

ارایه الگویی برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه یک

گروه‌شرکت، از منظر تحقق نقش‌های کنترل و پشتیبانی

تاریخ دریافت: ۹۳/۷/۳

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۰/۵

مهدی کاظمی *

سید بابک علوی **

بهاره اصانلو ***

منوچهر نجمی ****

چکیده

ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره از جمله موضوعات مهمی است که از اوایل سده بیستم توسط نهادهای مختلف سیاست‌گذاری توصیه شده است. با این وجود، پیشینه پژوهش‌های این حوزه، فاقد الگویی اجرایی است که به پرسش‌های محتوایی و چگونگی انجام ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره‌ها پاسخ دهد. این شکاف پژوهشی در زمینه خاص گروه‌شرکت^۱ها بیشتر احساس می‌شود. مقاله حاضر در تلاش است تا با مرور پیشینه پژوهش‌های این حوزه، الگویی پیشنهاد کند که محتوا و چگونگی انجام ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه یک گروه‌شرکت را در ایفای نقش‌های مورد انتظار مشخص کند. با این هدف، چارچوبی از نقش‌های مورد انتظار از هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه یک گروه‌شرکت توسعه داده می‌شود. سپس با الهام‌گیری از روش‌های رایج اندازه‌گیری و ارزیابی الگوی EFQM، روشی اجرایی برای انجام ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره‌ها پیشنهاد می‌شود. در ادامه، این چارچوب نظری و روش، در بیست و چهار شرکت تابعه گروه‌شرکت ایرانی^۲ به کار گرفته شده و روایی و پایایی الگوی پیشنهادی بررسی می‌شود. در پایان، پیشنهادات کاربردی، محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادات پژوهش‌های آتی مطرح می‌شوند.^۳

کلیدواژه: الگوی ارزیابی، عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه گروه شرکت، نقش‌های کنترل و پشتیبانی هیات‌مدیره

* دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه صنعتی شریف (kazemi.mehdi@gmail.com)

** عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

*** عضو هیات علمی دانشگاه علوم اقتصادی

**** عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

^۱ مقصود از گروه‌شرکت، شرکت‌هایی هستند که دارای چند شرکت زیرمجموعه در قالب شرکت‌های اقماری یا تابعه یک شرکت اصلی هستند.

^۲ به منظور حفظ محرمانگی اطلاعات از بیان نام این شرکت خودداری شده است.

^۳ شایسته است از جناب آقای دکتر محمد رضا آراستی، عضو محترم هیات علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف به دلیل همکاری در انجام این پروژه و ارائه نظرات ارزشمند خود روی الگوی ارزیابی از منظر استراتژی و نظام حاکمیت شرکتی قدردانی شود.

مقدمه

در سالیان اخیر، صاحب‌نظران مختلفی در حوزه مدیریت هیات‌مدیره بر اهمیت ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره تاکید کرده‌اند (اینگلی و ون‌دروالت^۱، ۲۰۰۲). به همین دلیل هم بسیاری از نهادهای مشاور سیاست‌گذاری هیات‌مدیره‌ها در برخی کشورها (مثل آمریکا، انگلیس، و استرالیا) از اوایل سده بیستم اجرای ارزیابی عملکرد رسمی توسط هیات‌مدیره‌ها را به عنوان یکی از اصول شرکت‌داری اثربخش مطرح کرده‌اند (کیل و نیکلسون^۲، ۲۰۰۵). از مهم‌ترین دلایلی که اخیراً برای ارزیابی هیات‌مدیره‌ها مطرح شده است، اهمیت‌یافتن توانایی و اثربخشی هیات‌مدیره‌ها برای سرمایه‌گذاران و سایر نهادهای ذی‌نفع است (کانگر، فاینگلد، و لاولر^۳، ۱۹۹۸). به بیان دیگر، امروزه سرمایه‌گذاران برای کسب اطمینان از توسعه کسب و کارها علاقه‌مندند از عملکرد هیات‌مدیره در نظارت بر عملکرد مدیریت شرکت و پشتیبانی از آن‌ها مطلع شوند. ضمن این‌که امروز بیش از گذشته بر نقش استراتژیک هیات‌مدیره در کنار نقش کنترلی آن تاکید می‌شود (لانگ^۴، ۲۰۰۶). در نتیجه مرور دائمی عملکرد یک هیات‌مدیره و ساز و کارهایی که هیات‌مدیره‌ها را در انجام متوازن فعالیت‌های استراتژیک در کنار کنترل یاری کند، اهمیت دوچندان یافته است (لانگ، ۲۰۰۶).

پژوهش‌گران فواید زیاد دیگری نیز برای انجام ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره مطرح کرده‌اند. از جمله این‌که هنگامی که یک هیات‌مدیره نیز در کنار مدیرعامل ارزیابی می‌شود، توازن قدرت بهتری بین مدیرعامل و هیات‌مدیره شکل گرفته و رابطه هیات‌مدیره و مدیرعامل بهبود می‌یابد (کانگر و همکاران، ۱۹۹۸). با ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره، این احتمال بیشتر می‌شود که پاسخ‌گویی آن‌ها نیز افزایش یافته و سطح استانداردهای بالاتری برای فعالیت‌های هیات‌مدیره تنظیم شود (کیل و نیکلسون، ۲۰۰۵). پاداش هیات‌مدیره بر اساس معیارهای مشخص‌تر و دقیق‌تری محاسبه و پرداخت می‌گردد (کانگر و همکاران، ۱۹۹۸). همچنین ارزیابی عملکرد به هیات‌مدیره بازخوردی می‌دهد که امکان ارتقای هیات‌مدیره و ایفای نقش اعضا را فراهم می‌سازد (کانگر و همکاران، ۱۹۹۸؛ کیل و نیکلسون، ۲۰۰۵؛ مینیچیلی و همکاران، ۲۰۰۷).

گرچه بررسی موضوع ارزیابی هیات‌مدیره برای یک شرکت مستقل، دارای ابعادی خاص است و تا حدی نیز در پیشینه تحقیقاتی این حوزه مورد توجه قرار گرفته است (مینیچیلی، گابریلسون، و هیوز^۵، ۲۰۰۷)، اما این موضوع زمانی که هدف ارزیابی، ارزیابی هیات‌مدیره شرکت‌های زیر مجموعه یک گروه شرکت است، پیچیدگی بیشتری پیدا می‌کند. با توجه به

ارایه الگویی برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه

این‌که شیوه شرکت‌داری شرکت مادر (گولد و کمپبل، ۱۹۸۷) بر نقش‌ها و اختیارات هیات‌مدیره‌های شرکت‌های تابعه موثر است (لکسل و لینگرن، ۱۹۸۲)، ارزیابی هیات‌مدیره‌های شرکت‌های تابعه نیز تحت تاثیر شیوه شرکت‌داری توسط شرکت مادر قرار خواهد گرفت.

با وجود اهمیت ذکر شده و پیچیدگی موضوع، به نظر می‌رسد الگوی مناسب و اجرایی چندانی برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره‌ها ارایه نشده است (کیل و نیکلسون، ۲۰۰۵). عمده الگوهای موجود هم تنها بر محتوای ارزیابی هیات‌مدیره تاکید داشته‌اند، و بسیاری از پرسش‌های چگونگی انجام ارزیابی‌ها در عمل مورد توجه کافی پژوهش‌گران قرار نگرفته‌اند (مینچلی و همکاران، ۲۰۰۷). این شکاف پژوهشی هنگامی که در زمینه خاص گروه‌شرکت صحبت می‌کنیم بیشتر احساس می‌شود.

در این راستا، این مقاله در تلاش است تا به دو پرسش مهم پاسخ دهد: (۱) در زمینه خاص گروه‌شرکت، هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه در چه زمینه‌هایی می‌توانند مورد ارزیابی قرار گیرند؟ (۲) با توجه به این زمینه خاص مورد ارزیابی، چه روشی برای ارزیابی هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه یک گروه‌شرکت قابل توصیه است؟

با این هدف، مقاله حاضر در پنج بخش سازمان‌دهی شده است. در ابتدا، پیشینه تحقیق از منظر نظری و روش‌های اجرایی ارزیابی مرور می‌شود. سپس الگوی پیشنهادی ارزیابی هیات‌مدیره شامل محتوا و روش ارزیابی مورد بحث قرار می‌گیرد. در بخش سوم، روش تحقیق مطالعه تک‌موردی با چندین واحد تحلیل درونی^۷ (برای یک بنگاه ایرانی شامل چندین شرکت تابعه) مطرح می‌شود. این رویکرد در این مطالعه برای بررسی اعتبار و پایایی الگوی ارزیابی پیشنهادی به کار گرفته شده است. در بخش چهارم نتایج ارزیابی به منظور بررسی روایی و پایایی الگوی پیشنهادی بررسی می‌شود. در پایان نیز در بخش جمع‌بندی، سهم نظری و کاربردی مقاله و پیشنهاداتی برای پژوهش‌ها و کاربردهای آتی مرور می‌شود.

مرور پیشینه تحقیق

با توجه به این‌که هدف این پژوهش ارایه چارچوب ارزیابی هیات‌مدیره در زمینه خاص گروه‌شرکت است، در ابتدای بخش مرور پیشینه، مروری اجمالی بر مباحث گروه‌شرکت و سبک‌های مادری^۸ صورت می‌گیرد. در قدم بعد چارچوب‌های ارزیابی پژوهش‌های گذشته مرور می‌شوند. در انتها نیز پیشینه پژوهش‌های مرتبط با نقش هیات‌مدیره به صورت اجمالی بحث می‌شود.

گروه شرکت و سبک‌های مادری

گروه‌شرکت در مقالات حوزه استراتژی معادل شرکتی در نظر گرفته می‌شود که مجموعه‌ای از کسب و کارهای متنوع را در قالب یک نظام حاکمیتی مدیریت می‌کند (گولد و کمپل^۹، ۱۹۸۷). این نظام حاکمیتی توسط یک شرکت که مالک شرکت‌های تابعه به حساب می‌آید و به آن به اصطلاح شرکت مادر گفته می‌شود مدیریت می‌شود. البته صاحب‌نظران این حوزه معتقدند که میزان تنوع کسب و کارها می‌تواند بسیار پایین باشد و در یک صنعت خاص و فقط حول محصولات متفاوت ایجاد شده باشد، یا به حدی بالا باشد که یک شرکت مادر چند کسب و کار در صنعت‌های کاملاً متفاوت و غیرمرتبط^{۱۰} را شامل شود (کلیر، ۲۰۰۹). به هر حال هر میزان از تنوع که در شرکت چند کسب و کار وجود داشته باشد، وجود یک نظام حاکمیتی برای کسب اطمینان از همسویی منافع مدیریت و سهام‌داران لازم است (کلیر، ۲۰۰۹). هسته اصلی این نظام حاکمیتی، هیات‌مدیره‌هایی هستند که مسئولیت نظارت و پشتیبانی از مدیریت شرکت‌های تابعه را به عهده دارند (گیلان^{۱۱}، ۲۰۰۶).

در نظام حاکمیت یک گروه‌شرکت، بحث‌های سبک‌های مادری شرکت مادر بر شرکت‌های تابعه و برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های چند کسب و کار مطرح می‌شود. یکی از مهم‌ترین مطالعاتی که در این زمینه انجام شده است را می‌توان به کارهای گولد و کمپل نسبت داد (کلیر^{۱۲}، ۲۰۰۹). گولد و کمپل (۱۹۸۷) در نظریه مادری^{۱۳} خود سه شیوه مادری تعریف کرده‌اند: (۱) شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک^{۱۴}، (۲) شیوه کنترل مالی^{۱۵}، و (۳) شیوه کنترل استراتژیک^{۱۶}. در شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک، شرکت مادر سعی می‌کند تا از نزدیک در شکل‌دهی به برنامه‌ها و تصمیمات شرکت‌های تابعه وارد شده و در تعیین استراتژی آن شرکت‌ها تصمیم‌گیرنده نهایی باشد. در شیوه کنترل مالی، شرکت مادر برنامه‌ریزی‌ها را به صورت غیرمتمرکز انجام می‌دهد و اختیار تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های شرکت را به هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه می‌سپارد. در نهایت، در شیوه کنترل استراتژیک، شرکت شیوه‌ای میان دو شیوه فوق انتخاب می‌کند و در عین‌حالی که برنامه‌ریزی را غیرمتمرکز انجام می‌دهد ولی حق به چالش کشیدن و نظردادن در خصوص استراتژی‌های سازمان‌های تابعه را برای خود حفظ می‌کند.

