

## شناسایی و تبیین تأثیر توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک (مطالعه شرکت‌های کوچک مستقر در برخی شهرک‌های صنعتی در ایران)

مجتبی ناهید<sup>۱</sup>، ابراهیم شیخ<sup>۲</sup>، تورج حیدری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری کارآفرینی سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین.

<sup>۲</sup> مدرس دانشگاه تهران، تهران.

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مطالعات آرشویی دانشگاه تهران

### چکیده

هیأت مدیره‌ها به عنوان عنصری فعال و تسهیل کننده در فعالیتهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی سازمان، از مسئولیتهایی برخوردارند که این مسئولیتهای به صورت رسمی یا غیررسمی در شرح شغلی آنها تعریف می‌شود. آنچه به وضوح در تحقیقات اخیر به چشم می‌خورد، درک این موضوع است که هیأت مدیره‌ها زمانی می‌توانند به مسئولیتهای خود جامه عمل بپوشانند که آنها را به درستی درک کرده و اقدامهای مقتضی را برای تحقق آنها اعمال کنند. از این رو توانمندسازی هیأت مدیره به عنوان یک موضوع بسیار مهم در تحقق این امر مورد توجه پژوهشگران سازمانی قرار گرفته است. این تحقیق به دنبال شناسایی تأثیر توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک است. در این تحقیق از پیش‌بینی نتایج دو نظریه وابستگی شرکت‌ها و عوامل برای بررسی ارتباط برخی عوامل با توانمندسازی هیأت مدیره در بنگاه‌های اقتصادی استفاده شده است. تمرکز این مطالعه بیشتر بر هیأت مدیره‌های پرتعداد است که نماینده عالی مدیران خارج از شرکت و سایر منصب‌های کلیدی اصلی آن محسوب می‌شوند. تجزیه و تحلیل آماری که بر روی یک گروه نمونه متشکل از ۴۵ شرکت کوچک انجام شد و مشخص گردید که توانمندسازی هیأت مدیره شرکت‌های کوچک، عامل مؤثری در تأمین رضایت افرادی است که مستقیماً در مدیریت سازمان‌های تحت مالکیت خود دخالت ندارند. از دیگر عوامل مؤثر بر توانمندسازی هیأت مدیره می‌توان به کم سن و سال بودن مدیران عامل، بالا بودن میزان صادرات و عملکرد ضعیف شرکت در گذشته اشاره کرد. با این حال اثرگذاری عوامل احتمالی با وجود مالکان خارج از شرکت چندان مؤثر و قدرتمند به نظر نمی‌رسد.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی هیأت مدیره، تئوری وابستگی به منابع، تئوری نمایندگی.

## ۱- مقدمه

بدون تردید یکی از مهمترین تحولات هزاره سوم در جهان کسب و کار را باید در ارتقاء جایگاه هیات مدیره و بازاندیشی در نقش ها، مسئولیت ها و وظایف امروزی آنها مشاهده نمود. توجه به اداره شرکت و هیأت مدیره طی سال های اخیر از اهمیت زیادی برخوردار شده و به طور قابل توجهی افزایش یافته است. بطوریکه در بخش اعظم مطالعات صورت گرفته، شرکت های بزرگ دولتی مورد مطالعه قرار گرفته اند (گبریلسون و هیوس<sup>۱</sup>؛ ۲۰۰۴؛ جانسون، دیلی و الاسترند<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶) اما از سوی دیگر تحقیقات بسیاری نیز در سایر حوزه های نوظهور وجود داشته اند که از جمله آنها می توان به نقش هیأت مدیره ها در شرکت های کارآفرینانه کوچک اشاره کرد. (دیلی، مک دوگل، کوین<sup>۳</sup> و دالتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ هیوس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰) جریان در حال رشد تحقیقات نشان داده است که هیأت مدیره های فعال و توانمند در شرکت های کوچک می توانند با اطمینان کامل از عهده مسائل حساس و استراتژیکی که در حمایت از دارایی هایشان به وجود می آید، برآیند. (فیگنر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵؛ هیوس<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸) در واقع هیأت مدیره های توانمند از یک سو از نظر کمک به بازسازی ساختار شرکت های کوچک در یک مدت زمان مشخص و از پیش تعیین شده بسیار ارزشمند بوده و از سوی دیگر تأثیر زیادی در بررسی فرصت های موجود در بازارهای جدید و تسهیل استراتژی های توسعه محصول دارند (جورج<sup>۸</sup>، وود<sup>۹</sup> و خان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱؛ زهرا<sup>۱۱</sup>، نئوبام<sup>۱۲</sup> و هیوس<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۰). یک هیأت مدیره توانمند در شرکت های کوچک (منظور ما هیأت مدیره ای است که صلاحیت و استقلال لازم را برای اتخاذ عمل و قدرت نمایی در تمامی فعالیت های کسب و کار داشته باشد) در واقع یک دارایی ارزشمند سازمانی محسوب می شود. یکی از شروط مهم برای توانمندسازی مؤثر هیأت مدیره ها این است که ترکیب هیات مدیره و ساختار رهبری آن شرایطی به وجود آورد که اعضا به راحتی دست به فعالیت زده و قدرت نمایی کنند (لورش<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۵)، با تمام این احوال، خصوصیات کلی که از شرکت های کوچک می شناسیم اغلب با نیازمندی های یک هیأت مدیره توانمند در تعارض است (روزنشتاین<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۰؛ هیوس<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۰؛ میس<sup>۱۷</sup>، ۱۹۷۱). با این حال، افزایش بیش از حد استاندارد تعداد اعضای هیات مدیره ممکن است به نفع شرکت های کوچک باشد زیرا میزان آراء را در مواقع حساس افزایش داده و شرایط بهتری برای مشاوره و دسترسی به منابع تصمیم گیری فراهم می آورد. علاوه بر این، استفاده از مدیران خارج از سازمان به بهبود تصمیم گیری مستقلانه هیأت مدیره و رویارویی مؤثرتر آن با چالش های مدیریتی کمک خواهد کرد (فیگنر<sup>۱۸</sup>، براون<sup>۱۹</sup>، دروکس<sup>۱</sup> و دنیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰؛ وارد<sup>۳</sup> و هندی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۸). از سوی دیگر، جدا کردن

1. Gabrielsson & Huse

2. Johnson, Daily, & Ellstrand

3. Daily, McDougall, Covin

4. Dalton

5. Huse

6. Fiegner

7. Huse

8. George.

9. Wood.

10. Khan.

11. Zahra.

12. Neubaum.

13. Huse.

14. Lorsch.

15. ; Rosenstein

16. Huse.

17. Mace.

18. Fiegner.

19. Brown.

پست‌های مدیرعامل و رئیس هیأت مدیره تأثیر بسزایی در مسئولیت‌پذیری هیأت مدیره خواهد داشت چراکه این ساختار رهبری دوگانه اثرات نامطلوبی بر توانایی هیأت مدیره خواهد گذاشت (دیلی<sup>۵</sup> و دالتون<sup>۶</sup> ۱۹۹۲؛ و هیوس<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰). خلاصه آنکه، بیشتر شدن تعداد اعضای هیأت مدیره، انتخاب یک نماینده ارشد از سوی مدیران خارج از سازمان و جداسازی نقش مدیرعامل و رئیس هیأت مدیره یکی از پیش‌شرط‌های مهم برای توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک است.

اگرچه ارزش بالای یک هیأت مدیره توانمند برای محققان کارآفرینی و کسب‌وکارهای کوچک کاملاً شناخته شده است (بنت<sup>۸</sup> و رایسون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴؛ کاستالدی<sup>۱۰</sup> و ورتمن<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۴، هیوز<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۵؛ نش<sup>۱۳</sup>، ۱۹۸۸)، اما تنها چند مطالعه تجربی محدود درباره توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک انجام شده است. علاوه بر این، در همان چند مطالعه اندکی که در این باره انجام شده است، بیشتر بر مسئله استفاده از مدیران خارج از سازمان تأکید شده است (ای. جی، فیگنر<sup>۱۴</sup> و دیگران، ۲۰۰۰؛، وستهد<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۹). این در حالی است که سایر حوزه‌های مربوط به توانمندسازی هیأت مدیره نادیده گرفته شده است که از آن میان می‌توان به افزایش تعداد اعضای هیأت مدیره یا جدا کردن مسئولیت‌های مدیرعاملی و ریاست هیأت مدیره اشاره کرد که بسیار مهجور مانده‌اند. در همین راستا، استفاده از مفهومی گسترده‌تر برای مسئله توانمندسازی هیأت مدیره می‌تواند هم از لحاظ تئوری و هم از لحاظ عملی بسیار ارزشمند باشد زیرا تمرکز بیش از حد بر بهره‌برداری از مدیران خارج از سازمان ممکن است باعث محدود شدن درک کلی از مفهوم توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک شده و اصل ماجرا را دچار سوءتعبیر کند.

مطالعاتی که پیش از این درباره هیأت مدیره شرکت‌های کوچک انجام شده است، بسیار ساده بوده‌اند. دیدگاه کلی این است که مدیران عامل تنها مقام قدرتمند سازمانی هستند که می‌توانند تصمیمات مربوط به هیأت مدیره را رهبری کرده و توانایی حذف مستقیم اعضای آن را دارند. این بدان معناست که هیأت مدیره شرکت‌های کوچک عمدتاً به‌عنوان نهادهای منفعلی شناخته می‌شوند که تحت تأثیر مستقیم مقام ارشد هستند و هیچ‌گونه توانایی و قدرتی برای مشارکت در جهت‌دهی استراتژیک شرکت یا عملکرد آن ندارند. از سوی دیگر جریان تحقیقاتی مشابهی، تأکید دارد که هیأت مدیره‌ها در شرکت‌های کوچک قادرند نقش فعالی در شکل‌دهی استراتژی شرکت و تأثیرگذاری بر عملکرد آن ایفا کنند- و اغلب هم‌چنین کارکردی دارند (ای. جی. دیلی<sup>۱۶</sup> و دیگران، ۲۰۰۲). اگرچه خصوصیات کلی شرکت‌های کوچک با پیش‌شرط‌های هیأت مدیره متفاوت است (هیوس<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۰؛ میس<sup>۱۸</sup>، ۱۹۷۱)، شاید بتوان به برخی عوامل احتمالی دست پیدا کرد که هیأت مدیره شرکت‌های کوچک را به‌سوی توانمندسازی حرکت بدهند. با این وجود، آگاهی

1. Dreux.

2. & Dennis.

3. Ward.

4. Handy.

5. Daily.

6. Dalton.

7. Huse.

8. Bennett.

9. Robson.

10. Castaldi.

11. Wortman.

12. Hughes.

13. Nash.

14. e.g., Fiegner.

15. Westhead.

16. e.g., Daily et al.

17. Huse.

18. Mace.

از نحوه اثرگذاری این عوامل بر توانمندسازی هیأت مدیره شرکت‌های کوچک در هر زمان متفاوت است اما در هر حال، درک بهتر این روابط می‌تواند در شناخت اثرگذاری مدیران و نحوه انجام مسئولیت‌هایشان مؤثر باشد (هیوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ لینال<sup>۲</sup>، گلدن<sup>۳</sup> و هیلمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). بر این اساس این تحقیق کوشش می‌کند تا به این فرضیه پاسخ دهد که تأثیر توانمندسازی بر هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک چگونه اتفاق می‌افتد. برای این منظور تلاش شده است از نکات و موارد موجود در دو نظریه وابستگی به منابع سازمانی و عوامل استفاده و نحوه اثرگذاری فاکتورهای احتمالی بر توانمندسازی هیأت مدیره نشان داده شود. در این تحقیق بیشتر بر مسئله پرتعداد بودن هیأت مدیره‌ها، تمرکز بیش از پیش بر اعضای خارج از سازمان و جداسازی نقش مدیرعامل از رئیس هیأت مدیره تأکید خواهد شد. این سه معیار اصلی همواره به‌عنوان شاخص صلاحیت هیأت مدیره و تأثیر بالقوه آن بر جهت‌دهی و عملکرد شرکت مورد توجه قرار خواهد گرفت (هیوس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰؛ جانسون<sup>۶</sup> و دیگران، ۱۹۹۶).

## ۲- بررسی اجمالی ادبیات تحقیق

### ۱-۲- توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک

نقطه شروع برای بررسی رابطه توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک، مطالعه بستری است که این شرکت‌ها در آن مشغول فعالیت و کار هستند. تعریفی که معمولاً از شرکت‌های کوچک ارائه می‌شود، به مجموعه‌هایی با ساختاری نه چندان پیچیده و رسمی اشاره دارد که شباهتی کمی به شرکت‌های دولتی بزرگ دارند (دامبویز و مالدونی<sup>۷</sup>، ۱۹۸۸)، سازمان‌های کوچک‌تر نیز به‌طور کلی از روی ساختارهای مدیریت مسطح و ساختار سازمانی ارگانیکشان قابل شناسایی هستند که در عین حال دارای شبکه‌های متعددی برای هماهنگ کردن جریان سرمایه، کار و اطلاعات می‌باشند (مینزبرگ<sup>۸</sup>، ۱۹۷۹). برخورداری از چنین ویژگی‌هایی باعث می‌شود که سریع‌تر از سایر سازمان‌ها به فرصت‌ها پاسخ دهند اگرچه گاهی ممکن است نتوانند منابع موردنیاز خود را برای بهره‌برداری از فرصت‌های جدید تأمین کنند (ویکلاند و شپرد<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳). علاوه بر این، در شرکت‌های کوچک اغلب مالکیت و کنترل تمام امور تنها در دست یک نفر یا تعداد محدودی است که این به معنای در اختیار داشتن سهم نسبتاً کوچکی از کل بازار است (استوری<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۴) بر اساس این یافته‌ها، می‌توان این‌طور استدلال کرد که شرکت‌های کوچک اغلب با آنچه یک هیأت مدیره فعال و قدرتمند نیاز دارد، سختی ندارند. برای مثال، گاهی اوقات تشکیل هیأت مدیره می‌تواند بیشتر مانع پیشرفت باشد تا محرک آن و به همین دلیل است که مدیران عامل اغلب از چنین حرکتی استقبال نمی‌کنند. زیرا آن‌ها از به چالش کشیده شدن حاکمیت و اقتدار خود ترسیده و فکر می‌کنند که سازمان انعطاف‌پذیری لازم را از دست خواهد داد (رانفت و اونیل<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱؛ روزنشتاین<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۰) بنابراین سعی می‌کنند به شکل‌های مختلف اقتدار خود را در تصمیم‌گیری‌های هیأت مدیره نشان دهند. در اینجا است که با انتخاب رئیس هیأت مدیره تعویض وی و دست بردن در اطلاعات ارائه شده توسط آن‌ها، سعی در تثبیت نقش محوری خود دارند (جوهانیسون<sup>۱۳</sup> و هیوس،

1. Huse.

2. Lynall.

3. Golden.

4. Hillman.

5. Huse.

6. Johnson et al.

7. d'Amboise & Muldowney.

