



بررسی تأثیر اطلاعات شرکت بر تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره

سلمان چراغی بادی^۱

میثم عرب زاده^۲

حسن قدرتی^۳

حسین جباری^۴

مصطفی ایزدپور^۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۵

چکیده

مقاله حاضر بر اساس رویکرد زمینه‌ای و در راستای بررسی تأثیر اطلاعات ارائه‌شده به هیئت‌مدیره جهت تصمیم‌گیری برای شرکت به انجام رسیده است. در راستای معتبر سازی تحقیق زمینه‌ای و درواقع به‌نوعی تمرین اولیه از یک نمونه پایلوت بهره گرفته‌شده است. علاوه بر مصاحبه‌ها در این پژوهش از یادداشت‌های میدانی هم بهره گرفته‌شده که این یادداشت‌ها میدانی نیز ثبت و کدگذاری شد. این یادداشت‌ها در مجموع ۴۶ کد با مجموع ۹۶ منبع تولیدشده و در بررسی‌های نهایی ۷۶ کد و ۱۴۲ منبع ایجاد کرد. مصاحبه پایلوت مشخص کرد که باید بیشتر بر گوش دادن در طول مصاحبه تمرکز کرده و اطمینان حاصل شود که کدگذاری در تحقیق به‌طور مؤثری انجام‌شده و روندها و فعالیت‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. در این مقاله، فرض شده که چشم‌انداز "تخصیص تلاش" با نقش هیئت‌مدیره و درک ریسک، در ارتباط هستند. بنابراین، با فرض صحت این موضع‌گیری فلسفی، باید نمادهایی در فرایندهای هیئت‌مدیره وجود داشته باشد که به ما امکان می‌دهد تا درک درستی از چشم‌اندازها در "تخصیص تلاش" داشته باشیم. گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیئت‌مدیره به انواع مختلفی مشتمل بر: (۱) جهت اطلاع، (۲) جهت گزارش و (۳) جهت بررسی دسته‌بندی می‌شوند. اگر همه اعضای هیئت‌مدیره، درک مشترکی از نقش هیئت‌مدیره شرکت و همچنین درک لازم در مورد ریسک داشته باشند، هیئت‌مدیره به‌عنوان درک گروهی از ریسک و درک سازمان از ریسک، عینیت می‌یابد. در آن صورت "تخصیص تلاش"، تجلی آشکار عدم انطباق بین اعضای هیئت‌مدیره یا در رابطه با درک نقش آن‌ها یا ریسک ناشی از این مسئله خواهد بود.

واژه‌های کلیدی: اطلاعات شرکت، تعامل هیئت‌مدیره، گزارش‌های هیئت‌مدیره.

۱ گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران. salman.cheraghjadi@iau.ac.ir

۲ گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران. (نویسنده مسئول). Meysam.Arabzadeh@iau.ac.ir

۳ گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران. 1262628717@iau.ac.ir

۴ گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران. Jabari1352@iau.ac.ir

۵ گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران. M.ezadpour@qom.ac.ir



۱- مقدمه

بازارهای پر ریسک و رو به رشد در دنیا برای حفاظت از خود در برابر تلاطم‌ها، متکی بر سیستم‌های پیچیده حمایت‌کننده‌ای هستند که حاکمیت شرکتی را در آنان بهبود می‌بخشند. ویژگی‌های اصلی این نظام راهبری عبارتند از: الف) به سهام‌داران اقلیت این اطمینان را می‌دهند که اطلاعاتی قابل اتکاء در رابطه با ارزش شرکت دریافت نموده‌اند و از جانب مدیران شرکت و سایر سهام‌داران بزرگ مورد سوءاستفاده قرار نگرفته‌اند و ب) مدیران را تشویق می‌کند به جای پرداختن به اهداف شخصی خود، به دنبال ارزش‌آفرینی و حافظ منافع ذی‌نفعان باشند (پتیگرو، ۱۹۹۲: ۱۷۸، بلک و همکاران، ۲۰۱۹). در ادبیات مربوط به حاکمیت شرکتی، اهمیت نسبی اطلاعات مالی موردبحث و ملاحظه قرار گرفته است. زیرا اثربخشی حاکمیت شرکتی در صورتی تحقق می‌یابد که به کاهش رفتار فرصت طلبانه مدیران و کاهش عدم تقارن اطلاعاتی کمک کند. افشای اطلاعات باید این امکان را فراهم سازد که ذی‌نفعان مختلف، به‌ویژه سهام‌داران بتوانند مدیران عالی‌ه در شرکت را از طریق کاهش عدم تقارن اطلاعاتی کنترل و نظارت کنند. در نتیجه شفافیت اطلاعاتی می‌تواند به‌عنوان متغیر رفتاری در نظر گرفته‌شده تا جایی که نتیجه یک انتخاب از پیش تعیین‌شده را تشکیل می‌دهد. به‌طور مشابه، ارتباط بین مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی توسط برخی از پژوهش‌گران موردبررسی قرار گرفته است (چاکرون و ماتوسی ۲۰۱۲). 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 عمده 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. بدیهی است این تفکیک، با فرض نبود مکانیزه‌ها یا سازوکارهای مؤثر اجرایی حاکمیت شرکتی، باعث ایجاد زمینه‌ای جهت اقدام مدیران در راستای منافع خود و نه منافع سهام‌داران خواهد شد (هرمالین و ویسبچ، ۲۰۰۷). رکن اصلی این نظام راهبری یا حاکمیت شرکتی، "هیئت‌مدیره" است که نقش بااهمیتی در برقراری نظام اثربخشی کنترلی و هم‌راستایی منافع مدیریت ارشد و دیگر ذی‌نفعان شرکت به‌ویژه سهام‌داران، سرمایه‌گذاران بالقوه و اعتباردهندگان، ایفا می‌کند. اما هیئت‌مدیره بدون داشتن اطلاعات مربوط و به‌موقع نمی‌تواند تصمیمات مناسبی اتخاذ نماید. همان‌گونه که در راستای تأکید بر اطلاعات به‌عنوان شرط اساسی اثربخشی هیئت‌مدیره به‌عنوان یک ابزار حاکمیت شرکتی در گزارش کادبری^۱ بیان شده است: "هیئت‌مدیره باید مطمئن شود که اطلاعات دریافتی از مدیران موظف و غیرموظف^۲، به‌موقع، مربوط و متناسب با نیازهای اطلاعاتی آنان است تا از آن اطلاعات به‌درستی در مسائل مطرح‌شده در جلسات هیئت‌مدیره استفاده نماید." (کادبری، ۱۹۹۲: ۴۸، پیستور، ۲۰۱۹).

¹ Pettigrew² Cadbury³ non-executive directors

هیئت‌مدیره را سهامداران شرکت و برای نظارت بر مدیریت آن انتخاب می‌کنند. هیئت‌مدیره چهار نقش مرتبط باهم دارد: تعیین مسیر، ساماندهی منابع الزم، نظارت بر اقدامات انجام‌شده و ارزیابی نتایج برای بهبود عملکرد آتی با اصلاح مسیر. این نقش‌ها برای دستیابی به دو هدف مهم لازم است که آن اهداف نیازمند تعادل است؛ اما اغلب با یکدیگر تضاد دارند: مهار عملکرد مدیریت و ایجاد ارزش. چنان چه تأکید حاکمیت شرکتی بر ایجاد ارزش باشد، مدیران افزایش خطر را نادیده خواهند گرفت و در صورتی که تأکید آن بر نظارت و کنترل باشد، نوآوری و رشد آسیب خواهد دید (برزگر عباسپور و همکاران، ۱۴۰۲). از سوی دیگر این پرسش اساسی در ارتباط با متولی اطلاعات مطرح می‌شود که چه کسی مسئول ارائه اطلاعات صحیح و شفاف است؟ آیا مدیران غیرموظف، مسئول تأمین، پردازش و تحلیل داده‌ها و ایجاد اطلاعات هستند یا هیئت‌مدیره؟ بر طبق نظر شورای گزارش‌گری مالی^۱ چنین بیان‌شده است: "هیئت‌مدیره مسئول ارائه اطلاعات دقیق، به‌موقع و شفاف است که از مدیران خود دریافت می‌کند. مدیریت از جمله مدیران غیرموظف، وظیفه ارائه چنین اطلاعاتی را دارند اما هیئت‌مدیره و مدیرعامل باید به دنبال اطلاعات شفاف و روشن باشند" (شورای گزارش‌گری مالی، ۲۰۱۴: ۱۳). دو عبارت فوق حدود ۲۲ سال از هم فاصله دارند (یعنی از سال ۱۹۹۲ تا ۲۰۱۴) و در هر دو مورد به سبکی از اطلاعات اشاره می‌کند که هیئت‌مدیره با آن روبرو است. باین حال، اگر به‌خوبی به دو عبارت فوق دقت شود، هیچ‌یک از عبارت‌های مزبور مشخص نمی‌کنند که چگونه و چطور هیئت مدیر یا مدیرعامل باید به اطلاعات ارائه‌شده صرف‌نظر از اینکه آن اطلاعات به‌موقع^۲، مربوط^۳، صحیح^۴ و شفاف^۵ است، روبرو و متعهد شود؟ یعنی هیچ‌یک از دو عبارت فوق، نحوه برخورد هیئت‌مدیره با اطلاعات را مشخص نمی‌کند. دو عبارت فوق بر این فرض اساسی مبتنی است که مدیرعامل و هیئت‌مدیره با اطلاعاتی دریافتی، تعامل برقرار می‌نمایند. دانشی که بتواند مشخص کند که چگونه هیئت‌مدیره و مدیرعامل با اطلاعات دریافتی از سایر بخش‌ها، تعامل برقرار کرده است. یافتن پاسخ این پرسش‌ها زمینه‌ای است که در مورد آن تحقیق نشده است و بر همین اساس هدف اساسی از انجام این پژوهش یافتن پاسخ به این پرسش است که:

- ۱) نحوه تعامل هیئت‌مدیره با اطلاعات دریافتی چگونه است؟
- ۲) هیئت‌مدیره در هنگام دریافت اطلاعات چگونه با آن تصمیم‌گیری می‌کند؟
- ۳) روابط بین اطلاعات، مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره، کدام‌اند؟

^۱ Financial Reporting Council

^۲ timely

^۳ relevant

^۴ accurate

^۵ clear

پیشینه تحقیق

هوانگ بویو و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر حاکمیت شرکتی بر عملکرد شرکت‌ها: از نظریه‌ها و رویکردها تا یافته‌های تجربی باهدف تعیین رابطه بین نمرات عملکرد حاکمیت شرکتی و عملکرد مالی انجام گردید. نتایج نشان داد که بین افشای شفافیت و عملکرد مالی و یک همبستگی مثبت بین حاکمیت شرکتی و اندازه شرکت یک رابطه مثبت وجود دارد. این مطالعه نتوانست رابطه‌ای بین شاخص حقوق سهامداران و مسئولیت هیئت‌مدیره و عملکرد مالی پیدا کند که در مورد آن یافته‌های این مطالعه با نتایج مطالعات قبلی متفاوت است. دالتون و دالتون (۲۰۲۰) در پژوهشی بیان می‌دارند که هیئت‌مدیره کوچک‌تر، از مزیت‌ها و منافع حاصل از نظرات و پیشنهادات تخصصی و متنوع که در هیئت‌مدیره بزرگ‌تر وجود دارد، محروم است. به‌علاوه هیئت‌مدیره بزرگ‌تر در زمینه‌هایی از قبیل تجربه، مهارت، جنسیت، ملیت و غیره مزیت دارد. ضمن آنکه هیئت‌مدیره کوچک‌تر از مدیران غیرموظف کمتری در ترکیب خود استفاده می‌نماید و زمان اندکی جهت ایفای وظایف تصمیم‌گیری و نظارتی خود دارد.

کایی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی دریافتند شرکت‌هایی که در آن هیئت‌مدیره نظارت بیشتری بر عملکرد و فعالیت‌های مدیریت اجرایی شرکت دارند، کفایت افشای اطلاعات مالی ارتقا می‌یابد و در نتیجه تقارن اطلاعاتی کاهش می‌یابد.

بردبوری و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی اثر ویژگی‌های هیئت‌مدیره و ویژگی‌های کمیته حسابرسی بر کیفیت گزارشگری پرداختند. معیار ویژگی‌های هیئت‌مدیره در این پژوهش شامل جدایی نقش رئیس هیئت‌مدیره از مدیرعامل، ترکیب هیئت‌مدیره و اندازه هیئت‌مدیره بود. همچنین معیار کیفیت بالای گزارشگری معادل کاهش در ارقام تعهدی غیرعادی تعریف شده است. آن‌ها در این پژوهش دریافتند صرفاً اندازه هیئت‌مدیره و استقلال کمیته حسابرسی باکیفیت بالای گزارشگری و یا به عبارتی کاهش در ارقام تعهدی غیرعادی رابطه معناداری دارد.

