

شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوهی اسناددهی نتیجه عملکرد<sup>۱</sup>

حامد هلالی\*

سید بابک علوی\*\*

### چکیده

در این مقاله مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب اعضای هیئت‌مدیره از لحاظ ترکیب هیئت‌مدیره از منظر موظف بودن اعضا بر روی شیوهی اسناددهی جمعی در هیئت‌مدیره مورد مطالعه قرار گرفته است. برای مطالعه‌ی این موضوع، تفاوت ارائه‌ی اطلاعات و قضاوت‌های اسناددهی اعضای موظف و غیرموظف و چگونگی شکل‌گیری اسناددهی جمعی هیئت‌مدیره در مورد یک رویداد مشخص در یک شرکت در صنعت مخابرات موردکاوی شده‌است. داده‌های این موردکاوی از طریق مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته با تمامی اعضای هیئت‌مدیره‌ی آن شرکت جمع‌آوری شده و از طریق کد گذاری و تحلیل روابط بین کدها بررسی شده است. نتیجه‌ی این موردکاوی نشان می‌دهد که اعضای موظف و غیرموظف این شرکت مجموعه‌ی متفاوتی از متغیرهای کسب-وکار را تحت کنترل و نفوذ خود می‌پندارند، و بر اساس همین حوزه‌ی کنترل درک‌شده‌شان اطلاعات را بر می‌گزینند و قضاوت اسناددهی شخصی‌شان را شکل می‌دهند. در مرحله‌ی تضارب آراء و قضاوت‌های اعضا نیز اعضایی که قدرت مقبولیت بالاتری داشته‌اند، تاثیر بیشتری بر جمع‌بندی و توافق اعضا بر روی یک اسناددهی جمعی گذاشته‌اند.

کلمات کلیدی: حاکمیت سازمانی، ترکیب هیئت‌مدیره، نظریه‌ی اسناد، شناخت جمعی، یادگیری سازمانی

<sup>۱</sup> مقالات این شماره فصلنامه، به مقالات منتخب سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت اختصاص یافته است.

\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت MBA؛ دانشگاه صنعتی شریف @gmail.com۶۹h.helaly

\*\* دانشیار دانشکده‌ی مدیریت و اقتصاد؛ دانشگاه صنعتی شریف sbalavi@sharif.ir

## مقدمه و طرح مسأله

در سطح بنگاه، هیئت‌مدیره نهاد اصلی اعمال حاکمیت سهامداران بر مدیریت‌ارشد یک بنگاه است (Cadbury, ۱۹۹۲). نظام حاکمیت سازمانی در بنگاه با اجرای دو کارکرد کنترل و هدایت استراتژیک نقش پراهمیت و بی‌جایگزینی در ایجاد توازن میان حقوق و مسئولیت‌های ذینفعان مختلف بنگاه و در نتیجه رشد پایدار بنگاه‌ها و به تبع آن رشد اقتصادی هر کشور دارد (Daily, et al., ۲۰۰۳). این نهاد هر کدام از کارکردهای مذکور را با اجرای فعالیتهایی مشخص به بروز می‌رساند. فعالیتهای کنترل شامل حسابرسی داخلی، ارزیابی عملکرد مدیریت‌ارشد، برقراری سیستم انگیزش و جبران خدمت مدیران‌ارشد و جابجایی مدیرعامل توسط هیئت‌مدیره هستند (Walsh & Seward, ۱۹۹۰)؛ فعالیتهای هدایت استراتژیک نیز شامل مشارکت هیئت‌مدیره در گردآوری و تفسیر اطلاعات و انتخاب راهکار استراتژیک در طی رویه‌های رسمی سازمان و یا تعاملات اجتماعی رسمی و غیررسمی هیئت‌مدیره با مدیریت‌ارشد می‌شود (Rindova, ۲۰۱۰; Hendry, et al., ۱۹۹۹). یکی از جوانب پر اهمیت هدایت استراتژیک هیئت‌مدیره، یادگیری آن بر اثر بازخوردگیری از تصمیمات و اقدامات بنگاه در دوره‌های قبل است (Carmeli, et al., ۲۰۱۲). از این زاویه شناخت عللی که از منظر یک هیئت‌مدیره موفقیت‌ها و یا شکست‌های قبلی را توضیح می‌دهد اهمیت می‌یابد.

سوال تحقیق مقاله‌ی پیش‌رو این است که ترکیب اعضای هیئت‌مدیره از لحاظ ترکیب هیئت‌مدیره از منظر موظف بودن اعضا، با چه مکانیزم‌هایی بر اسناددهی<sup>۲</sup> هیئت‌مدیره درباره‌ی نتیجه‌ی عملکرد بنگاه تاثیر می‌گذارد. همانطور که بعدتر توضیح داده خواهد شد اسناددهی جمعی هیئت‌مدیره را به عنوان اسناددهی‌ای که توسط اعضای هیئت‌مدیره برای رسیدن به یک تصمیم جمعی برای اقدام، مورد توافق قرار گرفته‌است، تعریف کرده‌ایم. در همین ابتدا لازم است منظور دقیق ما از توافق اعضای هیئت‌مدیره را مدیره روشن کنیم. منظور ما از توافق، ائتلاف<sup>۳</sup> و اتحاد<sup>۴</sup> اعضای هیئت‌مدیره (Stevenson, et al., ۱۹۸۵) بر سر یک توضیح برجسته‌تر از علت شرایط پیش‌آمده‌است. به طوریکه مخالفان برجسته‌تر بودن این علت نیز می‌پذیرند که این علت شمه‌ای از واقعیت را داشته است و می‌توان با تاثیر گذاشتن بر آن علت، شرایط پیش‌رو را تا حدودی حل و فصل کرد یا حداقل بهبود بخشید. با این توضیحات روشن است که در توافقی که مدنظر ماست اجماعی به وجود نیامده و باور اعضای هیئت‌مدیره صددرصد همانند<sup>۵</sup> همدیگر نیست. منتهی سازگاری<sup>۶</sup> و همگرایی<sup>۷</sup>‌ای در قضاوت‌ها به وجود آمده و همه می‌پذیرند که علت اسناددهی‌شده<sup>۸</sup> به اندازه‌ی کافی مهم و مربوط بوده‌است که

<sup>۲</sup> Attribution

<sup>۳</sup> Coalition

<sup>۴</sup> Alliance

<sup>۵</sup> Similar

<sup>۶</sup> Consistency

<sup>۷</sup> Convergence

<sup>۸</sup> Attributed cause

هیئت‌مدیره در جهت رفع آن تصمیم بگیرد (Mohammed, et al., ۲۰۱۰; Harvey, et al., ۲۰۱۴). این اسناددهی مورد توافق از تضارب و تعامل اسناددهی‌های فردی اعضا به دست می‌آید و از آنجا که اعضای موظف و غیرموظف ممکن است تفاوت‌های سیستماتیکی در اسناددهی فردی داشته‌باشند، ترکیب هیئت‌مدیره از منظر موظف بودن اعضا می‌تواند بر شیوهی اسناددهی جمعی هیئت‌مدیره تاثیرگذار باشد. یکی از دلایل تفاوت احتمالی اسناددهی فردی اعضای موظف و غیرموظف، تفاوت اطلاعات این اعضا در مورد جزئیات عملیاتی در داخل بنگاه و روندهای محیط کسب‌وکار است (Zattoni & Cuomo, ۲۰۱۰). همچنین اعضای موظف و غیرموظف به دلیل مسئولیت‌های متفاوتی که در قبال عملکرد بنگاه دارند (Andres & Vallelado, ۲۰۰۸)، انگیزه‌های متفاوتی برای اسناددهی خواهند داشت (Weiner, ۲۰۰۷; Murphy & McIntyre, ۲۰۰۸). دلیل دیگر انتخاب ترکیب هیئت‌مدیره از منظر موظف بودن اعضا به عنوان عامل تاثیرگذار، این بوده‌است که استقلال هیئت‌مدیره بیش از هر موضوع دیگری در حوزه‌ی حاکمیت‌سازمانی مورد توجه فعالان صنعت و دانشگاهیان بوده است (Daily & Dalton, ۲۰۱۵; Cadbury, ۱۹۹۲) و در بسیاری از منابع این نسبت به عنوان مهم‌ترین شاخص استقلال هیئت‌مدیره از مدیریت‌ارشد شناخته شده‌است (Cadbury, ۱۹۹۲; OECD, ۲۰۰۴). زیرا میزان حضور اعضای غیر موظف در یک هیئت‌مدیره می‌تواند نشان دهنده استقلال آن هیئت‌مدیره از محدودیت‌های داخلی شرکت باشد. بنابراین تحقیق روی جوانب مختلف تاثیر آن می‌تواند برای جامعه‌ی دانشگاهی و فعالان صنعت جالب توجه باشد.

اهمیت نظری عمومی تحقیق حاضر در گسترش مطالعات رفتاری و فرآیندی در هیئت‌مدیره است. عمده‌ی ادبیات حاکمیت‌سازمانی که بر مختصات جمعیت‌شناختی<sup>۹</sup> هیئت‌مدیره و تاثیر آنها بر عملکرد بنگاه تمرکز دارند، با مطالعه‌ی متغیرهایی ایستا، تصویری ساده‌شده و خطی از تاثیر ترکیب هیئت‌مدیره بر عملکرد سازمان ارائه می‌دهند. در حالیکه با مطالعه‌ی متغیرها و فرآیندهای رفتاری هیئت‌مدیره به عنوان واسطه‌ی میان متغیرهای جمعیت‌شناختی و عملکرد سازمان، می‌توان تصویری دینامیک از عملکرد هیئت‌مدیره به عنوان یک گروه تصمیم‌گیرنده بدست آورد که توضیح واقعی‌تری از چگونگی تاثیرگذاری هیئت‌مدیره بر عملکرد بنگاه بیان می‌کند (Forbes & Milliken, ۱۹۹۹). بنابر دعوت مک‌نالتی، زاتونی و داگلاس (۲۰۱۳) و زاتونی، داگلاس و جاج (۲۰۱۳) در این مقاله از پتانسیل بالای تحقیقات کیفی در حاکمیت‌سازمانی برای گشودن «جعبه‌ی سیاه» بازیگران حاکمیتی<sup>۱۰</sup> و شناخت ادراک و رفتارهای واقعی آنها استفاده شده‌است. در تحقیقات گذشته درباره‌ی اسناددهی هیئت‌مدیره مانند شافر (۲۰۰۲) و هی و فنگ (۲۰۱۶) تفاوت‌گرایش اسناددهی - داخلی یا خارجی - اعضای موظف و غیرموظف در قالب قضیه‌هایی پوزیتیویسته مطرح‌شده‌اند و هیچ‌وقت چگونگی شکل‌گیری این اسناددهی مورد سوال نبوده‌اند. در این مقاله به طور مشخص به دنبال

<sup>۹</sup> Demographic

<sup>۱۰</sup> Governance actors

## شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوهی اسناددهی نتیجه عملکرد

توضیح فرآیند شکل‌گیری اسناددهی اعضای موظف و غیرموظف و همچنین مکانیزم بر هم کنش اسناددهی این اعضا با همدیگر و شکل‌گیری اسناددهی جمعی هیئت‌مدیره هستیم.

در این پژوهش از نظریه‌ی اسناد<sup>۱۱</sup> برای توضیح رفتار علت‌جویانه‌ی اعضای هیئت‌مدیره درباره‌ی نتیجه‌ی عملکرد حاصل‌شده استفاده می‌شود. پیش‌تر در ادبیات مدیریت از نظریه‌ی اسناد برای توضیح چگونگی ادراک علی در رابطه‌ی رهبر و عضو<sup>۱۲</sup>، انگیزش بیرونی و درونی و تنبیه و تشویق کارکنان استفاده شده‌است (Harvey, et al., ۲۰۱۴). یکی از تاثیرات نظری انجام این پژوهش، توسعه‌ی کاربرد نظریه‌ی اسناد در بستر سازمان و استفاده از آن در حوزه‌ی نتیجه‌گیری هیئت‌مدیره از عملکرد گذشته‌ی بنگاه است. در این کاربرد به هنگام مطالعه‌ی تاثیر ترکیب هیئت‌مدیره در شیوه‌ی اسناددهی آن، پیشایندهای اسناددهی در فضای تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره مورد انطباق و کاوش نظری قرار می‌گیرند که این امر به گسترش نظریه‌ی اسناد نیز خواهد انجامید. به علاوه این مقاله به پدیده‌ی اسناددهی جمعی در سطح گروه می‌پردازد که مطالعه‌ی این حوزه به عنوان یک خلاء عمده در مرور هاروی و همکاران (۲۰۱۴) بر نظریه‌ی اسناد در بستر سازمان پیشنهاد شده‌است.

اهمیت کاربردی موضوع این مقاله در این است که اسنادها و شیوه‌ی استدلال علی هیئت‌مدیره تاثیری مستقیم در شناخت محیط کسب‌وکار و انتظار از رفتار آینده‌ی اجزای آن، انتظار از عملکرد آینده‌ی بنگاه و در نتیجه اتخاذ تصمیمات استراتژیک آینده‌ی بنگاه خواهد داشت (Lant, et al., ۱۹۹۲; Kelley & Michela, ۱۹۸۰). بنابراین، با توجه به اینکه مسئولیت نهایی استراتژی بنگاه برعهده‌ی هیئت‌مدیره است (آئین‌نامه‌ی نظام راهبری شرکتی ایران، ۱۳۸۶)، مهم است که عوامل تاثیرگذار بر شیوه‌ی اسناددهی هیئت‌مدیره شناسایی شود. با شناسایی این عوامل است که می‌توان زمینه‌های سوگیری در اسناددهی هیئت‌مدیره را به حداقل رساند و اثربخشی تصمیم‌گیری استراتژیک را افزایش داد.