8. Mintzberg.

9. Wiklund & Shepherd.

10. Storey.

11. Ranft & O'Neill.

12. ; Rosenstein.

13. Johannisson & Huse.

۲۰۰۰؛ وارد و هندی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸). با مطالعه شواهد تجربی به دست آمده از مطالعه عزل و نصب‌ها و ترکیب‌بندی اعضای هیات مدیره در شرکت‌های کوچک به این نتیجه می‌رسیم که هیأت مدیره‌های این شرکت‌ها تا حدود زیادی منفعل هستند. همچنین بر اساس پژوهش‌هایی که درباره فعالیت‌های هیأت مدیره صورت گرفته، می‌توان ادعا کرد که شرکت‌های کوچک مدیران نسبتاً کم تعدادی در داخل هیأت مدیره خود دارند که از سه تا هفت نفر بوده و علاوه بر مؤسس یا مالک - مدیر، تنها یک یا دو نفر از اعضای خانواده به عضویت هیأت مدیره در می‌آیند (کربتا و توماسلی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶؛ کرومی<sup>۳</sup>، استفنسون<sup>۴</sup> و مانتیش<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵؛ وارد و هندی<sup>۶</sup>، ۱۹۸۸). در مورد مورد مدیران خارج از سازمان نیز باید گفت، آن‌ها اغلب از میان کسانی انتخاب می‌شوند که دارای یک ارتباط نزدیک با کسب‌وکار موردنظر هستند مانند وکیل خانواده، یک بانکدار و یا یکی از دوستان نزدیک مدیرعامل (کربتا و توماسلی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶؛ روزنشتاین<sup>۸</sup>، ۱۹۹۰، وارد و هندی<sup>۹</sup>، ۱۹۸۸). علاوه بر این، به ندرت پیش می‌آید که شرکت‌های کوچک بیش از یک مدیر خارج از سازمان داشته باشند. با این تفصیل، یک هیات مدیره نوعی در شرکت‌های کوچک را می‌توان همانند یک «هیات مدیره کاغذی» یا «هیأت مدیره‌ای که تنها مسئول مهر و امضا کردن اسناد است» تصور کرد که تنها جنبه ظاهری و صوری دارد. با این تفاوت که هیات مدیره کاغذی مجبور به تبعیت از قوانین و مقررات است اما هیأت مدیره‌ای که تنها به مهر و امضای اسناد می‌پردازد، هرچه را مالک - مدیر مجاز بشمرد و درباره‌اش تصمیم گرفته باشد، تائید می‌کند (میس<sup>۱۰</sup>، ۱۹۷۱). در هر دوی این حالت‌ها هیات مدیره به یک بخش کاملاً منفعل تبدیل می‌شود. بنابراین می‌توان انتظار داشت که هیات مدیره شرکت‌های کوچک قدرت بسیار کمی در اختیار داشته باشند و روز به روز توان تصمیم‌گیری و نفوذشان در عملیات و فعالیت‌های سازمانی کاهش پیدا کند.

با این حال، حتی اگر ویژگی‌های شرکت‌های کوچک اجازه فعالیت و اعمال نفوذ را از هیأت مدیره بگیرد، بازهم موقعیت‌هایی وجود خواهد داشت که قدرت و اثربخشی خود را نشان دهند. برای مثال مطالعات تجربی نشان داده است زمانی که مدیران عامل با سهامداران مهمی چون مالکان خارج از سازمان و طلبکاران مواجه می‌شوند، سعی می‌کنند تغییرات سازمانی بیشتری ایجاد کرده و دست به تقسیم قدرت می‌زنند (هیوس<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۸) همچنین برخی مطالعات نشان داده است، تفاوت در ترکیب‌بندی هیأت مدیره تا حدودی زیادی به عمر و چرخه حیات شرکت‌های کوچک بستگی دارد (گرانیدی و تالالیکار<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۲؛ هیوس<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۸) طبق بعضی یافته‌های جدید، تفاوت‌هایی که از صنعت و ساختار سازمانی شرکت‌ها نشأت می‌گیرد، زمینه‌ساز بروز روش‌های ترکیب‌بندی خاص هیأت مدیره می‌شود (هیوس<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۰؛ وستهد<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۹) تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که هیأت مدیره‌های توانمند می‌توانند پاسخ خوبی برخی عوامل ناخوشایند احتمالی در داخل و خارج از سازمان باشند (پیرس و زهرا<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۲؛ ففر<sup>۱۷</sup>، ۱۹۷۲؛ زالد<sup>۱۸</sup>، ۱۹۶۹).

1. Ward & Handy.

2. Corbetta & Tomaselli.

3. Cromie.

4. Stephenson.

5. Monteith.

6. Ward & Handy.

7. Corbetta & Tomaselli.

8. Rosenstein.

9. Ward & Handy.

10. Mace.

11. Huse.

12. Grundei & Talaulicar.

13. Huse.

14. Huse.

15. Westhead.

16. Pearce & Zahra.

17. Pfeffer.

منظور توسعه این منظر، در دو بخش آتی از دیدگاه نظریه‌های وابستگی منابع و عوامل به بحث درباره موضوع خواهیم پرداخت (هیلمن و دلزیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) تا بتوانیم رابطه موجود میان عوامل احتمالی فوق و توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک را پیش‌بینی کنیم.

## ۲-۲- تئوری نمایندگی / عامل بودن و توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک

آغاز مالکیت شرکتی از طریق مالکیت سهام، تاثیر چشمگیری بر روش کنترل شرکت‌ها داشت. جدایی مالکیت از مدیریت منجر به یک مشکل سازمانی مشهور، به نام «مشکل نمایندگی» شد. (جنسن و مک لینگ<sup>۳</sup>، ۱۹۷۶) مبانی تئوری نمایندگی را مطرح، و شرکت‌ها را به عنوان کارگزاران و سهامدار را بعنوان کارگزار تعریف کردند. در تحلیل آنها، یک سهامدار در برابر مدیران قرار دارد. یکی از فرضیات اصلی تئوری نمایندگی این است که کارگزار و کارگزاران تضاد منافع دارند. در این شرایط، مدیران برای دستیابی به عایدی کوتاه مدت و متفرقه تحریک می‌شوند که منجر به کاهش ارزش منافع و رفاه سهامداران می‌شود. در تئوری نمایندگی، کاهش رفاه سهامدار «زیان باقیمانده» نامیده می‌شود. این مشکل نمایندگی، ضرورت کنترل مدیریت شرکت‌ها توسط سهامداران را نشان می‌دهد.

اگر مکانیزم بازار و توانایی سهامداران برای کنترل و مراقبت از رفتار مدیران، کافی نباشد، نیاز به نوعی نظارت با راهنمایی رسمی خواهد بود. مشکلات نمایندگی بین مدیران و سهامداران در سراسر جهان وجود دارد و دولت‌ها با تهیه اسناد سیاسی و قوانین راهبری شرکتی، با سرعتی شگفت‌آور در این کار دخالت می‌کنند (حساس یگانه، ۱۳۸۴، ص ۱۰).

از دیدگاه عامل بودن، هیأت مدیره‌ها با هدف نظارت بر مدیران اجرایی به نمایندگی از سوی سهامداران و سایر ذینفعان کلیدی شرکت تشکیل و توانمندسازی می‌شوند (ایزنهارت<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹؛ جنسن و مک لینگ<sup>۵</sup>، ۱۹۷۶) به این ترتیب، اعضای هیأت مدیره مسئول تضمین بقای مؤثر و گسترش منابع شرکت در یک سال مالی کامل هستند. مهم‌ترین نکته‌ای که در تئوری نمایندگی/ عامل بودن وجود دارد، خودمحور بودن و خویش‌فرما بودن این افراد است؛ بدان معنی که از مدیران انتظار می‌رود که توان و قابلیت‌های فردی خود را به حداکثر برسانند (مانند بدهکاران و کارکنان و کارکنان عادی شرکت‌ها). بنابراین هیأت مدیره برای تأمین منافع سهامداران و جلب نظر آن‌ها، تمام تلاش خود را برای به حداقل رساندن انحرافات و اشتباهات کاری صرف کرده و در این راه از روش‌هایی چون ایجاد مشوق‌های مناسب (مانند پرداخت مبتنی بر عملکرد) و نظارت دقیق عملکرد مدیران اجرایی و شرکت استفاده می‌نمایند (ایزنهارت<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹) در نتیجه هیأت مدیره پیوسته مانند یک سیستم اطلاعاتی هشیار عمل می‌کند که سهامداران و سایر ذینفعان کلیدی را از مخاطرات سرمایه‌گذاری مدیران اجرایی خودمحور که تنها به فکر سود شخصی‌شان هستند، دور نگاه داشته و اجازه نمی‌دهند که مدیرعامل اهداف فردی و کاری‌اش را باهم اشتباه کند (دیلی و دیگران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲؛ مارکمن<sup>۸</sup>، بالکین<sup>۹</sup> و شوجت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱؛

<sup>1</sup> . Zald.

<sup>2</sup> . Hillman & Dalziel.

<sup>3</sup> . Jensen & Meckling.

<sup>4</sup> . Eisenhardt.

<sup>5</sup> . Jensen & Meckling.

<sup>6</sup> . Eisenhardt.

<sup>7</sup> . Daily et al.

<sup>8</sup> . Markman.

<sup>9</sup> . Balkin.

<sup>10</sup> . Schjoedt.

شولز<sup>۱</sup>، لوباتکین<sup>۲</sup>، دینو<sup>۳</sup> و بوخولتز<sup>۴</sup>، (۲۰۰۱). بنابراین از دیدگاه تئوری نمایندگی/عامل بودن، کنترل تمام امور داخلی شرکت بر عهده عهده هیأت مدیره است. در ادامه این قسمت فرضیه‌هایی بر اساس این استدلال ارائه شده است:

**مالکان غیر اجرایی:** نظریه نمایندگی/عامل بودن که بر مبنای جدایی مالکیت شرکت‌های کارآفرینانه از کنترل آن شکل گرفته است، رابطه خوبی بر اساس مدیریت-نماینده‌گی ایجاد می‌کند که باعث کاهش مشکلات احتمالی میان طرفین می‌شود. با توجه به اینکه قدرت تصمیم‌گیری به مدیرعامل داده می‌شود و برخی عدم تقارن‌ها میان مدیران اجرایی و مالکان کسب‌وکار که مسئولی اجرایی ندارند وجود دارد، می‌توان این‌طور گفت که مدیرعامل همیشه به نفع سایر مالکان کسب‌وکار رفتار نخواهد کرد (مکلینگ و جنسن<sup>۵</sup>، ۱۹۷۶) برای مثال، ممکن است زمانی که با پروژه‌های پرخطر اما سوده روبرو می‌شوند، خطر آشکار را به امید رسیدن به سودی فراوان و چشمگیر نادیده بگیرند. همچنین ممکن است که دریافت پاداشی اندک از تصویب پروژه بسیار ارزشمند و موفقیت‌آمیز خودداری کنند (فاما و جنسن<sup>۶</sup>، ۱۹۸۳) بر اساس نظریه نمایندگی/عامل بودن، هیأت مدیره‌ها می‌توانند با مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شرکت و نظارت بر عملکرد مدیران اجرایی این قبیل مشکلات بالقوه را به حداقل برسانند (فاما و جنسن<sup>۷</sup>، ۱۹۸۳) به این ترتیب، بسیار مهم است که اقدامات پرمخاطره از تصمیم‌گیری‌ها حذف شده و سهامداران مطمئن شوند که منابع سازمانی در جهت سود و منفعت آن‌ها صرف شده، منافع مدیریت با منافع سازمان تضاد و اختلافی ندارد. یافته‌های تجربی صد در صد از این استدلال حمایت می‌کند (ای. جی، فیگنر و دیگران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰؛ هیوس<sup>۹</sup>، ۱۹۹۰؛ روزنشتاین<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۸) به‌عنوان مثال، روزنشتاین<sup>۱۱</sup> با بررسی هیأت مدیره برخی شرکت‌های کارآفرینی که با بودجه سازمان‌های سرمایه‌گذاری مخاطره پذیر تأسیس شده بودند (ای جی روزنشتاین<sup>۱۲</sup>، ۱۹۸۸؛ روزنشتاین<sup>۱۳</sup>، برونو<sup>۱۴</sup>، بیگریو<sup>۱۵</sup> و تیلور<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۳) به این نتیجه رسید که ترکیب‌بندی و ساختار رهبری هیأت مدیره این شرکت‌ها در مقایسه با سایر شرکت‌هایی که معمولاً توسط مالکانشان اداره می‌شوند، کاملاً متفاوت است. هیأت مدیره در این شرکت‌ها نسبتاً پرتعدادتر و متشکل از مدیران خارج از سازمان بود که بجای مدیرعامل قدرت را در دست داشتند. بر اساس این بحث فرضیه زیر قابل ارائه است:

**فرضیه ۱:** شرکت‌های کوچکی که مالکان غیر اجرایی دارند، بیشتر از شرکت‌های کوچکی که مالکان غیر اجرایی ندارند، درصد توانمندسازی هیأت مدیره‌های خود هستند.

