

Board Structure and Corporate Social Responsibility: Contingency versus Agency Theory

Farshad Sabzalipour* 

Assistant Professor, Department of Accounting, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran, f.sabzalipour@ilam.ac.ir

Ali Sayadi Somar 

Assistant Professor, Department of Accounting, Faculty of Management and Economic, Lorestan University, Khoramabad, Iran, Sayadi.a@lu.ac.ir

Asma Rezaei 

MSc of Accounting, Ilam Bakhtar Higher Education Institute, Ilam, Iran, rezaei.a1401@gmail.com

Karim Kazemi 

MSc of Accounting, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran, karimkazemi237@yahoo.com

Abstract

Purpose: Studies in the field of corporate governance have tried to formulate a model that is compatible with all companies with different goals by using of agency theory. On the other hand, some researchers emphasize on presenting a contingency perspective. The purpose of this research is to examine the relationship between the board structure and corporate social responsibility by considering the role of contingency factors.

Method: The research data includes 128 companies admitted to the Tehran Stock Exchange in the period of 2016 to 2021. Structural equation modeling and SmartPLS3 software were used to test the hypotheses. The three factors of firm size, business strategy and business competition have considered as contingency factors that affect the board structure.

Results: Contingency factors including firm size, business strategy and business competition have a positive and significant effect on the board structure, and the board structure has a significant mediating effect on the relationship between the contingency factors and corporate social responsibility.

Conclusion: Companies with a strong strategy, large size and high business competitiveness have a more efficient board structure. Contingency factors are among the factors affecting the board structure, and the fitting of the board structure with contingency factors lead to improve corporate social responsibility.

Contribution: Studies based on agency theory are unable to explain the effectiveness of the board of directors in the field of corporate social responsibility due to having a narrow theoretical lens. By providing a contingency framework, this study contribute to the existing literature, and helps the legislators to formulate new guidelines and laws.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Board Structure, Agency Theory, Contingency Theory.

Research Article

Cite this article: Sabzalipour, Sayadi Somar, Rezaei & Kazemi (2024) Board Structure and Corporate Social Responsibility: Contingency versus Agency Theory, Journal of Financial Accounting Knowledge, Vol.11, NO.1, Spring, 113-137.

DOI: 10.30479/jfak.2024.19856.3170


Received on 19 January, 2024 **Accepted on** 17 March, 2024

© The Author(s). 


Publisher: Imam Khomeini International University.

Corresponding Author: Farshad Sabzalipour (f.sabzalipour@ilam.ac.ir)


ساختار هیات مدیره و مسئولیت اجتماعی شرکت: تقابل تئوری اقتضایی و نمایندگی

فرشاد سبزی علی پور* 

استادیار گروه حسابداری، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران، f.sabzalipour@ilam.ac.ir

علی صیادی سومار 

استادیار گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران، Sayadi.a@lu.ac.ir

اسماء رضایی 

کارشناس ارشد حسابداری، موسسه غیرانتفاعی باختر، ایلام، ایران، rezaei.a1401@gmail.com

کریم کاظمی 

کارشناس ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران، karimkazemi237@yahoo.com

چکیده

هدف: مطالعات حوزه حاکمیت شرکتی با بهره‌گیری از مبانی تئوری نمایندگی تلاش کرده‌اند مدلی را تدوین کنند که در تمام شرکت‌ها و با اهداف مختلف سازگاری داشته باشد. در مقابل، برخی از پژوهشگران بر ارائه یک دیدگاه اقتضایی تأکید دارند. هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین ساختار هیات مدیره و مسئولیت اجتماعی شرکت با در نظر گرفتن نقش فاکتورهای اقتضایی است.

روش: داده‌های پژوهش شامل ۱۲۸ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران در دوره ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۰ است. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم افزار SmartPLS3 استفاده شده است. سه عامل اندازه شرکت، استراتژی تجاری و رقابت تجاری به عنوان فاکتور اقتضایی موثر بر ساختار هیات مدیره در نظر گرفته شده است.

یافته‌ها: فاکتورهای اقتضایی شامل اندازه شرکت، استراتژی تجاری و رقابت تجاری بر ساختار هیات مدیره تأثیر مثبت و معناداری دارند و ساختار هیات مدیره در رابطه بین فاکتورهای اقتضایی با مسئولیت اجتماعی شرکت اثر میانجی معناداری دارد.

نتیجه‌گیری: شرکت‌های دارای استراتژی قوی، اندازه بزرگ و توان رقابت تجاری بالا از ساختار هیئت مدیره کارآمدتری برخوردارند. عوامل اقتضایی از جمله عوامل مؤثر بر ساختار هیئت مدیره هستند و سازگاری ساختار هیات مدیره با فاکتورهای اقتضایی بر بهبود مسئولیت اجتماعی تأثیر دارد.

دانش‌افزایی: مطالعات مبتنی بر نظریه نمایندگی به دلیل داشتن یک لنز نظری محدود قادر به تبیین اثربخشی هیات مدیره در حوزه مسئولیت اجتماعی نیستند. این مطالعه، با ارائه یک چارچوب اقتضایی، ادبیات موجود در این حوزه را توسعه می‌دهد و به قانون‌گذاران در تدوین دستورالعمل‌ها و قوانین جدید کمک می‌کند.

واژگان کلیدی: مسئولیت اجتماعی شرکت، ساختار هیات مدیره، تئوری نمایندگی، تئوری اقتضایی.

مقاله پژوهشی

*استناد: سبزی علی پور، صیادی سومار، رضایی و کاظمی (۱۴۰۳): ساختار هیات مدیره و مسئولیت اجتماعی شرکت: تقابل تئوری اقتضایی و نمایندگی، فصلنامه علمی دانش حسابداری مالی، مقاله پژوهشی، دوره ۱۱، شماره ۱، پیاپی ۴۰، بهار ۱۴۰۳، ۱۱۳-۱۳۷.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۲۹ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۱۲/۲۷

ناشر: دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) © حق مؤلف نویسندگان



۱- مقدمه

امروزه، سازمان‌ها عضوی از زندگی اقتصادی مدرن و شکل‌دهنده دنیای اجتماعی کنونی هستند. از یک سو، سازمان‌ها بر رفاه و معیشت اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی تاثیر دارند؛ از سوی دیگر، آن‌ها با استفاده از منابع کره زمین که متعلق به عموم جامعه است، ثروت خود را افزایش می‌دهند. بنابراین، بین سازمان‌ها و جوامع رابطه‌ای متقابل برقرار است و هیچ یک نمی‌تواند مسئولیت‌پذیری در قبال دیگری را نادیده بگیرد (برگمن و همکاران، ۲۰۱۷؛ ۷۵۳). سازمان‌ها جهت افزایش مشروعیت خود باید به عنوان یک شهروند خوب به خواسته‌های جامعه توجه داشته باشند (فاکر، ۲۰۲۰، ۲). در سال‌های اخیر، با افزایش اهمیت مسائل پایداری و مسئولیت اجتماعی، تعداد سازمان‌هایی که پایداری را در فرآیند کسب‌وکار، گزارش‌دهی و تدوین استراتژی‌های خود اتخاذ کرده‌اند، به‌طور چشمگیری افزایش یافته است. افزایش تعداد کمیته‌های پایداری در سطح هیات مدیره گواهی بر این مدعا است. به عنوان نمونه، در پنج سال گذشته درصد شرکت‌های اس‌اند‌پی ۵۰۰ دارای کمیته پایداری در سطح هیات مدیره از ۵٪ به ۲۴٪ افزایش یافته است. در همین دوره زمانی، درصد شرکت‌هایی که گزارش پایداری و مسئولیت اجتماعی را منتشر کرده‌اند از ۲۰٪ به ۸۰٪ افزایش یافته است (بن و همکاران، ۲۰۱۴؛ ۵). برخی از این تغییرات به دلیل اقدامات داوطلبانه شرکت‌ها و برخی دیگر نتیجه تدوین مقررات دولتی است. گسترش مقررات پایداری و اجتماعی با هدف ترغیب شرکت‌ها برای توجه به مسئولیت اجتماعی در تدوین سیاست‌ها و اجرای عملیات تجاری است (ایوانو و سرافیم، ۲۰۱۷؛ ۱۲).

حکمرانی خوب در هر حوزه‌ای از جامعه حائز اهمیت است. از آنجایی که منابع موجود جهت برآوردن انتظارات جامعه محدود است، سطح حکمرانی خوب می‌تواند به ارتقای رفاه جامعه کمک کند. از این رو، حاکمیت شرکتی خوب مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران و پژوهشگران قرار گرفته است (آراس و کروزر، ۲۰۰۸؛ ۴۳۳). هیات مدیره به عنوان یکی از مکانیزم‌های کلیدی حاکمیت شرکتی، با تعیین محدوده‌هایی که بر جهت‌گیری استراتژیک شرکت تاثیر دارند (میزروچی، ۱۹۸۳؛ ۴۲۷)، سطح بالایی از کنترل را بر اقدامات سازمانی اعمال می‌کنند (جاج، ۲۰۱۲؛ ۱۲۳). اگر هیات مدیره زمان و توجه خود را به مسائل خاصی اختصاص دهد، آن موضوعات را در دستور کار سازمانی در اولویت قرار می‌دهند. رسوایی‌های اخیر موجب افزایش توجه به نقش هیات مدیره شده است. این امر، به ویژه در حوزه مسائل پایداری و مسئولیت اجتماعی شرکت، قابل توجه است. هیات مدیره، در قبال عدم رعایت مقررات زیست محیطی دارای مسئولیت است (والز و هافمن، ۲۰۱۳؛ ۲۵۴) و ممکن است به دلیل عدم شناخت پیامدهای ناشی از اقدامات اجتماعی شرکت، در معرض دعاوی گروه‌های ذینفع قرار گیرند. علاوه بر این، افراد زیادی از اقدامات داوطلبانه شرکت‌ها حمایت کرده‌اند تا

ساختارهای زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی و اقدامات عملکرد را به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از استراتژی خود، با نظارت هیات مدیره اتخاذ کنند (باسن و کوواک، ۲۰۲۰؛ ۸۰۹؛ راهداری و رستمی، ۲۰۱۵؛ ۷۵۸).