---

<sup>۱۱</sup> Attribution theory

<sup>۱۲</sup> Leader-member relationship

## مرور پیشینه‌ی تحقیق

### نظریه‌ی اسناد

نظریه‌ی اسناد در حوزه‌ی روانشناسی اجتماعی، مجموعه‌ای از مدل‌ها و نظریاتی را شامل می‌شود که رفتارهای علت‌جویانه‌ی انسان را درباره‌ی رفتارها، وقایع و نتایج رخ داده، مورد مطالعه قرار می‌دهند (Kelley & Michela, ۱۹۸۰; Deborah, ۲۰۰۲). چارچوب کلی مطالعات انجام‌شده در این حوزه به این صورت است که پیشایندهایی<sup>۱۳</sup> بر اسناد انجام‌شده تاثیر می‌گذارند و اسناد انجام‌شده نیز پسایندها<sup>۱۴</sup> (یا عواقبی) دارد که بر روی رفتار آینده‌ی فرد تاثیر می‌گذارند. مطالعات و نظریه‌های مطرح‌شده در این حوزه معمولاً یا پاره‌ی اول یعنی تاثیر پیشایندها در جهت‌دهی به اسناد را بررسی می‌کنند و یا پاره‌ی دوم یعنی عواقب و پسایندهای یک شیوه‌های مختلف اسناددهی را بر روی رفتار آینده‌ی فرد مورد مطالعه قرار می‌دهند (Kelley & Michela, ۱۹۸۰). سوال تحقیق این مقاله هم در پاره‌ی اول یعنی تاثیر پیشایندها بر اسناددهی در یک زمینه‌ی خاص است. پیشایندهای اسناد انجام‌شده معمولاً در سه دسته‌ی اطلاعات، باورها و انگیزه‌ها دسته‌بندی می‌شوند (Kelley & Michela, ۱۹۸۰). درباره‌ی شیوه‌های اسناددهی، مدلی محوری در حوزه‌ی نظریه‌ی اسناد بیان می‌کند که علل نسبت‌داده‌شده به نتایج و وقایع توسط افراد در سه بعد مبدأ<sup>۱۵</sup> (درونی یا بیرونی)، پایداری<sup>۱۶</sup> و قابلیت کنترل<sup>۱۷</sup> علت با یکدیگر متفاوت‌اند که هر کدام از این شیوه‌ها نتایجی متفاوت از هم خواهد داشت (Deborah, ۲۰۰۲). در این مقاله بیشتر دوگانه‌ی اسناددهی درونی و بیرونی را تفکیک خواهیم کرد. که منظورمان از عوامل درونی، رویه‌های انجام کار و بهره‌گیری از منابع سازمان است که تحت کنترل و تصمیم مدیریت سازمان قرار دارد؛ عوامل خارجی متغیرهایی هستند که خارج از مرز سازمان رقم می‌خورند و تصمیم مدیریت به طور مستقیم بر آن تاثیر نمی‌گذارد.

### هیئت‌مدیره و ترکیب اعضای آن

---

<sup>۱۳</sup> Antecedents

<sup>۱۴</sup> Consequences

<sup>۱۵</sup> Locus of causality

<sup>۱۶</sup> Stability

<sup>۱۷</sup> Controllability

## شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوهی اسناددهی نتیجه عملکرد

وضعیت هیئت‌مدیره‌ها، از شرکتی به شرکت دیگر، در مختصاتی متفاوت است که این تفاوت‌ها می‌توانند در تعیین فرآیندهای حاکمیتی و کیفیت اجرای آنها و در نتیجه در ظهور کارکردهای حاکمیت‌سازمانی تاثیر بگذارد (Uhlaner, et al., ۲۰۰۷). در مورد هیئت‌مدیره این مختصات را می‌توان در محورهای اندازه‌ی هیئت‌مدیره، ترکیب اعضای هیئت‌مدیره و دوگانگی نقش مدیرعامل<sup>۱۸</sup> مورد بررسی قرار داد. ترکیب اعضای هیئت‌مدیره را می‌توان از زاویه‌ی ابعاد مختلفی مانند نسبت اعضای موظف، غیرموظف و مستقل، پس‌زمینه‌ی تحصیلی و حرفه‌ای اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره، ترکیب جنسیتی اعضا و حضور یا عدم‌حضور نمایندگانی از هر یک از ذینفعان بنگاه معین نمود (Huse, ۲۰۰۰). با توجه به اینکه در دهه‌ی اخیر استقلال هیئت‌مدیره از مدیریت ارشد برای پیشگیری از رفتارهای فرصت‌طلبانه‌ی مدیران در کانون توجه سرمایه‌گذاران و صاحبان صنعت و همچنین جامعه‌ی دانشگاهی قرار گرفته است، تعابیری از ترکیب اعضای هیئت‌مدیره که به استقلال هیئت‌مدیره مربوط می‌شوند، اهمیت دوچندانی یافته‌اند (Andres & Vallelado, ۲۰۰۸; Daily & Dalton, ۲۰۱۵). گزارش کادبری (۱۹۹۲) نیز بر لزوم حفظ استقلال هیئت‌مدیره از مدیریت ارشد و نسبت بالای اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره، جدایی نقش مدیرعامل از رئیس هیئت‌مدیره و لزوم وجود اعضای مستقل در هیئت‌مدیره تاکید می‌کند و وجود این مختصات را دارای تاثیر مثبت در عملکرد بنگاه می‌داند (Cadbury, ۱۹۹۲).

### اسناددهی در هیئت‌مدیره

طبق ادبیات یادگیری سازمانی، در کنار تحلیل روندها و پردازش اطلاعات موجود، تجربه‌ای که سازمان در تعامل با محیط و دریافت بازخورد از اجرای تصمیمات استراتژیک آن به دست می‌آورد، یکی از منابع اساسی کسب شناخت مدیریت ارشد از محیط پیرامون بنگاه است. بنابراین تفسیری که رهبران یک بنگاه از نتایج عملکرد حاصل شده و علل آن دارند، یکی از جوانب مهم شناخت محیط خارجی است و تاثیری اساسی در تصمیمات استراتژیک و عملکرد آینده‌ی بنگاه خواهد داشت (Carmeli, et al., ۲۰۱۲; Lant, et al., ۱۹۹۲). بر همین اساس است که اهمیت اسناددهی رهبران یک سازمان از نتیجه‌ی عملکرد آن سازمان روشن می‌شود. در این میان شیوه‌ی اسناددهی هیئت‌مدیره و عوامل تاثیرگذار بر آن، با توجه به اینکه این نهاد مسئولیت نهایی را در قبال استراتژی بنگاه دارد (آئین‌نامه‌ی نظام راهبری شرکتی ایران؛ ۱۳۸۶) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از نظر تبیین اهمیت اسناددهی هیئت‌مدیره، به طور مثال والش و سوارد (۱۹۹۰)، شافر (۲۰۰۲)، هلبلیان و راجاگوبالان (۲۰۰۶)، سان و شین (۲۰۱۴) و هی و فنگ (۲۰۱۶) اسناددهی هیئت‌مدیره را از دیدگاه نقش آن در ارزیابی عملکرد مدیرعامل و اخراج مورد بررسی کرده‌اند؛ همچنین بتمن و ویتز (۱۹۸۳) در نگاهی وسیع‌تر اهمیت اسناددهی هیئت‌مدیره را، با توجه به مخاطبان داخلی و خارجی که دارد، در اثرگذاری آن بر روی استراتژی‌های آینده‌ی بنگاه، عملکرد آن و حصول‌پذیری منابع برای بنگاه در آینده می‌دانند (Bettman & Weitz, ۱۹۸۳).

<sup>۱۸</sup> CEO Duality

شافر (۲۰۰۲) اسناد علی انجام شده توسط هیئت مدیره را در بستر فرآیند ارزیابی عملکرد مدیرعامل بررسی می کند. اعضای موظف هیئت مدیره که بیشتر با محدودیت اجتماعی و ریسک رفتارهای تلافی جویانه از طرف مدیرعامل روبرو هستند و خود نیز جزئی از تصمیم گیری و عملکرد تیم مدیریت ارشد بوده اند، گرایش بیشتری به اسناددهی عملکرد ضعیف بنگاه به عوامل بیرونی خارج از کنترل مدیریت دارند. اعضای غیرموظف هیئت مدیره بیشتر با محدودیت زمان و انرژی ای که برای شرکت اختصاص می دهند، و محدودیت دسترسی به اطلاعات جزئی عملیاتی مواجه اند. بنابراین با استفاده از سرخهای اطلاعاتی، مسیری میانبر را برای رسیدن به قضاوت اسناد طی می کنند (Schaffer, ۲۰۰۲). هلبلیان و راجاگوپالان (۲۰۰۶) در مقاله ای خود این قضیه ها را پیشنهاد داده اند که هیئت مدیره ای که مدیرعامل در آن غالب باشد، به احتمال بیشتری نتیجه ای نامطلوب را به نفع خود<sup>۱۹</sup> اسناددهی خواهد کرد؛ در مقابل هیئت مدیره ای که نسبت غالب اعضای غیرموظف داشته باشد، به احتمال بیشتری نتیجه ای بد عملکرد را به عوامل داخلی تحت کنترل نسبت می دهد (Haleblian & Rajagopalan, ۲۰۰۶). سان و شین (۲۰۱۴) به تاثیر عملکرد میانگین صنعت در اسناددهی نتیجه ای عملکرد نامطلوب بنگاه به مدیرعامل و ارزیابی عملکرد او اشاره داشته اند. در اخیرترین تحقیق هی و فنگ (۲۰۱۶) از نظریه ای اسناد در بررسی تاثیر حقوق پرداختی به مدیرعامل بر روی رابطه ای عملکرد بنگاه و اخراج مدیرعامل پرداخته اند (He & Fang, ۲۰۱۶; Sun & Shin, ۲۰۱۴).

در تحقیقات بالا با اینکه بعضا از اسناددهی هیئت مدیره سخن به میان می آید، اما شناسایی دقیق سازه ای اسناددهی جمعی در سطح گروه مورد غفلت قرار گرفته است. در همین راستا هاروی و همکاران (۲۰۱۴) در مرور خود بر کاربرد نظریه ای اسناد در موقعیت سازمان، به خلاء مهمی که در این حوزه وجود دارد اشاره می کنند. به اعتقاد این محققان، مطالعه در مورد اسناددهی جمعی «به معنی پدیده ای که در آن اعضای یک گروه اسناددهی یکسان یا مشابهی را درباره ای یک رویداد یا نتیجه که به گروه مربوط است، شکل می دهند»، فوق العاده کمیاب بوده است (Harvey, et al., ۲۰۱۴). این محققان اهمیت تحقیق در این حوزه را به دلیل گسترش روز افزون ساختارهای گروه و تیم محور<sup>۲۰</sup> در سازمان ها که در آنها اسناددهی جمعی مکررا اتفاق می افتد، بالا می دانند. به اعتقاد هاروی و همکاران (۲۰۱۴) با وجود جذابیت های نظری و کاربردی مطالعه ای اسناددهی سطح گروه، تحقیق در این حوزه تکانه ای اولیه را برای حرکت نگرفته و ممکن است در آینده نیز نگیرد. دلیل عمده ای این عدم اقبال، دشواری منطقی تجمیع<sup>۲۱</sup> اسناددهی افراد با همدیگر و اندازه گیری اسناددهی جمعی به عنوان یک سازه ای سطح گروه است (Harvey, et al., ۲۰۱۴). پیش از این مارتینکو، هاروی و داسپورو (۲۰۱۱) نیز محققان نظریه ای اسناد را به مطالعه درباره ای اسناددهی جمعی دعوت کرده اند. در ادامه، پیشینه ای تحقیقاتی درباره ای فرآیندهای شناخت جمعی در گروه را مرور می کنیم و منظور دقیق این مقاله از اسناددهی جمعی در هیئت مدیره، تعریف و پیشنهاد می شود.

<sup>۱۹</sup> Self-serving

<sup>۲۰</sup> Group- and team-based structures

<sup>۲۱</sup> Aggregate

### فرآیندهای شناخت جمعی در گروه

. یک مساله‌ی حائز اهمیت در ارتقاء اثربخشی هیئت‌مدیره به عنوان یک تیم تصمیم‌گیرنده میزان به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دیدگاه‌های منحصربفرد از طرف دارنده‌ی آن است. یعنی بایستی زمینه و شیوه‌ی تعامل اعضای گروه به شکلی باشد که هر کدام از اعضا اطلاعات، دانش و دیدگاه‌های خود را در بحث‌های گروه به نقد و بررسی بگذارند و به نوعی فرآیند تفسیر و تصمیم‌گیری گروهی کنند (Walsh, et al., ۱۹۸۸). در اثر این تسهیم اطلاعات و نقد و بررسی آن است که دانش فردی هر عضو به دانش جمعی سطح گروه تبدیل می‌شود و مدل ذهنی تیمی در سطح گروه شکل می‌گیرد (Gibson & Earley, ۲۰۰۷).