**تأمین مالی بدهی‌ها:** عامل احتمالی دیگری که ممکن است بر توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک تأثیر بگذارد، سطح تأمین مالی بدهی‌هاست. بسیاری از شرکت‌های کوچک مایل‌اند از مالکان خارج از سازمان برای سرمایه‌گذاری دعوت کنند تا بتوانند

1. Schulze.

2. Lubatkin.

3. Dino.

4. Buchholtz.

5. Meckling & Jensen.

6. Fama & Jensen.

7. Fama & Jensen.

8. e.g., Fiegen et al.

9. Huse.

10. Rosenstein.

11. Rosenstein.

12. e.g., Rosenstein.

13. Rosenstein.

14. Bruno.

15. Bygrave.

16. Taylor.

منابع مالی دیگری برای رفع نیازهای خود پیدا نمایند (وینبورگ<sup>۱</sup> و لندستروم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱) گرفتن وام‌های بزرگ و افزایش سطح بدهی‌های کسب‌وکار، یکی از راه‌های تأمین نیاز مالی شرکت‌هاست. در این قسمت هم می‌توان از نظریه نمایندگی/ عامل بودن برای تعامل سهامداران و طلبکاران استفاده کرد (جنسن و مک لینگ<sup>۳</sup>، ۱۹۷۶؛ لین و پولسن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱). در این حالت شرکت به‌طور مستمر مستمر مدیون وام‌دهندگان خواهد شد و بدهی خود را به‌صورت پیوسته پرداخت خواهد کرد. با این حال، مالکان از طریق مدیرعامل به حق تصمیم‌گیری برای اداره شرکت دست پیدا کرده و حتی ممکن است سیاست‌هایی که به نفع خودشان است برگزینند (لین و پولسن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱) برای مثال سهامداران ممکن است دارایی‌های شرکت را در قالب سهام واگذار کنند تا اگر طلبکاران درصدد تصاحب اموال شرکت بجای طلبشان برآمدند، چیزی برای واگذاری وجود نداشته باشد. طلبکاران نیز مانند مالکان غیر اجرایی که دخالتی در اداره شرکت ندارند، ممکن است بخواهند با عضویت در هیأت مدیره از منافع خود دفاع کنند (هیوس<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸) در چنین شرایطی شرکت‌های کوچکی که زیاد از این روش استفاده می‌کنند، اغلب خواستار فعالیت شدید هیأت مدیره‌شان هستند تا بلکه از این طریق بتوانند رابطه مطلوبی با طلبکاران خود ایجاد کنند. بر همین اساس، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

**فرضیه ۲:** شرکت‌های کوچکی که بدهی‌های مالی زیادی دارند، بیش از سایرین به فکر توانمندسازی هیأت مدیره خود هستند.

**شرکت‌های کوچک با مدیریت حرفه‌ای:** عامل دیگری که ممکن است بر توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک تأثیر بگذارد، حرفه‌ای مدیریت شدن یا نشدن این قبیل شرکت‌هاست. میل به استقلال اغلب به‌عنوان مهم‌ترین دلیل افراد برای راه‌اندازی کسب‌وکار و روی آوردن آن‌ها به کارآفرینی بیان می‌شود (دلمر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰) بنابراین از مؤسس کسب‌وکارهای نو انتظار می‌رود آزادی عمل لازم برای انتخاب هر آنچه را می‌پسندد داشته باشد. بنیان‌گذاران ممکن است از تشکیل هیأت مدیره‌های فعال استقبال نکنند زیرا از به خطر افتادن استقلال و آزادی عملشان می‌ترسند (رنفت و اونیل<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱؛ وارد<sup>۹</sup>، ۱۹۸۹؛ روزنشتاین<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۰) با این حال، در شرکت‌های کوچک که در آن برای بنیان‌گذار پست دیگری تعریف شده یا به‌طور کلی بازنشسته شده و از کسب‌وکار خارج شده است، وجود یک مدیر حرفه‌ای بسیار لازم است بنابراین مدیرعامل برای این پست انتخاب می‌شود. این مدیران حرفه‌ای اغلب رفتار متفاوتی نسبت به بنیان‌گذاران دارند. آن‌ها مخاطرات شخصی خود را بر کسب‌وکار اولویت داده، مانند بنیان‌گذاران شخصیت قدرتمندی نداشته و به ندرت به سازمانشان وفادار می‌مانند. (بلکبرن و لانگ<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۹؛ دیلی و دالتون<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۲) این امر در ادامه به افزایش سودجویی‌های مدیران منجر خواهد شد بطوریکه منافع سازمان و سهامداران به کلی نادیده گرفته می‌شود. بنابراین، نیاز به یک سیستم جامع برای ارزیابی عملکرد مدیرعامل مطرح می‌شود که به دقت بررسی و کنترل شود. (گجالویک<sup>۱۳</sup>، لوباتکین<sup>۱۴</sup> و شولز<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۴)

<sup>1</sup>. Winborg.

<sup>2</sup>. Landström.

<sup>3</sup>. Jensen & Meckling.

<sup>4</sup>. Lehn & Poulsen.

<sup>5</sup>. Lehn & Poulsen.

<sup>6</sup>. Huse.

<sup>7</sup>. Delmar.

<sup>8</sup>. Ranft & O'Neill.

<sup>9</sup>. Ward.

<sup>10</sup>. Rosenstein.

<sup>11</sup>. Blackburn & Lang.

<sup>12</sup>. Daily & Dalton.

<sup>13</sup>. Gedajlovic.

<sup>14</sup>. Lubatkin.

<sup>15</sup>. Schulze.



تمام شرکت‌های کوچک که به صورت حرفه‌ای مدیریت می‌شوند، می‌توانند آن قدر توانمند شود که هیأت مدیره هایشان بیش از بنیان‌گذاران یا مدیران قدرت داشته باشند. این موقعیت زمینه‌ساز شکل‌گیری فرضیه ذیل است:

**فرضیه ۳:** احتمال شکل‌گیری هیأت مدیره در شرکت‌های کوچکی که به صورت حرفه‌ای مدیریت می‌شوند، بیشتر از سایر شرکت‌های کوچک است.

**اندازه شرکت:** به غیر از نیاز به محدود کردن رفتارهای فرصت طلبانه در شرایطی که در آن مدیران و سهامداران دچار تضاد اهداف می‌شوند، نظریه نمایندگی/ عامل بودن به این نکته اشاره دارد که موفقیت در سازمان‌های پیچیده نیازمند تخصصی و عملی بودن فرایند تصمیم‌گیری است. (فاما و جنسن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳) به‌طور کلی شرکت‌های کوچک به‌عنوان سازمان‌های غیر پیچیده‌ای توصیف می‌شوند که از رسمیت کمتری برخوردار بوده و از شبکه‌های ارتباطی غیررسمی برای هماهنگ کردن جریان سرمایه، کار و اطلاعات استفاده می‌کنند. (مینتزبرگ<sup>۲</sup>، ۱۹۷۹؛ استوری<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴) با این حال، پیچیدگی‌ها زمانی بیشتر می‌شود که آن‌ها درصد توسعه فعالیت‌های خود برمی‌آیند. هم‌زمان با رشد شرکت‌های کوچک، چالش‌های مدیریت سازمان نیز رشد پیدا می‌کند. این روند تا جایی ادامه پیدا می‌کند که سازمان‌ها برای تفویض اختیار و رسمی سازی کارها با مشکلات جدی روبرو می‌شوند (چرچیل و لویز<sup>۴</sup>، ۱۹۸۳؛ گرینر<sup>۵</sup>، ۱۹۷۲) این امر ممکن است به آمیخته شدن مسائل راهبردی و عملیاتی منجر شده، تقاضا برای ارائه فرایندهای برنامه‌ریزی شده رسمی و ایجاد سیستم‌های کنترل را مطرح کند. (دیلی و دالتون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۲؛ گجالویک و دیگران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴؛ وسلر<sup>۸</sup>، ۱۹۸۸) در نتیجه از هیأت مدیره انتظار می‌رود با افزودن تعداد کارکنان، اهمیت مضاعف شرکت را به رسمیت شناخته و وظایفی نظیر هماهنگ کردن کارها، نظارت بر پروژه‌های استراتژیک و حل و فصل اختلافات درون سازمانی را بر عهده آن‌ها بگذارد. این مطلب به پیشنهاد فرضیه زیر منتهی گردید:

**فرضیه ۴:** شرکت‌های کوچکی که کارکنان بیشتری دارند، هیأت مدیره‌های توانمندتری هم دارند.

## ۲-۳- نظریه وابستگی به منابع و توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک

از دیدگاه **وابستگی به منابع:** هیأت مدیره‌ها برای تأمین منابع جدید در شرکت‌ها توانمند می‌شوند. بر اساس این نظریه، بقا و موفقیت طولانی مدت شرکت‌ها تا حدود زیادی به توانایی آن برای ایجاد روابط محکم و پایدار با محیط خارج بستگی دارد. (سالانیک و ففر<sup>۹</sup>، ۱۹۷۸) فرض اولیه این است که شرکت‌ها با سازمان‌های خارجی تعامل برقرار می‌کنند تا منابع موردنیاز خود را خریداری کرده و یا محصولات تولیدشده‌شان را بفروش برسانند. بنابراین شرکت‌ها باید در محیط خارج از یک سو به دنبال ایجاد رابطه/ ارتباطات جدید و از سوی دیگر درصد کنترل و حفظ روابط مهمشان باشند. در این دیدگاه، هیأت مدیره‌ها منبع اجرایی مهم و بازوی قانونی و شرکت‌ها هستند که نقش مکانیزم پیوند دهنده شرکت و محیط خارج را ایفا کرده، شرایطی فراهم می‌آورند که این محیط مدیران را در دستیابی به اهداف سازمانی‌شان حمایت کند. (ففر و سالانیک<sup>۱۰</sup>، ۱۹۷۸؛ زهرا و پیرس<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۹) در نتیجه

<sup>1</sup> . Fama & Jensen.

<sup>2</sup> . Mintzberg.

<sup>3</sup> . Storey.

<sup>4</sup> . Churchill & Lewis.

<sup>5</sup> . Greiner.

<sup>6</sup> . Daily & Dalton.

<sup>7</sup> . Gedajlovic et al.

<sup>8</sup> . Whisler.

<sup>9</sup> . Salancik, & Pfeffer.

<sup>10</sup> . Pfeffer & Salancik.

<sup>11</sup> . Zahra & Pearce.

انتخاب و ترکیب‌بندی اعضای هیات مدیره تنها راهی است که برای پیوند خوردن سازمان با محیط خارج وجود دارد؛ جایی که مدیران می‌توانند ارتباط‌های مهمی برقرار کرده و با استفاده از تجربه و شبکه‌های خصوصی‌شان به اطلاعات ارزشمندی دست پیدا کنند. (جورج و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ هیلمن<sup>۲</sup>، کانلا و پاتزولد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰) در ادامه این قسمت به فرضیه توسعه بر اساس استدلال از دیدگاه وابستگی به منابع پرداخته می‌شود.

**تولیدات پیشرفته فنی:** از منظر وابستگی به منابع، توانمندسازی هیأت مدیره واکنش است که به آشفتگی محیط تأمین منابع داده می‌شود. (هیلمن و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛ ففر و سالانیک<sup>۵</sup>، ۱۹۷۸) بر همین اساس، شرکت‌های فناوری پیشرفته کوچک اغلب در محیط‌های رو به تغییر، بی‌ثبات و پویایی فعالیت می‌کنند که مهم‌ترین خصوصیاتشان رقابت شدید است، (کوپر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰؛ فان ویک<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶) در بیشتر موارد، شایستگی شرکت‌ها بر اساس محصولات و روند تولیدشان سنجیده می‌شود درحالی‌که صلاحیت آن‌ها از لحاظ بازاریابی، اطلاع از قوانین مالکیت و ثبت اختراعات مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد (پری<sup>۸</sup>، ۱۹۸۸). علاوه بر این، کارکنان شرکت‌های کوچک اندکی مملو از مدیران قدرتمند بوده و در بیشتر مواقع مدیرعامل آن‌ها کارآفرین و بنیان‌گذار کسب‌وکار است که هیچ‌گونه مهارت و تجربه مدیریت عمومی ندارد (استوری<sup>۹</sup>، ۱۹۹۴). این وضعیت در ادامه می‌تواند بر توانمندسازی هیات مدیره در شرکت‌های فناوری پیشرفته کوچک تأثیر بگذارد زیرا نیاز به تکمیل شایستگی‌های درون سازمانی با بهره‌گیری از تخصص‌های عملکردی دیگر همواره وجود دارد. ماهیت ناپایدار محیط ایجاب می‌کند، شرکت‌هایی که وارد تولیدات می‌شوند، پیوسته از هیأت مدیره خود برای شناسایی بهتر موقعیت‌های ناب بازار، ارتقای توانمندی‌های خود و دسترسی به موقع به منابع ارزشمند محیط استفاده کنند (وستهد<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۰؛ فان ویک، ۱۹۹۶). فرضیه پنجم بر همین اساس ارائه می‌شود:

**فرضیه ۵:** شرکت‌های کوچک بیش از سایرین به توانمندسازی هیأت مدیره خود اهمیت می‌دهند.

**فعالیت‌های صادراتی:** موضوع دیگری که ممکن است بر توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک تأثیر بگذارد، دخالت آن‌ها در فعالیت‌های صادراتی است. مطالعات متعدد نشان می‌دهد، سن ورود شرکت‌های کوچک به عرصه بین‌المللی رو به کاهش است و تلاش آن‌ها برای یافتن راهبردهای ورود به فعالیت‌های بین‌المللی بسیار پیگیرتر شده است (اندرسون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰؛ رینالد<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۷) علاوه بر این، گزارش شده است که ۱۰ تا ۴۰ درصد حجم معاملات شرکت‌ها کوچک را فعالیت‌های میان مرزی تشکیل می‌دهند (سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۰) با این حال مشارکت در فعالیت‌های صادراتی نیازمند ارتقای شایستگی‌های مدیریتی و کسب تجربیات بین‌المللی است که به خودی خود کسب اطلاعات جهانی، آشنایی با بازارها، فناوری‌ها، مشتریان و بسیاری منابع مهم دیگر را می‌طلبد؛ مشخصه‌ای که کمتر در میان شرکت‌های کوچک یافت می‌شود (کاراگوزلو و لیندل<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۸؛ لینکوویست<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۷) به‌همین دلیل نیاز شرکت‌های درگیر در فعالیت‌های صادراتی به تغییر ترکیب‌بندی و ساختار رهبری بسیار

<sup>1</sup> . George et al.

