح انتزاعی بالاتری پرداخته شده است. سپس بر اساس قرابت معنایی، مضامین سازمان‌دهنده ثانویه در سطح بالاتری در قالب مضامین سازمان‌دهنده اولیه طبقه‌بندی می‌گردند که این تقسیم‌بندی در جدول ۵ ارایه شده است.

جدول ۵- مضامین سازمان‌دهنده ثانویه.

Table 5- Secondary organizing themes.

مضمون سازمان‌دهنده اولیه	مضمون سازمان‌دهنده ثانویه	مفاهیم پایه
هوش	هوش ذاتی	هوش هیجانی بالا
		هوش اجتماعی بالا
		هوش شناختی بالا
		هوش هیجانی بالا
	هوش اکتسابی	هوش مالی بالا
		هوش دیجیتالی بالا

جدول ۵- ادامه.

Table 5- Continued.

مفاهیم پایه	مضمون سازمان دهنده ثانویه	مضمون سازمان دهنده اولیه
درک مسایل اجتماعی	مهارت ارتباطی	مهارت
مهارت گوش دادن		
مهارت ارتباط کلامی		
روابط عمومی بالا		
درک مسایل سیاسی	مهارت حرفه‌ای	
درک مسایل اقتصادی		
مهارت توسعه استراتژیک		
مهارت تحلیل داده‌های مالی		
تجربه و مهارت بازاریابی		
شناخت محیط کار		
تفکر انتقادی		
دارا بودن مهارت‌های رهبری		
میان فردی		
مهارت دیجیتال		
داشتن تفکر سیستمی		
توانایی شبکه‌سازی	مهارت تیم سازی	
توانایی و تمایل به چالش		
مهارت مدیریت منابع انسانی		
توانایی کار تیمی		
توانایی نظارت	مهارت مدیریتی	
مهارت مدیریت ریسک		
قدرت برنامه‌ریزی		
خودمختاری شغلی بالا	روان‌شناسی شغلی	روان‌شناسی
ذهن آگاهی		
انگیزه بالا		
خودکارآمدی بالا		
تاثیرگذاری اجتماعی بالا	روان‌شناسی اجتماعی	
اقناع اجتماعی		
دارا بودن شایستگی اجتماعی		
تاب‌آوری بالا	روان‌شناسی عاطفی	
ثبات عاطفی		
دارا بودن شایستگی فکری		
عدم فرسودگی عاطفی		



جدول ۵- ادامه.

Table 5- Continued.

مفاهیم پایه	مضمون سازمان دهنده ثانویه	مضمون سازمان دهنده اولیه
دانش حسابداری	سواد تخصصی	سواد
دانش سیاست و خط‌مشی عمومی		
هیات‌مدیره		
تخصص صنعت هیات‌مدیره		
تخصص مالی		
دانش مدیریتی	سواد عمومی	
دانش فنی مرتبط		
درک قوانین دولتی		
سواد داده		
به‌روز بودن اطلاعات		

## ۳-۵- گام سوم: رویکرد دلفی فازی

در ادامه پژوهش به‌منظور تعیین چک‌لیست انتخاب اعضای هیات‌مدیره از روش دلفی فازی استفاده شده است. در این مرحله از خبرگان به تعداد ۱۵ نفر خواسته شده است که میزان اثرگذار بودن هر یک از مضامین سازمان دهنده را در انتخاب اعضای هیات‌مدیره مشخص نمایند. در مرحله بعد بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، میانگین میزان اثرگذار بودن هر یک از عوامل تاثیرگذار بر انتخاب اعضای هیات‌مدیره محاسبه گردید. در مرحله بعدی فازی زدایی انجام گردید. در این روش به‌منظور فازی زدایی از روش مقدار میانگین استفاده گردید. سپس اختلاف نظر هر یک از خبرگان محاسبه گردید. در ادامه پس از محاسبه اختلاف نظر خبرگان، پرسشنامه تنظیم گردید. سپس خبرگان بر اساس ارزیابی مجدد نظر قبلی خود، نظرات جدید را وارد پرسشنامه کردند. از این‌رو با توجه به موارد فوق، پرسشنامه دوم تهیه گردید و همراه با نظر قبلی هر خبره و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبرگان ارسال گردید. خلاصه نتایج روش دلفی فازی در جدول ۶ ارائه گردیده است.

