

## مشارکت هیئت مدیره در پایش راهبردی: نقش ساختار

شهرام خلیل‌نژاد\*، طه نژاد فلاطوری مقدم\*\*، اسماعیل حسن‌پور\*\*\*

### چکیده

مزیت رقابتی پایدار سازمان در گرو توانایی آن در ساخت فعالانه محیط و یا انطباق منعطف با آن است. پایش راهبردی نظامی است که نیل به این پیش‌دستی و انعطاف را کانون تمرکز خود قرار داده است. از سوی دیگر، با توجه به جداسازی روزافزون مالکیت از مدیریت در سازمان‌ها و افزایش حضور گروه‌هایی تحت عنوان هیئت مدیره در صدر سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری این هستارهای اجتماعی، بررسی نقش گروه حاکمیتی هیئت مدیره در جهت‌گیری راهبردی سازمان‌ها سهم چشمگیری در افزایش شناخت سازمان و مدیریت آن خواهد داشت. این نوشتار رابطه میان ساختار هیئت مدیره و مشارکت آن در پایش راهبردی سازمان را تبیین می‌کند. برای تحقق این هدف، ابعاد مختلف پایش راهبردی و ساختار هیئت مدیره تعیین می‌گردند. سپس، چارچوب نقش ساختار هیئت مدیره در مشارکت آن در پایش راهبردی به دست می‌آید و فرضیه‌هایی مبتنی بر چارچوب مذکور تعریف می‌شوند. با آزمون این فرضیه‌ها با اتکا بر پاسخ‌های ۱۸۰ عضو هیئت‌مدیره شرکت‌های بورسی ایران به پرسشنامه ۲۹ پرسشی محقق ساخته و با استفاده از آزمون‌های میانگین، همبستگی (پیرسون و مجذور اتا) مشخص می‌شود که متغیرهای دوگانگی مدیریت، تنوع، اندازه و درونی بودن رابطه معناداری با مشارکت کنش‌گرایانه هیئت مدیره در پایش راهبردی سازمان دارند. برازش مدل پیشنهادی با اتکا بر روش معادلات ساختاری تأیید می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** پایش راهبردی (کنترل استراتژیک)؛ هیئت مدیره؛ حاکمیت؛ ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۵/۰۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۰۴

\* استادیار، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول).

E-mail: Shahram\_khalil@yahoo.com

\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

\*\*\* استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قشم.

## ۱. مقدمه

در تحقیقات اخیر مدیریت و سازمان بر حاکمیت یا به عبارتی نیروهای فراتر از مدیران سازمان تأکید فراوانی می‌شود. در حال حاضر سهام‌داران و نیز هیئت مدیره به‌عنوان بخشی از نظام حاکمیت شرکتی هدف تئوری‌های سازمان قرار گرفته‌اند. به سخن دیگر، از آنجاکه امروزه مالکیت با مدیریت مترادف نیست و نقش مدیریت به مدیران حرفه‌ای و متخصص تفویض می‌شود، ارتباط میان سهام‌داران (مالکان) و سازمان و مدیریت آن اهمیت فراوانی دارد. از این‌رو، هیئت مدیره به‌عنوان واسطه این دو عامل حاکمیتی می‌تواند نقش روشن‌تر و فعال‌تری به عهده بگیرد؛ اما بسیاری از اظهارنظرهای تئوریک و رویکردهای عملی هیئت مدیره را تا حد ابزاری برای پایش آماری، مالی و مبتنی بر نتایج گذشته تقلیل داده‌اند - در ادامه به این نظرات اشاره می‌شود. در حالی که هیئت مدیره به‌عنوان یکی از نیروهای هدایت‌گر سازمان می‌تواند علاوه بر مداخله در مراحل تدوین و اجرای راهبرد در پایش راهبردی هم مشارکتی فعال داشته باشد.

هم‌اکنون، در تئوری‌های سازمان باور فزاینده‌ای به اثر چشمگیر هیئت مدیره بر عملکرد سازمان به وجود آمده است [۵۱، ۴۸، ۳۳، ۱۶]. در متون فعلی تأکید فراوانی بر لزوم مشارکت بیشتر هیئت‌های مدیره در تدوین راهبرد و تعیین مأموریت و به عبارتی شکل‌دهی به مسیر حرکت سازمان شده است؛ یعنی، هیئت‌های مدیره به‌جای این که تنها نقش یک ماشین امضا [۳۱] را ایفا کنند باید بتوانند برای سازمان تعیین جهت کنند و هر زمان که نیاز به تغییر بود دست به کار شوند. پرد و همکارانش (۲۰۰۴) بر این باورند که "ویژگی شرکت‌ها در سال‌های پیش رو بر مبنای میزانی که هیئت مدیره در افزایش اثربخشی موفق است تعیین می‌شود" [۱۰].

پیشینه مطالعات مدیریت برای هیئت‌های مدیره نقش‌ها و کارکردهای فراوانی قائل است که به‌صورت پیوستاری از غیرفعال به فعال قرار می‌گیرند. زمانی که هیئت مدیره تنها به‌عنوان یک ناظر عمل می‌کند و دخالتی در راهبرد سازمان ندارد نقشی منفعلانه بر عهده گرفته است. از سوی دیگر، هیئت مدیره می‌تواند در فرآیند شکل‌دهی به راهبرد مشارکت کند و در تأثیرگذارترین حالت حتی خود آغاز به تعیین مسیر نماید که این شکل مشارکت فعال‌ترین شکل ممکن است [۵].

در پیشینه مطالعات حداکثر نقش هیئت مدیره را مداخله در تدوین راهبرد و تعیین مأموریت دانسته‌اند. در حالی که در این نوشتار فرض بر این است که هیئت مدیره می‌تواند عملکردی فعالانه‌تر داشته باشد؛ یعنی، هیئت مدیره می‌تواند با اطلاع کافی نسبت به فرصت‌ها و تهدیداتی که در مسیر حرکت راهبرد قرار دارند و نیز آگاهی کامل از پیش‌فرض‌هایی که راهبرد بر آن‌ها استوار است آغازگر تغییرات کوچک یا بزرگ باشد. نظارت درونی و بیرونی و نیز آگاهی از پیش‌فرض‌ها و توجه به اجرای

راهبرد همگی مقوله‌هایی هستند که هیئت مدیره می‌تواند برخوردهای متفاوتی با آن‌ها داشته باشد. برخی تئوری پردازان به رابطه میان هیئت مدیره و پایش راهبردی اشاراتی داشته‌اند. به‌عنوان نمونه، بایسینگر و هاسکیسون (۱۹۹۰) به رابطه میان ترکیب هیئت مدیره و نوع تأکید کنترلی آن‌ها پرداخته‌اند [۸]؛ اما آن‌ها تنها نوع پایش را یک متغیر واسطه میان ترکیب هیئت مدیره و ره‌آوردهای انتخاب راهبردی دانسته‌اند و به ابعاد پایش راهبردی نپرداخته‌اند. همچنین کمپ (۲۰۰۶) به این نتیجه می‌رسد که هیئت مدیره در پایش راهبردی سازمان نقش دارد، ولی بازهم به ابعاد آن پرداخته نمی‌شود [۳۱].