<sup>2</sup> . Hillman.

<sup>3</sup> . Cannella, & Paetzold.

<sup>4</sup> . Hillman et al.

<sup>5</sup> . Pfeffer & Salancik.

<sup>6</sup> . Cooper.

<sup>7</sup> . van Wyk.

<sup>8</sup> . Perry.

<sup>9</sup> . Storey.

<sup>10</sup> . Westhead.

<sup>11</sup> . Andersson.

<sup>12</sup> . Reynolds

<sup>13</sup> . OECD.

<sup>14</sup> . Karagozulu & Lindell.

<sup>15</sup> . Lindqvist.

بیشتر از شرکت‌های دیگر است زیرا آن‌ها باید بتوانند بر فقدان شایستگی‌های درون سازمانی، فقدان ارتباطات مؤثر و مهارت‌های مورد نیاز فائق آیند (ساندرس و کارپنتر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸) در چنین شرایطی از یک هیأت مدیره توانمند انتظار می‌رود سازمان را در بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در بازارهای خارجی یاری داده و شرایطی مساعدی برای دسترسی به ارتباطات مؤثر و حساس، اطلاعات به‌موقع و مهارت‌های مدیریتی فراهم آورد. از این رو، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

**فرضیه ۶:** شرکت‌های کوچکی که فعالیت‌های صادراتی زیادتری دارند، بیش از سایرین مایل به توانمندسازی تشکیل هیأت مدیره خود هستند.

**سن مدیرعامل:** هیأت مدیره نقش حیاتی که در تسهیل مبادلاتی دارد که وابستگی شرکت را به محیط خارج از کاهش می‌دهد (بورش و هیوز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳؛ جورج و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱) این امر بیش از هر چیز به سن مدیرعامل بستگی دارد. برای مثال، مدیران عامل مسن‌تر بیش از سایرین در شرکت‌های دیگر اقتدار دارند و بنابراین از آن برای کشف فرصت‌های مطلوب استفاده کرده، از شبکه‌های راهبردی مخصوص به خود برای دعوت بکار شرکای جدید و عضویت در هیأت مدیره استفاده می‌کنند. همچنین دیده شده است مدیران عامل مسن‌تر بیش از سایرین نسبت به ارزش کمک‌های خارج از سازمان آگاه هستند و می‌دانند که این روابط باعث دسترسی بهتر و بیشتر به راهنمایی‌ها و منابع حیاتی موجود در بازار آینده کسب‌وکار می‌شود. (میس<sup>۴</sup>، ۱۹۷۱؛ ویسلر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۸) جنبه دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد، وضعیت سلامتی و سایر اولویت‌های زندگی است که می‌تواند عامل مهمی در توانمندسازی هیأت مدیره شرکت باشد زیرا مدیران عامل مسن‌تر بیش از سایرین به هیأت مدیره خود متکی هستند و در هر کاری با آن‌ها مشورت می‌کنند (فیگنر و دیگران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰) با این وجود، باید اذعان کرد، بحث‌های بسیاری با همین موضوع وجود دارد که با جهت‌گیری کاملاً متفاوتی مطرح می‌شوند. برای مثال گفته می‌شود که مدیران عامل جوان‌تر کم‌تجربه‌تر از هم‌تایان مسن‌تر خود هستند و در نتیجه ممکن است نیاز بیشتری به دریافت مشاوره تخصصی و مشورت با اعضای هیأت مدیره داشته باشند. البته رابطه مثبت سن مدیرعامل و استفاده از هیأت مدیره بسیار متحمل به نظر می‌رسد. بنابراین اگر از دیدگاه نظریه وابستگی نگاه کنیم، می‌توان انتظار داشت که مدیران عامل مسن‌تر تلاش بیشتری برای توانمندسازی هیأت مدیره شرکت‌های کوچک به خرج دهند. این تصور به شکل‌گیری فرضیه هفتم منجر می‌شود:

**فرضیه ۷:** احتمال توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچکی که مدیران عامل مسن‌تر دارند، بیشتر از شرکت‌هایی با مدیران اجرایی جوان است.

**عملکرد قبلی شرکت:** بر اساس نظریه وابستگی، قرار گرفتن در هریک از دوره‌های چرخه حیات می‌تواند بر انتخاب و ترکیب‌بندی اعضای هیأت مدیره تأثیر بگذارد. برای مثال، شرکت‌هایی که با بحران‌های مالی روبرو می‌شوند بیش از سایرین از فعالیت‌های مشترک و همکاری‌های رسمی استقبال کرده، تمایل بیشتری به استفاده از منابع جدید از طریق توسعه همکاری‌های رسمی نشان می‌دهند (ففر و سالانیک<sup>۷</sup>، ۱۹۷۸). با این حال، توانمندسازی هیأت مدیره می‌تواند گزینه بسیار پرهزینه‌ای برای این شرکت‌های کوچک باشد که که وابستگی زیادی به منابع محدودشان دارند (وینبرگ و لندستروم<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱) در واقع، بر اساس نظریه وابستگی به منابع می‌توان

<sup>1</sup>. Sanders & Carpenter.

<sup>2</sup>. Borch & Huse.

<sup>3</sup>. George et al.

<sup>4</sup>. Mace.

<sup>5</sup>. Whisler.

<sup>6</sup>. Fiegen et al.

<sup>7</sup>. Pfeffer & Salancik.

<sup>8</sup>. Winborg & Landström.

استدلال کرد که مدیران معمولاً سعی می‌کنند بدون ایجاد وابستگی به منابع مورد نیازشان دست پیدا کنند (ففر و سالانیک<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸) و در این میان مشکلات مالی شرکت‌های کوچک باعث می‌شود که روند توانمندسازی هیأت مدیره به تأخیر افتاده و دسترسی به راه‌حل مناسب مدت‌های طولانی به تعویق بیفتد. توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک بیش از هر چیز می‌تواند نتیجه وجود منابع شناور در سازمان‌ها باشد. در چنین شرایطی منابع شناور برای ایجاد قابلیت در شرکت‌های کوچک استفاده شده و در جهت رقابتی شدن آن‌ها هزینه می‌شوند تا زمینه‌ای برای کسب تجربه، ریسک‌پذیری و ایجاد حق انتخاب برای آن‌ها باشند (جورج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵) با این حال منابع شناور تنها شرکت‌هایی با عملکرد بسیار بالا وجود دارد (تامپسون<sup>۳</sup>، ۱۹۶۷) در نتیجه نوآوری و بهبودهای حاصل از آن -از جمله تشکیل هیأت مدیره‌های فعال و مستقل- را باید در شرکت‌های کوچک موفق جستجو کرد (جورج و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱) بنابراین، اگر شرکت تجربه عملکرد بالای مالی را طی چند سال گذشته داشته است، می‌توان انتظار داشت که توانایی تغییر ساختار اداره خود را داشته و بتواند اعضای هیأت مدیره خود را به بهترین شکل توانمند سازد. فرضیه‌ای که از این نظریه به دست می‌آید، به شرح زیر است:

**فرضیه ۸:** توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچکی که در گذشته عملکرد بالایی داشته‌اند بیشتر از شرکت‌هایی است که کارایی بالایی از خود نشان نداده‌اند.

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

از آنجایی که هدف تحقیق بررسی توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک در برخی شرکت‌های شهرک‌های صنعتی است، روش این تحقیق توصیفی است. این تحقیق برای پاسخ به فرضیه‌های ارائه شده در مقاله حاضر تهیه و تنظیم گردیده است. این تحقیق در قالب یک پژوهش میدانی (پرسشنامه‌ای) طراحی شده و معیار اندازه آن شرکت‌هایی بوده است که تا ۵۰ کارمند داشتند (این گزینش با تعریف جامعه اروپا از شرکت‌های کوچک متناسب است). در این تحقیق مسئولیت محدود و شرکت‌های تضامنی مورد توجه نبوده‌اند. از این رو شرکت‌های مستقر در برخی شهرک‌های صنعتی در ایران مورد آزمایش قرار گرفته است. مهم‌ترین انتخابی که باید صورت می‌گرفت، شناسایی افراد آگاه (در شرکت‌ها در خصوص وضعیت شرکت‌ها) بود. در این تحقیق تصمیم‌گیری شد نظر افرادی مورد توجه گرفته شود که در حال حاضر مسئولیت اداره شرکت را بر عهده دارند. تصمیم برای جمع‌آوری داده‌ها تنها از پاسخ‌های یک نفر (یعنی مدیرعامل) ممکن بود میزان دقت یافته‌ها را با مشکل روبرو کند. زیرا مثلاً برخی نظرات مدیران عامل بسیار شخصی است بنابراین استفاده از پاسخ نفر دوم و حتی که ممکن است از اعضای هیأت مدیره باشد، از یک جنبه گرایی ارزیابی‌ها کاست. مدیران عامل شرکت‌های کوچک اغلب نسبت به راهبرد شرکت، فرایندهای تصمیم‌گیری و سایر شرایط کسب‌وکار کاملاً آگاه هستند چراکه به منابع اطلاعاتی داخل سازمان دسترسی مستقیم داشته و از تمام فعالیت‌های صورت گرفته مطلع هستند (بیگلی و بوید<sup>۵</sup>، ۱۹۸۷؛ چاندلر و جنسن<sup>۶</sup>، ۱۹۹۲) در اکثر شرکت‌های کوچک ایرانی مدیرعامل در تمام جلسات هیأت مدیره به عنوان شرکت‌کنندگان ثابت در تحقیق حضور دارد و فرقی نمی‌کند که مدیریت آن جلسه را بر عهده داشته باشد یا خیر. هدف اصلی تحقیق بوده و کاملاً نیز رضایت‌بخش بوده است.

پرسشنامه‌ها در تابستان سال ۱۳۹۵ به ۴۵ شرکت فعال در برخی شهرک‌های صنعتی در ایران ارسال شدند تا به دست مدیران عامل شرکت‌های مورد نظر برسند (البته سایر اعضا هیأت مدیره نیز در این پیمایش دخیل بوده‌اند). همچنین یکی از سؤالات پرسشنامه

<sup>1</sup> .Pfeffer & Salancik.

<sup>2</sup> .George.

<sup>3</sup> .Thompson.

<sup>4</sup> .George et al.

<sup>5</sup> .Begley & Boyd.

<sup>6</sup> .Chandler & Jensen.

برای کنترل این موضوع تهیه شده بود که فرد پاسخ‌دهنده حتماً در موقعیت مدیرعاملی قرار داشته باشد. این شرکت‌ها در حوزه تولید لوازم مخابراتی، پزشکی، ماشین‌آلات سطح پایین و ... فعالیت می‌نمایند.

اندازه هیأت مدیره توسط یک متغیر ارزیابی گردید که تعداد کل مدیران تمام وقت هیأت مدیره را که حق رأی داشتند، نشان می‌داد. در مورد نمایندگان خارج از سازمان هیأت مدیره نیز تحقیق و بررسی شد تا مسئولیت اجرایی نداشته و یا از وابستگان مدیرعامل شرکت نباشند (چه استخدام شده توسط شرکت و یا استخدام نشده‌اند). این تعریف با مطالعات قبلی هیأت مدیره خارج از سازمان در شرکت‌های کوچک و متوسط همخوانی داشت (فیگنر و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) ضمناً متغیر دوگانگی شغلی مدیرعامل بر اساس اینکه آیا پست‌های وی در سازمان و هیأت مدیره مجزا هستند یا خیر متمایز گردید.

در این تحقیق، تعداد اعضای هیأت مدیره، نماینده ارشد خارج از سازمان و جدایی رئیس هیأت مدیره و مدیرعامل به‌عنوان پیش‌نیاز توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک در نظر گرفته شده است. برای درک بهتر این موضوع که معیارهای استفاده شده درباره توانمندسازی هیأت مدیره توانسته است به افزایش فعالیت آن منجر شود یا خیر، از یک تجزیه و تحلیل همبستگی بین متغیرهای وابسته و تعدد و طول جلسات هیأت مدیره شرکت استفاده شده است. این تجزیه و تحلیل توسط فرضیه اولیه حمایت گردید: هر سه معیار مورد استفاده رابطه مؤثری با دفعات تشکیل جلسه هیأت مدیره و طول متوسط جلسات داشتند که در سطح ۰.۱ نشان داده شد. همچنین مشخص گردید که پر تعداد بودن هیأت مدیره، نماینده ارشد خارج از سازمان و جدایی ریاست هیأت مدیره از مدیرعاملی سازمان باعث افزایش سطح فعالیت هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک می‌شود.

