





----- مطالعات مدیریت بهبود و تحول -----
 دوره ۳۰، شماره ۱۰۰، بهار، ۱۴۰۰، ۱۰۵-۶۵
 jmsd.atu.ac.ir
 DOI: 10.22054/JMSD.2021.55116.3752

قدرت برتر هیئت‌مدیره یا مدیرعامل؟

محمدصادق هاشمی*  مدرس و پژوهشگر وابسته، دانشگاه کسبوکار HEC، مونترال، کانادا

امین معینان  کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مهدی ابراهیمی  استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده

قدرت نسبی مدیرعامل و هیئت‌مدیره، موضوعی بحث‌برانگیز در تئوری و اجرا است. سوال این پژوهش این است که غلبه هر طرف چگونگی تأثیری در فرایند مشارکت هیئت‌مدیره در استراتژی دارد؟ هدف این پژوهش دستیابی به درکی اقتضایی از روابط قدرت مدیرعامل-هیئت‌مدیره با بهره‌گیری از رویکردی چندنظری و رفتاری است. بر مبنای استراتژی مطالعه چندموردی، ۴۹ مصاحبه نیمه‌ساخت یافته در شش بانک بر اساس روش نمونه‌گیری نظری انجام گرفت. تحلیل‌های درون‌موردی و بین‌موردی بر پایه کدگذاری نظام‌مند، منجر به ارائه ۱۵ گزاره پیشنهادی و توسعه مدلی مفهومی شد. اگرچه در وهله اول مشاهده شد که حداقل در محیط ایران، برخلاف تجویز نظریه نمایندگی، آثار مخرب قدرت برتر هیئت‌مدیره نسبت به غلبه مدیرعامل بیشتر است، اما یافته مهم‌تر این تحقیق پیچیدگی و ضرورت تحلیل چندلایه برای فهم رجحان هر ساختار قدرت در شرایط گوناگون است. در سه سطح تحلیل گروهی، فردی و سازمانی، عواملی نظیر «همفکری»، «همدلی»، «احساس تعلق»، «گرایش به رفتارهای سیاسی»، «ثبات مدیریتی»، «پیوستگی اجرای استراتژیک» کشف و روابط آنها با مولفه کلیدی «تغییر استراتژیک»، به عنوان دستاورد مشارکت استراتژیک تبیین شد. همچنین با شناسایی نقش تعدیلگر «اعتماد» و «شخصیت» در روابط مولفه‌های گفته شده، درک کامل‌تری از پویایی‌های قدرت در سطح مدیریت ارشد سازمان‌ها بدست آمد.

واژگان کلیدی: حاکمیت شرکتی، مشارکت استراتژیک، روابط قدرت هیئت‌مدیره و مدیرعامل، رهیافت چندنظری، رویکرد رفتاری.

مقدمه

قدرت نسبی مدیرعامل و هیئت مدیره از موضوعات بسیار مورد بحث در ادبیات حاکمیت شرکتی است. نظریه نمایندگی به عنوان تئوری قالب در این حوزه (دیلی، دالتون و کانالا^۱، ۲۰۰۳)، نقش اصلی هیئت مدیره را کنترل مدیرعامل برای جلوگیری از منفعت طلبی شخصی معرفی می کند. از این رو قدرت برتر هیئت مدیره را به عنوان شرطی اولیه برای به چالش کشیدن مدیرعامل و پاسخگو ساختن او ضروری می داند (جنسن و مکلینگ^۲، ۱۹۷۶). آیا چنین شرایطی تضمین کننده موفقیت هیئت مدیره در نقش های دیگر، نظیر مشارکت در تصمیم گیری استراتژیک است؟ چنین سوالی از آنجا مطرح می شود که ملزومات کنترل و مشارکت با یکدیگر متفاوت است (پوگلیز، بزمار، زاتونی، هیوز، فن دن بوش^۳، وولبردا^۴، ۲۰۰۹). برای کنترل، هیئت مدیره باید فاصله خود را از مدیرعامل حفظ کند؛ در حالی که برای مشارکت باید این دو به هم نزدیک شده و با یکدیگر همکاری کند (وستفال^۵، ۱۹۹۹). با توجه به ماهیت متفاوت دو نقش کنترل و مشارکت، نوعی تضاد در ادبیات حاکمیت شرکتی پدید آمده است (ساندرمورتی و لویس^۶، ۲۰۰۳).

محققینی سعی کرده اند با معرفی یا به کارگیری نظریه های دیگر یا مفروضات نظریه نمایندگی را به چالش کشیده و یا تبیین های کامل تری ارائه دهند. به عنوان مثال نظریه خادمیت اعطای قدرت بیشتر به مدیرعامل به عنوان رهبر استراتژیک سازمان را امری کلیدی برای ایجاد وحدت فرماندهی و تامین منافع ذینفعان مختلف در بلندمدت می داند (موث و دونالدسون^۷، ۱۹۹۸). هم نظریه نمایندگی و هم نظریه خادمیت با ساده سازی بیش از حد عناصر سازمان (وستفال و زجک^۸، ۲۰۱۳)، دیدگاهی افراطی به مقوله قدرت هیئت مدیره و مدیرعامل داشته اند. مصادیق متعدد نقض هر دو نظریه در فضای اجرا

1. Daily, Dalton, & Cannella
2. Jensen & Meckling
3. Van den Bosch
4. Volberda
5. Westphal
6. Sundaramurthy & Lewis
7. Muth & Donaldson
8. Zajac

(گو شال^۱، ۲۰۰۵)، ضرورت بازنگری در آنها و پرداختن به جنبه‌های اقتضایی تاثیرگذار بر آنها را تشدید کرده است (موث و دونالدسون، ۱۹۸۹). این موضوع برخی از محققین را به این دیدگاه سوق داده است که اساساً یک نظریه برای فهم کامل پویایی‌های هیئت‌مدیره کافی نبوده و با توجه به زمینه «تکثرگرایی نظری^۲» (دایلی و همکاران، ۲۰۰۳) موجود در این حوزه، «مطالعات چندنظری^۳» باید مورد توجه پژوهشگران باشد (بوید، هاینس و زونا^۴، ۲۰۱۱). در همین راستا مطالعاتی با هدف شناخت سایر عوامل مداخله‌گر بر دو نقش کنترل و مشارکت هیئت‌مدیره انجام گرفته و با توسعه چارچوب‌های اقتضایی، سعی بر قرار دادن نظریه‌های نمایندگی و خادمیت به‌عنوان مکمل یکدیگر کرده است (و استفال و زجک، ۲۰۱۳؛ دیویس، شورمن و دونالدسون^۵، ۱۹۹۷؛ فینکلشتاین و داوونی^۶، ۱۹۹۴؛ ساندرامورتی و لوئیس^۷، ۲۰۰۳؛ ژانگ^۸، ۲۰۱۳). این پژوهش‌ها نقش بسزایی در ایجاد دیدگاهی اقتضایی درباره قدرت هیئت‌مدیره و مدیرعامل و تاثیر آن بر نقش‌های کنترلی و مشارکتی بازی کرده‌اند؛ با این حال، برای درک کامل‌تر فرایندهای هیئت‌مدیره گروهی دیگر از پژوهشگران از نظریه نمایندگی و خادمیت فراتر رفته‌اند.

این گروه به دنبال تبیین تعاملات مدیرعامل و هیئت‌مدیره و به عبارتی بازگشایی جعبه‌سیاه هیئت‌مدیره برای فهم بهتر رفتار واقعی افراد در اتاق تصمیم‌گیری بوده است (پای و پتیگرو^۹، ۲۰۰۵). این پژوهش‌ها عمدتاً مبتنی بر جامعه‌شناسی و روانشناسی اجتماعی بوده (همبریک، وردر و زجک^{۱۰}، ۲۰۰۸؛ فن ایز، گابریلسون و هیوز^{۱۱}، ۲۰۰۹) و نوعی دیدگاه رفتاری در مقابل دیدگاه ساختاری به حاکمیت شرکتی افزوده‌اند (هیوز، هاسکیسون، زاتونی، و یگانو^{۱۱}، ۲۰۱۱). به عنوان مثال، روبرتس، مک‌نالتی و استابلس^{۱۲} (۲۰۰۵) ضمن تاکید بر اهمیت تکثرگرایی نظری در این حوزه سه رفتار به ظاهر متناقض

-
1. Ghoshal
 2. Theoretical pluralism
 3. Multitheoretic studies
 4. Boyd, Haynes, & Zona
 5. Davis, Schoorman, & Donaldson
 6. Finkelstein & D'aveni
 7. Zhang
 8. Pye & Pettigrew
 9. Hambrick, Werder, & Zajac
 10. Huse & Gabrielsson
 11. Huse, Hoskisson, Zattoni, & Viganò
 12. Roberts, McNulty, & Stiles

«درگیر اما غیراجرایی^۱»، «چالشگر اما در عین حال حمایت کننده^۲» و «مستقل اما در عین حال درگیر^۳» را برای اعضای هیئت مدیره شناسایی کردند. بر اساس پژوهش ایشان، بروز این رفتارها برای بهبود اثربخشی کلی هیئت مدیره و انجام توامان وظایف کنترلی و خدمت‌رسانی حیاتی است.

علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته، هنوز پشتیبانی تجربی از پژوهش‌های انجام گرفته با این رویکرد محدود است (بیلی و پک^۴، ۲۰۱۳؛ گبریلسون و هیوز، ۲۰۰۴). زیرا عمده این پژوهش‌ها بر یک سطح تحلیل متمرکز بوده (بزمار، نیکلسون و پوگلیز^۵، ۲۰۱۴) و به همین دلیل عاجز از ارائه تصویری کامل از پویایی‌های قدرت بوده است. بنابراین عده‌ای انجام بیشتر مطالعات کیفی (لبنک و شوارتز^۶، ۲۰۰۷)، مبتنی بر داده‌های اولیه و فرایندی (دایلی و همکاران، ۲۰۰۳) و حتی پژوهش‌های چندسطحی (پوگلیز و همکاران، ۲۰۰۹) را امری ضروری برای فهم بهتر پویایی‌های هیئت مدیره دانسته‌اند. به‌تازگی نیز یکی از مجلات برتر مدیریت^۷ فراخوانی برای دریافت و انتشار مقالات مرتبط با پویایی‌های کنترل و اعتماد در سازمان‌ها در سطوح مختلف تحلیل ارائه کرده است تا فهم بهتری درباره مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی مشارکت استراتژیک ایجاد گردد (لومینو، لانگ، استیکین، آرگریس، و سارالا^۸، ۲۰۲۰).

این پژوهش اکتشافی در پاسخ به ضرورت گفته‌شده و با هدف فهم بهتر پویایی‌های هیئت مدیره در مشارکت استراتژیک، موضوع قدرت نسبی مدیرعامل-هیئت مدیره را در سه سطح تحلیل فردی، گروهی و سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد. سوال اصلی تحقیق این است که قدرت برتر هر طرف چگونه تأثیری بر مشارکت استراتژیک دارد؟ در این نوشتار نخست پیشینه نظری تحقیق با تمرکز بر نقش هیئت مدیره‌ها در فرایند استراتژی و نقش قدرت در این فرایند مرور خواهد شد. سپس روش تحقیق بر پایه استراتژی مطالعه چندموردی تشریح خواهد شد. در ادامه یافته‌های تحقیق شامل گزاره‌های پیشنهادی و مدل بدست آمده از تحقیق تبیین و

-
1. Engaged but none-executive
 2. Challenging but Supportive
 3. Independent but Involved
 4. Bailey & Peck
 5. Bezemer, Nicholson, & Pugliese
 6. Leblanc & Schwartz
 7. Journal of Management Studies
 8. Lumineau, Long, Sitkin, Argyres, & Sarala

مفهوم‌سازی می‌شود. در پایان جمع‌بندی و بحث به همراه توضیح ارزش‌افزایی‌های تحقیق و پیشنهادهایی برای محققین آتی و جامعه مدیران ارشد ارائه می‌گردد.

پیشینه پژوهش

۱- قدرت نسبی مدیرعامل و هیئت‌مدیره

قدرت همواره از موضوعات کلیدی در مطالعات سازمان و مدیریت بوده است (ففر^۱، ۱۹۹۲). به طور خاص در ادبیات حاکمیت شرکتی، توزیع قدرت میان مدیرعامل و هیئت‌مدیره و تاثیر آن بر کیفیت اداره سازمان، همیشه محل بحث بوده است (اسمیت، هوتون، هود و رایمان^۲؛ ۲۰۰۶). قدرت، ظرفیت اعضای هیئت‌مدیره یا مدیران عامل برای به دست آوردن پیامدهای دلخواه، چه از طریق اختیار رسمی و چه از طریق نفوذ غیررسمی را منعکس می‌کند (پیرس و زهرا، ۱۹۹۱). انواع قدرت شامل «قدرت ساختاری»، «قدرت مالکیت»، «قدرت تخصص^۳» و «قدرت منزلت^۴» است. قدرت ساختاری پر استفاده‌ترین نوع قدرت بوده و در بیشتر تحقیقات درباره آن صحبت شده است. این قدرت مبتنی بر ساختار رسمی و اختیار سلسه‌مراتبی است. قدرت مالکیت به قدرت ناشی از نمایندگی اعضای هیئت‌مدیره از طرف سهامداران بر می‌گردد. قدرت تخصص نیز به توانایی مدیران در مواجهه با اقتضانات محیطی و نائل شدن به موفقیت سازمانی مربوط است. در نهایت قدرت منزلت وابسته به شهرت فردی یا موقعیت اشخاص است (فینکلشتاین، ۱۹۹۲).