مرور ادبیات نظری و تجربی پژوهش حاکی از آن است که مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی، به‌ویژه هیات مدیره، به طرق مختلف بر مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر دارد. حاکمیت شرکتی خوب، اعضای شایسته هیات مدیره را برای انجام وظایف و مسئولیت‌های محول شده به آنها در نظر می‌گیرد. هیات مدیره با کیفیت پائین منجر به رفتارهای نامطلوب شرکت، نظیر نبود تعهد به اهداف سازمانی و اجتماعی و سوء استفاده از ثروت سهامداران می‌شود (ساندا، ۲۰۱۱؛ ۲). هیات مدیره با انجام صحیح وظایف خود، نتایج مالی بهتر و دستیابی به اهداف سازمانی را تحقق می‌بخشد (زهرا و پیرس، ۱۹۸۹؛ ۲۹۴). جو و هارجوتو (۲۰۱۲؛ ۵۳) مدعی هستند که مکانیسم‌های داخلی و خارجی حاکمیت شرکتی، مشارکت شرکت در مسائل اجتماعی را بهبود می‌بخشد. هوانگ و وانگ (۲۰۱۵؛ ۹۶) مدعی هستند که هیات مدیره با تدوین سیاست‌های تاثیرگذار بر عملکرد مالی و مسئولیت اجتماعی شرکت، مسائل نمایندگی بین مدیران و سهامداران را کاهش می‌دهد. بنابراین، می‌توان استدلال کرد که وجود یک هیات مدیره کارآمد بر مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر دارد (کارپنتر و وستفال، ۲۰۰۱؛ یوجونوا، ۲۰۱۲؛ ۶۵۷). به عنوان نمونه، حسین و همکاران (۲۰۱۸؛ ۴۱۱) نشان دادند که فعالیت هیات مدیره بر مسئولیت اجتماعی تاثیر دارد. یافته‌های پژوهش کرایفو و همکاران (۲۰۱۸؛ ۲) نیز حاکی وجود رابطه بین ویژگی‌های هیات مدیره با عملکرد اجتماعی شرکت است.

با وجود استدلال‌های ارائه شده در خصوص نقش هیات مدیره در حوزه مسائل اجتماعی، مرور ادبیات پژوهش حاکی از آن است که یافته‌های مطالعات مربوط به تاثیر ساختار هیات مدیره بر عملکرد اجتماعی و پایداری نسبتاً متضاد و گمراه‌کننده است (دسندر و همکاران، ۲۰۱۶؛ شوکات و همکاران، ۲۰۱۶؛ والز و همکاران، ۲۰۱۲). اگر چه بسیاری از محققان دریافته‌اند که بین ویژگی‌های هیات مدیره و مسئولیت اجتماعی شرکت رابطه مثبتی وجود دارد (مک‌گینس و همکاران، ۲۰۱۷؛ ولت و همکاران، ۲۰۱۶؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۳)، سایر پژوهش‌ها حاکی از وجود رابطه منفی و یا عدم وجود رابطه است (آدامز و فانک، ۲۰۱۲؛ کولز و همکاران، ۲۰۰۸؛ اورتیز د ماندوجانا و آراگون کوریا، ۲۰۱۵). در این راستا، برخی از پژوهشگران با زیر سوال بردن این یافته‌ها، ادعا می‌کنند که این رابطه ممکن است تحت تاثیر سایر عوامل مداخله‌گری باشد که در آن پژوهش‌ها مورد توجه قرار نگرفته‌اند (کروتزن و هرزیگ، ۲۰۱۳؛ مارگولیس و والش، ۲۰۰۳). از سوی دیگر، اغلب مطالعات حوزه حاکمیت شرکتی تلاش کرده‌اند با بهره‌گیری از مبانی تئوری نمایندگی و تمرکز بر حداقل نمودن تضاد نمایندگی بین مالکان و مدیران، مدلی را تدوین کنند که برای تمام شرکت‌ها و با اهداف مختلف

سازگاری داشته باشد. تئوری نمایندگی به طور ضمنی فرض می‌کند که یک مجموعه روابط کلی (جهان شمول) بین مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی و عملکرد مالی و غیرمالی شرکت وجود دارد. از این رو، می‌توان ادعا کرد که وجود یافته‌های متناقض در خصوص اثربخشی هیات مدیره ناشی از عدم توجه به نقش فاکتورهای اقتضایی در تدوین ساختار هیات مدیره است. در همین راستا، بسیاری از پژوهشگران نیاز به یک دیدگاه اقتضایی از حاکمیت شرکتی را مورد توجه قرار داده‌اند (ویلیامسن، ۱۹۸۳؛ ۳۵۴). تئوری اقتضایی بیان می‌کند که عملکرد یک شرکت حاصل سازگاری ویژگی‌های آن با فاکتورهایی است که وضعیت شرکت را منعکس می‌کند. هراکلوس (۲۰۰۱؛ ۱۶۵) پیشنهاد می‌کند که جهت‌گیری پژوهش‌های آتی حوزه حاکمیت شرکتی باید بر استفاده از یک دیدگاه اقتضایی متمرکز باشد. از این رو، ضروری است نقش مداخله‌گر فاکتورهای اقتضایی در رابطه بین هیات مدیره و مسئولیت اجتماعی شرکت مورد توجه قرار گیرد (فاکر و همکاران، ۲۰۱۹؛ ۷۶۵). استفاده از دیدگاه اقتضایی برای شناخت هیئت مدیره نقطه آغازی خواهد بود مبنی بر این که بهترین راه برای تدوین ساختار هیئت مدیره و سیستم‌های حاکمیتی وجود ندارد و همه راه‌ها به یک اندازه خوب نیستند. بنابراین، در تدوین ساختار هیئت مدیره باید کلیه ذینفعان و بازیگران داخلی و خارجی و زمینه‌های محیطی مورد توجه قرار گیرد (هیوس، ۲۰۰۵، ۴۲).

با بهره‌گیری از مبانی تئوری اقتضایی در حوزه حاکمیت شرکتی می‌توان استدلال کرد که ویژگی‌های اقتضایی جزء عوامل تعیین‌کننده ساختار هیات مدیره هستند، به گونه‌ای که تغییر در ویژگی‌های اقتضایی و زمینه‌های محیطی یک سازمان بر ساختار هیات مدیره آن تاثیر دارد. از سوی دیگر، سازگاری ساختار هیات مدیره با ویژگی‌های اقتضایی منجر به اثربخشی آن در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت خواهد شد (آگیلرا و همکاران، ۲۰۰۸؛ ۴۷۸). بنابراین، پژوهش حاضر با استفاده از بنیان‌های تئوریک نظریه اقتضایی و نظریه نمایندگی به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه شرکت‌ها، ساختار هیات مدیره خود را با توجه به عوامل اقتضایی و زمینه‌های محیطی و سازمانی که در آن فعالیت می‌کنند، تدوین می‌کنند؛ و این فاکتورها در رابطه بین ساختار هیات مدیره و مسئولیت اجتماعی چه نقشی دارند. پژوهش حاضر از چند جنبه دارای نوآوری است و به توسعه ادبیات موجود کمک می‌کند. نخست، علیرغم این واقعیت که ساختار هیات مدیره با مسئولیت اجتماعی شرکت رابطه دارد، پژوهش‌های اندکی این رابطه را با لحاظ کردن اقتضاهای محیطی مورد مطالعه قرار داده‌اند. دوم، استفاده از تئوری نمایندگی به عنوان چارچوب نظری غالب مطالعات این حوزه، صرفاً به شناخت مکانیزم‌هایی که تضادهای نمایندگی بین مالکان و مدیران را کاهش می‌دهد، کمک می‌کند و استفاده از تئوری اقتضایی به عنوان یک لنز نظری جدید می‌تواند به شناخت بهتر سازگاری ساختار هیات مدیره با اقتضاهای محیطی و تاثیر آن بر اثربخشی هیات مدیره در حوزه مسئولیت اجتماعی کمک

کند سوم، این مطالعه، از یک طرف، با ارائه یک مدل اقتضایی، ادبیات موجود در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت را توسعه می‌دهد، و از طرف دیگر، به قانون‌گذاران حوزه بازار سرمایه در تدوین دستورالعمل‌ها و قوانین جدید کمک می‌کند.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. مسئولیت اجتماعی شرکت: نظریه‌ها

در دهه‌های اخیر، نظریه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت به طور قابل توجهی توسعه یافته است. این نظریه‌ها را می‌توان به دو گروه اصلی دسته‌بندی کرد (ملاحی و همکاران، ۲۰۱۶؛ ۱۴۴). دسته اول، شامل نظریه‌های مرتبط با محرک‌های داخلی مسئولیت اجتماعی شرکت (نظریه نمایندگی و وابستگی به منابع) است. این نظریه‌ها بر تبیین و درک ارزش‌های اجتماعی بازیگران درون سازمانی و مدیریت شرکت تمرکز دارند. مطالعاتی که از نظریه نمایندگی یا نظریه وابستگی به منابع استفاده می‌کنند، بر بررسی رابطه بین ویژگی‌های مختلف هیات مدیره، نظیر استقلال هیات مدیره، با معیارهای عملکرد اجتماعی شرکت تمرکز دارند (مانند جو و هارجوتو ۲۰۱۲؛ مالین و مایکلون ۲۰۱۱؛ وب، ۲۰۰۴). این مطالعات استدلال می‌کنند که وجود هیات مدیره کارآمد، نظیر وجود مدیران مستقل و دارای تخصص در هیات مدیره، به بهبود نظارت مؤثر (طبق نظریه نمایندگی)، و کمک به شرکت در کسب منابع (نظریه وابستگی به منابع) از طریق پیوند با محیط خارجی آن (هیلمن و همکاران، ۲۰۰۰؛ ۲۳۶) کمک می‌کند. مطالعاتی که بر این نظریه‌ها، به ویژه نظریه نمایندگی، تمرکز کرده‌اند، به دلیل داشتن یک لنز نظری محدود مورد انتقاد قرار گرفته‌اند (دیلی و دالتون، ۲۰۰۳؛ رابرتز و همکاران، ۲۰۰۵). اغلب این مطالعات، ویژگی‌های هیات‌مدیره را متغیری برون‌زا در نظر می‌گیرند (مالین و میچلون، ۲۰۱۱، ۱۲۴) و اقدامات و تصمیمات هیات مدیره که به بهبود عملکرد اجتماعی شرکت کمک می‌کند را مورد توجه قرار نمی‌دهند. با طرح این انتقادات، در بخشی از ادبیات حاکمیت شرکتی (نظیر آدامز و همکاران، ۲۰۱۰؛ ۲۲۵؛ هرمالین و ویسبک، ۲۰۰۳؛ ۶)، ویژگی‌های هیات مدیره و عملکرد شرکت، به عنوان پیامدهای درون‌زا مورد توجه قرار گرفته‌اند. این موضوع، در برخی از پژوهش‌های حوزه حاکمیت شرکتی و عملکرد اجتماعی برجسته شده است (آدامز و همکاران، ۲۰۲۰؛ ۲۲۴).