متغیرهای مستقلی که در مورد اثرگذاری توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک مطرح شدند، به شرح ذیل مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ متغیر مالک غیر اجرایی با توجه به اینکه آیا شرکت مالک غیر اجرایی مورد بررسی قرار گرفت. این اطلاعات از پرسشنامه به‌دست آمده و به‌عنوان یک متغیر دو بخشی اندازه‌گیری شد تا صحت و سقم آن مشخص شود. میزان تأمین مالی بدهی‌ها به‌عنوان درصدی از کل بدهی‌های شرکت تقسیم بر مجموع دارایی‌ها اندازه‌گیری شد. این اطلاعات از گزارش سالانه شرکت به دست آمد. شرکت‌هایی که مدیریت حرفه‌ای داشتند، در قالب شرکت‌هایی تعریف شدند که مؤسس آن‌ها در پست مدیرعاملی قرار نداشته است. این موضوع به‌عنوان یک متغیر دو بخشی اندازه‌گیری شد تا صحت و سقم آن مشخص شود. اندازه شرکت بر اساس تعداد کارکنان شرکت اندازه‌گیری و اطلاعات مربوط به آن از گزارش سالانه شرکت گرفته شد.

متغیرهای مستقلی که اثرگذاری توانمندسازی هیأت مدیره در شرکت‌های کوچک را بر اساس نظریه وابستگی به منابع مطالعه می‌کردند، به شرح ذیل ارزیابی شدند؛ سطح فناوری در شرکت بر اساس پرسشنامه شامل سؤالی بود که مشارکت شرکت در تولیدات پیشرفته را ارزیابی می‌کرد. بنابراین سطح تکنولوژی شرکت به‌عنوان یک متغیر دو بخشی اندازه‌گیری شد و مشخص کرد که آیا شرکت در تولیدات پیشرفته مشارکت دارد یا خیر. متغیر مربوط به صادرات بر اساس داده‌های موجود در پرسشنامه تهیه و به‌عنوان درصدی از فروش حاصل از صادرات در سال ۱۳۹۴ ارزیابی گردید. فعالیت‌های بین‌المللی شرکت‌های کوچک ممکن است از صادرات تا سرمایه‌گذاری‌های مستقیم خارجی متنوع باشند (رینالد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷) با این حال، اغلب مدل‌های ارزیابی فعالیت بین‌المللی تنها بر فعالیت‌های تجاری ویژه‌ای چون واردات و/یا صادرات تمرکز داشتند. اطلاعاتی که در مورد سن مدیرعامل بود از پرسشنامه گرفته شده و بر اساس سن هریک از مدیران عامل شرکت‌های مورد بررسی، ارزیابی گردید. عملکرد گذشته شرکت توسط دو متغیر جداگانه بررسی شد: رشد فروش و بازگشت سرمایه (ROE) رشد فروش در قالب میانگین تغییرات سالیانه در فروش طی سه سال گذشته بررسی شده و میزان رشد یا کاهش فروش محاسبه گردید. در این میان ROE نیز در یک بازه زمانی ۳ ساله در قالب میانگین درآمد خالص شرکت تقسیم بر سهام آن محاسبه شد و میزان سود از شرکت به دست آمد. داده‌های به‌دست آمده از هر دو متغیر قبل از ارائه

<sup>1</sup> Fiegenet al.

<sup>2</sup> Reynolds.

پرسشنامه‌ها و بر اساس گزارش سالانه شرکت طی ۳ سال گذشته جمع‌آوری شدند. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، ۸ متغیر از ۱۲ متغیر مورد استفاده در این تحقیق، از منبعی یکسان یعنی گزارش‌های رسیده از عملکرد شرکت تهیه شدند و به همین دلیل ممکن است پاسخ‌های ارائه شده با کمی اختلاف با آنچه که باید باشند عنوان شده و فرض بر آن است که اطلاعات ارائه شده به محققان توسط شرکت‌ها دارای سلامت و صحت بوده است. با این حال، داده‌های حاصل از این گزارش‌ها تا حدودی بر اساس داده‌های واقعی بوده (سن مدیرعامل، پرتعداد بودن هیات مدیره و غیره)، است. همان‌طور که (پوساکوف و ارگان<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶) معتقدند، این نوع داده‌ها کم در دسترستر هستند. بنابراین احتمال مشکل‌ساز بودن آن‌ها در تحقیق حاضر نیز وجود ندارد.

نهایتاً پاسخ‌ها از شرکت‌های کوچک جمع‌آوری شد که به پرسش‌های مطرح شده جواب دادند. این نتایج با آنچه از نظرسنجی‌های مشابه درباره هیات مدیره شرکت‌های کوچک به دست می‌آید، قابل مقایسه است (پوساکوف<sup>۲</sup>، مکزی<sup>۳</sup>، لی و پوساکوف<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

جدول شماره ۱ مروری کلی از شرکت‌های موجود در گروه نمونه ارائه می‌دهد.

جدول (۱) - آمار توصیفی

توصیف شرکت	(میانگین)	اندازه هیات مدیره	درصد نمونه
* فروش. شرکت	*۱۰.۵	۱ تا ۲ اعضای هیات مدیره	٪۱۹.۴
تعداد کارکنان	۲۴.۵	۳	٪۳۰.۶
سن شرکت (سال)	۱۴.۸	۴ تا ۵	٪۳۹.۶
سن CEO	۴۸.۳	۶ تا ۷	٪۱۰.۴
	<b>درصد از نمونه</b>	<b>مدیران خارجی</b>	
شرکت با مدیریت حرفه‌ای	٪۴۶.۰	۰ اعضای هیئت مدیره خارجی	٪۴۳.۳
شرکت با مالکان خارجی	٪۳۷.۸	۱ اعضای هیئت مدیره خارجی	٪۱۳.۴
شرکت‌های در حال توسعه	٪۶۱.۷	۲ اعضای هیئت مدیره خارجی یا بیشتر	٪۴۳.۳
شرکت با فناوری پیشرفته	٪۲۹.۸	<b>دوگانگی CEO</b>	
		پست‌های مجزا	٪۷۱.۹
<b>فعالیت‌های بین‌المللی</b>		<b>فعالیت هیات مدیره</b>	
** صادرکنندگان آزمایشی		**** تعداد جلسات هیات مدیره	۳.۷۵
*** شرکت‌های بین‌المللی		میانگین زمان جلسات	۲.۴hr

\* تقریباً ۳.۵ میلیون دلار

\*\* ٪۱۰ ماکزیمم فروش خارجی

\*\*\* فروش خارجی ٪۷۰ یا بیشتر

\*\*\*\* در یک سال

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌کنید، میانگین کارکنان شرکت‌های پاسخ‌دهنده ۲۴.۵ نفر و متوسط فروش کل آن‌ها ۱۰.۵ میلیارد تومان است. در مورد ۵۷٪ شرکت‌های گروه نمونه در هیات مدیره‌های خود از مدیران خارج از سازمان استفاده می‌کردند

<sup>1</sup> Podsakoff and Organ.

<sup>2</sup> Podsakoff.

<sup>3</sup> MacKenzie.

<sup>4</sup> Lee, & Podsakoff.

(مدیرانی که از داخل بدنه مدیریت یا جزو بستگان مدیرعامل نبودند). حدود ۴۳٪ این شرکت‌ها دارای دو مدیر خارج از سازمان یا بیشتر بودند که از این موضوع به‌عنوان حداقل معیار ممکن برای سنجش توانایی، سطح فعالیت و استقلال هیأت مدیره استفاده گردید (فیگنر و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ وارد و هندی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸). متوسط نرخ افراد خارج از سازمان ۳۳ درصد می‌باشد. در حدود ۷۲٪ شرکت‌ها از ساختار هیأت مدیره دوگانه استفاده داشتند. متوسط تعداد جلساتی که در سال ۱۳۹۴ برگزار شده بود، ۳.۷۵ و میانگین مدت زمان آن ۳.۴ ساعت بود. یکی از نتیجه‌گیری‌هایی که می‌توان با توجه به این داده‌های توصیفی انجام داد، این است که بخش قابل توجهی از شرکت‌های مورد تحقیق در گروه نمونه دارای هیأت مدیره‌های نسبتاً فعالی بوده‌اند. این نتیجه‌گیری مشابه یافته‌های به‌دست‌آمده از مطالعه هیأت مدیره‌های شرکت‌های کوچک کشورهای نظیر ایالات متحده است (گراندی و تالالیکار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

#### ۴- یافته‌ها

جدول ۲ انحراف معیارها و رابطه‌های درونی متغیرهای مورد مطالعه را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشخص است، همه ضرایب همبستگی کمتر از  $r=0.7$  هستند؛ در نتیجه از این سطح استاندارد برای تعیین همبستگی میان متغیرها استفاده می‌شود (نانالی<sup>۴</sup>، ۱۹۷۸).

جدول (۲) - میانگین، انحراف معیار و همبستگی

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	Mean	SD
اندازه هیأت	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۳.۶۶	۱.۴۲
نماینده‌گی مدیران خارجی	۰.۷۲**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۱.۴۶	۱.۶۱
نقش مجزا CEO و BCP	۰.۳۸**	۰.۴۰**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۰.۷۲	۰.۴۵
مالکان غیر اجرایی	۰.۳۵**	۰.۵۳**	۰.۳۲**	-	-	-	-	-	-	-	-	۰.۳۸	۰.۴۹
نرخ بدهی	-۰.۰۳	۰.۰۴	-۰.۱۳	۰.۰۸	-	-	-	-	-	-	-	۳۳.۹	۲۶.۷
شرکت حرفه‌ای و موفق	۰.۱۱	۰.۱۸*	۰.۱۱	۰.۱۳	۰.۰۴	-	-	-	-	-	-	۰.۴۶	۰.۵۰
اندازه شرکت (کارکنان)	۲۳.۰**	۰.۲۳**	۰.۲۴**	۰.۲۳**	۰.۰۸	۰.۰۴	-	-	-	-	-	۳.۱۱	۵۲
تولیدات یا فناوری پیشرفته	۰.۰۹	۰.۱۶	-۰.۱۳	۰.۱۷	-۰.۰۵	۰.۰۷	-۰.۰۵	-	-	-	-	۰.۳۰	۰.۴۶
فعالیت‌های صادراتی	۰.۲۴**	۰.۱۳	۰.۱۴	۰.۱۶	۰.۱۴	۰.۱۴	۰.۲۶**	۰.۲۳*	-	-	-	۰.۲۵	۰.۲۲
سن CEO	-۰.۱۵	-۰.۲۰*	-۰.۳۹**	-۰.۰۷	-۰.۲۱*	-۰.۱۸*	-۰.۰۲	۰.۰۹	-۰.۰۳	-	-	۴۸.۳	۸.۷
رشد فروش	۰.۰۰	۰.۰۵	-۰.۰۲	۰.۱۴	۰.۱۶	-۰.۰۶	۰.۱۴	-۰.۰۱	-۰.۰۲	-۰.۰۶	-	۲۳.۳	۷۹.۳
ROE	-۰.۰۲	۰.۰۶	-۰.۰۲	۰.۱۵	-۰.۰۸	-۰.۰	۰.۰۶	-۰.۱۶	-۰.۱۳	-۰.۰۸	-۰.۰۱	۲۸.۹	۱۴۲.۵

همبستگی در سطح ۰.۰۵ معنادار است (یک طرفه)؛ \*

همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار است (یک طرفه)؛ \*\*

SD انحراف استاندارد؛ رئیس هیأت مدیره؛ بازده حقوق سهام

با توجه به هدف این تحقیق که بیان می‌دارد که آیا می‌توان با توجه به مجموعه‌ای از احتمالات، شرکت‌ها را بر اساس داشتن هیأت مدیره‌های قوی و توانمند طبقه‌بندی کرد یا خیر. توانمندسازی هیأت مدیره به معنای پرتعدادشان، حضور نماینده ارشد مدیران خارج از سازمان در آن و جدا شدن پُست مدیرعامل از ریاست هیأت مدیره مورد توجه قرار گرفته است. هدف از این کار، تجزیه و تحلیل رابطه چند متغیره میان سه متغیر وابسته و مجموعه‌ای متغیرهای متریک و قیاسی است. دو مورد از متغیرهای موجود جنبه متریک داشته و یک مورد قیاسی است. برای دو متغیر اول، از تجزیه و تحلیل رگرسیون به عنوان یک روش مناسب آماری استفاده می‌شود

<sup>1</sup> Fiegner et al.

<sup>2</sup> Ward & Handy.

<sup>3</sup> Grundei & Talaulicar.

<sup>4</sup> Nunnally.

(هیر<sup>۱</sup>، اندرسون<sup>۲</sup>، تانام و بلاک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). برای متغیر سوم، از رگرسیون لجستیک به‌عنوان یک ابزار آماری مناسب استفاده می‌شود (هیر و دیگران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵).