جمال‌الدین و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر اصلاحات حاکمیت شرکتی بر مربوط بودن ارزش دفتری و سود هر سهم با استفاده از مدل اهلسون در دوره زمانی ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۸ در شرکت‌های پذیرفته‌شده در مالزی پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که تغییرات و اصلاحات مربوط به حاکمیت شرکتی بر مربوط بودن ارزش دفتری و سود هر سهم ندارد. همچنین نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که بین ترکیب هیئت‌مدیره و مربوط بودن ارزش دفتری و سود هر سهم رابطه وجود ندارد درحالی‌که دوغانگی نقش مدیرعامل و هیئت‌مدیره مربوط بودن ارزش دفتری و سود هر سهم را بهبود می‌بخشد.

عبدالرحمان و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی بر روی ۲۹۸ شرکت پذیرفته در بازار بورس مالزی طی سال‌های ۲۰۱۲ الی ۲۰۱۸، به بررسی اثر ویژگی‌های هیئت‌مدیره بر مدیریت سود و ریسک شرکت‌ها پرداختند. معیار ویژگی‌های هیئت‌مدیره در این پژوهش شامل دانش مالی هیئت‌مدیره، تعداد جلسات هیئت‌مدیره، جدایی نقش

رئیس هیئت‌مدیره از مدیرعامل، ترکیب هیئت‌مدیره و اندازه هیئت‌مدیره بود. همچنین معیار مدیریت سود معادل دستکاری در ارقام تعهدی اختیاری تعریف شده است. آن‌ها در این پژوهش دریافتند به‌طور کلی ویژگی‌های هیئت‌مدیره نقش معناداری در کاهش مدیریت سود دارد. آن‌ها همچنین دریافتند متغیر دوگانگی نقش مدیرعامل از نقش رئیس هیئت‌مدیره نسبت به سایر متغیرها تأثیر معنادارتری در کاهش مدیریت سود و کاهش ریسک شرکت‌ها دارد.

الکدای و هنیفا (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین ویژگی‌های هیئت‌مدیره و مربوط بودن اطلاعات حسابداری در بین ۲۷۰ شرکت در کشور مالزی در دوره زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۱۸ پرداختند و به این نتیجه رسیدند که اندازه هیئت‌مدیره بر مربوط بودن اطلاعات حسابداری تأثیری ندارد و رابطه مثبت بین استقلال هیئت‌مدیره و مربوط بودن اطلاعات حسابداری وجود دارد ولی این رابطه معنی‌دار نیست و نیز دوگانگی نقش هیئت‌مدیره مربوط بودن اطلاعات حسابداری را افزایش می‌دهد.

اکسندرینا (۲۰۱۸) به بیان این موضوع پرداخت که چطور هیئت‌مدیره شرکت در میزان افشای شرکت مؤثر هست. برای این منظور به بررسی ویژگی‌های هیئت‌مدیره و سطوح مختلف افشا در محیط بانکی اتحادیه اروپا پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد؛ سازمان‌های بانکی که مدیران غیرموظف بیشتر، اعضای هیئت‌مدیره باتجربه بالاتر، جلسه‌های منظم‌تری دارند، اطلاعات شفاف‌تر و بیشتری را افشای می‌نمایند.

المانس و هم‌نویسان (۲۰۱۷) ارتباط معنی‌دار و منفی بین تمرکز مالکیت (مالکیت عمده) و ارتباط معنی‌دار و مثبت بین مالکیت نهادی با افشای اختیاری یافته‌اند و همچنین هیچ ارتباط معنی‌داری بین مالکیت مدیریتی و افشای اختیاری مشاهده نشده است.

الگرینی و گرکو (۲۰۱۶) نشان دادند که هر چه نسبت مدیران غیرموظف بیشتر باشد، افشای اختیاری شرکت بیشتر هست و بین اندازه هیئت‌مدیره و افشا رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

قاسمی پور و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان فرا تحلیل حاکمیت شرکتی و افشای اطلاعات شرکت به این نتیجه رسیدند که از بین سازوکارهای هیئت‌مدیره تنها استقلال و اندازه هیئت‌مدیره بر افشای اطلاعات شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد و دوگانگی وظیفه مدیرعامل تأثیر منفی و معناداری بر افشای اطلاعات شرکت دارد. از سویی، ساختار مالکیت بر کیفیت افشای اطلاعات شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نخعی و احمدپور (۱۳۹۹) تحقیقی را تحت عنوان تأثیر ساختار هیئت‌مدیره و حاکمیت شرکتی بر معیارهای عملکرد و محافظه‌کاری غیرشرطی شرکت‌های ایرانی انجام دادند. هدف این تحقیق بررسی و تجزیه و تحلیل تأثیر ساختار هیئت‌مدیره (شامل دوگانگی وظیفه مدیرعامل، اندازه هیئت‌مدیره و استقلال مدیران) و مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی (شامل تمرکز مالکیت، مالکیت نهادی، مالکیت مدیریتی و کیفیت حسابرس مستقل) بر معیارهای عملکرد مالی (شامل سود تقسیمی هر سهم، نرخ بازده دارایی‌ها، نرخ بازده حقوق صاحبان سهام، نسبت کیوتوبین و بازده سهام) و محافظه‌کاری غیرشرطی می‌باشد. از اطلاعات ۱۳۶ شرکت پذیرفته‌شده در بورس اوراق



بهادار تهران در دوره زمانی سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۸ استفاده‌شده و روش تحقیق تجربی و همبستگی می‌باشد. نتایج تحقیق نشان داد که ساختار هیئت‌مدیره بر نسبت کیوتوبین تأثیر مثبت داشته و برای سایر متغیرها معنی‌دار نمی‌باشد. حاکمیت شرکتی نیز بر معیارهای سود تقسیمی، نرخ بازده دارایی‌ها، نرخ بازده حقوق صاحبان سهام و محافظه‌کاری غیرشرطی تأثیر مثبت دارد، لکن برای نسبت کیوتوبین و بازده سهام معنی‌دار نیست. مجدزاده و همکاران (۱۳۹۸) تحقیقی تحت عنوان تأثیر ترکیب جنسیتی هیئت‌مدیره بر عدم تقارن اطلاعاتی شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران را انجام دادند. به بررسی تجربی این موضوع با استفاده از اطلاعات مربوط به شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند. در این مطالعه، اطلاعات مربوط به ۱۷۳ شرکت که در طی سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۵ در بورس اوراق بهادار تهران پذیرفته‌شده‌اند، موردبررسی قرار گرفته است. برای آزمون فرضیه‌های آماری از تحلیل رگرسیون خطی چند متغیره‌ی تابلویی استفاده‌شده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان‌دهنده‌ی آن است که بین ترکیب جنسیتی که با حضور زنان در ترکیب هیئت‌مدیره نشان داده می‌شود و عدم تقارن اطلاعاتی، یک رابطه‌ی منفی بر اساس شاخص‌های شکاف قیمت و اندازه‌ی شرکت وجود دارد. نتیجه‌ی کلی این پژوهش دلالت بر این دارد که چنانچه ابزارهای نظارتی نظیر حضور زنان در ترکیب هیئت‌مدیره به نحوی مطلوب و مطابق با مبانی مطرح‌شده در این پژوهش موردتوجه قرار گیرد، می‌تواند باعث کاهش عدم تقارن اطلاعاتی شود.

روش پژوهش

با توجه به تقسیم‌بندی برحسب روش استنتاج، پژوهش حاضر بر اساس روش‌های توصیفی و همبستگی صورت گرفته است. در اجرای یک طرح تحقیق توصیفی، محقق متغیرها را دست‌کاری نمی‌کند و به دلیل اینکه هیچ‌یک از متغیرهای تحقیق دست‌کاری و کنترل نشده، به توصیف داده‌های گردآوری‌شده عمدتاً به شیوه نظری و نظرسنجی دلفی اقتناعی از خبرگان بسنده می‌شود. از آن جهت که در تحقیق حاضر جهت مطالعه جامعه آماری خبرگان صاحب‌نظر از روش نمونه‌گیری هدفمند و غیر تصادفی بهره گرفته‌شده و در تعیین ارتباط بین متغیرها از تحلیل زمینه‌ای بهره گرفته‌شده، به‌طورکلی با توجه به مطالب بالا روش تحقیق از جهت استنتاج توصیفی است. با توجه به اینکه جهت گردآوری داده‌ها در تحقیق بر نظر خبرگان و صاحب‌نظران در ارائه مدلی مبتنی بر ریسک و پیچیدگی تعامل هیئت‌مدیره تکیه شده است، از طرح تحقیق "پیمایشی" بهره گرفته‌شده است.

در راستای اجرای تحقیق حاضر بر اساس رویکرد زمینه‌ای، طی شش‌ماهه ابتدای سال ۱۳۹۹ و با توجه به ۱۲۲ شرکت منتخب پذیرفته‌شده در بورس تهران که در فصل سوم توصیف گردیدند، از بین اعضای هیئت‌مدیره از هر شرکت اقلایک مدیر درخواست مصاحبه گردید. علاوه بر این از بین متخصصین پردازش و تحلیل اطلاعات و اساتید صاحب‌نظر و متخصص در زمینه مالی و مدیریت آشنا به مباحث حاکمیت شرکتی نیز تعدادی به شیوه نمونه‌گیری در دسترس انتخاب گردید.

در مواردی که امکان مصاحبه فراهم گردید، سعی شد تا حتی‌الامکان این مصاحبه به‌صورت حضوری انجام پذیرفته و در غیر این صورت از پست الکترونیک یا استفاده از شبکه‌های اجتماعی، امکان مصاحبه فراهم گردید. در این نظرسنجی فرض گردید که نمونه راحت‌تر بتواند روش مؤثرتری برای جذب مشارکت‌کنندگان باشد. "یک نمونه راحتی، نمونه‌ای است که به‌واسطه قابلیت دسترسی به‌سادگی در دسترس محقق باشد (برایمن ۲۰۰۸، ص: ۱۸۳). انتخاب افراد به شیوه در دسترس و به‌کارگیری الگوی دسترسی "گلوله برفی" بود که در آن مصاحبه‌شوندگان، مشخصات تماس با سایر مصاحبه‌شوندگان بالقوه را ارائه می‌دهند (برایمن ۲۰۰۸، ص: ۱۸۴).

در کل ۲۸ شرکت‌کننده توافق کردند که در مرحله اول جمع‌آوری داده‌ها و در نظرسنجی شفاهی یا مصاحبه شرکت کنند. سه نفر دیگر در مرحله دوم جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از همان روش‌ها مشخص شده و دو مصاحبه‌شونده از مرحله یک نیز موافقت کردند که در مرحله دوم مصاحبه نیز شرکت نمایند. به لحاظ اخلاقی رعایت محرمانه بودن اطلاعات شخصی مصاحبه‌شوندگان مدنظر قرار گرفته و لذا مصاحبه‌شونده‌ها کدگذاری گردیدند. لذا در این پژوهش به توصیف نمونه ۳۱ نفره مورد استفاده در مصاحبه عمیق دلفی پرداخته شده است.

هدف از مطالعه کیفی دستیابی به عمیق‌ترین درک ممکن در خصوص موضوع موردبررسی از دید مشارکت‌کنندگان است. در تحقیق کیفی به افرادی که در تحقیق شرکت می‌کنند، مشارکت‌کننده اطلاق می‌شود. مشارکت‌کنندگان کسانی هستند که بیشترین اطلاع و تجربه را در خصوص موضوع تحقیق دارند (ایمان، ۱۳۹۰). به‌بیان دیگر معیار ورود به مطالعه علاوه بر داوطلب بودن، توانایی قدرت بیان و داشتن تجربه از پدیده موردنظر هست. بنابراین انتخاب افرادی که بتوانند بیشترین کمک را در فهم یک پدیده انجام دهند مدنظر است زیرا در روش بر اساس نظریه زمینه‌یابی تمرکز اساسی بر ایده‌ها است نه بر افراد مشارکت‌کننده. در اینجا معیار دقیقی برای تعیین حجم یا تعداد نمونه (افراد مطلع و مشارکت‌کننده) وجود ندارد، حجم نمونه از قبل فقط قابل پیش‌بینی است و به‌طور دقیق نمی‌توان حجم نمونه را مشخص نمود، بلکه عواملی مانند هدف از نمونه‌گیری و نوع نمونه‌گیری و روش مطالعه در تعیین نمونه مؤثر می‌باشد.

در تحقیقات گرانداد زمینه‌ای به‌طور معمول حدود ۳۰ تا ۵۰ مصاحبه یا مشاهده را کافی دانسته‌اند. ملاک اتمام نمونه‌گیری اشباع، استحکام و غنای طبقات و شکل‌گیری تبیین‌تئوریک می‌باشد.

تأثیرگذاری یا برآیند کاربردی

در این مرحله از فرآیند تحقیق نمی‌توان تأثیرگذاری یا برآیندهای کاربردی این تحقیق را به‌روشنی بیان کرد. با این وجود، حوزه‌های مختلفی وجود دارد که ممکن است روش‌های بدیع و جدیدی برای استفاده هیات مدیره از این تحقیق را به‌گونه‌ای که ذیلاً عنوان شده، فراهم می‌کند. تأثیرگذاری یا برآیندهای کاربردی اصلی این تحقیق در ایجاد ابزاری برای کمک به هیئت‌مدیره در زمینه نحوه تخصیص وقت و تلاش اعضای هیئت‌مدیره به انواع گزارش‌های احاله شده به هیئت‌مدیره است.

