

# مسئله‌ی اخلاقی ادغام مسئولیت‌های مدیرعامل و رئیس هیأت مدیره

ترجمه و تألیف: بیتا مشایخی و هدی اسکندر

## چکیده

بر اساس ماده‌ی ۱۲۴ قانون تجارت، مدیرعامل یک شرکت نمی‌تواند در عین حال عنوان ریاست هیأت مدیره‌ی آن شرکت را نیز به عهده داشته باشد، مگر این‌که این موضوع در مجمع عمومی با سه چهارم آراء حاضر به تصویب برسد. همچنین بر اساس مصوبه‌ی شورای پول و اعتبار، تصدی هم‌زمان پست مدیرعامل و ریاست هیأت مدیره توسط یک نفر در بانک‌ها و مؤسسات اعتباری غیربانکی ممنوع شده است. هدف این مقاله بررسی چالش‌های ایجاد شده به‌هنگام عدم رعایت مفاد این دو قانون (یعنی، تصدی ریاست هیأت مدیره و مدیرعاملی توسط یک فرد) است.

سپردن نقش‌ها و وظایف مدیرعامل و رئیس هیأت مدیره به یک فرد واحد باعث خواهد شد نقش نظارتی (به عنوان رئیس هیأت مدیره) تحت تأثیر نقش اجرایی (به عنوان مدیرعامل) قرار گیرد. در نتیجه، تعادل لازم در هیأت مدیره به هم می‌خورد و این امر سبب کاهش انعطاف‌پذیری و هشیاری شرکت در عملیاتش می‌شود و ممکن است انگیزه‌ی فرصت‌طلبی شخصی به هزینه‌ی سایر سهامداران شرکت را افزایش دهد. پیامد نهایی، ایجاد محیطی فاسد و غیرمطمئن،



سوءاستفاده از قدرت، محروم کردن سهامداران از حقوق‌شان، و فروپاشی اخلاقی واحدهای تجاری است.

## مقدمه

در کشورهای توسعه‌یافته همانند آمریکا، ادغام نقش‌های مدیرعامل و رئیس هیأت مدیره در برخی موارد مشاهده شده است. این امر سبب ایجاد فساد، سوءاستفاده از قدرت، محروم کردن سهامداران از حقوق‌شان و فروپاشی اخلاقی بعضی از واحدهای تجاری آمریکا گردیده است. هیأت مدیره و مدیرعامل نقشی کلیدی در

نظام راهبری شرکت‌ها دارند. معمولاً، سهامداران اعضای هیأت مدیره را انتخاب می‌کنند و سپس رئیس هیأت مدیره و مدیرعامل توسط هیأت مدیره انتخاب می‌شوند. هدف اولیه‌ی استقرار هیأت مدیره حفاظت از منافع سهامداران است. بنابراین، هیأت مزبور مسئول تدوین و تصویب اهداف و برنامه‌های شرکت (که در بلندمدت عبارت است از حداکثر کردن ثروت سهامداران) و نیز مسئول ارزیابی خطمشی‌های اتخاذشده از سوی مدیریت در راستای رسیدن به این اهداف است. هیأت مدیره برای این که از اجرای مناسب برنامه‌های بلندمدت شرکت اطمینان حاصل کند،

عملکرد مدیریت اجرایی را از نزدیک مشاهده و نظارت می‌کند و درباره‌ی اعطای پاداش به مدیران یا اعمال تنبیه در مورد آنها تصمیم‌گیری می‌کند. موفقیت هیأت مزبور در انجام وظایف خویش، شامل جلب اعتماد سهامداران از یک سو و تعامل مناسب با مدیریت اجرایی شرکت از دیگر سو، در بلندمدت به افزایش ارزش شرکت منجر خواهد شد (مشایخی، ۱۳۹۰).