با مطالعه اولیه شرکت‌های ایرانی فعال در بورس اوراق بهادار تهران ([www.iranbourse.com](http://www.iranbourse.com)) می‌توان به این پیش‌فرض رسید که آن‌ها به نقش هیئت مدیره در عملکرد بلندمدت سازمان توجهی ندارند - این پیش‌فرض در ادامه مورد آزمون قرار می‌گیرد. به عبارت بهتر آن‌ها تنها به نقش کنترلی و نظارتی هیئت مدیره توجه دارند و معمولاً سود فعلی را که یک شاخص عملکردی کوتاه‌مدت است مبنای انتخاب هیئت مدیره قرار داده‌اند. ترکیب هیئت‌های مدیره در شرکت‌های ایرانی سهامی غالباً در جهت کسب منابع برای سازمان و نیز مراقبت از منافع سهام‌داران فعلی شکل می‌گیرد. هیئت‌های مدیره این شرکت‌ها نقش راهبردی یا خدماتی بر عهده نمی‌گیرند. در نتیجه پایش انتخابی آن‌ها تنها کنترل‌های مالی است و مفهوم پایش راهبردی که مزیت رقابتی پایای سازمان را به همراه دارد فراموش می‌شود.

اکثر سازمان‌های فوق دارای هیئت مدیره با ساختارهای مشابه هستند. تنها نکته‌ای که در ساختار مذکور لحاظ شده است قانون است. بر اساس قانون تجارت ایران [۲] اعضای هیئت مدیره دست‌کم باید ۵ نفر باشند و نیز سهام‌دار یا نماینده آن. شرکت‌های فوق میان ۵ الی ۷ عضو را در هیئت‌مدیره به خدمت گرفته‌اند که تمامی آن‌ها سهام‌داران و یا نمایندگان آنان هستند. در کل بامطالعه ساختار هیئت مدیره شرکت‌های ایرانی می‌توان نتیجه گرفت که:

۱. شرکت‌های ایرانی توجه چندانی به نقش حیاتی هیئت مدیره در سازمان ندارند و فقط قانون و تقلید (نیروهای نهادی) [۱۷] است که ساختار هیئت‌های مدیره را مشخص می‌کند؛
۲. شرکت‌های ایرانی تنها بر نقش‌های منبع‌یابی (نهادی) و کنترلی هیئت مدیره تمرکز دارند و از نقش خدماتی یا راهبردی آن غافل شده‌اند؛ و
۳. ترکیب هیئت‌های مدیره شرکت‌های ایرانی نشان می‌دهد که تنها کنترل‌های مالی (گذشته‌نگر) در آن‌ها اهمیت دارد و کنترل‌های راهبردی که بر آینده و یا دوره زمانی دوربرد تأکید دارند در ترکیب فوق لحاظ نشده‌اند.

این نوشتار با علم به این مسائل به دنبال ارائه چارچوبی است که طبق آن هیئت‌های مدیره مشارکت فعالانه‌تری در پایش راهبردی داشته باشند. در چارچوب پیشنهادی ساختار هیئت مدیره مورد نظر است و دو بُعد رفتاری (میان فردی) و جمعیت‌شناختی منظور نشده است.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**پایش راهبردی.** پایش راهبردی نظامی است که از مجرای آن سازمان به انطباق همیشگی با شرایط واقعی دست می‌یابد. در حقیقت سازمان به‌وسیله این فرآیند به انعطاف‌پذیری راهبردی (توانایی تغییر موضع در بازار، تغییر طرح‌ها، کنار گذاشتن راهبرد فعلی یا اجرای یک راهبرد جدید [۲۵]) می‌رسد. در فرآیند پایش راهبردی، یادگیری نهادینه می‌شود و کل سازمان با استفاده از پایش مستمر، آزمون و خطای یادگیرنده و نیز شهود یا میانش به آنچه در محیط درون و برون سازمان رخ می‌دهد حساس می‌شود [۳۴]. پایش راهبردی بر آینده متمرکز است و علائم کم‌سویی<sup>۱</sup> [۶] را که ممکن است به فرصت یا تهدیدی برای سازمان و راهبرد آن تبدیل شوند مدنظر قرار می‌دهد. پایش راهبردی برخلاف کنترل‌های مالی، بازخور محور، ایستا، تک‌حلقه‌ای، دوره‌ای و به سخن بهتر سایبرنتیک نیست. کوپین (۱۹۹۶) پایش راهبردی را فراهم آورنده "زنگ خطر" برای سازمان می‌داند.

البته، مدل پایش راهبردی سنتی بیشتر بر پایش اجرای راهبرد تأکید دارد. این مدل به دنبال آن است که راهبرد فعلی را با استانداردهای عملکردی بسنجد و در صورت نیاز درصدد اصلاح آن برآید. پیش‌فرض رویکرد سنتی این است که ابتدا طرح‌ریزی و سپس اجرا و پایش رخ می‌دهد. می‌توان با علم به این پیش‌فرض، پایش فوق را در مکاتب تدبیراندیشی<sup>۲</sup>، طرح‌ریزی<sup>۳</sup> و موضع‌گیری<sup>۴</sup> [۳۷] جست‌وجو کرد. در نتیجه، در پایش راهبردی سنتی، استانداردها نسبت به واقعیت‌ها برتری دارند [۴۵]، ۵، ۳].

اما مدل پایش راهبردی جدید آینده محور، یادگیرنده، پیش‌نگر و انطباقی است. در این شکل پایش به جای تأکید بر استانداردها و معیارهای سنجش تثبیت‌شده بر آنچه "واقعاً" فرصت و تهدید است تأکید می‌شود. از سوی دیگر در پایش فوق همواره پیش‌فرض‌ها مورد تردید قرار می‌گیرند و در مورد آن‌ها با حساسیت برخورد می‌شود. یادگیری موردنظر در اینجا جفت حلقه‌ای و ثانویه<sup>۵</sup> [۷] است.

- 
1. Weak signals
  2. Design
  3. Planning
  4. Positioning
  5. Deutero

پیشرفت فراوان در زمینه مفهوم پایش راهبردی در کتاب لورانژ، اسکات مرتن و گوشال (۱۹۸۶) و نیز مقاله شریوگ و استاینمن (۱۹۸۷) صورت گرفت. لورانژ و همکارانش پایش راهبردی را با مدیریت تغییر سازمانی مترادف دانسته‌اند و آن را در قالب فرآیند انطباق سازمانی تعریف کرده‌اند. فرآیند انطباق سازمانی از نظر آن‌ها سه مرحله حساب‌سازی، تغییر و نهادینه کردن را در برمی‌گیرد که این مراحل تحت تأثیر محیط وضع‌شده<sup>۱</sup> [۴۹] شکل می‌گیرند. نکته‌ای که در مدل فوق قابل تأمل است تأکید بر ذهنیات و برداشت‌های انسانی است.