سطح‌بندی ادراک، ازجمله مفاهیم پایه‌ای است که زیربنای تبیین نظریه در این تحقیق بر اساس رویکرد زمینه‌یابی را فراهم کرده است. خروجی در هر مرحله از سیر بسته هیئت‌مدیره، از شناسایی گزارش‌های موردنیاز تا زمان صرف مطالعه و تبادل نظر در مورد گزارش لحاظ شده در جلسه هیئت‌مدیره، تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، فعالیت‌های متعددی در داخل یک سازمان انجام شده است که نیاز به پشتیبانی، نظارت یا تصمیم‌گیری در سطح هیئت‌مدیره دارند. سطح ادراک ابزاری را در اختیار سازمان قرار می‌دهد تا از طریق درک چگونگی فرایند اقدام هیئت‌مدیره قادر به تعامل با همه این نیازها باشد. به‌عنوان مثال، در طول برنامه‌ریزی برای یک جلسه هیئت‌مدیره، می‌توان با توجه به سطح‌بندی و طبقه‌بندی مناسب و جداگانه گزارش‌ها، زمان‌بندی تخصیص بحث، تبادل نظر و تصمیم‌گیری در جلسات را تعیین کرد.

علاوه بر این، در ارزیابی‌های هیئت‌مدیره، سطح‌بندی ادراک ابزاری را برای تأمل در استفاده مؤثر از زمان مدیران عضو هیئت‌مدیره، هم در جلسات و هم در آماده‌سازی افراد برای تشکیل جلسات، فراهم می‌کند. درحالی‌که سطح‌بندی ادراک، به شکل فعلی، نمی‌تواند به‌عنوان یک سیستم اندازه‌گیری رسمی استفاده شود. سطح‌بندی ادراک می‌تواند به‌عنوان ابزاری در راستای کمک به بحث و تبادل نظر اعضا به هنگام ارزیابی استفاده شود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پردازش هیئت‌مدیره

منظور از بسته هیئت‌مدیره عبارت از: دستور جلسه هیئت‌مدیره، مجموعه گزارش‌ها، مدارک و مستنداتی که پیش از برگزاری نشست هیئت‌مدیره در اختیار هر یک از اعضای هیئت‌مدیره قرار گرفته تا طی نشست پیش رو از آمادگی لازم برای اظهارنظر یا مشارکت در تصمیم‌گیری برخوردار باشند. پردازش هیئت‌مدیره طی دو مرحله: (۱) بحث و بررسی در جلسه هیئت‌مدیره و (۲) تدوین مصوبات و ایجاد خروجی‌ها، صورت پذیرفت. اکثر اعضای هیئت‌مدیره موردبررسی، برای تشکیل نشست هیئت‌مدیره شخصاً ملاقات می‌کنند. بعضی از آن‌ها در شرایط خاص، مثلاً در مورد شرکت‌هایی که اعضای در خارج از کشور دارند یا برای تشکیل جلسات هماهنگی بین جلسات اصلی، از تماس تلفنی یا ارتباطات مجازی استفاده می‌کنند. اگرچه، بیشتر مدیران اظهار داشتند که بین جلسات ارتباط کمی با یکدیگر داشته‌اند (خبره شماره ۹). تعداد جلسات هیئت‌مدیره در هر سال از شش ماه یک‌بار گرفته (خبره شماره ۱۱) تا ماهانه (خبره شماره ۱۱) متفاوت بود. اکثر مصاحبه‌شوندگان در این تحقیق که از اعضای هیئت‌مدیره انتخاب شده‌اند، بر تشکیل فصلی یا هر دو ماه یک‌بار جلسات هیئت‌مدیره تأکید کرده‌اند. طول هر نشست هیئت‌مدیره متفاوت بوده و بیشتر جلسات آن‌ها بین دو تا چهار ساعت طول می‌کشید. جلسات مشاهده‌شده به‌عنوان مشاهدات تجربی مورد استفاده در این پژوهش تقریباً سه ساعت به طول انجامید. به‌جز اولین جلسه مورد مشاهده هیئت‌مدیره که به دنبال نشست عمومی سالیانه شرکت ذی‌ربط بود و دو ساعت به طول انجامید. خبره شماره ۲

خطر نشان کرد که: "جلسات هیئت‌مدیره باید در حالت ایده آل حداکثر سه تا چهار ساعت باشد. طول کشیدن جلسه هیئت‌مدیره بیشتر از این مقدار، غالباً به اتلاف وقت بیهوده منجر شده و توصیه نمی‌شود."

(۱) پردازش در جلسه

طی مشاهده تجربی از رفتار هیئت‌مدیره در پردازش بسته هیئت‌مدیره، دستور کار جلسه، اقدام مورد انتظار برای هر ماده را روشن کرد. به‌عنوان مثال؛ (۱) یادداشت توضیحی، (۲) بررسی و (۳) بحث. خبره شماره ۱۳ تأکید داشت که: "بسته هیئت‌مدیره بخش‌های مختلف و متمایزی دارد، بنابراین ما بخشی را مورد بحث قرار می‌دهیم که فقط مدارک و مستندات منطبق بر یادداشت‌ها بوده و به سایر بخش‌ها نمی‌پردازیم. اما این بخش‌ها نیز فرصتی برای به اشتراک گذاشتن موارد حاکمیتی یا اطلاعاتی که متولیان امر احتمالاً باید داشته باشند یا ممکن است مفید باشد، فراهم می‌کنند. اما لزوماً این بخش‌ها برای بحث در جلسه نبوده که به‌طور رسمی آن را به‌عنوان بخشی از موضوعات دستور جلسه بررسی کنند. باید توجه داشت که تقریباً بعضی از آن‌ها فقط گزارش واقعیت‌هایی است که مسئله‌ای در مورد آن‌ها وجود ندارد. بنابراین، اگر موضوعات قابل‌بحثی در این زمینه وجود داشت، آن‌ها را مطرح می‌کردیم و گرنه گزارش‌های مربوطه صرفاً جهت یادآوری یا اطلاع هستند." این دسته از تفکیک یا تمایزات گزارش‌های لحاظ شده در هیئت‌مدیره، اجازه می‌دهد تا اعضا بر بحث‌های مربوط به دستور جلسه متمرکز شده و همه مدیران در مورد نتیجه یا اقدام مورد انتظار، تصویر روشنی داشته باشند. این امر در صرفه‌جویی زمان اختصاص داده‌شده به محورهای مورد بحث در هیئت‌مدیره، مؤثر است. همان‌طور که خبره شماره ۲۲ تصریح داشته است که: "به هر ماده از دستور جلسه هیئت‌مدیره زمانی مشخص اختصاص داده‌شده و در ابتدای جلسه تذکر داده می‌شود، مواردی که در این جلسه باید مورد بحث قرار گیرد، شامل آیتم‌های الف، ب، ج و د است. با توجه به برنامه تعریف‌شده اعضا باید به‌گونه‌ای عمل کنند که به‌موقع از هر بحث عبور کرده و به بحث بعدی پرداخته شود. بنابراین ریاست هیئت‌مدیره و مدیرعامل باید تلاش خود را صرف مدیریت زمانی جلسه نمایند. در این صورت زمان زیادی صرف موضوعات کم‌اهمیت نشده و از این شاخه به آن شاخه پریدن افراد یا انحراف در بحث پیشگیری می‌شود. در این صورت اطمینان حاصل می‌شود که اعضا بر مواردی تمرکز کرده و وقت و زمان به‌درستی مدیریت‌شده است." تفکیک بحث در هیئت‌مدیره و زمان‌بندی طرح مباحث، ریاست هیئت‌مدیره را قادر می‌سازد تا جلسه را به‌طور مؤثر مدیریت کند. با این وجود، در مواردی بحث در مورد مسائل بیشتر از زمان پیش‌بینی‌شده ادامه یافته و این به مدیریت جلسه توسط ریاست هیئت‌مدیره بستگی دارد. خبره شماره ۲۲ در این زمینه تصریح می‌کند که: "من به‌عنوان رئیس هیئت‌مدیره احساس می‌کنم که در تمام جلسات، دستور کار یا موضوعات آخر به‌خوبی مورد بحث قرار نگرفته، معمولاً گزارش‌های کمیته فرعی باعجله طرح‌شده یا مورد بحث قرار نگرفته است." بر مبنای نظرسنجی‌های صورت گرفته از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی، در جلسات هیئت‌مدیره سبک تحویل گزارش‌ها متفاوت است. به‌عنوان مثال: "گاهی اوقات گزارش‌ها به اعضای هیئت‌مدیره به‌صورت گزارش‌هایی کتبی تحویل

داده‌شده یا به‌طور شفاهی در جلسه قرائت می‌شود. توسط ارائه‌کننده توضیحاتی داده‌شده و سپس یک بحث کاملاً کلی در اطراف موضوع عنوان می‌شود. زیرا اغلب مواردی که در مورد آن بحث می‌شود، مربوط به صنعت خاص یا یک زمینه تخصصی بوده و برخی از متخصصان صنعت در این نشست حضور دارند. بنابراین اغلب از آن‌ها درخواست توضیح شده و به آنچه آن‌ها ارائه می‌دهند، گوش داده می‌شود" (خبره شماره ۱۱). مجری گزارش بعضاً یک عضو هیئت‌مدیره بوده و در موارد دیگر ممکن است از فردی خارج از هیئت‌مدیره برای ارائه گزارش دعوت شود. در یکی از نشست‌های هیئت‌مدیره که به‌عنوان مشاهده تجربی موردبررسی قرار گرفت، ارائه‌کنندگان گزارش در زمان‌های مختلف شامل وکلا، مشاوران و تأمین‌کنندگان منابع شرکت بودند (خبره شماره ۴). یا در مشاهده تجربی دیگری، گزارش دهندگان از کارشناسان شرکت بودند که در اکثر موارد در انتهای میز هیئت‌مدیره نشسته بودند و در موارد لزوم به ارائه گزارش می‌پرداختند. مشاهدات تجربی از نشست‌های هیئت‌مدیره نشان داد که در اصطلاح از "فرد مدعو" اغلب هنگام مراجعه به گزارش‌های موردبحث استفاده می‌شد. استفاده از این افراد در جلسات هیئت‌مدیره باعث می‌شد که هنگام مطالعه و تجدیدنظر مدیران روی محتوای گزارش، بازگشت به بحث قبلی صورت گیرد. علاوه بر این مشاهده شد که هنگام استفاده از این عبارت، در مقایسه با زمانی که گزارش دهنده طرح مطالب را خود پیش‌بینی می‌کند، کمتر به گزارش دهنده توجه می‌شود. در مشاهدات تجربی از جلسات هیئت‌مدیره، استفاده از انواع فناوری‌ها مشاهده شد. خبره شماره ۲۴ خاطرنشان کرد که وی تبلت خود (مدل آیپد)، را به جلسه می‌برد. در طی مشاهدات، اعضای هیئت‌مدیره گاهی از تلفن‌های هوشمند و بعضاً از تبلت یا لپ‌تاپ استفاده می‌کردند. با این وجود، تجربه نشان داد که بیشتر مدیران همچنان به نسخه‌های کاغذی گزارش‌های لحاظ شده در جلسه رجوع می‌کردند.

۲) خروجی‌ها

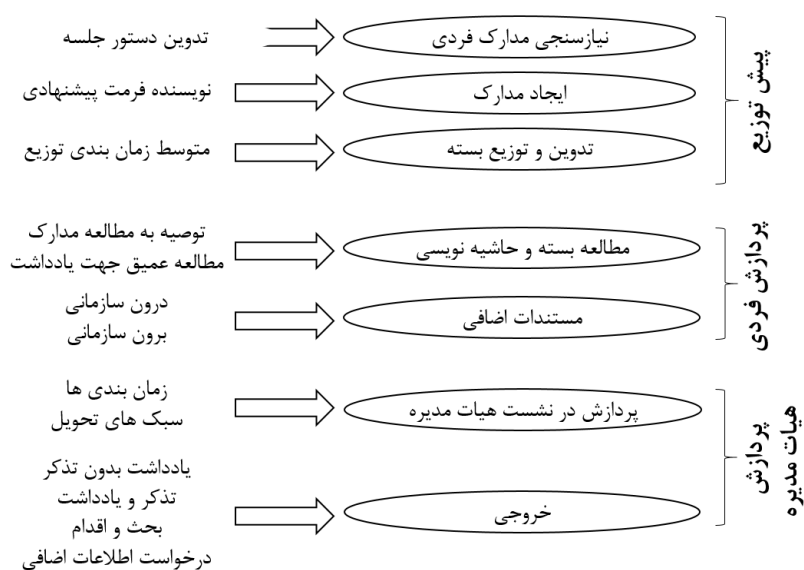
خروجی به‌دست‌آمده از جلسات هیئت‌مدیره شامل (۱) یادداشت‌های منتشرنشده به‌عنوان مثال گزارش تعارض منافع مدیران عالی به دیگر ذی‌نفعان، (۲) گزارش‌های منتشرشده که گاهی اوقات با سؤالات جزئی همراه است، به‌عنوان مثال گزارش وضعیت یا عملکرد مالی شرکت، (۳) موضوعات مورد تبادل نظر قرار گرفته و مصوبات آن‌ها، (۴) درخواست اطلاعات بیشتر به‌عنوان مثال بررسی استراتژیک، می‌باشد. در صورت درخواست اطلاعات و توضیحات بیشتر، این درخواست معمولاً به یکی از دو دلیل صورت می‌گیرد: (۱) اطلاعات ارائه‌شده ناکافی بوده و (۲) مسئله موردبحث از پیچیدگی خاصی برخوردار بوده است. در ارتباط با مورد اول، درخواست اطلاعات یا توضیح اضافی به‌طورکلی در اوایل بحث مشخص شده و بحث در آن مرحله خاتمه می‌یافت. ولی در مورد دوم یعنی پیچیدگی مسائل، بحث بین اعضا، اغلب زمان اختصاص داده‌شده را پر کرده و بسیاری از مدیران در بحث شرکت می‌کردند. خبره شماره ۱۰ چگونگی مدیریت یک مسئله پیچیده و مستلزم درخواست اطلاعات و توضیحات اضافی را این‌گونه تشریح کرد: "روشی که در زمینه یک پروژه خاص مورد استفاده قرار گرفته و روشی که در بسیاری دیگر از موارد به

کار گرفته می‌شود این است که به‌طور مؤثری نوعی از گروه فرعی را تشکیل داده و به خدمت می‌گیرند. به‌طوری‌که انجام کارهای سنگین توسط سه یا چهار نفر انجام‌شده و سپس هرگونه توصیه یا تصمیم‌گیری قبل از بحث و گفت‌وگوی هیئت‌مدیره و در صورت نیاز به توضیحات اتخاذ می‌شود."