رئیس هیأت مدیره نقش اساسی در نظارت بر کار مدیرعامل دارد. حال این پرسش مطرح می‌شود که چنانچه رئیس هیأت مدیره، مدیرعامل شرکت نیز باشد، چه اتفاقی می‌افتد؟ از منظر جنسن (۱۹۹۳) اگر دو موقعیت شغلی ریاست هیأت مدیره و مدیریت عامل همزمان به فرد واحدی واگذار شود، نظارت هیأت مدیره بر مدیرعامل به صورت مؤثری اعمال نمی‌شود و حق نظارت و حاکمیت هیأت مزبور مورد مصالحه قرار خواهد گرفت. سپردن این نقش‌ها به یک فرد واحد باعث خواهد شد نقش نظارتی (به عنوان رئیس هیأت مدیره) تحت تأثیر نقش اجرایی (به عنوان مدیرعامل) قرار گیرد. خدشه وارد شدن به استقلال هیأت مدیره، انگیزه‌ی اعضای آن برای کسب اطمینان از این موضوع را که مدیریت اجرایی شرکت به دنبال انجام فعالیت‌های افزایش‌دهنده ثروت سهامداران است، کاهش می‌دهد. در نتیجه، دیدگاه شرکت از بلندمدت به کوتاه‌مدت تغییر می‌کند و اثرات منفی در رشد بلندمدت شرکت می‌گذارد و نگرانی‌های فراوانی را برای سرمایه‌گذاران به همراه خواهد داشت.

پرسش با اهمیت دیگر این است که سپردن این نقش‌ها به یک نفر چه منافعی برای سهامداران شرکت دارد؟ به راستی منافعی در این ادغام‌ها نهفته نیست. در واقع این ادغام‌ها سبب ایجاد عدم تعادل در قدرت می‌شوند و به مدیرعامل اجازه می‌دهد تا آینده‌ی شرکت را فدای عملیات جاری آن کند. به عبارتی، او مجاز می‌شود تا منابع آتی را صرف هزینه‌های جاری کند (پایمال شدن حقوق بین نسلی). حقوق و مزایای مدیرعامل بر اساس عملکرد

جاری وی محاسبه می‌شود و این امر سبب تحریک مدیرعامل به تمرکز بر کوتاه‌مدت برای دستیابی به منافع شخصی و حداقل کردن نقش سهامداران می‌شود. تصور بر این است که ادغام نقش‌ها، تصمیم‌گیری را از طریق کارایی بیشتر در فرایند تصمیم‌گیری تسهیل می‌کند و تضاد منافع موجود در تصمیم‌گیری‌ها را حداقل می‌کند. ولی با گذشت زمان، هیأت به صورت ابزاری در دست مدیرعامل جهت دستیابی به منافع‌اش می‌گردد. به تدریج هیأت مدیره استقلال خود را از دست می‌دهد؛ در مقابل، تسلط مدیرعامل از طریق انتصاب اعضای جدید (که از دوستان و نزدیکانش هستند) برای هیأت مدیره کامل می‌شود. در این زمان راه فساد باز می‌شود و حاکمیت شرکت در دستان یک شخص خواهد بود، قدرت سهامداران حداقل می‌شود، فرایندهای تعادلی و نظارتی از بین می‌رود و شرکت با تمرکز بر کوتاه‌مدت درصدد حداکثرسازی سود مدیرعامل بر می‌آید و ارزش سهام و سرمایه‌گذاری سهامداران سقوط می‌کند و آنان زیان می‌بینند. در این زمینه مشاهدات عینی متعددی وجود دارد که شناخته شده‌ترین آن‌ها فروپاشی انران و مسئله‌ی اخیر بانک صادرات است.

شرکت‌ها باید به عموم پاسخگو باشند و برای مدیریت ثروت سهامداران، باید سامانه‌های نظارتی و تعادلی مناسب وجود داشته باشند. اعتقاد بر این است که نباید به شرکت‌ها اجازه‌ی ادغام نقش‌های مدیرعامل و رئیس هیأت مدیره داده شود و باید از طریق قانونی این دو نقش از هم تفکیک و متمایز شوند.

تفکیک این دو مقام شغلی مورد تأکید گزارش کدبری و آیین‌نامه‌های نظام حاکمیت شرکتی قرار گرفته است (مشایخی، ۱۳۹۰). در ایران، بر اساس ماده‌ی ۱۲۴ قانون تجارت، مدیرعامل یک شرکت نمی‌تواند در عین حال ریاست هیأت مدیره‌ی آن را نیز به عهده داشته باشد، مگر این که این موضوع در مجمع عمومی با سه چهارم آراء حاضر به تصویب برسد. به موجب تبصره‌ی همین ماده هیأت مدیره، در هر موقع می‌تواند مدیرعامل را

عزل کند. هم‌چنین بر اساس مصوبه‌ی شماره‌ی ۱۷۰۹۹۴ مورخ ۱۳۹۰/۷/۲۳ شورای پول و اعتبار، تصدی همزمان پست مدیرعامل و ریاست هیأت مدیره توسط یک نفر در بانک‌ها و مؤسسات اعتباری غیربانکی ممنوع شده است این مصوبه در واکنش به رسوایی‌های اخیر بانک‌های دولتی و خصوصی صادر شده است. علت این تصمیم جداسازی حوزه‌های نظارت و اجرا با هدف افزایش دقت در کنترل عنوان شده است. این تصمیم را باید گامی مثبت در اصلاح چگونگی اداره‌ی بانک‌ها محسوب نمود.