این دو تجزیه و تحلیل رگرسیون برای هر یک از متغیرهای متریک وابسته انجام شد. قبل از قرار دادن نتایج در مدل‌های رگرسیون، متغیرها را از نظر مفروضات مدل (نرمال بودن، خطی بودن، واریانس همسانی) با دقت مورد بررسی قرار گرفت. جدای از چند انحراف جزئی، هیچ انحراف دیگری مشاهده نشد که تأثیر مهمی بر برآوردهای رگرسیون داشته باشد. با توجه به اینکه تجزیه و تحلیل رگرسیون قابل قبول بوده است، متغیرهای اولیه در تجزیه و تحلیل منظور شدند. نتایج تجزیه و تحلیل‌های چندگانه رگرسیون در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول (۳) - رگرسیون چندگانه

متغیرهای مستقل	اندازه هیأت مدیره	نمایندگی خارجی
مالکان غیر اجرایی	۰.۲۹**	۰.۵۲**
نرخ بدهی	-۰.۰۴	-۰.۰۳
شرکت حرفه‌ای و موفق	۰.۰۷	۰.۱۴
اندازه شرکت (کارکنان)	۰.۰۵	۰.۰۱
تولیدات با فناوری پیشرفته	۰.۰۷	۰.۰۹
فعالیت‌های صادراتی	۰.۲۵**	۰.۰۹
سن CEO	-۰.۲۲*	-۰.۲۲*
رشد فروش	-۰.۰۴	-۰.۰۸
ROF	-۰.۱۰	۰.۴۷
R2	۰.۳۱	۰.۴۰
R2 تعدیل شده	۰.۲۲	۶.۷۲**
F(f-sign)	۳.۶۰**	

سطح اطمینان  $> ۰.۰۵$  و  $> ۰.۰۱$

REO، بازده حقوق صاحبان سهام

در ادامه از یک تجزیه و تحلیل رگرسیون لجستیک دوتایی برای متغیر وابسته دوتایی استفاده شد. تست Chi-Square مدل نهایی (سطح ۰.۰۰۰) و نشان می‌دهد که ارتباط معناداری میان کل مجموعه متغیرهای مستقل و تنها متغیر وابسته موجود، برقرار است. همچنین استفاده از معیار Hosmer و Lemeshov (برای تعیین تناسب میان ارزش‌های واقعی و پیش‌بینی شده متغیرهای وابسته) که یکی دیگر از شاخص‌های مناسب برای تناسب مدل است، برای این مدل نتیجه‌ای نداشت. نتیجه آنالیز رگرسیون لجستیک در جدول ۴ ارائه شده است.

در جدول ۴، ضریب رگرسیون مثبت نشان می‌دهد که افزایش آن متغیر با احتمال بیشتری برای توانمندسازی هیأت مدیره همراه است. علامت‌های ستاره نشان‌دهنده ضرایب رگرسیون هستند. تست آماری Wald، تفاوت ضریب رگرسیون را از صفر بررسی می‌کند و برابر با به‌کارگیری نسبت  $t$  در رگرسیون خطی است.

<sup>1</sup> Hair.

<sup>2</sup> Anderson.

<sup>3</sup> Tatham, & Black.

<sup>4</sup> Hair et al.



## جدول (۴) - رگرسیون لجستیک

نقش‌های جداگانه CEO و BCP			
متغیرهای مستقل	B	(SE)	wald
مالکان غیر اجرایی	۵.۶۰***	۱.۹۱	۸.۵۴
نرخ بدهی	-۰.۰۱	۰.۲۲	۰.۲۳
شرکت حرفه‌ای و موفق	۰.۶۰	۹۹.۰	۰.۰۰
اندازه شرکت (کارکنان)	۶۳.۰	۱.۰۳	۰.۳۸
تولیدات با فناوری پیشرفته	-۳.۲*	۱.۲۸	-۳.۲
فعالیت‌های صادراتی	۳.۱	۲.۴۴	۱.۵۹
سن CEO	-۰.۲۴*	۰.۰۸	۱۰.۵
رشد فروش	۰.۰۲	۰.۰۳	۰.۶۲
ROE	-۰.۰۱*	۰.۰۰	۴.۱۴
احتمال log <sub>۲</sub> - (مدل اولیه)	۷۰.۶۶		
احتمال log <sub>۲</sub> - (مدل نهایی)	۴۱.۱۸		
R2L	۲۹۸		
کای دو (Df)	۴۸.۶(۹)***		

سطح اطمینان: \* &gt; ۰.۰۵ و \*\* &gt; ۰.۰۱

BCP. رئیس هستت مدیره؛ ROE. بازده حقوق صاحبان سهام df. درجه آزادی؛ SE خطای استاندارد؛ R2L. نسبت احتمال آماره

نتایج تجزیه و تحلیل به شرح زیر است. همان‌طور که در فرضیه ۱ هم پیش‌بینی شد، ارتباط مثبت و معناداری بین مالکان غیر اجرایی و هر سه معیار توانمندسازی هیات مدیره وجود دارد. باین‌حال فرضیه ۲ تأیید نشد، زیرا هیچ ارتباطی بین سطح تأمین مالی بدهی‌های شرکت و هر یک از معیارهای هیات مدیره دیده نشد. همچنین داده‌های جداول ۳ و ۴ از فرضیه ۳ حمایت نکردند زیرا هیچ ارتباط بین شرکت‌هایی که مدیریت حرفه‌ای دارند و معیارهای هیأت مدیره مشاهده نشد. در مورد فرضیه ۴ هم با شرایط مشابهی همراه بود، زیرا نتایج نشان داد هیچ ارتباطی بین اندازه شرکت و سه معیار اصلی توانمندسازی هیات مدیره وجود ندارد. همچنین داده‌های جداول ۳ و ۴ از فرضیه ۵ پشتیبانی نمی‌کنند. در عوض، رابطه منفی و معنی‌داری بین مشارکت در تولید فناوری پیشرفته و مجزا کردن پست مدیرعامل از ریاست هیأت مدیره وجود دارد. از سوی دیگر هیچ‌گونه ارتباط معناداری بین دخالت در تولیدات فناوری پیشرفته و دو معیار مهم دیگر برای بررسی هیأت مدیره مشاهده نشد. فرضیه ۶ تا حدودی تأیید شد: ارتباط مثبت و معناداری بین فعالیت‌های صادراتی و بیشتر شدن تعداد اعضای هیات مدیره وجود دارد. باین‌حال، هیچ ارتباطی بین فعالیت‌های صادراتی و دو معیار ارزیابی دیگر مشاهده نشد. در این میان فرضیه ۷ هم مورد تأیید واقع نشد. در عوض و برخلاف پیش‌بینی، نتایج به‌دست‌آمده وجود یک ارتباط منفی و معنادار را بین سن مدیرعامل و هر سه معیار توانمندسازی هیات مدیره نشان دادند. در پایان، تنها یافته مهم برای فرضیه ۸ نیز برخلاف پیش‌بینی بود. همان‌طور که در جدول ۴ دیده می‌شود، ارتباط منفی و معناداری بین ROE قبلی شرکت و جدا کردن پست‌های مدیرعامل و ریاست هیات مدیره از یکدیگر وجود دارد.

درک و شناخت بهتر عوامل تعیین‌کننده و نتایج حاصل از استقرار یک هیات مدیره توانمند در شرکت‌های کوچک همچنان به قوت خود باقی است و هنوز هم پژوهش‌های مهمی در این زمینه انجام می‌شود (فیگنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ فیگنر و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰؛ فینکل<sup>۳</sup>،

<sup>۱</sup> Fiegenr.

<sup>۲</sup> Fiegenr et al.

<sup>۳</sup> Finkle .

۱۹۹۸)، از این رو در این تحقیق سعی گردید چگونگی همبستگی برخی عوامل احتمالی را بر توانمندسازی هیات مدیره در شرکت‌های کوچک مورد توجه دقیق تر قرار گیرد. این در حالی است که خصوصیات اصلی هیات مدیره پرتعداد بودن هیات مدیره، حضور نماینده ارشد مدیران خارج از سازمان در آن و جدا کردن پست مدیرعاملی و از ریاست هیات مدیره عنوان گردید. در این میان با استفاده از دو نظریه نمایندگی/ عامل بودن و وابستگی به منابع، هشت فرضیه اصلی ارائه شد. تجزیه و تحلیل‌های آماری در یک گروه نمونه متشکل از ۴۵ شرکت در برخی شهرک‌های صنعتی ایران کوچک انجام شد. اگرچه اغلب فرضیه‌ها بنابر پیش‌بینی‌های قبلی، تأیید نشدند اما نتایج کلی به دست آمده حمایت لازم را از توانمندسازی هیات مدیره در شرکت‌های کوچک به عمل آورده و آن را پاسخ هوشمندانه به برخی عوامل احتمالی داخل و خارج از سازمان می‌داند (هیوس<sup>۱</sup>، زهرا و پیرس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹؛ زالد<sup>۳</sup>، ۱۹۶۹)، خصوصاً اینکه پیش‌بینی نظریه نمایندگی/ عامل بودن مبنی بر اینکه توانمندسازی هیات مدیره در شرکت‌های کوچک پاسخ خوبی برای تأمین همه نیازهای مدیران خارج از سازمان است، مورد حمایت قرار گرفت. سایر عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی هیات مدیره عبارت از جوان بودن مدیرعامل، نرخ بالای فعالیت‌های صادراتی و عملکرد ضعیف شرکت در گذشته می‌باشد. با این وجود، اثرگذاری این عوامل احتمالی همانند حضور مدیران خارج از سازمان قدرتمند و گسترده نبود. یافته‌های فوق نشان می‌دهد که توانمندسازی هیات مدیره در شرکت‌های کوچک تا حدود زیادی می‌تواند به تأمین مطالبات سهامداران از مدیریت عامل منجر شود. از طرفی این یافته‌ها از تصورات که بسیاری دارند و فکر می‌کنند که هیات مدیره شرکت‌های کوچک باید از همان بدو تشکیل فعال بوده و در راستای تأمین خواست سهامداران و مدیرعامل برآیند، حمایت نمی‌کنند (کاستالدی و ورتمن<sup>۴</sup>، ۱۹۸۴)، در ادامه بیشتر در مورد این موضوع بحث کرده و پیشنهادهایی برای تحقیق و مطالعه بیشتر ارائه خواهد شد.

#### ۴-۱- در خصوص فرضیه‌های ۱ تا ۴

چهار فرضیه اول بر اساس نظریه نمایندگی/ عامل بودن شکل گرفتند. از این میان، تنها فرضیه ۱ که در مورد مالکیت غیر اجرایی بود، مورد تأیید قرار گرفت. فرضیه‌های دیگر هیچ ارتباط مهمی با توانمندسازی هیات مدیره نشان ندادند. طبق تأیید از فرضیه ۱، دخالت مالکان غیر اجرایی در شرکت‌های کوچک تأثیر قابل توجهی بر ترکیب رهبری و ساختار هیات مدیره دارد. علاوه بر این، این ارتباط در مقایسه با سایر یافته‌های مهم بسیار قابل توجه بوده است؛ خصوصاً اینکه ارتباطی قوی را با داشتن یک نماینده خارج از سازمان و جدا کردن پست مدیرعاملی و ریاست هیات مدیره نشان داده است. یافته‌های موجود از این بحث هم حمایت می‌کنند که جدا کردن پست مدیرعاملی و ریاست هیات مدیره در شرکت‌های کارآفرینانه کوچک زمینه‌ساز بروز برخی مشکلات میان طرفین خواهد بود (جنسن و مک‌لینگ<sup>۵</sup>، ۱۹۷۶) و ممکن است هیات مدیره را به ابزار سنجشی تبدیل کند که تلاش مدیران را در راستای منافع سهامداران تضمین می‌کند (فاما و جنسن<sup>۶</sup>، ۱۹۸۳). در نتیجه، با وجود اینکه کنترل لحظه به لحظه مدیرعامل بر هیات مدیره ممکن است برخلاف مقتضیات یک هیات مدیره توانمند باشد (هیوس<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰؛ وارد و هندی<sup>۸</sup>، ۱۹۸۸)، یافته‌های به دست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که حضور مالکان غیر اجرایی تأثیر زیادی بر توانمندسازی هیات مدیره دارد.

1. Huse.

2. Zahra. & Pearce

3. Zald.

4. Castaldi & Wortman.

5. Jensen & Meckling.

6. Fama&Jensen.

7. Huse.

8. Ward & Handy

## ۴-۲- در خصوص فرضیه ۵ تا ۸

فرضیه ۵ تا ۸ از نظریه وابستگی منابع شکل، گرفته است. از میان این فرضیات، تنها فرضیه ۶ است که مقداری از فعالیت‌های صادراتی شرکت‌ها حمایت می‌کند که بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت، شرکت‌های کوچکی که فعالیت‌های صادراتی زیادی دارند، هیأت مدیره‌های بزرگ‌تری نیز تشکیل می‌دهند. اگر چه این یافته‌ها را می‌توان با خدمات و منابعی که هیأت‌مدیره‌های بزرگ فراهم می‌آورند، توجیه نمود اما وجود هیچ‌گونه ارتباط با دو معیار دیگر، قطعاً باعث نتیجه‌گیری دیگری می‌شود. مطالعه فعالیت‌های بین‌المللی در شرکت‌های کوچک به افزایش قابل توجه پیچیدگی سازمان اشاره دارد (اندرسن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ کاراگوزلو و لیندل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸)، با افزایش تعداد اعضای هیأت مدیره، احتمال مشارکت مدیران داخل سازمان در بدنه آن بیشتر می‌شود تا بتوان فعالیت‌های عملکردی شرکت را در راستای استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی منسجم کرد. در این میان مخاطرات بازار خارجی ممکن است نیاز به توانمندسازی و قدرتمند کردن هیأت مدیره را مطرح کند چراکه لازم است هیأت مدیره اقتدار لازم را برای گسترش فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های حیاتی داشته باشد (فاما و جنسن<sup>۳</sup>، ۱۹۸۳). افزایش تعداد اعضای هیأت مدیره می‌تواند یکی از نتایج دخالت شرکت‌های کوچک در فعالیت‌های بین‌المللی نیز باشد. با این وجود، لازم به ذکر است که پایه و اساس تحقیقاتی این نظریه هنوز چندان مستحکم نشده است و به بحث و بررسی بیشتر نیاز دارد و اظهار نظر قطعی در مورد آن نمی‌توان داشت.

## ۴-۳- مواردی در خصوص فرضیه‌های ۶-۸

علاوه بر یافته‌هایی که در بالا مورد بحث قرار گرفتند، سه مورد برخلاف تصور اولیه بودند. اول اینکه، یک ارتباط منفی و معنادار بین شرکت‌های با تولیدات پیشرفته و جدا کردن پُست مدیرعاملی و ریاست هیأت مدیره دیده شد. دوم اینکه، یک ارتباط منفی و معنادار بین سن مدیرعامل و هر سه معیار ارزیابی هیأت مدیره دیده شد. سوم اینکه، یک ارتباط منفی و معنادار بین عملکرد شرکت در گذشته (ROE) و جدا کردن پُست مدیرعاملی و ریاست هیأت مدیره دیده شد. که می‌تواند بر اساس گفته وتن به عنوان نوآوری در روابط بین مفاهیم در تحقیق فوق مورد توجه قرار گیرد.