جدول ۶- نتایج نهایی دلفی فازی.

Table 6- The final results of fuzzy Delphi.

ردیف	مضامین سازمان دهنده اولیه	مضامین سازمان دهنده ثانویه	فازی زدایی مرحله اول	فازی زدایی مرحله دوم	اختلاف مرحله اول و دوم
1	هوش	هوش ذاتی	0.85	0.92	0.07
2		هوش اکتسابی	0.85	0.85	0
3	مهارت	مهارت ارتباطی	0.92	0.92	0
4		مهارت حرفه‌ای	0.73	0.88	0.15
5		مهارت تیم‌سازی	0.92	0.92	0
6		مهارت مدیریتی	0.92	0.92	0
7	روان‌شناسی	روان‌شناسی شغلی	0.73	0.73	0
8		روان‌شناسی اجتماعی	0.85	0.85	0
9		روان‌شناسی عاطفی	0.73	0.73	0
10		روان‌شناسی شخصیت	0.73	0.73	0
11		شهود	0.85	0.72	0.13
12	تجربه	تجربه کاری	0.88	0.88	0
13		تجربه غیرکاری	0.92	0.88	0.04
14	ساختاری و جمعیت شناختی	ساختاری	0.72	0.72	0
15		جمعیت شناختی	0.72	0.72	0
16	سواد	سواد عمومی	0.88	0.88	0
17		سواد تخصصی	0.73	0.88	0.15

در نهایت با توجه به جدول ۶ مشاهده می‌گردد که تفاوت مقادیر فازی زدایی شده نظرات خبرگان مرحله دوم توزیع پرسشنامه و مرحله اول برای عوامل تایید شده کمتر از ۲/۰ است؛ بنابراین، دلفی فازی متوقف می‌شود و عواملی که مقادیر فازی زدایی آن‌ها بیش‌تر از ۷/۰ است به‌عنوان عوامل موثر در چک‌لیست انتخاب هیات‌مدیره تایید می‌گردند.

## ۶- نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج ارایه شده، مقوله‌های شناسایی شده عبارت‌اند از شهود، هوش، مهارت، روان‌شناختی، تجربه، ساختاری، سواد و دانش، جمعیت شناختی. در ادامه به تبیین هر یک از این مقوله‌ها پرداخته شده است.

اولین مقوله اصلی در چک‌لیست انتخاب هیات‌مدیره مقوله هوش است. هوش به‌عنوان یک صلاحیت لازم برای مدیران به‌منظور درک منابع انسانی که مدیریت می‌کنند و نحوه مدیریت بهتر با افراد، موقعیت‌ها و زیرساخت‌ها در نظر گرفته می‌شود [48]. نتایج نشان می‌دهد که برای افزایش عملکرد کارکنان در محل کار، ایجاد فرهنگ نهادی نوآورانه و داشتن مدیرانی با سطح هوش بالا برای یک شرکت ضروری است [49]. هوش، توانایی ذهنی است که برای انتخاب محیط، شکل دادن به آن و رعایت آن ضروری است. بر اساس این تعریف، هوش نه تنها واکنشی نیست، بلکه فعال است. علاوه بر سازگاری فردی، انتخاب و شکل دادن به محیط نیز مهم است. بسیاری از افراد با هوش خلاق، افرادی هستند که می‌توانند تأثیرات ماندگاری بر اطرافیان داشته باشند و محیط را هم برای خود و هم برای دیگران تغییر دهند [50].

دومین مقوله اصلی در این بخش، مهارت است. به گفته استوارت تمامی مدیران موثر دارای طیفی از مهارت‌ها هستند که به دلیل موقعیت‌هایی که در آن قرار می‌گیرند ضروری است [51] و میان سطح مهارت و اثربخشی مدیران رابطه مستقیم وجود دارد [52]. مهارت‌ها برای انجام موثر وظایف مدیریتی ضروری هستند که به نوبه خود برای عملکرد موثر و کارآمد سازمان‌ها ضروری هستند [53]. سومین چهارم در چک‌لیست متغیر روان‌شناختی است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که متغیرهای روان‌شناختی و ویژگی‌های فردی اعضای هیات‌مدیره با مشکلات کنترل داخلی شرکت مرتبط است. نتایج نشان می‌دهد که مدیران و تیم مدیریت ارشد، تصمیمات استراتژیک مهم خود را با استفاده از اطلاعات شهودی و تحلیلی به‌صورت انطباقی و سازنده اتخاذ می‌کنند.