چارچوب‌های ارزیابی هیات‌مدیره

در یکی از جامع‌ترین چارچوب‌های ارزیابی هیات‌مدیره، کیل و نیکلسون (۲۰۰۵) تلاش

ارایه الگویی برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه

کرده‌اند تا پاسخ پرسش‌های کلیدی الگوهای ارزیابی هیات‌مدیره را جمع‌آوری کنند. هفت سوال کلیدی ارایه شده در این چارچوب عبارت‌اند از: (۱) هدف ارزیابی چیست؟ (۲) چه کسی ارزیابی می‌شود؟ (۳) چه چیزی ارزیابی می‌شود؟ (۴) از چه کسی اطلاعات جمع‌آوری می‌شود؟ (۵) چه فنونی مورد استفاده قرار می‌گیرد؟ (۶) چه کسی ارزیابی را انجام می‌دهد؟ (۷) از نتایج ارزیابی چه استفاده‌ای می‌شود؟

پس از مقاله کیل و نیکلسون، مینچیلی و همکاران (۲۰۰۷) هفت پرسش مطرح شده را در چهار حوزه ارزیابی خلاصه کرده‌اند. حوزه اول، مخاطب^{۱۷} است که در آن مشخص می‌شود که نتیجه ارزیابی با چه افرادی در میان گذاشته می‌شود. حوزه دوم، نماینده^{۱۸} است که تعیین‌کننده فرد یا افرادی است که ارزیابی را انجام می‌دهند. حوزه سوم، محتوا^{۱۹} است که مواردی که در ارزیابی مد نظر قرار می‌گیرد را مشخص می‌کند. و حوزه چهارم، چگونگی^{۲۰} است که به فرآیند انجام ارزیابی می‌پردازد.

استدلال اساسی که مینچیلی و همکاران (۲۰۰۷) در مقاله خود مطرح کرده‌اند، وابستگی حوزه‌های مختلف ارزیابی به یکدیگر است. آن‌ها مدعی شده‌اند که اولاً هدف ارزیابی است که مشخص می‌کند مخاطب ارزیابی و نماینده ارزیابی چه کسانی هستند. دوم این‌که بسته به این‌که مخاطب ارزیابی و نماینده ارزیابی کیست، محتوای ارزیابی و چگونگی انجام آن مشخص می‌شود.

مینچیلی و همکاران (۲۰۰۷) همانند کیل و نیکلسون (۲۰۰۵) معتقدند تعیین هدف ارزیابی مهم‌ترین سوالی است که در ابتدا پرسیده می‌شود و کلیه تصمیمات مربوط به الگوی ارزیابی هیات‌مدیره به آن وابسته است. بنابر جمع‌بندی مینچیلی و همکاران، اهداف ارزیابی هیات‌مدیره در این موارد خلاصه می‌شود: شناسایی ضعف‌های شایستگی اعضا، بهبود فرهنگ داخلی هیات‌مدیره، ایجاد پاسخ‌گویی و شفافیت، به وجود آوردن اعتبار و خوش‌نامی، و پاسخ‌دادن به نیازهای قانونی. برای هر یک از اهداف ارزیابی هیات‌مدیره، مخاطبین متفاوتی قابل تصور است که از اعضای هیات‌مدیره تا سهامداران و نهادهای قانونی را شامل می‌شوند (مینچیلی و همکاران، ۲۰۰۷). بسته به اهدافی که ارزیابی دارد، به نمایندگانی از جمله اعضای هیات‌مدیره، کمیته‌های هیات‌مدیره یا مدیرعامل برای ارزیابی نیاز است (کیل و نیکلسون، ۲۰۰۵).

همان‌گونه که در مقدمه اشاره شد، عموم پژوهش‌های ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره در گذشته در بررسی حوزه محتوا انجام گرفته‌اند (مینچیلی و همکاران، ۲۰۰۷). با توجه به وسعت پژوهش‌های این حوزه، بخش مجزایی از مرور پیشینه تحقیق به آن اختصاص یافته است. از جمله مهم‌ترین چالش‌های انتخاب محتوا، انتخاب بین ارزیابی کل هیات‌مدیره یا

ارزیابی اعضای هیات‌مدیره به صورت مجزاست (کانگر و لاولر، ۱۹۹۸). انتخاب هر گزینه، مزایا و معایبی دارد که در پژوهش‌های اثربخشی تیم نیز برای ارزیابی عملکرد و پاداش تیم در مقابل ارزیابی عملکرد و پاداش فردی اعضای تیم نیز مطرح شده‌اند (به عنوان مثال، ببینید هولنبک^{۲۱} (۲۰۰۴)). تصمیم‌گیری در این زمینه نیز خود تابعی از اهدافی است که برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره مدنظر قرار گرفته است (کیل و نیکلسون، ۲۰۰۵). به عنوان مثال اگر هیات‌مدیره قصد دارد از نتایج ارزیابی در انتخاب اعضا استفاده کند، ارزیابی عملکرد فردی اعضا نیز باید در ارزیابی هیات‌مدیره مدنظر قرار گیرد (کانگر و لاولر، ۱۹۹۸).

حوزه چهارم، یا روش انجام ارزیابی، پرسش‌های پنجم و ششم چارچوب کیل و نیکلسون (۲۰۰۵) را شامل می‌شود. در پاسخ به سوال پنجم، فنون جمع‌آوری داده که توسط کیل و نیکلسون جمع‌بندی شده‌اند، در دو گروه روش‌های کمی و کیفی جای می‌گیرند. از جمله روش‌های کیفی قابل استفاده می‌توان به مصاحبه، مشاهده، و تحلیل اسناد، و از میان روش‌های کمی می‌توان به پیمایش اشاره کرد.

کیل و نیکلسون (۲۰۰۵) و همچنین مینیچیلی و همکاران (۲۰۰۷)، در پاسخ به سوال مسئولین انجام ارزیابی، به دو گزینه متفاوت اشاره می‌کنند: انتخاب یک مسئول از درون نظام حاکمیتی و انتخاب یک مسئول از بیرون. برای مسئول درونی گزینه‌هایی مثل رییس و اعضای هیات‌مدیره، مدیرعامل و کمیته‌های هیات‌مدیره مطرح است. برای مسئول بیرونی نیز استفاده از مشاور مطرح است.

با وجود پژوهش‌های اندک ارزیابی هیات‌مدیره، همچنان به نظر می‌رسد که نقد مینیچیلی و همکاران (۲۰۰۷) به حوزه ارزیابی هیات‌مدیره، پابرجاست. هنوز پاسخ به پرسش چگونگی، محدود به نوع‌شناسی ابزارهای مختلف ارزیابی عملکرد است و فرآیند دقیق و مشخصی برای ارزیابی هیات‌مدیره پیشنهاد نشده است.

محتوای ارزیابی هیات‌مدیره

از قدیمی‌ترین مقاله‌هایی که برای ارزیابی هیات‌مدیره نگاشته شده است، می‌توان به مقاله کانگر و همکاران (۱۹۹۸) اشاره کرد. بر اساس این مقاله، ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره می‌تواند ناظر به عملکرد هیات‌مدیره در نقش‌های مورد انتظار و یا ناظر به منابعی که هیات‌مدیره در اختیار دارد انجام بگیرد. به بیان دیگر، ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره می‌تواند در میزان موفقیت هیات‌مدیره در ایفای نقش‌های مورد انتظار از هیات‌مدیره (مثل میزان دقیق بودن فرآیند کنترل شاخص‌های عملکردی سازمان توسط هیات‌مدیره) صورت بگیرد؛

ارایه الگویی برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه

یا متوجه منابعی باشد که هیات‌مدیره برای انجام اثربخش نقش‌هایش به آن‌ها نیاز دارد. کانگر و همکاران، نقش‌های اصلی قابل ارزیابی هیات‌مدیره را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: (۱) توسعه استراتژی‌های کسب و کار و نظارت بر پیاده‌سازی آن‌ها، (۲) کسب اطمینان از توانایی تیم مدیریت شرکت برای پیشرفت بلندمدت، (۳) کنترل فعالیت‌ها و نتایج شرکت برای کسب اطمینان از موفقیت شرکت در رسیدن به اهداف تعیین شده. ضمن این‌که پنج منبع برای اطمینان از موفقیت هیات‌مدیره در انجام فعالیت‌هایش ارایه داده‌اند: دانش انجام فعالیت‌های هیات‌مدیره، اطلاعات درباره شرکت، قدرت تصمیم‌گیری، انگیزه، و زمان.

ون‌دی‌برگ و لورا (۲۰۰۴) بر اساس مرور پژوهش‌های حوزه مدیریت هیات‌مدیره، مرور نظام‌های ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره‌ها، و مصاحبه با اعضای هیات‌مدیره به یازده حوزه برای انجام ارزیابی هیات‌مدیره رسیده‌اند: استقلال اعضای بیرونی، کمیته‌های هیات‌مدیره، نظام جبران خدمت مدیرعامل و اعضای هیات‌مدیره، اندازه هیات‌مدیره، ساختار رهبری هیات‌مدیره، نقش‌های هیات‌مدیره، تناوب تشکیل جلسات هیات‌مدیره، دسترسی به اطلاعات، محدودیت سنی، مرور عملکرد هیات‌مدیره و آموزش اعضا. هر چند این پژوهش حوزه‌های متعددی را برای انجام ارزیابی پیشنهاد می‌دهد، ولی به دلیل ارایه‌نشدن یک چارچوب و دسته‌بندی و مشخص‌نشدن روابط میان این حوزه‌ها، استفاده از آن دشوار خواهد بود.

پس از این، کیل و نیکلسون (۲۰۰۵) سعی کرده‌اند تا در عین حفظ جامعیت حوزه‌های ارزیابی هیات‌مدیره، الگویی ارایه دهند که روابط میان حوزه‌های مختلف ارزیابی را مشخص کند. آن‌ها الگویی با عنوان منشور حاکمیت شرکتی^{۲۲} مطرح کرده‌اند که در کنار هم یک حلقه علی بسته شکل می‌دهند. جزء اول این الگو، تعریف نقش‌های حاکمیتی را (نقش رییس هیات‌مدیره، نقش اعضا، نقش مدیرعامل و ساختار هیات‌مدیره) شامل می‌شود. جزء دوم، بهبود فرآیندهای درونی هیات‌مدیره شامل جلسات، صورت‌جلسات، دستورجلسات و زمان‌بندی جلسات است. جزء سوم به نقش‌ها و کارکردهای کلیدی هیات‌مدیره اشاره دارد که فرمول‌بندی استراتژی، مشاوره، پایش، مدیریت ریسک، ارزیابی عملکرد مدیرعامل و تفویض اختیار را در برمی‌گیرد. جزء چهارم هم با عنوان بهبود مستمر، اجزایی نظیر ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره، توسعه اعضا، و انتخاب اعضا را در خود جای می‌دهد.

به چارچوب کیل و نیکلسون (۲۰۰۵) دو نقد می‌توان وارد کرد. اول این‌که این چارچوب متغیرهای ورودی هیات‌مدیره را عمدتاً از قلم انداخته، و به عنوان مثال به ترکیب اعضا و شایستگی آن‌ها اشاره نکرده است. مواردی که در مقالات کانگر و همکاران (۱۹۹۸) و ون‌دی‌برگ و لورا (۲۰۰۴) مشخصاً مورد بحث قرار گرفته بودند. نقد دوم نیز که توسط

مینچیلی و همکاران (۲۰۰۷) مطرح شده است، تعیین نشدن رابطه میان اهداف ارزیابی و محتوای ارزیابی است.

مینچیلی و همکاران (۲۰۰۷) سعی کرده‌اند نقد دوم را پاسخ دهند. آن‌ها ماتریسی ارایه کرده‌اند که محتوای ارزیابی را به چهار بخش تقسیم می‌کند. بر اساس استدلال ایشان، محتوای ارزیابی را دو موضوع تعیین می‌کند، اول این که مخاطب ارزیابی، خود هیات‌مدیره است یا نهادهی خارج از هیات‌مدیره؛ دوم این که نماینده ارزیابی، خود هیات‌مدیره است یا نهادهی خارج از هیات‌مدیره. به این ترتیب چهار دسته موضوع ارزیابی (محتوا) برای حالات مختلف مخاطب-نماینده استدلال کرده‌اند. به عنوان مثال، عملکرد هیات‌مدیره در ایفای نقش در دسته مخاطب خارجی-نماینده خارجی و مخاطب خارجی-نماینده داخلی و مخاطب داخلی-نماینده خارجی ذکر شده است.