انتقادات به نظریه نمایندگی منجر به فراخوانی برای دیدگاه‌های نظری جایگزین، مانند نظریه نهادی، نظریه سهامداران، نظریه وابستگی به منابع و نظریه مشروعیت شد (دیلی و همکاران، ۲۰۰۳؛ رابرتز و همکاران، ۲۰۰۵). این نظریه‌ها بر مطالعه محرک‌های بیرونی مسئولیت اجتماعی شرکت تمرکز دارند. مطابق این نظریه‌ها، مسئولیت اجتماعی شرکت نتیجه روابط و هنجارهای اجتماعی است. با ظهور این نظریه‌ها، چارچوب‌های نظری مختلفی برای پژوهش تجربی در زمینه مطالعه رابطه بین مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی، مانند ساختار هیات مدیره و مسئولیت

اجتماعی شرکت فراهم کرد (فاکر، ۲۰۲۰؛ ۱۹). ناتوانی در یافتن یک رابطه جهان‌شمول بین ساختار هیات مدیره و مسئولیت اجتماعی شرکت، باعث شد برخی از پژوهشگران برای بررسی این رابطه از دیدگاه اقتضایی استفاده کنند. تئوری اقتضایی مبتنی بر این فرض است که همواره برای انجام کارها تنها یک راه به عنوان روش ارجح وجود ندارد، بلکه شیوه اداره سازمان‌ها به شیوه رهبری و هدایت سازمان وابسته است. شیوه رهبری نیز به یک سری متغیرهای دورن و بیرون سازمانی وابسته است. از سوی دیگر، مطابق تئوری اقتضایی، یک ساختار سازمانی اثربخش به زمینه و محیط سازمانی وابسته است و سازمان‌ها باید ساختار خود را جهت سازگاری با اقتضاهای محیطی تغییر دهند. بنابراین، تئوری اقتضایی می‌تواند از طریق تعیین این موضوع که کدام سیستم‌ها با کدام شرایط سازگاری دارد، نقش مهمی در طراحی سیستم‌های موجود در سازمان جهت بهبود عملکرد بلندمدت آن بازی کند؛ چرا که عملکرد یک شرکت نتیجه انطباق و سازگاری ویژگی‌های آن با فاکتورهای منعکس‌کننده وضعیت شرکت است (دونالدسون، ۲۰۰۱، ۳۲). موفقیت طراحی یک سیستم کنترلی و نظارتی به توانایی آن جهت انطباق با تغییرات در شرایط بیرونی و درونی وابسته است (هالدمن و لاتاس، ۲۰۰۲؛ ایتنر و لارکر، ۲۰۰۱) و ناتوانی جهت انطباق سیستم کنترل و نظارت با زمینه یا محیط سازمان، به تضعیف عملکرد منجر خواهد شد.

پژوهشگرانی نظیر گادفری و هیچ (۲۰۰۷)، لاکت و همکاران (۲۰۰۶)، مارگولیس و والش (۲۰۰۳) مدعی هستند که یافته‌های متناقض در مطالعات حوزه مسئولیت اجتماعی به دلیل بی توجهی به عوامل اقتضایی و تصریح نادرست مدل‌هاست. در این راستا، پژوهش‌های رو به رشدی با استفاده از دیدگاه اقتضایی انجام شده است (بای و چانگ، ۲۰۱۵؛ وانگ و چوی، ۲۰۱۳). دیدگاه اقتضایی بیان می‌کند که عملکرد شرکت‌ها به متغیرهای زمینه‌ای بستگی دارد. از این رو، عملکرد اجتماعی شرکت نتیجه تناسب بین متغیرهای سازمانی درون‌زا و متغیرهای زمینه‌ای برون‌زا است. علاوه بر این، نظریه اقتضایی بر تناسب بین رویه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و متغیرهای زمینه‌ای در دستیابی به عملکرد سازمانی تمرکز می‌کند. رولی و برمن (۲۰۰۰؛ ۳۹۶) مدعی است که تصور این که بین ساختار هیات مدیره و مسئولیت اجتماعی شرکت تحت هر شرایطی رابطه وجود دارد، ساده لوحانه است، چرا که عوامل متعددی وجود دارند که می‌تواند بر این رابطه تأثیر بگذارند، بنابراین، با بهره‌گیری از یک چارچوب اقتضایی، محققان می‌توانند مدل‌هایی را تدوین و به صورت تجربی آزمون کنند و از تلاش غیرواقعی برای یافتن یک رابطه جهان‌شمول اجتناب کنند.

۲-۲. ساختار هیات مدیره، مسئولیت اجتماعی و تئوری اقتضایی

یک واحد تجاری با گروه‌های مختلف از جمله سهامداران، مدیران، کارکنان، مشتریان، تامین‌کنندگان، جامعه و دولت در ارتباط هستند. این روابط دارای مولفه‌های گوناگون و گاه متناقض

است. حاکمیت شرکتی ابزاری برای کمک به مدیریت این روابط است (محمد، ۲۰۲۰، ۴۳). هیأت مدیره به عنوان جزء اصلی ساختار کنترلی و هدایت شرکت‌ها، باید منافع گروه‌های مختلف از جمله سهامداران، مدیران و سایر گروه‌های ذینفع را مدیریت کنند. به عبارت دیگر، هیأت مدیره نقطه تلاقی گروه کوچک، اما قدرتمندی است که مالک یا اداره کننده شرکت است و گروه بزرگ، پراکنده و دارای قدرت نسبتاً کمتری است که به عملکرد شرکت توجه دارند (مونکس و مینو، ۲۰۱۱؛ ۲۰). افزایش آگاهی در مورد مسئولیت اجتماعی شرکت، نه تنها نتیجه فشارهای خارجی از سوی ذینفعان بلکه ناشی از تغییر نگرش نسبت به رعایت اصول حاکمیت شرکتی است. در این راستا، هیأت مدیره به عنوان اصلی‌ترین نهاد تصمیم‌گیری، نقشی مهمی در ارتقاء مسئولیت اجتماعی شرکت ایفا می‌کند (جو و همکاران، ۲۰۱۶؛ موتاکین و همکاران، ۲۰۱۸).

از دیدگاه تجربی، در پژوهش‌های زیادی رابطه بین ویژگی‌های هیأت مدیره و مسئولیت اجتماعی شرکت مورد مطالعه قرار گرفته است (محمد، ۲۰۲۰، ادیب و همکاران، ۲۰۱۹؛ چانگ و همکاران، ۲۰۱۷؛ خان و همکاران، ۲۰۱۳؛ مک‌گینس و همکاران، ۲۰۱۷؛ موتاکین و همکاران، ۲۰۱۸). یافته‌های تجربی این پژوهش‌ها حاکی از تاثیر ویژگی‌های هیأت مدیره؛ نظیر استقلال و اندازه هیأت مدیره، تنوع جنسیتی، و پاداش اعضای هیأت مدیره، بر مسئولیت اجتماعی شرکت است. شوکات و تروجانوفسکی (۲۰۱۶؛ ۵۶۹) دریافتند که بهبود اثربخشی هیأت مدیره (که با استقلال هیأت مدیره، تنوع جنسیتی و تخصص مالی در کمیته حسابرسی اندازه گیری می‌شود)، به بهبود عملکرد زیست محیطی و اجتماعی شرکت، افزایش می‌یابد. فاکر (۲۰۲۰؛ ۱۴) نشان داد که اندازه هیأت مدیره بر انتخاب استراتژی پایداری و سایر تصمیمات بلندمدت تاثیر دارد. هیأت مدیره بزرگتر، با ایجاد ارتباطات بیشتر با سایر ذینفعان به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به مسائل مسئولیت اجتماعی خود توجه بیشتری داشته باشند. همچنین، والز و همکاران (۲۰۱۲، ۲۵۴) دریافتند که اندازه هیأت مدیره ارتباط مثبتی با عملکرد محیطی دارد. ولتی و همکاران (۲۰۱۶؛ ۹۸) دریافتند که اندازه هیأت مدیره به بهبود مسئولیت اجتماعی کمک می‌کند. پست و همکاران (۲۰۱۵؛ ۴۲۳) نشان دادند که مدیران مستقل نسبت به عملکرد پایداری حساسیت بیشتری دارند. مدیران مستقل علاقه بیشتری به افزایش شهرت از طریق توجه به منافع ذینفعان دارند. از سوی دیگر، مدیران غیرمستقل ممکن است از دانش و تخصص لازم برای دنبال کردن استراتژی‌های پایداری برخوردار نباشند، در مقابل، مدیران مستقل قادرند ارتباطات شبکه‌ای شرکت را تسهیل کنند. گارسیا توره و همکاران (۲۰۱۶؛ ۲۴۷) با استفاده از شفافیت گزارش‌های پایداری به عنوان نماینده‌ای برای دیدگاه ذینفعان، شواهدی به دست آوردند که نشان می‌دهد مدیران مستقل در مقایسه با مدیران غیرمستقل، با سهامداران و سایر ذینفعان شرکت ارتباطات بیشتری دارند. فاکر (۲۰۲۰؛ ۱۶) نشان داد که ترکیب هیأت مدیره

ارتباط مثبتی با عملکرد پایداری شرکت دارد. کانست و بیوگلدیجک (۲۰۱۸؛ ۱۴۲) نشان دادند که مالکیت بیشتر هیات مدیره بر عملکرد پایداری شرکت‌ها تأثیر دارد. مک گینس و همکاران (۲۰۱۷؛ ۷۵) شواهدی از رابطه مثبت مالکیت هیات مدیره با عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکت فراهم کردند. هیلد (۲۰۱۸؛ ۲۱۵) نشان داد که بین مالکیت هیات مدیره و مسئولیت اجتماعی و طرح‌های کاهش کربن رابطه مثبتی وجود دارد. کورن فورث (۲۰۰۳؛ ۱۰) نشان داد که اندازه شرکت بر ویژگی‌های هیات مدیره شامل ترکیب، روابط و فرایندهای آن تأثیر دارد و این اثرات نیز به نوبه خود بر اثربخشی هیات مدیره تأثیرگذار است.

