



Identifying Corporate Governance Components Related to Entrepreneurial Performance in the Iranian Steel Industry

Hamid Padash 

Associate Professor, Organizational Entrepreneurship Group, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. Padash@ut.ac.ir

Mehdi Khatami* 

PhD student, Organizational Entrepreneurship Group, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. khatami.mehdi@ut.ac.ir

Mehran Rezvani 

Professor, Organizational Entrepreneurship Group, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. m1m.rezvani@ut.ac.ir

ABSTRACT

Objective: Corporate governance is one of the fundamental mechanisms for regulating relationships among owners, managers, and other stakeholders and for creating appropriate conditions for decision-making, resource allocation, monitoring, and the control of opportunistic behavior within firms. However, corporate governance is not a homogeneous or unified construct. Rather, it consists of multiple mechanisms and components that may influence firms' entrepreneurial outcomes through different pathways. This issue is particularly important in strategic and capital-intensive industries such as Iran's steel industry, where decisions concerning long-term investment, new projects, technological development, market expansion, and risk-taking are simultaneously shaped by internal governance arrangements and the broader economic, regulatory, and institutional environment. Although previous studies have examined corporate governance and firm performance, there remains limited integrated understanding of which specific corporate governance components are associated with entrepreneurial performance and through which mechanisms these components may be related to entrepreneurial outcomes in the context of Iran's steel industry. Therefore, this study aims to identify the corporate governance components associated with entrepreneurial performance in Iran's steel industry and to interpret the mechanisms through which these components may be related to firms' entrepreneurial outcomes.

Method: This study employed a qualitative research approach within an interpretive paradigm and used a case study design. The initial population consisted of firms operating in Iran's steel industry. Considering the purpose of the study, thirteen steel companies listed on the Tehran Stock Exchange were selected as the cases. The cases were selected based on their relevance to the research topic, the existence of formal corporate governance structures, and accessibility to information and eligible participants. Data were collected through sixteen semi-structured, in-depth interviews with middle and senior managers and individuals possessing relevant managerial experience and knowledge in the sampled firms. One participant was interviewed in each of ten companies, while two participants were interviewed in each of three companies—Khuzestan Steel, Mobarakeh Steel, and Shahroud Steel—resulting in sixteen interviews across thirteen companies. Data collection continued until theoretical saturation was reached. Initial indications of saturation emerged around the twelfth interview; however, four additional interviews were conducted to increase confidence in the adequacy of the data, and the final interviews did not produce meaningful new codes that altered the conceptual structure of the findings. Data analysis followed Charmaz's constructivist grounded theory approach, including initial, focused, and axial coding. MAXQDA software was used to organize the data, support the coding process, and examine patterns of co-occurrence among codes. The analytical process began with seventy-five initial codes. Through constant comparison, condensation, abstraction, and conceptual integration, these codes were progressively reduced to fourteen focused concepts and ultimately to seven main categories. The credibility and

dependability of the analytical process were supported through expert review, researcher checks, and examination of the coding process. In conceptualizing the dependent phenomenon, entrepreneurial performance was distinguished from entrepreneurial behavior and innovation. Given the qualitative nature of the study, entrepreneurial performance was examined as an organizational outcome of entrepreneurial activities rather than as a synonym for entrepreneurial behavior or innovation. Evidence was therefore interpreted from participants' perceptions and experiences concerning outcomes such as successful implementation of new projects, exploitation of entrepreneurial opportunities, commercialization of innovations, value creation, revenue generation from new activities, market development, and organizational growth.

Results: The analysis identified seven major corporate governance components associated with entrepreneurial performance: **transparency and accountability; protection of minority shareholders' rights; board structure and responsibilities; ownership structure and institutional arrangements; organizational culture and risk-taking; regulatory and institutional environment; and corporate communication networks.** The findings indicate that these components do not operate as isolated mechanisms in the experiences of the participants. Instead, they form an interconnected conceptual network through which governance conditions may support or constrain entrepreneurial outcomes. Transparency and accountability appear to contribute to entrepreneurial performance by reducing information uncertainty, strengthening trust, and improving the assessment of risks and opportunities associated with new projects. Protection of minority shareholders' rights can strengthen participation and monitoring and may create greater support for long-term and innovative initiatives. Board structure and responsibilities influence the availability of relevant expertise, strategic oversight, decision-making, conflict-of-interest management, and the balancing of risk and return, thereby supporting firms' capacity to undertake experimental and innovative projects. Ownership structure and institutional arrangements may shape investment horizons, resource allocation, and the direction of strategic decisions. Organizational culture and risk-taking operate as enabling mechanisms through which formal governance arrangements can be translated into entrepreneurial action, particularly where calculated risk-taking, initiative, experimentation, and innovation are supported. The regulatory and institutional environment constitutes an important contextual condition because regulatory instability, unclear procedures, and legal uncertainty may increase perceived project risk, compliance costs, and uncertainty surrounding long-term investment decisions. Conversely, a more predictable institutional environment can facilitate planning and resource allocation for new activities. Corporate communication networks also play an important role by facilitating access to knowledge, technology, financial resources, markets, suppliers, customers, universities, research institutions, technology partners, investors, and governmental organizations. The co-occurrence analysis further indicated the prominence of transparency and disclosure, the regulatory and institutional environment, and corporate communication networks within participants' narratives. Importantly, however, the co-occurrence patterns were not interpreted as evidence of causal or statistically direct effects. Rather, they were used as supporting evidence for interpreting the conceptual structure derived from the interview data. The findings suggest a broader mechanism in which regulatory and ownership arrangements shape the governance context; transparency, accountability, and board mechanisms strengthen decision-making and oversight; communication networks facilitate the flow of information and resources; and organizational culture and risk-taking influence the extent to which these conditions can be translated into entrepreneurial action and opportunity exploitation.