### قدرت و اخلاقیات

اخیراً سئوالاتی پیرامون نقش رهبری سازمان و چگونگی استفاده از قدرت مطرح شده است. اگر به تجزیه و تحلیل رهبری سازمان بدون توجه به قدرت بپردازیم، به بیراهه رفته‌ایم. اکثر نویسندگان سطحی از اخلاقیات را جزء ضروری رهبری می‌دانند. ولی، سیاستین و همکاران‌اش (۲۰۰۴) معتقدند این نوع نگرش، اشتباهی مهلک است. وارن بنیس (۱۹۹۷) می‌گوید رهبران افرادی هستند "که می‌دانند چه می‌خواهند، چرا می‌خواهند، و با نحوه‌ی برقراری ارتباط با دیگران برای برخورداری از حمایت‌شان آشنا هستند". امروزه رویکردهای اخلاقی کمی‌تر استفاده می‌شوند و محدود به زمان و فرهنگ شده‌اند. به نظر سیاستین و همکاران (۲۰۰۴) هنگامی که قدرت در دست یک نفر (رئیس هیأت مدیره- مدیرعامل) متمرکز است، ارتباط قدرت و حاکمیت در شرکت کشف نمی‌شود. اتصال این نقش‌ها سبب ایجاد مفهوم قدرت بدوی (اولیه) می‌شود. در حقیقت، قدرت بدوی قدرت بدون نظارت است.

امروزه زمان کشف استفاده‌های خوب یا بد از قدرت بدوی فرا رسیده است. خوب یا بد بودن مسائل مربوط به بافت فرهنگی است و این فرهنگ (و زمان) است که اعتقادات ما را از این که چه چیز درست و چه چیز غلط است یا چه چیز خوب یا چه چیز بد است، شکل می‌دهد.

اخلاقیات وابسته به فرهنگ و زمان انجام کار است.

افراد به نظارت تن نمی‌دهند، ولی آیا می‌توان این بینش را با یک سامانه‌ی ارزشی اصلاح کرد؟ اغلب افراد معتقدند که سامانه‌ی خویشاوندی یا آموزشی مکانی است که ارزش‌ها و سایر اصول حاکم بر فعالیت‌ها ادغام خواهند شد. افراد درباره‌ی آموزش اخلاق، ارزش‌ها، صداقت، شرافت و شخصیت صحبت می‌کنند. اما واقعاً با جنبه‌های نادرست استفاده از قدرت برخورد نمی‌کنند. نتیجه‌ی این مدل فکری این است که قدرت ممکن است برای شخصی در دسترس باشد که آن را به چنگ می‌آورد و تصرف می‌کند و نه ضرورتاً برای آن کسی که سمت و سوی انسانی به آن می‌دهد. در ادبیات، تحقیقات پراکنده‌ای پیرامون استفاده‌های متهورانه از قدرت شده است. شاید این امر به دلیل فشارهایی باشد که درباره‌ی نقش مدیریتِ رئیس هیأت مدیره - مدیرعامل وجود دارد.

تردیدی نیست که رهبری و قدرت ارتباط تنگاتنگی دارند. کسب مهارت‌های رهبری برای مدیریت و اداره‌ی یک هیأت مدیره کاملاً ضروری است. اگر چه بین این دو مفهوم هم‌پوشانی دیده می‌شود، اما تفاوت‌های مهمی نیز بین آن‌ها وجود دارد. مدیرعامل، مهارت‌های قدرتی را به کار می‌بندد، اما رئیس هیأت مدیره مهارت‌های رهبری را به کار می‌گیرد. مهارت‌های رئیس هیأت مدیره مرتبط با مدیریت اهداف متقابل عملی و واقعی سازمان از دیدگاه هیأت مدیره است، در حالی که مهارت مدیرعامل ضرورتاً با اهداف سازمان مرتبط نیست، اما شاید با دیدگاه و تمایل شخصی وی مرتبط باشد. این دو مهارت و بازیگران دخیل در آن‌ها ممکن است با یکدیگر سازگار نباشند.