نقش‌های هیات‌مدیره

هانگ^{۲۳} (۱۹۹۸) در یک مطالعه مروری، نقش‌های مختلفی را که تیم هیات‌مدیره به عهده دارد جمع‌بندی کرده است. جمع‌بندی هانگ (۱۹۹۸) به شش نقش برای هیات‌مدیره ختم شده است: نقش متصل‌کننده، نقش هماهنگ‌کننده، نقش کنترلی، نقش استراتژیک، نقش نگهداری، و نقش پشتیبانی.

نقش متصل‌کننده که از نظریه وابستگی منابع استخراج شده است، به وظیفه اتصال دادن منابع بیرونی و درونی سازمان برای هماهنگی و همکاری این منابع در جهت رشد سازمان و رفع تهدیدها اشاره دارد (زهرا و پیرس^{۲۴}، ۱۹۸۹). نقش هماهنگ‌کننده از نظریه ذی‌نفعان به دست آمده است که معتقد است در یک سازمان ذی‌نفعان مختلفی حاضرند که دارای علایق و منافع بعضاً متعارض هستند (دنالدسون و پرستون^{۲۵}، ۱۹۹۵). نقش کنترلی از نظریه بدبینانه وکالت (پرو^{۲۶}، ۱۹۸۶) به دست آمده است و وظیفه جلوگیری از پی‌گیری منافع شخصی توسط مدیر عامل و سایر مدیران سازمان را نشان رفته است. نظریه نمایندگی به رابطه بین نماینده^{۲۷} و موکل^{۲۸} می‌پردازد. نقش استراتژیک، نقش هدایت‌کنندگی هیات‌مدیره در زمینه‌های استراتژیک برای رسیدن به اهداف و چشم‌اندازهای سازمان را نشان می‌دهد. مبنای این نقش، نظریه معاونت^{۲۹} است که برخلاف نظریه وکالت به مدیران سازمان با نگاه مثبت می‌نگرد (دیویس، شورمن، دنالدسون^{۳۰}، ۱۹۹۷). از منظر نظریه نهادی برای هیات‌مدیره نقش نگهداری قابل استخراج است. به این معنا که هیات‌مدیره وظیفه دارد تا هنجارها و قواعد اجتماعی را بشناسد و آن‌ها را به گونه‌ای در سازمان پیاده کند. نقش ششم، نقش پشتیبانی است که از نظریه استیلای

ارایه الگویی برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه

مدیریت^{۳۱} استخراج شده است و بر وظیفه پشتیبانی تیم هیات‌مدیره تأکید می‌ورزد (هانگ، ۱۹۹۸).

در پژوهش دیگری هیوز و ریندوا^{۳۲} (۲۰۰۱) کاری مشابه هانگ (۱۹۹۸) انجام داده‌اند و از منظر نظریه‌های مختلف به نقش هیات‌مدیره نگریسته‌اند. کار هیوز، نگاه حقوقی و منبع‌محور را علاوه بر هانگ در نظر گرفته است. بر اساس همین دو نظریه، تأکید زیادی بر نقش همراه کردن شرکت با قواعد حقوقی و قانونی و همچنین نقش ارائه خدمات به مدیریت شرکت شده است. علاوه بر این، پژوهش‌های دیگری مثل جانسون، دیلی و الستراد^{۳۳} (۱۹۹۶) و مورفی و مک‌این‌تایر^{۳۴} (۲۰۰۷) نیز به وظایف تیم هیات‌مدیره پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها وظایف دیگری بر نمی‌شمرند، ولی تقسیم‌بندی کلانی از وظایف هیات‌مدیره معرفی می‌کنند که در عمده پژوهش‌های هیات‌مدیره مثل فینکلشتاین و مونی (۲۰۰۳) و وندوارد و همکاران (۲۰۱۱) استفاده شده است. در این پژوهش‌ها وظایف تیم هیات‌مدیره به دو وظیفه کنترل و پشتیبانی^{۳۵} تقسیم می‌شود. کنترل به معنای پایش کارهای مدیریت شرکت به عنوان امانتدار سهام‌داران است (جانسون و همکاران، ۱۹۹۶). پشتیبانی نیز به معنای ارائه یک خدمت به مدیریت شرکت است تا در امر مدیریت بهتر عمل کنند (هیوز و ریندوا، ۲۰۰۱).

در کنار این تقسیم‌بندی، برخی دسته‌سومی را نیز به این دو اضافه می‌کنند و نام «استراتژی» را بر آن می‌گذارند (زهرا و پیرس، ۱۹۸۹؛ هیوز، ۲۰۰۷). نقش استراتژی هیات‌مدیره طبق تعریف زهرا و پیرس، به ورود هیات‌مدیره به تحلیل مسایل استراتژیک سازمان و مشورت‌دادن به مدیرعامل در تصمیم‌گیری‌های این حوزه است. در صورتی که پشتیبانی را مشابه تعریف هیوز و ریندوا (۲۰۰۱) گسترده تعریف کنیم می‌توان استراتژی را با تعریف زهرا و پیرس، در دل آن جای داد، و همچنان دو دسته کنترل و پشتیبانی را به عنوان دو کارکرد اصلی مورد انتظار از هیات‌مدیره برشمرد.

هیوز^{۳۶} (۲۰۰۷) در قالب دسته‌بندی فوق، با مرور پژوهش‌های مرتبط، لیست نسبتاً جامعی از نقش‌های مورد انتظار از هیات‌مدیره ارائه کرده است. او در ذیل نقش کنترل، کنترل خروجی، کنترل درونی، و کنترل تصمیمات را بیان کرده، و در ذیل کارکردهای پشتیبانی، همکاری، منتورینگ، مشورت‌دادن، و شبکه‌سازی را قرار داده است.

نقش‌های هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه یک گروه شرکت

روشن است وقتی سخن از هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه یک گروه شرکت به میان می‌آید، نمی‌توان اختیارات و مسئولیت‌های هیات‌مدیره‌های یک شرکت مستقل را به طور کامل به

آن‌ها تعمیم داد (لکسل و لینژرن^{۳۷}، ۱۹۸۲). از این رو تعدادی از پژوهش‌گران این حوزه پژوهش‌های دیگری برای فهم نقش‌های هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه گروه‌شرکت‌ها انجام داده‌اند (مثل لکس و لینژرن، ۱۹۸۲؛ کریگر^{۳۸}، ۱۹۸۸). در این بخش مروری کوتاه بر این پژوهش‌ها ارائه می‌شود.

از جمله قدیمی‌ترین پژوهش‌های این حوزه، پژوهشی است که لکس و لینژرن (۱۹۸۲) انجام داده‌اند. در این تحقیق، شرکت‌های تابعه شرکت‌های چندملیتی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در نهایت سه نقش اصلی برای هیات‌مدیره‌های شرکت‌های تابعه در چنین زمینه‌ای به دست آمده است: (۱) نقش‌های خارجی هیات‌مدیره در برقراری اتصال شرکت تابعه و محیط محلی شرکت (نقش روابط خارجی) و همچنین مشورت‌دادن به شرکت تابعه در محیط محلی (نقش مشورت‌دادن)؛ (۲) نقش‌های داخلی در کنترل و پایش شرکت تابعه در مسیر اهداف شرکت مادر (نقش کنترل و پایش)، همچنین هماهنگ‌کردن و یکپارچه‌سازی شرکت تابعه با شرکت مادر در زمینه‌های مختلف (نقش هماهنگی و یکپارچه‌سازی)؛ (۳) نقش حقوقی در کسب اطمینان از سازگاری تصمیمات و فعالیت‌های شرکت تابعه با قوانین و حقوق محلی.

پژوهش دیگری که به این موضوع پرداخته است، پژوهشی است که کریگر^{۳۹} در سال ۱۹۸۸ انجام داده است و در یک رویکرد آمیخته کیفی و کمی^{۴۰} به مطالعه تیم‌های هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه شرکت‌های چندملیتی واقع در آمریکای شمالی، اروپا، و ژاپن پرداخته است. در این پژوهش، کریگر نتیجه‌گرفته وظایف متنوع هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه گروه‌شرکت در نمونه پژوهشی او، تنها در وظایف (۱) مشورت‌دادن به مدیریت محلی، (۲) اطمینان از همراهی تصمیمات و کارها با نیازهای حقوقی محلی، (۳) ارائه دانش محلی در زمینه‌های اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی، و (۴) نظارت بر جنبه‌های اخلاقی فعالیت‌های شرکت تابعه، مشترک‌اند. در سایر وظایف تفاوت‌های زیادی میان هیات‌مدیره‌های کشورهای مختلف مشاهده می‌شود.

چارچوب نظری و الگوی پیشنهادی ارزیابی

یکی از چارچوب‌های نظری کلانی که با مرور بسیاری از پژوهش‌های مرتبط با هیات‌مدیره ارائه شده است، چارچوب زهرا و پیرس^{۴۱} (۱۹۸۹) است. در این چارچوب، موضوعات مهم مرتبط با هیات‌مدیره در قالب چهار بخش شاخصه‌ها (شامل ترکیب، ویژگی‌ها، ساختار و فرآیند)، نقش‌ها (کنترل و خدمت‌رسانی)، خروجی‌ها و اقتضائات (شامل شکل مالکیت و اندازه شرکت) دسته‌بندی شده‌اند. مهم‌ترین نقد به این چارچوب، عدم توجه کافی به

ارایه الگویی برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه

تعاملات درون هیات‌مدیره است. این نقد که در دو دهه اخیر بارها توسط پژوهش‌گران به پژوهش‌های هیات‌مدیره وارد شده است (مثل فینکلشتاین و مونی^{۴۲}، ۲۰۰۳؛ کانگلو و لاولر^{۴۳}، ۲۰۰۹؛ ون اس، گابریلسون، و هیوز^{۴۴}، ۲۰۰۹)، باعث شکل‌گیری جریان جدیدی در پژوهش‌های هیات‌مدیره شده که به تعاملات درون هیات‌مدیره به عنوان یک تیم می‌پردازند (زونا و زاتونی^{۴۵}، ۲۰۰۷).

در همین راستا پژوهش‌گران پیشنهاد کرده‌اند از مدل معتبر ورودی-فرآیند-خروجی^{۴۶} که با پژوهش‌های متعددی در حوزه کار تیمی پشتیبانی شده است (بینید مطالعه مروری جکس و بریت^{۴۷}، ۲۰۰۸) و به اختصار I-P-O^{۴۸} نامیده می‌شود، در بررسی موضوعات حوزه هیات‌مدیره استفاده شود (فوربز و میلیکن^{۴۹}، ۱۹۹۹؛ گابریلسون، هیوز، مینیچیلی^{۵۰}، ۲۰۰۷؛ وندوارد، ووردکرز، لمبرچ، و بمنز^{۵۱}، ۲۰۱۱؛ کاظمی و علوی، ۱۳۹۱). در این مدل، منظور از ورودی‌ها، متغیرهای پیشین^{۵۲} هستند که فرآیندهای تیم را تسهیل کرده یا مانع می‌شوند (کوزلوفسکی و الیگن^{۵۳}، ۲۰۰۶)؛ فرآیندها فعالیت‌های درهم‌تنیده اعضای تیم هستند که با ترکیب منابع، خروجی‌ها را نتیجه می‌دهند (ماتیو، مینارد، رپ و گیلسون^{۵۴}، ۲۰۰۸)؛ و خروجی‌ها نیز شامل عملکرد تیم و میزان رسیدن به نیازهای فردی و تیمی می‌شود (کوزلوفسکی و الیگن، ۲۰۰۶).

با در نظر گرفتن چارچوب I-P-O ارزیابی تیم هیات‌مدیره را می‌توان در هر یک از حوزه‌های ورودی، فرآیند، خروجی و زمینه تعریف کرد. بنابراین پاسخ به پرسش محتوای ارزیابی، نیازمند انتخاب یک یا چند مورد از این حوزه‌هاست.