تعدادی از مصاحبه‌شوندگان بر استفاده از گروه‌های فرعی یا همان‌طور که خبره شماره ۶ آن‌ها را "کمیته موقت ایجادشده برای یک هدف خاص" توصیف کرد، برای کمک به هیئت‌مدیره برای نتیجه‌گیری، تأکید داشته‌اند که در این زمینه به ابراز نظر خبرگان شماره ۳، شماره ۲۴ و نهایتاً شماره ۲۶ می‌توان اشاره کرد.

۳) جمع‌بندی

سیر بسته هیئت‌مدیره دارای سه مرحله مجزا بوده که هر یک از مراحل، خود مراحل جزئی‌تری را شامل می‌شود. این سیر دارای تعدادی ورودی و یک مجموعه خروجی است که در نمودار ۱ خلاصه‌شده است. سیر در بسته هیئت‌مدیره، زمینه را برای دسته‌بندی‌ها و مفهوم‌سازی مشخص‌شده در این تحقیق فراهم می‌کند. علاوه بر این سیر صورت گرفته، روند شناسایی طبقه اصلی و نظریه پایه‌ای را آغاز می‌کند.



نمودار ۱. سیر بسته هیئت‌مدیره بر مبنای ورودی‌ها و خروجی‌ها

منبع: یافته‌هایی پژوهشگر

بازگشت به داده‌ها

این بخش با نگاهی به کدها و دسته‌های مشخص‌شده در مرحله یک جمع‌آوری داده‌ها، به بسط داده‌های جمع‌آوری‌شده پرداخته است. سپس در این بخش به بررسی حوزه‌های خاصی از مجموعه داده‌ها پرداخته، حوزه‌هایی که در تحلیل اولیه خلأهای درک نظریه موردبررسی وجود دارد.

کدها و طبقه‌بندی‌ها

همان‌طور که در بخش قبلی عنوان شد، در مرحله اول جمع‌آوری داده‌ها از نظرسنجی، مشاهده نشست‌های هیئت‌مدیره و برگزاری جلسات فنی بهره گرفته شد. مصاحبه‌شوندگان شامل نه رئیس هیئت‌مدیره، ده مدیر غیر اجرایی، چهار مدیرعامل، سه ارائه‌دهنده اطلاعات به هیئت‌مدیره، یک مشاور هیئت‌مدیره و یک متخصص صنعت و دانشگاه بودند. مشاهدات مربوط نشست‌های هیئت‌مدیره در مجموع پنج جلسه بوده و از دو جلسه فنی بهره گرفته‌شده که به بررسی موارد مشخصی در مصاحبه‌ها و مشاهدات پرداخته است. به گونه‌ای که پیش‌از این عنوان گردید، داده‌های به‌دست‌آمده پس از هر فعالیت، کدگذاری شدند. بیشترین کدگذاری به تعریف ۱۱۰ کد منجر شده که به‌طور منظم بررسی‌شده و درنهایت 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 نمودار ۲ تصویر گردیده است، این کدها بر پایه فرآیند سیر بسته هیئت‌مدیره دسته‌بندی گردیده‌اند:

کدها و طبقه‌بندی آن‌ها



نمودار ۲: سیر بسته هیئت‌مدیره در ارتباط با کدها و دسته‌بندی آن‌ها

(یافته‌های پژوهشگر)

همان‌طور که در نمودار ۲ نشان داده شده، حاصل جمع‌بندی نظرسنجی‌های اولیه تعداد قابل‌توجهی کد و طبقه یو ده است. طی فرآیند جمع‌آوری داده‌ها، یادداشت‌هایی در ارتباط با این کدها و طبقه‌ها ثبت شده است. این یادداشت‌ها در طبقه‌بندی مفاهیم و کدها مورد استفاده قرار گرفته، درحالی‌که به هنگام طی مراحل مرتب‌سازی، یادداشت‌های بیشتری نوشته شده است. این یادداشت‌ها آغاز فرآیند شناسایی دسته اصلی و درنهایت ارائه نظریه خواهد بود. هدف نهایی انتقال از کدها به یک سطح مفهومی است که مسئله اساسی را مشخص می‌کند. به همین ترتیب، این بخش از تحلیل یافته‌ها به کدهای منفرد یا حتی دسته‌ها بلکه مفهوم‌پردازی سطح بالاتر که در ادامه تحلیل یافته‌ها بسط داده شده، توجهی نمی‌کند. در مراحل نهایی فاز یک، با استفاده از داستان‌ها و نمودارهای نوشتاری، شرح داستان شروع شده است. فن خط داستانی دارای دو ویژگی ارزشمند است که عبارت از: (۱) به‌عنوان فرایندی در راستای بسط نظریه و (۲) به‌عنوان ابزاری برای ارائه نتیجه نظریه زمینه‌ای است. در ابتدا خطوط داستانی بر پایه تلفیقی از یادداشت‌ها و نمودارهای کوتاه شکل گرفته که در ادامه تکامل یافته است. در مرحله کدگذاری پیشرفته، خلأهایی در داده‌های گردآوری شده شناسایی شد. به‌این‌ترتیب، بازگشت به شیوه زمینه‌یابی برای بررسی برخی از حوزه‌هایی که به نظر می‌رسید زیربنای عناصر اصلی داستان پیش‌نویس هستند، ضروری بود. این مسائل شامل شش کد خاص به شرح بودند:

- شیوه‌های دستیابی: فناوری چه تأثیری بر فرآیند ارزیابی فرد در زمینه تحلیل هیئت‌مدیره دارد؟
 - کمیته‌های فرعی پشتیبانی: نحوه استفاده از کمیته‌های فرعی ثابت و موقت چه تأثیری بر پردازش هیئت‌مدیره دارد؟
 - طریقه مطالعه: آیا تفاوت جنسیتی بر روند مطالعه بسته هیئت‌مدیره تأثیری دارد؟
 - سبک ریاست هیئت‌مدیره-پذیرش نقش: تا چه حد رابطه بین مدیرعامل و ریاست هیئت‌مدیره حیاتی است؟
 - شیوه تصمیم‌گیری: رأی دادن بر فرآیند پردازش هیئت‌مدیره چه تأثیری دارد؟
 - دل‌بستگی به نقش: تا چه حد محتوی نقش بر سطح آمادگی فرد در ایفای نقش مؤثر است؟
- در راستای جمع‌آوری اطلاعات بیشتر در مورد این شش جنبه، خلاصه‌ای یک‌صفحه‌ای مطابق جدول ۱ تدوین شده و برای اعلام نظر در اختیار مصاحبه‌شوندگان فاز یک قرار گرفت. این خلاصه در درجه اول بر کدهای یکتا سه متمرکز بود، زیرا خطوط داستانی اولیه این کدهای را به‌عنوان کدهای بالقوه مهمی در تبیین نظریه زمینه‌یابی شناسایی کرده بود. عناوین کد به زبانی ساده در جهت سهولت دسترسی تبدیل شده و با استفاده از نقل‌قول از مصاحبه‌شوندگان توصیف شده است.

جدول ۱: خلاصه‌ای تک‌صفحه‌ای از بازخورد مصاحبه‌شوندگان

دانشگاه آزاد اسلامی کاشان پژوهش دکتری تخصصی حسابداری: بازخورد شرکت‌کنندگان در نظرسنجی گزارش حاضر یافته‌های اولیه پژوهش دکتری تخصصی حسابداری مرا ترسیم کرده است. محتوی این خلاصه گزارش بر مبنای ۲۸ نظرسنجی، دو نشست فنی و مشاهده ۵ نشست هیئت‌مدیره است. نظرسنجی‌های به‌عمل‌آمده با مشارکت ۹ رئیس هیئت‌مدیره، ۱۰ مدیر غیرموظف، ۴ مدیر موظف، ۴ مشاور هیئت‌مدیره و یک خبره از صنعت به انجام رسیده است. بر پایه ویژگی‌های شخصیتی شرکت‌کنندگان در نظرسنجی، ۶ نفر از آن‌ها زن و مابقی مرد بوده و اغلب مصاحبه‌شوندگان در رده‌های سنی ۴۵ تا ۵۰ سال بوده‌اند. در طی مرحله اولیه گردآوری داده‌ها تعدادی از آیت‌های مشترک شناسایی گردیده که می‌تواند به سه‌طبقه: فناوری توزیع، به‌کارگیری زیرگروه‌ها و آماده‌سازی نشست هیئت‌مدیره دسته‌بندی شود.	
فناوری توزیع مسئله استفاده از گوشی‌های هوشمند نظیر آی پد نبوده بلکه می‌توان یک فرهنگ تغییر را شاهد بود (خبره شماره ۲۶). زمینه فناوری تغییری در هیئت‌مدیره نسبت به گذشته فراهم آورده است. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان ابراز کرده‌اند که بسته هیئت‌مدیره از یک مجموعه گزارش‌های کاغذی تا محتوی مجازی در تغییر بوده و بر این اساس بسیاری از اعضای هیئت‌مدیره از تبلت یا لب‌تاپ جهت مطالعه یا رجوع به بسته هیئت‌مدیره بهره می‌جویند. این تغییر در فرمت گزارشگری، هیئت‌مدیره را قادر به انعطاف‌پذیری بیشتر در برگزاری نشست و هدایت آن از طریق اسکایپ، واتساپ و کنفرانس‌های صوتی یا تصویری و در نتیجه امکان مشارکت بیشتر اعضا نموده است. به رغم وجود امکانات الکترونیکی، تبلت و لب‌تاپ، افرادی هنوز به گزارش‌های کاغذی عادت داشته که سرعت رجوع یا ارجاع به مطلب خاصی را دشوار می‌سازد (خبره شماره ۶). این امر نشان می‌دهد که هنوز برخی از عرضه‌کنندگان اطلاعات به‌طور کامل از تغییر فناوری بهره نگرفته‌اند. مشاهده نشست‌های تجربی نشان داد که سطح استفاده از تبلت بیش از لب‌تاپ و در عین حال کمتر از گزارش‌های کاغذی است. به‌طور خلاصه	موقتی در ارتباط با مقاصد خاص است. همان گونه که خبره شماره ۸ اظهار داشته: "هنگامی که قرار است در زمینه خاصی اتخاذ تصمیم شده یا با چالشی دو به رو هستیم، در این صورت نیاز به استفاده از گروه تخصصی کوچکی است. این گروه توانمندی و انعطاف‌پذیری هیئت‌مدیره را جهت تمرکز بر موضوعی خاص و ارتباطات مؤثر فزونی بخشیده و کار هیئت‌مدیره را تسهیل می‌نماید." آماده‌سازی نشست هیئت‌مدیره: آخرین آیت‌م عبارت از آماده‌سازی نشست هیئت‌مدیره و کمیته‌های فرعی است. فرآیند آماده‌سازی بر پایه نظرسنجی‌ها متفاوت بوده به‌طوری که به اعتقاد خبره شماره ۱۵ نیازی به بررسی جزئیات کامل گزارش‌های هیئت‌مدیره نبوده، چرا که آن‌ها دوبار به مطالعه بسته هیئت‌مدیره پرداخته در مطالعه اول بررسی کلی و در مرتبه دوم بازنگری و دقت در موارد خاص است. وی اضافه کرد که او پیش از نشست بررسی‌هایی را صورت داده و تماس‌هایی نیز با رئیس یا تدوین‌کنندگان گزارش در راستای رفع ابهام برقرار می‌کنند. این سطح از آماده‌سازی معمولاً در بین خانم‌ها که دقت بیشتری دارند، مرسوم است. آقایان مصاحبه‌شونده به عکس خانم‌ها اظهار