مدل ذهنی به عنوان «یک بازنمایی<sup>۲۲</sup> ذهنی و روانشناختی از متغیرهای محیط و چگونگی رفتار آنها» تعریف می‌شود (Klimoski & Mohammed, ۱۹۹۴, p. ۴۰۵). در مدل ذهنی هر فرد مفاهیم (مجرد و ملموس) محیط پیرامون، اطلاعات تداعی‌کننده<sup>۲۳</sup> آن‌ها و رفتارها و ویژگی‌های مورد انتظار از آن‌ها دسته-بندی<sup>۲۴</sup> می‌شوند. در بحثی که محمد و همکاران (۲۰۱۰) برای واکاوی مفهوم اشتراک مدل ذهنی در یک تیم انجام می‌دهند، تصریح می‌کنند که غیرممکن است تمامی اعضای یک تیم در مورد یک پدیده مدل ذهنی کاملاً یکسانی داشته‌باشند. این محققان بیان می‌کنند که اشتراک در مدل ذهنی زمانی وجود دارد که بیشتر (نه لزوماً همه‌ی) اعضای تیم در مورد یک موقعیت یا پدیده به صورت مشابهی (و نه لزوماً یکسان) بیان‌دیشند و انتظارات مشابهی داشته‌باشند (Mohammed, et al., ۲۰۱۰). بر این اساس در مورد تفسیر علی یک رویداد در بنگاه نیز نمی‌توان انتظار داشت که اعضای هیئت‌مدیره به یک اجماع صددرصد در مورد تمامی جزئیات علت رویداد برسند. اما مشابه به همان تعریفی که در سطور بالا به آن اشاره شد، اعضای هیئت‌مدیره برای اینکه بتوانند در مورد عکس‌العمل به رویداد تصمیم بگیرند، ناچارند که با مکانیزمی روی یک اسناددهی توافق کنند و آن را مبنای تصمیم‌شان قرار دهند. بنابراین برای اینکه اسناددهی جمعی یک سازه‌ی قابل حصول از داده‌ها باشد، آن را به عنوان اسناددهی مورد توافقی تعریف می‌کنیم که مبنای تصمیم مصوب هیئت‌مدیره قرار گرفته است.

به هنگام شکل‌گیری شناخت جمعی در یک گروه قدرت، منزلت و یا نقش متفاوت افراد نیز می‌تواند باعث تاثیر متفاوت اعضا در شناخت جمعی گروه شود (Gibson & Earley, ۲۰۰۷; Walsh, et al., ۱۹۸۸). پایه‌های قدرت یک فرد در سازمان را می‌توان به دو گروه قدرت رسمی<sup>۲۵</sup> و شخصی<sup>۲۶</sup> تقسیم کرد. پایه‌های قدرت رسمی که از موقعیت یک فرد در سازمان نشات می‌گیرند شامل قدرت تنبیه<sup>۲۷</sup>، تشویق<sup>۲۸</sup> و

<sup>۲۲</sup> Representation

<sup>۲۳</sup> Representative

<sup>۲۴</sup> Categorization

<sup>۲۵</sup> Formal

<sup>۲۶</sup> Personal

<sup>۲۷</sup> Coercive power



قدرت مشروع<sup>۲۹</sup> می‌شوند. در مقابل، پایه‌های قدرت شخصی از ویژگی‌ها و توانمندی‌های منحصربفرد هر فرد ناشی می‌شوند و شامل قدرت تخصص<sup>۳۰</sup> و قدرت محبوبیت و مقبولیت<sup>۳۱</sup> هستند (Raven, ۱۹۹۳). در موقعیت هیئت‌مدیره با توجه به اینکه تمامی اعضای هیئت‌مدیره از لحاظ رده‌ی سازمانی همسان هستند، انتظار می‌رود که پایه‌های شخصی قدرت یعنی دو پایه‌ی تخصص و مقبولیت در تاثیرگذاری اعضا بر روی یکدیگر و روند بحث‌های هیئت‌مدیره تعیین‌کننده باشد.

### چارچوب نظری اولیه برای جمع‌آوری داده‌ها

با توجه به تفاوت‌هایی که معمولاً اعضای موظف و غیرموظف در دامنه‌ی اطلاعات خود درباره‌ی بنگاه، صنعت حوزه‌ی فعالیت و فضای کلان کسب‌وکار دارند (Andres & Vallelado, ۲۰۰۸)، می‌توان انتظار داشت نسبت‌های مختلف از اعضای موظف و غیرموظف مجموعه‌ی متفاوتی از اطلاعات و دیدگاه‌ها را وارد بحث‌های استدلال علی هیئت‌مدیره کند. به علاوه پیشینه‌ی تحقیقاتی در تسهیم اطلاعات در گروه بیان می‌کند که یک عضو مشخص در ترکیب‌های مختلف رفتارهای متفاوتی را از جهت تسهیم و ارائه‌ی اطلاعات و دانش از خود نشان می‌دهد (Gruenfeld, et al., ۱۹۹۶). در نتیجه ترکیب اعضای هیئت‌مدیره از طریق فرآیندهای شناخت جمعی در دامنه‌ی اطلاعات موجود در این تیم برای اسناددهی تاثیر می‌گذارد.

از طرف دیگر اعضای موظف و غیرموظف وضعیت‌های متفاوتی از لحاظ انگیزه‌ی اسناددهی و اسناد به نفع خود<sup>۳۲</sup> دارند. در حالیکه اعضای موظف انگیزه‌ی بیشتری برای دفاع از عملکرد خود و مدیرعامل دارند، اعضای غیرموظف الزاماً چنین محدودیتی در اسناددهی کاستی‌ها به مدیرعامل و تیم مدیریت ارشد نخواهند داشت (Schaffer, ۲۰۰۲). بنابراین ترکیب اعضای موظف و غیرموظف از جهت برآیند انگیزه‌هایی که برای اسناددهی در هیئت‌مدیره ایجاد می‌شود و ارائه و برجسته‌سازی اطلاعات همسو با این انگیزه‌ها در فرآیند شناخت جمعی بر اسناددهی تاثیر می‌گذارد. نهایتاً همانطور که در مرور پیشینه نیز اشاره شد، نباید از تاثیر ساختار قدرت و نفوذ اعضا بر فرآیند اسناددهی جمعی غافل بود. این جزء با مکانیزم وزن‌دهی به آراء و دیدگاه‌های افراد بر مکانیزم شناخت جمعی تاثیر می‌گذارد (Walsh, et al., ۱۹۸۸). بنابراین با مجموعه‌ی توضیحات بالا، چارچوب نظری اولیه‌ای که با تکیه بر آن، اطلاعات از مطالعات موردی جمع‌آوری می‌شود به صورت طرح شده در شکل ۱ خواهد بود:

---

<sup>۲۸</sup> Reward power

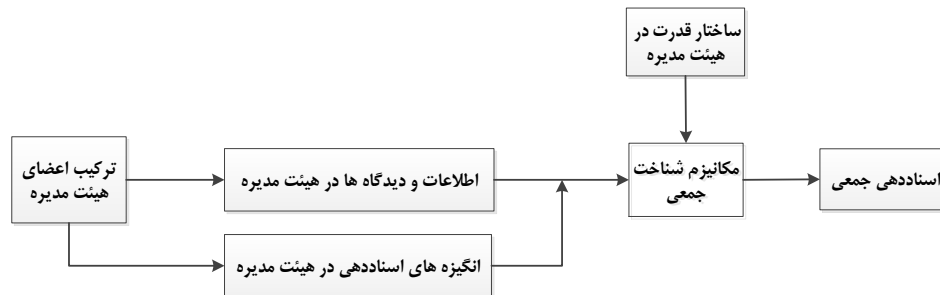
<sup>۲۹</sup> Legitimate power

<sup>۳۰</sup> Expert power

<sup>۳۱</sup> Referent power

<sup>۳۲</sup> Self-serving Attribution

## شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوهی اسناددهی نتیجه عملکرد



شکل ۱- چارچوب نظری اولیه برای جمع‌آوری داده‌ها

### روش تحقیق

با توجه به اینکه در حوزه‌ی سوال تحقیق این مقاله، پیشینه تحقیقاتی کافی و کاملاً مرتبطی وجود نداشته که با استفاده از آن بتوان فرضیه‌هایی مشخص برای آزمون پیشنهاد داد، این تحقیق تا حدود قابل توجهی رویکردی اکتشافی دارد. از این رو این تحقیق به دنبال پیشنهاد دادن چارچوب نظری دقیق‌تر و قضیه‌هایی در پاسخ به سوال تحقیق مطرح شده است. سوال عمومی این تحقیق درباره‌ی توضیح مکانیزم تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوهی اسناددهی آن است و در واقع به سوالی در مورد فرآیندها رفتاری هیئت‌مدیره پاسخ می‌دهد. بنابراین اتخاذ رویکرد کیفی در این تحقیق می‌تواند اثر بخش باشد (McNulty, et al., ۲۰۱۳). از طرف دیگر با توجه به اینکه رفتار و شناخت هیئت‌مدیره می‌تواند پیوند محکمی با عوامل زمینه‌ای مانند پیشینه‌ی اعضای هیئت‌مدیره، پیشینه‌ی شرکت، صنعت مورد فعالیت و جنس چالش‌های پیش رو داشته‌باشد، بهتر است این پدیده در قالب استراتژی مطالعات موردی که رویکرد کیفی در جمع‌آوری و تحلیل داده‌های خود دارند مورد بررسی قرار گیرد. با این ملاحظات، روش مطالعه‌ی موردی<sup>۳۳</sup> برای انجام این پژوهش برگزیده شده است (Eisenhardt & Graebner, ۲۰۰۷).

### روش گردآوری اطلاعات

در مورد کاوی انجام گرفته، اطلاعات مربوط به اسناددهی‌های فردی و جمعی هیئت‌مدیره از طریق مصاحبه با تمامی اعضای هیئت‌مدیره گردآوری شده است. طرح سوال درباره‌ی علت بروز نتیجه‌ی عملکرد به صورت عمومی می‌توانست پاسخ‌های متنوع، واگرا و به احتمال بسیار زیاد غیر قابل مقایسه‌ای داشته‌باشد. بنابراین مصاحبه با اعضای هیئت‌مدیره‌ی شرکت درباره‌ی یک رویداد مشخص که بر نتیجه‌ی عملکرد آن تاثیر اساسی داشته انجام گرفته است. برای اینکه رویداد انتخاب‌شده موثرترین اطلاعات را برای پاسخگویی به سوال تحقیق در اختیار ما بگذارد ویژگی‌های زیر مورد توجه قرار گرفت:

<sup>۳۳</sup> Case-study

- رویداد از بابت اسناددهی به عوامل داخلی یا خارجی ماهیتاً خنثی باشد، و موضوعی نباشد که منطقیاً به سمت یکی از انواع اسنادها سوگیری داشته باشد.
- رویداد باید در سرنوشت شرکت تعیین کننده باشد تا به اندازه‌ی کافی در هیئت‌مدیره مورد بحث و بررسی قرار گرفته باشد.
- تا حد امکان توضیح دادن در مورد رویداد، موقعیت سازمانی افراد را در شرکت به طور جدی به چالش نکشد و بحث کردن و کسب اطلاعات در مورد آن ممکن باشد.
- تا حد امکان اخیر باشد تا بحث‌های انجام گرفته پیرامون آن در حافظه‌ی اعضای هیئت‌مدیره مانده باشد.

نهایتاً چنین رویدادی در مشورت با مدیران شرکت مورد بررسی شناسایی و انتخاب شد.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها به روش کدگذاری و گروه‌بندی کدها تحلیل شده‌است. همانطور که بران و کلارک (۲۰۰۶) توصیه می‌کنند متن مصاحبه‌ها ابتدا به صورت باز کدگذاری شده است. سپس در مرور بعدی کدها بازبینی شده و کدهای مشابه با همدیگر ادغام شده‌اند. پس از تصفیه‌ی چندباره‌ی کدها، با مقایسه‌ی داده‌ها با سوال تحقیق برای رسیدن به یک مدل فرآیندی به این نتیجه رسیدیم که مفید است کدها را در دسته‌های «ارائه‌ی اطلاعات» و «ارائه‌ی قضاوت» از طرف اعضای موظف و غیرموظف تفکیک کنیم تا بهتر بتوانیم رفتار منفرد هر یک از اعضا و همچنین موظف‌ها و غیرموظف‌ها را در هر کدام از این دو مرحله شناسایی و با همدیگر مقایسه کنیم. همچنین هر کجا که کدها اطلاعاتی درباره‌ی شیوه‌ی تعامل اعضا با همدیگر در جهت رسیدن به یک توافق و اسناد جمعی می‌دادند در دسته‌ای جداگانه قرار داده شدند. دسته‌ای از کدها نیز به نام شرایط زمینه‌ای هیئت‌مدیره و واقعیات کسب‌وکار شناسایی شد. سپس اسناددهی جمعی هیئت‌مدیره با استفاده از شواهد موجود در مصاحبه‌ها شناسایی شد. نهایتاً با کنار هم گذاشتن رفتار هر گروه از اعضا در رسیدن به اسناددهی جمعی و در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای و اطلاعاتی که در مورد پیشینه‌ی هر کدام از اعضای هیئت‌مدیره در دست بود، مکانیزمی برای تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره از منظر موظف بودن اعضا بر روی اسناددهی جمعی هیئت‌مدیره در شرکت مورد بررسی معرفی کردیم.

شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوهی اسناددهی نتیجه عملکرد

### تحلیل یافته‌های موردکاوی

شرکت «فناوران پیشگام»<sup>۳۴</sup> یک شرکت مخابراتی- نرم‌افزاری است که از اوایل دهه‌ی هشتاد به تولید یک محصول تخصصی نرم‌افزاری می‌پردازد. مشتریان این شرکت کارفرمایی در صنعت مخابرات هستند. شرکت فناوران پیشگام تنها شرکت ایرانی ارائه‌کننده‌ی این محصول است و چند رقیب صاحب‌نام خارجی دارد.