شریوگ و استاینمن (۱۹۸۷) نیز با تقسیم‌بندی پایش راهبردی به سه مقوله پایش اجرا، پایش پیش‌فرض‌ها و نظارت راهبردی سهم بزرگی در ادبیات پایش راهبردی داشته‌اند. نظارت راهبردی برپایش مستمر مقوله‌های داخلی و خارجی‌ای که بر راهبرد فعلی اثرگذارند تمرکز دارد. پایش اجرا و پایش پیش‌فرض‌ها نیز به ترتیب متمرکز بر پاسخگویی به اهداف راهبردی و رسیدگی به مفروضات هستند [۴۶].

از جمله مشهورترین مدل‌های پایش راهبردی را فیگنر (۱۹۹۰) معرفی کرده است. به عقیده او پایش راهبردی از چهار جزء تشکیل شده است: ۱. پایش کیفیت؛ ۲. پایش اصلاحی؛ ۳. پایش پیش‌بینی‌ها؛ و ۴. پایش حفاظتی. هر یک از این کنترل‌ها به ترتیب بر ورودی‌ها، اجرا، فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و بستر درونی سازمان تمرکز دارند [۲۰].

از صاحب‌نظران دیگری که به تعریف مفهوم پایش راهبردی پرداخته‌اند می‌توان از ایتنر و لارکر (۱۹۹۷) نام برد [۲۷]. آن‌ها تنها به دو بُعد پایش اجرا و نظارت درونی و بیرونی توجه کرده‌اند. البته با توجه به تعریف ارائه‌شده توسط ایشان، می‌توان پایش پیش‌فرض‌ها را نیز در نظارت درونی و بیرونی دید. مورالیدهاران (۲۰۰۴) پایش پیش‌فرض‌ها را در کنار نظارت درونی و بیرونی و پایش اجرا مدنظر قرار داده است. او از مفهوم پایش محتوای<sup>۲</sup> راهبرد به‌جای پایش پیش‌فرض‌ها و نظارت درونی و بیرونی بهره گرفته است [۳۸]. گولد و کوپین (۱۹۹۰) و پرل (۱۹۹۲) نیز پایش راهبردی را شامل نظارت و ارزیابی طرح‌ها، فعالیت‌ها و اجرا با نگاه به آینده می‌دانند [۴۳، ۲۴]. ژولین و اسکيفرس (۲۰۰۲) نیز با تلفیق مدل لورانژ و همکارانش (۱۹۸۶) و شریوگ و استاینمن (۱۹۸۷) به جامع‌ترین مدل پایش راهبردی دست می‌یابند. مدلی که هم اجزای پایش راهبردی را در بردارد و هم به ذهنیات و برداشت‌های انسانی توجه کرده است [۳۰، ۳۴، ۴۶].

1. Enacted

2. Content

**جایگاه نظری هیئت مدیره.** پنج تئوری کلان به بحث درباره هیئت مدیره پرداخته‌اند.

۱. تئوری عاملیت<sup>۱</sup>: شاید بتوان گفت که بیشترین تئوری‌پردازی در زمینه هیئت مدیره در چارچوب تئوری عاملیت صورت گرفته است. تئوری پردازان عاملیت عقیده دارند که هیئت مدیره با توجه به اختیار قانونی در مورد نصب، عزل و جبران خدمت مدیران عالی از منافع سرمایه‌گذاران حفاظت می‌کند و در نتیجه از عناصر مهم حاکمیت است [۵۲]. انتظارات سهام‌داران مستلزم نظارت بر اعمال مدیران (عاملان) از سوی هیئت مدیره می‌شود [۱۹، ۱۸]. در اینجا هدف از حضور هیئت مدیره اطمینان از بیشینه کردن ثروت مالکان و کاهش هزینه‌های جداسازی مالکیت از مدیریت یا هزینه‌های عاملیت است. وایزباخ (۱۹۸۸) هیئت مدیره را این‌گونه توصیف می‌نماید: "خط مقدم دفاع از سهام‌داران در برابر مدیریت نالایق". می‌توان نتیجه گرفت که از این منظر بزرگ‌ترین کارکرد هیئت مدیره "پایش" است [۲۸]. پس تئوری عاملیت نگاهی بدبینانه و منفی به مدیر دارد و عقیده دارد که وی در پی اهداف شخصی است و نیز در پی فرصت‌طلبی. همچنین، تئوری پردازان طرفدار این دیدگاه با درونی بودن هیئت مدیره به علت مشکلاتی از قبیل وفاداری آن‌ها به مدیرعامل موافق نیستند.

۲. تئوری وابستگی به منابع: این تئوری به‌طور معمول در کتاب‌ها در گروه تئوری‌های محیطی قرار می‌گیرد؛ اما از آنجاکه این تئوری به راهبردهای کاهش وابستگی که یکی از ابزارهای آن هیئت مدیره است می‌پردازد در زمره تئوری‌های هیئت مدیره نیز قرار می‌گیرد. در این دیدگاه نظری این پرسش مطرح می‌شود که هیئت مدیره چه نوع ویژگی‌هایی باید داشته باشد تا از آن طریق سازمان محیط خود را بیشتر پیشکند. طرفداران این تئوری [۱۱] عقیده دارند که با استفاده از هیئت مدیره بیرونی به‌خصوص آن‌هایی که در مراکز مالی کار می‌کنند می‌توان منابع بهتری فراهم کرد و به‌خصوص در شرایط بحرانی می‌توان از آن‌ها بهره گرفت.

۳. تئوری خدمتگزاری<sup>۲</sup>: برخلاف تئوری عاملیت، این تئوری نگاهی مثبت به مدیریت و رابطه میان سهام‌داران و هیئت مدیره با آن دارد. در این دیدگاه، هیئت مدیره بیشتر نقش یک مشاور را بازی می‌کند [۳۵، ۱۶]. آن‌ها درباره تغییر راهبرد و نیز اجرای راهبرد فعلی به مدیریت کمک فکری می‌دهند. تئوری فوق با تأکید بر دانش اعضای درونی هیئت مدیره از راهبردها و عملیات سازمان از درونی بودن هیئت‌مدیره حمایت می‌کند [۲۶، ۲۱]. به نظر طرفداران این تئوری، اعضای بیرونی هیئت

1. Agency theory

2. Stewardship Theory

مدیره از عملیات روزمره سازمان دور هستند و از دانش مورد نیاز جهت هدایت راهبردی بهره‌مند نیستند.

۴. تئوری رفتار سازمانی: تئوری‌هایی که بر ترکیب هیئت مدیره تأکید دارند به علت عدم توجه به پویایی‌های گروهی حاصل از تعاملات میان اعضا مورد انتقاد واقع شده‌اند [۴۱، ۳۹]. به نظر فریس و میلیکن (۱۹۹۹) اثربخشی هیئت‌های مدیره بستگی به فرآیندهای اجتماعی - روان‌شناختی، مبادله اطلاعات و بحث و گفتگوی انتقادی دارد. پس زمانی می‌توان بیان کرد هیئت مدیره از اثربخشی برخوردار است که گروه هیئت مدیره به شکل یک تیم دربیاید [۱۳]. تئوری پردازان و حامیان این دیدگاه [۴۸، ۴۷، ۱۲] بر پویایی‌های گروهی تمرکز دارند و بر این باورند که آنچه هیئت مدیره‌ای را اثربخش می‌کند ساختار قانونی و قواعد نیست، بلکه تعاملات جمعی است. از مفاهیم مورد استفاده در این جریان می‌توان از پویایی گروهی، تعارض شناختی، تعارض رابطه‌ای و انسجام گروهی نام برد [۴۰].