به‌طور خاص، چارچوب شهود دارای پنج نقش است: ترکیب، تخمین، اسکن، تایید و انرژی دادن. این نقش‌ها هم عناصر شناختی و هم عناصر عاطفی تصمیم‌گیری را پوشش می‌دهند که هم ماهیت انتزاعی و هم عینی دارند [54]. مقوله بعدی در چک‌لیست انتخاب اعضای هیات‌مدیره تجربه است. شواهد نشان می‌دهد که ویژگی‌های فردی، به‌ویژه نگرش‌های ریسک، با تجربیات اولیه زندگی شکل می‌گیرند [55] و این ویژگی‌ها، به‌ویژه ویژگی‌های مدیرعامل بر نتایج شرکت تأثیر می‌گذارند [56]. با این حال، هنگامی که شرکت‌ها تصمیمات انتخاب هیات‌مدیره را توصیف می‌کنند، نه‌تنها بر تجربیات اولیه زندگی، بلکه بر تجربیات کاری اخیر نیز تأکید می‌کنند؛ بنابراین، تجربه یادگیری یک مدیر ممکن است بر تحمل ریسک کل هیات‌مدیره و در نتیجه یک شرکت تأثیر بگذارد [57].

تجربه مدیران در صنعت برای درک آن‌ها از نقاط قوت و ضعف شرکت‌ها در صنعتشان حیاتی است. با توجه به ماهیت فزاینده تخصصی شرکت‌هایی که به اتصالات زنجیره تامین نیاز دارند، داشتن مدیران با تجربه در صنایع بالادستی و پایین‌دستی نیز ممکن است برای نظارت و مشاوره موفقیت‌آمیز حیاتی باشد [58]. مقوله پنجم، ساختاری و جمعیت‌شناختی است. در این مقوله اندازه هیات‌مدیره یک ویژگی حیاتی است که بر اثربخشی هیات‌مدیره اثر می‌گذارد [27]. با توجه به تأثیر شهرت، مدیران پرمشغله با سمت‌های مدیریتی در هیات‌مدیره‌های مختلف، تصمیمات اتخاذشده توسط هیات‌مدیره را به دلیل تجربه و ارتباطات تجاری، علاوه بر نقش مشاوره‌ای و وظایف کنترلی بهبود می‌بخشند [59]. اعضای پرمشغله ممکن است عملکرد تصاحب را بهبود بخشند [60].

در رابطه مساله دوگانگی مدیرعامل، تفکیک نقش‌های مدیرعامل و رئیس هیات‌مدیره برای افزایش کیفیت نظارت مهم است [61]. در مقابل دوگانگی مدیرعامل ممکن است اثربخشی هیات‌مدیره در نظارت و کنترل عملکرد را تضعیف کند [62]. در رابطه با تفاوت‌های ایدئولوژیکی، تفاوت‌های ایدئولوژیکی احتمالاً به منبع فزاینده تعارض در سازمان‌ها تبدیل می‌شوند، ما تنوع ایدئولوژیکی را به‌عنوان یک ساختار جدید تنوع در سطح

هیات‌مدیره معرفی می‌کنند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سطح بالایی از تنوع ایدئولوژیکی هیات‌مدیره منجر به عملکرد پایین‌تر در مسئولیت اجتماعی شرکت می‌شود [63].

مقوله بعدی سواد و دانش است. یک دیدگاه نشان می‌دهد که مدیران متخصص مالی دارای مهارت‌های بهتری در درک مدل‌های تجاری پیچیده شرکت‌ها هستند. این مزیت مهارتی باید منجر به نقش‌های مشاوره و نظارت موثرتر در زمینه انتخاب‌های تامین مالی شود که به جلوگیری از بی‌ثباتی شرکت در اثر تصمیم‌های سرمایه‌ای بد مدیریت شده و در نتیجه از دست دادن بالقوه ارزش سهامداران کمک می‌کند [64]. تخصص مالی اعضای هیات‌مدیره می‌تواند یک مکانیسم نظارتی برای کاهش هزینه‌های نمایندگی باشد که با نظریه نمایندگی مطابقت دارد [65].