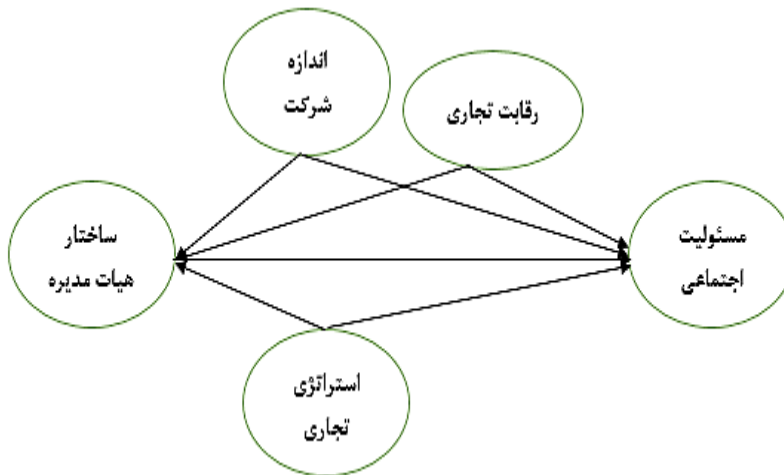
رابطه بین فاکتورهای اقتضایی و مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی در مطالعات بسیاری تأیید شده است. گوفار و سردار (۲۰۱۳؛ ۱۲۱) دریافته‌اند که شرکت‌های فعال در محیط‌های با رقابت تجاری بالا، از حاکمیت شرکتی ضعیف‌تری برخوردارند. گیروود و مولر (۲۰۱۰؛ ۳۱۲) نشان دادند رقابت تجاری جزو عوامل تعیین کننده ساختار حاکمیت شرکتی است. آگویلرا و همکاران (۲۰۰۸؛ ۴۷۵) نشان دادند که فاکتورهای اقتضایی، نظیر رقابت بازار و استراتژی تجاری، بر ساختار حاکمیت شرکتی تأثیر مثبتی دارد. یافته‌های رندی و جنسن (۲۰۰۴؛ ۲۸۲) حاکی از آن است که شرکت‌های فعال در محیط‌های رقابتی دارای اعضای هیات مدیره بیرونی کمتری هستند. بنابراین، بین درجه رقابت بازار با استقلال هیات مدیره رابطه منفی وجود دارد. جاکوبی (۲۰۰۵؛ ۲۸۴) دریافته‌اند که فاکتورهای اقتضایی نظیر رقابت و استراتژی شرکت بر حاکمیت شرکتی تأثیر مثبت دارد. شواهد پژوهش تیان و تیت (۲۰۰۹؛ ۴۰۳) حاکی از وجود رابطه منفی بین رقابت بازار و حاکمیت شرکتی است. کوکی (۲۰۰۱؛ ۲) نشان داد در شرکت‌های فعال در محیط‌های رقابتی‌تر از کیفیت حاکمیت شرکتی بالاتری برخوردارند. نتایج لهن و همکاران (۲۰۰۳؛ ۲) حاکی از رابطه مثبت اندازه شرکت با اثربخشی هیات مدیره است. کیل و نیکلسون (۲۰۰۳؛ ۱۸۹) نشان دادند که استراتژی تنوع‌بخشی با اندازه بزرگتر هیات مدیره رابطه مثبتی دارد. گانی و جرمیاس (۲۰۰۶؛ ۲۹۵) دریافته‌اند که نوع استراتژی شرکت با استقلال هیات مدیره رابطه مستقیمی دارد.

در حوزه پژوهش‌های داخلی، بشیری منش و همکاران (۱۴۰۱؛ ۳۴۳) نشان دادند که حضور مدیران زن در هیات مدیره اثر مثبتی بر میزان افشای عملکرد اجتماعی دارد. افضلی و همکاران (۱۴۰۳؛ ۱۸۷) دریافته‌اند که مادی‌گرایی هیات مدیره بر مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر مثبت و بر مسئولیت بشردوستانه شرکت تأثیر منفی دارد. یافته‌های برندک و منصوره حبیب‌آبادی (۱۳۹۸؛ ۱۰۸) حاکی از آن است که اندازه، استقلال و تنوع جسیتی هیات مدیره با عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکت رابطه معنادار و مثبتی دارد. هرچقدر هیات مدیره از کارایی بیشتری برخوردار باشند، شرکت‌های نیز عملکرد مسئولیت اجتماعی بهتری از خود نشان می‌دهند.

الهیاری و همکاران (۱۳۹۷؛ ۲۷) نیز نشان دادند که مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی رابطه مثبت و معناداری با مسئولیت‌های اجتماعی دارد.

مدل مفهومی و تدوین فرضیه‌ها

با مد نظر قرار دادن مطالب عنوان شده، این پژوهش مدعی است که تاثیر ساختار هیات مدیره بر مسئولیت اجتماعی شرکت نه تنها به مسائل نمایندگی، بلکه به زمینه و اقتضاهای محیطی بستگی دارد. به عبارتی دیگر، شرکت‌ها ساختار هیات مدیره خود را با در نظر گرفتن اقتضاهای محیطی تدوین می‌کنند، از این رو، میزان تاثیر ساختار هیات مدیره بر مسئولیت اجتماعی شرکت به چگونگی تاثیر فاکتورهای اقتضایی بر تدوین ساختار هیات مدیره وابسته است. به عنوان نمونه، شرکت‌هایی که در محیط‌های متلاطم و دارای رقابت شدید فعالیت می‌کنند، در ساختار هیات مدیره خود از افراد با تخصص و مستقل‌تر استفاده می‌کنند که این موضوع بر میزان توجه شرکت به مسائل پایداری و اجتماعی تاثیر دارد. در پژوهش‌هایی که از رویکرد اقتضایی استفاده می‌کنند، از دو روش شامل مدل میانجی و مدل تعدیل کننده برای مدلسازی استفاده می‌شود (هارت‌من و مور، ۲۰۰۳). در پژوهش حاضر با استناد به استدلال‌های ارائه شده از رویکرد میانجی استفاده شده است. بنابراین، مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش مبتنی بر این مدل به شرح شکل ۱ تدوین می‌گردد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

- فرضیه ۱: اندازه شرکت بر ساختار هیات مدیره تاثیر دارد.
 فرضیه ۲: استراتژی تجاری بر ساختار هیات مدیره تاثیر دارد.
 فرضیه ۳: رقابت تجاری بر ساختار هیات مدیره تاثیر دارد.

فرضیه ۴: ساختار هیات مدیره در تاثیر اندازه شرکت بر مسئولیت اجتماعی شرکت نقش میانجی دارد.

فرضیه ۵: ساختار هیات مدیره در تاثیر استراتژی تجاری بر مسئولیت اجتماعی شرکت نقش میانجی دارد.

فرضیه ۶: ساختار هیات مدیره در تاثیر رقابت تجاری بر مسئولیت اجتماعی شرکت نقش میانجی دارد.

۳- روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، چرا که نتایج آن می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های استفاده-کنندگان مفید واقع شود. همچنین، از نظر ماهیت، توصیفی-همبستگی است. به منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش از رویکرد مدلیابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، یک فرآیند دو مرحله‌ای انجام می‌شود. نخست، مدل اندازه‌گیری از طریق بررسی پایایی مرکب شاخص‌ها، روایی همگرا و روایی واگرا مورد ارزیابی قرار گرفت و سپس، مدل ساختاری از طریق آزمون بوت استرپینگ مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای رد یا عدم رد فرضیه‌های پژوهش نیز از آزمون معناداری هر یک از بارهای عاملی استاندارد شده الگوی ساختاری (آزمون t) استفاده شده است. در خصوص آزمون فرضیه‌های چهارم تا ششم پژوهش با توجه به نقش میانجی یکی از متغیرها از آزمون سوپل استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران طی دوره ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۰ است و نمونه پژوهش شامل شرکت‌هایی است که دارای شرایط زیر باشد، نحوه انتخاب نمونه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: انتخاب نمونه آماری پژوهش

تعداد	شرح
۵۳۴	تعداد اعضای جامعه آماری در پایان سال ۱۴۰۰
(۱۱۷)	شرکت‌هایی که سال مالی آن‌ها منتهی به پایان اسفندماه نبوده است.
(۱۱۹)	شرکت‌هایی که جزء صنعت سرمایه‌گذاری، بانک‌ها و واسطه‌گرهای مالی نبوده‌اند.
(۷۸)	شرکت‌هایی که از ۱۳۹۵/۱/۱ تا پایان اسفندماه ۱۴۰۰ وارد بورس شده یا از بورس خارج شده‌اند.
(۱۵)	شرکت‌هایی که اطلاعات آن‌ها در دسترس نبوده است.
(۷۷)	شرکت‌هایی که توقف معاملات بیش از سه ماه داشته‌اند.
۱۲۸	شرکت‌های عضو نمونه آماری
۷۶۸	تعداد مشاهدات(سال- شرکت)

نحوه سنجش متغیرهای پژوهش شامل فاکتورهای اقتضایی (رقابت تجاری، استراتژی تجاری و اندازه شرکت) و ویژگی‌های هیات مدیره و مسئولیت اجتماعی شرکت در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: سنجش سازه‌ها و معرف‌ها

سازه‌ها(منبع)	اندازه‌گیری معرف‌ها
رقابت تجاری (BC)	از طریق شاخص هرfindال (HI) محاسبه می‌شود. شاخص هرfindال(HI) به عنوان مجموع مربعات سهم بازار

$$HI = \sum_{i=1}^J s_{ij}^2$$

که در آن، s_{ij} سهم بازار شرکت j در صنعت i است.