### رویداد انتخاب شده

رویداد انتخاب شده در این شرکت به سال‌های پایانی دهه‌ی هشتاد باز می‌گردد. در این مقطع، شرکت کارفرما که قصد توسعه‌ی ظرفیت سایت‌های خود را داشت، طی توافقی با فناوران پیشگام توسعه‌ی تمام سایت‌های خود را به این شرکت سپرد و مقرر شد که شرکت فناوران پیشگام تا مدت یک‌سال پروژه‌ی توسعه را به پایان برساند. اما با گذشت یک‌سال کارفرما از عملکرد و خروجی شرکت فناوران پیشگام رضایت کافی را نداشت و تصمیم گرفت که توافق اولیه‌ی خود با این شرکت را فسخ کند و دوباره طی مناقصه‌ای پیمانکار خود را برای این پروژه انتخاب کند (مصاحبه با یکی از اعضاء). بنا بر اظهار و برداشت مدیران شرکت، در طی این مناقصه شرکت رقیب خارجی با اینکه شرکت سوم شده بود فرصت این را یافت که قیمت پیشنهادی خود را عوض کند و قیمت خود را به نصف کاهش دهد. مدیران فناوران پیشگام معتقد بودند که این قیمت بسیار پایین است و تمکین به آن غیرممکن خواهد بود. به این ترتیب رقیب خارجی برنده‌ی مناقصه شد و فناوران پیشگام به کلی از لیست کارفرما خارج شد. به طور مشخص رویداد مورد بررسی در این موردکاوی، فسخ توافق اولیه کارفرما با فناوران پیشگام پس از گذشت یک سال از انجام پروژه و تصمیم کارفرما به برگزاری مناقصه برای انتخاب دوباره‌ی مجری پروژه است. بنا بر معیارهایی که در بخش روش تحقیق برای رویداد مناسب مورد انتخاب بر شمردیم، این رویداد به اندازه‌ی کافی حیاتی و ماهیتاً نسبت به عوامل داخلی و خارجی خنثی است.

### ترکیب اعضای هیئت‌مدیره

هیئت‌مدیره‌ی شرکت فناوران پیشگام از لحاظ ترکیب هیئت‌مدیره از منظر موظف بودن اعضا دقیقاً در میانه‌ی طیف قرار دارد و شامل سه عضو موظف و سه عضو غیرموظف است.

### تحلیل اسناددهی در هیئت‌مدیره

جمع‌آوری اطلاعات در مورد شیوه‌ی اسناددهی اعضای هیئت‌مدیره و چگونگی تبادل نظر و توافق آنها بر روی اسناددهی جمعی توسط مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختار یافته با هر یک از اعضا انجام گرفته‌است. در بالاترین

---

<sup>۳۴</sup> برای رعایت محرمانگی مورد تاکید مدیریت شرکت مورد مطالعه، نام آن تغییر داده شده است. همچنین نام شرکت های رقیب و کارفرما نیز فاش نمی‌شود.

سطح، کدهای داده‌ی به دست‌آمده از این مصاحبه‌ها را می‌توان به صورت جدول ۱ به دسته‌های معنادار تقسیم کرد<sup>۳۵</sup>.

جدول ۱- دسته‌های اصلی در تحلیل داده‌ها

دسته	شرح دسته
۱	طرح واقعیات و اطلاعات ادراک‌شده از طرف اعضای غیرموظف
۲	قضاوت اعضای غیرموظف درباره‌ی علت رویداد
۳	طرح واقعیات و اطلاعات ادراک‌شده از طرف اعضای موظف
۴	قضاوت اعضای موظف درباره‌ی علت رویداد
۵	پیش فرض‌های ذهنی و انتظارات
۶	تعامل اعضا و سازه‌های سطح گروه
۷	شرایط زمینه‌ای و واقعیات موجود

دسته‌ی اول شامل کدهای مربوط به «طرح واقعیات‌ها و اطلاعات ادراک‌شده از طرف اعضای غیرموظف» است. کدهای این دسته بیان می‌کنند که در بحث‌های هیئت‌مدیره در مقطع رویداد چه واقعیات‌ها و اطلاعاتی توسط اعضای غیرموظف به عنوان اطلاعات مرتبط به موضوع تشخیص داده شده و در بحث‌ها مطرح گردیده است. متناظر این دسته «طرح واقعیات‌ها و اطلاعات ادراک‌شده از طرف اعضای موظف» است که نشان می‌دهد چه کدهای از نظر اعضای موظف با موضوع مرتبط بوده‌اند و توسط آن‌ها در بحث مطرح شده‌اند. دو دسته‌ی دیگر کدها شامل «قضاوت اعضای غیرموظف» و «قضاوت اعضای موظف» است. کدهای این

<sup>۳۵</sup>به دلیل محدودیت مشخص شده برای تعداد صفحات مقاله برای تعداد زیادی از کدها، نقل قول‌های انتخاب شده از متن مصاحبه‌ها قابل طرح در متن مقاله نبوده است که در گزارش اصلی این تحقیق نقل قول‌های لازم ارایه شده‌اند.

## شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوهی اسناددهی نتیجه عملکرد

دسته‌ها بیانگر قضاوت‌هایی است که هر گروه از اعضای موظف و غیرموظف با دریافت مجموعه‌ی واقعیت‌ها و اطلاعاتی که در هیئت‌مدیره توسط اعضا مطرح شده است، به آن رسیده‌اند و آن را در جلسات هیئت‌مدیره مطرح کرده‌اند.

«طرح واقعیت‌ها و اطلاعات» از «قضاوت» های اعضای هیئت‌مدیره در جستجوی مکانیزمی برای شکل-گیری اسناددهی جمعی و سازه‌های تاثیرگذار بر این مکانیزم تفکیک شده‌اند. همانطور که در ادامه خواهیم دید عواملی دخالت می‌کنند تا هر فرد و مجموعه‌ی اعضای هیئت‌مدیره از اطلاعات مطرح شده گزینش کنند و قضاوت فردی و جمعی خود را شکل دهند. نیاز به بررسی جداگانه‌ی طرح اطلاعات و قضاوت‌های اعضای موظف و غیرموظف نیز بر اساس سوال تحقیق بیان شده در بخش مقدمه مشخص می‌شود. همانطور که در آن بخش مطرح شد سوال تحقیق این مقاله درباره‌ی شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره از منظر موظف بودن اعضا بر روی شیوهی اسناددهی جمعی هیئت‌مدیره است. برای پاسخ‌دادن به این سوال لازم است رفتارهای متفاوت اعضای موظف و غیرموظف در وارد کردن اطلاعات به بحث‌ها و در تاثیرگذاری بر قضاوت‌های هر یک از دو گروه تفکیک و شناسایی شود.

دسته‌ی مهم دیگر مربوط به «تعامل اعضا و سازه‌های سطح گروه» است. در این دسته تمامی کدهای مربوط به شیوه‌ی تعامل و تاثیر و اثر اعضا روی همدیگر که در جهت اسناددهی جمعی مورد توافق تاثیرگذار بوده، جای گرفته‌است. دسته‌ی دیگر مربوط به «پیش‌فرض‌های ذهنی و انتظارات» اعضای هیئت‌مدیره است. نهایتاً دسته‌ای از کدها حاوی اطلاعاتی درباره‌ی «شرایط زمینه‌ای»<sup>۳۶</sup> و واقعیات موجود» بودند که در دسته‌ای به همین نام آمده‌اند. با توجه به اینکه شرایط زمینه‌ای و واقعیات موجود در بخش‌های تحلیل مختلف و بنا بر نیاز بحث مطرح می‌شوند کدهای مربوط به آنها را در ابتدا می‌آوریم.

### جدول ۱- شرایط زمینه‌ای و واقعیات موجود

کد	شرح کد
۷۱	نارضایتی کارفرما از محصول تحویلی شرکت
۷۲	ارائه پیشنهاد افزایش تدریجی ظرفیت و کاهش تدریجی تعداد سایت
۷۳	عدم تمایل کارفرما به افزایش تعداد سایت‌ها
۷۴	ورود اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره به مذاکره با مدیران کارفرما
۷۵	منزلت بالای اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره در صنعت مخابرات

<sup>۳۶</sup> Contextual

رقابت مخرب <sup>۳۷</sup> شرکت خارجی	۷۶
شرایط رقابتی حساس کارفرما	۷۷

توضیحات مربوط به کدها نیز در محل بحث ارائه خواهند شد. در ادامه کدهای موجود در هر دسته را تشریح می‌کنیم. مشاهده می‌شود که کدهای دسته‌ی ۷ از لحاظ محتوایی تفاوتی با کدهای دسته‌ی ۱ و ۳ ندارند. ما نکته در اینجاست که کدهایی که در دسته‌های ۱ یا ۳ آمده‌اند، واقعیت‌هایی هستند که لزوماً توسط اعضای موظف یا غیرموظف در جلسات بحث هیئت‌مدیره مطرح شده‌اند.

**واقعیات و اطلاعات ادراک‌شده‌ی مطرح‌شده از سوی اعضای غیرموظف و قضاوت‌های آنها**  
 کدهای این دسته‌ها در جدول‌های ۴ و ۵ قابل مشاهده‌اند:

#### جدول ۲ - اطلاعات مطرح شده از طرف اعضای غیرموظف

کد	شرح کد
۱۰۱	پیشنهادهای جذاب نمایندگان رقیب خارجی از لحاظ فناوری و قیمت
۱۰۲	حضور شخصیت‌های قوی و موجه بعنوان نمایندگان ایرانی رقیب خارجی
۱۰۳	نفوذ و فشار بالای نمایندگان شرکت رقیب خارجی بار کارفرما
۱۰۴	ناتوانی محصول فناوران پیشگام در برآوردن نیازهای فنی کارفرما
۱۰۵	انجام نشدن تلاش کافی برای لابی‌گری در مورد پذیرفتن پیشنهاد توسعه تدریجی
۱۰۶	وجود مشکل ظرفیت در سیستم‌های هر دو شرکت فناوران پیشگام و رقیب خارجی
۱۰۷	انتساب غلط کاستی‌های فنی به فناوران پیشگام با وجود شراکت رقیب خارجی در نقص‌ها
۱۰۸	ضعف در هزینه‌یابی یک محصول در طول دوره عمرش در کارفرما
۱۰۹	محوریت بدنه کارشناسی کارفرما در تصمیم‌نهایی آن
۱۱۰	عدم اطلاع دقیق مدیران ارشد کارفرما از موضوع
۱۱۱	دامنه بیشتر تعاملات تجاری کارفرما با رقیب خارجی

<sup>۳۷</sup> Damping

## شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوهی اسناددهی نتیجه عملکرد

۱۱۲	معذوریت کارفرما برای برگزاری مناقصه و رقابتی کردن فضا با وجود فشار رقبا
۱۱۳	مناقصه بعنوان ابزاری برای کشف قیمت توسط کارفرما
۱۱۴	سازگاری توسعه تدریجی محصول فناوران پیشگام با سیستم فنی کارفرما
۱۱۵	احتمال ارائه گزارش‌های نادرست لایه کارشناسی به لایه مدیریتی در کارفرما

### جدول ۳ - قضاوت‌های طرح شده از طرف اعضای غیرموظف

کد	شرح کد
۲۱	تصور زورگویی و ترجیح داشتن پیمانکار خارجی از طرف کارفرما
۲۲	اشکال تراشی کارفرما بدلیل عدم شفافیت قرارداد
۲۳	تصور وجود معیارهایی غیر از صلاحیت در تصمیم کارفرما

بخشی از مسائل مطرح شده از سوی اعضای غیرموظف مربوط به رفتارها و ویژگی‌های رقیب خارجی بوده است. آقای «الف» (رئیس هیئت‌مدیره) به جذابیت پیشنهادهای نمایندگان رقیب خارجی هم از لحاظ قیمت و هم از لحاظ فناوری اذعان داشته‌اند (۱۰۱). همچنین به اعتقاد ایشان حضور شخصیت‌های قوی و موجه به عنوان نمایندگان ایرانی شرکت رقیب خارجی (۱۰۲) و فشار و نفوذ بالایی که این نمایندگان بر روی کارفرما اعمال می‌کرده‌اند (۱۰۳) یکی از عوامل تعیین‌کننده‌ی شکست فناوران پیشگام در این رویداد بوده‌است. محور دیگر طرح مسائل از زاویه‌ی کاستی‌ها و کوتاهی‌های درونی فناوران پیشگام بوده است. تمامی اعضای غیرموظف اتفاق نظر داشتند که محصول فناوران پیشگام کاستی‌های فنی داشته‌است که نیازمندی‌های کارفرما را در سطح مطلوب برآورده نمی‌کرده است (۱۰۴).

ظرفیت محصول فناوران پیشگام فاصله‌ی زیادی با ظرفیت موردنیاز کارفرما داشته‌است و کاستی محوری محصول فناوران پیشگام در همین مورد بوده‌است. راه حلی که از طرف فناوران پیشگام در این مورد پیشنهاد می‌شده این بوده است که در ابتدا ظرفیت کم با تعداد بیشتر سایت‌های محل استفاده محصول جبران شود و به تدریج در طول زمان فناوران پیشگام ظرفیت محصولش را افزایش و تعداد سایت‌ها را به تعداد مورد نظر کارفرما کاهش دهد (۷۲). هیئت‌مدیره‌ی فناوران پیشگام به صورت جمعی معتقد بودند که این پیشنهاد برای کارفرما قابل پذیرش است و انتظار پذیرش آن را به صورت پیش‌فرض در ذهن خود داشتند (۵۳). در این مورد عضو «الف» (رئیس هیئت‌مدیره) اعتقاد داشتند که تلاش کافی برای مذاکره در جهت اینکه کارفرما پیشنهاد توسعه‌ی تدریجی محصول فناوران پیشگام را بپذیرد انجام نشده است (۱۰۵).



عضو «پ» بخشی از نارضایتی کارفرما را به این دلیل ناروا می‌دانست که آنها سیستم‌های اطلاعاتی کارائی ندارند که منشاء نقص‌ها را به دقت تشخیص دهد و بنابراین کاستی‌های فنی رقیب خارجی را نیز به غلط به شرکت فناوران پیشگام منتسب می‌کند (۱۰۷). عضو «پ» همچنین با توجه به تجربه‌ای که از تعامل با کارفرما در شرکت مهرآوران<sup>۳۸</sup> (شرکتی که مدیرعاملی آن را به عنوان شغل ثابت خود عهده‌دار هستند) بخشی از تصمیم کارفرما که به شکست فناوران پیشگام انجامید را ناشی از ضعف کارفرما در هزینه‌یابی یک محصول در طول دوره‌ی عمرش می‌دانست (۱۰۸). به اعتقاد ایشان اگر کارفرما می‌توانست هزینه‌ی مالکیت یک محصول را به درستی محاسبه کند، متوجه می‌شد که محصولات چینی با وجود قیمت اولیه‌ی پایین‌تر، هزینه‌ی بیشتری را در طول دوره‌ی عمرشان به مصرف‌کننده تحمیل می‌کنند.