۲- نظریه نمایندگی و نقش کنترلی هیئت‌مدیره

نظریه نمایندگی به عنوان تئوری غالب در حوزه حاکمیت شرکتی (دایلی و همکاران، ۲۰۰۳) نقش کنترلی هیئت‌مدیره برای جلوگیری از منفعت‌طلبی شخصی مدیران اجرایی را برجسته ساخته و قدرت برتر هیئت‌مدیره را مکانیزمی برای پاسخگوسازی مدیرعامل و کاهش هزینه‌های نمایندگی می‌داند (جنسن و مکلینگ^۵، ۱۹۷۶). تجویزهای اجرایی این نظریه، جدایی نقش مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره را امری حیاتی دانستند (فاما و جنسن، ۱۹۸۳) و

1. Pfeffer
2. Smith, Houghton, Hood, & Ryman
3. Expert Power
4. Prestige Power
5. Jensen & Meckling

حتی در برخی محیط‌ها فراتر رفته و رای به عدم عضویت مدیرعامل در هیئت‌مدیره داده است (گلتکانیاز و بوید^۱، ۲۰۱۱). با این حال این تجویزها نه تنها تضمین‌کننده موفقیت هیئت‌مدیره‌ها در کنترل «اقدامات خلاف^۲» مدیران اجرایی نظیر اختلاس و کلاهبرداری نبوده‌است (مثلاً ماجرای مشهور انرون و تایکون (گو شال، ۲۰۰۵)؛ بلکه با تنزل جایگاه هیئت‌مدیره به «ماشین امضاء^۳» (پیرس و زهرا، ۱۹۹۲) تصمیمات مدیرعامل، از نقش مشارکت هیئت‌مدیره غافل شده‌است (اینگلی و فن‌در‌والت^۴، ۲۰۰۱)؛ نقشی که می‌تواند الزاماتی متفاوت از جایگاه نظارتی هیئت‌مدیره داشته و حتی به عنوان نقشی با ماهیت متناقض بدان نگریسته شود (پوگلیز و همکاران، ۲۰۰۹)؛ چرا که موفقیت هیئت‌مدیره در نظارت مدیران مستلزم استقلال و حفظ فاصله از ایشان است؛ در حالی که مشارکت نیازمند نزدیکی و تعامل بیشتر این دو با یکدیگر است (وستفال، ۱۹۹۹).

۳- تکررگرای نظری و نقش مشارکت هیئت‌مدیره در تصمیم‌گیری استراتژیک

در میان نقش‌های مشارکتی هیئت‌مدیره، درگیری اعضای هیئت‌مدیره در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک از موضوعات بسیار مورد توجه در ادبیات بوده است. پوگلیز و همکاران (۲۰۰۹) در مرور نظام‌مند خود نشان دادند که تحقیقات در این زمینه از مسائل ساختاری و هنجاری به مسائل شناختی و رفتاری، گرایش پیدا کرده است. به عبارت دیگر تحقیقات اولیه در این حوزه نقش متمایزی نسبت به نقش کنترلی برای هیئت‌مدیره در نظر نگرفته و صرفاً به جایگاه ساختاری و قانونی آن در «تصویب تصمیمات^۵» و «نظارت استراتژیک^۶» بسنده کرده بود؛ حال آنکه پژوهش‌های جدیدتر نقشی فعالانه‌تر برای هیئت‌مدیره در نظر گرفته، معتقدند هیئت‌مدیره‌ها می‌توانند سه سطح مشارکت شامل «اتخاذ تصمیمات استراتژیک^۷»، «شکل‌دادن به تصمیمات استراتژیک^۸» و «شکل‌دادن به

-
1. Geletkanycz & Boyd
 2. Wrongdoing
 3. Rubber stamping
 4. Ingley & Van der Walt
 5. Ratifying the decisions
 6. Strategic monitoring
 7. Taking strategic decisions
 8. Shaping strategic decisions

محتوا، زمینه و اجرای استراتژی^۱ را تجربه کنند (مک‌نالتی و پتیگرو^۲، ۱۹۹۹).

سوال اساسی این است که قدرت نسبی مدیرعامل و هیئت‌مدیره چه تاثیری بر این مشارکت می‌تواند داشته باشد؟ به ویژه در مورد سطوح بالاتر مشارکت استراتژیک که مستلزم درگیری شناختی و رفتاری بیشتر اعضای هیئت‌مدیره در تعامل با مدیرعامل است و الزامات متفاوتی با نقش کنترلی دارد. برخلاف تصمیمات جاری که بر یک مبنای قاعده‌مند و در خلال انجام وظایف متداول یک سازمان انجام می‌گیرند، تصمیمات استراتژیک انتخاب‌هایی هستند که جهت‌گیری عمومی شرکت را با تخصیص منابع، تنظیم پیش‌آیندهای مهم و یا هدایت اقدامات مهم در سطح شرکت، شکل می‌دهند (بیلی و پک، ۲۰۱۳). قدرت در انتخاب استراتژیک نقش محوری دارد، چرا که تصمیمات استراتژیک غیر ساختارمند بوده و مملو از ابهام هستند؛ لذا مدیران مختلف سعی می‌کنند با استفاده از قدرت، انتخاب‌های ترجیحی خود را دنبال کنند (فینکلشتاین، ۱۹۹۲).

برای تبیین نقش مشارکت هیئت‌مدیره در استراتژی، نظریه‌های مختلف به کار گرفته شده و زمینه‌ای برای تکثرگرایی نظری در این حوزه پدید آمده است. به غیر از نظریه نمایندگی، نظریه‌های «وابستگی منابع^۳» و «رده‌های بالای سازمان^۴» نیز با مبنای اقتصادی به این مقوله توجه کرده‌اند. همچنین نظریه‌های «خادمیت^۵»، «نهادگرایی^۶» و «شبکه‌های اجتماعی^۷» به عنوان نظریه‌هایی با مبنای جامعه‌شناسی-روانشناسی به تبیین رابطه هیئت‌مدیره و مدیرعامل پرداخته‌اند (بوید و همکاران، ۲۰۰۹). با محوریت موضوع قدرت نسبی مدیرعامل-هیئت‌مدیره، نظریه خادمیت برخلاف نظریه نمایندگی، مدیرعامل را نگرهبانی قابل اعتماد می‌پندارد که می‌توان منافع وی را با منافع مالکان همراستا دانست؛ از این جهت نقش اصلی هیئت‌مدیره به جای کنترل، مشارکت با مدیرعامل برای حرکت در جهت منافع استراتژیک سازمان است (دونالدسون و دیویس، ۱۹۹۱). نظریه خادمیت حتی تجویز به یکی کردن نقش مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره داده است (بوید، ۱۹۹۵).

-
1. Shaping the content, context and conduct of strategy
 2. McNulty & Pettigrew
 3. Resource dependency theory
 4. Upper echelons theory
 5. Stewardship theory
 6. Institutional theory
 7. Social network theory

طبق این نظریه از آنجایی که مدیران اجرایی در راستای بهترین منافع برای سهامداران عمل می‌کنند، رهبری مدیرعامل بر هیئت مدیره می‌تواند بر چالش «تضاد قدرت» غلبه کرده و «یک ساختار متحد رهبری» را شکل دهد و از «گیج شدن درباره اهداف و انتظارات سازمانی» جلوگیری کند (رویگرویک، پک و کلر^۱؛ ۲۰۰۶).

در این تحقیق، با هدف حفظ انعطاف‌پذیری نظری (آیزنهارد، ۱۹۸۹)، هیچ نظریه‌ای قبل از ورود به میدان تحقیق به عنوان مبنای نظری انتخاب نشد. با این حال، با حرکت در مسیر تحلیل داده‌های تجربی، نظریه‌های رده‌های بالای سازمان، دیدگاه قدرت و سیاست در سازمان، نظریه هویت اجتماعی، نظریه وابستگی منابع و دیدگاه استراتژی به عنوان عمل، در کنار دو نظریه نمایندگی و خادمتی برای مفهوم سازی یافته‌های تحقیق استفاده شد. تشریح این نظریه‌ها و نقش آنها در تبیین یافته‌های تحقیق، در بخش نتایج ذکر خواهد شد.

روش

۱- استراتژی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، اکتشافی است. استراتژی این پژوهش «مطالعه چندموردی^۲» است. توسعه نظریه با استفاده از مطالعات موردی، استراتژی است که هدف آن خلق «سازه‌های نظری^۳»، «گزاره‌های پیشنهادی^۴» و یا «نظریه‌های میان‌رده^۵» از شواهد تجربی در محیط یک یا چند سازمان است (آیزنهارد و گرینر^۶، ۲۰۰۷). در این تحقیق از فرایند هشت مرحله‌ای نظریه‌پردازی آیزنهارد (۱۹۸۹) استفاده شده است. در این روش فرایند نظریه‌سازی در رفت‌وبرگشت بین داده‌های تجربی، نظریه‌های پدیدار شونده و بعداً، ادبیات موجود شکل می‌گیرد (آیزنهارد و گرینر^۶، ۲۰۰۷). آیزنهارد فرایند نظریه‌پردازی خود را استقرار معرفی می‌کند، چرا که نقطه شروع برای اکتشاف سازه‌ها و روابط میان آنها، داده‌های تجربی موردها است. در مراحل بعدی، این سازه‌ها باید به کمک ادبیات و نظریه‌های موجود، مفهوم‌سازی گردند. بنابراین این رفت‌وبرگشت‌ها از داده‌های تجربی به ادبیات (ساندرز، لويس و تورنیل^۷،

-
1. Ruigrok, Peck, & Keller
 2. Multiple case-study
 3. Theoretical constructs
 4. Propositions
 5. Midrange theory
 6. Eisenhardt & Graebner
 7. Saunders, Lewis, & Thornhill

۲۰۱۶: ۱۴۸) و «ترکیب نظام‌مند داده‌ها» را می‌توان مصداقی برای استفهامی بودن^۱ شیوه نظریه‌پردازی حاضر دانست (دوبویس و گده^۲، ۱۹۹۹).

۲- محیط تحقیق

جامعه این تحقیق شامل بانک‌های ایرانی عضو بورس است. دلیل انتخاب صنعت بانکداری وجود ساختارهای متنوع مالکیت (راواسی^۳ و زاتونی، ۲۰۰۶)، دخالت گسترده دولت (صالحی، منصور و پیرایش^۴، ۲۰۰۹)، وجود ذینفعان متعدد (آو کیران و موریتا^۵، ۲۰۱۰) و عدم تقارن اطلاعات (لیائو، چن و لو^۶، ۲۰۰۹) است که باعث می‌شود این صنعت زمینه مناسبی برای بروز رفتارهای سیاسی و قدرت با شد. فرایند انتخاب موردها بدین صورت بود که نخست پایگاه داده‌ای شامل کلیه بانک‌های عضو بورس ایجاد شده و اطلاعات کمی و کیفی مرتبط با حاکمیت شرکتی و هیئت مدیره آنها بر اساس گزارش‌های سالانه هیئت مدیره‌ها به مجمع (منتشر شده در سامانه کدال)، تهیه شد. با بررسی این گزارش‌ها و شاخص‌هایی نظیر نسبت اعضای غیرموظف (بودوئی^۷، ۱۹۹۹)، عضویت یا عدم عضویت مدیرعامل در هیئت مدیره (گلتنکایاز و بوید^۸، ۲۰۱۱)، ساختار مالکیت بانک‌ها (لو، ۲۰۱۵)، وضعیت طول خدمت مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره (گولدن و زجک، ۲۰۰۱) بانک‌هایی با وضعیت‌های متفاوت از نظر غلبه مدیرعامل یا هیئت مدیره بر تصمیمات کلان بانکی کاندیدا شدند. با انجام مصاحبه پایلوت با سه صاحب‌نظر صنعت بانکداری، شش بانک به عنوان موردهای نهایی انتخاب گردید. در میان بانک‌های منتخب، در سه بانک هیئت مدیره غلبه داشته و در سه بانک مدیرعامل. چنین آرایشی از موردها برای هدف این تحقیق مناسب بود. جدول ۱ وضعیت موردهای تحقیق بر اساس شاخص‌های گفته‌شده و نیز ابعاد و عملکرد مالی آنها را نشان می‌دهد.