۵. تئوری سازمان: از منظر تئوری سازمان، دوگانگی مدیرعامل<sup>۱</sup> (استفاده از مدیرعامل در نقش رییس هیئت مدیره) به علت ایجاد وحدت فرماندهی، اختیار روشن و بدون ابهامی برای او ایجاد می‌کند که منجر به مدیریت اثربخش‌تر سازمان می‌شود [۳۶]. از طرف دیگر، عدم دوگانگی مدیریت سبب به وجود آمدن تضاد در میان مدیران رده‌بالا می‌شود [۲۲].

**ابعاد مفهوم هیئت مدیره.** در اینجا، پس از مرور بر برخی تئوری‌های حوزه هیئت مدیره، تمامی ویژگی‌های موردنظر صاحب‌نظران در ابعاد و مؤلفه‌های خاصی خلاصه می‌شوند. در ابتدا به مقاله ایمن خانچل (۲۰۰۷) اشاره می‌شود. او در این مقاله به دنبال تعریف عملیاتی حاکمیت شرکتی بوده است. او سیزده متغیر برای حاکمیت شرکتی معرفی کرده که از این میان سه مورد مربوط به هیئت مدیره است: اندازه هیئت مدیره، نسبت بیرونی‌ها و جلسات هیئت مدیره [۳۲]. دیلی و دالتون (۱۹۹۴، ۱۹۹۴) در دو مقاله همگرا به نقش حاکمیت در پدید آمدن ورشکستگی در سازمان‌ها پرداخته‌اند. آن‌ها دو عامل کم بودن نسبت اعضای بیرونی هیئت مدیره و نیز دوگانگی مدیرعامل را مهم‌ترین عوامل مربوط به هیئت مدیره در به وجود آمدن شرکت‌های ورشکسته می‌دانند. آن‌ها به مطلب فوق از دید تئوری عاملیت توجه کرده‌اند [۱۵، ۱۴].

فربس و میلیکن (۱۹۹۹) عوامل موفقیت اثربخشی هیئت مدیره را در دو بُعد جمعیت‌شناختی و فرآیندی خلاصه کرده‌اند. آن‌ها ناهمگونی، نسبت بیرونی‌ها، دوره تصدی، اندازه، هنجارهای کوششی<sup>۱</sup>، تضاد شناختی و استفاده از دانش و مهارت را از مؤلفه‌های هیئت مدیره در نظر گرفته‌اند [۲۱].

دو تن از تئوری‌پردازان حوزه حاکمیت سازمانی یعنی بایسینگر و هاسکیسون (۱۹۹۰) به رابطه میان نسبت درونی یا بیرونی بودن هیئت مدیره و نوع تأکید کنترلی سازمان پرداخته‌اند. آن‌ها نتیجه می‌گیرند که تأکید هیئت مدیره بیرونی بر کنترل‌های مالی است و از این‌رو تمرکز بیشتری بر متنوع‌سازی و کمتری بر پژوهش و توسعه دارد. آن‌ها در مقاله‌ای دیگر (۱۹۹۳) عوامل مؤثر بر مداخله هیئت مدیره در ساختاردهی مجدد سازمان را دنبال کرده‌اند. آن‌ها نسبت اعضای بیرونی، سهام‌دار بودن، دوره تصدی و ناهمگونی و سطح تحصیلات را در این امر دخیل دانسته‌اند [۸، ۹].

اندازه و تنوع هیئت مدیره و نقش آن‌ها در تغییر راهبردی (مفهومی که نزدیکی زیادی با پایش راهبردی دارد) توسط گوداستاین، گاتام و بوکر (۱۹۹۴) مورد بررسی قرار می‌گیرند. آن‌ها با استفاده از تئوری وابستگی به منابع به این نتیجه رسیده‌اند که افزایش هر دو عامل فوق می‌تواند در کسب منابع برای سازمان مفید باشند [۳۳].

ویلیام جاج و کارل زیتامل (۱۹۹۲) با ارائه مدلی در پی نشان دادن عوامل مؤثر بر دخالت هیئت مدیره در فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی بودند. آن‌ها برای تحقق امر فوق از دو نگاه نهادی و انتخاب راهبردی بهره گرفته‌اند. آن‌ها دو عامل درونی بودن و اندازه هیئت مدیره را در نظر گرفتند. آن‌ها عقیده دارند که افزایش نسبت داخلی‌ها سبب افزایش مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری توسط هیئت مدیره می‌شود و در ضمن اندازه هیئت مدیره با میزان مشارکت آن در تصمیمات راهبردی سازمان رابطه مثبتی دارد [۲۹].

با استفاده از مطالب این بخش و نیز مطالعات دیگر انجام‌شده در این حوزه می‌توان ابعاد و مؤلفه‌های هیئت مدیره را به صورت زیر تقسیم‌بندی کرد:

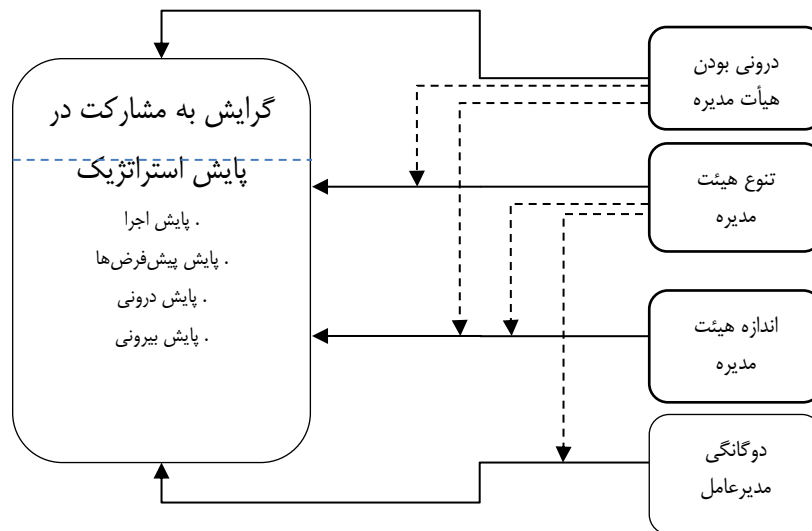
۱. بُعد رفتاری: انسجام؛ هنجارهای کوششی؛ تضاد شناختی و تسهیم دانش
۲. بُعد جمعیت‌شناختی: سن؛ تحصیلات؛ دوره تصدی و سابقه
۳. بُعد ساختاری: تنوع؛ دوگانگی مدیرعامل؛ درون‌سازمانی با برون‌سازمانی بودن و اندازه