مساله‌ی دیگر مطرح‌شده در محور ویژگی‌ها و رفتار کارفرما، محوریت بدنه‌ی کارشناسی کارفرما در تصمیم‌گیری مدیران ارشد کارفرما (۱۰۹) است که توسط اعضای «ب» و «پ» از اعضای غیرموظف در مقاطع مختلف مورد اشاره قرار گرفته است. این محوریت به دلیل درگیری مداوم بدنه‌ی کارشناسی کارفرما در پروژه و عدم اطلاع دقیق مدیران ارشد کارفرما از موضوع (۱۱۰) محقق شده است. در این راستا هر دوی این اعضا این واقعیت ادراک‌شده را مطرح کرده‌اند که گزارش‌های کارشناسان کارفرما به مدیران ارشد در مقطعی جهت‌دار و جانب‌دارانه بوده است و این مساله نقش مهمی در تضعیف جایگاه فناوران پیشگام نزد مدیران ارشد کارفرما بازی کرده است (۱۱۵):

«مهم این است که افرادی که در ان لایه دارند کار می‌کنند گزارش‌های خوب و درست به لایه‌های بالاترشان منتقل می‌کنند؟ آیا صادق‌اند نسبت به آن جلسات و چیزی که در جلسات گفته می‌شود، همان را منتقل می‌کنند؟» (مصاحبه با عضو «پ»؛ عضو غیرموظف)

با طرح واقعیات و اطلاعات فوق، عمده‌ی قضاوت و اسناددهی اعضای غیرموظف به سمت خارج سازمان بوده است. هر سه عضو غیرموظف هیئت‌مدیره این قضاوت را مطرح می‌کردند که کارفرما از قدرت تجاری خود برای وارد کردن فشار به شرکت فناوران پیشگام استفاده می‌کند و به نوعی رفتار زورگویانه از خود نشان می‌دهد؛ همچنین در مقطعی رفتاری تبعیض‌آمیز و جانب‌دارانه به نفع رقیب خارجی داشته است (۲۱). این واقعیت وجود داشت که شرکت کارفرما از محصول فناوران پیشگام رضایت کامل نداشت (۷۱) و در چند مرحله پس از تحویل خواستار اصلاح نقائص آن از طرف فناوران پیشگام شده بود. عضو «ب» از این رفتار مشتری به عنوان اشکال‌تراشی یاد می‌کردند (۲۲) و به طور کلی معتقد بودند که چیزی فراتر از خروجی و رفتار شرکت فناوران پیشگام در تصمیم کارفرما تعیین‌کننده بوده است (۲۳) و اصولاً تصمیم‌گیری‌های

<sup>۳۸</sup> نام این شرکت نیز برای رعایت محرمانگی تغییر داده شده است.

## شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوهی اسناددهی نتیجه عملکرد

غیرشفاف در مسائل کلان کشور امری رایج است. مشابه همین، عضو «پ» عدم رقابت سالم شرکت‌های خارجی را امری طبیعی می‌دانستند و اظهار داشتند که این رفتار کارفرما و برگزاری مناقصه به هیچ‌وجه برای ایشان تعجب‌برانگیز نیست. البته متقابلاً رئیس هیئت مدیره این واقعیت را نیز مطرح می‌کردند که کارفرما برای رعایت حداقل ملزومات یک فضای رقابتی در نوعی معذوریت برای برگزاری مناقصه نیز قرار داشت (۱۱۲) و همچنین مناقصه به کشف قیمت توسط آن‌ها نیز کمک می‌کرد (۱۱۳).

### واقعیات و اطلاعات مطرح شده از سوی اعضای موظف و قضاوت‌های آنها

کدهای این دسته‌ها در جدول‌های ۶ و ۷ قابل مشاهده‌اند:

#### جدول ۴- اطلاعات مطرح شده از طرف اعضای موظف

کد	شرح کد
۳۱	نفوذ و فشار بالای نمایندگان شرکت رقیب خارجی بر کارفرما
۳۲	ناتوانی تیم فنی در حل مساله فنی
۳۳	ارتباط مشکل ظرفیت به یک قطعه‌ی سخت‌افزاری تهیه شده از شرکت انگلیسی
۳۴	ناممکن بودن تامین قطعه‌ی مهم سخت‌افزاری از شرکت‌های امریکایی به دلیل تحریم
۳۵	گسترش دامنه کاستی های فنی شرکت به هنگام تلاش برای افزایش ظرفیت
۳۶	نبود تست های جامعی که پیش از اجرا یکپارچگی محصول را بیازماید
۳۷	نسبت دادن بخشی از کاستی های فنی محصول شرکت به شبکه غیراستاندارد کارفرما
۳۸	محوریت بدنه کارشناسی کارفرما در تصمیم کارفرما

#### جدول ۵- قضاوت‌های مطرح شده از طرف اعضای موظف

کد	شرح کد
۴۱	بزرگتر بودن ابعاد فنی مساله از دایره امکانات شرکت
۴۲	تصور زورگویی و ترجیح خارجی از طرف کارفرما در هیئت مدیره

در جلسات هیئت‌مدیره در آن مقطع زمانی، نفوذ و فشار بالای نمایندگان رقیب خارجی بر کارفرما و تاثیرگذاری این امر در تغییر شیوهی تعامل و رفتار کارفرما با فناوران پیشگام، توسط عضو «ت» (مدیرعامل و

عضو هیئت‌مدیره) نیز مورد اشاره و تایید قرار گرفته است (۳۱). در نگاه به مشارکت اعضای موظف به بحث، یکی از موضوعات پر اهمیت هیئت‌مدیره که عضو «ج» (مدیر فنی شرکت) در طرح آن نقش محوری داشتند، مساله‌ی کاستی‌های فنی محصول فناوران پیشگام و ناتوانی تیم فنی در حل آن بود (۳۲).

همانطور که پیش‌تر نیز اشاره شد، محور اصلی ناتوانی محصول فناوران پیشگام در برآوردن نیاز کارفرما مربوط به ظرفیت کم محصول فناوران پیشگام بوده‌است. فاصله‌ی میان ظرفیت محصول فناوران پیشگام با ظرفیت مطلوب کارفرما به قدری زیاد بود که مدیر فنی حل این مساله را خارج از دایره‌ی امکانات فناوران پیشگام (۴۱) می‌دانستند و معتقد بودند با حداکثر تلاش و توان تیم فنی این مساله به سرانجام مطلوب نرسید (۶۲). بخشی از مساله‌ی ظرفیت را نیز مربوط به مشکل در یک قطعه‌ی مهم سخت‌افزاری می‌دانستند (۳۳) که شرکت فناوران پیشگام تحت شرایط تحریم نمی‌توانست آن را از شرکت‌های معتبر امریکایی تامین کند (۳۴). به نقل از خود ایشان، تلاش و تمرکز برای افزایش ظرفیت باعث گسترش مشکلات فنی محصول از جوانب دیگر شد و ابعاد نارضایتی کارفرما را افزایش داد (۳۵). به اعتقاد عضو «د» (مدیر بازرگانی) مهمترین خلاء فنی شرکت نبود تست‌های جامعی بود که یکپارچگی اجزای محصول را پیش از نصب در سایت‌ها بیازماید (۳۶). از طرف دیگر ایشان دلیل برخی از مشکلات فنی محصول فناوران پیشگام را به شبکه‌ی غیر استاندارد کارفرما نسبت می‌دادند (۳۷). به طور کلی در میان اعضای موظف عضو «د» (مدیر بازرگانی) نیز در تصور رفتار زورگویانه و یا تبعیض‌آمیز از طرف کارفرما (۴۲) با اعضای غیرموظف همصدا و هم‌نظر بود. عضو «ج» (مدیر فنی) نیز نقش محوری بدنه‌ی کارشناسی کارفرما در جهت‌دهی به تصمیمات مدیران‌ارشد (۳۸) را تایید می‌کردند.

### پیش‌فرض‌های ذهنی و انتظارات

کدهای مربوط به این دسته در جدول ۸ آمده‌اند:

#### جدول ۶- پیش‌فرض‌ها و انتظارات در هیئت‌مدیره

کد	شرح کد
۵۱	انتظار حمایت از تولید داخل توسط کارفرما
۵۲	خوش باوری هیئت‌مدیره به همراهی کارفرما با شرکت فناوران پیشگام
۵۳	فرض هیئت‌مدیره بر پذیرفتن افزایش تعداد سایت‌ها با ظرفیت فعلی
۵۴	عدم نگرانی هیئت‌مدیره از شکست پروژه به دلیل فرض بر برنده شدن در مناقصه
۵۵	دور از انتظار بودن رقابت مخرب انجام گرفته از طرف شرکت خارجی
۵۶	تعمیم تجربیات شغل ثابت برای نتیجه‌گیری در مورد فناوران پیشگام

## شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوهی اسناددهی نتیجه عملکرد

پیش‌فرض‌های ذهنی افراد و انتظاراتی که بر مبنای این پیش‌فرض‌ها از رفتار اجزای محیط دارند، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دادن به اسناددهی اعضای هیئت‌مدیره داشته‌است. بعضی از این پیش‌فرض‌ها و انتظارات به صورت جمعی در هیئت‌مدیره پذیرفته شده‌بودند، بعضی نیز در ذهن یک عضو منفرد وجود داشتند و در مشارکت آن عضو در بحث‌ها تاثیر می‌گذاشتند. یکی از انتظاراتی که به صورت جمعی در هیئت‌مدیره پذیرفته شده بود، انتظار حمایت از تولید داخل توسط کارفرما (۵۱) بود که این انتظار تاثیر بسیار زیادی در تفسیر و ارزیابی رفتارهای کارفرما و در نتیجه اسناددهی رویداد داشته است:

«فکر کردم شاید بشود صحبت کرد و از علاقه‌ی احتمالی اون‌ها به اینکه از یک تولیدکننده داخلی را حمایت کنند استفاده کرد و بازی را عوض کرد» (مصاحبه با عضو «ج»؛ عضو موظف و مدیر فنی)

دومین پیش‌فرض جمعی، خوش‌باوری بسیار هیئت‌مدیره به همراهی کارفرما با فناوران پیشگام تحت هر شرایطی بوده است (۵۲):

«فکر می‌کنم ما پیش‌بینی نکردیم که احتمالاً کارفرما خسته بشود. یعنی فرض کردیم که هنوز هم وقت داریم برای حل مساله و می‌توانیم بر مساله غلبه بکنیم و پیش‌بینی نکردیم که چه اتفاقی در حال افتادن است» (مصاحبه با عضو «ج»؛ عضو موظف و مدیر فنی)

در همین راستا هیئت‌مدیره این فرض را داشته است که کارفرما پیشنهاد آنها مبنی بر توسعه‌ی تدریجی محصول را می‌پذیرد (۵۳). مساله‌ی سوم این بوده است که اعضای هیئت‌مدیره مشترکاً این فرض را داشته‌اند که به فرض اینکه مناقصه‌ای هم در کار باشد می‌توانند برنده‌ی مناقصه باشند (۵۴) و رقابت مخرب انجام شده توسط رقیب خارجی کاملاً دور از انتظار بوده است (۵۵). همین پیش‌فرض در کنار باور فوق باعث شده بود نگرانی جدی از عملکرد ضعیف فنی محصول خود نداشته‌باشند. اعضای هیئت‌مدیره در مورد فرض برنده‌شدن در مناقصه می‌گویند:

«فرض هیئت‌مدیره بر اساس فکت‌های قبلی بازار و قیمت‌هایی که وجود داشت این بود که اگر حتی مناقصه هم بشود ما می‌توانیم رقابت خوبی با بقیه داشته‌باشیم» (مصاحبه با عضو «د»؛ عضو موظف و مدیر بازرگانی)

یکی از پیش‌فرض‌های فردی که تاثیر قابل ملاحظه‌ای در جهت‌گیری اسناددهی جمع هیئت‌مدیره داشته‌است، قضاوت‌های عضو «پ» (غیرموظف) در مورد رفتار و رویکرد

کارفرما بوده است. ایشان که مدیر عامل شرکت مهرآوران یکی دیگر از پیمانکاران کارفرما بوده است تجربیات شرکت خود را برای قضاوت در مورد رویداد فناوران پیشگام تعمیم می‌دهد (۵۶): «من اعتقادم این است که وقتی اتفاقاً می‌بینند که مجموعه‌هایی وجود دارند که در واقع دارند خوب پیش می‌روند و مورد قبول کارفرما قرار می‌گیرند. اولین سعی‌شان این است که نزد کارفرما آن شرکت را تخریب کنند...» (مصاحبه با عضو «پ»: عضو غیرموظف)

«من می‌توانم بگویم یک سناریویی بوده که معمولاً غرها را می‌زنند و تخریب می‌کنند، یک مرتبه از لحاظ فنی می‌آیی پایین، دو مرتبه هم از لحاظ مالی پایین ات می‌آورند. شما دیگر در شرایطی هستی که احتمال بردت پایین آمده و کار را مجبوری که واگذار کنی.» (مصاحبه با عضو «پ»: عضو غیرموظف)

به نظر می‌رسد چنین قضاوت‌هایی نیز تاثیر بسزایی در قوت گرفتن اسناددهی به رفتار مغرضانه‌ی کارفرما در تعامل بازرگانی-حقوقی داشته است.