-
1. Abductive
 2. Dubois & Gadde
 3. Ravasi
 4. Salehi, Mansouri, & Pirayes
 5. Avkiran & Morita
 6. Liao, Chen, & Lu
 7. Udueni
 8. Geletkanycz & Boyd

جدول ۱: وضعیت مورد های تحقیق

نام بانک (استان)	ابعاد بانک (فازلی)	ساختار مالکیت ^۱	طول مدیرعامل			میانگین طول مدیرعامل			نسبت اعضای غیروظیف مدیر مدیره	میلیرعامل خارج از غلبه قدرت	%ROE	%NPL
			مدیر مدیره	مدیر مدیره	مدیر مدیره	مدیر مدیره	مدیر مدیره	مدیر مدیره				
شهریور	کوچک	غیر متمرکز (۶۵٪ سهام خرد)	۶	۹	۵۳	۷۷٪	خیر	مدیرعامل	۴۵	۴۱	۴۱	
مرداد	کوچک	مختلط (۷۸٪)	۰.۵	۷	۴۱	۱۰۰٪	بله	مدیره	۴۶	۴۶	۱۶	
تیر	متوسط	مختلط (۷۵٪)	۱	۵	۳	۸۰٪	بله	هیئت مدیره	۴۶	۴۶	۲۴.۵	
خرداد	متوسط	متمرکز (۷۶٪)	۴	۴	۳	۲۵٪	خیر	مدیرعامل	۷۸.۸	۷۳	۶.۳	
اردیبهشت	بزرگ	مختلط (۷۸.۳۳٪)	۵	۶	۵۱	۵۰٪	خیر	هیئت مدیره	۳۰.۵	۲۸	۲.۸	
فروردین	بسیار بزرگ	متمرکز (۸۱.۱۴٪)	۱.۵	۵	۳۷	۰٪	خیر	مدیرعامل	۱۰.۹	۱۰	۱.۰	

۱- در نقطه مقابل مالکیت متمرکز همگون، مالکیت متمرکز مختلط وجود دارد که تمرکز مالکیت در دست چند سهامدار محدود، و در عین حال از بخش های مختلف (دولتی، خصوصی، شبه خصوصی، ...) است. از طرف دیگر، در ساختارهای غیرمتمرکز (Widely held firms)، اکثریت سهام در بین افراد متعدد توزیع شده است (Ben-Amar, Francoeur, Hafsi, & Labelle, 2013).

۲. بازده حقوق صاحبان سهام: نسبت سود خالص پایان دوره بر حقوق صاحبان سهام که در پژوهش های متعدد حاکمیت شرکتی بانک ها به عنوان متغیر عملکردی مورد استفاده قرار گرفته است (Aebi, Sabato, & Schmid, 2012; Choi & Hasan, 2005; Liang, Xu, & Jiraporn, 2013).

۳. نرخ تسهیلات غیرجاری: نسبت وام های غیرجاری (سر سیده گزشته + مشکوک الو صول + سوخت شده) بر کل تسهیلات اعطایی. از شاخص های مهم عملکرد بانکی است که موفقیت بانک در تخصیص بهینه منابع و مدیریت ریسک را نشان می دهد (Berger, Clarke, Cull, Klapper, & Udell, 2005; Cornett, McNutt, & Tehranian, 2009).

روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این تحقیق، نمونه‌گیری نظری است. مشارکت‌کنندگان در تحقیق مدیران عامل، اعضای هیئت مدیره، اعضای هیئت عامل (معاونین مدیرعامل)، مدیران ریسک، حسابرسی، تطبیق قوانین، برنامه‌ریزی استراتژیک و دبیران هیئت مدیره بوده و جمعاً با ۴۹ نفر مصاحبه نیمه ساخته بعمل آمد. جدول ۲ توزیع مشارکت‌کنندگان تحقیق را در بانک‌های مختلف نشان می‌دهد.

جدول ۲: مشارکت‌کنندگان در تحقیق

جمع	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	جایگاه/بانک
۵		۱	۱	۱	۱	۱	مدیرعامل
۵	۱		۱	۱	۱	۱	رئیس هیئت مدیره
۱۰		۲		۲	۴	۲	عضو غیرموظف هیئت مدیره
۹	۲	۲	۲	۱	۱	۱	عضو موظف هیئت مدیره
۱۴	۴	۱	۲	۱	۱	۳	معاون مدیرعامل
۶		۱		۱	۴		مدیر مرتبط با حاکمیت شرکتی
۴۹	۷	۷	۶	۷	۱۴	۸	جمع

۳- گردآوری و تحلیل داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها علاوه بر گزارش‌های هیئت مدیره به مجامع بانک‌ها، از مصاحبه نیمه‌ساخت یافته استفاده شد. سؤالات مصاحبه به منظور نمونه‌گیری قطبی^۱ طراحی گردید. به این معنا که با تمرکز بر بانک‌هایی با غلبه کامل مدیرعامل در مقابل بانک‌هایی با غلبه کامل هیئت مدیره، فرایند مشارکت استراتژیک و نقش قدرت واکاوی گردید. روش تحلیل داده‌ها و دستیابی به نظریه در این پژوهش حاصل ترکیب روش‌های تحلیل درون‌موردی و بین‌موردی (آیزنهارد، ۱۹۸۹) و کدگذاری نظام‌مند (چارمز، ۲۰۱۴) است. به عبارتی زیربنای کلیه مراحل تحلیل موردها، کدگذاری نظام‌مند و استخراج سازه‌ها بر اساس سازماندهی حاصل از کدگذاری بوده است. اما منطق اصلی شناسایی سازه‌ها و روابط بین آنها، مشاهده الگوهای مشابه در برخی موردها و تفاوت آنها در موردهای دیگر بوده است؛ و نه رویکرد نظریه داده‌نییاد. سعی شده است که ضمن نشان دادن این منطق در سرتاسر نوشتارهای بخش یافته‌ها، ترکیب یافته‌های تجربی و ادبیات به عنوان

1. Polar sampling

مبنای رویکرد استفهامی در توسعه نظریه، به خوبی تبیین گردد.

۴- ارزیابی تحقیق

برای ارزیابی کیفیت تحقیق می‌توان از معیارها و اقدامات توصیه‌شده (گوبا و لینکولن^۱، ۱۹۸۵: ۲۸۹-۳۳۱) در پژوهش‌های کیفی استفاده کرد. معیار اول، یعنی «اعتبار»^۲ نخست به این سوال پاسخ می‌دهد که آیا دیدگاه‌های متعدد و متفاوت درباره واقعیت تا حد مناسبی در بر گرفته شده‌اند؟ (متناظر با روایی سازه). از اقدامات انجام گرفته بدین منظور می‌توان به گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع تئوریک (مرحله ۲ و ۸ فرایند نظریه‌پردازی)، زاویه‌بندی^۳، استفاده از انواع مختلف داده‌ها و درگیر کردن چند محقق در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها (مرحله ۳) و مستندسازی زنجیره شواهد مرتبط با مفاهیم و روابط (مرحله ۶) اشاره کرد. همچنین اعتبار به این موضوع می‌پردازد که آیا فهم عمیق و کاملی از پدیده مورد مطالعه و روابط بین مولفه‌ها به دست آمده است؟ (متناظر با روایی درونی). بدین منظور انطباق داده‌ها با تحقیقات و تئوری‌های قبلی (مرحله ۷)، ایجاد توضیح برای یک مورد و اعتباریابی آن در مورد‌های دیگر تا رسیدن به نتیجه قابل اتکاء (مرحله ۵) و بررسی دقیق مواردی که با الگوهای سایر موارد تناقض داشتند (مرحله ۵ و ۶) مورد توجه محققین قرار گرفت. معیار دوم، یعنی «کاربردپذیری- قابلیت انتقال»^۴ به این معناست که آیا یافته‌ها قابل انتقال به دیگر نمونه‌های جامعه را داشته و کاربردپذیر است؟ (متناظر با روایی بیرونی یا تعمیم‌پذیری). استفاده از نمونه‌های مختلف که بر اساس منطق تکرار هدفمند انتخاب شده باشند (مرحله ۶) و ایجاد توصیفات غنی که خوانندگان را قادر می‌سازد در خصوص کاربرد نتایج تحقیق در سایر زمینه‌ها قضاوت نمایند (مرحله ۵ و ۶) اقداماتی در این راستا بوده‌اند. معیار سوم، یعنی قابلیت تأیید-وابستگی^۵ (متناظر با پایایی) به این معناست که اگر تحقیق در زمانی دیگر و یا توسط پژوهشگرانی دیگر انجام می‌گرفت، تا چه اندازه به همین نتایج دست می‌یافت؟ بدین منظور مستندسازی کامل فرایند تحقیق با ایجاد سه پایگاه داده مرور نظام‌مند ادبیات، شاخص‌های حاکمیت شرکتی

-
1. Guba & Lincoln
 2. Credibility
 3. Triangulation
 4. Applicability- Transferability
 5. Confirmability- Dependability

بانک‌ها و وضعیت مشارکت کنندگان تحقیق در نرم‌افزار مایکروسافت اکسل انجام گرفت که قابل ردگیری و ارزیابی است. همچنین کدگذاری نظام‌مند مصاحبه‌ها در نرم‌افزار اطلس تی آی^۱ و با درگیرسازی دو محقق انجام گرفت (محاسبه ضریب دوکدگذار برای بخش کدگذاری و تحلیل معادل ۶۸ درصد که قابل قبول است).

یافته‌ها

۱- تسلط مدیرعامل/هیئت‌مدیره

تسلط مدیرعامل در فرایند مشارکت استراتژیک و وضعیتی است که در اغلب تصمیمات مدیرعامل آغازگر بوده و در نهایی‌سازی و تصویب آنها نیز نقش اساسی دارد. شرط اصلی برای چنین وضعیتی، قدرت رسمی بالای مدیرعامل است (تانگ، کروسان و راو^۲، ۲۰۱۱)؛ اما برخورداری از قدرت غیررسمی می‌تواند اجماع افراد بر نقش رهبری مدیرعامل را تقویت کرده و نفوذ بیشتری برای مدیرعامل به ارمغان آورد (فینکلشتاین و دوانی، ۱۹۹۴). طبق ادبیات تحقیق دوگانگی نقش مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره بیشترین تسلط را برای مدیرعامل به وجود می‌آورد (زجک و وستفال، ۱۹۹۶)؛ اما براساس آیین‌نامه حاکمیت شرکتی بانک‌های غیردولتی در ایران، این دو نقش حتماً باید از هم جدا باشند (بانک مرکزی ج.ا.ا، ۱۳۹۶)؛ با این حال سه بانک از نمونه‌های تحقیق دارای وضعیت غلبه مدیرعامل بودند (فروردین، خرداد و شهریور). در هر سه بانک مدیرعامل عضو هیئت‌مدیره بود (فینکلشتاین، ۱۹۹۲). وجود اعضای موظف دیگر در کنار مدیرعامل (پتیگرو و مک‌نالتی، ۱۹۹۵) و رابطه مستقیم سهامدار عمده با مدیرعامل (دایلی و جانسون، ۱۹۹۷) به دلیل ساختار مالکیت متمرکز و همگون بانک (لو، ۲۰۱۵) (فروردین و خرداد) از جمله عوامل ساختاری تسلط مدیرعامل بود. همچنین عوامل انسانی نظیر تجربه عضویت مدیرعامل در هیئت‌مدیره (دایلی و جانسون، ۱۹۹۷) (شهریور)، طول خدمت بیشتر مدیرعامل نسبت به اعضای هیئت‌مدیره (وستفال و زجک، ۱۹۹۵)؛ گراهام، کیم، و لیری^۳، ۲۰۲۰) (خرداد و شهریور)، تجربه بین‌المللی بانکداری

1. Atlas.ti
2. Tang, Crossan, & Rowe
3. Graham, Kim, & Leary

(مانگونسون و باگس^۱، ۲۰۰۶) (شهریور)، روابط با نهادهای قانونی (اونالی، گالیاکمتوا، مولینیوکس و تورلوچیو^۲، ۲۰۱۶) (فروردین، خرداد و شهریور) و کاریزمای شخصیتی مدیرعامل (والدمن و یامارینو^۳، ۱۹۹۹) (شهریور و خرداد) سایر عوامل تاثیرگذار بر تسلط مدیرعامل در بانک‌های گفته شده بود. در نقطه مقابل، سه بانک دارای وضعیت تسلط هیئت مدیره بودند (اردیبهشت، تیر و مرداد). این وضعیت تحت تاثیر عدم عضویت مدیرعامل در هیئت مدیره (تیر و مرداد)، تعدد اعضای غیرموظف (تیر ۸۰ درصد، مرداد ۱۰۰ درصد) و طول خدمت کمتر مدیرعامل نسبت به اعضای هیئت مدیره (و انتصاب وی توسط اعضای هیئت مدیره) (اردیبهشت، تیر و مرداد) بود.

۲- انسجام و همدمی تیم مدیریت ارشد

یکی از فرایندهای مهم در مشارکت استراتژیک هیئت مدیره‌ها که در این تحقیق شناسایی شد، انسجام و همدمی تیم مدیریت ارشد است. مقصود از تیم مدیریت ارشد در این پژوهش مجموعه هیئت مدیره و مدیرعامل است. انسجام به معنای هویت تیمی در میان بازیگران تصمیم و تمایل آنها به ماندن در سازمان و کار کردن با یکدیگر است (فوریس و میلیکان، ۱۹۹۹). انسجام رابطه معکوسی با تضاد دارد و هرچه تضاد کمتری در تیم وجود داشته باشد، انسجام بیشتر خواهد بود (نیبلر و هریس^۴، ۲۰۰۳). بر اساس داده‌های این تحقیق، در بانک‌هایی که در آنها هیئت مدیره بر مدیرعامل غلبه داشت، نوعی احساس منفی در خصوص عدم برخورداری از حمایت هیئت مدیره در میان مدیران عامل و تضاد بالا وجود داشت. مدیرعامل بانک مرداد این موضوع را مطرح کرد:

«در این بانک هیئت مدیره زیاد از مدیرعامل حمایت نمی‌کنند و بیشتر انتقاد می‌کنند. مثلاً (مدیرعامل اسبق) آمد و استعفا داد ... به طور کلی اینجا چون همدمی وجود ندارد، این جو از هیئت مدیره به هیات عامل هم منتقل شده و تیم اجرایی چندان انگیزه ندارد. از آن طرف، عصبانیت آنها و انتقادات آنها هم به هیات اجرایی منتقل می‌شود، اینجا فقط فرهنگ عدم حمایت وجود دارد».