قدرت و رهبری به طور ذاتی با هم مرتبط هستند، اما به لحاظ مفهومی تفکیک پذیرند. از یک طرف می‌توان ادعا کرد هنگامی که ارتباط بین قدرت و رهبری افزایش می‌یابد، توانایی هدایت و رهبری سایرین نیز به طور پیوسته ارتقا

می‌یابد و این یعنی توسعه‌ی قدرت با استفاده از رهبری و نه غلبه‌ی قدرت بر رهبری. از طرف دیگر، می‌توان ادعای دیگری کرد که با افزایش ارتباط بین قدرت و رهبری، توانایی فرماندهی سایرین به طور پیوسته کاهش می‌یابد و این یعنی توسعه‌ی قدرت با غلبه‌ی قدرت بر رهبری. این حالت در مواردی که قدرت مطلق وجود دارد نظیر رژیم‌ها یا شرکت‌های دیکتاتوری مصداق دارد.

حال این پرسش مطرح می‌شود که چه طور می‌توان به قدرت سمت و سوی مثبت داد؟ برای پاسخ به این پرسش ضروری است ابتدا با مفهوم خود قدرت آشنا شویم.

۳ دیدگاه مختلف پیرامون قدرت در ادبیات مشاهده می‌شود. اولین دیدگاه این است که قدرت را می‌توان زیر لوای تأیید اخلاقی/ فرهنگی پنهان کرد و در لفافه پیچید و بنابراین آن را خوب شناساند و به آن مشروعیت بخشید. از دیدگاه شرکت این امر وقتی انجام می‌شود که حسابرسی و موضوعات قانونی به نفع شرکت حل می‌شوند. دومین دیدگاه این است که قدرت با تصمیم‌های اخلاقی ارتباطی ندارد. این حالت هنگامی رخ می‌دهد که "سود"، منافع هر یک از ذی‌نفعان شرکت را افزایش می‌دهد و اینجا زمانی است که هیأت باید بازی قدرت را به دست گیرد. سومین رویکرد این است که قدرت مضر است. این دیدگاه برای شرکت، قابل کاربرد نیست مگر این که آن را به طور مطلق و قطعی تعریف کنیم که در آن صورت هم چالش‌هایی پیش‌روی این دیدگاه قرار دارد.

هر یک از این دیدگاه‌ها مفروضات مختلفی دارند. اولین دیدگاه، قدرت را مزین به تأیید و موافقت فرهنگی می‌داند و از این رو درگیر شدن در آن پذیرفته است؛ تعریف دوم قدرت را خارج از حوزه‌ی منافع ذی‌نفعان می‌داند و سیاست‌ها و حاکمیت را به عرصه و حوزه‌ای جدا از زندگی نسبت می‌دهد؛ تعریف سوم قدرت را آشوب و هرج و مرج مفرط می‌داند و مبارزه با زیان و زشتی قدرت را می‌طلبد.

در بخشی از ادبیات آمده است که عقلانیت، تعیین‌کننده‌ی اصلی در چارچوب اخلاقی برای استفاده از قدرت در شرکت است. کوپیک (۱۹۹۷) معیارهای اخلاقی را حداقل شامل چهار مورد زیر می‌داند:

۱. برونداد کاملاً عقلانی است و از یک پیامد مثبت حمایت می‌کند.

۲. رئیس هیأت مدیره - مدیرعامل سامانه‌ی منسجمی از ترجیحات دارد که برای انتخاب بهترین راهکار برای شرکت از آن استفاده کند.

۳. رئیس هیأت مدیره - مدیرعامل از احتمال همه‌ی راهکارهای ممکن آگاه باشد.

۴. رئیس هیأت مدیره - مدیرعامل بتواند احتمال موفقیت هر راهکار را محاسبه کند.

از نظر راهبردی، نقش ادغام شده‌ی رئیس هیأت مدیره و مدیرعامل مشکل‌ساز است و یک شخص واحد در این نقش‌ها (رئیس هیأت مدیره - مدیرعامل) نمی‌تواند به چهار معیار شناخته شده‌ی بالا دست یابد.