### تعاملات اعضا و شناخت جمعی سطح گروه

کدهای مربوط به این دسته در جدول ۹ قابل ملاحظه است:

#### جدول ۷- تعاملات اعضا و شناخت جمعی سطح گروه

کد	شرح کد
۶۱	عدم اعتنای جدی به ضعف فنی شرکت و به حاشیه راندن آن
۶۲	اطمینان به تلاش حداکثری در تیم فنی شرکت
۶۳	برجستگی جنبه تعامل بازرگانی-حقوقی با کارفرما در اسناددهی هیئت مدیره
۶۴	تصور زورگویی و ترجیح خارجی از طرف کارفرما در هیئت مدیره

مساله‌ی کلیدی قابل توجه در بحث و تفسیر رویداد شکست فناوران پیشگام در هیئت‌مدیره این است که با وجود تمام اطلاعات و واقعیت‌هایی که در مورد کاستی‌های فنی محصول فناوران پیشگام وارد بحث‌های هیئت‌مدیره شد، این مساله مورد اعتنای جدی هیئت‌مدیره برای اقدام کردن در جهت رفع آن قرار نگرفته و همواره یک عامل رده‌ی دو به حساب می‌آمده است (۶۱). عضو «د» (عضو موظف؛ مدیر بازرگانی) در این مورد می‌گویند:

## شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوهی اسناددهی نتیجه عملکرد

«...آن چیزی که ما تولید کردیم و دارد کار می‌کند، مسائل مربوط به آن هیچ وقت مانع از این نشد که ما فکر کنیم چون این مشکلات وجود دارد، ما نمی‌توانیم بالاتر از این برویم. یعنی معماری بالاتر از آن را همیشه ما مدنظر داشتیم و این را شدنی می‌دانستیم ... خیلی بحث و نگاه این نبود که ما در تولید به یک بن‌بستی رسیدیم و چون این را الان نمی‌توانیم حل بکنیم بنابراین چهار برابر بعدی‌اش را اصلاً نمی‌توانیم حل بکنیم.» (مصاحبه با عضو «د»؛ عضو موظف و مدیر بازرگانی شرکت) و نظر عضو «ب» را می‌آوریم که به اعتقاد ایشان این مساله‌ی مبتلا به بسیاری از شرکت‌هایی است که هسته‌ی سازمانی فنی دارند. ایشان می‌گویند:

«البته اینکه فناوران پیشگام در حوزه فنی باید توسعه قابل توجهی در توانمندی‌هایش انجام می‌داد تا بتواند به آن اهداف برسد مطرح بود. اما معمولاً شرکت‌هایی که بنیان اصلی شان تیم‌های فنی اند، غالباً این گونه اند که مسائل فنی را عامل اصلی نمی‌بینند. یعنی می‌گویند ما حلش می‌کنیم.» (مصاحبه با آقای عضو «ب»؛ عضو غیرموظف)

در کنار این به حاشیه راندن مساله‌ی فنی، نوعی اطمینان به تلاش حداکثری تیم فنی که آمیخته با انفعال نیز بوده در هیئت‌مدیره وجود داشته‌است (۶۲). این عوامل در کنار هم باعث شده بود که عزمی جدی در هیئت‌مدیره برای اینکه برای این نقطه ضعف راه‌حلی اساسی پیدا شود وجود نداشته باشد.

### جمع‌بندی و تحلیل موردکاوی فناوران پیشگام

با شواهد موجود در داده‌ها از چند جهت می‌توان این نتیجه‌گیری را پشتیبانی و تقویت کرد که اسناددهی جمعی مورد توافق در هیئت‌مدیره اسناددهی به «شیوه‌ی تعامل و عدم همکاری و همراهی کارفرما با فناوران پیشگام» بوده است. اولاً همانطور که در کدهای طبقه‌بندی‌شده در دسته‌های مختلف دیده می‌شود، طرح و بحث این موضوع پر تکرارترین محوری است که به طور مستقل توسط اعضا مطرح شده است و هر سه عضو غیرموظف و دو عضو موظف این مساله را مطرح کرده‌اند (۲۱، ۲۲، ۲۳، ۱۱۵، و ۴۲). شاهد دوم این است که عضو «ب» مستقیماً اظهار کرده‌اند که محور برجسته‌تر در گفتگوهای هیئت‌مدیره همین شیوه‌ی تعامل حقوقی - بازرگانی کارفرما با فناوران پیشگام بوده است:

«...یعنی به نوعی این احساس که کارفرما از قدرت مالی تجاری اقتصادی حقوقی خودش استفاده می‌کند و انتظاراتی دارد از فناوران پیشگام که لزوماً انتظارات معقول و منطقی شاید نیستند. عمدتاً یک چنین تصویری داده می‌شد در هیئت‌مدیره.» (مصاحبه با عضو «ب»؛ عضو غیرموظف)

شاهد سوم این است که جهت تمامی تصمیمات و اقدامات هیئت‌مدیره برای نجات شرکت فناوران پیشگام در راستای مذاکره و تلاش برای اقناع کارفرما برای همکاری و سازش بیشتر با فناوران پیشگام بوده‌است:

«... بنابراین این نبود که هیئت‌مدیره بخواهد یک راه‌حل فنی پیشروی تیم فنی بگذارد. هیئت‌مدیره عمدتاً رویکردش تعامل و مذاکره با کارفرما بود. فکر می‌کرد که مساله از نظر هیئت‌مدیره باید با مذاکره و لابی و اینها حل شود.» (مصاحبه با آقای «الف»؛ عضو غیرموظف و رئیس هیئت‌مدیره)

این مساله را می‌توان شاهی برای برجستگی این اسناددهی در نظر گرفت زیرا که اگر اسناد جمعی بر موضع دیگری مانند توانمندی‌های فنی متمرکز می‌شد، انتظار داشتیم هیئت‌مدیره تمرکز تصمیمات و مصوباتش را بر روی این مسائل بگذارد.

در تحلیل مکانیزم‌های اسناددهی جمعی هیئت‌مدیره‌ی فناوران پیشگام با این سوال مهم روبرویم: «چگونه ضعف فنی شرکت که به اندازه‌ی کافی مهم و تاثیرگذار بوده‌است به حاشیه رفته و رفتار کارفرما و شیوه‌ی تعامل حقوقی و بازرگانی با او توجه، تمرکز و توافق بیشتری را در هیئت‌مدیره به عنوان علت مشکلات به سمت خود جلب کرده‌است؟» برای پاسخ به این سوال باید بررسی کنیم که اطلاعات و دیدگاه‌های اعضای موظف و غیرموظف چگونه و با چه مکانیزم‌هایی در تاثیرگذاری بر اسناددهی جمعی وزن گرفته‌اند.

در ابتدا سعی می‌کنیم توضیح دهیم که شیوه‌ی اسناددهی هر کدام از اعضای موظف و غیرموظف چگونه شکل گرفته‌است. همانطور که در دسته‌بندی کدهای مصاحبه‌ها مشاهده می‌شود اولین مرحله‌ی مشارکت هر عضو هیئت‌مدیره در شکل دهی به اسناد جمعی «طرح واقعیات و اطلاعات در جلسه» است. در بررسی مشارکت اعضا از زاویه‌ی اطلاعات باید توجه کنیم که هر سه عضو غیرموظف هیئت‌مدیره در نهادهای صنعتی، صنفی و علمی حوزه‌ی کسب‌وکار فناوران پیشگام فعالیت داشته‌اند. بر همین اساس این اعضا پیش از عضویت در هیئت‌مدیره‌ی شرکت، بنابر مشاغل ثابتشان در تعامل با فضای کسب‌وکار شرکت فناوران پیشگام و بازیگران اصلی آن قرار داشته‌اند و اطلاعات در این مورد را بطور مستقیم دریافت می‌کرده‌اند. در نتیجه این افراد فراتر از مسائل فناوران پیشگام، قضاوت‌هایی درباره‌ی محیط خارجی‌ای که این شرکت در آن فعالیت می‌کند با خود داشته‌اند. به عنوان نمونه پیش‌فرض عضو «پ» در مورد شیوه‌ی رفتار عمومی کارفرما و پیمانکاران خارجی (۵۶) که نقل‌قول‌های مربوط به آن را در قسمت پیشین آوردیم را یادآوری می‌کنیم. بر این مبنا دامنه‌ی اطلاعات اعضای غیرموظف در زمینه‌ی متغیرهای صنعت و رفتار بازیگران اصلی آن بسیار بیشتر از توانمندی‌ها و کاستی‌های شرکت در انجام بخش‌های مختلف وظیفه‌ای<sup>۳۹</sup> است. به این دلیل که اعضای غیرموظف در هیچ‌کدام از وظایف اجرایی به طور مستقیم وارد نمی‌شوند و اطلاعات در این مورد را با واسطه و احتمالاً به صورت دستکاری شده<sup>۴۰</sup> از مدیران ارشد اجرایی دریافت می‌کرده‌اند.

<sup>۳۹</sup> Functional

<sup>۴۰</sup> Manipulated

## شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوهی اسناددهی نتیجه عملکرد

آگاهی بیشتر اعضای موظف از اطلاعات جزئی درونی و آگاهی بیشتر اعضای غیرموظف از اطلاعات محیط بیرون به طور عمومی در پیشینه‌ی تحقیقاتی حاکمیت سازمانی نیز در مقالات متعددی پیش‌بینی شده‌است (بیسینگر و باتلر، ۱۹۸۵؛ دیلی و همکاران، ۲۰۰۳). البته آنچه که بدان پرداخته نشده و با توجه به داده‌های تجربی به دست‌آمده در این تحقیق می‌توان اضافه کرد سازه‌ای به نام «میزان تشابه صنعت شغل ثابت عضو غیرموظف با صنعت شرکت» است. پیشرو بودن اعضای غیرموظف در طرح دیدگاه‌ها و اطلاعات از محیط بیرون بنگاه احتمالاً زمانی پررنگ‌تر خواهد بود که این اعضا از صنعتی مشابه به عضویت هیئت‌مدیره-ی شرکت درآمده باشند. در یک فضای کسب‌وکار نامساعد اعضای غیرموظفی از همان صنعت می‌توانند سهم تعیین‌کننده‌ای در جهت‌دهی اسناددهی به محیط بیرون داشته‌باشند.

در بررسی قضاوت‌هایی که اعضای مختلف هیئت‌مدیره شکل داده‌اند، به نظر می‌رسد که افراد بیشتر به عواملی اسناددهی دارند که امکان کنترل و تاثیرگذاری روی آن را برای خود می‌بینند. ملاحظه‌ی شواهدی که در ادامه می‌آیند اعتبار چنین قضیه‌ای را پشتیبانی می‌کنند. اعضای «ج» و «د» که اعضای موظف هیئت‌مدیره هستند مدیریت دو بخش وظیفه‌ای از شرکت یعنی بخش فنی و بخش بازرگانی و ارتباط با مشتری را برعهده دارند. قاعدتاً هر کدام از این مدیران روی مسائل بخش وظیفه‌ای خود بیشتر از هر مساله‌ی دیگری در شرکت کنترل و نفوذ دارند و این نفوذ را درک می‌کنند. با این مقدمه مشاهده می‌کنیم که کسی که بیشترین اسناددهی درونی را به ضعف‌های فنی دارد عضو «ج» مدیر فنی شرکت بوده‌است (۳۲ و ۳۵). عضو «د» هم که مدیر بازرگانی است و حوزه‌ی مسئولیت و تاثیرگذاری‌اش تعامل با مشتری و محیط است، بیشتر اسناددهی به مساله‌ی شیوهی تعامل کارفرما با فناوران پیشگام دارد (۴۲):

«... خیلی از موارد بود که اونقدر که به ما زور می‌گفتند مثلاً به تامین‌کننده‌ی دیگری که خارجی بود زور نمی‌گفتند. مثلاً اگر از او چیزی می‌گفتند و او می‌گفت که باید بروم سفارش بدهم و فلان بکنم و سه ماه طول می‌کشد، ولی اگر همان مورد را از ما می‌خواستند، می‌گفتند ما ۲۴ ساعت بعد این را می‌خواهیم.» (مصاحبه با عضو «د»؛ عضو موظف و مدیر بازرگانی شرکت)

با توجه به اینکه اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره‌ی این شرکت مانند تمام شرکت‌های دیگر مسئولیت اجرایی در بدنه‌ی مدیریتی شرکت نداشته‌اند، طبیعتاً کنترل و نفوذ مستقیمی بر امور اجرایی شرکت نیز برای خود حس نمی‌کردند. در مقابل امکان تاثیرگذاری‌شان در این مساله را از طریق ارتباط با مدیریت‌ارشد کارفرما و مذاکره در جهت تغییر سیاست‌های او می‌دیده‌اند:



«معمولا هیئت‌مدیره در این موارد کارهایی که می‌تواند بکند کارهایی در رده‌ی مدیریتی است. کارهای در رده‌ی مدیریتی یعنی که اینکه مجموعه تلاش کند که قدرت نفوذ اعضا برای حل مشکل استفاده کند ...» (مصاحبه با عضو «ب»؛ عضو غیرموظف)

دیدیم که این افراد بیشترین اسناددهی را نیز به همین حوزه دارند (۲ها). اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره بیشتر به رفتار مشکل آفرین کارفرما اسناددهی می‌کنند و وزن اسناددهی خارجی در آنها کاملا سنگین‌تر است (۲ها).