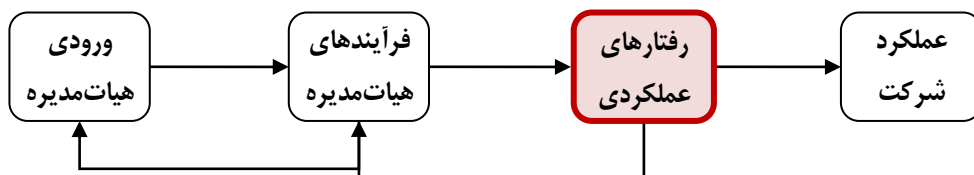
مهم‌ترین خروجی سطح تیم که در الگوی I-P-O مطرح می‌شود، عملکرد تیم است (هوگل و گموندن^{۵۵}، ۲۰۰۱) که بر اساس پژوهش‌ها به دو دسته شکسته می‌شود: رفتارهای عملکردی^{۵۶} و خروجی‌های عملکردی^{۵۷} (بیل، کوهن، بورک و مک‌لندن^{۵۸}، ۲۰۰۳). رفتارهای عملکردی، فعالیت‌هایی را شامل می‌شوند که به دستیابی به اهداف مرتبط‌اند ولی خروجی‌های عملکردی، نتایج و پیامدهای رفتارهای عملکردی‌اند. به عنوان مثال، یادگیری تیم (دیان و بندتو^{۵۹}، ۲۰۰۹) یا بهبود فرآیندهای تیم از جمله رفتارهای عملکردی‌اند؛ در حالی که سود شرکت، نوآوری تیم (تامهین^{۶۰}، ۲۰۰۳؛ بین، مان و پیرولا-مارلوا^{۶۱}، ۲۰۰۱) یا کیفیت کالای تولید شده (هوگل و گموندن، ۲۰۰۱) از جمله خروجی‌های عملکردی‌اند (ماتیو و همکاران، ۲۰۰۸).

از منظر الگوی I-P-O می‌توان پیشنهاد داد در صورت کمبود منابع برای ارزیابی همه‌جانبه هیات‌مدیره، ابتدا ارزیابی خروجی‌های تیم انجام شود و سپس در صورت وجود مشکل در خروجی‌ها، ارزیابی فرآیندها و بعد ورودی‌ها برای شناسایی علل و نقاط ضعفی

که باعث کاهش خروجی شده است، را دنبال کرد. البته ضعفهایی برای این روش وجود دارد. مثل این که ممکن است فرآیندهای یک تیم هیاتمدیره مشکل داشته باشد ولی به دلیل اثرگذاری متغیرهایی خارج از دسترس هیاتمدیره، خروجیهای مناسبی ایجاد شده باشد و هنگام بروز بحران، ناکارآمدی تیم هیاتمدیره مشخص شود (کانگر و همکاران، ۱۹۹۸). با این وجود، این رویکرد یکی از رویکردهایی است که وقتی اندازه‌گیری هم‌زمان خروجی، ورودی، و فرآیندها دشوار است و منابع اندکی برای ارزیابی در اختیار است، می‌توان از آن بهره گرفت.

مطلب دیگر این است که از بین خروجیهای هیاتمدیره، در این مقاله مهم‌ترین خروجی سطح تیم، یعنی عملکرد تیم هیاتمدیره انتخاب شده است. و از میان دو نوع عملکرد تیمی که در بندهای پیش تعریف شد، رفتارهای عملکردی انتخاب شده‌اند. دلیل این انتخاب این است که پژوهش‌گران معتقدند لزوماً خروجی یک شرکت پیامد عملکرد هیاتمدیره نیست و ممکن است دلایل دیگری از جمله توانایی مدیرعامل یا تغییرات اقتصادی محیط پیرامون شرکت بر آن اثرگذار باشد (لیپمن و هال، ۲۰۰۸)؛ در نتیجه توصیه می‌شود تا جای ممکن برای ارزیابی و پاداش‌دهی به هیاتمدیره به ارزیابی رفتارهای عملکردی هیاتمدیره متوسل شد (لیپمن و هال، ۲۰۰۸).

باید به این نکته اشاره کرد که این مقاله به دنبال آرایه‌چارچوبی برای ارزیابی رفتارهای عملکردی هیاتمدیره در ایفای نقش‌های کنترل و پشتیبانی است. در این راستا، در بخش بعد محتوای ارزیابی رفتارهای عملکردی هیاتمدیره مشخص می‌شود (شکل ۱ را ببینید). در ادامه فرآیند پیشنهادی انجام ارزیابی با جزییات آرایه می‌شود. در قسمت انتهایی این بخش نیز چگونگی استفاده از خروجیهای الگوی ارزیابی به اختصار مورد بحث قرار می‌گیرد.



شکل ۱. موضوع ارزیابی الگوی پیشنهادی

محتوای ارزیابی

در مرور پیشینه تحقیق بیان شد که یکی از کامل‌ترین چارچوب‌های نقش هیاتمدیره،

ارایه الگویی برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه

چارچوب نظری هیوز (۲۰۰۷) است. در این بخش، این چارچوب به عنوان پایه نظری اصلی شناسایی نقش‌های موردانتظار از هیات‌مدیره در نظر گرفته می‌شود. با مرور سایر مباحثی که در حوزه ارزیابی اثربخشی تیم‌های هیات‌مدیره بیان می‌شود، به نظر می‌رسد که می‌توان جزئیاتی را به چارچوب هیوز (۲۰۰۷) افزود، که هیوز ممکن است صرفاً اشارات مختصری به آنها کرده باشد.

یکی از نقش‌های مهم جا افتاده در چارچوب هیوز و مورد تاکید بسیاری از محققان، نقش جانشین‌پروری مدیرعامل است (کانگر و لاولر، ۲۰۰۹؛ لورش^۳، ۲۰۰۹)؛ چرا که هیات‌مدیره نه تنها در برابر عملکرد جاری شرکت مسئول است، بلکه در برابر عملکرد بلندمدت نیز مسئول شناخته می‌شود. در صورت فقدان جانشین مناسب برای مدیرعامل، عملکرد بلندمدت شرکت با مخاطرات جدی مواجه خواهد بود (کانگر و لاولر، ۲۰۰۹). تغییر دیگری که بر چارچوب هیوز می‌توان پیشنهاد داد، ذکر مشخص نقش هیات‌مدیره در کنترل رعایت قوانین دولت توسط مدیریت ارشد شرکت است که به عهده دارد (ون‌اس و همکاران، ۲۰۰۹).

علاوه بر دو مورد فوق، با توجه به زمینه خاص این پژوهش در یک گروه شرکت، نیاز است تا به نقش کنترل سازگاری تصمیمات با استراتژی‌های شرکت تابعه، کنترل سازگاری تصمیمات با استراتژی‌های شرکت مادر هم افزوده شود (کریگر، ۱۹۸۸). هیات‌مدیره شرکت تابعه علاوه بر مجمع قانونی خود، با شرکت مادر خود در تعامل است. به همین دلیل در بخش کنترل درونی و همچنین مشورت دادن به مدیرعامل، باید استراتژی‌ها و سیاست‌های شرکت مادر را نیز در کنار استراتژی‌ها و سیاست‌های شرکت تابعه در نظر گرفت. از این طریق از هم‌راستایی استراتژی‌های شرکت تابعه با استراتژی‌های شرکت مادر اطمینان حاصل می‌شود (کریگر، ۱۹۸۸).

با افزودن این موارد، مرور پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که همه نقش‌های چارچوب هیوز (۲۰۰۷) می‌توانند همچنان در هیات‌مدیره یک شرکت تابعه وجود داشته باشند (کریگر، ۱۹۸۸). بنابراین جدول ۱ می‌تواند جمع‌بندی مناسبی برای نقش‌های مورد انتظار از هیات‌مدیره شرکت تابعه یک گروه شرکت قلمداد شود.

جدول ۱. مجموعه نقش‌های مورد انتظار از هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه یک گروه شرکت

کنترل	- کنترل معیارهای مالی و بودجه
کنترل خروجی‌ها	- کنترل سهم بازار
	- کنترل رضایت مشتریان

کنترل درونی	- کنترل سازگاری استراتژی‌های شرکت با استراتژی‌های شرکت مادر
	- کنترل پیاده‌سازی استراتژی‌های شرکت
	- کنترل رضایت کارکنان
	- عملکرد مدیر عامل در مدیریت و رهبری شرکت
	- جبران خدمت مدیر عامل و مدیران ارشد شرکت
	- کنترل میزان رسیدن به سیاست‌های منابع انسانی
	- کنترل میزان رسیدن به سیاست‌های محصول و مشتری
	- کنترل سازمان‌دهی و شکل اداره سازمان
	- کنترل سازگاری فعالیت‌ها با قوانین و مسائل حقوقی (وناس و همکاران، ۲۰۰۹)
کنترل	- کنترل سازگاری تصمیمات با استراتژی‌های شرکت (کریگر، ۱۹۸۸)
تصمیمات	- کنترل سازگاری تصمیمات با اهداف سهام‌داران
	- کنترل سازگاری تصمیمات با قوانین و مسائل حقوقی
	- کنترل سازگاری تصمیمات با فرهنگ و عرف‌های جامعه
همکاری	- توسعه استراتژی‌های بلندمدت و اهداف کلان
	- تصویب استراتژی‌های بلندمدت و اهداف کلان
	- همکاری در پیاده‌سازی استراتژی‌های شرکت
	- مدیریت ریسک
مشورت‌دادن	- مشورت‌دادن در زمینه‌های فنی، بازاریابی، مالی، حقوقی، و حوزه‌های عمومی مدیریت (شامل مدیریت منابع انسانی و استراتژی)
شبکه‌سازی	- ساختن شبکه
	- لابی‌کردن و تأمین منابع
جانشین‌پروری	- یافتن جانشین مناسب برای مدیر عامل و تربیت وی برای کاهش ریسک ترک مدیر عامل (کانگر و لاولر، ۲۰۰۹)

پشتیبانی

لازم به ذکر است که در هر گروه شرکت، بسته به شیوه مادری گروه شرکت و با توجه به اختیارات و مسئولیت‌هایی که به هیات‌مدیره‌های شرکت تابعه تفویض شده است، نقش‌های متفاوتی برای آن هیات‌مدیره‌ها تعریف می‌شود. بنابراین اولین قدم برای استفاده از چارچوب جدول ۱، انجام یک پژوهش در داخل یک یا چند گروه شرکت و متناسب‌سازی این چارچوب با شرایط و شیوه مادری آن گروه شرکت است.

ارایه الگویی برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه

فرآیند پیشنهادی ارزیابی

از چارچوب ارزیابی کیل و نیکلسون (۲۰۰۵) می‌توان این‌گونه برداشت کرد که برای پیشنهاد دقیق فرآیند ارزیابی باید دست کم به سه پرسش پاسخ گفت: (۱) چه ابزارهای جمع‌آوری اطلاعاتی باید به کار گرفته شود؟ (۲) چه کسانی اطلاعات را جمع‌آوری کنند؟ (۳) اطلاعات با چه ترتیبی جمع‌آوری شوند؟

در مرور پیشینه بیان شد که سوال اول را می‌توان با استفاده از روش‌های کیفی و عمیق (شامل مصاحبه، مشاهده، و تحلیل اسناد) یا روش‌های کمی و سطحی‌تر (مثل پیمایش) پاسخ داد (مینچیلی و همکاران، ۲۰۰۷)؛ که البته برخی از آن‌ها برای بعضی از موضوعات مورد ارزیابی قابل استفاده نیستند.

برای هر کدام از این روش‌های مزایا و معایبی مطرح است. کیل و نیکلسون (۲۰۰۵) این‌گونه استدلال می‌کنند که هنگامی که قصد ارزیابی هیات‌مدیره، شناسایی مشکلات حاکمیتی و یافتن پاسخ‌هایی برای بهبود عملکرد هیات‌مدیره است، استفاده از روش‌های کیفی ناگزیر می‌شود؛ هر چند برای روش‌های کیفی معایبی مثل وابسته به فرد بودن ارزیابی و قضاوت‌ها مطرح است. در صورتی که تنها از روش‌های کمی استفاده شود امکان ارایه توضیحات دقیق برای رسیدن به علل مشکلات و راه‌حل‌های آن‌ها ممکن نیست (مینچیلی و همکاران، ۲۰۰۷). به همین دلیل، کیل و نیکلسون پیشنهاد می‌دهند که در ارزیابی‌ها از روش‌های کیفی توسط فردی باتجربه و کارآزموده استفاده شود، و در کنار آن به آمار و ارقام کمی برای افزایش دقت قضاوت‌ها رجوع شود. در این صورت، کیل و نیکلسون مدعی هستند که انحراف‌ها در ارزیابی کاهش می‌یابد و همچنین توضیحاتی برای رفع مشکلات شناسایی شده ارایه می‌شود.