### آیا اخلاق و قدرت را می‌توان با یکدیگر همبسته ساخت؟

بررسی اخلاق در سازمان نیازمند بررسی دقیق ارتباطات قدرت است. نگرانی‌های ذاتی مرتبط با این موضوع عبارت‌اند از این که چه نوع قدرتی استفاده می‌شود، چه کسی را تحت کنترل در می‌آورد و چه کنترل‌هایی لازم است. مظهر کلاسیک شباهت و رابطه‌ی بین اخلاق و قدرت، کتاب "شاهزاده ماکیاولی" (۲۰۰۳) است. با این وجود خوانندگان این کتاب ممکن است برای رجحان یکی بر دیگری دچار تردید و سردرگمی شوند (آیا می‌توان با رعایت اخلاق به قدرت و موفقیت دست یافت یا خیر). بر سر این موضوع که رهبران تأثیرگذار کمی در جهان وجود دارند و ناتوانایی‌هایی نیز در انباشت و استفاده از قدرت موجود است، اجماع همگانی وجود دارد (بنیس و نانوس، ۱۹۸۵). در حقیقت بر سر این موضوع که مدیران برای رسیدن به اهدافشان نیازمند قدرت (و نه اختیار یا تشویق رسمی و قانونی) هستند

اجماع وجود دارد.

قدرت از اداره کردن و به کارگیری نیروها گسترده تر است و حیطه‌ی معنایی وسیع تری را در بر می‌گیرد. قدرت با تشخیص هدف شروع می‌شود و ابزارها را در هم می‌آمیزد و با تعیین نوع منابعی که مورد نیاز خواهد بود پایان می‌یابد. درک و فهم این که چه طور این متغیرها در سامانه‌های پیچیده‌ی انسانی عمل می‌کنند، هر روز اهمیت بیشتری می‌یابد. امروزه نگرانی‌ها پیرامون اخلاق بالا رفته است و سئوالاتی از این قبیل را ایجاد کرده است: آیا رهبران اثربخش و کارا در ارتباط با انگیزه‌ی قدرت و سطح استدلال اخلاقی متفاوت‌اند؟ آیا شدت انگیزه‌ی قدرت و سطح استدلال اخلاقی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده‌ی اثربخشی مدیر باشد؟ این موضوعات در ادبیات و پژوهش‌های موجود مبهم و بی‌پاسخ باقی مانده‌اند.

### اندازه‌گیری عنصر قدرت

قدرت یعنی توانایی فرد یا گروه برای دست‌یابی به هدف‌ها یا پیشبرد منافع خود. می‌توان گفت قدرت به مفهوم توانایی تأثیرگذاری بر دیگران است (گیدنز، ۱۳۸۲). قدرت یک جنبه‌ی فراگیر در همه‌ی روابط انسانی است. بسیاری از ستیزها در جامعه برای کسب قدرت است. موضوع مهم این است که صاحبان قدرت حتی‌المقدور آن را کتمان می‌کنند، کسانی که در پی آن هستند، به‌گونه‌ای دیگر وانمود می‌کنند، و کسانی که آن را به‌دست می‌آورند درباره‌ی شیوه‌ی کسب قدرت سکوت می‌کنند و آن را در انبوهی از رمز و راز فرو می‌برند (کاویان، ۱۳۸۵).

طبق ادبیات موجود، قدرتمندترین افراد تمایل به حاشا کردن قدرتشان دارند و آن را کم‌تر از واقع نشان می‌دهند. بنابراین در هر تحقیقی، معیارهای گذشته‌نگر تمایل به کاهش و توقف دارند. معیارهای قدرت افراد در سازمان‌ها متمرکز بر انگیزه‌ها و تمایلات رئیس هیأت مدیره- مدیرعامل هستند و رفتارهای قدرتی آنها را هدایت می‌کنند. تمرکز کردن صرف بر رفتارهای قدرتمندانه سبب خطا و از دست رفتن

تأثیر پدیده‌ی "عدم تصمیم‌گیری" می‌شود و بدان وسیله شخص قدرتمند مطمئن می‌شود کارها انجام نمی‌شوند.

حال این پرسش مطرح می‌شود که چه طور برای فرد رئیس هیأت مدیره - مدیرعامل آسان است که اهداف شرکت را فدای اهداف خودش کند؟ راهبردهای روان‌شناختی از انجام ارزیابی‌ها و تحلیل‌های قدرت بر مبنای عوامل تعیین‌کننده (و نه نتایج و پیامدها) پشتیبانی می‌کنند و بیان می‌کنند که برای اعمال قدرت افراد باید در ابتدا به آن نیاز یا تمایل داشته باشند و رفتار افراد از طریق انگیزه‌های بنیادین آن‌ها هدایت می‌شود.