داشتند: "ممکن است من همه گزارش‌ها را کلمه به کلمه مطالعه نکنم (خبره شماره ۱۰). به‌طور خلاصه، در حالی که راهی نیست که آقایان توصیف کنند که آماده‌سازی صورت نگرفته، خانم‌ها احساس می‌کنند که لازم است احساس کنند که به‌طور کافی مطلب را فهمیده و آمادگی کافی برای اظهار نظر در نشست هیئت‌مدیره یا مشارکت در اخذ تصمیم را دارند (خبره شماره ۱۶). سایر مشاهدات: یافته‌های قابل ملاحظه دیگری در گردآوری اولیه داده‌ها وجود داشته که از جمله عبارتند از: نقش ریاست هیئت‌مدیره عموماً نقش یک راهنما برای مدیر عامل و عامل اطمینان بخشی در زمینه‌های کلیدی سازمان است. هنگامی که شیوه رای‌گیری به‌عنوان ابزار تصمیم‌گیری استفاده می‌شود، مصوبات جنبه دستوری یا تحمیلی نداشته، هیئت‌مدیره غالباً بی‌توجه، سیاسی کار و غیر مولد نیستند. دل‌بستگی به نقش عاملی کلیدی در راستای آماده‌سازی و دخیل ساختن افراد در فرآیند تصمیم‌گیری است.	استفاده از فناوری آغازی بر تغییر راهی است که هیئت‌مدیره به‌عنوان یک سطح عالی نظارتی عمل کرده ولی هنوز به یک تغییر فرهنگی منجر نشده است. به‌کارگیری زیرگروه‌ها: بهره‌گیری از زیرگروه‌ها، هیئت‌مدیره را قادر به تجزیه کسب و کار به بخش‌های مختلف و تامل وسیع‌تر می‌کند (خبره شماره ۲۰). تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که هیئت‌مدیره کمیته‌های فرعی نظیر کمیته حسابرسی، کمیته خاص، کمیته پاداش را شکل می‌دهد. این کمیته‌ها تحت قوانین بین‌المللی مرسوم است. با این وجود، توصیف اینکه چه زمانی هیئت‌مدیره با این کمیته‌های فرعی به خوبی در تعامل است به زیرگروه‌ها، ارتباطات و شکل‌گیری موقت در راستای تمرکز بر موضوع خاص دارد. ارتباطات مؤثر بین کمیته‌های فرعی و هیئت‌مدیره بیش از ارائه چند دقیقه‌ای در نشست هیئت‌مدیره بوده و مستلزم تخصیص زمانی برای تبادل نظر در مورد گزارش‌ها (خبره شماره ۶) و اطمینان بخشی در این زمینه است که توصیه یا تصمیمی بر پایه مباحثه هیئت‌مدیره است (خبره شماره ۱۰). دومین جنبه‌ای که در زمینه کمیته‌های فرعی بود، ایجاد گروه‌های
از اینکه مجدداً وقت خود را در اختیار اینجانب گذاشته و مرا در انجام این پژوهش تخصصی یاری می‌دهید صمیمانه سپاسگزاری نموده و اطمینان داده می‌شود که از نقطه نظرات شما صرف استفاده علمی برده و اظهارات شما در روشن ساختن ابهامات احتمالی در تحقیق راه‌گشا خواهد بود.	

یافته‌های پژوهشگر

سیر در بسته هیئت‌مدیره یکی از جنبه‌های جذب اطلاعات توسط مدیران است. بخش دیگر، زمینه حاکمیت شرکتی است که مدیران در آن فعالیت می‌کنند. این بخش به‌عنوان نتیجه‌ای از خلاصه یک صفحه‌ای اطلاعات جمع‌آوری شده است و بر این مبنا طی نظرسنجی دوم موارد زیر صورت گرفته و همه این داده‌ها مطابق فرآیندی که قبلاً مشخص شد کدگذاری شدند:



- سه نفر از مصاحبه‌شوندگان دور اول از طریق ایمیل در مورد خلاصه نظرات، ابراز نظر کردند که شامل خبرگان شماره ۹، ۱۰ و ۱۸ بودند.
- دو نفر از مصاحبه‌شوندگان دور اول موافقت کردند که مصاحبه‌های بعدی را دنبال کنند که عبارت از استاد و محقق شرکت کننده در نظرسنجی پایلوت و خبره شماره ۴ بود.
- با سه نفر جدید مصاحبه شد که خبرگان شماره ۳۱ و ۳۲ بودند.
- دو جلسه فنی دیگر برگزار شد که اولی با ارائه‌دهنده نرم افزار داشبورد مدیریتی و دیگری با یک کارآفرین در حال راه اندازی یک طرح اشتراک مهارت مدیر غیر اجرایی بود.

یافته های پژوهش

در این بخش از تحلیل یافته ها به مباحث مربوط به درخواست اطلاعات و توضیحات اضافی علاوه بر بسته هیئت‌مدیره پرداخته که طی آن مواردی چون شیوه های ارزیابی-فناوری توزیع اطلاعات، کمیته های فرعی پشتیبانی، روش مطالعه- آماده سازی، سبک ریاست-درک نقش، رای دهی و شیوه تصمیم گیری، دل‌بستگی به نقش، مورد بحث قرار گرفته است.

(۱) شیوه های ارزیابی-فناوری توزیع اطلاعات

در اولین مرحله از نظرسنجی، بیش از نیمی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشته اند که اکثر آن‌ها یا اعضای هیئت‌مدیره در نشست ها از گوشی‌های هوشمند، تبلت یا لب تاب استفاده کرده اند. تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان این امکان را داشتند که گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیئت‌مدیره را به صورت الکترونیکی دریافت کنند. تعدادی از شرکت کنندگان در نظرسنجی نیز عنوان کردند که بسته هیئت‌مدیره را هم به صورت الکترونیکی و هم به صورت کاغذی دریافت می کنند.

با این وجود، توانایی داشتن بسته هیئت‌مدیره در فرمتی غیر کاغذی به خودی خود مسائلی را ایجاد کرده است. همان‌طور که خبره شماره ۲۶ تصریح کردند که: "استفاده از ارتباطات مجازی فقط به ظهور گوشی‌های هوشمند یا دیگر پیشرفت های فناوری وابسته نبوده و در واقع یک تغییر فرهنگی است". این تغییر فرهنگی در سراسر سازمان از اعضای هیئت‌مدیره گرفته تا سطح ارائه دهندگان اطلاعات گسترش می یابد. همان‌طور که یک ارائه‌دهنده اطلاعات تصریح داشتند که: "حتی جنبه های ساده ای مانند جهت صفحه که به شکل افقی یا عمودی باشد، به هنگام ارائه قالب های الکترونیکی باید مورد توجه قرار گیرند" (خبره شماره ۳۲). با این وجود، برای اکثر مصاحبه‌شوندگان، محتوای گزارش‌های هیئت‌مدیره، اندازه و سبک آن‌ها به‌طور قابل توجهی در نتیجه انتقال به نسخه های الکترونیکی بسته هیئت‌مدیره، تغییر نکرده است. مصاحبه‌شوندگان برخی از موضوعات مثبت و منفی را در رابطه با اختلاط فناوری شناسایی کردند. خبره شماره ۳۰ تأکید کرد که استفاده از محتوای الکترونیکی بسته هیئت‌مدیره به او به‌عنوان یک ارائه‌دهنده اطلاعات امکان می دهد که گزارش ها را دو روز زودتر برای هیئت‌مدیره

ارسال کند زیرا دیگر نیازی به زمان پست و ارسال مرسوله ندارد. این امر به اعضای هیئت‌مدیره اجازه می‌داد تا زمان بیشتری برای خواندن گزارش‌ها قبل از جلسه هیئت‌مدیره داشته باشند. با این حال، این نتیجه افزایش انتظارات وی در رابطه با سطح آمادگی آن‌ها بود. مسئله امنیت داده‌ها نگرانی عمده تعدادی از مصاحبه‌شوندگان بود. برای بسیاری از مصاحبه‌شوندگان مسائل امنیتی با استفاده از راه حل نرم افزاری شخص ثالث که مدیریت و توزیع گزارش‌های هیئت‌مدیره را تسهیل می‌کند، قابل حل است. همان‌طور که خبره شماره ۴ در مصاحبه دوم خود، یکی از دلایل تبدیل شدن به یک سیستم نرم افزاری بسته الکترونیکی هیئت‌مدیره را عبارت از افزایش امنیت داده‌ها در مقایسه با فقط ارسال اسناد از طریق ایمیل می‌دانست. این نرم افزار معمولاً به صورت یک درگاه الکترونیکی است که در یک بستر بسیار امن فناوری اطلاعات میزبانی می‌شود. سامانه‌ای که گزارش‌ها در آن بارگذاری شده و مدیران می‌توانند از راه دور بدان دسترسی داشته باشند. دسترسی معمولاً از طریق فرآیند ورود به سیستم امن کنترل می‌شود (متخصص اطلاعات). دسترسی به گزارش‌ها معمولاً از طریق لپ تاپ یا تبلت و گاه گاهی از طریق تلفن هوشمند صورت می‌پذیرد. برای برخی از اعضای هیئت‌مدیره، استفاده از نرم افزار شخص ثالث امکان یادداشت برداری یا حاشیه نویسی روی گزارشات را نیز فراهم ساخته است. همه مصاحبه‌شوندگان منتخب از بین اعضای هیئت‌مدیره عنوان کردند که به هنگام بررسی گزارش‌های هیئت‌مدیره در راستای آماده سازی جلسه، دیدگاه‌ها، مسائل و سوالاتی را که می‌خواهند مطرح کنند، یادداشت می‌کنند. برخی از مصاحبه‌شوندگان، بر این باور بودند که فناوری افراد را بیش از حد محدود می‌کند به جای آن که به ارتباطات مؤثر منجر شود (خبره شماره ۱۷). اکثر مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که داشتن گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیئت‌مدیره به صورت الکترونیکی و چاپ صفحات خاص با هم در تعارض نیست و می‌توان به عنوان مثال "مجموعه‌ای از نمودارهای مقایسه‌ای را تکثیر کرد چون هم زمان نمی‌توان در ارتباطات مجازی به این امکان دست یافته و در عین حال از توضیح هم زمان آن نمودارها نیز استفاده کرد (خبره شماره ۶). متخصص اطلاعات در نظرسنجی انجام شده، هنگام توصیف نرم افزاری که شرکتش در اختیار اعضای هیئت‌مدیره قرار می‌دهد اشاره کرد که به نظر وی، فناوری اطلاعات از مزایای زیر برخوردار است:

- تصمیمات بهتر آگاهانه به دلیل دسترسی بهتر به اطلاعات
- دسترسی به اطلاعات بیشتر در زمینه بحث
- ردیابی تصمیمات و دسترسی به سوابق گذشته در مورد مسائل
- تسریع در تصمیم‌گیری به جهت حذف زمان‌های انتظار برای تشکیل جلسه یا ارسال اطلاعات
- کارایی توزیع اطلاعات

وی در ادامه خاطر نشان کرد که این نرم افزار امکان دسته‌بندی تصمیمات بر اساس نوع (مالی و غیر مالی) را فراهم می‌کند. متخصص اطلاعاتی هم چنین عنوان کرد که محصول نرم افزاری رقابتی او گزارش‌ها را بر اساس نوع

ذخیره می‌کند. این دسته‌بندی استفاده از انواع یادداشتهای مورد استفاده در بسته هیئت‌مدیره و تدوین دستور کار پشتیبانی می‌کند.

۲) کمیته‌های فرعی پشتیبانی - استفاده از زیرگروه‌ها

همان‌طور که پیش‌ازاین عنوان شد، بسیاری از هیئت‌مدیره‌ها 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. با این حال، این کمیته‌های دائمی تنها زیر گروه‌هایی نیستند که در ساختارهای مدیریتی هیئت‌مدیره‌ها یافت می‌شوند. وقتی موضوعات خاص یا پیچیده‌ای به هیئت‌مدیره ارائه می‌شود، ایجاد یک کمیته "موقت" برای بررسی جزئیات بیشتر در مورد موضوع معمولاً برای یک گروه فرعی از اعضای هیئت‌مدیره است که غالباً توسط اعضای اجرایی پشتیبانی می‌شوند. این موضوع خاص ممکن است شامل بررسی استراتژیک، سرمایه‌گذاری‌های عمده یا سایر تصمیمات قابل توجه در سطح هیئت‌مدیره باشد. از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد زمانی را توصیف کنند که هیئت‌مدیره به خوبی با هم کار می‌کرده است. یک مضمون مشترک در پاسخ‌ها را می‌توان با نقل‌قول زیر از خبره شماره ۷ خلاصه کرد که: "یک گروه فرعی از هیئت‌مدیره برای بحث در مورد جزئیات یک موضوع خاص تشکیل شده و پس از آن در صورتی که اعضا به مواردی خاص برمی‌خورند یا موضوعی اساسی وجود داشت که باید با هیئت‌مدیره در میان بگذارند را مورد بحث قرار داده و نتایج را به هیئت‌مدیره منعکس می‌کرد". این امر در بین یک سوم از مصاحبه‌شوندگان برگزیده از بین اعضای هیئت‌مدیره بود. خبره شماره ۱۰ بر این باور بود که گروه‌های موقت این امکان را فراهم می‌کنند که "در صورت سنگینی مسئله‌ای این مسئله توسط سه یا چهار نفر مورد بررسی قرار گیرد". افراد درگیر معمولاً ترکیبی از مدیران اجرایی و غیراجرایی بودند که بعضاً کارشناسان موضوعی از درون سازمان یا خارج از سازمان به آن‌ها ملحق می‌شدند. خبرگان شماره ۳ و ۱۶ کمیته‌های موقت را به عنوان گروه‌های موقتی توصیف کردند که برای هدفی خاص تشکیل شده و پس از توافق هیئت‌مدیره در مورد راه حل، منحل می‌شوند. در همه موارد مصاحبه‌شوندگان توصیف ایجاد گروه‌های موقت را مربوط به وجود یک مسئله بزرگ و پیچیده دانسته که معمولاً شامل چندین بازیگر و راه حل است. به‌طور کلی، مصاحبه‌شوندگان ایجاد کمیته‌های فرعی موقت را برای فعالیت هیئت‌مدیره مثبت ارزیابی کردند. با این وجود، یک مثال منفی نیز از به کارگیری کمیته‌های فرعی توسط خبره شماره ۷ عنوان شد. وی مصداقی از تشکیل یک کمیته موقت برای تعیین یک سازمان خارج از سازمان در راستای انجام برخی کارها تشکیل شده و از کارایی لازم برخوردار نبود. پس از تأمل، او احساس کرد که این امر به دلیل عدم "درگیری مستقیم" هیئت‌مدیره است زیرا، اگرچه آن‌ها گزارش‌های منظمی داشتند، ولی هیچ بحث رسمی بین اعضای هیئت‌مدیره و کمیته موقت مزبور وجود نداشت.