در این تحقیق از مفهوم استراتژی مورد نظر مایلز و استو (۱۹۷۸؛ ۲۰۰۳) استفاده می‌شود. در این راستا، برای تمایز بین شرکت‌های دارای استراتژی تهاجمی و تدافعی از ۵ شاخص زیر استفاده می‌شود. مقدار این شاخص‌ها در شرکت‌های دارای استراتژی تهاجمی نسبت به تدافعی بالاتر است. ابتدا شرکت‌ها را بر اساس ۵ معیار فوق به ترتیب از بالا به پایین دسته‌بندی می‌شوند. شرکتی که در بالاترین پنجگ قرار دارد امتیاز ۵۰ شرکتی که در پایین ترین پنجگ قرار می‌گیرد امتیاز ۱ را کسب می‌کند. سپس امتیازات بدست آمده با یکدیگر جمع می‌شود. دامنه امتیازات ترکیبی برای هر شرکت در هر سال عددی بین ۵ تا ۱۵ خواهد شد. شرکت‌هایی که مجموع امتیاز شان در بازه ۵ تا ۱۵ باشد بعنوان شرکت‌های تدافعی و عدد ۰ و شرکت‌هایی که مجموع امتیازشان در بازه ۱۵ تا ۲۵ باشد به عنوان شرکت‌های تهاجمی و عدد ۱ در نظر گرفته می‌شود.

استراتژی تجاری (BS) - گوفار و سردار (۲۰۱۳)

۱. نسبت دارایی‌های ثابت به کل فروش (PES) که کارایی دارایی‌ها را اندازه‌گیری می‌کند.
۲. گردش کارکنان (ETO): از طریق انحراف استاندارد تعداد کل کارکنان محاسبه می‌شود و بیانگر ثبات سازمانی شرکت است.
۳. نسبت کارکنان به فروش (ES) که توانایی شرکت برای تولید و توزیع محصولات و خدمات به صورت کارا را نشان می‌دهد.
۴. نسبت دارایی‌های نامشهود به کل دارایی‌ها (IA) که توانایی شرکت برای ایجاد نوآوری را نشان می‌دهد.
۵. رشد فروش (GW) که معیاری از رشد شرکت است.

۱. اندازه هیات مدیره (BSize) برابر با تعداد اعضای هیات مدیره.
۲. استقلال هیات مدیره (BIN): برابر با نسبت تعداد مدیران غیرموظف به کل اعضا.
۳. درصد مالکیت هیات مدیره (BOW): برابر با مجموع سهام در تملک اعضای هیات مدیره به کل سهام شرکت.
۴. فعالیت هیات مدیره (BAC): برابر با تعداد جلسات در سال.
۵. تخصص هیات مدیره (BFE): برابر با نسبت تعداد اعضای هیات مدیره دارای تخصص مالی و حسابداری به تعداد کل اعضا.

ساختار هیات مدیره (Board) - عظیم (۲۰۱۲)

۱. جمع دارایی (Total Asset): برابر با لگاریتم جمع دارایی‌های پایان دوره
۲. جمع فروش (Total sale): لگاریتم کل فروش دوره.

اندازه شرکت (SIZE) - گارسیتورا و همکاران (۲۰۱۶)

برای محاسبه این متغیر از مدل مورد استفاده در تحقیق پورعلی و حجازی (۱۳۹۳) استفاده خواهیم کرد. در این روش برای هر مورد افشاء شده در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکت یک عدد در نظر گرفته می‌شود. حال چنانچه، موارد افشاء و مشخصات آنها به صورت اعداد، شرح تفصیلی فعالیت‌ها، تصاویر، نمودارها، جداول باشد برای هر مورد افشاء شده امتیاز ۳ در نظر گرفته می‌شود. اگر اطلاعات و توضیحات کمی نباشد، برای هر مورد افشاء شده امتیاز ۲ در نظر گرفته می‌شود. اگر افشاءها به صورت کیفی و ارائه توضیحات و جملات در قالب پاراگراف‌ها باشد، برای هر مورد افشاء شده امتیاز ۱ در نظر گرفته می‌شود. اگر هیچ موردی افشاء نشود، برای آن مورد امتیاز صفر در نظر گرفته می‌شود.

- الف) میزان افشای اطلاعات مربوط به روابط کارکنان (ERD): برای نشان دادن میزان افشای اطلاعات کارکنان، شش معیار موردنیاز است: ۱) سلامت کارکنان، ۲) تحصیلات کارکنان، ۳) مزایای کارکنان، ۴) مشخصات کارکنان و ۵) مالکیت سهام کارکنان و ۶) ایمنی کارکنان (ISO 18000).
- ب) میزان افشای اطلاعات مربوط به مشارکت اجتماعی (SPD): برای نشان دادن میزان افشای اطلاعات مربوط به مشارکت اجتماعی، شش معیار لازم است: ۱) برنامه کمک‌های نقدی، ۲) برنامه خیریه، ۳) برنامه بورسیه، ۴) حامی فعالیت‌های ورزشی، ۵) حامی غرور ملی و ۶) پروژه‌های عمومی.
- ج) میزان افشای اطلاعات مربوط به تولید (PRD): به منظور نشان دادن محدوده افشای اطلاعات تولید، چهار معیار موردنیاز است: ۱) ایمنی محصول، ۲) کیفیت محصول، ۳) توسعه محصول و ۴) خدمات پس از فروش (ISO 9000).

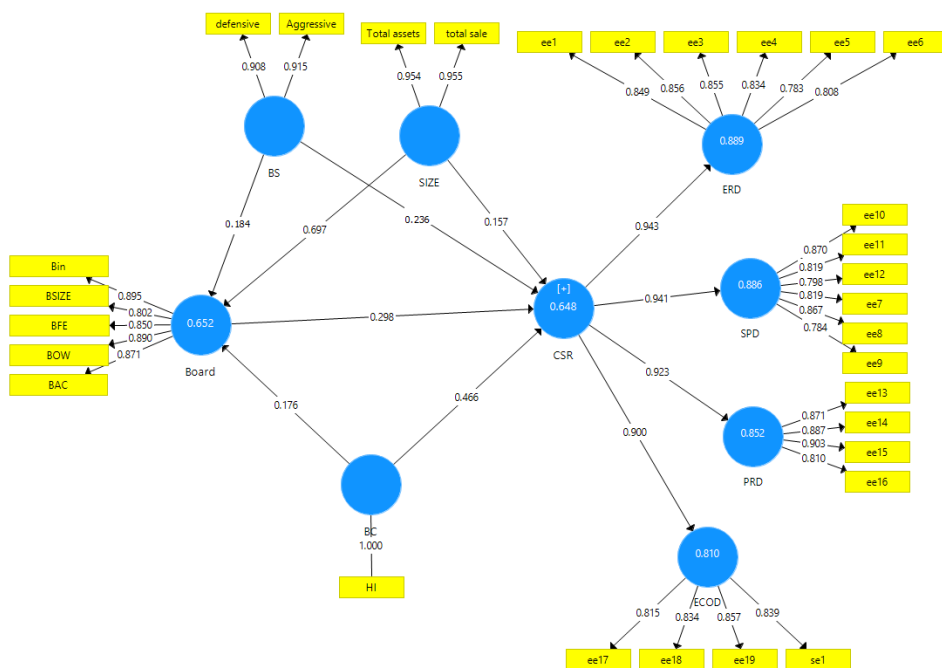
مسئولیت اجتماعی (CSR) - پورعلی و حجازی (۱۳۹۳)

- د) میزان افشای اطلاعات مربوط به محیط زیست (ECOD): به منظور نشان دادن میزان افشای اطلاعات زیست محیطی، ۴ استاندارد موردنیاز است: ۱) مدیریت آلودگی هوا، ۲) برنامه‌های پیشگیری و جبران، ۳) حفاظت و استفاده از محصولات بازیافتی و ۴) محیط زیست (ISO) 14000.

۴- یافته‌ها

۴-۱. برازش مدل اندازه‌گیری پژوهش

برازش مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از معیارهای پایایی و روایی انجام می‌شود. در بررسی پایایی از دو شاخص استفاده می‌شود. شاخص اول، ضریب بارهای عاملی است که پایایی هر یک از سنجه‌های متناظر با سازه پنهان را نشان می‌دهد. نتایج مربوطه در شکل ۲ ارائه شده است. حداقل میزان قابل قبول برای بار عاملی هر یک از سنجه‌ها بنا به نظر هالند (۱۹۹۹)، برابر با ۰/۴ است و سنجه‌هایی که بار عاملی آن‌ها کمتر از این میزان باشد باید از فرآیند آزمون کنار گذاشته شوند. نتایج ارائه شده در شکل ۲ حاکی از آن است که بار عاملی تمام سنجه‌ها بیشتر از مقدار ملاک ۰/۴ است. شاخص دوم، بررسی پایایی، شاخص پایایی مرکب (CR) است که سازگاری درونی بین سنجه‌های یک سازه را نشان می‌دهد. نتایج مربوطه در جدول ۳ نشان می‌دهد که ضریب پایایی مرکب کلیه سازه‌ها بیشتر از ۰/۷ است، لذا پایایی ابزار اندازه‌گیری تأیید می‌شود.