ویژگی‌های شخصی مدیران، مانند تجربه کاری، تعیین‌کننده‌های حیاتی اثربخشی در هیات‌مدیره هستند. هوشیاری مدیران برای نظارت بر مدیریت شرکت کافی نیست. تجربه کاری مرتبط و دانش نیز مهم هستند؛ زیرا آن‌ها به مدیران در انجام وظایف نظارتی خود کمک می‌کنند. در این راستا، قانون‌گذارها و پژوهشگران بر اهمیت وجود مدیرانی با تخصص مالی در هیات‌مدیره‌ها به دلیل رسوایی‌های حسابداری زیادی که اخیراً شرکت‌ها در معرض آن قرار گرفته‌اند، تاکید کرده‌اند [18]. فقدان اعضای دارای تخصص مالی در هیات‌مدیره نقش مهمی در بحران مالی جهانی ایفا می‌کند [66]. هیات‌مدیره‌های با اعضای متخصص مالی می‌توانند بر رفتار شرکت‌ها در مورد سیاست‌های پوشش ریسک تاثیر بگذارند [67]. مدیران با تخصص مالی به مدیریت سرمایه شرکت و بهبود ثبات کمک می‌کنند [64].

با توجه به نتایج حاصل‌شده بر اساس هدف اصلی پژوهش، به شرکت‌های تابعه بنیاد تعاون ودجا توصیه می‌گردد جهت انتخاب اعضای هیات‌مدیره‌ها تمامی مضامین شناسایی‌شده در ابعاد مختلف را در ساختار پرسشنامه و چک لیست مدنظر قرار داده و بر اساس امتیازاتی که هر یک از اشخاص کسب می‌نمایند، در ترکیب اعضای هیات‌مدیره قرار گیرند. پس از انتخاب اعضای هیات‌مدیره، توصیه می‌گردد تا در بازه‌های زمانی مشخص و به صورت دوره‌ای، شاخص‌های شناسایی‌شده در اعضای هیات‌مدیره جهت تمهید و تغییر اعضای هیات‌مدیره موردبررسی مجدد قرار گیرند. توصیه می‌گردد تا سالانه بر اساس مضامین و شاخص‌های شناسایی‌شده چک لیستی جهت ارزیابی عملکرد اعضای انتخاب‌شده تهیه و رتبه‌بندی اعضای هیات‌مدیره بر اساس آن صورت پذیرد.

## تشکر و قدردانی

از همکاران معاونت برنامه‌ریزی، اقتصادی و امور شرکت‌های بنیاد تعاون ودجا که در معرفی اعضای هیات‌مدیره شرکت‌های زیرمجموعه بنیاد تعاون ودجا پژوهشگران را یاری نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

## منابع مالی

نویسندگان از هیچ منبع مالی جهت تدوین پژوهش استفاده ننموده‌اند.

## تعارض با منافع

نویسنده (گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سو رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

## منابع

- [1] Agnese, P., Arduino, F. R., Bruno, E., & Vento, G. A. (2024). On the road to sustainability: The role of board characteristics in driving ESG performance in Africa. *Socio-economic planning sciences*, 95, 101994. DOI:10.1016/j.seps.2024.101994
- [2] Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *The business lawyer*, 48(1), 59-77. <https://www.jstor.org/stable/40687360>
- [3] Boone, A. L., Field, L. C., Karpoff, J. M., & Raheja, C. G. (2007). The determinants of corporate board size and composition: An empirical analysis. *Journal of financial economics*, 85(1), 66-101. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X07000311>