-
1. Magnusson & Boggs
 2. Onali, Galiakhmetova, Molyneux, & Torluccio
 3. Waldman & Yammarino
 4. Nibler & Harris

نایب رئیس هیئت مدیره بانک مرداد عدم انسجام تیم مدیریت ارشد را به دلیل قدرت پایین مدیرعامل اینگونه توضیح می دهد:

«هیات مدیره یکدست نیست، کسی دلش نمی سوزد. یکی از پتروشیمی آمده، یکی از بورس و، هرکسی دنبال کار خودش است. درست است که در چارت سازمانی مدیرعامل زیر مجموعه هیات مدیره است. اما در اصل مدیرعاملی که توانا باشد باید هیئت مدیره را جهت دهد که این در بانک ما اینگونه نیست. در حقیقت مدیرعامل ماشین امضای هیئت مدیره شده و هر کار درست یا غلطی که هیئت مدیره تصمیم بگیرد را باید اجرا کند.»

طبق نظریه خادمت تسلط مدیرعامل باعث به وجود آمدن وحدت فرماندهی و رهبری یکپارچه سازمان شده و انسجام تیم مدیریت ارشد را افزایش می دهد (دونالدسون و دیویس، ۱۹۹۱). با تسلط مدیرعامل، وی حتی بر فرایند انتخاب اعضای هیئت مدیره نیز تاثیر می گذارد و سعی بر حفظ اعضای همراه، موافق و مورد اعتماد می کند (پیرس، ۱۹۹۵؛ وستفال و زجک، ۲۰۰۵). بر اساس شواهد این تحقیق، در بانک هایی که مدیرعامل بر هیئت مدیره غلبه داشت، انسجام و همدلی بیشتری در تیم مدیریت ارشد وجود داشت. البته در این شرایط، ممکن است مدیرعامل در همراه کردن همه موفق نباشد و یک عضو غیرموظف با دیدگاهی مستقل، انسجام را برای زمانی محدود به چالش بکشد؛ اما بر اساس نتایج تحقیق، عموماً چنین عضوی در بلندمدت نمی تواند بر انسجام تاثیر منفی بگذارد، چرا که به دلیل غلبه مدیرعامل، به مرور زمان حذف خواهد شد. عضو موظف هیئت مدیره یکی از بانک ها اینگونه اشاره می کند:

«... البته با همه اینها بعضی از افراد توجه نمیکردند و رای خودشان را میدادند، ولی چون اقلیت بودند اثرگذاری کاملی نداشتند و سر بزنگاه هم حذف می شدند.»

با جمع بندی مباحث مطرح شده گزاره های پیشنهادی ۱- الف و ۱- ب ارائه می شوند:

گزاره پیشنهادی ۱- الف: تسلط هیئت مدیره بر مدیرعامل می تواند منجر به کاهش انسجام و همدلی تیم مدیریت گردد.

گزاره پیشنهادی ۱- ب: تسلط مدیرعامل بر هیئت مدیره، می تواند منجر به افزایش انسجام و همدلی تیم مدیریت گردد.

۳- همفکری تیم مدیریت ارشد

همفکری، به عنوان مفهومی توسعه یافته در این پژوهش، به معنای مشارکت اعضای هیئت مدیره در فرایند تصمیم گیری از طریق حضور فعال در جلسات و کمیته‌ها، ارائه نظرات متنوع، پرسشگری، مباحثه سازنده و نقادی است. این مشارکت فکری شامل گردآوری و پردازش اطلاعات، ایجاد بدیل‌های تصمیم گیری و نهایتاً انتخاب گزینه بهینه است (فوربس و میلیکان، ۱۹۹۹). همفکری استراتژیک منجر به تقویت «آگاهی استراتژیک» (گولدن و زجک، ۲۰۰۱)، تفکر سیستمی، خلاقیت (بن^۲، ۲۰۰۵) و توانایی ایجاد چشم‌انداز تغییر استراتژیک برای سازمان (اینگلی و فن در والت، ۲۰۰۱) می‌شود. تسلط مدیرعامل به دلیل ایجاد «گروه‌اندیشی»، بر فرایند همفکری تاثیر منفی می‌گذارد. گروه‌اندیشی زمانی رخ می‌دهد که اعضای یک گروه به دلیل وجود یک دیدگاه غالب وارد رفتار خود سازسوری شده و به عنوان «نگهبانان فکری»^۳ عمل کرده و افکار متفاوت را به تأیید دیدگاه غالب مجبور کنند (فوربس و میلیکان، ۱۹۹۹). در بانک‌هایی که مدیرعامل بر هیئت مدیره غلبه داشت، (به غیر از بانک شهریور که درجه متوسطی از این ویژگی را نشان داد)، درجه بالایی از گروه‌اندیشی مشاهده شد. در نقطه مقابل در میان بانک‌هایی که در آنها هیئت مدیره غلبه داشت، شواهد اندکی از گروه‌اندیشی مشاهده شد. اسمیت و همکاران (۲۰۰۶) نیز رابطه مشابهی بین قدرت مطلق مدیرعامل و گروه‌اندیشی یافتند. عضو موظف هیئت مدیره بانک فروردین این موضوع را اینگونه مطرح کرد:

«از نظر من اینجا اصولاً همه چیز قائم به فرد است. برای همین هم هست که استراتژی‌ها اثربخشی ندارند. قبلاً رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل یک نفر بود و آن نفر هم منتخب وزیر بود. بزرگ‌ترین مشکل این بود که مدیرعامل نظرش را بر کارها غالب می‌کرد. هیئت مدیره هم تمکین می‌کرد و چالش ایجاد نمی‌شد. عملاً هیئت مدیره بالایی مدیرعامل انتخاب می‌شد و بنابراین تصمیم‌گیر در بانک یک نفر بود. البته در حال حاضر این دو نقش از هم جدا شده است ولی مدیرعامل همان قدرت را دارد.»

1. Strategic Awareness

فهم و تشخیص روندهای محیطی و مسائل استراتژیک سازمان

2. Bonn

3. Mindguards

گزاره پیشنهادی ۲: تسلط مدیرعامل فرایند همفکری استراتژیک تیم مدیریت ارشد را
تنزل می دهد!

۴- اعتماد

اعتماد تمایل قرار گرفتن در معرض اقدامات طرف دیگر بر اساس انتظار نسبت به این است که آن طرف اقدام مشخصی که برای فرد اعتمادکننده مهم است را بدون وجود یا در نظر گرفتن نظارت و کنترل، به انجام می رساند (فن ایز، فن درلان و پوستما، ۲۰۰۸). انواع اصلی اعتماد شامل اعتماد مبتنی بر شایستگی^۳ و اعتماد مبتنی بر درستی^۴ است (هیوز و زاتونی، ۲۰۰۸). در این پژوهش نیز دو نوع اعتماد شامل اعتماد مبتنی بر توانایی افراد برای انجام وظایف و اعتماد مبتنی بر صداقت و رفتار حرفه ای شنا سایی شد که می توان آنها را متناظر با دو نوع اعتماد گفته شده دانست. یکی از ابعاد مهم اعتماد، «جهت» آن است (هیوز، ۱۹۹۸) که در تحقیقات تجربی پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است. اعتماد مدیرعامل به هیئت مدیره لزوماً به معنای اعتماد هیئت مدیره به مدیرعامل نیست و برعکس. نتایج این تحقیق اهمیت این موضوع در تحلیل پویایی های هیئت مدیره را به خوبی عیان کرد. مشاهدات نشان داد که اگر هیئت مدیره به مدیرعامل اعتماد داشته باشد حمایت بیشتری از وی خواهد کرد و از این رو انسجام بیشتری را در تیم مدیریت ارشد در پی خواهد داشت. مدیرعامل بانک مراد اعتماد هیئت مدیره به خود را اینچنین به عنوان عاملی برای کاهش تضادها و افزایش انسجام شرح می دهد:

«وقتی من آمدم عده ای مرا از طرف بخش خصوصی پیشنهاد داده بودند اما بقیه که از طرف (یک نهاد) بودند به من بی اعتماد بودند. اعتماد اولیه وجود نداشت و کمی زمان برد ... وقتی اعتماد نبود در جلسات آرامش هم نبود، تا این حد که یکی دوبار گفتم حقوقی که گرفتم را پس میدهم و خداحافظی میکنم».

۱. شواهد این تحقیق، رابطه ای بین تسلط هیئت مدیره و همفکری تیم مدیریت ارشد نشان نداد. بنابراین تسلط هیئت مدیره الزاماً منجر به بهبود همفکری نمی گردد و شکل گیری چنین فرایندی به موضوعات دیگری نظیر وجود دانش و اطلاعات مرتبط و متنوع، حضور منظم و پیگیرانه در جلسات، برخورداری از تفکر خلاق، برخورداری از استقلال فکری و غیره مرتبط است.

2. Van Eas, Van Der Laan, & Postma

3. Competency-based

4. Integrity-based

این در حالی است که در بانک تیر با قدرت برتر هیئت مدیره، به دلیل عدم وجود اعتماد به صداقت مدیرعامل هیچ گونه فضای حمایتی نسبت به وی وجود نداشته و اعضای هیئت مدیره صراحتاً درباره عزل وی صحبت می کنند. رئیس هیئت مدیره اینگونه صحبت می کند:

«الان ارتباط مدیرعامل با من بیشتر شده و من نقش رابط را دارم و برخی نظرات سخت دوستان را با تلطیف به او می رسانم. این مدلی کمی از التهاب فضا کاسته ام و می خواهم اعتماد را برگردانم. مدیرعامل هم به دلیل سلب اختیاراتی که داشته فضای عدم حمایت را مبینند...»

گزاره پیشنهادی ۳: اعتماد هیئت مدیره به مدیرعامل، آثار مخرب احتمالی غلبه هیئت مدیره بر انسجام و همدلی تیم مدیریت ارشد را تعدیل می کند. اهمیت این رابطه در مورد اعتماد به صداقت و سلامت، بیشتر از اعتماد به توانمندی است.^۱

همانطور که توضیح داده شد، به طور کلی تسلط مدیرعامل تاثیر منفی بر همفکری تیم مدیریت ارشد دارد. اما اعتماد مدیرعامل به شایستگی سایر اعضای تیم مدیریت ارشد می تواند از افتادن در دام گروه اندیشی جلوگیری کند. اگر مدیرعامل اعتقاد داشته باشد که آنها دیدگاهها و دانش ارزشمندی درباره موضوعات استراتژیک دارند، فضای همفکری بیشتری به ایشان خواهد داد. در میان بانک هایی با قدرت برتر مدیرعامل، شهرپور درجه کمتری از گروه اندیشی نشان داد. در جستجوی چرایی این تفاوت، شواهد نشان داد که مدیرعامل این بانک اعتماد بالایی به توانمندی برخی از اعضای هیئت مدیره دارد^۲ و سعی می کند به طرق مختلف ایشان را در تصمیم گیری دخیل کند. لذا تضارب آرای بیشتری در این بانک نسبت به بانک هایی دیده شد که شواهدی نسبت به اعتماد

۱. اعتماد هیئت مدیره به مدیرعامل، بر رابطه بین تسلط مدیرعامل و انسجام و همدلی نیز تاثیر گذار است. اگر تسلط مدیرعامل مبتنی بر قدرت های غیر شخصی و فشارهای بیرونی باشد و اعضای هیئت مدیره به مدیرعامل به عنوان فردی سالم و توانا اعتماد نداشته باشند، همدلی ایجاد نخواهد شد. اما مدیرعامل مسلط در طول زمان سعی در حفظ افرادی که به وی اعتماد داشته و با مشی او همراهی دارند می نماید تا تیم منسجم تر ایجاد کند. لذا مقوله اعتماد هیئت مدیره به مدیرعامل در شرایط تسلط مدیرعامل درجه اهمیت کمتری در تحلیل پویایی های هیئت مدیره دارد و به عنوان گزاره ای مجزا پیشنهاد نشده است.

۲. طبق شواهد این تحقیق اعتماد مدیرعامل به صداقت و درستی افراد تاثیر چندانی بر تمایل مدیرعامل به مشارکت دادن آنها نخواهد داشت و صرفاً از بروز رفتارهای سیاسی می کاهد.

مدیرعامل به هیئت‌مدیره در آنها رویت نشده است. مدیرعامل این بانک اعتماد خود به اعضای هیئت‌مدیره و تاثیر آن بر ایجاد تضارب آراء را اینگونه توضیح می‌دهد:

«... اعتماد بسیار مهم است. هرکسی بخواهد ایده بدهد، It's welcomed... در عین حالی که قدرت و رهبری در لایه‌های مختلف سازمان نفوذ دارد، به واسطه فرهنگ آزاد و فضای باز ایجاد شده هیچ‌کسی خود را سانسور نمی‌کند... تخصص و تجربه افراد مهم‌ترین عاملی است که باعث می‌شود بقیه را اقناع کنند. مثلاً (نام یک فرد) که عضو جوان هیئت‌مدیره است به ما گفت که موبایل بانکمان User Friendly نیست و همه هم پذیرفتیم».