شکل ۳: خروجی مدل ساختاری پژوهش

به منظور بررسی روایی، از دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) جهت بررسی روایی همگرا استفاده می‌شود. با استناد به فرنل و لارکز (۱۹۸۱)، مقدار AVE مناسب برابر با ۰/۵ و بیشتر است. در جدول ۳، مقدار

AVE هر یک از سازه‌های پنهان بیشتر از مقدار ۰/۵ است؛ لذا، سازه‌ها دارای روایی همگرای تأیید می‌گردد.

جدول ۳: شاخص‌های پایایی ترکیبی و روایی همگرای سازه‌های پژوهش

عنوان متغیرها	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
استراتژی تجاری	۰/۹۰۸	۰/۸۳۱
اندازه شرکت	۰/۷۶۸	۰/۹۱۰
رقابت تجاری	۰/۹۵۳	۰/۷۱۴
ساختار هیات مدیره	۰/۸۹۷	۰/۷۴۴
مسئولیت اجتماعی	۰/۷۹۹	۰/۶۰۷

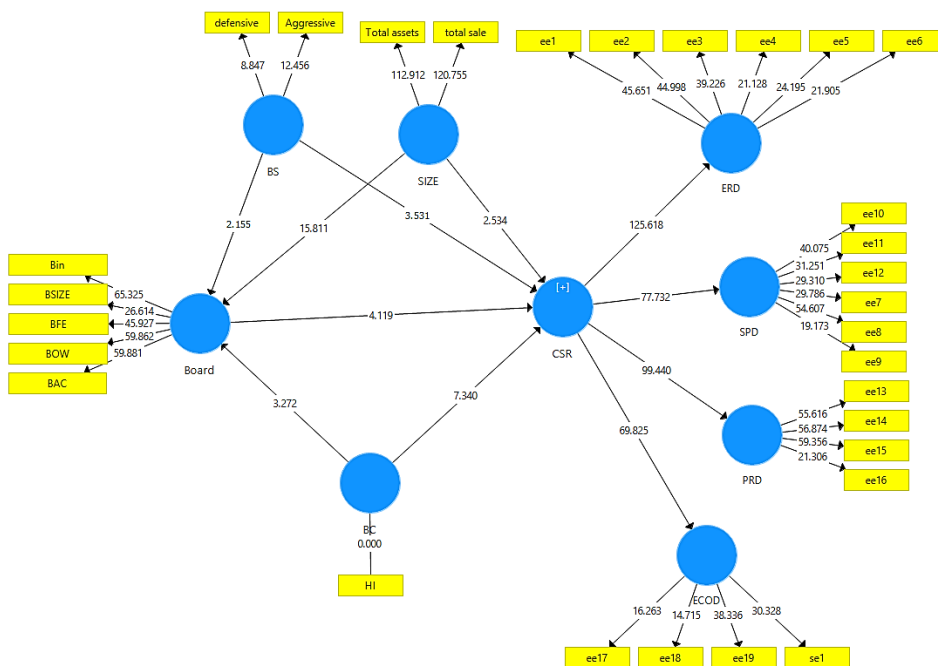
به منظور بررسی روایی واگرا از ماتریس فروئل-لارکر استفاده می‌شود. روایی واگرا بیانگر وجود همبستگی‌های جزئی بین شاخص‌های یک سازه و شاخص‌های سازه‌های دیگر است. ماتریس فروئل-لارکر در جدول ۴ نشان می‌دهد که مقدار همبستگی میان شاخص‌ها با سازه‌های مربوط به خود از همبستگی میان آنها و سایر سازه‌ها بیشتر است که این امر گواه روایی واگرای مناسب مدل پژوهش است.

جدول ۴: شاخص‌های روایی واگرایی سازه‌های پژوهش (ماتریس فروئل-لارکر)

رقابت تجاری	استراتژی تجاری	مسئولیت اجتماعی	اندازه شرکت	ساختار هیات مدیره
۱/۰۰۰				
۰/۰۸۶	۰/۹۱۱			
۰/۷۱۲	۰/۱۶۹	۰/۷۷۹		
۰/۵۰۶	۰/۰۹۲	۰/۶۳۶	۰/۹۵۴	
۰/۵۲۳	۰/۱۲۷	۰/۶۸۱	۰/۷۹۱	۰/۸۶۲

۴-۲. برازش مدل ساختاری پژوهش و آزمون فرضیه‌ها

پس از بررسی مدل اندازه‌گیری و اطمینان از این موضوع که سنجه‌ها برای سازه‌های پژوهش مناسب هستند، مدل ساختاری پژوهش برازش می‌گردد. نتایج برازش مدل ساختاری (شامل معناداری و مقدار ضرایب مسیر) به منظور ارزیابی مناسب بودن مدل و آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از فرمان خودگردان‌سازی و الگوریتم SmartPLS حاصل می‌گردد.



شکل ۳: خروجی مدل ساختاری پژوهش

۴-۲-۱. آزمون فرضیه اول، دوم و سوم

نتایج برازش مدل ساختاری جهت آزمون فرضیه‌های اول، دوم و سوم در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: ضرایب مسیر و آماره t

مسیر	ضریب مسیر (β)	آماره (t)	معنی دار بودن/نبودن مسیرها
اندازه شرکت -> ساختار هیات مدیره	۰/۶۹۷	۱۶/۴۲۲	مثبت و معنی دار
استراتژی تجاری -> ساختار هیات مدیره	۰/۱۸۴	۲/۱۵۵	مثبت و معنی دار
رقابت تجاری -> ساختار هیات مدیره	۰/۱۷۶	۳/۳۵۸	مثبت و معنی دار

بر اساس نتایج استنباط شده از شکل ۳ که در جدول ۵ ارائه شده است، مقدار آماره (t) مربوط به مسیر (اندازه شرکت -> ساختار هیات مدیره) برابر با ۱۶/۴۳۳ است که از ۱/۹۶ بیشتر است. بنابراین، رابطه بین این دو سازه و در نتیجه فرضیه اول تحقیق تأیید می‌گردد. لذا، می‌توان ادعا کرد که اندازه شرکت بر ساختار هیات مدیره تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، مقدار آماره (t) مربوط به مسیر استراتژی تجاری -> ساختار هیات مدیره برابر با ۲/۱۵۵ و مسیر رقابت تجاری -> ساختار هیات مدیره برابر با ۳/۳۵۸ و هر دو بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است. از این رو، رابطه بین استراتژی تجاری و رقابت تجاری با ساختار هیات مدیره و در نتیجه فرضیه‌های دوم و سوم پژوهش تأیید می‌گردد. لذا، می‌توان ادعا کرد که استراتژی تجاری و رقابت تجاری بر ساختار هیات مدیره تأثیر مثبت و معناداری دارند.

۴-۲-۲. آزمون فرضیه چهارم، پنجم و ششم

فرضیه‌های چهارم تا ششم به موضوع اثر میانجی ساختار هیات مدیره در رابطه بین فاکتورهای اقتصادی (اندازه شرکت، استراتژی و رقابت تجاری) و مسئولیت اجتماعی می‌پردازند. به منظور آزمون معناداری اثر میانجی از آزمون سوبل استفاده می‌شود که نتایج آن در جداول ۶ تا ۸ ارائه شده است.

جدول ۶: آزمون اثر میانجی ساختار هیات مدیره در رابطه بین اندازه شرکت و مسئولیت اجتماعی شرکت

مسیر	مقدار ضریب	خطای استاندارد
اندازه شرکت <---> ساختار هیات مدیره	۰/۶۹۷	۰/۰۵۰
ساختار هیات مدیره <---> مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۲۹۸	۰/۰۱۴
اندازه شرکت <---> مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۱۵۷	۰/۰۲۲
Z-value آزمون سوبل		۵/۹۲۲

مطابق نتایج جدول ۶، مقدار Z-value آزمون سوبل برابر با ۵/۹۲۲ و بزرگتر از ۱/۹۶ هست، لذا، ساختار هیات مدیره در رابطه بین اندازه شرکت با مسئولیت اجتماعی شرکت اثر میانجی معناداری دارد و در نتیجه، فرضیه چهارم پژوهش تأیید می‌گردد.

جدول ۷: آزمون اثر میانجی ساختار هیات مدیره در رابطه بین استراتژی تجاری با مسئولیت اجتماعی شرکت

مسیر	مقدار ضریب	خطای استاندارد
استراتژی تجاری <---> ساختار هیات مدیره	۰/۱۸۴	۰/۰۵۹
ساختار هیات مدیره <---> مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۲۹۸	۰/۰۱۴
استراتژی تجاری <---> مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۲۳۶	۰/۰۳۷
Z-value آزمون سوبل		۳/۷۷۷

با عنایت به نتایج جدول ۷، مقدار Z-value آزمون سوبل برابر با ۳/۷۷۳ و بزرگتر از ۱/۹۶ هست، از این رو، ساختار هیات مدیره در تاثیر استراتژی تجاری بر مسئولیت اجتماعی شرکت اثر میانجی معناداری دارد و فرضیه پنجم پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۸: آزمون اثر میانجی ساختار هیات مدیره در رابطه بین رقابت تجاری با مسئولیت اجتماعی شرکت

مسیر	مقدار ضریب	خطای استاندارد
رقابت تجاری <---> ساختار هیات مدیره	۰/۱۷۶	۰/۰۶۳
ساختار هیات مدیره <---> مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۲۹۸	۰/۰۱۴
رقابت تجاری <---> مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۴۶۶	۰/۰۱۲
Z-value آزمون سوبل		۲/۱۷۵

با در نظر گرفتن نتایج جدول ۸، مقدار Z-value آزمون سوبل ۲/۱۷۵ و بزرگتر از ۱/۹۶ هست، بنابراین، ساختار هیات مدیره در رابطه بین رقابت تجاری با مسئولیت اجتماعی شرکت اثر میانجی معناداری دارد و فرضیه ششم پژوهش تأیید می‌شود.