مسئله مطرح دیگر، ارزیابی هیات‌مدیره توسط خود اعضای هیات‌مدیره یا فردی در بیرون هیات‌مدیره است. در صورتی که ارزیابی توسط اعضا انجام شود، ممکن است احتمال شکل‌گیری انحراف در پاسخ‌ها به سمت مثبت‌نشان دادن عملکرد هیات‌مدیره افزایش یابد (کانگر و همکاران، ۱۹۹۸)؛ و در صورتی که ارزیابی توسط فرد یا نهادی خارج از هیات‌مدیره صورت گیرد، احتمال این‌که مشکلات عمیق موجود در هیات‌مدیره شناسایی نشود و جلسات هیات‌مدیره تحت تاثیر حضور یک فرد خارجی به شکل دیگری اداره شود، وجود دارد. به همین دلیل مینچیلی و همکاران (۲۰۰۷) استفاده از ارزیاب‌های داخلی یا خارجی را در شرایط متفاوت توصیه کرده‌اند.

در همین راستا، فرآیند ارزیابی رفتارهای عملکردی هیات‌مدیره از فرآیند ارزیابی شرکت‌ها

در الگوی EFQM برگرفته شد (سکاکی و امیری، ۱۳۸۵). علت اصلی استفاده از این الگو در کنار آزمون شدن آن در بسیاری از شرکت‌های دنیا (نجمی، ۱۳۸۹)، استفاده همزمان از روش کمی و کیفی و ارزیاب داخلی و خارجی است.

به شکل خلاصه، بر اساس مقاله نجمی (۱۳۸۹)، الگوی EFQM که با عنوان الگوی کیفیت و سرآمدی هم شناخته می‌شود، الگویی است که به منظور ارزیابی جامع شرکت‌ها و اعطای جایزه تعالی کیفیت به آن‌ها توسعه یافته است. این الگو برای ارزیابی شرکت از هر شرکت یک اظهارنامه دریافت می‌کند که در آن شرکت‌ها خود را در شاخص‌های مختلف در زمینه‌های مختلف از منابع انسانی تا فروش ارزیابی کرده‌اند. این اظهارنامه به صورت انفرادی و تیمی توسط اعضای یک تیم ارزیابی بیرونی در قالب فرم‌های مشخص ارزیابی می‌شود و در صورت کسب امتیاز لازم با بازدید از محل شرکت و مشاهده اسناد و مدارک شرکت، ارزیابی تکمیل می‌شود.

فرآیند پیشنهادی ارزیابی رفتارهای عملکردی هیات‌مدیره در شکل ۲ مشخص شده است. مشابه الگوی EFQM، هسته اصلی ارزیابی سند خوداظهاری است که توسط هیات‌مدیره تکمیل و به تیم ارزیابی ارائه می‌شود. بنابراین پیش از هر چیز باید قالبی برای خوداظهاری هیات‌مدیره تهیه شود. برای تهیه قالب خوداظهاری با توجه به هدف ارزیابی که ارزیابی رفتارهای عملکردی هیات‌مدیره است، استفاده از چارچوب نقش‌های ارائه‌شده در جدول ۱ توصیه می‌شود. در واقع هر بخش از این چارچوب می‌تواند به سوالاتی تبدیل شود و قالب سند خوداظهاری را شکل دهد. البته برای این‌که ارزیابی در نهایت بتواند جایگاه هیات‌مدیره را مشخص کند، لازم است که از روی چارچوب نقش‌های جدول ۱، یک چک‌لیست نیز استخراج شود که به گونه‌ای هر نقش را به اجزای اصلی و کلیدی (متناسب با نیازهای هیات‌مدیره مورد ارزیابی) بشکند و در نهایت ارزیابی روی اجزای هر نقش صورت گیرد.

در این فرآیند، پنج قدم تعریف شده است. در قدم اول، یک ارزیاب خارجی (مسلط به مباحث هیات‌مدیره و شرایط شرکت‌ها) در یک جلسه هیات‌مدیره حاضر می‌شود و در کنار آن‌ها با ترتیب دادن بحث‌هایی میان اعضای هیات‌مدیره، فعالیت‌های اصلی هیات‌مدیره در هر نقش را در طول یک سال مسئولیت آن‌ها استخراج و ثبت می‌کند. حضور تعداد بیشتری از ارزیاب‌ها در جلسات بسته به تعداد اعضای هیات‌مدیره و دشواری مدیریت جلسات نیز امکان‌پذیر است. در قدم بعد، خوداظهاری هیات‌مدیره با آمار کمی شرکت مطابقت داده می‌شود و در صورت وجود ابهام یا تناقض با تماس تلفنی با رییس یا اعضای هیات‌مدیره، اظهارنامه اصلاح و تکمیل می‌شود. در قدم سوم، بحث‌های مطرح شده در

سه معیار گستره، کیفیت و زمان، در نظر گرفته می‌شود. به عنوان مثال، در صورتی که هیات‌مدیره در کنترل مستمر گزارشات مالی شرکت، همه انواع گزارشات اعم از هزینه‌ها، سود و زیان، نقدینگی و موارد دیگر را بررسی کند (رضایت‌بخش از نظر معیار گستره)؛ و میزان دقت در بررسی این گزارشات نیز مطلوب باشد (رضایت بخش از نظر معیار کیفیت)؛ ولی تنها پیش از جلسه مجمع سهامداران این بررسی‌ها را انجام داده و در طول سال از آن غافل بوده است (نیاز به بهبود اساسی در معیار زمان)؛ ارزیابی آن در ایفای این نقش، در حد مقیاس نیاز به بهبود/اساسی تعیین می‌شود. علت این امر، اهمیت هم‌زمان ایفای نقش در این معیارهاست.

جدول ۲. تعریف مقیاس‌های ارزیابی ایفای نقش هیات‌مدیره

رضایت‌بخش	نیاز به بهبود موردی	نیاز به بهبود اساسی	فراموش شده
گستره	بخش کوچکی از محدوده تعریف شده از ایفای ایده‌آل نقش‌ها مورد توجه هیات‌مدیره شرکت تابعه نبوده و انجام نشده است.	هیات‌مدیره در موارد زیادی محدوده ایفای ایده‌آل نقش مربوطه را رعایت نکرده و بخش زیادی از این محدوده توسط هیات‌مدیره انجام نشده است.	به نظر می‌رسد هیات‌مدیره تقریباً هیچ فعالیتی در محدوده ایفای ایده‌آل نقش انجام نداده است.
کیفیت	هیات‌مدیره در پاره‌ای موارد نقش مورد نظر را با دقت کافی و مطابق با سطح کیفی مورد انتظار گروه انجام نداده، ولی اکثراً این تطابق وجود داشته است.	هیات‌مدیره در بسیاری موارد با دقت کافی و مطابق با انتظارات گروه نقش مورد نظر را ایفا نکرده است.	ایفای نقش هیات‌مدیره در نقش مورد نظر، تناسبی با سطح انتظارات گروه نداشته و از نظر دقت و کیفیت بسیار پایین ارزیابی می‌شود.
زمان	زمان انجام ایفای	در بسیاری از موارد،	تقریباً مصداق ایفا

مورد نظر را در زمان مناسب انجام داده است.	نقش مورد نظر در پاره‌ای موارد مناسب نیست.	هیات‌مدیره نقش مورد نظر را در زمان مناسب آن انجام نداده است.	نقش هیات‌مدیره در زمان مناسب وجود ندارد.
---	---	--	--

به این ترتیب در یک نگاه برای اجرای ارزیابی هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه یک گروه شرکت با الگوی پیشنهادی باید پنج قدم زیر طی شوند:

۱. متناسب‌سازی نقش‌های مورد انتظار از هیات‌مدیره با توجه به الگوی حاکمیت شرکتی گروه‌شرکت و شکستن نقش‌های مورد انتظار به گزاره‌های قابل قضاوت در چک‌لیست ارزیابی نقش؛
۲. تهیه قالبی برای خوداظهاری ایفای نقش هیات‌مدیره؛
۳. تشکیل جلسه هیات‌مدیره با هدف تکمیل خوداظهاری ایفای نقش؛
۴. تصحیح و تکمیل سند خوداظهاری با استفاده از صورتجلسات هیات‌مدیره و آمار کمی و عملکردی شرکت؛
۵. تشکیل تیم ارزیابی و قضاوت نسبت به ایفای نقش هیات‌مدیره و ارایه گزارش مشروح از علل قضاوت‌های چک‌لیست و نقاط قوت و قابل بهبود.

روش تحقیق

به منظور تکمیل و بهبود جنبه‌های نظری و روشی چارچوب ارائه شده در این مقاله، در سال ۱۳۹۰ یک بنگاه اقتصادی ایران متناسب با اهداف تحقیق شناسایی و از آنها برای مشارکت در این تحقیق دعوت به عمل آمد. این بنگاه از میان گروه‌شرکت‌های در دسترس که امکان دسترسی به اطلاعات هیات‌مدیره‌های خود می‌دادند انتخاب شد. پیش از انجام پژوهش، ابتدا با استفاده از قانون تجارت و الگوی مسئولیت‌های هیات‌مدیره که توسط شرکت ثبت شرکت‌ها و بورس ارایه شده است، چک لیستی تهیه شد تا میزان اختیارات و مسئولیت‌های تفویض شده به اعضای هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه این گروه‌شرکت و نظام حاکمیتی آن مشخص شود. بر اساس پاسخ‌های ارایه شده از مدیران ارشد و به طور خاص مدیر دفتر هیات‌مدیره گروه، می‌توان این‌گونه برداشت کرد که اولاً هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه این گروه‌شرکت بخش قابل توجهی از نقش‌های یک هیات‌مدیره را ایفا می‌کنند؛ ثانیاً سبک مادری این گروه شرکت، از نوع برنامه‌ریزی استراتژیک است. از منظر رسمیت و تمرکز نیز نظام حاکمیت این گروه‌شرکت دارای رسمیت بالا و تمرکز بالا ارزیابی می‌شود.

در این مطالعه، با استفاده از روش مطالعه تک‌موردی، چارچوب پیشنهادی ارزیابی برای ۲۳ شرکت تابعه گروه‌شهرت انتخاب شده، مورد بررسی قرار گرفت. به این منظور پنج قدم مشخص شده در انتهای بخش قبل برای هیات‌مدیره‌های تمام ۲۳ شرکت تابعه طی شدند، و خروجی‌ها در جلساتی به مدیران گروه‌شهرت و اعضای هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه ارائه و از منظر روایی ارزش‌یابی شدند. در ادامه به تفکیک مراحل به توضیح دقیق روش تحقیق پیاده‌سازی چارچوب پرداخته می‌شود.

۱. متناسب‌سازی نقش‌ها

برای متناسب‌سازی نقش‌های هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه می‌توان از ابزارهای مختلفی بهره گرفت. در این پژوهش، ابتدا مصاحبه‌هایی با مدیران ارشد گروه‌شهرت انجام شد. مبتنی بر مصاحبه‌ها نقش‌های جدول ۱ دقیق‌تر شدند و با ادبیات خاص گروه‌شهرت و مسایل خاص شرکت‌های تابعه بازنویسی شدند. به عنوان مثال، اجزای مورد انتظار در برنامه‌های بازاریابی هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه به صورت مشخص در نقش مربوطه ذکر شدند. در نهایت این نقش‌ها در دو جلسه گروه کانونی، با شرکت ۱۰ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های تابعه و مدیران ستادی گروه‌شهرت، مطابق مسایل خاص شرکت‌ها به صورت ملموس‌تر و دقیق‌تر نگارش شدند. جهت ارتقای سطح کیفی جلسات گروه کانونی نیاز است تا این جلسات با ذهنیت نسبتاً مشترک حاضرین شکل بگیرد (پتون^{۶۷}، ۲۰۰۱)؛ به همین جهت پیش از جلسه چک‌لیست استخراج شده و سوالات مرتبط با روایی چک‌لیست به اطلاع حاضرین جلسه رسانده شد.