**ساختار هیئت مدیره و پایش راهبردی.** با توجه به مطالب بالا، ۵ فرضیه - فرضیه اول برای آزمون پیش فرض پژوهش و چهار فرضیه بعد برای آزمون مدل - تعریف می شوند:

۱. هیئت مدیره های شرکت های ایرانی بر پایش راهبردی تأکید ندارند.
  ۲. درونی بودن هیئت مدیره با گرایش آن به مشارکت در پایش راهبردی رابطه مثبت دارد.
  ۳. تنوع هیئت مدیره اگر با درونی بودن همراه شود با گرایش آن به مشارکت در پایش راهبردی رابطه مثبت دارد.
  ۴. شمار نفرات هیئت مدیره اگر با درونی بودن و تنوع همراه شود با گرایش آن به مشارکت در پایش راهبردی رابطه مثبت دارد.
  ۵. دوگانگی مدیرعامل اگر با تنوع همراه شود با گرایش آن به مشارکت در پایش راهبردی رابطه مثبت دارد.
- شکل ۱ مدل متناظر با فرضیه ها را نمایش می دهد.

### ۳. روش شناسی تحقیق



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

جدول ۱ خلاصه روش‌شناسی مورد استفاده در این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. روش‌شناسی تحقیق

اثبات‌باوری	فلسفه
	نوع
کاربردی (+ بنیادی)	- به لحاظ هدف
تبیین	- به لحاظ نتیجه
کمی	- به لحاظ رویکرد
پیمایش	راهبرد
پرسشنامه (۲۹ پرسش)؛ نرخ بازگشت: ۰/۸۱	روش گردآوری داده‌ها
اعضای هیئت‌های مدیره سازمان‌های بورس اوراق بهادار تهران (۲۲۴۵ عضو)	جامعه آماری
تصادفی ساده	روش نمونه‌گیری
۱۸۰	حجم نمونه
تحلیل آماری توصیفی و استنباطی (آزمون T؛ آزمون همبستگی پیرسون، آزمون همبستگی مجذور اتا و آزمون معادلات ساختاری) با استفاده از بسته‌های نرم‌افزاری SPSS و LISREL	روش تحلیل داده‌ها
روایی محتوایی و صوری (با استفاده از نظر صاحب‌نظران) و پایایی (با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ)	ارزیابی پژوهش

با توجه به مشخص بودن تعداد اعضای جامعه تعداد نمونه‌ها از معادله زیر [۴] با فرض سطح دقت ۰/۱ و اطمینان ۰/۹۵ تعیین می‌شوند. برای افزایش اطمینان بابت تحقق این تعداد ۲۱ عضو به آن اضافه می‌شوند (مجموع اعضای نمونه: ۱۸۰).

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times \sigma^2}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \times \sigma^2} = \frac{2245 \times 1.96^2 \times 0.667^2}{0.1^2 \times 2244 + 1.96^2 \times 0.667^2} = 159$$

جدول ۲ ترکیب این ۱۸۰ نمونه را بر اساس مؤلفه‌های تعریف شده برای ساختار هیئت مدیره منعکس می‌کند.

جدول ۲. ترکیب نمونه منتخب

وضعیت		مؤلفه ساختاری
تعداد اعضای بیرونی	تعداد اعضای درونی	درونی یا بیرونی بودن عضو
۷۸ نمونه	۱۰۲ نمونه	
پایین تر از میانگین	بالتر از میانگین	تنوع گروه مربوط به عضو
۱۱۹ گروه	۶۱ گروه	
پایین تر از میانگین	بالتر از میانگین	اندازه گروه مربوط به عضو
۸۵ گروه	۹۵ گروه	
عدم دوگانگی	دوگانگی	دوگانگی مدیرعامل
۱۰۱ گروه	۷۹ گروه	

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

جدول ۳ آمار توصیفی داده‌های مدل تحقیق را نمایش می‌دهد. در جدول ۴ نتایج آزمون‌های آماری فرضیه‌ها ارائه شده است.

ستون ششم جدول ۴ نشان می‌دهد که فرضیه‌های تعریف‌شده تأیید می‌شوند. همچنین، مشخص است که متغیرهای اصلی فرضیه‌های ۲ تا ۵ در صورت مدنظر قرار دادن اثر متغیرهای تعدیل‌گر با یکدیگر رابطه مثبت دارند؛ با حذف اثر آن‌ها رابطه معنادار میان متغیرهای اصلی از میان می‌رود. به علاوه، ستون پنجم هم نمایانگر آن است که در صورت حضور متغیرهای تعدیل‌گر در تحلیل‌ها، تمامی فرضیه‌های صفر (عدم همبستگی) رد می‌شوند و رابطه معناداری میان متغیرهای مربوط به ساختار هیئت مدیره و پایش راهبردی وجود دارد. در صورتی که این متغیرهای تعدیل‌گر در تحلیل‌ها در نظر گرفته نشوند روابط میان متغیرهای همبسته بی‌معنی می‌شود.

به علاوه، برای تأیید مدل استخراج‌شده از روش معادلات ساختاری بهره گرفته شد. جدول ۵ شاخص‌های برازش مدل استخراج‌شده را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است روش معادلات ساختاری چارچوب پیشنهادی را تأیید می‌کند.

جدول ۳. آمار توصیفی پژوهش

فرضیه‌ها	نمونه	فراوانی نمونه	متغیر (های) تعدیل‌گر	میانگین	انحراف معیار	گرایش به مشارکت در پایش راهبردی	وارianس
اول	کل اعضا	۱۸۰ عضو	-	۲/۴۸	۰/۸۵	-	۰/۸۳
دوم	اعضای درونی	۱۰۲ عضو	-	۳/۳۹	۰/۸۹	-	۰/۸
	اعضای بیرونی	۷۸ عضو	-	۲/۲۸	۰/۸۳	-	۰/۶۸
سوم	اعضای گروه‌های متنوع	۶۱ عضو	-	۲/۸۴	۰/۸۸	-	۰/۸۷
		۳۶ عضو	درونی بودن	۳/۰۸	۰/۸۹	-	۰/۸۹
	اعضای گروه‌های غیر متنوع	۱۱۹ عضو	-	۲/۳۴	۰/۹۵	-	۰/۹
چهارم	اعضای گروه‌های بزرگ‌تر از میانگین	۹۵ عضو	-	۲/۷۶	۰/۸۱	-	۰/۶۶
		۶۰ عضو	درونی بودن	۳/۰۴	۰/۹۴	-	۰/۸۴
	۴۴ عضو	تنوع	۲/۸۴	۱/۰۵	-	۱/۰۹	
	۱۹ عضو	درونی بودن و تنوع	۳/۲	۰/۹۸	-	۰/۹۶	
پنجم	اعضای گروه‌های کوچک‌تر از میانگین	۸۵ عضو	-	۲/۳۴	۰/۸۱	-	۰/۵
	اعضای هیئت‌مدیره‌های با دوگانگی مدیرعامل	۷۹ عضو	-	۲/۶	۰/۸۵	-	۰/۸۲
		۳۷ عضو	تنوع	۳/۰۴	۰/۸۷	-	۰/۷۶
اعضای هیئت‌مدیره‌های بدون دوگانگی مدیرعامل	۱۰۱ عضو	-	۲/۲۸	۰/۶۶	-	۰/۴۴	