۳) طریقه مطالعه - آماده سازی برای نشست هیئت‌مدیره

به نظر می‌رسد که در مراحل اولیه جمع‌آوری داده‌ها، تفاوتی بین نحوه آماده سازی مصاحبه‌شوندگان زن و مرد برای جلسه هیئت‌مدیره وجود دارد. در مرحله دوم نظرسنجی در این تحقیق، این مورد بیشتر مورد بررسی قرار گرفته و خاطرنشان شد که اندازه نمونه‌ها آن قدر بزرگ نیستند که بتوان نتایج را تعمیم داد. به‌طور کلی، فرآیند آماده سازی برای هر مصاحبه‌شونده متفاوت بود. به‌عنوان مثال خبره شماره ۱۵ روش خود را در ارتباط با گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیئت‌مدیره این گونه توضیح داد: "من فکر می‌کنم کمی غیر معمول هستم چرا که دو بار هر گزارشی را می‌خوانم. همه گزارش‌ها را دو بار مطالعه می‌کنم که در مرتبه اول هر گزارش را با سرعت بیشتری مطالعه کرده ولی در مرتبه دوم مطالب را مرور کرده و به جزئیات دقت بیشتری دارم. اگر گزارشی را بخواهم چاپ کنم اون گزارش دستور جلسه است و معمولاً گزارش‌ها را که مطالعه می‌کنم مواردی را یادداشت می‌کنم." در مقابل، خبره شماره ۱۰ در این زمینه تصریح کرد که: "که از زمان تشکیل کمیته‌های فرعی هیئت‌مدیره، اندازه بسته هیئت‌مدیره کاهش یافته است. با این وجود، من در خواندن گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیئت‌مدیره کمی گزینشی عمل می‌کنم. در عین حال باید اطمینان حاصل کنم که همه گزارش‌ها و دلیل استفاده از آن‌ها را بررسی کرده و هدف آن‌ها را مد نظر قرار داده‌ام، اما ممکن است به معنای واقعی آن‌ها را کلمه به کلمه مطالعه نکنم. من چیزهایی را انتخاب می‌کنم که فکر می‌کنم باید آن‌ها را مورد سوال قرار داده یا به چالش بکشم." وی ادامه داد که: "ممکن است گزارش‌هایی وجود داشته باشد که احساسی کنم که باید وقت بیشتری برای مطالعه آن‌ها صرف کنم و دوباره آن‌ها را مرور نمایم." در زمینه آمادگی جهت حضور در جلسه هیئت‌مدیره، خبره شماره ۲۲ تصریح کرد که: "اگر کسی واقعاً گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیئت‌مدیره را مطالعه نکرده باشد، بهتر است که به این امر در جلسه اذعان کند و الا نظراتی را بیان خواهد داشت که نشان می‌دهد گزارش‌ها را مطالعه نکرده است." در همین راستا خبره شماره ۱۸ متذکر شد که او برای خواندن گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیئت‌مدیره وقت گذاشته از موارد مهم یادداشت برداری کرده است. به همین ترتیب، خبره شماره ۱۷ بیان داشت که "باید برای مطالعه گزارش‌ها برنامه ریزی کنید، باید بدانید چه زمانی این گزارش‌ها به دستتان می‌رسد و احیاناً به دلیل ضیق وقت نمی‌توانید برای خواندن همه آن‌ها برنامه ریزی کنید. اگر همه گزارش‌ها را مورد بررسی قرار ندهید در این صورت وظیفه اخلاقی خود در قبال سازمان و جنبه انصاف را مد نظر قرار نداده‌اید." در طی مصاحبه‌های مرحله دوم، خبره شماره ۱۸ شدیداً بر تمایز جنسیتی نحوه آماده سازی اعضای هیئت‌مدیره تأکید داشت. بعلاوه، خبره شماره ۳۲ به‌طور شهودی این حقیقت را احساس کرده بود. در مقابل خبرگان شماره ۴ و ۳۰ هر دو مصاحبه‌کننده بر این نکته تصریح داشتند که جنسیت اعضای هیئت‌مدیره بر نحوه آماده سازی آن‌ها تأثیر قابل توجهی ندارد. خبره شماره ۱ که از اساتید و محققین و در عین حال افراد مجرب در این زمینه بوده و در نظرسنجی پایلوت مورد نظر سنجی قرار گرفته بود، در ارتباط با جزئیات مفهوم "سندرم تحریک‌کننده" به‌عنوان یک توضیح بالقوه در زمینه تمایزات جنسیتی در نحوه آماده‌سازی اعضا، بحث

کرد. "سندرم تحریک کننده" عبارت از وضعیتی است که فردی باور نداشته باشد که برای موفقیت خود شایسته اعتبار بوده و موفقیت‌های خود را به‌عنوان مثال به شانس و نه هوش و توانمندی‌های شخصی خود مربوط می‌سازد (مانزونی و اسلام، ۲۰۱۹). به‌طور کلی، افرادی که از این سندرم رنج می‌برند، می‌ترسند که برای نقش محوله نامناسب شناخته شده و در این صورت به‌عنوان یک حقه باز یا کلاه بردار شناخته شوند (مسی، ۲۰۱۴). این سندرم بیشتر در زنان نمود داشته و اعتماد به نفس آن‌ها را تضعیف می‌نماید (پدler ۲۰۱۱). یکی از روش‌های استفاده شده در ارتباط با مبتلایان به این سندرم جهت غلبه بر احساس نگرانی و ضعف اعتماد به نفس عبارت از: "توصیه به تلاش بیشتر و سخت‌کوشی و برنامه‌ریزی بهتر برای آماده‌سازی خویش است" (سالدانا، ۲۰۱۳).

۴) سبک ریاست - ادراک نقش - ارشاد

خبره شماره ۲۲ اظهار داشت که: "یکی از نقش‌های اصلی وی به‌عنوان ریاست هیئت‌مدیره ایجاد یک رابطه کاری نزدیک، مؤثر و قابل اعتماد با مدیر عامل شرکت به‌عنوان مدیر اجرایی و عضو موظف هیئت‌مدیره است. بنابراین در سایه این ایفای نقش است که وی احساس می‌کند که می‌تواند در ارتباط با مسایل و مشکلات شرکت، نگرانی‌های خود را با من به اشتراک گذاشته و با من در این زمینه صحبت کند. وی می‌تواند در مورد مسائل مربوط به سالمندان، هرگونه افکار استراتژیکی که در ذهن او می‌گذرد، حتی اگر برای تبادیل نظر نباشد و فقط برای این که من در جریان موضوعات قرار بگیرم، با من سخن بگوید." خبره شماره ۲۶ در همین زمینه اظهار داشت که: "بخش قابل توجهی از نقش وی باید در اختیار مدیرعامل قرار گیرد." مشابهتاً خبره شماره ۲۷ نقطه نظر مشابهی داشته و عنوان کرد که: "نقش ارشاد و مربی‌گری مدیر عامل را می‌توان در مورد ریاست هیئت‌مدیره پذیرفت." نقش ارشادی و راهنما بودن ریاست هیئت‌مدیره در ارتباط با مدیر عامل شرکت توسط همه مصاحبه‌شوندگان شرکت‌کننده در نظر سنجی که یکی از مسئولیت‌های ریاست هیئت‌مدیره یا مدیرعاملی را بر عهده داشتند مورد تأکید قرار گرفت. خبره شماره ۲۷ بر پایه تجارب قبلی خود به زمانی اشاره کرد که روابط بین مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره از کیفیت مطلوب برخوردار نبود. وی در این راستا توضیح داد که: "در نهایت ریاست هیئت‌مدیره کاملاً منزوی شد و هیئت‌مدیره دچار ضعف شده و من فکر می‌کنم نتیجه به‌دست‌آمده برای ما یک وضعیت کاملاً ناکارآمد بود. وضعیتی که در نهایت ما به‌عنوان یک اقدام غیر معمول از رئیس خواستیم که استعفا داده و زمینه را برای تعیین یک رئیس جدید که بتواند کار را به خوبی انجام دهد، هموار سازد." خبره شماره ۴ طی نظر سنجی مرحله دوم، بر نقش ارشادی ریاست هیئت‌مدیره به‌عنوان جنبه اصلی روابط بین ریاست و مدیر عامل تأکید کرده و گفت: "برای ما هرگز غافل گیر کننده نبود که اگر هر یک از ریاست هیئت‌مدیره یا مدیر عامل، قصد داشتند چیزی را مطرح کنند که احتمالاً مشکلی ایجاد می‌کند، دیگری قبل از جلسه از آن آگاه بود." با توجه به اهمیت ادراک شده نقش ریاست هیئت‌مدیره در ارتباط با مدیر عامل، جای تعجب است که تحقیقات علمی اندکی در این زمینه به انجام رسیده است.

۵) شیوه تصمیم‌گیری - رأی‌گیری

رای‌گیری در جلسات هیئت‌مدیره به دو دسته تقسیم می‌شود که عبارت از: ۱) تصمیم‌گیری در مواردی که اتفاق نظر روشنی وجود نداشته یا تأیید رسمی تصمیم مورد توافق مد نظر است. ۲) معمولاً رویه ای است و اغلب مربوط به مواردی مانند تأیید صورت جلسه و مصوبات است. مورد اول بسیار نادر بوده و در این زمینه خبره شماره ۹ تصریح داشته است: "رای‌گیری در هیئت‌مدیره عمومیت نداشته و گاه به گاه صورت می‌گیرد. معمولاً در نشست‌های مدیره زمانی از رای‌گیری استفاده می‌شود که در مورد مسئله تصمیم‌گیری نظر مخالفی وجود داشته باشد که در این صورت نیاز به رای‌گیری است." وی در ادامه به ذکر نمونه‌ای از تجارب خود در این زمینه اشاره کرد: "مسئله‌ای مورد دغدغه و نگرانی ریاست هیئت‌مدیره قرار داشت و وی سعی در عدم اعلام نظر در این زمینه داشت. او نمی‌خواست رأی داشته باشد و ما سعی کردیم همه چیز را مرتب کرده و تنها رأیی که گرفتیم این بود که بقیه از جانب او رأی دادیم تا شرکت را قبل از دچار بحران شدن به یک وضعیت به سامانی هدایت شود." همان‌طور که این دو مثال نشان می‌دهد، استفاده از رای‌گیری به‌عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری پیچیده است. در بیشتر مصاحبه‌ها هدف از رای‌گیری را عبارت از به‌کارگیری یک فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی تلقی کردند که از آن طریق همه اعضای هیئت‌مدیره در مورد نتیجه توافق کنند. با این وجود، گاهی اوقات رأی‌گیری لازم است و هدف رسیدن به یک اجماع یا اتفاق آرا می‌باشد (خبره شماره ۱۳). در همین راستا خبره شماره ۳۱ اظهار داشت که: "صادق بودن آخرین راه حل است، شما می‌خواهید همه اعضای هیئت‌مدیره را در زمینه مسئله‌ای هم نظر کرده و به اجماع برسائید در آن صورت باید آن‌ها را در این زمینه به چالش بکشید."