جدول ۳. نمونه‌هایی از گزاره‌های چک‌لیست ارزیابی

۱	تدوین و تحقق برنامه و بودجه
۱-۱	- مشارکت در تهیه برنامه و بودجه سالانه شرکت و کنترل سازگاری آن با استراتژی‌های تعیین‌شده توسط گروه و مجمع
۲-۱	- کنترل تحقق برنامه و بودجه (تحقق سود بودجه شده، تحقق درآمد (مقدار و ترکیب) و هزینه بودجه شده)
۳-۱	- هدایت مدیرعامل در جهت جبران انحراف از برنامه و بودجه
۲	بررسی و کنترل گزارشات مالی
۱-۲	- استخراج گزارش‌های مالی شرکت و بررسی و کنترل آنها (از جمله وصول مطالبات، بهای تمام‌شده، چک‌های برگشتی)
۲-۲	- حصول اطمینان از مدیریت هزینه شرکت

در این جلسات گروه کانونی همه اعضا روی چگونگی شکستن نقش‌ها و تعیین مصادیق قابل سنجش و مهم توافق کردند. بر اساس بحث‌های این گروه کانونی، با توجه به نظام حاکمیت آن گروه‌شرکت و سطح بلوغ هیات‌مدیره‌ها و شرکت‌های تابعه، ۱۳ نقش اصلی استخراج شد. این موارد در مجموع به ۳۲ زیرنقش مورد ارزیابی می‌شکستند. به عنوان مثال در جدول ۳، دو نقش مربوط به حوزه مالی هیات‌مدیره که خود شامل ۶ زیرنقش است ذکر شده‌است. به دلیل شباهت ماموریتی زیاد شرکت‌های تابعه این گروه‌شرکت برای همه شرکت‌های تابعه، یک چک‌لیست تهیه شد؛ ولی در صورتی که قصد ارزیابی هیات‌مدیره‌های شرکت‌های متفاوت از نظر صنعت یا شکل حاکمیتی وجود داشته باشد، نیاز است چک‌لیست مجزایی برای آن‌ها استخراج شود.

۲. تهیه قالب خوداظهاری

قالب خوداظهاری توسط یک مشاور خارجی (نویسنده اول مقاله) و یک کارشناس باتجربه داخلی و با مشورت مدیریت دفتر هیات‌مدیره گروه‌شرکت تهیه شد. مبنای تهیه این قالب، چک‌لیست مورد توافق نقش‌های هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه بود. بخش خوداظهاری ایفای نقش‌های مالی این قالب را در جدول ۴ مشاهده می‌کنید.

جدول ۴. نمونه‌ای از قالب خوداظهاری هیات‌مدیره در ایفای نقش‌های مورد انتظار

مالی	
<p>تدوین و تحقق بودجه</p>	<p>۱. تغییرات کلیدی که اعضای هیات‌مدیره در مستند بودجه به منظور واقع‌بینانه‌کردن آن، سازگارکردن با استراتژی‌های گروه، و تکالیف مجمع ایجاد کرده‌اند چه بوده است؟</p> <p>۲. در چه زمان‌هایی تحقق بودجه توسط هیات‌مدیره مورد بررسی قرار می‌گیرد؟ به مهم‌ترین شکاف‌هایی که مشاهده شده است و راه‌کارهایی که برای رفع شکاف‌ها به مدیرعامل ارایه شده است، اشاره کنید.</p>

**بررسی و کنترل
گزارشات
مالی**

۱. چه گزارشات مالی در هیات‌مدیره طرح می‌شود؟ هیات‌مدیره در چه بازه‌های زمانی گزارشات مالی را مورد بررسی قرار می‌دهد؟ بر اساس تحلیل گزارشات چه تصمیمات خاصی را اتخاذ نموده است؟
۲. آیا در جلسات هیات‌مدیره به کنترل نحوه مدیریت هزینه‌های پرداخته‌اید؟ چه نتایجی داشته است؟
۳. آیا در جلسات هیات‌مدیره به کنترل و مدیریت نقدینگی پرداخته‌اید؟ چه نتایجی به همراه داشته است؟

۳. تشکیل جلسات خوداظهاری هیات‌مدیره

پیش از تشکیل جلسات خوداظهاری هیات‌مدیره‌ها، قالب خوداظهاری در اختیار اعضای هیات‌مدیره قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا به صورت جداگانه خوداظهاری را با توجه به فعالیت‌های یکساله هیات‌مدیره تکمیل کنند. سپس یک جلسه هیات‌مدیره برای هر شرکت تنظیم شد که در آن اعضای هیات‌مدیره و مدیرعامل و یک نفر کارشناس از دفتر هیات‌مدیره حضور داشت. کارشناس پرسش‌ها را مطرح و توضیح می‌داد و سپس اعضا هر کدام شیوه ایفای نقش هیات‌مدیره را در آن پرسش پاسخ می‌دادند. فایل صوتی این جلسات ضبط می‌شد تا پس از جلسه کارشناس به فایل رجوع کرده و مطمئن شود که موردی از قلم نیفتاده است.

۴. تصحیح و تکمیل اسناد خوداظهاری

در ادامه، کارشناسی که در جلسات خوداظهاری هیات‌مدیره حاضر بود به صورت جلسات هیات‌مدیره رجوع می‌کرد و تصمیمات مرتبط با هر نقش یا بحث‌های انجام گرفته در آن‌ها را که در سند خوداظهاری مغفول مانده بود را به این سند می‌افزود. در پاره‌ای موارد بین صحبت‌های اعضا و صورت جلسات تعارضاتی مشاهده می‌شد یا ابهاماتی در شیوه انجام نقش به وجود می‌آمد که کارشناس مربوطه با تماس با رییس هیات‌مدیره نسبت به اصلاح و رفع آن اقدام می‌کرد. در انتهای این فعالیت، کارشناس فایل جدیدی در قالب خوداظهاری ارائه می‌داد که به آن گزارش ایفای نقش گفته می‌شد و در واقع خلاصه گزارش ایفای نقش اصلاح شده بود.

۵. ارزیابی تیمی هیات‌مدیره‌ها بر اساس خوداظهاری و سایر اسناد و تهیه

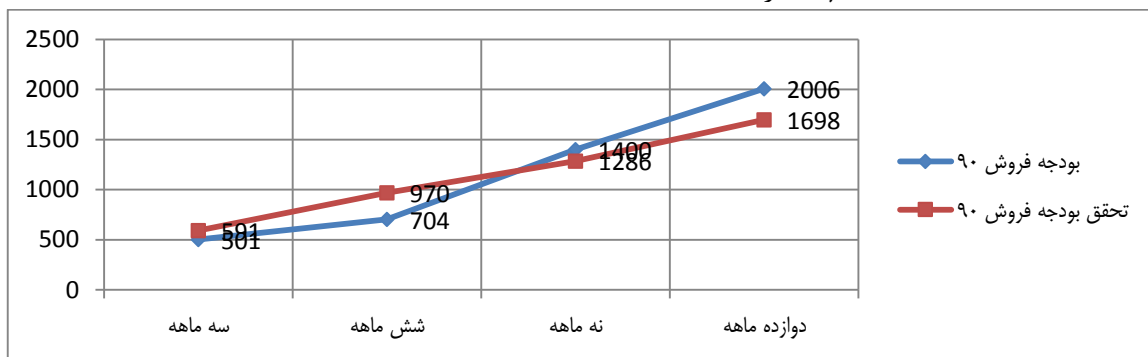
گزارش مشروح از ارزیابی

گزارش ایفای نقش، مهم‌ترین ورودی ارزیابی تیمی هیات‌مدیره بود. بر اساس این گزارش و با توجه به خروجی‌های شرکت عملکرد هیات‌مدیره در هر یک از گزاره‌های ایفای نقش از

ارایه الگویی برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه

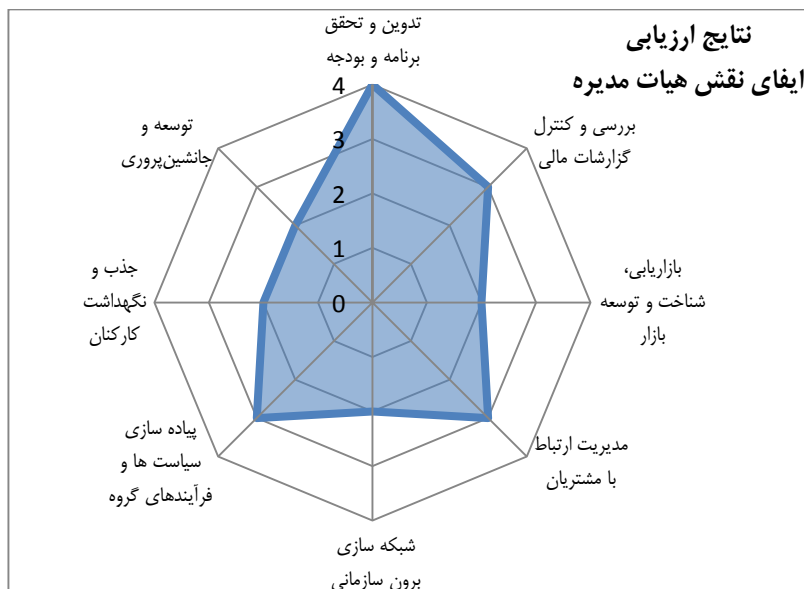
دریچه سه معیار گستره، کیفیت و زمان بررسی می‌شد. به عنوان مثال در یکی از شرکت‌ها که آمار فروش در طول سال مطابق شکل ۳ بوده است، مطابق با خوداظهاری و صورت‌جلسات هیات‌مدیره در آبان ماه به فکر چاره‌اندیشی برای اصلاح روند فروش افتاده است. در نتیجه قضاوت تیم ارزیابی در این نقش «نیاز به بهبود اساسی» بوده، و تحلیل ارایه شده نیز این‌گونه بوده است:

«تحقق بودجه فروش از شش ماهه دوم انحراف پیدا کرده است. هیات‌مدیره به خوبی این انحراف را تشخیص داده است و تصمیماتی را مثل تکمیل سبد محصولی مشتریان قدیمی بر اساس پتانسیل‌سنجی و ... گرفته است که باعث بهبود اندک در روند تحقق بودجه فروش شده است. اما از آن‌جا که کمی دیر روند نزولی تحقق بودجه فروش (در اواسط آبان ماه) تشخیص داده شده است، تصمیمات هیات‌مدیره نتوانسته انحراف ایجادشده در تحقق بودجه فروش را جبران نماید. پیشنهاد می‌شود هیات‌مدیره علاوه بر بررسی داده‌های بودجه‌ای هر مقطع از سال، نگاه روندی به این داده‌ها داشته باشد تا با تحلیل دقیق‌تر از مشکلات تصمیمات پیشگیرانه اتخاذ کند.»



شکل ۳. بودجه و میزان تحقق آن در طول سال ۱۳۹۰

در پایان برای هر یک از هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه نموداری عنکبوتی (مطابق شکل ۴) ترسیم شد. این نمودار میزان اثربخشی هیات‌مدیره در نقش‌های مورد انتظار را به تفکیک نقش نشان می‌داد.



شکل ۴. نمودار عنکبوتی اثربخشی هیات‌مدیره شرکت تابعه در نقش‌های مورد انتظار

روایی و پایایی نتایج

محتوا و فرآیند پیشنهادی ارزیابی هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه گروه‌شمارت، باید از دو منظر روایی و پایایی مورد ارزش‌یابی قرار می‌گرفتند. مقصود از روایی در این‌جا، کسب اطمینان از صحت نتایج به دست آمده از ارزیابی است؛ و منظور از پایایی، کسب اطمینان از دقت و تکرارپذیری نتایج ارزیابی است (گیون^{۶۸}، ۲۰۰۸). به منظور سنجش روایی الگوی پیشنهادی ارزیابی، از سه روش بهره گرفته شد. در روش اول، کلیه نتایج ارزیابی هیات‌مدیره ۲۳ شرکت تابعه گروه‌شمارت در جلسه پیش‌مجمع گروه ارائه شدند و در پایان از مدیران ارشد گروه و اعضای هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه نظرسنجی به عمل آمد. بر اساس نظر ایشان، نتایج به دست آمده از ارزیابی با شناخت آن‌ها از هیات‌مدیره‌ها تا حد بسیار خوبی هم‌خوانی داشته است. تنها در دو مورد نسبت به امتیاز ارزیابی یک نقش (در سطح تغییر یک پله‌ای امتیاز هیات‌مدیره) تردید شد. با توجه به صحبت‌های این مدیر، در نتیجه ارزیابی این دو مورد اصلاح صورت گرفت.