بر خلاف تصور، در اغلب شرکت‌های کوچکی که در تولیدات پیشرفته مشارکت داشتند، مدیران عامل در پُست ریاست هیأت مدیره هم قرار داشتند. اگرچه این نکته در ابتدا تعجب‌آور است، اما می‌توان موضوع را این‌گونه توضیح داد که یکی بودن این دو، نقش مهمی در ایجاد یک سیستم رهبری قوی و تصمیم‌گیری سریع مؤثر است (فینکلداستاین و دی آوانی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴). شرکت‌های کوچکی که در بخش تولیدات پیشرفته فعالیت می‌کنند، اغلب در بازاری رو به تغییر و محیطی پویا که دارای تحولات ناگهانی و چرخه عمر پائین محصولات است، کار می‌کنند (کوپر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). در این میان، دوگانگی نقش مدیرعامل می‌تواند بسیار مؤثر و مفید باشد زیرا ساختار رهبری ویژه‌ای که از این دوگانگی نشأت می‌گیرد، خط مرزهای حاکمیت و اقتدار مدیرعامل را روشن کرده و او را در مقام سخنگوی سازمان قرار می‌دهد. از سوی دیگر دوگانگی نقش مدیرعامل نشانه رهبری قدرتمند شرکت در قبال احتمالات خارجی بوده، راه مناسبی برای حفظ انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به تغییرات سریع بازار خواهد بود (دیلی و دیگران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). این استدلال نشان می‌دهد که شرکت‌های تولیدات پیشرفته کوچک ممکن است از مزایای یکی شدن نقش مدیرعاملی و ریاست هیأت مدیره (مانند حاکمیت شفاف و بهره‌مندی از سخنگوی واحد) استفاده کرده، تمایلی به حضور فرد خارجی در این خصوص در شرکت خود نداشته باشند. با این حال، با توجه به مطالعات مختصری که درباره علل و نتایج دوگانگی نقش مدیرعامل در شرکت‌های کوچک انجام شده

1. Andersson.

2. Karagozulu & Lindell.

3. Fama&Jensen.

4. Finkelstein & D'Aveni.

5. Cooper.

6. Daily et al.

است، برای نتیجه‌گیری نهایی به تحقیقات عمیق‌تر و کامل‌تری نیاز خواهیم داشت و این تحقیق پاسخ دقیقی در این مورد نمی‌تواند ارائه دهد.

یکی دیگر از موارد غیرمنتظره، حضور مدیران عامل جوان در پست‌های مدیریتی شرکت‌های کوچک است که به شکل‌گیری هیأت مدیره‌های توانمند نیز منجر شده بود. همان‌طور که در ادبیات تحقیق مطرح شد، بحث و اختلاف نظرهای زیادی درباره این بخش از یافته وجود دارد. مدیران عامل جوان در مقایسه با هم‌تایان مسن‌تر خود، از آوازه و تجربه کمتری برخوردار هستند و شاید به همین دلیل است که شرکت‌های تحت رهبری‌شان توجه زیادی به توانمندسازی هیأت مدیره نشان می‌دهند. علاوه بر این، آن‌ها اغلب نسبت به ایده‌های جدید انعطاف‌پذیر بوده و احتمالاً بیشتر به دنبال مشاوره با مدیران خارج از سازمان هستند. اما از سوی دیگر می‌توان این‌طور استدلال کرد که مدیران عامل جوان شرکت‌های کوچک با تشکیل هیأت‌مدیره‌های توانمند درصد افزایش جایگاه شرکت هستند. برای مثال مدیران عامل جوان‌تر بیشتر به تصمیم‌گیری‌های مخاطره‌آمیز تمایل دارند (فینلکستاین و هامبریک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶)، در صورتی‌که سابقه مدیریتی کوتاه مدیرعامل ممکن است مانع از اثرگذاری و نفوذ مؤثر شرکت در محیط کسب و کار شود (سرتو<sup>۲</sup>، دیلی و دالتون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). در این میان توانمندسازی هیأت مدیره می‌تواند احترام و تعهد سهامداران را جلب کرده، باعث شود که شرکت به بقای خود در محیط پرمخاطره خارج ادامه دهد (هیوس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸) و در عین حال پیوسته پاسخگوی نیاز سهامداران خود باشد (وینگ و دوپرست<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲)، لذا اگرچه می‌توان ارتباط منفی و مهمی که بین سن مدیرعامل و توانمندسازی هیأت مدیره به وجود آمده است را با مزایای حاصل از این کار توضیح داد، اما از سوی دیگر باید به توضیحاتی که این نتیجه‌گیری را زیر سؤال می‌برند، توجه کرد.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد، در شرکت‌های کوچکی که ROE منفی دارند، احتمال جدا کردن پُست مدیرعاملی و ریاست هیأت مدیره بیشتر از سایرین است. اگرچه این یافته بر خلاف پیش‌بینی نظریه وابستگی به منابع پیش‌بینی است اما این در هر حال با مطالعات شرکت‌های معتبر و شناخته شده بسیاری هماهنگی دارد که در گذشته عملکرد ضعیفی داشته‌اند اما سعی کرده‌اند با استقرار یک هیأت مدیره توانمند به تأمین منافع سهامدارانشان بپردازند (بوکر و گودستین<sup>۶</sup>، ۱۹۹۱؛ هرمالین و ویسباخ<sup>۷</sup>، ۱۹۸۸؛ کاپلن و میلتنون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۴). بنابراین نظر لیندال و همکاران (۲۰۰۳)، عملکرد ضعیف ممکن است نشان‌دهنده نامناسب بودن شیوه فعلی اداره شرکت بوده و بنابراین باعث تغییر ساختار مدیریتی آن شود. در نتیجه، شرکت ممکن است از ساختار رهبری دوگانه برای تحت نظر داشتن دقیق عملکرد شرکت استفاده کرده و این‌گونه به سهامداران نشان دهد که روند اداره کسب و کار را به دقت تحت کنترل دارد (هیوس<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰؛ وستهد<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۹) بر اساس این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که اگر شرکت‌های کوچک طی چند سال اخیر فعالیتشان با عملکرد مالی ضعیفی روبرو شوند، ممکن است با استقرار یک هیأت مدیره توانمند درصد جبران ضعف‌های خود برآیند، البته این موضوع نیازمند مطالعه و بررسی بیشتری است تا ابعاد مختلف عملکرد اعضای هیأت مدیره به دقت شناخته شود.

<sup>1</sup> . Finkelstein & Hambrick.

<sup>2</sup> . Certo.

<sup>3</sup> . Daily, & Dalton.

<sup>4</sup> . Huse.

<sup>5</sup> . Wing & Dewhirst.

<sup>6</sup> . Boeker & Goodstein.

<sup>7</sup> . Hermalin & Weisbach.

<sup>8</sup> . Kaplan & Milton.

<sup>9</sup> . Huse.

<sup>10</sup> . Westhead.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

به زبان ساده، هیئت مدیره به گروهی از افراد که قانونی در حاکمیت سازمان مسئول هستند، گفته می‌شود. هیئت مدیره به عنوان جزء اصلی حاکمیت شرکتی در کنار سهامداران و مدیریت عامل نقش عمده ای را در برابر ذی نفعان بر عهده دارد. تحقیقات زیادی نشان می‌دهند که هیئت مدیره‌های توانمند ابزار ارزشمندی برای حمایت از رشد بلندمدت و ثبات شرکت‌های کوچک هستند. با این حال دانش اثرگذاری برخی عوامل احتمالی بر توانمندسازی هیئت مدیره در شرکت‌های کوچک، کمتر مورد مطالعه و کنکاش قرار گرفته است (هیوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) نتیجه‌گیری اصلی که می‌توان از این تحقیق گرفت، این است که در شرکت‌های کوچک ظاهراً برخی عوامل خارجی باعث توانمندسازی هیئت مدیره می‌شوند. گرچه نتیجه‌گیری بالا برخلاف این باور رایج است که هیئت مدیره شرکت‌های کوچک در ابتدا برای بهره‌برداری از منافع و خدمات ویژه‌شان تشکیل می‌شوند (کاستالدی و ورتمن<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴). اما در هر حال این نتایج با مطالعات مربوط به نحوه اداره شرکت‌های کوچک و جدید هم‌راستا هستند. البته نمونه‌های مشابهی نیز وجود داشته است: مانند مطالعه اقدامات جانبی سرمایه‌گذاران مخاطره پذیر (فرد و دیگران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ لرنر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵؛ مسون و هریسون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). این نوع سرمایه‌گذاران مستقیماً در اداره کسب و کار دخالت نمی‌کنند بلکه عملکرد مدیران و شرکت را به دقت زیر نظر گرفته و برای این کار از مدیران خارج از سازمان استفاده می‌کنند. این یافته‌ها با مطالعات جامع‌تری که درباره هیئت مدیره شرکت‌های کوچک انجام شده نیز هماهنگ است (یافته‌های این مطالعات نشان داد، حضور مدیران خارج از سازمان پاسخ مناسبی است که به تقاضای سهامداران مبنی بر مشارکت غیرمستقیم در اداره شرکت) (فیگنر و دیگران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰؛ وستهد<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹). به‌طور کلی هیچ‌گونه مشکل تعیین نمایندگی یا حضور عامل خارج از سازمان نمی‌تواند از پتانسیل ارزش‌آفرینی در کسب‌وکارهای کوچک کم کند. در شرکت‌های کوچک، اغلب رابطه نزدیک مالکیت و مدیریت کسب و کار است که ممکن است به جلب فرصت‌های رشد و ریسک‌های احتمالی منجر شده و در نتیجه نیاز به حفظ یک مکانیزم مدیریت «پرهزینه» را برای نظارت بر عملکرد شرکت مطرح کند. اما اغلب انتظار می‌رود که توانمندسازی بنگاه در شرکت‌های کوچک تحت تأثیر نیاز شرکت به منابع جدید باشد (فیگنر و دیگران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰؛ وستهد<sup>۹</sup>، ۱۹۹۹) با این وجود، یافته‌های این تحقیق در وهله اول به نظریه حضور نماینده خارجی اشاره داشته و توانمندسازی هیئت مدیره را در شرکت‌های کوچک از این دیدگاه توضیح می‌دهد. در اینجا، حضور مالکان غیر اجرایی شاخص قدرتمندی برای هر سه معیار توانمندسازی هیئت مدیره است. از این منظر، منطقی است اگر مدیرعامل یک شرکت کوچک بخواهد هم‌زمان با کاهش سهم مالکیتش، تلاشی برای افزایش ارزش افزوده شرکت به خرج ندهد. مدیران عامل به اطلاعات ارزشمندی از منابع و عملکرد سازمان دسترسی داشته و بنابراین می‌توانند از مزایای این اطلاعات برای برآورده کردن اهداف خود و سودرسانی به سهامداران استفاده کنند (کاستالدی و ورتمن<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۴). همچنین نامتقارن بودن سرمایه مالی و انسانی شرکت ممکن است باعث شود که مدیران عامل هیچ تصمیمی برای افزایش ارزش بلندمدت شرکت نگرفته و در عوض منابع موجود را صرف پروژه‌ها و اهدافی کنند که بازده زمانی کوتاه‌تری دارند (مارکمن و دیگران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱). گرایش‌های غیراقتصادی در کنار برخی مشکلات شخصی می‌تواند باعث صورت گرفتن

1. Huse.

2. Castaldi & Wortman.

3. Fried et al.

4. Lerner.

5. Mason & Harrison.

6. Fiegner et al.

7. Westhead.

8. Fiegner et al.

9. Westhead.

10. Castaldi & Wortman.

11. Markman et al.

اقداماتی از سوی مالکان یا مدیرعامل شود که به نفع شرکت نباشد (شولز و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). این بدان معناست که مالکان خارج از سازمان باید افزایش ثروت را از فهرست اهداف خود خارج کرده و پیوسته به دنبال ایجاد انگیزه برای نظارت هر چه بیشتر بر عملکرد شرکت باشند. بنابر یافته‌های این تحقیق، این مشکلات بالقوه باعث خواهد شد که گروه‌ها و افراد ذینفع در شرکت از سیستم‌های رسمی‌تری برای نظارت بر کار هیأت مدیره استفاده کنند.

مهم‌ترین تفاوتی که بین شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های کوچک وجود دارد، عدم اطمینانی است که شرکت‌های کوچک به دلیل فقدان منابع مالی و مدیریتی با آن روبرو هستند (استوری<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴؛ وینبرگ و لندستروم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). شرکت‌های کوچک تا حدود قابل توجهی فاقد قدرت سیاسی و اقتصادی مورد نیازشان هستند و همین امر نیاز آن‌ها را به انعطاف‌پذیری در ایجاد ارتباطات مؤثر با محیط خارج از سازمان بیشتر می‌کند (ففر و سالانیک<sup>۴</sup>، ۱۹۷۸). با این حال، اگرچه انتظار می‌رود که انتخاب و ترکیب‌بندی اعضای هیأت مدیره در این قبیل شرکت‌ها بیشتر تحت تأثیر منابعی باشد که هیأت مدیره فراهم می‌آورد، چنین یافته‌هایی چندان مورد توجه و تأیید قرار نمی‌گیرند. از میان چهار فرضیه مطرح شده تنها یک مورد دارای پشتوانه علمی مناسب بود. بنابر یافته‌های موجود، توانمندسازی هیأت مدیره تنها به‌واسطه نیاز به تسهیل دسترسی به منابع مهم محیطی قابل توضیح است.