۶) دل‌بستگی به نقش - نامزدی

خبره شماره ۲۶ طی نظرسنجی تصریح داشت که دل‌بستگی به نقش و لذت بردن از این نقش، قسمت مهمی از سهم یک عضو هیئت‌مدیره در این رکن نظارتی است. وی در ارائه شاهدی تجربی در این زمینه اظهار داشت که: "هیئت‌مدیره سابق وی در واقع تا حد زیادی از افرادی قدیمی و کسانی تشکیل شده بود که به مدت هشت سال در این نهاد نظارتی عضویت داشتند. طولانی شدن بازه زمانی عضویت در این هیئت‌مدیره آن‌ها را خسته کرده و آن‌ها احساس می‌کردند که در واقع از لذت قبلی برخوردار نیستند. بر همین اساس طی جلسات اخیر، اعضای هیئت‌مدیره همانند گذشته مشارکت در تصمیم‌گیری و هم‌فکری نداشتند. بر این اساس، حضور آن‌ها تقریباً خسته‌کننده شده و بنابراین نیاز به تغییر داشتند." خبره شماره ۳۱ در همین راستا اضافه می‌کند که: "دل‌سردی اعضای هیئت‌مدیره می‌تواند به پویایی گروه و ایفای نقش در این زمینه بازگردد. زیرا اگر هیئت‌مدیره از ریسی برخوردار باشد که فقط می‌گوید من نمی‌خواهم آن‌چه دیگران می‌گویند را بشنوم، شرایط ناامیدکننده و دل‌سردکننده خواهد شد. پس افراد روحیه نومیدانه‌ای داشته، از ایفای نقش در هیئت‌مدیره لذت نخواهند برد. اگر هیئت‌مدیره به‌گونه‌ای عمل کند که در آن تمرین امتیازدهی باشد، افراد از بودن و ایفای نقش در آن لذت نخواهند

برد. اگر هیئت‌مدیره به‌گونه‌ای است که در آن اعضا ادب و احترام متقابل را رعایت نمی‌کنند، مواردی که به نظر من در هیئت‌مدیره بسیار مهم است، کسی از بودن در این هیئت‌مدیره لذت نمی‌برد". علاوه بر این، خبره شماره ۳۱ تصریح دارد که لذت بردن با درک نقش مرتبط است و اگر نقش را به درستی درک کنید، فعالیت‌های آماده سازی را انجام می‌دهید تا روند را به یک تجربه لذت بخش تبدیل کنید. مشارکت در فرآیندهای هیئت‌مدیره با نیاز به احساس اهمیت کردن و دخیل در خلق ارزش توسط فرد مرتبط است (استیلزو تایلور، ۲۰۲۱). در همین راستا، ویرتانن (۲۰۱۲)، طی پژوهشی نشان داد که زنان از حضور در هیئت‌مدیره به دلیل فرصت اعمال قدرت، در قیاس با مدیران، لذت بیشتری می‌برند. به هنگام ارزیابی گزینه‌های تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره، می‌توان از سطح بندی ادراک در سطح فردی برای طبقه بندی گزارش‌های موجود فرضا لحاظ شده در بسته هیئت‌مدیره استفاده کرد. این امر به‌طوری که در نگاره ۱ تصویر گردیده، می‌تواند در بین اعضای هیئت‌مدیره و با سایر تأثیرگذارهای اصلی نظیر دبیر شرکت، مقایسه شده تا تفاوت در ادراک از ریسک و پیچیدگی نزد افراد مختلف را ارزیابی کند:



نگاره ۱: کاربرد سطح بندی ادراک
(یافته‌های پژوهشگر)

به‌طوری که ملاحظه می‌شود، طی نگاره کاربرد سطح بندی ادراک و متناسب با آن سطح تخصیص تلاش اعضای هیئت‌مدیره در دو شرکت مختلف می‌توان مشاهده کرد. بر این مبنا، اعضای هیئت‌مدیره الف و ب سطح ادراک متفاوتی در مورد گزارش‌های چهار و شش داشته و در نتیجه می‌توان گفت که چرا سطح بندی ادراک می‌تواند در تفسیر پویایی هیئت‌مدیره مؤثر باشد؟ علاوه بر این، بر پایه مرتبط کردن عملکرد اعضای هیئت‌مدیره با سطح درک آن‌ها از نقش هر مدیر و درک وی از ریسک و پیچیدگی، می‌توان از سطح بندی ادراک برای تشخیص دیدگاه‌های متفاوت در حوزه یا نشست هیئت استفاده کرد. این امر به ویژه می‌تواند در درک تنوع ترکیب هیئت‌مدیره یا فقدان آن در رابطه با تصمیم‌گیری در هیئت‌مدیره مفید واقع شود. هیئت‌مدیره‌های مختلف به‌طور فزاینده‌ای به بسته‌های الکترونیکی هیئت‌مدیره گرایش رو به رشدی داشته‌اند. این کار اغلب با استفاده از راه حل‌های نرم‌افزاری خارج از فرمت‌های رسمی ارائه شده توسط سازمان‌های ارائه‌کننده خدمات نرم‌افزاری انجام شده و تجربه نشان می‌دهد که این نرم‌افزارها قادر به تفکیک گزارش‌ها بر مبنای سطح پیچیدگی یا نوع گزارش می‌باشد؟ سطح بندی ادراک، ابزاری را برای هیئت‌مدیره فراهم می‌کند تا با فراهم آوردن چارچوبی در این زمینه، روند انتقال به یک سیستم الکترونیکی ساختار یافته را آغاز یا تشدید نماید. علاوه بر این، استفاده از این بسته‌های نرم‌افزاری، عادی‌سازی تفکیک انواع گزارش‌ها از بین گزارش‌های لحاظ شده در بسته هیئت‌مدیره را فراهم می‌سازد. بر پایه این عادی‌سازی، انتظار می‌رود که مدیران بتوانند از راه دور تصمیم بگیرند، بدون اینکه حتی رسماً از طریق ابزارهای لحاظ شده در نرم‌افزار و به صورت حضوری در نشست هیئت‌مدیره حضور داشته باشند. چنین پیشرفتی، تغییر در نقش جلسه هیئت‌مدیره و هم‌چنین توانایی مدیران برای اختصاص زمان به یک هیئت‌مدیره است. در سایه توان مندی‌های لحاظ شده در این نرم‌افزارها، "حوزه هیئت‌مدیره" قادر است، به‌طور واقعی و بدون گردهم‌آیی فیزیکی، اعضای هیئت‌مدیره را در کنار هم قرار داده و قادر به تبادل نظر با یک دیگر و تصمیم‌گیری نماید. این ممکن است منجر به تأثیرات مثبتی بر سازمان شده اما ممکن است بر سایر نقش‌های مدیران، مانند نقش‌های اجرایی تمام وقت، تأثیرات مخربی داشته باشد. با این حال، برای درک این مسئله بالقوه، تحقیقات بیشتری لازم است.

بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله سعی شده است تا نشان داده شود که شفافیت اطلاعاتی می‌تواند بر شیوه‌های حاکمیت شرکتی تأثیر گذاشته و تعامل مکانیسم‌های حاکمیتی را توضیح دهد. هدف اصلی این مطالعه بررسی ماهیت ارتباط بین حاکمیت شرکتی و شفافیت اطلاعات مالی از یک سو و تعامل مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی از سوی دیگر است. به جهت فقدان مبانی نظری و پژوهش‌های کافی در زمینه ارتباط بین اطلاعات و حاکمیت شرکتی، سؤال اصلی در این تحقیق عبارت از: چگونگی تعامل بین ریسک و پیچیدگی هیئت‌مدیره است؟ این پژوهش با تکیه به روش تحقیق زمینه‌ای به انجام رسیده و از محدود مطالعاتی است که به تبیین پیچیدگی تعامل هیئت‌مدیره به‌عنوان

رکن حاکمیت شرکتی، پرداخته است. مصاحبه‌ها و مشاهدات، گرایش رو به رشد استفاده از فناوری در نشست‌های هیئت‌مدیره را تأیید کرد. این نتیجه مطابق با "ادبیات خاکستری" است. مواردی مانند نشریات تجاری و مواردی که بحث گسترده‌ای در مورد استفاده و ارزش فناوری در اتاق هیئت‌مدیره، به خصوص در مورد هزینه‌ها وجود دارد (ژانگ، ۲۰۱۳؛ جوزف، ۲۰۲۱). با این وجود، بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که تحقیقات علمی نسبتاً کمی در مورد چگونگی تأثیر فناوری بر اعضای هیئت‌مدیره و نقش آن در بهبود سطح حاکمیت شرکتی به انجام رسیده است. آبراهام (۲۰۱۵) ادعا می‌کند که فناوری اطلاعات، فرایندهای حاکمیت شرکتی را امکان‌پذیر و پشتیبانی می‌کند. وی نشان داد که فناوری اطلاعات می‌تواند چهار جنبه از تصمیم‌گیری را تقویت کند که عبارت از: (۱) جمع‌آوری، (۲) ذخیره‌سازی، (۳) دستکاری و (۴) انتقال اطلاعات، می‌باشند. علاوه بر این، کارور (۲۰۱۹) نتیجه‌گیری می‌کند که با توجه به نیازهای پیچیده اطلاعاتی یک سیستم حاکمیت شرکتی، فناوری اطلاعات می‌تواند پشتیبانی مؤثر داشته باشد. استفاده از کمیته‌های فرعی رسمی در ادبیات دانشگاهی و غیر دانشگاهی کاملاً مستند است (دی، ۲۰۱۷). بسیاری از مقررات یا آیین‌نامه‌ها، استفاده از کمیته‌های فرعی مشخص‌شده را توصیه یا مجوز می‌دهند (ایکلز، ۲۰۱۱). علاوه بر این فرور (۲۰۱۹) ابراز داشته که استفاده از کمیته‌های فرعی "استفاده بهینه از زمان و تخصص" مدیران هیئت‌مدیره را تسهیل می‌بخشد. هیلمان و همکاران (۲۰۲۱)، طی تحقیقی نشان داد که کمیته‌های فرعی در ساختار هیئت‌مدیره عدم تقارن اطلاعاتی را در بین اعضای هیئت‌مدیره ایجاد می‌کنند. این امر در مصاحبه‌ها با ارجاع به الزام کمیته موقت برای داشتن ساختار و مرزهای مشخص برای مسئولیت‌ها و هم‌چنین توافق در مورد فرآیندهای گزارش، آشکار می‌شود. به‌طور خلاصه، به نظر می‌رسد استفاده از کمیته‌های موقت یک ابزار قابل توجه و معمول در مدیریت روزمره فرآیندهای هیئت‌مدیره باشد. آنه ا روشی را برای بهبود اثر بخشی در فرآیند هیئت‌مدیره ارائه می‌دهند. مصاحبه‌شوندگان سه جنبه اصلی را در رابطه با استفاده مؤثر از گروه‌های موقت برجسته کردند، که عبارتند از:

- این مسئله باید زیاد و وقت گیر بوده و باعث شود از حوصله عملی جلسه استاندارد هیئت‌مدیره خارج شود.
 - این مسئله باید در مورد مسایل پیچیده بوده تا مسئله مزبور بررسی و راه حل‌های مختلف شناسایی شود.
 - کمیته موقت باید شرح روشنی از مسئولیت‌ها، اختیارات تصمیم‌گیری و روند گزارش دهی داشته باشد.
- ژو و همکاران (۲۰۱۹) بر پایه یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش خود تصریح داشتند که: "رابطه بین ریاست هیئت‌مدیره و مدیر عامل در قالب ایفای یک نقش ارشادی از اهمیت حیاتی برخوردار است". افراد شرکت‌کننده در نظرسنجی انجام شده در تحقیق مزبور تصریح داشته‌اند که باید بین ریاست هیئت‌مدیره 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 هیئت‌مدیره تأثیر مثبت دارد. با این وجود، کادبری (۲۰۱۵) طی تحقیقی نتیجه گرفت که این رابطه از اهمیت حیاتی برخوردار بوده اما نباید کاملاً استثنایی و متمایز از رابطه با بقیه اعضای هیئت‌مدیره باشد. مهم این

است که همه طرفین در ایفای نقش‌های خود به خوبی فعالیت کنند. اورنا (۲۰۱۶) در مطالعه خود درباره رأی‌گیری علنی و مخفی در هیئت‌مدیره تحقیقی به انجام رسانید و نتیجه گرفت که در آرای علنی، یعنی جایی که مدیران می‌بینند دیگران چگونه رأی می‌دهند؟ مدیران احتمالاً با اکثریت آرا رأی می‌دهند، حتی در مواردی که اطلاعات آن‌ها از رای دیگر اعضا به رأی دیگری منجر می‌شود. به همین ترتیب، رای‌گیری ممکن است یک ابزار مؤثر برای تصمیم‌گیری فراهم نکند. با این وجود، برخی نرم افزارهای مدیریت هیئت‌مدیره که در جلسات فنی مورد بحث قرار گرفت، بستر رای‌گیری را بر مبنای امکان تصمیم‌گیری به موقع اعضا و پیش از خروج از جلسات هیئت‌مدیره تسهیل می‌کند. مجموعه داده‌های اضافی در مورد بسیاری از موضوعات اصلی برای مصاحبه‌شوندگان وضوح ایجاد کرده است. مصاحبه‌ها و جلسات تکمیلی درک دقیق‌تری از تأثیر شش حوزه اصلی بر درک و رویکرد آن‌ها نسبت به نقش آن‌ها را فراهم کرد. به این ترتیب، در این مرحله: "همه دسته مفاهیم مورد بحث در تبیین نظریه از نظر خصوصیات، ابعاد و تغییرات به خوبی توسعه یافته‌اند. جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل بیشتر اطلاعات، چیز جدیدی در مفهوم‌سازی ایجاد نمی‌کند، گرچه همیشه می‌توان تغییراتی را در فرآیند بررسی مجدد کشف کرد" (نیلی و همکاران، ۲۰۱۲). داده‌های به‌دست‌آمده از نظرسنجی، برخی از موضوعات اصلی را برای شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها مشخص کرده است. با این حال، خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه، در یک محیط پیچیده با فشارهای داخلی و خارجی در رابطه با چگونگی انجام وظایف خود قرار می‌گیرند. این تحقیق فرصتی را برای ارزیابی مجدد سیاست‌ها یا مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی فراهم می‌کند. در حال حاضر، در بسیاری از کشورها از جمله ایران، در نظام راهبرد شرکتی هیچ الزامی برای هیئت‌مدیره وجود ندارد که استفاده از کمیته‌های موقت را افشا نماید. همان‌طور که در این تحقیق نشان داده شده، این کمیته‌ها به‌طور منظم بخشی از وظیفه مدیریت عالی‌ه را بر عهده گرفته و هم‌چنین وظیفه رسیدگی به پیچیده‌ترین و بالاترین ریسک‌ها را دارند. بدین ترتیب، کمیته‌های موقت یکی از مولفه‌های اصلی در فرایندهای نظارت و تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره 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 بر این اساس اطمینان حاصل شود که از امکان رویارویی مورد نیاز برای ارزیابی کامل فرآیندهای اداره سازمان، ذی‌ربط برخوردار هستند. در رابطه با کاربردی بودن نظریه به‌دست‌آمده از زمینه‌یابی، تصریح شده است که: "نظریه به‌دست‌آمده بر اساس رویکرد نظریه زمینه‌یابی باید برای افرادی که در حوزه کاربردی کار می‌کنند، منطقی و قابل فهم خواهد بود" (گلاسر و استراوس ۱۹۶۷، ص: ۲۳۹). اثبات درک نظریه تخصیص تلاش، به‌دست‌آمده بر اساس رویکرد نظریه زمینه‌یابی، تا حدودی پیچیده است. ولی بازخورد خبرگان شرکت‌کننده در نظرسنجی به‌عنوان اعضای مجرب هیئت‌مدیره، می‌تواند شواهد اندکی از پذیرش عمومی دستاوردهای این تحقیق باشد. با توجه به موارد مذکور، این پژوهش با پژوهش‌های قبلی در زمینه تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره هم‌راستا است.