گزاره پیشنهادی ۴: اعتماد مدیرعامل به توانمندی اعضای هیئت‌مدیره آثار مخرب احتمالی غلبه مدیرعامل بر همفکری استراتژیک تیم مدیریت ارشد را تعدیل می‌کند.

۵- احساس تعلق

براندین و نوردکوئیست^۱ (۲۰۰۸) نشان دادند که «انرژی احساسی^۲» اعضای تیم مدیریت ارشد در موقعیت‌های مختلف تغییر می‌کند. قدرت ادراک شده هر فردی که انرژی احساسی وی کاهش یابد، به وضعیت «دستور پذیر^۳» تغییر پیدا می‌کند و او را به فردی مبدل می‌سازد که توسط دیگران کنترل می‌شود. در این شرایط آن فرد خود را به عنوان فردی که از گروه خارج شده ادراک می‌کند و لذا در تعاملات منفعل می‌گردد. یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد که یکی از احساسات مهم افراد، یعنی احساس تعلق به تیم مدیریت ارشد بر انگیزش افراد برای مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری بسیار تاثیرگذار است. بانک‌هایی با انسجام و همدلی بالا شواهد بسیار بهتری در رابطه با این احساس در مقایسه با بانک‌هایی با درجه انسجام پایین از خود بروز دادند. عضو غیرموظف بانک شهریور با انسجام بالا، اینگونه اشاره می‌کند:

«این انگیزه بالا برای مشارکت و کار کردن در این بانک، به خاطر دوستی و تعلق خاطر است که ما به گروهمان داریم و می‌خواهیم با هم کار را پیش ببریم...».

1. Brundin & Nordqvist
2. Emotional energy
3. Order taker

در نقطه مقابل در بانک‌های با انسجام و همدلی پایین در تیم مدیریت ارشد، احساس تعلق کمتری در میان افرادی با قدرت کمتر وجود داشت. مدیرعامل بانک تیر با غلبه هیئت مدیره، عدم عضویت مدیرعامل در هیئت مدیره (و در عین حال عضویت یکی از معاونین خود در هیئت مدیره) را به عنوان عامل کاهش احساس تعلق خود معرفی می‌کند و رابطه آن با انسجام تیم مدیریت ارشد را اینگونه توضیح می‌دهد:

یکی از موضوعاتی که با مدیران بانک مرکزی مطرح کردم، مدیرعامل خارج از هیئت مدیره است. درست نیست که من فقط بیایم و بقیه نظر بدهند. این باعث می‌شود که انگیزه کافی برای مدیرعامل باقی نماند. مدیرعامل حس می‌کند که اگر تصمیم مثبتی انجام دهد به پای هیئت مدیره نوشته می‌شود و اگر منفی هم باشد، مدیرعامل آن را به گردن هیئت مدیره می‌اندازد... از سیگنال‌های خارج شده از جلسات می‌توان این را دریافت. هنگامی که مدیرعامل در هیئت مدیره باشد انگیزه و ظرفیت بیشتری می‌گذارد. وحدت هم بیشتر میشود و حتی اگر معاونش هم در هیئت مدیره باشد تاثیر منفی ندارد.

گزاره پیشنهادی ۵: انسجام و همدلی تیم مدیریت ارشد، احساس تعلق افراد (هر یک از اعضای تیم مدیریت ارشد) به عنوان عضو تیم تصمیم‌گیر سازمان را بهبود خواهد داد.

۶- گرایش به رفتارهای سیاسی

رفتارهای سیاسی اقدامات مدیران برای افزایش قدرت ایشان در راستای تاثیرگذاری بر تصمیمات است. رفتارهایی نظیر «کنترل دستور جلسات»، «شکل دادن ائتلاف‌های پشت صحنه»^۲ (آیزنهارد و بورژیوس^۳، ۱۹۸۸)، «پنهان‌سازی اطلاعات کلیدی»، «افشاگری»^۴، «انتشار شایعات»، «نشست اطلاعات محرمانه به رسانه‌ها»، «زد و بند»^۵، «لابی‌گری از طرف یا بر علیه یک فرد یا گزینه تصمیم‌گیری به خصوص» (رابینز و جاج^۶، ۲۰۱۸: ۴۷۱)، نمونه‌هایی از رفتارهای سیاسی هستند. در این پژوهش افرادی که شواهدی مبنی بر احساس عدم تعلق از خود نشان دادند، رفتارهای سیاسی بیشتری از آنها مشاهده گردید.

1. Agenda control
2. Behind-the-scenes coalition formation
3. Eisenhardt & Bourgeois III
4. Whistleblowing
5. Exchanging favors with others for mutual benefit
6. Robbins & Judge

از جمله مصادیق این رفتارها می توان به شانه خالی کردن از بار مسئولیت تصمیمات و عدم پذیرش پیامدهای آنها، عدم امضای برخی از مصوبات و یا زیرنویس توضیحاتی ذیل آنها با هدف بهره برداری های آتی و لابی گری برای کسب قدرت از سمت بازیگران بیرونی (سهامداران، نهادهای قانونی- نظارتی و غیره) اشاره کرد. مثلاً در بانک تیر که مدیرعامل خود اذعان می کند که احساس تعلق به تیم مدیریت ارشد ندارد، طبق گفته یکی از معاونین اینگونه دست به رفتارهای سیاسی زده است:

«مدیرعامل، رییس هیئت مدیره را خیلی جاها در جریان نگذاشته و بعداً این موضوع جنبه شخصی هم پیدا کرده و مشکل به وجود آمده است و این غالباً ناشی از نگاه سستی و یکسری مسائل سهامداری است و هم اینکه مدیرعامل حمایتی از خود نمی بیند. رابطه شاید در ظاهر خوب باشد ولی در واقع یک جنگ سیاستمدارانه است.»

یکی از اعضای غیرموظف این بانک، این چنین از رفتارهای سیاسی مدیرعامل صحبت می کند:

«... این درست نیست که مدیرعامل بعد از هیئت مدیره بیاید و بگوید که می خواستیم به بچه ها پاداش بدهیم ولی هیئت مدیره مخالفت کرد. نباید برای کسب محبوبیت خود، بقیه را خراب کنیم.»

دیویس و همکاران (۱۹۹۷) نیز در تکمیل نظریه خادمیت با ارائه یک چارچوب اقتضایی، «هویت» را احساس مدیران نسبت به عضویت در سازمان دانسته و به عنوان یک مولفه روانشناختی در سطح فردی، پیشنهاد کردند که افرادی با احساس هویت بالا احتمال بیشتری برای ایفای نقش نگهبان در رابطه اصیل- نگهبان در سازمان خواهند داشت. در حقیقت چنین افرادی را از آنجایی می توان نگهبان دانست که در صدد انجام رفتارهای سیاسی و فرصت طلبی شخصی از قدرت خود نیستند.

گزاره پیشنهادی ۶: احساس تعلق افراد (هر یک از اعضای تیم مدیریت ارشد) احتمال گرایش به رفتارهای سیاسی را کاهش می دهد.

۷- ثبات مدیریتی

خروج مدیران ارشد و بالاخص مدیرعامل و در پی آن تغییر مدیریت در لایه های

مختلف سازمان، ثبات مدیریتی در سازمان را به خطر می‌اندازد. به عبارت دیگر «جابه‌جایی مدیریت^۱» بر عملکرد سازمانی و به خصوص عملکرد استراتژیک، تأثیری منفی دارد (کشنر و دالتون، ۱۹۹۴). طبق نظریه‌های «هویت اجتماعی^۲» اگر افراد احساس تعلق به تیم مدیریت ارشد و سازمان داشته باشند، تمایل کمتری به خروج خواهند داشت (فن دیک و همکاران، ۲۰۰۴) و در طول زمان نوعی ثبات مدیریتی بر سازمان حاکم می‌شود و سبک مدیریتی مشخصی در سازمان جاری می‌گردد (پورتر، کرمپون و اسمیت^۳، ۱۹۷۶). ثبات مدیریت را می‌توان با طول خدمت^۴ اعضای تیم مدیریت ارشد سنجید (فینکلشتاین و همبریک، ۱۹۹۰). بر اساس داده‌های این تحقیق، بانک‌هایی که شواهد مثبتی از احساس تعلق اعضای تیم مدیریت ارشد نشان دادند، میانگین طول خدمت بالاتری در میان مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره داشتند (۴/۱ سال در مقابل ۲/۶ سال در خصوص بانک‌هایی با وضعیت نامناسب از نظر احساس تعلق). مدیرعامل تیر احساس عدم تعلق خود نسبت به فعالیت در تیم مدیریت ارشد و تأثیر آن بر قصد استعفاء را اینگونه توضیح می‌دهد:

«... اگر جایگاه خودم را در بانک نداشته باشم و نتوانم با هیئت‌مدیره کار کنم، در یک زمان مناسب از این قطار پیاده می‌شوم. اگر اعضای هیئت‌مدیره همه هم‌مدل و حرفه‌ای باشند می‌توان کار کرد.»

گزاره پیشنهادی ۷: احساس تعلق اعضای تیم مدیریت ارشد در طی زمان منجر به ثبات مدیریتی در سازمان می‌گردد.

از طرف دیگر، وقتی انسجام و هم‌مدلی کمتر شود و فضای چالشی و تضاد وجود داشته باشد، تصمیم به حذف سایر افراد (مثلاً تصمیم هیئت‌مدیره برای عزل مدیرعامل) با احتمال بیشتری صورت گیرد. به عبارت دیگر، عدم انسجام نه تنها از طریق احساس تعلق فردی بر روی ثبات مدیریت تأثیر دارد، بلکه رابطه مستقیمی نیز با آن دارد. مثلاً هیئت‌مدیره تیر که از ساختار منسجمی برخوردار نبوده و فضای چالشی بر آن حاکم بود،

-
1. Management turnover
 2. Social identity theory
 3. Porter, Crampon, & Smith
 4. Tenure

صراحتاً از تصمیم به عزل مدیرعامل صحبت می‌کرد. عضو غیرموظف این بانک اینگونه توضیح می‌دهد:

«... البته انتخاب مدیرعامل بسیار مهم است. الان می‌خواهیم او را جابه‌جا کنیم ولی (یکی از سهامداران عمده دولتی) موافق نیستند و می‌خواهند این مدیرعامل را سمت خودشان بکشند و از او امتیاز بگیرند... یک سری اختیاراتش را هم گرفتیم. یکسری عزل و نصب‌های اشتباه داشت و یکی هم اختلاس کرد...»

گزاره پیشنهادی ۸: انسجام و همدلی تیم مدیریت ارشد در طی زمان منجر به ثبات مدیریتی در سازمان می‌گردد.

۸- پیوستگی اجرای استراتژیک

ادبیات کلاسیک استراتژی همواره به تفکیک فرموله‌سازی استراتژی با اجرای استراتژی پرداخته است. بر خلاف این جریان غالب که استراتژی را ماحصل فرایند برنامه‌ریزی شده و مشخصی^۱ می‌داند، گروهی از محققین استراتژی را «الگویی در جریان تصمیمات»^۲ می‌دانند که به جای برنامه‌ریزی، پدیدار^۳ می‌شود و سطوح مختلف سازمان را در بر می‌گیرد (استایلس^۴، ۲۰۰۱). به بیان دیگر، در نگاه این محققین، استراتژی به عنوان یک «عمل»^۵ نگرسته می‌شود و اینکه تیم مدیریت ارشد سازمان چگونه استراتژی را انجام می‌دهد یا چگونه «استراتژی‌پردازی»^۶ می‌کند، حائز اهمیت است، نه اینکه صرفاً در فرایند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک، به چه انتخاب‌هایی دست پیدا می‌کنند (هندری و همکاران، ۲۰۱۰). با چنین نگاهی جداسازی دو وظیفه تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی بین دو بازیگر اصلی (هیئت‌مدیره به عنوان تصمیم‌گیر و مدیرعامل به عنوان مجری) عملاً به معنای عدم وجود «عمل استراتژی» خواهد بود. نورتون و کاپلان با نگرشی کاربردی، یکی از اصول سازمان‌های استراتژی‌محور را «تبدیل استراتژی به فرایندی مستمر»^۷ معرفی می‌کنند؛ فرایندی برای اتصال هر چه بیشتر فرموله‌سازی، برنامه‌ریزی یا تصمیم‌گیری

1. Deliberate strategy
2. Patterns in streams of actions
3. Emerge
4. Stiles
5. Practice
6. Strategizing
7. Making strategy a continual process

استراتژیک با اجرای آن (کاپلان، روبرت، کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱: ۱۴).
براساس شواهد این تحقیق، اگر هر یک از اعضای تیم مدیریت ارشد به رفتارهای سیاسی روی آوردند و وظایف خود را با نگاه سازمانی انجام ندهند، نوعی گسستگی میان تصمیم‌گیری و اجرای استراتژیک ایجاد می‌شود. مثلاً اگر مدیرعامل خود را عضو ائتلاف غالب سازمان نداند، با شانه‌خالی کردن از زیر مسئولیت تصمیمات هیئت‌مدیره، اهمتامی به اجرای آنها نخواهد داشت و یا ممکن است حتی در جهت اهداف شخصی یا ائتلافی به گونه‌ای دیگر به اجرای تصمیمات پردازد. عضو غیرموظف بانک مرداد رابطه میان رفتارهای سیاسی (و در نقطه مقابل آن رفتار حرفه‌ای) و گسست در تصمیم‌گیری و اجرا را اینگونه توضیح می‌دهد:

«مجموعه هیئت‌مدیره به عنوان سیاستگذار و ناظر و هیات‌عامل به عنوان مسئول اجرایی باید تعاملات نزدیک داشته باشند و یکپارچه عمل کنند... اگر همه حرفه‌ای رفتار کنند، مشکلات کمتر می‌شود. اگر هر کدام بخواهند سیاسی‌کاری کنند و مسئولیت را گردن دیگری بیندازند تصمیمات درست اجرا نمی‌شود».