شواهدی در داده‌ها وجود دارد که بر اساس آنها می‌توان پیشنهاد کرد که منزلت و مرتبه<sup>۴۱</sup> صنفی و حرفه‌ای اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره‌ی فناوران پیشگام در صنعت مخابرات به طور محسوسی از اعضای موظف بالاتر است (۷۵). به طور مثال:

«... [هیئت‌مدیره سعی کرد] که از قدرت نفوذ اعضای بیرونی برای حل مشکل استفاده کند که در این مثال خاص من در ذهنم است که چند جلسه‌ای با مدیرعامل کارفرما گذاشته شد. بعد خواسته شد که من هم در آن جلسه حضور داشته باشم که از قدرت و توان من هم استفاده شود در آن جلسه. خود عضو «الف» هم وقت گذاشتند چند جلسه.» (مصاحبه با عضو «ب»؛ عضو غیرموظف)

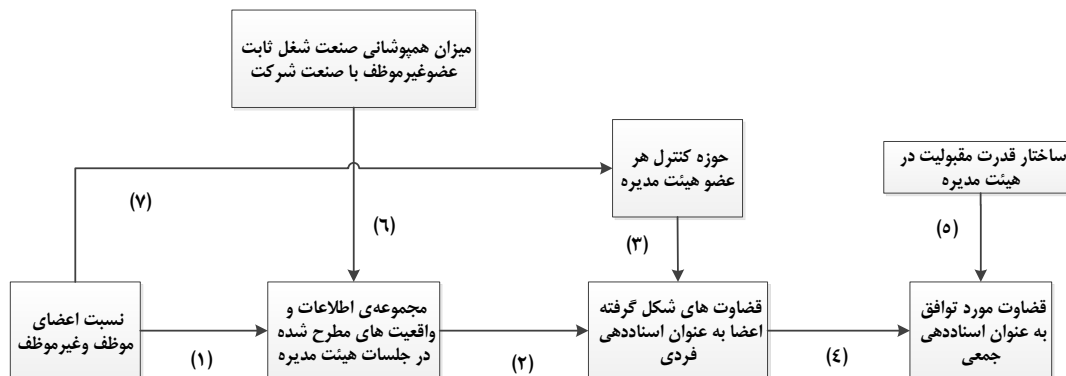
در نقل‌قول فوق، عضو «ب» مستقیما به نفوذ بیشتر اعضای غیرموظف و لزوم استفاده از آن اشاره می‌کند. این ادعا با توجه به عضویت اعضای غیرموظف در نهادهای صنعتی، صنفی و علمی این حوزه از صنعت که پیشتر ذکر آن رفت، قابل پذیرش است.

بنابر تعریف راون (۱۹۹۳) قدرت مقبولیت<sup>۴۲</sup> یک فرد در اثر قابل احترام و قابل تحسین بودن آن فرد در نظر دیگران ایجاد می‌شود. منزلت بالاتر اعضای غیرموظف در صنعت مخابرات می‌تواند باعث قدرت مقبولیت بیشتر این اعضا در هیئت‌مدیره شود. بر اساس همین قدرت شخصی بیشتر، اسناددهی مورد تاکید آنها برجستگی و پذیرش بیشتری یافته و اقدامات عملی بر مبنای آن انجام گرفته‌است. در کنار این موضوع اعتماد بالای اعضای غیرموظف به تلاش حداکثری تیم فنی شرکت (۶۲) باعث شده بود که هیئت‌مدیره همانطور که مدیر فنی می‌گفت مساله‌ی فنی را لاینحل و از طرف دیگر حتی عادی و حاشیه‌ای فرض کند و ریشه‌ی مساله و شکست را در جای دیگری جستجو نماید. بنابراین چنین چارچوب نظری‌ای مطابق شکل ۲ را برای توضیح موردکاوی پیشنهاد می‌دهیم:

<sup>۴۱</sup> Status

<sup>۴۲</sup> Referent power

## شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوهی اسناددهی نتیجه عملکرد



### شکل ۲- چارچوب نظری پیشنهادی برای اسناددهی جمعی در فناوران پیشگام

آنطور که داده‌های تجربی این مطالعه پیشنهاد می‌کنند فرآیند شناخت جمعی در اسناددهی هیئت‌مدیره را می‌توان به سه مرحله‌ی «طرح اطلاعات و واقعیت‌های ادراک‌شده در جلسه»، «طرح قضاوت‌های اسناددهی فردی» و «توافق جمعی در مورد یک اسناددهی» تقسیم کرد. اگر دسته‌های کد مربوط به اطلاعات مطرح‌شده توسط اعضای موظف و غیرموظف را با هم مقایسه کنیم، مشاهده می‌کنیم که این دو دسته تنها در کدهای (۱۰۴ و ۳۲) و (۱۰۹ و ۳۶) مشترک هستند و به نظر می‌رسد عمدتاً اعضای موظف و غیرموظف مسائل را در محورهای متفاوت خارجی و داخلی طرح می‌کنند. بنابراین می‌توان پیشنهاد داد که ترکیب هیئت‌مدیره از منظر موظف بودن اعضا بر روی مجموعه‌ی اطلاعات و واقعیت‌های مطرح‌شده در جلسات هیئت‌مدیره تاثیر می‌گذارد **(رابطه‌ی ۱)**. در مرحله‌ی بعد، به نظر می‌رسد که از میان تمامی واقعیت‌های مطرح‌شده که به طور بالقوه ارتباط مستقیم با رویداد مورد نظر دارند و می‌توانند دلیلی برای آن باشند، در ذهن هر کدام از اعضا تنها بخشی از آن واقعیت‌ها و اطلاعات برای قضاوت در مورد علت موثر رویداد مورد بحث جذب می‌شوند **(رابطه‌ی ۲)**. به عنوان مثال در داده‌ها مشاهده می‌کنیم که ابعاد مختلف ضعف‌های فنی فناوران پیشگام به طور روشن در جلسات هیئت‌مدیره در کنار سایر مسائل مطرح‌شده‌اند و مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند (۱۰۴ و ۳۲ تا ۳۶). اما در میان قضاوت‌های اعضا در مورد علت موثر پیش‌آمدن شرایط موجود می‌بینیم که این محور بسیار کم‌رنگ است و تنها در نظر عضو «ج» (عضو موظف؛ مدیر فنی) وزنی قابل اعتنا دارد (۴۱). در مقابل، این برداشت رفتار جهت‌دار و تبعیض‌آمیز کارفرما است که در ذهن بیشتر اعضا وزنی قابل توجه یافته‌است (۴۱ و ۲ها). بر طبق آنچه که در بالا بر اساس اطلاعات استدلال کردیم حوزه‌ای از متغیرهای کسب‌وکار که هر عضو به عنوان حوزه‌ی تاثیرگذاری و نفوذ خود می‌شناسد در انتخاب او از انبارهی واقعیت‌ها و اطلاعات طرح شده و شکل‌دهی‌اش به اسناددهی فردی تاثیر می‌گذارد **(رابطه‌ی ۳)**. بر طبق داده‌ها، پس از شکل گرفتن قضاوت‌های فردی اعضا آنچه که در توافق بر روی یک اسناددهی جمعی

**(رابطه‌ی ۴)** تعیین‌کننده است، «ساختار قدرت مقبولیت در هیئت‌مدیره» است **(رابطه‌ی ۵)**. در این موردکاوی اعضای غیرموظف قدرت مقبولیت بالاتری نسبت به اعضای موظف داشته‌اند و قضاوت آنها در مورد اسناددهی به عنوان اسناددهی جمعی مورد توافق پذیرفته شده است.

طبق چارچوب پیشنهادی بالا ترکیب هیئت‌مدیره از منظر موظف بودن اعضا در هیئت‌مدیره از دو طریق بر روی اسناددهی جمعی پایانی تاثیر می‌گذارد. مسیر اول همان رابطه‌ی ۱ است که در آن اعضای موظف و غیرموظف به احتمال زیاد مجموعه‌ی متفاوتی از اطلاعات را در جلسات هیئت‌مدیره مطرح می‌کنند. البته همانطور که استدلال کردیم میزان همپوشانی صنعت شغل ثابت اعضای غیرموظف با صنعت بنگاه بر اطلاعات آنها و در نتیجه اطلاعات مطرح شده در جلسات هیئت‌مدیره تاثیر می‌گذارد **(رابطه‌ی ۶)**. مسیر دوم از طریق تفاوتی است که اعضای موظف و غیرموظف در حوزه‌ی نفوذ درک‌شده‌شان دارند **(رابطه‌ی ۷)**. تفاوت اعضای موظف و غیرموظف در حوزه‌ی نفوذ درک‌شده‌شان از تفاوت معنادار نقش‌های آنها در شرکت ناشی می‌شود. این تفاوت باعث خواهد شد که به قضاوت‌های متفاوتی از اطلاعات مشترک در دسترس برسند و به این ترتیب است که ترکیب هیئت‌مدیره از منظر موظف بودن اعضا با واسطه روی قضاوت‌های شکل گرفته در هیئت‌مدیره تاثیر می‌گذارد.

### نتیجه‌گیری

در این مقاله طی یک مطالعه‌ی موردی، اسناددهی به عنوان یک پدیده‌ی سطح گروه در زمینه‌ی هیئت‌مدیره مورد مطالعه قرار گرفته است. از میان عوامل بسیاری که می‌تواند به اسناددهی جمعی هیئت‌مدیره جهت بدهد، تفاوت اعضای موظف و غیرموظف و نسبت آنها در هیئت‌مدیره به عنوان عامل تاثیرگذار مورد بررسی انتخاب شده است. نتیجه‌ی این موردکاوی نشان می‌دهد که قضاوت اسناددهی هر یک از اعضای هیئت‌مدیره با گزینش از دامنه‌ی اطلاعات طرح‌شده توسط تمامی اعضای هیئت‌مدیره - از جمله خود فرد - شکل می‌گیرد و تمامی اطلاعات به طور یکسان در قضاوت‌ها به کار گرفته نمی‌شود. اعضای موظف و غیرموظف مجموعه‌ی متفاوتی از متغیرهای کسب‌وکار را تحت کنترل و نفوذ خود می‌پندارند و بر اساس همین حوزه‌ی کنترل درک‌شده‌شان اطلاعات را بر می‌گزینند و قضاوت اسناددهی شخصی‌شان را شکل می‌دهند. در مرحله‌ی تضارب آراء و قضاوت‌ها نیز، اعضای که قدرت مقبولیت بالاتری داشته‌اند، تاثیر بیشتری بر جمع‌بندی و توافق اعضا بر روی یک اسناددهی جمعی گذاشته‌اند.

سهم نظری عمده‌ی این تحقیق در معرفی یک مدل فرآیندی برای شکل‌گیری اسناددهی جمعی در هیئت‌مدیره است. به علاوه سازه‌ها و عوامل تعیین‌کننده در هر یک از مراحل را تبیین می‌کند. همانطور که مک‌نالتی، زاتونی و داگلاس (۲۰۱۳) پیشنهاد می‌کنند این تحقیق با استفاده از داده‌های دسته اول در حاکمیت-سازمانی و با رویکرد کیفی، سعی در شکافتن جعبه‌ی سیاه نقش‌آفرینان حاکمیتی و شناختن فرآیندهای رفتاری آنان داشته است. یافته‌های این تحقیق تصور ساده‌ی دوگانه‌ای را که می‌تواند درباره‌ی رابطه‌ی نسبت

## شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوهی اسناددهی نتیجه عملکرد

غالب اعضای موظف یا غیرموظف در هیئت‌مدیره با گرایش به سمت اسناددهی داخلی یا خارجی این نهاد سازمانی وجود داشته باشد، کنار می‌زند. بعنوان مثال یافته‌های این تحقیق می‌گویند اسناددهی هیئت‌مدیره‌ای با غالب اعضای غیرموظف بستگی به این موضوع دارد که اعضای غیرموظف چقدر آشنایی با فضای کسب-وکار شرکت دارند و چقدر در آن احساس نفوذ و تاثیرگذاری می‌کنند.

سهم نظری دیگر این تحقیق، مطالعه‌ی سازه‌ی اسناددهی جمعی در سطح گروه است که هاروی و همکاران (۲۰۱۴) به عنوان یک خلاء تحقیقاتی مهم از آن یاد می‌کنند. در این تحقیق این سازه به عنوان اسناددهی مورد ائتلاف اعضای هیئت‌مدیره برای تصمیم‌گیری و اقدام برای حل مشکل مفهوم‌سازی شده‌است.

سهم کاربردی مقاله‌ی پیش‌رو در این است که تاثیر ترکیب هیئت‌مدیره از منظر موظف‌بودن اعضا - در یک شرایط زمینه‌ای خاص - را بر روی شیوهی اسناددهی هیئت‌مدیره نشان می‌دهد. بر اساس این تبیین، شرکت‌ها ممکن است بتوانند به هنگام استخدام اعضای هیئت‌مدیره‌شان، از زاویه‌ی تفسیر نتایج عملکرد نیز، کارایی و موثر بودن احتمالی هیئت‌مدیره‌شان را برآورد کنند. به عنوان مثال هیئت‌مدیره‌ها باید بدانند که اگر به دلایلی مانند استفاده از تجربیات یا بالابردن قدرت مذاکره، اکثریت اعضای غیرموظف خود را از فعالان با سابقه‌ی صنعت انتخاب کنند، - خصوصاً در شرایط نامساعد کسب‌وکار - به احتمال زیاد هیئت‌مدیره حساسیت و توجه بسیاری روی متغیرهای محیط بیرون و رفتار بازیگران اصلی آن خواهد کرد و نتیجه‌ی نامطلوب حاصل شده را اسناددهی خارجی می‌کند. بنابراین لازم است که چنین هیئت‌مدیره‌هایی سازوکارها و معیارهایی عینی برای ارزیابی شایستگی‌ها و عملکرد مدیریت سازمان در حوزه‌های مختلف تنظیم کنند تا به اندازه‌ی کافی در مورد کاستی‌ها و قوت‌های داخلی نیز واقع‌بین باشند. اگر واحد تحلیل را به سطح فرد بیاوریم، سهم کاربردی دیگر آن است که هر کدام از اعضای موظف و غیرموظف هیئت‌مدیره با تاثیرات ناخودآگاهی که ممکن است در شرایط مختلف بر روی روند اسناددهی هیئت‌مدیره بگذارند، آشنا می‌شوند. بنابراین می‌توانند با تغییر در زاویه‌ی دیدشان، شناخت و مشارکت خود را در اسناددهی هیئت‌مدیره موثرتر و کامل‌تر سازند.