۵- بحث و نتیجه گیری

ادبیات مربوط به بنیان‌های تئوریک حاکمیت شرکتی نشان می‌دهد که نظریه نمایندگی، چارچوب نظری غالب در این حوزه بوده است. این مطالعات با تمرکز بر حداقل کردن مسائل نمایندگی سعی کرده‌اند مدلی را ارائه کنند که در تمام شرکت‌ها و با اهداف مختلف کاربرد داشته باشد. در مقابل، برخی از پژوهشگران مدعی هستند که نظریه نمایندگی توجه اندکی به فاکتورهای زمینه‌ای معطوف داشته است. از این رو، ضرورت استفاده از نظریه اقتضایی را مطرح کرده‌اند. در این راستا، پژوهش حاضر به تاثیر ساختار هیات مدیره بر مسئولیت اجتماعی شرکت با توجه به نقش میانجی فاکتورهای اقتضایی پرداخته است.

در مقابل، بسیاری از پژوهشگران نیاز به یک دیدگاه اقتضایی از حاکمیت شرکتی را مورد توجه قرار داده‌اند. این گروه، مدعی هستند که نقش مداخله‌گر فاکتورهای اقتضایی در رابطه بین ساختار هیات مدیره و مسئولیت اجتماعی شرکت باید مورد توجه قرار گیرد. در این راستا، در پژوهش حاضر رابطه بین ساختار هیات مدیره و مسئولیت اجتماعی شرکت با توجه به نقش فاکتورهای اقتضایی مورد مطالعه قرار گرفت.

نتایج آزمون فرضیه اول حاکی از تاثیر مثبت اندازه شرکت بر ساختار هیات مدیره است. بدین معنی که شرکت‌های بزرگ دارای ساختار هیات مدیره کارآمدتری هستند. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش حیدری و همکاران (۱۳۹۷) و لهن و همکاران (۲۰۰۳) همسو و هم جهت است.

نتایج آزمون فرضیه دوم بیانگر تاثیر مثبت استراتژی تجاری بر ساختار هیات مدیره است. بنابراین، شرکت‌های دارای استراتژی تهاجمی از ساختار هیئت مدیره نسبتاً قوی‌تری برخوردارند. این یافته با مبانی تئوری اقتضایی که بیان می‌کند شرکت‌ها از ابزارهای کنترلی برای حمایت از اجرای استراتژی‌های خود استفاده می‌کنند و یافته‌های کیل و نیکلسون (۲۰۰۳) که دریافته‌اند استراتژی تنوع‌بخشی با اندازه بزرگتر هیات مدیره رابطه مثبتی دارد و یافته‌های گانی و جرمیاس (۲۰۰۶) که حاکی از رابطه مثبت نوع استراتژی با استقلال هیات مدیره است، مطابقت دارد.

یافته‌های آزمون فرضیه سوم حاکی از رابطه مثبت رقابت تجاری با ساختار هیات مدیره است. بنابراین، شرکت‌هایی که در محیط‌های کمتر (بیشتر) رقابتی فعالیت می‌کنند از ساختار هیئت مدیره کارآمدتر (ضعیف‌تر) برخوردارند. از سوی دیگر، استدلال‌های نظری حاکی از آن است که در محیط‌های رقابتی، رقابت بازار به عنوان ابزاری جهت کاهش مسائل نمایندگی عمل می‌کند و شرکت‌ها ممکن است تمایلی به ایجاد ابزارهای کنترلی و نظارتی شدیدتر نداشته باشند. در مجموع، این یافته‌ها با نتایج گیرود و مولر (۲۰۱۰) و جاکوبی (۲۰۰۵)، آگویلرا و

همکاران (۲۰۰۸) و کوکی (۲۰۰۱) همسو و هم‌جهت و با نتایج گوفار و سردار (۲۰۱۳)، تیان و تیت (۲۰۰۹) و رندی و جنسن (۲۰۰۴) در تضاد است.

نتیجه آزمون فرضیه چهارم از نقش میانجی ساختار هیات مدیره در تاثیر اندازه شرکت بر مسئولیت اجتماعی شرکت حکایت دارد. در این خصوص، می‌توان استدلال کرد که در شرکت‌های با اندازه بزرگ در مقایسه با شرکت‌های کوچک به دلیل داشتن ویژگی‌های جامع‌تری از راهبری شرکتی، نسبت مدیران غیر موظف در هیات مدیره بالاتر است. در این شرکت‌ها در جهت کاهش هزینه‌های نمایندگی تلاش برای افشای مسئولیت اجتماعی نیز می‌افزاید. این یافته همراستا با یافته‌های کورن فورث (۲۰۰۳) است. نتایج حاصل از آزمون فرضیه پنجم نشان داد که ساختار هیات مدیره نقش میانجی در تاثیر استراتژی تجاری بر مسئولیت اجتماعی شرکت دارد. این یافته به استناد یافته‌های پژوهش فاکر (۲۰۲۰) و هوانگ و وانگ (۲۰۱۵) می‌توان استدلال کرد، شرکت‌های دارای استراتژی تهاجمی از ساختار هیئت مدیره قویتری برخوردارند. این موضوع باعث بهبود فعالیت‌های اجتماعی و افشای اطلاعات مسئولیت اجتماعی می‌گردد. بنابراین، سازگاری ساختار هیئت مدیره با استراتژی تجاری منجر به بهبود مسئولیت اجتماعی می‌گردد.

نتایج فرضیه ششم پژوهش بر این موضوع دلالت دارد که ساختار هیات مدیره در تاثیر رقابت تجاری بر مسئولیت اجتماعی شرکت نقش میانجی دارد. بنابراین، می‌توان استدلال کرد که شرکت‌هایی که در محیط‌های متلاطم و دارای رقابت شدید فعالیت می‌کنند، سعی می‌کنند در ساختار هیات مدیره خود از افراد با تخصص و مستقل‌تر استفاده کنند که این موضوع بر میزان توجه شرکت به مسائل پایداری و اجتماعی تاثیر دارد. این نتیجه همراستا با نتایج وانگ و چوی (۲۰۱۳) و بای و چانگ (۲۰۱۵) است.

با استناد به یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر این که از یک سو، فاکتورهای اقتضایی جزو عوامل تاثیرگذار بر ساختار هیات مدیره هستند، و از سوی دیگر، ساختار هیات مدیره در رابطه بین فاکتورهای اقتضایی و مسئولیت اجتماعی شرکت نقش میانجی دارد، به سرمایه‌گذاران پیشنهاد می‌شود جهت ارزیابی و تحلیل شرکت‌ها، به ویژه از نظر تعهد شرکت به ایفای مسئولیت اجتماعی خود، زمینه‌های سازمانی و محیطی که شرکت در آن فعالیت می‌کند را مورد توجه قرار دهند. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد به منظور غنای بیشتر ادبیات پژوهش در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت، سایر فاکتورهای اقتضایی نظیر عدم اطمینان محیطی، فرهنگ سازمانی و ... مورد مطالعه قرار گیرد.

کتابنامه

- افضلی، آزاده؛ اشرفی، مجید؛ نادریان، آرش؛ گرگانلی دوجی، جمادوردی. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر مادی‌گرایی هیأت مدیره بر مسئولیت اجتماعی شرکت. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۱۳(۵۰): ۱۸۷-۲۰۲.
- الهیاری، عباس؛ پورزمانی، زهرا؛ ترابی، تقی. (۱۳۹۷). اثربخشی ابعاد حاکمیت شرکتی بر رابطه مسئولیت اجتماعی و عدالت مالیاتی. حسابداری مدیریت، ۱۱(۳۸): ۴۶-۲۷.
- بشیری منش، نازنین؛ قدمیاری، نسرین؛ احمدی، حدیث. (۱۴۰۱). مسئولیت اجتماعی شرکت و حضور زنان در هیأت مدیره. زن در توسعه و سیاست، ۲۰(۳): ۳۶۳-۳۴۳.
- برندک، سجاد؛ منصوره حبیب آبادی، فاطمه. (۱۳۹۸). کارایی هیئت مدیره و عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکت: نقش تعدیلی پیشینه دانش مالی مدیرعامل. چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۲(۱۹): ۱۲۷-۱۰۸.
- پورعلی، محمدرضا؛ حجامی، محدثه. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین افشای مسئولیت اجتماعی و مالکیت نهادی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۳(۱۰): ۱۳۵-۱۵۰.
- حیدری، مهدی؛ علی خانی، رضیه؛ مران جوری، مهدی. (۱۳۹۷). تأثیر استقلال هیات مدیره بر کیفیت افشای اطلاعات اجتماعی در گزارش‌های سالانه. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۷(۲۷): ۶۲-۵۱.

References

- Adib, M., Xianzhi, Z., & Eiris, V. (2019). Board characteristics and Corporate Social Performance nexus-a multi-theoretical analysis: evidence from South Africa. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(1), 24-38.
- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: does gender matter? *Management science*, 58 (2), 219-235.
- Afzali, A., Ashrafi, M., Naderian, A., & Gorganli Doji, J. (2024). The Impact of Board materialism on CSR. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 13(50), 187-202. (In Persian).
- Aguilera, R. V., Filatotchev, I., Gospel, H., & Jackson, G. (2008). An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities. *Organization science*, 19 (3), 475-492.
- Allahyari, A., Pourzamani, Z., & Torabi, T. (2018). The Effectiveness of Corporate Governance on the Relationship between Social Responsibility and Tax Justice. *Management Accounting*, 11(38), 27-46. (In Persian).

- Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, 46(3), 433-448.
- Azim, M. I. (2012). Corporate governance mechanisms and their impact on company performance: A structural equation model analysis. *Australian journal of management*, 37(3), 481-505.
- Bai, X., Chang, J. (2015). Corporate social responsibility and firm performance: the mediating role of marketing competence and the moderating role of market environment. *Asia-Pacific J. Manag.* 32, 505-530.
- Barandak, S., & Mansoori Habib Abadi, F. (2020). Efficiency of corporate boards and corporate social responsibility performance: The moderating role of CEO financial knowledge background. *Journal of Accounting and Management Vision*, 2(19), 108-127.
- Bashirimanesh, N., Ghadamyari, N., & Ahmadi, H. (2021). Corporate Social Responsibility and women On Corporate Boards, *Women in development and politics*, 20(3). 343-363. (In Persian).
- Bassen, A., & Kovács, A. M. (2020). Environmental, social and governance key performance indicators from a capital market perspective. *Springer Fachmedien Wiesbaden*. 809-820.
- Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). Organizational change for corporate sustainability: *Routledge*.
- Bergman, M. M., Bergman, Z., & Berger, L. (2017). An empirical exploration, typology, and definition of corporate sustainability. *Sustainability*, 9(5), 753
- Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision-making. *Academy of Management Journal*, 44(4), 639-660.
- Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management studies*, 43(4), 813-839.
- Chang, Y. K., Oh, W. Y., Park, J. H., & Jang, M. G. (2017). Exploring the relationship between board characteristics and CSR: Empirical evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 140, 225-242.
- Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2008). Boards: Does one size fit all? *Journal of financial economics*, 87(2), 329-356.
- Cornforth, C. (2003). Conclusion: Contextualizing and Managing the Paradoxes of Governance. In C. Cornforth (Ed.). *The governance of public and non-profit organizations*. London: Routledge.
- Crutzen, N., & Herzig, C. (2013). A review of the empirical research in management control, strategy and sustainability. *Studies in managerial and financial accounting*, 26, 165-195.

- Crifo, P., Escrig-Olmedo, E., & Mottis, N. (2018). Corporate Governance as a Key Driver of Corporate Sustainability in France: The Role of Board Members and Investor Relations. *Journal of Business Ethics*, 1-20.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2003). Women in the boardroom: A business imperative. *Journal of Business Strategy*, 24(5).
- Desender, K. A., Aguilera, R. V., Lópezpuertas-Lamy, M., & Crespi, R. (2016). A clash of governance logics: Foreign ownership and board monitoring. *Strategic Management Journal*, 37(2), 349-369.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fakir, A. A. (2020). Board of Directors' Characteristics and Corporate Sustainability Performance: A Mediating Role of Internal Control Mechanisms. *Doctoral dissertation*, University of Malaya.
- Fakir, A. A., Jusoh, R., & Rahin, N. M. (2019). Board of directors' characteristics, internal control mechanisms and corporate sustainability performance: a theoretical framework. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15(6), 765-784.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981); "Evaluating Structural Equation Modeling with Unobserved Variables and Measurement Error"; *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gani, L., & Jermias, J. (2006). Investigating the effect of board Independence on performance across different strategies. *The International Journal of Accounting*, 41, 295-314.
- Garcia-Torea, N., Fernandez-Feijoo, B., & de la Cuesta, M. (2016). Board of director's effectiveness and the stakeholder perspective of corporate governance: Do effective boards promote the interests of shareholders and stakeholders? *BRQ Business Research Quarterly*, 19(4), 246-260.
- Ghofar, A., & Sardar, S. M. N. (2013). Analysis of the determinants and effectiveness of corporate governance: A contingency theory approach. In A conference paper: *Asian conference on corporate governance and sustainability*, Thailand.
- Giroud, X., & Mueller, H. M. (2010). Does corporate governance matter in competitive industries? *Journal of Financial Economics*, 95(3), 312-331.
- Godfrey, P.C., & Hatch, N.W. (2007). Researching corporate social responsibility: an agenda for the 21st century. *J. Bus. Ethics*. 70, 87-98.
- Haldma, T., & Laats, K. (2002). Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research*, 13, 379-400.
- Hartmann, F. & Moers, F. (2003). Testing contingency hypotheses in budgetary research using moderated regression analysis: a second look. *Accounting, Organization and Society*. 28(7-8), 803-809.
- Heald, M. (2018). *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960: Routledge*.

- Heracleous, L. (2001). What is the impact of corporate governance on organisational performance? *Corporate governance: an international review*, 9(3), 165-173.
- Hermalin, B., & Weisbach, M. S. (2001). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *NBER*, No. 8161.
- Hillman, A. J., Cannella, A. 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*, 37(2), 235-256
- Huang, Y. S., & Wang, C.-J. (2015). corporate governance and risk-taking of Chinese firms: The role of board size. *International Review of Economics & Finance*, 37(3), 96-113.
- Hussain, N., Rigoni, U., & Orij, R. P. (2018). Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 411-432.
- Ittner, C., & Larcker, D. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32 (1-3), 349-410.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. *Harvard Business School research working paper*, 11-100.
- Jacoby, S. M. (2005). Corporate governance and employees in the United States. H. Gospel, A. Pendleton, eds. *Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison*. Oxford University Press, 284-309.
- Jo, H., Song, M. H., & Tsang, A. (2016). Corporate social responsibility and stakeholder governance around the world. *Global Finance Journal*, 29, 42-69.
- Jo, H., & Harjoto, M. A. (2012). The causal effect of corporate governance on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 53-72.
- Judge, W. (2012). The importance of considering context when developing a global theory of corporate governance. *Corporate governance: An international review*, 20(2), 123-124.
- Khan, A., Muttakin, M. B., & Siddiqui, J. (2013). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. *Journal of business ethics*, 114, 207-223.
- Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2003). Board composition and corporate performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 189-205.
- Koke, J. (2001), "Corporate governance, market discipline, and productivity growth", *Discussion Paper*. 01-55, Centre for European Economic Research.

- Kunst, V., & Beugelsdijk, S. (2018). Managerial ownership and firm performance: the cultural boundaries of agency theory. *In Academy of Management*. 1. 14213.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence. *J. Manag. Stud.* 43. 115-136.
- Lehn, K., Sukesh, P., Zhao, M. (2003). Determinants of the size and structure of corporate boards: 1935–2000. *Katz Graduate School of Business Working Paper*, 1-50.
- Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P. & Siegel, D. (2016). A Review of the Nonmarket Strategy Literature: Towards a Multi-Theoretical Integration. *Journal of Management*, 42(1): 143-173.
- Mallin, C. A., & Michelon, G. (2011). Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the US best corporate citizens. *Accounting and Business Research*, 41(2), 119-144.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- McGuinness, P. B., Vieito, J. P., & Wang, M. (2017). The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms. *Journal of Corporate Finance*, 42, 75-99.
- Mizruchi, M. S. (1983). Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations. *Academy of Management Review*, 8(3), 426-435.
- Mohamed, F. F. M. (2020). The impact of board characteristics on corporate social responsibility performance of companies: Evidence from emerging markets, *Master's thesis*.
- Monks, R. A. ., & Minnow, N. (2011). Corporate Governance (5th ed.). West Sussex: *John Wiley & sons Ltd*.
- McGuinness, P. B., Vieito, J. P., & Wang, M. (2017). The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms. *Journal of Corporate Finance*, 42, 75-99.
- Muttakin, M. B., Khan, A., & Mihret, D. G. (2018). The effect of board capital and CEO power on corporate social responsibility disclosures. *Journal of Business Ethics*, 150, 41-56.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Aragon-Correa, J.A. (2015). Boards and sustainability: the contingent influence of director interlocks on corporate environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 499-517.
- Pourali, M., & Hijami, M. (2014). Investigating the relationship between social responsibility disclosure and institutional ownership in companies listed on the TSE, *Knowledge of management accounting and auditing*, 3(10). 135-150.

- Post, C., Rahman, N., & McQuillen, C. (2015). From board composition to corporate environmental performance through sustainability-themed alliances. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 423-435.
- Rahdari, A. H., & Anvary Rostamy, A. A. (2015). Designing a general set of sustainability indicators at the corporate level. *Journal of Cleaner Production*, 108, 757-771.
- Randøy, T. & Jenssen, J. J. (2004). Board Independence and Product Market Competition in Swedish Firms, *Corporate Governance: An International Review*, 12 (3). 281-289.
- Roberts, J., McNulty, T. & Stiles, P. (2005). Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom. *Journal of Management*, 16, S5-S26.
- Rowley, T., Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Bus. Soc.* 39, 397-418.
- Sanda, A. (2011). Board independence and firm financial performance: evidence from Nigeria: *African Economic Research Consortium*.
- Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). Board attributes, corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance. *Journal of Business Ethics*, 135, 569-585.
- Tian, G. Y., & Twite, G. (2009). Corporate governance, external market discipline and firm productivity. *Journal of Corporate Finance*, 17, 403-417.
- Ujunwa, A. (2012). Board characteristics and the financial performance of Nigerian quoted firms. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(5), 656-674.
- Velte, P., Jones, G., & Jones, G. (2016). Women on management board and ESG performance. *Journal of Global Responsibility*, 7(1), 98-109.
- Walls, J. L., Berrone, P., & Phan, P. H. (2012). Corporate governance and environmental performance: is there really a link? *Strategic management journal*, 33(8), 885-913.
- Walls, J. L., & Hoffman, A. J. (2013). Exceptional boards: Environmental experience and positive deviance from institutional norms. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 253-271.
- Wang, H., & Choi, J. (2013). A new look at the corporate social-financial performance relationship the moderating roles of temporal and inter-domain consistency in corporate social performance. *J. Manag.* 39, 416-441.
- Webb, E. (2004). An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8(3), 255-277.
- Williamson, O. E. (1983). "Organization Form, Residual Claimants, and Corporate Control", *Journal of Law & Economics*, 26(2), 351-366.
- Wu, M.L. (2006). Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: a meta-analysis. *J. Am. Acad. Bus.* 8, 163-171.

- Zhang, J. Q., Zhu, H., & Ding, H. (2013). Board composition and corporate social responsibility: An empirical investigation in the post Sarbanes-Oxley era. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 381-392.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291- 334.