جدول ۴. یافته‌های حاصل از آزمون‌ها

فرضیه‌ها	متغیر (های) اصلی	متغیر (های) تعدیل‌گر	آزمون	ضریب همبستگی	sig	وضعیت Sig	ضریب الفای کرونباخ
اول	پایش راهبردی (فاصله‌ای)	-	میانگین (T)	-	۰/۰۰۰	در ناحیه مورداعدا	۰/۸۹۹
دوم	درونی یا بیرونی بودن (اسمی) و گرایش به مشارکت در پایش راهبردی (فاصله‌ای)	-	مجذور آتا (tt)	۰/۸۹۲	۰/۰۰۰	در ناحیه مورداعدا	۰/۸۶۱
سوم	تنوع (فاصله‌ای) و گرایش به مشارکت در پایش راهبردی (فاصله‌ای)	درونی بودن	پیرسون (r)	در حضور متغیر تعدیل‌گر: ۰/۶۰۱	۰/۰۰۰	در ناحیه مورداعدا	۰/۸۵۲
				در نبود متغیر تعدیل‌گر: ۰/۱۲۴	۰/۰۷۶	در ناحیه رد ادعا	۰/۸۴۴
چهارم	اندازه (رتبه‌ای) و گرایش به مشارکت در پایش راهبردی (فاصله‌ای)	درونی بودن و تنوع	پیرسون (r)	در حضور متغیر تعدیل‌گر: ۰/۵۱۹	۰/۰۱۱	در ناحیه مورداعدا	۰/۸۹۲
				در نبود متغیرهای تعدیل‌گر: ۰/۰۶۶	۰/۳۶۱	در ناحیه رد ادعا	۰/۸۷۱
پنجم	دوگانگی (اسمی) و گرایش به مشارکت در پایش راهبردی (فاصله‌ای)	تنوع	مجذور آتا (tt)	در حضور متغیر تعدیل‌گر: ۰/۶۵۹	۰/۰۰۰	در ناحیه مورداعدا	۰/۸۱۹
				در نبود متغیر تعدیل‌گر: ۰/۲۲۳	۰/۳۷۷	در ناحیه رد ادعا	۰/۸۰۱

جدول ۵. شاخص‌های برازش برای مدل نهایی پژوهش

شاخص	مقدار مطلوب	مقدار واقعی	برازش یا عدم برازش
ریشه میانگین مربعات خطا <sup>۱</sup>	حداکثر ۰/۰۵	۰/۰۴۴	برازش
شاخص نیکویی برازش <sup>۲</sup>	حداقل ۰/۹	۰/۹۰	برازش
شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده <sup>۳</sup>	حداقل ۰/۹	۰/۹۰	برازش
شاخص مقایسه‌ای برازش <sup>۴</sup>	حداقل ۰/۹	۰/۹۴	برازش
شاخص استاندارد نشده برازش <sup>۵</sup>	حداقل ۰/۹	۰/۹۵	برازش

با اتکا بر نتایج آزمون‌ها و با پیوند با تئوری‌های ذکر شد تحلیل‌های زیر استخراج می‌شوند:

**درونی بودن هیئت مدیره و مشارکت در پایش راهبردی.** می‌توان ادعا کرد که در میان مؤلفه‌های ساختاری بیشترین و مستقیم‌ترین اثر را در میزان مشارکت هیئت مدیره در پایش راهبردی دارد. میانگین پاسخ‌های اعضای درونی هیئت مدیره‌ها در مورد متغیر پایش راهبردی برابر با ۳/۲۹ است که این رقم بیشترین رقم میانگین است. همچنین، ضریب همبستگی میان درونی بودن هیئت مدیره و گرایش آن به پایش راهبردی برابر با ۰/۷۹۲ است که مجدداً بالاترین رقم همبستگی را به خود اختصاص داده است.

حضور بیشتر افراد درونی در هیئت مدیره سبب تمایل بیشتر آن‌ها به پایش راهبردی و گرایش کمتر به کنترل‌های مالی می‌شود. نسبت بیشتر درونی‌ها به علت مسئولیتی که نسبت به اجرای راهبرد دارند در پایش اجرا بسیار مؤثر است. از طرفی تعداد بالاتر آن‌ها سبب می‌شود که به علت دانش و آشنایی‌ای که با حوزه سازمان و صنعت خود دارند در نظارت درونی و بیرونی به عوامل حیاتی‌تری توجه کنند و دارای حساسیت بیشتری باشند.

البته باید در نظر داشت که حضور تعدادی عضو بیرونی در هیئت مدیره الزامی است. این امر از گروه‌اندیشی جلوگیری می‌کند. اولین و شاید با اهمیت‌ترین پیامد دوری از گروه‌اندیشی آن است که گروه مجبور و یا حاضر به تردید کردن در رابطه با پیش‌فرض‌هایی می‌شود که راهبرد بر پایه آن‌ها

1. RMSEA
2. GFI
3. AGFI
4. CFI
5. NNFI

شکل گرفته است. این اعضای بیرونی در به چالش کشیدن وفاداری بیش از اندازه درونی‌ها به مدیرعامل و به تبع آن راهبرد کمک می‌کنند.

**تنوع هیئت مدیره و مشارکت در پایش راهبردی.** منظور از تنوع تعدد و پراکندگی سوابق، عقاید، ارزش‌ها، تفکرات و قالب‌های ذهنی است. در صورتی که هیئت مدیره از چندگانگی نقشه‌های ذهنی برخوردار باشد بهتر می‌تواند به محیط درون و بیرون و مؤلفه‌های مؤثر بر آن‌ها واقف باشد. در این حالت حساسیت سازمان بیشتر می‌شود و امکان غفلت از عوامل حیاتی موفقیت و شکست کاهش می‌یابد. در این شرایط هیئت مدیره پویایی‌های بیشتری دارد و به طور مرتب اعضا می‌توانند آن مواردی که دیگران مسلم پنداشته‌اند را به چالش بکشند. پس نظارت راهبردی درونی و بیرونی بهتری صورت می‌گیرد؛ اما مهم‌ترین اثر تنوع در پایش پیش‌فرض‌ها است، به این دلیل که تنها نوعی نگاه متفاوت است که می‌تواند پیش‌فرض‌های نگاه‌های دیگر را تشخیص دهد.

باین‌حال، برای اینکه تنوع اثر قوی‌تری در مشارکت هیئت مدیره در پایش راهبردی داشته باشد و از نقش منفی آن کاسته شود بهتر است که با درونی بودن هیئت مدیره همراه شود. در این حالت ضریب همبستگی میان تنوع اعضای هیئت مدیره و گرایش به مشارکت در پایش راهبردی از ۰/۱۲۴ به ۰/۶۰۱ و میانگین پاسخ‌ها از ۲/۸۴ به ۳/۰۸ افزایش می‌یابد. منطق این اتفاق از آنجا ناشی می‌شود که به هر حال برای نگاه راهبردی و نیز پایش راهبردی باید اعضای داخلی در هیئت بیشتر شوند تا تنوع سبب منحرف شدن از مسیر سازمان نشود. تنوع اگر در کنار بیرونی بودن هیئت مدیره قرار گیرد می‌تواند به جنگ و منازعه بر سر منافع گروه‌های مختلف ذی‌نفع منتج شود و از نگاه به آینده‌های دور و به بیان دیگر مسیر راهبردی سازمان غفلت شود.