Conclusion: The findings suggest that corporate governance in the Iranian steel industry should not be viewed merely as a monitoring and control mechanism. It can also function as a strategic organizational capability that creates conditions conducive to entrepreneurial activities and entrepreneurial performance. The study highlights the heterogeneous nature of corporate governance by showing that different governance components may operate through different but interconnected mechanisms. In particular, the results indicate that entrepreneurial outcomes are shaped not only by formal internal governance mechanisms but also by the institutional environment and the quality of the firm's external and internal communication networks. From a theoretical perspective, the study contributes to the intersection of corporate governance and corporate entrepreneurship by distinguishing governance components and interpreting their potential mechanisms of association with entrepreneurial outcomes in a strategic industrial context. From a practical perspective, the findings provide implications for steel-company managers, boards of directors, and policymakers. Strengthening transparency and accountability, protecting minority shareholders, improving board expertise and oversight, designing ownership and institutional arrangements that support longer-term investment, developing organizational cultures that encourage calculated risk-taking and innovation, improving regulatory

predictability, and strengthening knowledge- and resource-oriented networks may create more favorable conditions for entrepreneurial activity. Nevertheless, because the study is qualitative and interpretive, the identified relationships should not be regarded as definitive causal relationships or statistically estimated direct and indirect effects. Future quantitative research can test the direction, strength, and relative importance of these relationships across a broader population of firms and industries.

Keywords: *Corporate governance, entrepreneurial performance, steel industry, organizational culture, ownership structure.*

Cite this article: Khatami, M., Padash, H., & Rezvani, M. (2026). Identifying corporate governance components related to entrepreneurial performance in the Iranian steel industry. **Journal of Entrepreneurship Development*, 19*(2), 1–36.
<https://doi.org/.....>

Received: 2026-09-12;

Revised: 2026-08-24;

Accepted: 2026-09-13;

Published online:.....

© The Author(s).

Article type: Research

Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/.....>

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.

آماده انتشار



شناسایی مولفه‌های حکمرانی شرکتی مرتبط با عملکرد کارآفرینانه در صنعت فولاد ایران

حمیدپاداش

دانشیار، گروه کارآفرینی سازمانی دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. Padash@ut.ac.ir

مهدی خاتمی*

دانشجوی دکتری، گروه سازمانی دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. khatami.mehdi@ut.ac.ir

مهران رضوانی

استاد، گروه کارآفرینی سازمانی دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. m.rezvani@ut.ac.ir

چکیده

هدف: حکمرانی شرکتی یکی از سازوکارهای اساسی برای تنظیم روابط میان مالکان، مدیران و سایر ذی‌نفعان و ایجاد شرایط مناسب برای تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و کنترل رفتارهای فرصت‌طلبانه در بنگاه‌های اقتصادی است. با این حال، حکمرانی شرکتی پدیده‌ای یکپارچه و همگن نیست و از مجموعه‌ای از سازوکارها و مؤلفه‌های مختلف تشکیل می‌شود که ممکن است از مسیرهای متفاوتی بر توانایی شرکت برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، اجرای فعالیت‌های نوآورانه و دستیابی به پیامدهای کارآفرینانه اثرگذار باشند. این مسئله در صنایع راهبردی و سرمایه‌بر، از جمله صنعت فولاد ایران، اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا تصمیم‌گیری درباره پروژه‌های جدید، سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت، فناوری، توسعه بازار و پذیرش ریسک در این صنعت تحت تأثیر هم‌زمان ساختارهای داخلی شرکت و شرایط اقتصادی، قانونی و نهادی قرار دارد. با وجود مطالعات متعدد درباره حکمرانی شرکتی و عملکرد شرکت‌ها، همچنان شناخت منسجم و تفکیک‌شده‌ای از مؤلفه‌های حکمرانی شرکتی مرتبط با عملکرد کارآفرینانه و سازوکار ارتباط آنها در بستر صنعت فولاد ایران وجود ندارد. از این رو، هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی شرکتی مرتبط با عملکرد کارآفرینانه در صنعت فولاد ایران و تبیین سازوکارهای احتمالی ارتباط این مؤلفه‌ها با پیامدهای کارآفرینانه شرکت‌ها است.