روش دیگری که به این منظور استفاده شد، مقایسه خروجی ارزیابی با اثربخشی شرکت‌ها بود. در صورتی که خروجی ارزیابی یک نقش با عملکرد حوزه مرتبط در شرکت هم‌راستا باشد، می‌توان آن را به عنوان شاهدهی بر روایی الگوی ارزیابی در نظر گرفت. در این راستا، عملکرد چند شرکت که از نظر پتانسیل بازار و سابقه شرکت و مدیرعامل نسبتاً مشابه

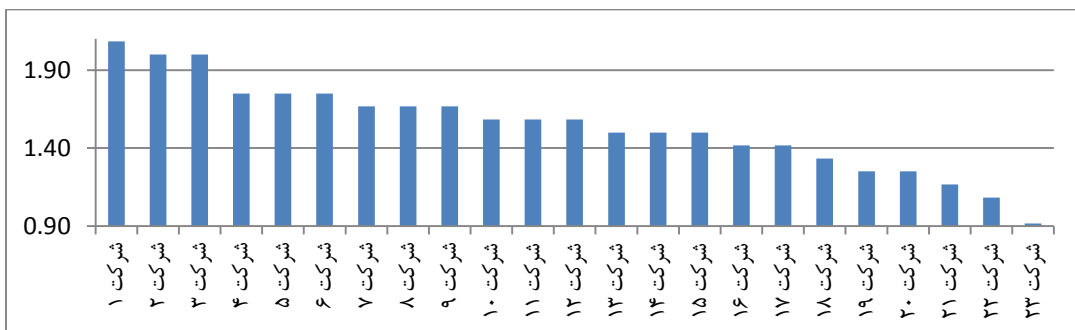
ارایه الگویی برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه

بودند با نتایج ارزیابی نقش هیات‌مدیره‌هایشان مقایسه شدند. نتیجه این مقایسه، هم‌راستایی نتیجه ارزیابی ایفای نقش هیات‌مدیره با عملکرد آن شرکت را نشان می‌داد. به عنوان مثال شرکت‌هایی که هیات‌مدیره‌های آن‌ها در نقش‌های مرتبط با بازار نتیجه ضعیف به دست آورده بودند، در توسعه بازار و جذب مشتری نیز ضعیف ارزیابی شده بودند.

روش سومی که به منظور کسب اطمینان از روایی ارزیابی استفاده شد، بررسی هم‌راستایی نتایج ارزیابی ایفای نقش هیات‌مدیره‌ها با برخی رویدادهای درون هیات‌مدیره بود. به عبارت دیگر، انتظار می‌رفت هیات‌مدیره‌هایی که در فرآیندهای تصمیم‌گیری، بحث، مدیریت تعارضات و انگیزش دچار مشکل هستند، از نظر ایفای نقش‌های مربوطه نیز ضعیف ارزیابی شده باشند. پژوهش کیفی عمیقی که بعد انجام شد^۹، هم‌راستایی نتایج ارزیابی با فرآیندهای کار تیمی هیات‌مدیره نشان می‌داد.

به منظور سنجش پایایی، خروجی ارزیابی هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه در قالب یک نمودار میله‌ای به ترتیب اثربخشی هیات‌مدیره‌ها در ایفای نقش‌های مورد انتظار ترسیم شدند (شکل ۵). با نظرسنجی که در انتهای جلسه پیش‌مجمع صورت گرفت، به باور مدیران، هیات‌مدیره‌هایی که در سطح نسبتاً یکسانی از نظر عملکرد ایفای نقش قرار داشتند، در واقعیت نیز تا حد زیادی مشابه یکدیگر عمل می‌کردند. بنابراین الگوی ارزیابی، نتیجه نسبتاً یکسانی برای هیات‌مدیره‌های با عملکرد مشابه در ایفای نقش به دست آورده بود که شاهی بر پایایی الگوی ارزیابی پیشنهادی است.

در بررسی روایی و پایایی الگوی پیشنهادی محدودیت‌هایی وجود داشته است. از آن جمله به عدم بررسی دقیق هم‌راستایی نتایج ارزیابی الگوی حاضر با الگوهای ارزیابی ارایه شده در پژوهش‌های گذشته به منظور مطمئن شدن از پایایی الگوی ارزیابی پیشنهادی است. انجام پژوهش‌های آتی به این منظور توصیه می‌شود. ضمن این‌که روایی الگوی ارزیابی را می‌توان با برگزاری گروه‌های کانونی میان خبرگان حوزه مدیریت هیات‌مدیره با دقت بیشتری سنجید. برگزاری چنین جلساتی به منظور سنجش و تقویت روایی الگوی پیشنهادی نیز می‌تواند موضوع پژوهش آتی قرار گیرد.



شکل ۵. نتایج ارزیابی ایفای نقش هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه گروه شرکت

جمع‌بندی

علی‌رغم اهمیتی که سیاست‌گذاران (کیل و نیکلسون، ۲۰۰۵) و اندیشمندان حوزه مدیریت هیات‌مدیره (اینکلی و ون‌دروالت، ۲۰۰۲) برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره‌ها برمی‌شمارند، پیشینه تحقیقاتی این حوزه با شکاف بزرگی در الگوهای مشخص ارزیابی و به طور خاص در پاسخ به سوال چگونگی ارزیابی مواجهه است (مینچیلی و همکاران، ۲۰۰۷). این شکاف به ویژه هنگامی که بحث ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه یک گروه شرکت مطرح می‌شود، بیشتر احساس می‌شود. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه یک گروه شرکت انجام گرفت. از میان انتخاب‌هایی که برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره وجود داشت، رفتارهای عملکردی هیات‌مدیره در نقش‌های کنترل و پشتیبانی مورد انتظار، انتخاب شدند. چارچوبی از نقش‌های مورد انتظار از هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه ارائه و سپس مبتنی بر روش‌های اندازه‌گیری الگوی ارزیابی EFQM، روشی برای این ارزیابی پیشنهاد شد.

در مرحله بعد یک گروه شرکت انتخاب شد و الگوی ارزیابی پیشنهادی در قالب یک مطالعه تک‌موردی با چندین واحد تحلیل درونی بررسی شد. نتایج این تحقیق کیفی نشان داد که نتایج ارزیابی مبتنی بر الگوی ارزیابی پیشنهادی در گروه شرکت انتخاب‌شده از منظر روایی و پایایی در حد قابل قبولی است.

الگوی ارزیابی ارائه‌شده، دست کم برای سه کاربرد می‌تواند مورد استفاده مدیران شرکت مادر و هیات‌مدیره‌ها قرار گیرد: (۱) این الگو اطلاعات کافی در اختیار هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه قرار می‌دهد که در ایفای چه نقش‌های مهمی چندان موفق عمل نکرده‌اند؛ (۲) این الگو به مدیران شرکت مادر این امکان را می‌دهد که هیات‌مدیره‌های با عملکرد بالا و پایین خود را تفکیک کنند و مدل‌های مختلف پاداش و جبران خدمت برای

ارایه الگویی برای ارزیابی عملکرد هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه

این هیات‌مدیره‌ها در نظر بگیرند؛ ۳) این ارزیابی مبنای شناسایی عللی که موجب تفاوت عملکرد هیئت‌مدیره‌ها می‌شود را فراهم می‌کند.

شایسته ذکر است که در توسعه این الگوی ارزیابی و آزمون آن محدودیت‌هایی نیز وجود داشته است. از محدودیت‌های این پژوهش، انجام ارزیابی توسط کارشناسان داخلی گروه‌شرکت بوده است. در صورتی که یک ارزیاب خارجی در کنار ارزیاب‌های داخلی در این پژوهش به کار گرفته می‌شد، اعتبار پژوهش ارتقا می‌یافت.

از جمله محدودیت‌های دیگر این الگو، آزمون آن در هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه تنها یک گروه‌شرکت خاص بوده است. نظام حاکمیت این گروه شرکت مبتنی بر رسمیت بالا، تمرکز بالا، و سبک مادری برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است. اگر این نظام حاکمیت شرکتی تغییر کند، نقش‌ها و مسئولیت‌های هیات‌مدیره‌ها تغییر خواهد کرد. ضمن این که ممکن است میزان در دسترس بودن اطلاعات و اسناد ارزیابی شرکت‌ها نیز تغییر کرده و الگوی ارزیابی حاضر الزاماً قابل پیاده‌سازی نباشد. به همین دلیل توصیه می‌شود پژوهش‌های دیگری با هدف آزمون الگوی پیشنهادی ارزیابی در گروه‌شرکت‌های دیگر با نظام‌های حاکمیت و سبک‌های مادری متفاوت انجام شوند.

همان‌گونه که در ابتدای بخش چارچوب نظری و الگوی پیشنهادی ارزیابی اشاره شد، ارزیابی هیات‌مدیره می‌تواند در هر یک از حوزه‌های ورودی، فرآیند و خروجی هیات‌مدیره انجام گیرد. در این مطالعه، الگویی برای ارزیابی رفتارهای عملکردی ارایه شد و ارایه الگوهای برای ارزیابی فرآیندهای درونی هیات‌مدیره و ورودی‌ها نیز می‌تواند موضوع مطالعات آتی این حوزه قرار گیرد.

مراجع

- سکاکی سید محمدرضا، امیری محمدرضا (۱۳۸۵). راهنمای تدوین اظهارنامه بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM، انتشارات گوهرشاد، تهران.
- کاظمی مهدی، علوی بابک (۱۳۹۱). چارچوبی نظری برای مطالعه رهبری هیات‌مدیره: رویکردی یکپارچه از رهبری اشتراکی و عمودی، فصلنامه علوم مدیریت، ۲۷.
- نجمی منوچهر، حسینی سیروس (۱۳۸۹). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل (بر اساس ویرایش سال ۲۰۰۳ میلادی)، انتشارات سرآمد، تهران.
- Bain, P. G., Mann, L., & Pirola-Merlo, A. (۲۰۰۱). The Innovation Imperative. *Small Group Research*, ۳۲(۱), ۵۵-۷۳.
- doi:۱۰.۱۱۷۷/۱۰۴۶۴۹۶۴۰۱۰۳۲۰۰۱۰۳

- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (۲۰۰۳). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, ۸۸(۶), ۹۸۹-۱۰۰۴. doi:۱۰.۱۰۳۷/۰۰۲۱-۹۰۱۰.۸۸.۶.۹۸۹
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (۱۹۹۸). Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, ۱۹(۳), ۲۲۱-۲۴۲. doi:۱۰.۱۰۰۲/(SICI)۱۰۹۷-۰۲۶۶(۱۹۹۸.۰۳)۱۹:۳<۲۲۱::AID-SMJ۹۴۸>۳.0.CO;۲-P
- Conger, J. A., Finegold, D., & Lawler, E. E., ۳rd. (۱۹۹۸). Appraising boardroom performance. *Harvard Business Review*, ۷۶(۱), ۱۳۶-۱۴۸.
- Conger, J. A., & Lawler, E. E. (۲۰۰۹). Sharing Leadership on Corporate Boards: A Critical Requirement for Teamwork at the Top. *SSRN eLibrary*. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol۳/papers.cfm?abstract_id=۱۳۱۳۳۵۳
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (۱۹۹۷). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, ۲۲(۱), ۲۰-۴۷. doi:۱۰.۲۳۰۷/۲۵۹۲۲۳
- Dayan, M., & Benedetto, A. D. (۲۰۰۹). Antecedents and consequences of teamwork quality in new product development projects: An empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, ۱۲(۱), ۱۲۹-۱۵۵. doi:۱۰.۱۱۰۸/۱۴۶۰۱۰۶۰۹۱۰۹۲۸۲۰۱
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (۱۹۹۵). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, ۲۰(۱), ۶۵-۹۱.
- Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (۲۰۰۹). Toward a Behavioral Theory of Boards and Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, ۱۷(۳), ۳۰۷-۳۱۹. doi:۱۰.۱۱۱۱/j.۱۴۶۷-۸۶۸۳.۲۰۰۹.۰۰۷۴۱.x
- Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (۲۰۰۳). Not the Usual Suspects: How to Use Board Process to Make Boards Better. *The Academy of Management Executive* (۱۹۹۳-۲۰۰۵), ۱۷(۲), ۱۰۱-۱۱۳.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (۱۹۹۹). COGNITION AND

CORPORATE GOVERNANCE: UNDERSTANDING BOARDS OF DIRECTORS AS STRATEGIC DECISION-MAKING GROUPS.