**اندازه هیئت مدیره و مشارکت در پایش راهبردی.** اندازه یعنی تعداد افراد عضو هیئت مدیره. جدی‌ترین اثر این مؤلفه ساختاری در تعداد عوامل مورد بررسی در نظارت‌های درونی و بیرونی و نیز پایش اجرا و پیش‌فرض‌ها جلوه‌گر می‌شود؛ یعنی اگر تعداد اعضا بالا رود تعداد و پیچیدگی افکار بیشتر شده و در نهایت سبب حساسیت به موضوعات بیشتری می‌شود.

اما برای اینکه اندازه بتواند نقش بیشتری در مشارکت هیئت مدیره در پایش راهبردی ایفا کند باید با نسبت بیشتر درونی‌ها به بیرونی‌ها و نیز تنوع همراه شود. در این صورت ضریب همبستگی میان دو متغیر از ۰/۶۶- به ۰/۵۱۹ و میانگین پاسخ‌ها از ۲/۷۶ به ۳/۲ افزایش می‌یابد.

افزایش تعداد اعضای درونی به بیرونی سبب می‌شود که توجه به مسائل راهبردی و به تبع آن پایش راهبردی به خوبی تحقق یابد. اگر اندازه بزرگ هیئت مدیره با بزرگی نسبت درونی‌ها همراه نشود قدرت کنترل‌های مالی فزونی می‌یابد و نقش کنترلی هیئت مدیره از نقش خدماتی آن پررنگ‌تر می‌شود.

از طرفی، اگر اعضای هیئت مدیره دارای سوابق مشابه و قالب‌های ذهنی یکسان باشند حتی تعداد بالای اعضا می‌تواند نتیجه بدتری به بار آورد؛ در این صورت گرایش به گروه‌اندیشی و نیز تمایل به حفظ وضع موجود بیشتر می‌شود. البته باید توجه کرد که در صورت افزایش تعداد اعضای هیئت مدیره نباید تنوع از یک حدی بالاتر رود، زیرا می‌تواند باعث تعارضات فراوان شده و انرژی سازمان به سمت موضوعات غیرراهبردی منحرف شود.

**دوگانگی مدیر عامل و مشارکت هیئت مدیره در پایش راهبردی.** حضور مدیرعامل در پست ریاست هیئت مدیره می‌تواند به پایش راهبردی کمک کند. این حضور سبب وحدت فرماندهی می‌شود و وحدت فرماندهی نیز به نوبه خود موجب انسجام حرکت راهبردی سازمان شده و یکی از اجزای پایش راهبردی را که پایش اجرا است بهتر محقق می‌سازد. همچنین، این عامل سبب می‌شود که در صورت دیده شدن علائمی ضعیف از تهدیدات محیطی توسط بخش‌های مرزبان شرکت و نیز ضعف‌های درونی توسط ناظران و سرپرستان، تصمیم‌گیری سریع‌تر صورت پذیرد و نیازی به گزارش‌های سلسله‌مراتبی از مدیرعامل به رئیس هیئت‌مدیره و برعکس نباشد. این امر از این جهت اهمیت دارد که پایش راهبردی به علت خاصیت پیش‌نگرانه‌اش تا جایی که می‌تواند باید واکنش‌های سریع‌تری به آنچه در مسیر حرکت سازمان رخ می‌دهد داشته باشد.

اما نکته‌ای که در صورت دوگانگی مدیرعامل می‌تواند اتفاق بیفتد عدم توجه آن‌چنانی به پیش‌فرض‌هایی است که راهبرد سازمان چه به صورت آگاهانه و چه ناآگاهانه بر مبنای آن‌ها شکل گرفته و تدوین شده است. اگر ریاست هیئت مدیره با مدیریت عامل سازمان متفاوت باشد، در صورت کاهش عملکرد، رییس هیئت به سرعت واکنش می‌دهد و از منافع سهام‌داران در برابر نتایج فعلی دفاع می‌کند. در نتیجه مدیرعامل به علت فشاری که متحمل می‌شود نیاز به دقت بیشتری را در تدوین و تغییر راهبرد حس می‌کند و درصدد جلب منافع سهام‌داران و نماینده اصلی آن‌ها یعنی رییس هیئت مدیره برمی‌آید. برای رفع نقص فوق بهتر است که هیئت مدیره دارای تنوع مناسبی باشد. بزرگ‌ترین نقش مؤلفه تنوع در افزایش به چالش کشیدن فرض‌های مسلم پنداشته است. در این

حالت ضریب همبستگی میان دو متغیر از ۰/۲۴۳ به ۰/۶۵۹ و میانگین پاسخ‌ها از ۲/۶ به ۳/۰۴ افزایش می‌یابد.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این نوشتار به دنبال ارائه چارچوبی برای تبیین رابطه میان ساختار هیئت مدیره و میزان مشارکت آن در پایش راهبردی بود. بامطالعه ادبیات ابعاد و مؤلفه‌های هر یک از مفاهیم فوق استخراج شدند. سپس میان ابعاد پایش راهبردی مورد توافق صاحب‌نظران یعنی پایش اجرا، پایش پیش‌فرض‌ها، نظارت درونی و نظارت بیرونی و ابعاد ساختاری هیئت مدیره یعنی دوگانگی مدیرعامل، تنوع، اندازه و نسبت درونی به بیرونی بودن اعضا رابطه ایجاد شد. نتیجه ارتباط فوق خلق پنج فرضیه بود که هر یک از آن‌ها آزمون شدند. آزمون‌ها نشان داد که هر پنج فرضیه تأیید می‌گردند.

نتایج و تحلیل‌های این پژوهش برای مدیران و دست‌اندرکاران پیشنهادهایی به همراه دارد:

- پذیرش نقش حیاتی هیئت مدیره در جهت‌گیری‌های آتی سازمان‌ها و تبدیل شدن هیئت مدیره به یکی از عوامل کلیدی موفقیت (عدم توجه صرف به قانون و تقلید از دیگران در انتخاب پیکربندی و ترکیب هیئت مدیره)؛

- مدنظر قرار دادن نقش راهبردی اعضای هیئت مدیره (عدم تمرکز صرف بر نقش‌های منبع‌یابی و کنترلی آن)؛

- تأکید بر کنترل‌های راهبردی آینده‌نگر به جای کنترل‌های مالی گذشته‌نگر در انتخاب اعضای هیئت مدیره؛ و

- انجام تحلیل‌های عمیق‌تر و راهبردی‌تر در مورد تنوع اعضای هیئت مدیره، نسبت تعداد اعضای درونی به بیرون، اندازه هیئت مدیره و حضور مدیرعامل در نقش رییس هیئت مدیره.