گزاره پیشنهادی ۹: عدم گرایش به رفتارهای سیاسی از طرف اعضای تیم مدیریت ارشد (خصوصاً مدیرعامل)، در طی زمان منجر به پیوستگی بیشتر میان فرایند تصمیم‌گیری و اجرای استراتژیک می‌شود.

۹- تغییر استراتژیک

تغییر استراتژیک به معنای تغییر جهت‌گیری‌های اصلی سازمان است (گولدن و زجک، ۲۰۰۱). ورود به بازارهای کاملاً جدید (نظیر تاسیس شعب بین‌المللی)، ارائه محصولات و خدمات جدید (نظیر خدمات ویژه خرید دین)، تغییر تکنولوژی‌های سازمان (نظیر تغییر سیستم بانکداری متمرکز) و تغییر سیاست‌های کلان منابع انسانی (نظیر جوانگرایی در انتخاب رئسای شعب) نمونه‌هایی از تغییرات استراتژیک در این پژوهش بود. تغییر پی در پی مدیران جلوی شکل‌گیری نگاه بلندمدت و استراتژیک در سازمان را خواهد گرفت و کسی به فکر تغییر استراتژیک نخواهد افتاد و یا در اجرای آن شکست خواهد خورد (ویرشما و بانتل^۲، ۱۹۹۲). معاون بانک تیر این موضوع را مطرح می‌کند:

1. Core banking
2. Wiersema & Bantel

«اگر دست من بود در همه انتصاب‌ها طول مدت مدیریت را بیشتر می‌کردم. مدیریت کم از دلایل اصلی زمین خوردن در کشور است. این بانک ۱۷ ساله است که دوازدهمین مدیرعاملش را داشته. چه خبر است؟ با دوره‌های مدیریت ۶ ماه تا یکسال نمیتوان موضوع استراتژیک را حل کرد. مثلاً در نظر بگیرید یک بانکی مطالبات مشکوک الوصول زیادی دارد. چرا مدیرعامل باید خود را در زحمت بیندازد...؟»

از طرف دیگر وقتی افرادی سال‌ها در یک سازمان کار می‌کنند و صرفاً در پست‌های سازمانی مختلف جا به جا می‌شوند، این احتمال به وجود می‌آید که به مرور زمان دیدگاه‌های جدید و اساساً حس ضرورت برای تغییر استراتژیک به وجود نیاید (گولدن و زجک، ۲۰۰۱). به همین دلیل وقتی ثبات مدیریت از یک حدی بیشتر می‌شود، گرایش به تغییر استراتژیک کاهش خواهد یافت. معاون بانک فروردین با ثبات مدیریت بالا این مساله را اینگونه توضیح داده است:

«... عیب این قضیه آنجایی است که چون ما همه در این سیستم از پایین به بالا آمده ایم، همه یک فکر مشابه داریم و فکر جدیدی وجود ندارد. اگر کسی از بیرون بیاید شاید خوب باشد، فکر جدید داشته باشد. البته باید کسی باشد که بالایی و فشار وارد نشده باشد و فرد متخصص و خوش فکری باشد. به نظرم ورود هر کسی از داخل و خارج به هیات مدیره، باید ما را از حالت سنتی خارج کند که تصمیم‌گیری و کارهای نوین انجام دهیم.»

با جمع‌بندی مباحث گفته شده می‌توان نتیجه گرفت:

گزاره پیشنهادی ۱۰: ثبات مدیریت ارشد در طی زمان تاثیری به صورت U معکوس بر تغییر استراتژیک دارد.

وقتی تصمیم‌گیری و اجرای استراتژیک از هم جدا شود نمی‌توان بین تصمیمات و نتایج تصمیمات محقق‌شده رابطه برقرار کرد (لیتلر، آریستوپ، هودسون و کیسی، ۲۰۰۰). استمرار چنین شرایطی به مرور زمان فرهنگ نگاه بلندمدت در سازمان را از بین خواهد برد و تمایلی برای تغییر استراتژیک شکل نمی‌گیرد^۲ (کاپلان و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۲). در سطح سازمانی، تغییر استراتژیک زمانی تحقق می‌یابد که علاوه بر تیم مدیریت

1. Littler, Aisthorpe, Hudson, & Keasey

۲. اصل سوم سازمان‌های استراتژی محور: «استراتژی را به کار هر روزه همه تبدیل کنید»

ارشد، بدنه سازمان نیز ضرورت تغییر را درک کرده و برای حرکت در مسیر آن خود را آماده کنند^۱ (کاپلان و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۱). بر اساس شواهد این تحقیق، بانک‌هایی که گسست بیشتری را در تصمیم‌گیری و اجرای استراتژیک نشان دادند، عملاً فاقد هرگونه استراتژی بلندمدت بودند و عمدتاً به امورات روزمره و مسائل روتین می‌پرداختند و یا با مطرح شدن یک طرح استراتژیک، در مقابل تغییر استراتژیک از خود مقاومت نشان می‌دادند. در نقطه مقابل بانک‌هایی که این دو را به صورت به هم پیوسته و با مشارکت هیئت‌مدیره، مدیرعامل و بدنه بانک پیش می‌بردند، گرایش بیشتری به تغییر استراتژیک از خود نشان دادند. معاون بانک تیر پیوستگی در تصمیم‌گیری و اجرا و تاثیر آن بر تغییر استراتژیک را اینگونه توضیح می‌دهد:

«هیئت‌مدیره ایده آل این است که اهداف استراتژیک را با کمک مدیرعامل تعیین کند و بعد آن را چکش‌کاری کند و مدیرعامل هم با جدیت همان تصمیماتی که خودش در آن دخیل بوده است را اجرا کند و باز هم هیئت‌مدیره بر او نظارت کند. اینجا الان یک سری آدم هستند که صندلی را باید پر کنند و کاملاً مقطعی فکر می‌کنند. برای همین هیئت‌مدیره برای خودش تصمیم می‌گیرد و مدیرعامل هم خواسته‌های خودش را اجرا می‌کند و کسی هم به فکر آینده بانک نیست.»

گزاره پیشنهادی ۱۱: پیوستگی اجرای استراتژیک در طی زمان تغییر استراتژیک سازمان را تسهیل می‌کند.

وقتی همه اعضای تیم مدیریت ارشد به مسائل از یک زاویه نگاه می‌کنند، دیدگاه و تمایلی برای تغییر استراتژیک شکل نمی‌گیرد. اما وقتی نظرات متنوع‌تری مطرح شود، بدیل‌های بیشتری ایجاد می‌شود و احتمال گرایش به تغییر استراتژیک افزایش می‌یابد (نارانجو-گیل، هارتمن و ماس^۲، ۲۰۰۸). مدیر برنامه‌ریزی استراتژیک بانک مرداد این موضوع را اینگونه توضیح داد:

«... من به نظرم دو نکته بسیار مهم است. یکی تعامل مستمر تصمیم‌سازانی مثل ما و هیئت‌مدیره و دیگری تفکر استراتژیک که باید در کل سازمان باشد. به نظرم در سازمان‌های ما فکر کردن خیلی سخت است و کار روزمره بسیار وجود دارد و همه

۱. اصل اول سازمان‌های استراتژی‌محور: همراستایی سازمان با استراتژی

2. Naranjo-Gil, Hartmann, & Maas

درگیرش هستند و کسی اصلاً فکر نمی‌کند. متأسفانه همش دچار روزمرگی هستیم حتی در سطح مدیران ارشد.»

بر پایه نظریه «وابستگی منابع»، همفکری اعضای تیم مدیریت ارشد سبب اتصال بیشتر سازمان با محیط بیرون و بدست آوردن منابع مورد نیاز (اطلاعات، ارتباطات و غیره) برای تغییر استراتژیک می‌شود (گودشتاین، گوآتام و بوئکر^۱، ۱۹۹۴). به بیان دیگر، مشارکت استراتژیک هیئت‌مدیره نوآوری سازمانی و تغییر استراتژیک را تسهیل کند (کلارنر، پروبست، یوسیم، ۲۰۱۹). البته اگر «گستره سرمایه انسانی هیئت‌مدیره^۲» بالا باشد (افراد تخصص‌ها و تجارب متنوعی داشته باشند) تاثیر مشارکت افراد در تغییر استراتژیک مثبت است، در حالیکه اگر «عمق^۴ این سرمایه بیشتر باشد (یعنی افراد در یک موضوع تخصص زیادی داشته باشند، مثلاً همه بانکدار حرفه‌ای باشند)، چنین مشارکتی تاثیر مثبتی بر تغییر استراتژیک نخواهد داشت (هاینس و هیلمن^۵، ۲۰۱۰). همچنین بر اساس نظریه رده‌های بالای سازمان (همبریک و میسون^۶، ۱۹۸۴)، عملکرد سازمانی بازتابی است از ارزش‌ها و «پایگاه شناختی^۷» بازیگران قدرتمند یا همان «ائتلاف غالب سازمانی». با غلبه مدیرعامل، حرکت سازمان در مسیر تغییر استراتژیک تحت تاثیر شدید ویژگی‌ها و رویکردهای مدیرعامل خواهد بود. با توجه به موضوع «عقلانیت محدود^۸» بازیگران تصمیم، زمانی که مدیرعامل تنها بر اساس دیدگاه‌های خود تصمیم می‌گیرد و همفکری چندانی صورت نمی‌گیرد، احتمال در نظر نگرفتن برخی از پیچیدگی‌های محیطی و آگاه نبودن به برخی از مسائل استراتژیک سازمان (یا همان ادراک انتخابی^۹) افزایش یافته و بدیل‌های کمتری ایجاد می‌شود و نهایتاً احتمال کمتری برای تغییر استراتژیک وجود خواهد داشت.

گزاره پیشنهادی ۱۲: همفکری تیم مدیریت ارشد احتمال تغییر استراتژیک سازمان را افزایش می‌دهد.

1. Goodstein, Gautam, & Boeker
2. Klarner, Probst, & Useem, 2019
3. Board capital breadth
4. Depth
5. Haynes & Hillman
6. Hambrick & Mason
7. Cognitive base
8. Bounded rationality
9. Selectively perceives

۱۰- شخصیت

نظریه رده‌های بالای سازمان تجارب، ارزش‌ها و شخصیت مدیران ارشد را عواملی تاثیرگذار بر تفسیر آنها از موقعیت‌های مختلف معرفی می‌کند که انتخاب‌های استراتژیک را تحت تاثیر قرار می‌دهد (همبریک، ۲۰۰۷). بیشتر تحقیقات تجربی مبتنی بر این نظریه بر روی شاخص‌های جمعیت شناختی نظیر سن، تحصیلات و جنسیت تمرکز کرده‌اند و شخصیت کمتر مورد توجه قرار گرفته است (نادکارنی و هرمان^۱، ۲۰۱۰). البته تحقیقاتی به تبیین رابطه مدل «پنج‌عامل شخصیت»^۲ با تصمیم‌گیری استراتژیک و به طور خاص تغییر استراتژیک در مورد شخصیت مدیرعامل (هرمان و نادکارنی، ۲۰۱۴) و یا سایر اعضای تیم مدیریت ارشد (کولبرت و باریک و بردالی^۳، ۲۰۱۴) پرداخته‌اند. در همین راستا تورچیا، کالابرو و مورنر^۴ (۲۰۱۵) دریافتند که درجه بالاتر تنوع در هیئت مدیره از نظر شخصیت و سوابق افراد، خلاقیت بیشتری را در فرایند تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند. شواهد تحقیق ما ویژگی‌های شخصیتی دیگری را در مدیرعامل و سایر اعضای تیم مدیریت ارشد به عنوان عوامل تاثیرگذار بر مشارکت استراتژیک شناسایی کرد. نتایج نشان داد افرادی با ویژگی‌های شخصیتی کاریزماتیک، تاثیرگذار و تهاجمی (در مقابل افراد پیرو، تاثیرپذیر و محافظه‌کار) تصمیم کمتری به خروج از سازمان گرفته و احتمال گرایش آنها به رفتارهای سیاسی برای کسب قدرت، بیشتر است. مثلاً در سوال از مدیرعامل شهر یور که پیش‌تر مدیرعامل مرداد بوده است، پرسیده شد که آیا خروج شما از هیئت مدیره دلیل استعفايتان بود؟ او اینگونه توضیح می‌دهد:

« تنها کسی که در بین موسسین تجربه کار بانکی داشت من بودم ... برای من مهم نبود که در هیئت مدیره باشم یا نباشم. مهم این بود که کارم را پیش ببرم. حتی اگر از من خوش‌شان نیاید، تا زمانی که ببینم می‌توانم اهدافم را جلو ببرم به کسی کاری ندارم. البته من با روش خودم کاری می‌کردم که آنها زیاد نتوانند در کارم دخالت کنند. چون می‌دانستم دیدگاه‌هایشان متفاوت است و اگر قرار باشد برای هر موضوعی بدانند چه خبر است، چوب لای چرخ می‌گذارند ...»