The Academy of Management review, ۲۲(۳), ۴۸۹-۵۰۵.

- Gabriellson, J., Huse, M., & Minichilli, A. (۲۰۰۷). Understanding the Leadership Role of the Board Chairperson Through a Team Production Approach. *International Journal of Leadership Studies*, ۲(۱), ۲۱-۳۹.
- Gillan, S. L. (۲۰۰۶). Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. *Journal of Corporate Finance*, ۱۲(۳), ۳۸۱-۴۰۲.
doi:۱۶/j.jcorpfin.۲۰۰۵.۱۱.۰۰۲
- Goold, M., & Campbell, A. (۱۹۸۷). Managing diversity: Strategy and control in diversified British companies. *Long Range Planning*, ۲۰(۵), ۴۲-۵۲. doi:۱۶/۰۰۲۴-۶۳۰۱(۸۷)۹۰۰۹۰-۲
- Guion, R. M. (۲۰۰۸). Validity and Reliability. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology* (pp. ۵۷-۷۶). John Wiley & Sons.
- Gupta, A. K. (۱۹۸۷). SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *The Academy of Management Journal*, ۳۰(۳), ۴۷۷-۵۰۰. doi:۱۰.۲۳۰۷/۲۵۶۰۱۰
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (۲۰۰۱). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, ۱۲(۴), ۴۳۵-۴۴۹.
doi:۱۰.۱۲۸۷/orsc.۱۲.۴.۴۳۵.۱۰۶۳۵
- Hollenbeck, J. R., DeRue, D. S., & Guzzo, R. (۲۰۰۴). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design. *Human Resource Management*, ۴۲(۴), ۳۵۳-۳۶۶.
- Hung, H. (۱۹۹۸). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, ۶(۲), ۱۰۱-۱۱۱. doi:۱۰.۱۱۱۱/۱۴۶۷-۸۶۸۳.۰۰۰۸۹
- Huse, M. (۲۰۰۷). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge University Press.
- Huse, M., & Rindova, V. P. (۲۰۰۱). Stakeholders' Expectations of Board

- Roles: The Case of Subsidiary Boards. *Journal of Management and Governance*, ۵(۲), ۱۵۳-۱۷۸. doi:۱۰,۱۰۲۳/A:۱۰۱۳۰۱۷۹۰۹۰۶۷
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (۲۰۰۵). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, ۵۶(۱), ۵۱۷-۵۴۳. doi:۱۰,۱۱۴۶/annurev.psych.۵۶,۰۹۱۱۰۳,۰۷۰۲۵۰
- Ingle, C., & Van Der Walt, N. (۲۰۰۲). Board Dynamics and the Politics of Appraisal. *Corporate Governance: An International Review*, ۱۰(۳), ۱۶۳-۱۷۴. doi:۱۰,۱۱۱۱/۱۴۶۷-۸۶۸۳,۰۰۲۸۱
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (۲۰۰۸). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach* (۲nd ed.). JOHN WILEY & SONS.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (۱۹۹۶). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, ۲۲(۳), ۴۰۹-۴۳۸. doi:۱۰,۱۱۷۷/۰۱۴۹۲۰۶۳۹۶۰۲۲۰۰۳۰۳
- Kiel, G. C., Hendry, K., & Nicholson, G. J. (۲۰۰۶). Corporate Governance Options for the Local Subsidiaries of Multinational Enterprises. *Corporate Governance: An International Review*, ۱۴(۶), ۵۶۸-۵۷۶. doi:۱۰,۱۱۱۱/j.۱۴۶۷-۸۶۸۳,۲۰۰۶,۰۰۵۳۱.x
- Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (۲۰۰۵). Evaluating Boards and Directors. *Corporate Governance: An International Review*, ۱۳(۵), ۶۱۳-۶۳۱. doi:۱۰,۱۱۱۱/j.۱۴۶۷-۸۶۸۳,۲۰۰۵,۰۰۴۵۵.x
- Klier, D. O. (۲۰۰۹). *Managing Diversified Portfolios: What Multi-Business Firms Can Learn from Private Equity* (۱st ed.). Physica-Verlag HD.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (۲۰۰۶). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, ۷(۳), ۷۷-۱۲۴. doi:۱۰,۱۱۱۱/j.۱۵۲۹-۱۰۰۶,۲۰۰۶,۰۰۳۰.x
- Kruger, M. P. (۱۹۸۸). The increasing role of subsidiary boards in MNCs: An empirical study. *Strategic Management Journal*, ۹(۴), ۳۴۷-۳۶۰. doi:۱۰,۱۰۰۲/smj.۴۲۵۰۰۹۰۴۰۵
- Kruger, M. P. (۱۹۹۱). The Importance of the Role of Subsidiary Boards in MNCs: Comparative Parent and Subsidiary Perceptions. *MIR:*

- Management International Review*, ۳۱(۴), ۳۱۷-۳۳۱.
- Leksell, L., & Lindgren, U. (۱۹۸۲). The Board of Directors in Foreign Subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, ۱۳(۱), ۲۷-۳۸.
- Lipman, F. D., & Hall, S. E. (۲۰۰۸). *Executive compensation best practices*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Long, T. (۲۰۰۶). This Year's Model: influences on board and director evaluation*. *Corporate Governance: An International Review*, ۱۴(۶), ۵۴۷-۵۵۷. doi:۱۰,۱۱۱۱/j.۱۴۶۷-۸۶۸۳,۲۰۰۶,۰۰۵۲۹.x
- Lorsch, J. W. (۲۰۰۹). Leadership: They Key to Effective Boards. In J. A. Conger (Ed.), *Boardroom Realities: Building Leaders Across Your Board* (۱st ed., pp. ۲۵-۵۰). Jossey-Bass.
- Mansfield, R. S. (۱۹۹۶). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, ۳۵(۱), ۷-۱۸. doi:۱۰,۱۰۰۲/(SICI)۱۰۹۹-۰۵۰X(۱۹۹۶۲۱)۳۵:۱<۷::AID-HRM۱>۳,۰.CO;۲-۲
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (۲۰۰۸). Team Effectiveness ۱۹۹۷-۲۰۰۷: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, ۳۴(۳), ۴۱۰-۴۷۶. doi:۱۰,۱۱۷۷/۰۱۴۹۲۰۶۳۰۸۳۱۶۰۶۱
- Minichilli, A., Gabrielsson, J., & Huse, M. (۲۰۰۷). Board Evaluations: making a fit between the purpose and the system. *Corporate Governance: An International Review*, ۱۵(۴), ۶۰۹-۶۲۲. doi:۱۰,۱۱۱۱/j.۱۴۶۷-۸۶۸۳,۲۰۰۷,۰۰۵۹۱.x
- Murphy, S. A., & McIntyre, M. L. (۲۰۰۷). Board of director performance: a group dynamics perspective. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, ۷(۲), ۲۰۹-۲۲۴. doi:۱۰,۱۱۰۸/۱۴۷۲۰۷۰۰۷۱۰۷۳۹۸۳۱
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (۱۹۹۴). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, ۱۵(۶), ۴۹۱-۵۰۲. doi:۱۰,۱۰۰۲/smj.۴۲۵۰۱۵۰۶۰۶
- Ouchi, W. G. (۱۹۸۰). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative*

Science Quarterly, ۲۵(۱), ۱۲۹-۱۴۱.

Patton, M. Q. (۲۰۰۱). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (۳rd ed.). Sage Publications, Inc.

Perrow, C. (۱۹۸۶). Economic theories of organization. *Theory and Society*, ۱۵(۱), ۱۱-۴۵.

Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (۲۰۰۸). Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-based Approach. *Academy of Management Review*, ۳۳(۱), ۱۶۳-۱۸۴.

doi:۱۰.۲۳۰۷/۲۰۱۵۹۳۸۱

Thamhain, H. J. (۲۰۰۳). Managing innovative R&D teams. *R&D Management*, ۳۳(۳), ۲۹۷-۳۱۱. doi:۱۰.۱۱۱۱/۱۴۶۷-۹۳۱۰.۰۰۲۹۹

Vandewaerde, M., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Bammens, Y. (۲۰۱۱). Board Team Leadership Revisited: A Conceptual Model of Shared Leadership in the Boardroom. *Journal of Business Ethics*. Retrieved from

<http://www.springerlink.com/content/j۲۶۶۴۵۱۱۳۰۵txu۱۲/>

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (۱۹۸۹). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, ۱۵(۲), ۲۹۱-۳۳۴. doi:۱۰.۱۱۷۷/۰۱۴۹۲۰۶۳۸۹۰۱۵۰۰۲۰۸

Zona, F., & Zattoni, A. (۲۰۰۷). Beyond the Black Box of Demography: board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review*, ۱۵(۵), ۸۵۲-۸۶۴.

doi:۱۰.۱۱۱۱/j.۱۴۶۷-۸۶۸۳.۲۰۰۷.۰۰۶۰۶.x

^۱ Ingley & Van Der Walt

^۲ Kiel & Nicholson

^۳ Conger, Finegold, & Lawler

^۴ Long

^۵ Minichilli, Gabrielsson, & Huse

^۶ Leksell & Lindgren

^۷ Embedded Unit of Analysis

^۸ Parenting Style

^۹ Goold & Campbell

^{۱۰} Unrelated

^{۱۱} Gillan

^{۱۲} Klier

^{۱۳} Parenting Theory

^{۱۴} Strategic Planning

^{۱۵} Financial Control

^{۱۶} Strategic Control

^{۱۷} Addressee

^{۱۸} Agent

^{۱۹} Content

^{۲۰} Modalities

^{۲۱} Hollenbeck, DeRue, & Guzzo

^{۲۲} Corporate Governance Charter Model

^{۲۳} Hung

^{۲۴} Zahra & Pearce

^{۲۵} Donaldson & Preston

^{۲۶} Perrow

^{۲۷} Agent

^{۲۸} Principal

^{۲۹} Stewardship

^{۳۰} Davis, Schoorman, & Donaldson

^{۳۱} Managerial Hegemony

^{۳۲} Huse & Rindova

^{۳۳} Johnson, Daily, & Ellstrand

^{۳۴} Murphy & McIntyre

^{۳۵} البته جانسون و همکاران (۱۹۹۶) به این دو وظیفه، وظیفه دیگری با عنوان «وابستگی‌های منابع» اضافه می‌کنند که در پژوهش‌های دیگر آن را از زیرمجموعه‌های وظیفه پشتیبانی به حساب می‌آورند.

^{۳۶} Huse

^{۳۷} Leksell & Lindgren

^{۳۸} Kriger

^{۳۹} Mark P Kriger

^{۴۰} Mix approach

^{۴۱} Zahra & Pearce

^{۴۲} Finkelstein & Mooney

^{۴۳} Conger & Lawler

^{۴۴} Van Ees, Gabrielsson, & Huse

^{۴۵} Zona & Zattoni

^{۴۶} Input-Process-Output

^{۴۷} Jex & Britt

^{۴۸} این مدل بعدها توسط ایلگن و همکاران (۲۰۰۵) دچار تغییراتی شد که به دلیل این‌که در این‌جا به دقت بیشتر نیاز نیست از ارایه آن‌ها خودداری می‌شود.

- ۴۹ Forbes & Milliken
- ۵۰ Gabrielsson, Huse, & Minichilli
- ۵۱ Vandewaerde, Voordeckers, Lambrechts, & Bammens
- ۵۲ Antecedent
- ۵۳ Kozlowski & Ilgen
- ۵۴ Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson
- ۵۵ Hoegl & Gemuenden
- ۵۶ performance behavioral
- ۵۷ performance outcome
- ۵۸ Beal, Cohen, Burke, & McLendon
- ۵۹ Dayan & Benedetto
- ۶۰ Thamhain
- ۶۱ Bain, Mann, & Pirola-Merlo
- ۶۲ Lipman & Hall
- ۶۳ Lorsch
- ۶۴ Mansfield
- ۶۵ Distance Scale
- ۶۶ Ordinal Scale
- ۶۷ Patton
- ۶۸ Guion

۶۹ پژوهش حاضر بخشی از پایان نامه دکترایی است که با هدف بررسی نقش رهبری رییس هیات‌مدیره شرکت‌های تابعه یک گروه‌شرکت در عملکرد هیات‌مدیره در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف انجام گرفته است. در آن پایان نامه از الگوی ارزیابی‌ارایه شده در این مقاله برای انتخاب هیات‌مدیره‌های با عملکرد بالا و پایین استفاده شده است.