- [4] Robert A. G. Monks, N. M. (2011). *Corporate Governance*. Wiley-Blackwell, New Jersey, USA.
- [5] Al-Mamun, A., & Seamer, M. (2021). Board of director attributes and CSR engagement in emerging economy firms: Evidence from across Asia. *Emerging markets review*, 46, 100749. DOI:10.1016/j.ememar.2020.100749
- [6] Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of management studies*, 37(2), 235–256. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00179>
- [7] Uribe-Bohorquez, M. V., Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M. (2018). Board independence and firm performance: The moderating effect of institutional context. *Journal of business research*, 88, 28–43. DOI:10.1016/j.jbusres.2018.03.005
- [8] García-Ramos, R., & Díaz, B. D. (2021). Board of directors structure and firm financial performance: A qualitative comparative analysis. *Long range planning*, 54(6), 102017. DOI:10.1016/j.lrp.2020.102017
- [9] Paniagua, J., Rivelles, R., & Sapena, J. (2018). Corporate governance and financial performance: The role of ownership and board structure. *Journal of business research*, 89, 229–234. DOI:10.1016/j.jbusres.2018.01.060
- [10] Morin, R. A., & Jarrell, S. L. (2001). *Driving shareholder value: Value-building techniques for creating shareholder wealth*. McGraw-Hill.
- [11] Beiner, S., & Schmid, M. (2005). Agency conflicts, corporate governance, and corporate diversification-evidence from Switzerland. *Corporate governance, and corporate diversification-evidence from Switzerland (10, 2005)*. University of Basel; University of Oxford. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=666264](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=666264)
- [12] Sutojo, S., & Aldridge, E. J. (2005). *Good corporate governance: tata kelola perusahaan yang sehat*. Jakarta: PT Damar Mulia Pustaka.
- [13] 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://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2003.10196729>
- [14] Brick, I. E., Palmon, O., & Wald, J. K. (2006). CEO compensation, director compensation, and firm performance: Evidence of cronyism? *Journal of corporate finance*, 12(3), 403–423. DOI:10.1016/j.jcorpfin.2005.08.005
- [15] Hermalin, B., & Weisbach, M. S. (2001). *Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature*. National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
- [16] Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288–307. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/260866>
- [17] Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2006). Managerial incentives and risk-taking. *Journal of financial economics*, 79(2), 431–468. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X05000802>
- [18] Jensen, M. C., Murphy, K. J., & Wruck, E. G. (2004). *Remuneration: where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them*. Harvard NOM working paper.
- [19] Jenter, D., & Kanaan, F. (2015). CEO turnover and relative performance evaluation. *The journal of finance*, 70(5), 2155–2184. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jofi.12282>
- [20] Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of business research*, 60(10), 1080–1089. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829630700080X>
- [21] Patro, S., Lehn, K., & Zhao, M. (2003). Determinants of the size and structure of corporate boards: 1935-2000. *Financial management*, 38, 2009. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=470675](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=470675)
- [22] Khandelwal, C., Kumar, S., Madhavan, V., & Pandey, N. (2020). Do board characteristics impact corporate risk disclosures? The Indian experience. *Journal of business research*, 121, 103–111. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632030494X>
- [23] Huang, C.-J. (2010). Board, ownership and performance of banks with a dual board system: Evidence from Taiwan. *Journal of management & organization*, 16(2), 219–234.
- [24] Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1994). Corporate governance in the small firm: Prescriptions for CEOs and directors. *Journal of small business strategy (archive only)*, 5(1), 57–68. <http://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/290>
- [25] Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. (1999). Number of directors and financial performance: A meta-analysis. *Academy of management journal*, 42(6), 674–686. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256988>
- [26] Wang, G., DeGhetto, K., Ellen, B. P., & Lamont, B. T. (2019). Board antecedents of CEO duality and the moderating role of country-level managerial discretion: A meta-analytic investigation. *Journal of management studies*, 56(1), 172–202. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joms.12408>
- [27] Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The journal of finance*, 48(3), 831–880. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>
- [28] Min, B. S., & Chizema, A. (2018). Board meeting attendance by outside directors. *Journal of business ethics*, 147, 901–917. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2990-9>
- [29] Boivie, S., Bednar, M. K., Aguilera, R. V., & Andrus, J. L. (2016). Are boards designed to fail? The implausibility of effective board monitoring. *Academy of management annals*, 10(1), 319–407. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/19416520.2016.1120957>
- [30] Vafeas, N. (1999). Board meeting frequency and firm performance. *Journal of financial economics*, 53(1), 113–142.
- [31] Zattoni, A., Gnan, L., & Huse, M. (2015). Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. *Journal of management*, 41(4), 1214–1243. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206312463936>