-
1. Nadkarni & Herrmann
 2. Five Factor Model
 3. Colbert, Barrick, & Bradley
 4. Torchia, Calabrò, & Morner

گزاره پیشنهادی ۱۳: ویژگی‌های شخصیتی اعضای تیم مدیریت ارشد (خصوصاً مدیرعامل) شامل شخصیت کاریزماتیک، تاثیرگذار و تهاجمی، رابطه احساس تعلق با ثبات مدیریتی (۱۳-الف) و همچنین گرایش به رفتار سیاسی (۱۳-ب) را تعدیل می‌کند. بر اساس شواهد تحقیق شخصیت رابطه بین تسلط مدیرعامل و همفکری را نیز می‌تواند تعدیل کند. اگر مدیرعامل شخصیتی مشارکتی داشته باشد فضای همفکری بیشتری به سایرین خواهد داد. مدیران عامل خودکامه به صورت علنی و یا با بروز رفتارهای سیاسی سایرین را به پذیرش دیدگاه‌های خود سوق داده و یا به حذف افرادی با دیدگاه‌های متفاوت می‌پردازند (آیزنهارد و بوژیوس، ۱۹۸۸). مثلاً در بانک شهریور علی‌رغم آنکه مدیرعامل غلبه دارد، اما با توجه به اینکه نسبتاً روحیه مشارکتی داشته و سعی به دریافت نظرات اعضای هیئت‌مدیره دارد، گروه‌اندیشی کمتری نسبت به خرداد نشان داد که مدیرعامل فردی با شخصیت کاملاً غیرمشارکتی بوده است. معاون این بانک چنین دیدگاهی درباره رویکرد مشارکتی مدیرعامل دارد:

«...ایشان تشویق به دادن نظر مخالف هم عمل میکنند. این شوراها و جلسات فراوانی که داریم برای طوفان فکری است. البته من خودم دیدم خیلی جاها که مسئله حساس باشد، تکنیکال باشد، حتی اگر مدیرعامل اعصاب هم نداشته باشد سایرین نظرشان را میگویند که بعداً مدیون نباشند»

در نقطه مقابل معاون بانک خرداد با مدیرعاملی کاریزماتیک و در عین حال غیرمشارکتی، در پاسخ به این سوال که آیا این کاریزما باعث خودسانسوری سایرین نمی‌شود؟، اینگونه پاسخ داد:

«... خلق و خوی ایشان باعث می‌شود اگر نظر مخالفی داشته باشی، رعایت ایشان را بکنی ... من خودم بارها در جلسات کارشناسی به نتیجه متفاوتی رسیدم ولی در جلسه هیئت عامل نتوانستم حرفم را بزنم. اصلاً یک جوی ایجاد می‌شود که کسی جرئت ندارد صحبت مخالف مدیرعامل بزند. خصوصاً که ایشان سابقه نظامی هم داشته‌اند»

شخصیت اعضای هیئت‌مدیره نیز می‌تواند تا حدودی از شدت گروه‌اندیشی بکاهد. اعضای که «استقلال فکری»^۱ (بیلی، ۲۰۰۹؛ روبرتس و همکاران، ۲۰۰۵) و شجاعت لازم برای بیان دیدگاه‌های خود را دارند، می‌توانند تا حدودی از گروه‌اندیشی بکاهند و

دیدگاه‌های جدید را وارد فرایند تصمیم‌گیری کنند. معاون فروردین این موضوع را اینگونه توضیح می‌دهد:

«یکی از مسائل در هیئت مدیره‌ها به نظرم ذهن بین‌بوندنه افراد است. یعنی از خودشان رای و نظر نداشته باشند و ببینند فردی که قدرت بیشتری دارد چه می‌گوید و آنها هم همان را بگویند. این مساله به شخصیت آدم‌ها هم ربط دارد. بعضی‌ها ذاتاً تاثیرپذیر و پیرو هستند. بعضی هم دنبال اعمال نظر خودشان هستند...»

گزاره پیشنهادی ۱۴: ویژگی شخصیتی مدیرعامل شامل شخصیت مشارکتی (در برابر خودکامه) و نیز ویژگی شخصیتی اعضای هیئت مدیره شامل شجاعت و استقلال فکری، رابطه منفی بین غلبه مدیرعامل بر همفکری تیم مدیریت ارشد را تعدیل می‌کند.

شخصیت رابطه بین همفکری و تغییر استراتژیک را نیز تعدیل می‌کند. حتی در صورت غلبه مدیرعاملی غیرمشارکتی و عدم وجود همفکری، مدیران عاملی با ویژگی‌های شخصیتی تحول‌گرا، خلاق و ریسک‌پذیر، می‌توانند حرکت در مسیر تغییر استراتژیک را کلید زده و بدنه سازمان را نیز برای حرکت در مسیر آن بسیج می‌کنند. در خرداد علی‌رغم آنکه نوعی گروه‌اندیشی به خاطر قدرت برتر مدیرعامل و ویژگی شخصیتی غیرمشارکتی وی حاکم بود، اما به دلیل شخصیت ریسک‌پذیر و تحول‌گرای او، حرکت در مسیر تغییر استراتژیک و نوآوری در حوزه‌های خدمات نوین بانکی را با جدیت دنبال می‌نمود. رئیس هیئت مدیره این بانک این موضوع را اینگونه توضیح می‌دهد:

«در این بانک نظرات مدیرعامل جلوتر از بقیه است و ما هم به دنبال او حرکت می‌کنیم. معمولاً پیشنهاد کارهای اصلی و استراتژیک را خود او مطرح می‌کند. چون آدم پیشرو و عمل‌گرایی است. یعنی شخصیتی اهل ریسک دارد و دنبال تغییر است. حاضر نیست با روش‌های قبلی بانک را اداره کند. ممکن است بعضی‌ها او را فردی دیکتاتور و تکرر بدانند ولی من او را دیکتاتور صالح می‌دانم. چون می‌داند که باید چکار کند...»

گزاره پیشنهادی ۱۵: ویژگی‌های شخصیتی مدیرعامل شامل شخصیت خلاق، ریسک‌پذیر و تحول‌گرا، رابطه بین همفکری تیم مدیریت ارشد و تغییر استراتژیک سازمان را تعدیل می‌کند.

۱۱- مدل تسلط هیئت مدیره-مدیرعامل و تاثیر آن بر تغییر استراتژیک

فرایند نظریه‌پردازی از داده‌های تجربی آغاز شد. در مسیر تحلیل داده‌ها، نخست سازه‌ها

بحث و نتیجه گیری

۱- جمع بندی

هدف این پژوهش فهم بهتر روابط قدرت مدیرعامل-هیئت مدیره در فرایند مشارکت استراتژیک بوده است. سوال اصلی تحقیق این بود که قدرت برتر هر طرف چگونه تاثیری بر این فرایند دارد؟ مطالعه موردی در شش بانک با ساختارهای قدرت متفاوت، سازهایی در سه سطح تحلیل فردی، گروهی و سازمانی اکتشاف کرده و روابط این سازه‌ها را در قالب گزاره‌های پیشنهادی تبیین نمود. اگرچه عملکرد مالی نمونه‌های تحقیق نشان‌دهنده وضعیت بدتر بانک‌هایی با قدرت برتر هیئت مدیره بود، اما نتیجه مهم تر این پژوهش پیچیدگی و چندلایه بودن تحلیل پویایی‌های قدرت در میان مدیران ارشد است. بنابراین به جای تحلیل خطی و تجویز سریع ضرورت قدرت برتر هیئت مدیره (دیدگاه نظریه نمایندگی) و یا قدرت برتر مدیرعامل (دیدگاه نظریه خادمیت)، تحلیلی عمیق‌تر از پویایی‌های قدرت نیاز است. استفاده از دیدگاه‌های «تئوری رده‌های بالای سازمان»، «قدرت و سیاست در سازمان»، «هویت اجتماعی»، «وابستگی منابع» و «استراتژی به‌عنوان عمل» در کنار دو نظریه قبلی، درک کامل‌تری از موضوع ایجاد کرد.

قدرت برتر یا تسلط مدیرعامل از یک طرف با احتمال ایجاد گروه‌اندیشی بر همفکری استراتژیک هیئت‌مدیره تاثیری منفی داشته و زمینه تغییر استراتژیک سازمان را محدود می‌کند. اما از طرف دیگر با ایفای نقش رهبری یکپارچه، انسجام و همدمی تیم مدیریت ارشد را افزایش داده و با بهبود ثبات مدیریتی، بستر مناسب‌تری برای اجرای تصمیمات بلندمدت و استراتژیک مهیا می‌کند. با این حال شخصیت مدیرعامل و اعتماد مابین مدیرعامل و هیئت مدیره نقش بسزایی در وزن نهایی آثار گفته‌شده و غلبه تاثیر یکی نسبت به دیگری بازی می‌کند. ممکن است شخصیت خودکامه مدیرعامل با ایجاد گروه‌اندیشی و یا شخصیت محافظه‌کار و ریسک‌گریز او مانع از حرکت در مسیر تغییر استراتژیک شود و اثرات مثبت انسجام تیم مدیریت ارشد را خنثی کند. در سمت دیگر، قدرت برتر یا تسلط هیئت مدیره با ایجاد فضای چالشی و فقدان وحدت فرماندهی می‌تواند تضادها در تیم مدیریت ارشد را افزایش داده و به انسجام آسیب بزند. در چنین شرایطی مدیرعامل ممکن است حتی دچار احساس عدم تعلق به ائتلاف غالب سازمانی شده و به استعفاء یا بروز رفتارهای سیاسی برای کسب قدرت بیشتر بپردازد. چنین

و وضعیتی می‌تواند منجر به عدم ثبات مدیریتی در سازمان و گسست بین تصمیم‌گیری و اجرای استراتژیک گردد و تحقق تغییرات استراتژیک را با چالش مواجه کند. با این حال باز هم شخصیت مدیرعامل و وضعیت اعتماد بین او و هیئت‌مدیره نقش حیاتی بازی می‌کند و حتی ممکن است بخشی از آثار منفی را خنثی کرده و شرایط بهتری نسبت به غلبه مدیرعاملی با شخصیتی استبدادی ایجاد نماید.

۲- ارزش‌افزایی تحقیق

ارزش‌افزایی اصلی این تحقیق ارائه تبیینی چندلایه و اقتضایی تر نسبت به تحقیقات قبلی بود. به طور خاص کم‌تر تحقیقی رابطه بین دو مولفه قدرت و اعتماد را اینگونه به تصویر کشیده است. در نظر گرفتن جهت اعتماد و تاثیرات متفاوت آن (اعتماد هیئت‌مدیره به مدیرعامل و برعکس) و نیز انواع اعتماد (اعتماد به صداقت و اعتماد به توانمندی) در تبیین پویایی‌های هیئت‌مدیره، از نوآوری‌های این تحقیق بود. همچنین پرداختن به جزئیات شخصیتی و تاثیر آن بر پویایی‌های هیئت‌مدیره، به ندرت مورد توجه محققان حاکمیت شرکتی قرار گرفته است. نتایج این تحقیق دیدگاه‌های جدیدی به ادبیات حاکمیت شرکتی با دیدگاه رفتاری ایجاد نمود.

۳- محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهشی

به نظر می‌رسد مولفه‌هایی نظیر نقش رئیس هیئت‌مدیره، ساختار مالکیت بانک‌ها و تاثیر محیط زمینه‌ای (نهادهای قانونی و نظارتی، تلاطم‌های محیطی و غیره) نیز بر پویایی‌های قدرت تاثیرگذار باشند؛ اما به دلیل گسترده و پیچیده شدن تحقیق، امکان پرداختن کامل به آنها در این مقاله میسر نبود. به طور خاص محققین نتوانستند پاسخ کاملی از دلیل تفاوت پرننگ‌تر دو ساختار قدرت تسلط مدیرعامل یا هیئت‌مدیره در ایران و منفی‌تر بودن عملکرد بانک‌هایی با غلبه هیئت‌مدیره‌ها نسبت به پژوهش‌های خارجی یابند. سوالاتی نظیر این موارد می‌تواند مورد توجه پژوهشگران آتی قرار گیرد:

نقش رئیس هیئت‌مدیره: آیا رئیس هیئت‌مدیره می‌تواند نوعی توازن در ساختار قدرت در تیم مدیریت ارشد ایجاد کرده و آثار منفی تسلط مدیرعامل (نظیر گروه‌اندیشی) و یا تسلط هیئت‌مدیره (کاهش انسجام) را خنثی سازد؟

ساختار مالکیت: آیا ساختار مالکیت بانک‌ها می‌تواند بر معادلات قدرت در تیم مدیریت

ارشد تاثیرگذار باشد؟ آیا وجود بانک‌هایی با ساختار مالکیت مختلط دولتی-خصوصی یا دولتی-شبه‌خصوصی بر توازن قدرت در تیم مدیریت ارشد تاثیری دارد؟
محیط نهادی: آیا محیط نهادی و عواملی نظیر ضعف نهادهای قانونی و نظارتی می‌تواند آثار منفی غلبه هیئت‌مدیره‌ها را پررنگ‌تر ساخته و عملکرد ضعیف‌تری برای بانک‌های ایرانی با این ساختار قدرت پدید آورده باشد؟ آیا تلاطم‌های محیط اقتصادی-سیاسی ایران و عواملی نظیر تحریم‌ها و نوسانات ارزی می‌تواند عملکرد مثبت‌تر تسلط مدیرعامل به عنوان عاملی برای تصمیم‌گیری سریع‌تر و با اجماع بیشتر برای تطبیق با تغییرات محیطی را توجیه کند؟

تیم مدیریت ارشد/اجرایی: تیم مدیریت ارشد در این تحقیق محدود به هیئت‌مدیره و مدیرعامل بود. اما به نظر می‌رسد فرایندهای مورد بحث در این پژوهش، در فضای هیئت عامل (تیم مدیریت اجرایی) دارای شباهت‌ها و تفاوت‌هایی باشد که بتواند در پژوهش‌های آتی مورد مطالعه و مقایسه قرار گیرد.