به‌علاوه، در پژوهش‌های آتی می‌توان با در نظر گرفتن ابعاد رفتاری و جمعیت‌شناختی هیئت مدیره، انگیزه صاحبان سهام، ساختار مالکیت سازمان (خصوصی، دولتی و ...) و عوامل سازمانی دیگر مانند سن سازمان، قدرت مدیریت، وضعیت صنعت از لحاظ رقابتی و قوانین تجاری مدل‌ها و نظریه‌های جامع‌تری ایجاد کرد.



## منابع

۱. بورس اوراق بهادار تهران (۱۳۹۲). قابل دسترسی در آدرس <http://www.iranbourse.com>
۲. جهانگیر، منصور. (۱۳۹۱). *قانون تجارت*. تهران: نشر دیدار.
۳. دیوید، فرد. آر. (۱۳۸۵). *مدیریت راهبردی*. (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. مؤمنی، منصور. (۱۳۸۶). *تحلیل آماری با استفاده از SPSS*. تهران: نشر کتاب نو.
۵. هانگر، جی. دیوید؛ و ویلن، توماس. آل. (۱۳۸۱). *مبانی مدیریت راهبردی*. (ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
6. Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21.
7. Argyris, C. & Schon, D. A. (1981). *Organizational Learning*. Reading, Mass.: Addison-wesley.
8. Baysinger, B. & Hoskisson, R. E. (1990). The Composition Of Boards Of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *The Academy Of Management Review*, 15(1), 72-87.
9. Baysinger, B. & Hoskisson, R. E. (1993). Board of Director Involvement in Restructuring: The Effects of Board Versus Managerial Controls and Characteristics. *Strategic Management Journal*, 14(special), 33-50.
10. Bird, A. Buchanan, R. & Rogers, O. (2004). The seven habits of an effective board. *European Business Journal*, 16(3), 128-132.
11. Burt, R. S. (1983). *Corporate profits and cooptation*. New York: Academy Press.
12. Cascio, W. F. (2004). Board Governance: a social systems prespective. *Academy of Management Executive*, 18(1), 97-100.
13. Cagner, J. A. Lawler, E. & Finegold, D. L. (2001). *coroprate boards: new strategies for adding value at the top*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
14. Daily, C. M. & Dalton, D. R. (1994). Bankruptcy and Corporate Governance: The impact of board composition and structure. *The Academy Of Manangement Journal*, 37(6), 1603-1617.
15. Daily, C. M. & Dalton, D. R. (1994). Corporate governance and the bankrupt firm: an empirical assessment. *Strategic Management Journal*, 15(8), 643-654.
16. Demb, A. & Neubauer, F. F. (1992). *The Corporate Board: Confronting the Paradoxes*. New York, NY: Oxford University Press.
17. Dimaggio, P. J. & Powel, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 147-160.
18. Eisenhardt, M. K. (1989). agency theory: an assessment and review. *academy of management*, 14(1), 57-74.
19. Fama, E. & Jensen, M. (1983). separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.

20. Fiegener, M. K. (1990). *Towards a descriptive theory of strategic control: A study of the nature and effects of the organizational controls applied to strategies and strategic planning*. Pennsylvania: University of Pennsylvania.
21. Forbes, D. P. & Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: understanding boards of directors as strategic-decision making groups. *academy of management review*, 24(3), 489-505.
22. Galbraith, J. R. (1977). *Organization Design*. Reading, MA: Addison-Wisley.
23. Goodstein, J. Gautam, K. & Boeker, W. (1994). The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 15(3), 241-250.
24. Goold, M. & Quinn, J. J. (1990). The Paradox Of Strategic Control. *Strategic Management Journal*, 11(1), 43-57.
25. Harrigan, K. R. (1985). *Strategic flexibility: A Management Guide For Changing Times*. Massachusetts/Toronto: Lexington Books.
26. Helmer, H. W. (1996). a director's role in strtaegy. *directors and boards*, 20, 22-25.
27. Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1997). Quality Strategy, Strategic Control Systems, and Organizational Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3/4), 293-314.
28. Johnson, J. L. Daily, C. M. & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of Directors: a review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
29. Judge, W. Q. & Zeithaml, C. P. (1992, Oct). Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process. *Academy of Management Journal*, 35(4), 766-794.
30. Julian, S. D. & Scifres, E. (2002). An interpretive perspective on the role of strategic control in triggering strategic change. *Journal of Business Strategies*, 19(2), 141.
31. Kemp, S. (2006). In The Driver's Seat or Rubber Stamp? *Management Decision*, 44(1), 56.
32. Khanchel, I. (2007). Corporate Governance: Measurement and determinant analysis. *Managerial Auditing Journal*, 22(8), 740-760.
33. Kiel, G. C. & Nicholson, G. J. (2005). Evaluating boards and directors. *Corporate Governanc*, 13(5), 613-631.
34. Lorange, P. Scott Morton, M. F. & Ghoshal, S. (1986). *Strategic Control systems*. St. Paul: West Publishing Company.
35. Lorsh, J. & Maclver, E. (1989). *Pawns or Potentates*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
36. Massie, J. L. (1965). Management Theory. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 387-422). Chicago: Rand-Mcnally.
37. Mintzberg, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safary: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
38. Muralidharan, R. (2004). A framework for designing strategy content controls. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 590-601.
39. Nicholson, G. J. & Kiel, G. C. (2004). A Framework for diagnosing board effectiveness. *corporate governance*, 24(6), 442-460.
40. Petrovic, J. (2008). Unlocking the role of a board director: a review of the literature. *Management Decision*, 46(9), 1373-1392.

41. Pettigrew, A. M. (1992). on studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 2(special issue), 163-182.
42. Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *External control of organizations: a Resource-Dependence perspective*. New York: Harper & Row.
43. Preble, J. F. (1992). Toward a comprehensive system of strategic control. *Journal of Management Studies*, 29, 391-409.
44. Quinn, J. J. (1996). The role of "good conversation" in strategic control. *Journal of Management Studies*, 33(3), 381-394.
45. Schendel, D. E. & Hofer, C. W. (1979). *Strategic Management: A new view of business policy and planning*. Boston, Massachusetts: Little Brown & Company.
46. Schreyögg, G. & Steinmann, H. (1987, January). Strategic Control: A new Perspective. *The Academy of Management Review*, 12(1), 91-103.
47. Sherwin, L. (2003). Building an Effective Board. *Bank Accounting and Finance*, 16(5), 22-28.
48. Sonnenfeld, J. A. (2002). What makes great boards great? *Harvard Business Review*, 80(9), pp. 106-113.
49. Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
50. Weisbach, M. S. (1988). Outside directors and CEO turnover. *Journal of financial economics*, 20(1-2), 431-460.
51. Westphal, J. D. & Bednar, M. K. (2005). Pluralistic ignorance in corporate boards and firms' strategic persistence in response to low firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 262-298.
52. Williamson, O. E. (1984). Corporate governance. *Yale Law Journal*, 93, 1197-1230.