فقدان یافته‌هایی که از توضیحات تئوری وابستگی به منابع و در نتیجه آن توانمندسازی هیأت مدیره حمایت کنند، به خودی خود نشان دهنده نیاز به بررسی‌های بیشتر در این زمینه است. به‌طور خلاصه می‌توان گفت، نظریه وابستگی به منابع نشان می‌دهد؛ سازمان‌هایی که با کمبود منابع بیشتری روبرو هستند، تمایل بیشتری به کسب منابع از طریق فعالیت‌های مشارکتی و رسمی دارند (ففر و سالانیک<sup>۵</sup>، ۱۹۷۸). بنابراین نقش نظریه وابستگی به منابع در هیأت مدیره شرکت‌هایی بارزتر است که مراحل اولیه راه‌اندازی بسر می‌برند و می‌توانند از هیأت مدیره‌شان برای معرفی سازمان و مشروع کردن فعالیت‌هایشان استفاده کنند (دیلی و دالتون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳؛ دویچ و رز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳). در این شرایط، بسیار حیاتی است که از فعالیت‌های مشارکتی رسمی برای دسترسی به منابع حیاتی استفاده شود و از اعضای هیأت مدیره برای ایجاد شبکه‌های غیررسمی کسب و کار کمک گرفته شود (برچ و هیوس<sup>۸</sup>، ۱۹۹۳). شرکت‌های موجود در نمونه مورد بررسی تحقیق حاضر شرکت‌های نسبتاً نوپایی بودند چراکه میانگین سن آن‌ها ۱۴.۸ سال بود. همچنین تعداد قابل توجهی از آن‌ها سابقه فعالیت نسبتاً متوسطی از حیث زمانی داشتند. بر همین اساس، سن شرکت منعکس‌کننده جایگاه و دسترسی سازمان به منابع حیاتی می‌باشد. در نتیجه همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد برای درک تأثیر منابع در شرکت‌های کوچک، به مطالعات بیشتری نیاز است و این تحقیق تنها گوشه بسیار کوچکی از این دریای پرمحتوا را پوشش داده است.

## ۶- منابع

۱. علوی، سیدمسلم؛ نجفی‌سیاهرودی، مهدی؛ شیخ، ابراهیم، (۱۳۹۳). «هیئت مدیره: نقش‌ها، مسئولیت‌ها، وظایف سازمان». انتشارات مدیریت صنعتی.
۲. حساس یگانه. (۱۳۸۴)، «سیستم‌های حاکمیت شرکتی»، مجله حسابدار، شماره ۱۶۹.
۳. محمدی، غلام رضا. (۱۳۸۷). نظام راهبری شرکتی.

---

1. Schulze et al.  
 2. Storey.  
 3. Winborg & Landström.  
 4. Pfeffer & Salanci  
 5. Pfeffer & Salanci  
 6. Daily & Dalton.  
 7. Deutsch & Ross.  
 8. Borch & Huse.

4. Andersson, S. (2000). Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, 30(1), 63–92.
5. Begley, T.M. & Boyd, D.P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79–93.
6. Bennett, R.J. & Robson, P.J.A. (2004). The role of boards of directors in small and medium-sized firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 95–113.
7. Blackburn, V. & Lang, J.R. (1989). Toward a market/ownership constrained theory of merger behavior. *Journal of Management*, 15, 77–88.
8. Boeker, W. & Goodstein, J. (1991). Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition. *Academy of Management Journal*, 34(4), 805–826.
9. Borch, O.J. & Huse, M. (1993). Informal strategic networks and boards of directors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 23–36.
10. Castaldi, R. & Wortman, M. (1984). Boards of directors in small corporations: An untapped resource. *American Journal of Small Business*, 9(2), 1–10.
11. Certo, S.T., Daily, C.M., & Dalton, D.R. (2001). Signaling firm value through board structure: An investigation of initial public offerings. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2), 33–50.
12. Chandler, G.N. & Jensen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223–236.
13. Churchill, N.C. & Lewis, V.L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
14. Cooper, S. (2000). Technical entrepreneurship. In S. Carter & D. Jones-Evans (Eds.), *Enterprise and small business* (pp. 220–241). Harlow: Prentice Hall.
15. Corbetta, G. & Tomaselli, S. (1996). Boards of directors in Italian family businesses. *Family Business Review*, 9, 403–421.
16. Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D. (1995). The management of family firms: An empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11–34.
17. Daily, C.M. & Dalton, D.R. (1992a). The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 7, 375–386.
18. Daily, C.M. & Dalton, D.R. (1992b). Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations. *Journal of Small Business Management*, 30(2), 25–34.
19. Daily, C.M. & Dalton, D.R. (1993). Board of directors leadership and structure: Control and performance implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3), 65–81.
20. Daily, C.M., McDougall, P.P., Covin, J.G., & Dalton, D.R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 28(3), 387–412.
21. Delmar, F. (2000). The psychology of the entrepreneur. In S. Carter & D. Jones-Evan (Eds.), *Enterprise and small business—principles, practice and policy* (pp. 132–154). London: Prentice Hall.
22. Deutsch, Y. & Ross, T.W. (2003). You are known by the directors you keep: Reputable directors as signaling mechanism for young firms. *Management Science*, 49(8), 1003–1027.

23. Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74.
24. Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301–325.
25. Fiegner, M.K. (2005). Determinants of board participation in the strategic decisions of small corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 627–650.
26. Fiegner, M.K., Brown, B.M., Dreux, D.R., IV, & Dennis W.J., Jr. (2000). The adoption of outside boards by small private US firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12 (4), 291–310.
27. Finkelstein, S. & D'Aveni, R.A. (1994). CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and the unity of command. *Academy of Management Journal*, 37, 1079–1108.
28. Finkelstein S. & Hambrick D. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
29. Finkle, T.A. (1998). The relationship between boards of directors and initial public offerings in the biotechnology industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 627–650.
30. Ford, R.H. (1988). Outside directors and the privately-owned firm: Are they necessary? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(1), 49–57.
31. Fried, V.H., Bruton, G.D., & Hisrich, R.D. (1998). Strategy and the board of directors in venture capital backed firms. *Journal of Business Venturing*, 13, 493–503.
32. Gabrielsson, J. & Huse, M. (2004). Context, behavior and evolution—challenges in research on boards and governance. *International Studies in Management and Organization*, 34(2), 11–36.
33. Gedajlovic, E., Lubatkin, M.H., & Schulze, W.S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899–908.
34. George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, 48(4), 661–676.
35. George, G., Wood, D.R., & Khan, R. (2001). Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13(3), 269–285.
36. Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
37. Grinstein, A. & Goldman, A. (2006). Characterizing the technology firm: An exploratory study. *Research Policy*, 35, 121–143.
38. Grundei, J. & Talaulicar, T. (2002). Company law and corporate governance of start-ups in Germany: Legal stipulations, managerial requirements, and modification strategies. *Journal of Management and Governance*, 6(1), 1–27.
39. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1995). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
40. Hermalin, B.E. & Weisbach, M.S. (1988). The determinants of board composition. *Rand Journal of Economics*, 19, 589–606.
41. Hill, C.W. & Jones, T.M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 132–154.



42. Hillman, A.J. & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependency perspectives. *Academy of Management Review*, 28 (3), 383–396.
43. Hillman, A.J., Cannella, A., & Paetzold, R.L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 5, 235–256.
44. Hughes, P.C. (1995). Do small private corporations need boards of directors? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 12(1), 17–25.
46. Huse, M. (1990). Board composition in small enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2, 363–373.
47. Huse, M. (1993). Relational norms as a supplement of neo-classical understanding of directorates. *Journal of Socio-Economics*, 22(3), 219–240.
48. Huse, M. (1998). Researching the dynamics of board-stakeholder relations. *Long Range Planning*, 31, 218–226.
49. Huse, M. (2000). Boards in SMEs: A review and research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(4), 271–290.
50. Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 2, 305–360.
51. Johannisson, B. & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(4), 353–378.
52. Johnson, J.L., Daily, C.M., & Ellstrand, A.E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22, 409–438.
53. Jones, G.R. & Butler, J.E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18 (4), 733–749.
54. Kaplan, S.N. & Milton, B.A. (1994). Appointments of outsiders to Japanese boards: Determinants and implications for managers. *Journal of Financial Economics*, 19, 217–235.
55. Karagozulu, N. & Lindell, M. (1998). Internationalisation of small and medium-sized technology-based firms. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 44–59.
56. Kotz, R.F. (1998). Technology company boards: A new model. *Director and Boards*, 22(3), 26–28.
57. Lehn, K. & Poulsen, A. (1991). Contractual resolution of bondholder-stockholder conflicts in leveraged buyouts. *Journal of Law and Economics*, 34, 645–73.
58. Lerner, J. (1995). Venture capitalists and the oversight of private firms. *Journal of Finance*, 50(1), 301–318.
59. Lindqvist, M. (1997). Infant multinationals: Internationalisation of small technology-based firms. In D. Jones-Evans & M. Klofsten (Eds). *Technology, innovation and enterprise: The European experience*. Basingstoke, UK: Macmillan Press.
60. Lorsch, J.W. (1995). Empowering the board. *Harvard Business Review*, 73, 107–117.
61. Lynall, M.D., Golden, B.R., & Hillman, A.J. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, 28(3), 416–431.
62. Mace, M. (1971). *Directors: Myth and reality*. Boston: Harvard University.
63. Markman, G.D., Balkin, D.B., & Schjoedt, L. (2001). Governing the innovation process in entrepreneurial firms. *Journal of High Technology Management Research*, 12, 273–293.

64. Mason, C. & Harrison, R.T. (1996). Informal venture capital: A study of the investment process, the post-investment experience and investment performance. *Entrepreneurship and Regional Development*, 8, 105–125.
65. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
66. Nash, J.M. (1988). Boards of privately held companies: Their responsibilities and structure. *Family Business Review*, 1 (3), 263–269.
67. Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Book Company.
68. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2000). Small and medium-sized enterprises: Local strength, global reach. OECD Policy brief. Available at <http://www.oecd.org/dataoecd/3/30/1918307.pdf>, accessed 29 June 2007.
69. Pearce, J.A., II & Zahra, S.A. (1992). Board composition from a strategic contingency perspective. *Journal of Management Studies*, 29, 411–438.
70. Perry, L.T. (1988). The capital connection: How relationships between founders and venture capitalists affect innovation in new ventures. *Academy of Management Executive*, 2, 205–212.
71. Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 18–28.
72. Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
73. Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
74. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
75. Ranft, A.L. & O'Neill, H.M. (2001). Board composition and high-flying founders: Hints of trouble to come? *Academy of Management Executive*, 15(1), 126–138.
76. Reynolds, P.D. (1997). New and small firms in expanding markets. *Small Business Economics*, 9, 79–84.
77. Rosenstein, J. (1988). The board and strategy: Venture capital and high technology. *Journal of Business Venturing*, 3, 159–170.
78. Rosenstein, J. (1990). The board of directors and the strategy process. In B.V. Dean & J.C. Cassidy (Eds.), *Strategic management: Methods and issues*. North-Holland, Amsterdam: Elsevier Science Publishers B.V.
79. Rosenstein, J., Bruno, A.V., Bygrave, W.D., & Taylor, N.T. (1993). The CEO, venture capitalists, and the board. *Journal of Business Venturing*, 8, 99–113.
80. Sanders, W.G. & Carpenter, M.A. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition and board structure. *Academy of Management Journal*, 41(2), 158–178.
81. Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
82. Storey, D.J. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
83. Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
84. Ward, J.L. (1989). Defining and researching inside versus outside directors: A rebuttal to the rebuttal. *Family Business Review*, 2, 147–150.

85. Ward, J.L. & Handy, J.L. (1988). A survey of board practices. *Family Business Review*, 1, 289–308.
86. Westhead, P. (1999). Factors associated with the employment of non-executive directors by unquoted companies. *Journal of Management and Governance*, 3, 81–111.
87. Whisler, T.L. (1988). The role of the board in the threshold firm. *Family Business Review*, 1, 309–321.
88. Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 4(13), 1307–1314.
89. Winborg, J. & Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 235–254.
90. Wing, J. & Dewhirst, H.D. (1992). Boards of directors and stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 11, 115–132.
91. van Wyk, R.J. (1996). The corporate board and the challenge of technology. *International Journal of Technology Management*, 11, 470–478.
92. Zahra, S.A., Neubaum, D.O., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-sized farms: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26, 947–976.

## Identify and explain the impact on small businesses, empowering the Board of Directors (The study of small companies based in some industrial towns in Iran)

Mojtaba Nahid, Ibrahim Shaikh, Toraj Heidari

*PhD student entrepreneurship, Islamic Azad University of Qazvin.*

*Lecturer at Tehran University, Tehran.*

*Master of Archival Studies of Tehran University.*

---

### Abstract

Board of Directors as the active ingredient and facilitator in the social, political, economic and cultural organization, the responsibilities have that responsibility to either formally or informally defined in the job description. What is clearly evident in recent research, is to understand the board when they can realize their responsibilities properly understood and appropriate measures to fulfill them to attract business. Therefore, empowering the Board of Directors as a very important issue in realizing this organization has been of interest to researchers.

This study sought to identify the impact of small businesses is the empowerment of the Board of Directors. In this study, the anticipated results of the company's dependence theories and factors to consider some factors by empowering the Board of Directors has been used in businesses.

This study focuses more on the High Representative for foreign managers from the company's board of numerous managers and other positions considered key to it. Statistical analysis on a sample group consists of 45 companies were small and it was determined that empower the board of directors of small companies an important role in securing the consent of those who are not involved directly in the management of organizations under their ownership. Other factors affecting empowerment of the Board of Managing Directors may be young, high levels of exports and poor performance noted in the past. However, despite the impact of possible factors outside the company's owners do not seem very effective and powerful.

**Keywords:** Empowerment Board, resource dependency theory, representation theory

---