- [32] Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2010). The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *Journal of economic literature*, 48(1), 58–107. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.48.1.58>
- [33] Fich, E. M., & Shivdasani, A. (2012). Are busy boards effective monitors? In *Corporate governance* (221–258).
- [34] Adams, R. B., & Ferreira, D. (2008). Do directors perform for pay? *Journal of accounting and economics*, 46(1), 154–171. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165410108000347>
- [35] Field, L., Lowry, M., & Mkrtchyan, A. (2013). Are busy boards detrimental? *Journal of financial economics*, 109(1), 63–82. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S03044405X13000470>
- [36] Larcker, D. F., So, E. C., & Wang, C. C. Y. (2013). Boardroom centrality and firm performance. *Journal of accounting and economics*, 55(2–3), 225–250. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165410113000141>
- [37] 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://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199803\)19:3%3C269::AID-SMJ950%3E3.0.CO;2-K](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3%3C269::AID-SMJ950%3E3.0.CO;2-K)
- [38] Pitcher, P., Chreim, S., & Kisfalvi, V. (2000). CEO succession research: methodological bridges over troubled waters. *Strategic management journal*, 21(6), 625–648. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200006\)21:6%3C625::AID-SMJ107%3E3.0.CO;2-A](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(200006)21:6%3C625::AID-SMJ107%3E3.0.CO;2-A)
- [39] 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. DOI:10.1177/014920639602200303
- [40] Pongelli, C., Majocchi, A., Bauweraerts, J., Sciascia, S., Caroli, M., & Verbeke, A. (2023). The impact of board of directors' characteristics on the internationalization of family SMEs. *Journal of world business*, 58(2), 101412. DOI:10.1016/j.jwb.2022.101412
- [41] Papadimitri, P., Pasiouras, F., Tasiou, M., & Ventouri, A. (2020). The effects of board of directors' education on firms' credit ratings. *Journal of business research*, 116, 294–313. DOI:10.1016/j.jbusres.2020.04.059
- [42] Masihabadi, A., Atashi Golestani, H., Mehrazeen, A., & Shoorvarzy, M. (2020). Islamic-Iranian pattern of behavior and role of corporate board of directors in progress. *Iranian pattern of progress*, 7(14), 226-249. (In Persian). [http://www.ipoba.ir/article\\_115436.html](http://www.ipoba.ir/article_115436.html)
- [43] Valipour, H., & Dolatkah, A. (2016). Investigating the impact of the combination of management book information and profit quality in companies admitted to the Tehran stock exchange, 8(29), 80-97. (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/361457/fa>
- [44] Vaghfi, S. H., & Niloofari, Z. (2021). The effect of business strategy on company performance with emphasis on management ability. *Innovation management and operational strategies*, 2(3), 285-305. (In Persian). [https://www.journal-imos.ir/article\\_140273\\_bff63d1ad03d5f2fdd0d49e90a580e21.pdf](https://www.journal-imos.ir/article_140273_bff63d1ad03d5f2fdd0d49e90a580e21.pdf)
- [45] Aibaghi Isfahani, S. (2022). The model of managing organizational motivation factors in the development of individual innovation (case study: Four companies in Mashad Toos industrial city). *Innovation management and operational strategies*, 2(4), 420–433. [https://www.journal-imos.ir/article\\_138492.html?lang=en](https://www.journal-imos.ir/article_138492.html?lang=en)
- [46] Ashourijirkol, F., Shakib, M. H., & Khamseh, A. (2022). The impact of strategic quality orientation and absorptive capacity on sustainable business growth: The mediating role of innovation. *Innovation management and operational strategies*, 3(3), 338–355. [https://www.journal-imos.ir/article\\_139787\\_e81ad008db3180e20f1aee13af4846b8.pdf](https://www.journal-imos.ir/article_139787_e81ad008db3180e20f1aee13af4846b8.pdf)
- [47] Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- [48] Kitsios, F., Papageorgiou, E., Kamariotou, M., Perifanis, N. A., & Talias, M. A. (2022). Emotional intelligence with the gender perspective in health organizations managers. *Heliyon*, 8(11), 1–8. [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(22\)02776-1](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(22)02776-1)
- [49] Altındağ, E., & Köseadağı, Y. (2015). The relationship between emotional intelligence of managers, innovative corporate culture and employee performance. *Procedia-social and behavioral sciences*, 210, 270–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.367>
- [50] Sirem, S. (2009). *Duygusal zekâ düzeyi ve iş tatmin ilişkisinin analizi: Afyonkarahisar ili kamu sağlık çalışanlarına yönelik bir uygulama*. [Thesis]. [https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/613413/yokAcikBilim\\_332336.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/613413/yokAcikBilim_332336.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [51] Stewart, V. (1981). Training for managerial skills. *Journal of european industrial training*, 5(1). <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0309-0590>
- [52] Al-Madhoun, M., & Analoui, F. (2002). Developing managerial skills in Palestine. *Education+ training*, 44(8/9), 431–442. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00400910210449277/full/html>
- [53] Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills. *Management decision*, 42(10), 1297–1308. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740410568980/full/html>
- [54] Kopalle, P. K., Kuusela, H., & Lehmann, D. R. (2023). The role of intuition in CEO acquisition decisions. *Journal of business research*, 167, 114139. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323004988>
- [55] Guiso, L., Monte, F., Sapienza, P., & Zingales, L. (2008). Culture, gender, and math. *Science*, 320(5880), 1164–1165. <https://www.science.org/doi/abs/10.1126/science.1154094>
- [56] Bernile, G., Bhagwat, V., & Rau, P. R. (2017). What doesn't kill you will only make you more risk-loving: Early-life disasters and CEO behavior. *The journal of finance*, 72(1), 167–206. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jofi.12432>