۴- ملاحظات کاربردی

سیاستگذاران حاکمیت شرکتی بانک‌ها یعنی بانک مرکزی و سازمان بورس باید توجه بیشتری به پویایی‌های رفتاری و مسائلی نظیر قدرت داشته و به ترجمه صرف دستورالعمل‌های جهانی که عمدتاً نیز بر پایه نظریه نمایندگی طراحی شده‌اند، نپردازند. مثلاً موضوع عدم عضویت مدیرعامل در هیئت‌مدیره که در سال‌های اخیر با ارائه آیین‌نامه حاکمیت شرکتی از طرف بانک مرکزی مورد نظر برخی از بانک‌ها قرار گرفته، چالش‌های بیشتری برای آنها ایجاد کرده است که در این تحقیق به آنها پرداخته شد. پیشنهاد می‌گردد به جای پرداختن صرف به موضوعات ساختاری و شکلی، آموزش‌ها و فعالیت‌های ترویجی برای بهبود عملکرد واقعی هیئت‌مدیره‌ها انجام گیرد. آشنا کردن افراد با تاثیر موضوعاتی نظیر قدرت، اعتماد و ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند درک بهتری از چگونگی افزایش اثربخشی هیئت‌مدیره‌ها به دست دهد. سهامداران عمده نیز به عنوان انتخاب‌کننده اصلی اعضای هیئت‌مدیره و مدیران عامل، باید پیش از انتخاب خود توجه بیشتری به عوامل تاثیرگذار بر ساختار قدرت تیم مدیریت ارشد نظیر شخصیت مدیرعامل و عوامل احتمالی موثر بر کاهش اعتماد بین افراد داشته باشند. یک انتخاب

اشتباه می‌تواند معادلات قدرت را به کلی در مدیریت ارشد به هم بریزد و آثار مخربی بر اهداف استراتژیک سازمان داشته باشد. در نهایت مدیران عامل، اعضای هیئت مدیره‌ها و سایر اعضای تیم مدیریت ارشد نیز با درک بهتر از پویایی‌های قدرت می‌توانند اثربخشی فرایند تصمیم‌گیری و حرکت در جهت تغییر استراتژیک را بهبود بخشند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Mohammadsadegh Hashemi



<https://orcid.org/0000-0002-0578-2393>

Amin Moeinian



<https://orcid.org/0000-0002-0151-1836>

Mahdi Ebrahimi



<https://orcid.org/0000-0003-3987-5325>

منابع

بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶). دستورالعمل الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی در مؤسسات اعتباری غیردولتی ایران: بازیابی شده از:

www.cbi.ir/showitem/16300.aspx

References

- Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), 3213-3226 .
- Avkiran, N. K., & Morita, H. (2010). Benchmarking firm performance from a multiple-stakeholder perspective with an application to Chinese banking. *Omega*, 38(6), 501-508 .
- Bailey, B. C., & Peck, S. I. (2013). Boardroom Strategic Decision Making Style: Understanding the Antecedents. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 131-146 .
- Ben- Amar, W., Francoeur, C., Hafsi, T., & Labelle, R. (2013). What makes better boards? A closer look at diversity and ownership. *British Journal of Management*, 24(1), 85-101.

استناد به این مقاله: هاشمی، محمدصادق، (۱۴۰۰)، قدرت برتر هیئت مدیره یا مدیرعامل، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۱۰۰، ص ۶۵-۱۰۸.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

- Berger, A. N., Clarke, G. R., Cull, R., Klapper, L., & Udell, G. F. (2005). *Corporate governance and bank performance: A joint analysis of the static, selection, and dynamic effects of domestic, foreign, and state ownership*: The World Bank.
- Bezemer, P.-J., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2014). Inside the boardroom: exploring board member interactions. *Qualitative research in accounting & management*, 11(3), 238-259 .
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multi-level approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354 .
- Boyd, B. K. (1995). CEO duality and firm performance: A contingency model. *Strategic management journal*, 16(4), 301-312 .
- Boyd, B. K., Haynes, K. T., & Zona, F. (2011). Dimensions of CEO-board relations. *Journal of management studies*, 48(8), 1892-1923 .
- Brundin, E., & Nordqvist, M. (2008). Beyond facts and figures: The role of emotions in boardroom dynamics. *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 326-341 .
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*: Sage.
- Choi, S., & Hasan, I. (2005). Ownership, governance, and bank performance: Korean experience. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 14(4), 215-242 .
- Colbert, A. E., Barrick, M. R., & Bradley, B. H. (2014). Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 67(2), 351-387 .
- Cornett, M. M., McNutt, J. J & ,Tehrani, H. (2009). Corporate governance and earnings management at large US bank holding companies. *Journal of Corporate finance*, 15(4), 412-430 .
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*, 28(3), 371-382 .
- Daily, C. M., & Johnson, J. L. (1997). Sources of CEO power and firm financial performance: A longitudinal assessment. *Journal of Management*, 23(2), 97-117 .
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of management review*, 22(1), 20-47 .
- Dubois, A., & Gadde, L. (1999). Case studies in business market research: An abductive approach. Paper presented at the IMP Conference (15th).
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16 (1) ,49-64.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550 .
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management journal*, 31(4), 737-770 .

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32 .
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325 .
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 35(3), 505-538 .
- Finkelstein, S., & D'aveni, R. A. (1994). CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management journal*, 37(5), 1079-1108 .
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 484-503 .
- 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 .
- Gabrielsson, J., & Huse, M. (2004). Context, behavior, and evolution: Challenges in research on boards and governance. *International Studies of Management & Organization*, 34(2), 11-36 .
- Geletkanycz, M. A., & Boyd, B. K. (2011). CEO outside directorships and firm performance: A reconciliation of agency and embeddedness views. *Academy of Management journal*, 54(2), 335-352 .
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education*, 4(1), 75-91 .
- Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? Inclination × power = strategic change. *Strategic management journal*, 22(12), 1087-1111 .
- Goodstein, J., Gautam, K & ,Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic management journal*, 15(3), 241-250 .
- Graham, J. R., Kim, H., & Leary, M. (2020). CEO-board dynamics. *Journal of financial economics*.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry*: Newbury Park, CA: Sage.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update: *Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510*.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206 .
- Hambrick, D. C., Werder, A. v & ,Zajac, E. J. (2008). New directions in corporate governance research. *Organization Science*, 19(3), 381-385 .
- Haynes, K. T., & Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic management journal*, 31(11), 1145-1163 .

- Herrmann, P., & Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic management journal*, 35(9), 1318-1342 .
- Huse, M. (1998). Researching the dynamics of board—stakeholder relations. *Long Range Planning*, 31(2), 218-226 .
- Huse, M., Hoskisson, R., Zattoni, A., & Viganò, R. (2011). New perspectives on board research: Changing the research agenda. *Journal of Management & Governance*, 15(1), 5-28 .
- Huse, M., & Zattoni, A. (2008). Trust, firm life cycle, and actual board behavior: Evidence from” one of the lads” in the board of three small firms. *International Studies of Management & Organization*, 38(3), 71-97 .
- Ingly, C. B., & Van der Walt, N. T. (2001). The strategic board: The changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 174-185 .
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure .*Journal of financial economics*, 3(4), 305-360 .
- Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*: Harvard Business Press.
- Kim, B., Burns, M. L., & Prescott, J. E. (2009). The strategic role of the board: The impact of board structure on top management team strategic action capability. *Corporate Governance: An International Review*, 17(6), 728-743 .
- Klärner, P., Probst, G., & Useem, M. (2019). Opening the black box: Unpacking board involvement in innovation. *Strategic Organization*, 1476127019839321.
- Leblanc, R., & Schwartz, M. S. (2007). The black box of board process: Gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 843-851 .
- Liang, Q., Xu, P., & Jiraporn, P. (2013). Board characteristics and Chinese bank performance. *Journal of Banking & Finance*, 37(8), 2953-2968 .
- Liao, H.-H., Chen, T.-K., & Lu, C.-W. (2009). Bank credit risk and structural credit models: Agency and information asymmetry perspectives. *Journal of Banking & Finance*, 33(8), 1520-1530 .
- Littler, K., Aisthorpe, P., Hudson, R., & Keasey, K. (2000). A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector. *International Journal of Information Management*, 20(6), 411-428 .
- Luo, Y. (2015). CEO power, ownership structure and pay performance in Chinese banking. *Journal of Economics and Business*, 82, 3-16 .
- Lumineau, F., Long, C. P., Sitkin, S. B., Argyres, N., & Sarala, R. (2020). Rethinking Control and Trust Dynamics in Organizations. *Journal of management studies (call for papers for a special issue)*.

- Magnusson, P., & Boggs, D. J. (2006). International experience and CEO selection: An empirical study. *Journal of International Management*, 12(1), 107-125 .
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization studies*, 20(1), 47-74 .
- Muth, M., & Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5-28 .
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management journal*, 53(5), 1050-1073 .
- Naranjo- Gil, D., Hartmann, F., & Maas, V. S. (2008). Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, 19(3), 222-234 .
- Nibler, R., & Harris, K. L. (2003). The effects of culture and cohesiveness on intragroup conflict and effectiveness. *The Journal of social psychology*, 143(5), 613-631 .
- Onali, E., Galiakhmetova, R., Molyneux, P., & Torluccio, G. (2016). CEO power, government monitoring, and bank dividends. *Journal of financial Intermediation*, 27, 89-117 .
- Pearce, J. A. (1995). A structural analysis of dominant coalitions in small banks. *Journal of Management*, 21(6), 1075-1095 .
- Pearce, J. A., & Zahra, S. A. (1991). The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance. *Strategic management journal*, 12(2), 135-153 .
- Pearce, J. A., & Zahra, S. A. (1992). Board composition from a strategic contingency perspective. *Journal of management studies*, 29(4), 411-438 .
- Pettigrew, A., & McNulty, T. (1995). Power and influence in and around the boardroom. *Human Relations*, 48(8), 845-873 .
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California management review*, 34(2), 29-50 .
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational behavior and human performance*, 15(1), 87-98 .
- Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292-306 .
- Pye, A., & Pettigrew, A. (2005). Studying board context, process and dynamics :Some challenges for the future. *British Journal of Management*, 16(s1), S27-S38 .
- Ravasi, D., & Zattoni, A. (2006). Exploring the political side of board involvement in strategy: A study of mixed ownership institutions. *Journal of management studies*, 43(8), 1671-1702 .

- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. Harlow, UK: Pearson Education (pp. 39).
- Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16(s1), S5-S26 .
- Ruigrok, W., Peck, S. I., & Keller, H. (2006). Board characteristics and involvement in strategic decision making: Evidence from Swiss companies. *Journal of management studies*, 43(5), 1201-1226 .
- Salehi, M., Mansouri, A., & Pirayesh, R. (2009). Banking crisis: Empirical evidence of Iranian bankers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 2, 25-32 .
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students 7th edition*. Perntice Hall.
- Smith, A., Houghton, S. M., Hood, J. N., & Ryman, J. A. (2006). Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance? *Journal of Business Research*, 59(5), 622-629 .
- Stiles, P. (2001). The impact of the board on strategy: An empirical examination. *Journal of management studies*, 38(5), 627-650 .
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of management review*, 28(3), 397-415 .
- Tang, J., Crossan, M., & Rowe, W. G. (2011). Dominant CEO, deviant strategy, and extreme performance: The moderating role of a powerful board. *Journal of management studies*, 48(7), 1479-1503 .
- Torchia, M., Calabrò, A., & Morner, M. (2015). Board of directors' diversity, creativity, and cognitive conflict: The role of board members' interaction. *International Studies of Management & Organization*, 45(1), 6-24 .
- Udueni, H. (1999). Power dimensions in the board and outside director independence: Evidence from large industrial UK firms. *Corporate Governance: An International Review*, 7(1), 62-72 .
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., . . . Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360 .
- Van Eas, H., Van Der Laan, G., & Postma, T. J. (2008). Trust and board task performance *The Value Creating Board* (pp. 489-499): Routledge.
- Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 307-319 .
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of management review*, 24(2), 266-285 .
- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of Management journal*, 42(1), 7-24 .

- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1995). Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly*, 60-83 .
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2013). A behavioral theory of corporate governance: Explicating the mechanisms of socially situated and socially constituted agency. *Academy of Management Annals*, 7(1), 607-661 .
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121 .
- Zajac, E. J., & Westphal, J. D. (1996). Who shall succeed ?How CEO/board preferences and power affect the choice of new CEOs. *Academy of Management journal*, 39(1), 64-90 .
- Zhang, P. (2013). Power and trust in board-CEO relationships. *Journal of Management & Governance*, 17(3), 745-765 .