### خلاصه و نتیجه‌گیری

بر اساس ماده‌ی ۱۲۴ قانون تجارت، مدیرعامل یک شرکت نمی‌تواند در عین حال ریاست هیأت مدیره‌ی آن شرکت را نیز به عهده داشته باشد، مگر این‌که این موضوع در مجمع عمومی با سه چهارم آراء حاضر به تصویب برسد. هم‌چنین بر اساس مصوبه‌ی شورای پول و اعتبار، تصدی همزمان پست مدیرعامل و ریاست هیأت مدیره توسط یک نفر در بانک‌ها و مؤسسات اعتباری غیربانکی ممنوع گردیده است. هدف این مقاله بررسی چالش‌های ایجادشده به‌هنگام عدم رعایت این دو قانون (یعنی، تصدی ریاست هیأت مدیره و مدیرعاملی توسط یک فرد) است. به‌طور خلاصه:

۱. قدرت هنگامی که برای حمایت از یک دیدگاه اخلاقی برای شرکت به‌کار می‌رود، به درستی استفاده می‌شود. در واقع قدرت فقط یک نوع ابزار است.
۲. هنگامی که قدرت اختیاری باشد به‌طور نادرست استفاده می‌گردد.
۳. قدرت ضروری است اما نمی‌تواند مطلق باشد.
۴. قدرت به‌خاطر ماهیتش اجباری است.
۵. قدرت باید از یک فرایند عقلانی برخوردار باشد.
۶. قدرت یک فرایند طبیعی است که از رهبری

ناشی می‌شود.

۷. قدرت به‌عنوان یک مفهوم باید به لحاظ اخلاقی بی‌طرف و خنثی باشد.

۸. قدرت سبب تغییر می‌شود و تغییر برای بقای شرکت، حیاتی است.

رئیس هیأت مدیره نقش اساسی در نظارت بر کار مدیرعامل دارد. سپردن این نقش‌ها به یک فرد واحد باعث خواهد شد نقش نظارتی (به عنوان رئیس هیأت مدیره) تحت تأثیر نقش اجرایی (به عنوان مدیرعامل) قرار گیرد. ادغام این نقش‌ها در شرکت سبب مطلق شدن قدرت شده و می‌تواند اهداف شرکت را تخریب کند و موجب سوء استفاده از قدرت جهت منافع شخصی شود. سود و منافع شخصی نظارت نشده و دعاوی قانونی برای شرکت ایجاد کرده و ارزش شرکت را پایین می‌آورد. این مسائل به این دلیل رخ خواهد داد که قدرت توسط سهامداران و هیأت مدیره کنترل نشده است. خدشه وارد شدن به استقلال هیأت مدیره، انگیزه‌ی اعضای آن برای کسب اطمینان از این موضوع را که مدیریت اجرایی شرکت به دنبال انجام فعالیت‌های افزاینده ثروت سهامداران است، کاهش می‌دهد. در نتیجه، دیدگاه شرکت از بلندمدت به کوتاه‌مدت تغییر کرده و اثرات منفی در رشد بلندمدت آن داشته و نگرانی‌های فراوانی را برای سرمایه‌گذاران به همراه خواهد داشت.

### منابع

۱. کاویان، بهنام. (۱۳۸۵). "مفاهیم نوین در سازمان‌ها". تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۸.
۲. گیدنز، آنتونی. (۱۳۸۲). "جامعه‌شناسی". مترجم: منوچهر صبوری، نشر نی.
۳. مشایخی، بیتا و محمد آبادی، مهدی. (۱۳۹۰). "رابطه مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی با کیفیت سود". پژوهش‌های حسابداری مالی، ۸: ۳۲-۱۷.
4. Sebastian A. Sora and Samuel M. Natale, "The ethical dilemma of merging the roles of CEO and chairman of the board," CORPORATE GOVERNANCE, Vol.4, no.2, pp: 64-68.

بیتا مشایخی: دکتری حسابداری، دانشیار گروه حسابداری دانشگاه تهران  
هدی اسکندر: دانشجوی دکتری حسابداری دانشگاه تهران