اولین محدودیت مقاله‌ی پیش‌رو این است که صرفاً از یک مطالعه‌ی موردی نمی‌توان نتایج دارای روایی لازم گرفت.<sup>۴۳</sup> محدودیت دیگری که پیش‌روی جمع‌آوری اطلاعات وجود داشته دشواری دسترسی به اعضای هیئت‌مدیره‌ی شرکت‌ها بوده است. رفت و برگشت میان داده‌ها و نظریه و به عبارتی میان گردآوری و تحلیل داده‌ها از الزامات استقرای نظریه از روش موردکاوی است و در بسیاری از موارد، تحلیل یافته‌های کیس‌های مطالعه‌شده حتی منطبق انتخاب کیس‌های آتی را مشخص می‌کند (Eisenhardt, ۱۹۸۹). اما در این پژوهش به دلیل محدودیت زمان اعضای هیئت‌مدیره‌ها حتی مراجعه‌ی دوباره به اعضای هیئت‌مدیره‌ی یک

<sup>۴۳</sup> این تحقیق بخشی از یک پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد MBA است که در حال تکمیل با یک مطالعه موردی دیگر هم می‌باشد.

شرکت مطالعه شده نیز وجود نداشت و در این پژوهش بر خلاف رویه‌ی معمول ذکر شده، حرکت از گردآوری داده به سمت تجزیه و تحلیل داده‌ها تنها یکبار صورت گرفته‌است.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود که (۱) مطالعات اکتشافی بیشتر با تعداد موردکاوی‌های بیشتر که نسبت-های متنوع‌تری از اعضای موظف و غیرموظف دارند، انجام شود تا با مقایسه‌ی نتایج موردکاوی‌ها بتوان به طور دقیق‌تر و با روایی بیشتر به جوانب شکل‌گیری اسناددهی جمعی در هیئت‌مدیره شناخت پیدا کرد. (۲) همچنین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده قضیه‌های ارائه‌شده در نتایج این تحقیق و تحقیقات تکمیل‌کننده به صورت تجربی آزمون شوند تا در صورت تایید بتوان با روایی بالا به این یافته‌ها استناد کرد. (۳) شرکت مورد مطالعه در این مقاله در کسب‌وکاری با روابط تجاری شرکت-با-شرکت<sup>۴۴</sup> فعالیت می‌کرد که در سمت تقاضا به تعداد کم، شرکت بزرگ و پر قدرت وجود داشت. پیشنهاد می‌شود موردکاوی‌های آینده در کسب-وکارهایی با روابط تجاری شرکت-به-شرکت که سمت تقاضایشان تکثر و رقابت بیشتری داشته‌باشد و همچنین در کسب‌وکارهایی با روابط تجاری شرکت-با-فرد<sup>۴۵</sup> انجام شود. در چنین فضای کسب‌وکاری شرکت مورد مطالعه دیگر با یک کارفرمای قدرتمند روبرو نیست؛ بلکه با تعداد بسیاری از مشتریان فردی طرف است. ساختار متفاوت چنین فضایی می‌تواند در شناخت و تفسیرهای اعضای هیئت‌مدیره نیز تفاوت‌هایی ایجاد کند. با توجه به محدودیت زمان در انجام این تحقیق امکان گنجاندن شرکت‌هایی از هر دو فضای کسب‌وکار و مقایسه‌ی اسناددهی هیئت‌مدیره‌هایشان وجود نداشته‌است. (۴) موردکاوی این تحقیق در صنعت مخابرات انجام شده‌اند که سابقه‌ی مشخصی در زمینه‌ی مقررات حفاظت از تولیدکنندگان داخلی دارد. بنابراین با این موردکاوی به تنهایی نمی‌توان تاثیر مقررات حفاظت از تولیدکنندگان داخلی را بر روی شیوه‌ی اسناددهی هیئت‌مدیره بررسی کرد. پیشنهاد می‌شود تحقیقات آینده موردکاوی‌هایی در صنایعی با مقررات رقابتی متفاوت انجام شود تا تاثیر این عامل مهم زمینه‌ای، در انتظارات و قضاوت‌های اعضای هیئت‌مدیره روشن‌تر گردد. (۵) پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آینده مدل ذهنی جمعی هیئت‌مدیره و مکانیزم‌های شکل‌دهنده‌ی آن شفاف‌تر شوند. در این مقاله اسناددهی جمعی را به عنوان اسناددهی مورد توافق اعضای هیئت‌مدیره تعریف کردیم که تصمیم جمعی مصوب هیئت‌مدیره بر مبنای آن گرفته می‌شود. دعوت می‌کنیم تحقیقات آینده روشن‌تر سازند که تحت چه شرایط و چه مکانیزم‌هایی این توافق به تفاهم و اجماع نزدیک‌تر می‌شود. همچنین در این مقاله اسناددهی جمعی به شکلی حاصل شده است که اسناددهی بعضی اعضا مورد توافق قرار گرفته و اسناددهی اعضای دیگر در جهت شکل‌گیری توافق کمرنگ شده‌است. پیشنهاد می‌کنیم که در تحقیقات آینده مواردی نیز مورد مطالعه قرار گیرند که در آنها اسناددهی جمعی به معنای شکل دادن به یک توضیح جدید از چرایی وقوع رویداد و متفاوت از توضیح هر کدام از اعضا باشد. (۶) نکته‌ی آخر اینکه در این تحقیق اسناددهی فردی و جمعی اعضای هیئت‌مدیره در مورد یک نتیجه‌ی نامطلوب مطالعه شده‌است.

<sup>۴۴</sup> B۲B

<sup>۴۵</sup> B۲C

شناسایی مکانیزم‌های تاثیرگذاری ترکیب هیئت‌مدیره بر شیوه‌ی اسناددهی نتیجه عملکرد

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی اسناددهی هیئت‌مدیره در مورد نتایج مطلوب و موفقیت‌های سازمان نیز مورد مطالعه قرار گیرد.

#### منابع

Andres, P. d. & Vallelado, E., ۲۰۰۸. Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking & Finance*, ۳۲(۱۲), p. ۲۵۷۰-۲۵۸۰.

Bettman, J. R. & Weitz, B. A., ۱۹۸۳. Attributions in the Board Room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports. *Administrative Science Quarterly*, ۲۸(۲), pp. ۱۶۵-۱۸۳.

Cadbury, A., ۱۹۹۲. *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, London: Gee Publishing.

Carmeli, A., Tishler, A. & Edmondson, A. C., ۲۰۱۲. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, ۱۰(۱), pp. ۳۱-۵۴.

Daily, C. M. & Dalton, a. D. R., ۲۰۱۵. Corporate governance in the small firm: Prescriptions for CEOs and directors. *Journal of Small Business Strategy*, ۵(۱), pp. ۵۷-۶۸.

Daily, C. M., Dalton, D. R. & Cannella, A. A., ۲۰۰۳. Corporate Governance Decades of Dialogue and Data. *The Academy of Management Review*, pp. ۳۷۱-۳۸۲.

Daily, C. M., Dalton, D. R. & Jr., A. A. C., ۲۰۰۳. Corporate Governance Decades of Dialogue and Data. *The Academy of Management Review*, pp. ۳۷۱-۳۸۲.

Deborah, S., ۲۰۰۲. *Motivation to learn, Integrating theory and Practice*. ۴th ed. Boston, Massachussets: A Pearson Publication Company.

Eisenhardt, K. M., ۱۹۸۹. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, ۱۴(۴), pp. ۵۳۲-۵۵۰.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E., ۲۰۰۷. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, ۵۰(۱), p. ۲۵-۳۲.

Forbes, D. T. & Milliken, F. J., ۱۹۹۹. Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-making Groups. *Academy of Management Review*, ۲۴(۳), pp. ۴۸۹-۵۰۵.

Gibson, C. B. & Earley, P. C., ۲۰۰۷. Collective Cognition in Action: Accumulation, Interaction, Examination, and Accommodation in the Development and Operation of Group Efficacy Beliefs in the Workplace. *Academy of management review*, ۳۲(۲), pp. ۴۳۸-۴۵۸.

Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y. & Neale, M. A., ۱۹۹۶. Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. ۱-۱۵.

Haleblian, J. & Rajagopalan, N., ۲۰۰۶. A Cognitive Model of CEO Dismissal: Understanding the Influence of Board Perceptions, Attributions and Efficacy Beliefs. *Journal of Management Studies*, ۴۳(۵), pp. ۱۰۰۹-۱۰۲۶.

Harvey, P. et al., ۲۰۱۴. Attribution Theory in the Organizational Sciences: The Road Traveled and The Path Ahead. *The Academy of Management Perspectives*, p. ۱۲۸-۱۴۶.

Harvey, P. et al., ۲۰۱۴. Attribution Theory in the Organizational Sciences: The Road Traveled and the Path Ahead. *Academy of Management Perspectives*, ۲۸(۲), pp. ۱۲۸-۱۴۶.

He, L. & Fang, J., ۲۰۱۶. CEO Overpayment and Dismissal: The Role of Attribution and Attention. *Corporate Governance: An International Review*, ۲۴(۱), pp. ۲۴-۴۱.

Hendry, K. P., Kiel, G. C. & Nicholson, G., ۲۰۱۰. How Boards Strategise: A Strategy as Practice View. *Long Range Planning*, Volume ۴۳, pp. ۳۳-۵۶.

Huse, M., ۲۰۰۰. Boards of Directors in SMEs: a Review and Research Agenda. *ENTREPRENEURSHIP & REGIONAL DEVELOPMENT*, pp. ۲۷۱-۲۹۰.

Kelley, H. H., ۱۹۷۳. The Processes of Causal Attribution. *American Psychologist*, pp. ۱۰۷-۱۲۸.

Kelley, H. H. & Michela, J. L., ۱۹۸۰. Attribution theory and research. *Annual review of psychology*, Volume ۳۱, pp. ۴۵۷-۵۰۱.

Klimoski, R. & Mohammed, S., ۱۹۹۴. Team Mental Model: Construct or Metaphor?. *Journal of Management*, pp. ۴۰۳-۴۳۷.

Lant, T. K., Milliken, F. J. & Batra, B., ۱۹۹۲. The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, Volume ۱۳, pp. ۵۸۵-۶۰۸.

Martinko, M. j., Harvey, P. & Dasborough, M. T., ۲۰۱۱. Attribution theory in the organizational sciences: A case of unrealized potential. *Journal of Organizational Behavior*, ۱(۳۲), p. ۱۴۴-۱۴۹.

McNulty, T., Zattoni, A. & Douglas, T., ۲۰۱۳. Developing corporate governance research through qualitative methods: A review of previous studies. *Corporate Governance: An International Review*, ۲۱(۲), pp. ۱۸۳-۱۹۸.



Mohammed, S., Ferzandi, L. & Hamilton, K., ۲۰۱۰. Metaphor No More: A ۱۵-Year Review of the Team Mental Model Construct. *Journal of Management*, ۳۶(۴), pp. ۸۷۶-۹۱۰.

Murphy, S. A. & McIntyre, M. L., ۲۰۰۷. Board of director performance: a group dynamics perspective. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, ۷(۲), pp. ۲۰۹-۲۳۴.

OECD, ۲۰۰۴. *OECD Principles of Corporate Governance*, s.l.: ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.

Raven, B. H., ۱۹۹۳. The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of social issues*, ۴۹(۴), pp. ۲۲۷-۲۵۱.

Rindova, V. P., ۱۹۹۹. What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, ۷(۳۶), pp. ۹۵۳-۹۷۵.

Schaffer, B. S., ۲۰۰۲. Board assessments of managerial performance: An analysis of attribution processes. *Journal of Managerial Psychology*, ۱۷(۲), pp. ۹۵ - ۱۱۵.

Stevenson, W. B., Pearce, J. L. & Porter, L. W., ۱۹۸۵. The Concept of "Coalition" in Organization Theory and Research. *Academy of Management Review*, ۱۰(۲), pp. ۲۵۶-۲۶۸.

Sun, Y. & Shin, T., ۲۰۱۴. Rewarding Poor Performance: Why Do Boards of Directors Increase New Options in Response to CEO Underwater Options?. *Corporate Governance: An International Review*, ۲۲(۵), p. ۴۰۸-۴۲۱.

Uhlaner, L., Wright, M. & Huse, M., ۲۰۰۷. Private Firms and Corporate Governance: An Integrated Economic and Management Perspective. *Small Business Economics*, p. ۲۲۵-۲۴۱.

Walsh, J. P., Henderson, C. M. & Deighton, J., ۱۹۸۸. Negotiated belief structures and decision performance: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ۴۲(۲), pp. ۱۹۴-۲۱۶.

Walsh, J. P. & Seward, J. K., ۱۹۹۰. On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms. *The Academy of Management Review*, pp. ۴۲۱-۴۵۸.

Weiner, B., ۲۰۰۸. Reflections on the history of attribution theory and research: People, personalities, publications, problems. *Social Psychology*, ۳۹(۳), pp. ۱۵۱-۱۵۶.

Zattoni, A. & Cuomo, F., ۲۰۱۰. How Independent, Competent and Incentivized Should Non-executive Directors Be?. *British Journal of Management*, ۲۱(۱), p. ۶۳-۷۹.

Zattoni, A., Douglas, T. & Judge, W., ۲۰۱۳. Developing corporate governance theory through qualitative research. *Corporate Governance: An International Review*, ۲۱(۲), pp. ۱۱۹-۱۲۲.

S.N. تهران، *بی نظام راهبری شرکتی نامه آئین*. ۱۳۸۶. ا. ب. س. بهادار