پیشنهادهای پژوهش

با توجه به بسط نظری انجام شده، ادبیات مرتبط تحقیق و خلاء احساس شده در زمینه هیئت‌مدیره، اطلاعات و حاکمیت شرکتی، ذیلاً به محورهای جهت انجام پژوهش‌های آتی، اشاره شده است:

- (۱) نظریه بسط یافته در رابطه با جمعیت مورد مطالعه، یعنی هیئت‌مدیره شرکت‌های پذیرفته شده در بورس تهران است. از آن جهت که رویکرد نظریه زمینه‌یابی محدود به حوزه مورد ارزیابی در نظر سنجی از خبرگان است (گلاسرو استراوس ۱۹۶۷، ص: ۱۱۴)، برای عمومیت دادن نظریه توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی حوزه‌های دیگری چون شرکت‌های غیر بورسی، تعاونی‌ها، سازمان‌های غیر انتفاعی و به‌طور کلی سازمان‌هایی که در راس از جمعی به‌عنوان هیئت‌مدیره جهت نظارت و تصمیم‌گیری بهره می‌گیرد، ارتباط بین تهامل هیئت‌مدیره، ادراک از پیچیدگی اطلاعات و ریسک نقش، مورد مطالعه قرار گرفته و در قالب یک مطالعه تطبیقی به مقایسه نتایج و تلفیق آن‌ها در بسط یک نظریه کلی تر مبادرت شود.
- (۲) زمینه دیگری که می‌تواند در انجام پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد، پیوند دادن نظریه به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر با نظریه‌های اصلی پذیرفته شده در زمینه حاکمیت شرکتی است.
- (۳) استفاده از نظریه شبکه گران برای درک بیشتر سیر بسته هیئت‌مدیره ممکن است بینش‌های روشن‌تری در ارتباط با یافته‌های پژوهش حاضر ایجاد کند. این روش هر دو بخش انسانی و غیر انسانی شبکه را قادر می‌سازد تا بیشتر مورد توجه قرار گرفته و شفافیت بیشتری در این زمینه ایجاد نماید (لاتور ۱۹۹۶).
- (۴) یکی دیگر از زمینه‌های جالب تحقیق بیشتر در ارتباط با پژوهش حاضر، معرفی بسته‌های الکترونیکی هیئت‌مدیره است. بررسی سیر در بسته هیئت‌مدیره با تأکید بر ارتباطات مجازی و بسته الکترونیکی، ممکن است باعث تغییر در نحوه برخورد مدیران با نقش فردی یا جمعی شود. علاوه بر این، ممکن است برخی از مسائل مرتبط با زمان و محدودیت‌های زمانی را در ارتباط با نظریه "تخصیص تلاش" مورد واکاوی قرار دهد. همان‌طور که گلاسرو (۱۹۹۸، ص: ۲۳۸) متذکر می‌شود، هر نظریه مبتنی بر "روش‌ها، فن‌آوری و شرایط جدید" هدایت می‌شود و به همین ترتیب، با گذشت زمان تکامل می‌یابد.

فهرست منابع

- برزگر عباسپور، کسری، اسلامی مفیدآبادی، حسین، و ابراهیمی شقاقی، مرضیه. (۱۴۰۲). تأثیر ویژگی‌های حسابرس و ساختار هیئت‌مدیره بر احتمال وقوع تقلب در صورت‌های مالی شرکت‌های تجاری. *قضاوت و تصمیم‌گیری در حسابداری و حسابرسی*. 10.30495/JDAA.2023.705530.
- قاسمی پور، بهروز، احمدی، فایق، و کیلی فرد، حمیدرضا. (۱۴۰۲). فراتحلیل حاکمیت شرکتی و افشای اطلاعات شرکت. *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*. ۱۲(۴۷). ۳۹۱-۴۰۶.
- مجدزاده، شراره، رضائی، غلامرضا و زرین کلاه، فائزه. (۱۳۹۸). به بررسی تجربی این موضوع با استفاده از اطلاعات مربوط به شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه زن و جامعه، مقاله ۱۴، دوره ۱۰، شماره ۴۰، صص ۳۱۷-۳۳۸.
- نخعی، حبیب اله و احمدپور، جعفر. (۱۳۹۹). تحقیقی را تحت عنوان تأثیر ساختار هیئت‌مدیره و حاکمیت شرکتی بر معیارهای عملکرد و محافظه‌کاری غیرشرطی شرکت‌های ایرانی، چشم انداز حسابداری و مدیریت دوره سوم بهار ۱۳۹۹ شماره ۲۲ (جلد ۲).
- Abraham, S. E. 2015. Information technology, an enabler in corporate governance. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 12, 281-291.
- Hoang Bui and Zoltan Krajcsak. 2023. The impacts of corporate governance on firms' performance: from theories and approaches to empirical findings. *Journal of Financial Regulation and Compliance* Emerald Publishing Limited 1358-1988 . DOI 10.1108/JFRC-01-2023-0012.
- Allegrini, M., Melville, R., Paape, L. & Selim, G. 2021. Special issue on "internal audit and corporate governance": Introduction. *Journal of Management & Governance*, 13, 1-3.
- Bloomfield, S. 2013. *Theory and practice of corporate governance: An intergrated approach*, Cambridge, Cambridge University Press. 19, 3-10.
- Cadbury, A. 2015. *Corporate governance and chairmanship: A practical view*, Oxford, UK, Oxford University Press.
- Carver, J. 2019. A case for global governance theory: Practitioners avoid it, academics narrow it, and the world needs it. *Corporate Governance: An International Review*, 18, 149-157.
- Creswell, J. W. 2019. *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, CA, USA, SAGE Publications Ltd.
- Dey, I. 2017. Grounding categories. In: BRYANT, A. & CHARMAN, K. (eds.) *the sage handbook of grounded theory*. London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Donaldson, L. & Davis, J. H. 2011. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management (University of New South Wales)*, 16, 49.
- Eccles, R. 2011. The performance measurement manifesto. In: PRESS, H. B. S. (ed.) *Harvard business review on measuring corporate performance*. 1998 ed. Boston USA: Harvard Business School Publishing.
- Feilzer, M. Y. 2020. Doing mixed methods research pragmatically: Implications for the rediscovery of pragmatism as a research paradigm. *Journal of Mixed Methods Research* 4, 6-16.
- Frewer, L. 2019. Risk perception, social trust, and public participation in strategic decision making: Implications for emerging technologies. *Ambio*, 28, 569-574.

- Geiger, S. W. & Marlin, D. 2012. The relationship between organizational/board characteristics and the extent of female representation on corporate boards. *Journal of Managerial Issues*, 24, 157-172.
- Gibson, B. & Hartman, J. 2014. *Rediscovering grounded theory* London, UK, SAGE Publications Ltd
- Hillman, A., Cannella, J. & Paetzold, R. 2021. The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal Of Management Studies*, 37, 43-58.
- Huse, M. 2015. Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*, 16, 65-79.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Joseph, S. 2021. Pause for thought - Wednesday 4th sept 2013, 0915. BBC Radio 2.
- Judge, W. 2012. The importance of considering context when developing a global theory of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 20, 123-124.
- Lee, S.-H. S. & Phan, P. H. 2021. Competencies of directors in global firms: Requirements for recruitment and evaluation. *Corporate Governance: An International Review*, 8, 204.
- Lewis, R. B. 2014. Nvivo 2.0 and atlas.Ti 5.0: A comparative review of two popular qualitative data-analysis programs. *Field Methods*, 16, 439-464.
- Manzoni, A. & Islam, S. M. N. 2019. *Performance measurement in corporate governance*, Victoria Australia, Springer.
- Martin, V. B. & Gynnild, A. 2020. *Grounded theory; the philosophy, method and work of barney glaser*, FL, USA, BrownWalker Press.
- Massie, R. 2014. Ad hoc committees; their role in the governance process (abstract). *British Academy of Management Conference 2014*. Belfast UK. Massie, R. 2014b. Ad hoc committees; their role in the governance process (presentation). *British Academy of Management Conference 2014*. Belfast UK.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. 2012. *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*, Harlow, UK, Pearson Education Ltd.
- Orna, E. 2016. *Organizations and information*. In: HINTON, M. (ed.) *Introducing Information Management: The business approach*. Oxford UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Roberts, J., McNulty, T. & Stiles, P. 2021. Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16, S5-S26.
- Saldana, J. 2013. *The coding manual for qualitative researchers*, London UK, SAGE Publications Ltd.
- Stiles, P. & Taylor, B. 2021. *Boards at work: How directors view their roles and responsibilities*, Oxford, Oxford University Press.
- Tricker, R. I. 2019. *Corporate governance: Principles, policies, and practices*, Oxford, Oxford University Press.
- Virtanen, A. 2012. Women on the boards of listed companies: Evidence from Finland. *Journal of Management & Governance*, 16, 571-593.
- Weber, E. U., BLAIS, A. & betz, N. E. 2018. A domain-specific risk-attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15, 263-290.
- Zhang, P. 2013. Power and trust in board-ceo relationships. *Journal of Management & Governance*, 17, 745-765.
- Zou, Xiang, Che Ruhana Isa, and Mahfuzur Rahman. 2019. Valuation of enterprise risk management in the manufacturing industry. *Total Quality Management & Business Excellence* 30: 1389-410.



Investigating the impact of information on the decision making of the board of directors

Meysam Arabzadeh¹

Salman Cheraghibadi²

Hassan Ghodrati³

Hossein Jabbari⁴

Mostafa Izadpour⁵

Received: 6/ July /2025

Accepted: 6/ September /2025

Abstract

The present article is based on the contextual approach and in order to investigate the impact of the information provided to the board of directors to make a decision for the company. In order to validate the field research and actually as a kind of preliminary exercise, a pilot sample has been used. In addition to interviews, field notes were also used in this research, and these field notes were also recorded and coded. These notes produced a total of 46 codes with a total of 96 sources, and in the final analysis, 76 codes and 142 sources were created. The pilot interview revealed that there was a need to focus more on listening during the interview and to ensure that the coding in the research was done effectively and that trends and activities were explored. In this paper, it is assumed that the "effort allocation" perspective is related to the role of the board of directors and the perception of risk. Therefore, assuming the correctness of this philosophical position, there must be symbols in the processes of the board of directors that allow us to have a correct understanding of the prospects in "effort allocation". The reports included in the package of the board of directors are categorized into different types including: 1) for information, 2) for reporting and 3) for review. If all the members of the board of directors have a common understanding of the role of the board of directors of the company and also the necessary understanding about risk, the board of directors is considered as a group's understanding of risk and the organization's understanding of risk. In that case, "allocation of effort" will be a clear manifestation of non-compliance between the members of the board of directors or in relation to the understanding of their role or the risk arising from this issue.

Keywords: risk, interaction of the board of directors, reports of the board of directors.

¹Department of Accounting, Kas.C., Islamic Azad University, Kashan, Iran. Meysam.Arabzadeh@iau.ac.ir

² Department of Accounting, Kas.C., Islamic Azad University, Kashan, Iran. (Corresponding author).
salman.cheraghibadi@iau.ir

³ Department of Accounting, Kas.C., Islamic Azad University, Kashan, Iran. 1262628717@iau.ir

⁴ Department of Accounting, Kas.C., Islamic Azad University, Kashan, Iran. Jabari1352@iau.ac.ir

⁵ Department of Accounting, Kas.C., Islamic Azad University, Kashan, Iran. M.ezadpour@qom.ac.ir