- [57] Gopalan, R., Gormley, T. A., & Kalda, A. (2021). It's not so bad: director bankruptcy experience and corporate risk-taking. *Journal of financial economics*, 142(1), 261–292. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X21001677>
- [58] Burns, N., Minnick, K., & Smith, A. H. (2021). The role of directors with related supply chain industry experience in corporate acquisition decisions. *Journal of corporate finance*, 67, 101911. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119921000328>
- [59] Loderer, C., & Peyer, U. (2002). Board overlap, seat accumulation and share prices. *European financial management*, 8(2), 165–192. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-036X.00183>
- [60] Harris, I. C., & Shimizu, K. (2004). Too busy to serve? An examination of the influence of overboarded directors. *Journal of management studies*, 41(5), 775–798. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2004.00453.x>
- [61] Goyal, V. K., & Park, C. W. (2002). Board leadership structure and CEO turnover. *Journal of corporate finance*, 8(1), 49–66. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119901000281>
- [62] Tuggle, C. S., Schnatterly, K., & Johnson, R. A. (2010). Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues. *Academy of management journal*, 53(3), 550–571. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMJ.2010.51468687>
- [63] Olthuis, B. R., & van den Oever, K. F. (2020). The board of directors and CSR: How does ideological diversity on the board impact CSR? *Journal of cleaner production*, 251, 119532. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652619344026>
- [64] Gilani, U., Keasey, K., & Vallascas, F. (2021). Board financial expertise and the capital decisions of US banks. *Journal of corporate finance*, 71, 102091. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119921002133>
- [65] Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *American economic review*, 76(2), 323–329. <https://www.jstor.org/stable/1818789>
- [66] Kirkpatrick, G. (2009). The corporate governance lessons from the financial crisis. *OECD journal: Financial market trends*, 2009(1), 61–87. <https://www.oecd-ilibrary.org/content/paper/fmt-v2009-art3-en?crawler=true&mimetype=application/pdf>
- [67] Yahaya, O. A., & Yakubu, I. (2022). Risk committee's influence on enterprise risk management. *Journal of risk and financial management*, 15(4), 120. [https://www.academia.edu/download/96169275/Risk\\_20Committees\\_20Influence\\_20and\\_20Enterprise\\_20Risk\\_20Management.pdf](https://www.academia.edu/download/96169275/Risk_20Committees_20Influence_20and_20Enterprise_20Risk_20Management.pdf)