روش: پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و در چارچوب پارادایم تفسیری و با استفاده از روش مطالعه موردی انجام شد. جامعه اولیه پژوهش شامل شرکت‌های فعال در صنعت فولاد ایران بود و با توجه به هدف پژوهش، در نهایت ۱۳ شرکت فولادی پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران به عنوان موارد مطالعه انتخاب شدند. انتخاب موارد بر اساس ارتباط آنها با موضوع پژوهش، برخورداری از ساختارهای رسمی حکمرانی شرکتی و امکان دسترسی به اطلاعات و مشارکت‌کنندگان واجد شرایط صورت گرفت. داده‌ها از طریق ۱۶ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عمیق با مدیران میانی و ارشد و افراد دارای تجربه و دانش مدیریتی در شرکت‌های مورد مطالعه گردآوری شد. در ۱۰ شرکت یک نفر و در سه شرکت فولاد خوزستان، فولاد مبارکه اصفهان و فولاد شاهرود دو نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند و بدین ترتیب، از ۱۳ شرکت در مجموع ۱۶ مصاحبه انجام شد. فرایند نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به گونه‌ای که اگرچه نشانه‌های اولیه اشباع از مصاحبه دوازدهم مشاهده شد، چهار مصاحبه دیگر نیز برای اطمینان از کفایت داده‌ها انجام گرفت و در مصاحبه‌های پایانی کد معنادار جدیدی که به تغییر ساختار مفهومی منجر شود شناسایی نشد. تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد نظریه زمینه‌ای سازه‌گرایانه و بر اساس مراحل کدگذاری اولیه، متمرکز و محوری چارمز انجام شد و نرم‌افزار MAXQDA برای سازمان‌دهی، مدیریت و بررسی روابط میان کدها مورد استفاده قرار گرفت. در مرحله تحلیل، ۷۵ کد اولیه از داده‌های خام استخراج شد و از طریق مقایسه مستمر، تلخیص، انتزاع و یکپارچه‌سازی مفهومی، این کدها به ۱۴ مفهوم متمرکز و در نهایت به هفت مقوله اصلی تبدیل شدند. همچنین برای افزایش اعتبار و قابلیت اتکای یافته‌ها از بررسی پژوهشگران، ارزیابی استادان و کنترل فرایند کدگذاری

استفاده شد. در این پژوهش، عملکرد کارآفرینانه به عنوان پیامد فعالیت‌های کارآفرینانه در سطح شرکت در نظر گرفته شد و از رفتار کارآفرینانه و نوآوری متمایز گردید. شواهد مربوط به عملکرد کارآفرینانه بر اساس ادراک و تجربه مشارکت‌کنندگان و در ارتباط با پیامدهایی نظیر اجرای موفق پروژه‌های جدید، بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه، تجاری‌سازی نوآوری‌ها، ایجاد ارزش، ایجاد درآمد از فعالیت‌های جدید، توسعه بازار و رشد سازمانی تحلیل شد.

یافته‌ها: نتایج تحلیل داده‌ها به شناسایی هفت مؤلفه اصلی حکمرانی شرکتی مرتبط با عملکرد کارآفرینانه منجر شد: شفافیت و پاسخگویی؛ حمایت از حقوق سهامداران خرد؛ ساختار و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره؛ ساختار مالکیت و ترتیبات نهادی؛ فرهنگ سازمانی و پذیرش ریسک؛ محیط نظارتی و نهادی؛ و شبکه ارتباطی شرکت. یافته‌ها نشان داد که این مؤلفه‌ها به صورت منفک و مستقل از یکدیگر در تجربه مشارکت‌کنندگان ظاهر نمی‌شوند، بلکه شبکه‌ای از روابط مفهومی میان آنها وجود دارد. شفافیت و پاسخگویی از طریق کاهش ابهام اطلاعاتی، افزایش اعتماد و بهبود قابلیت ارزیابی ریسک و فرصت، شرایط مناسب‌تری برای تصمیم‌گیری درباره پروژه‌های جدید فراهم می‌کنند. حمایت از حقوق سهامداران خرد نیز با تقویت مشارکت، نظارت و جلوگیری از تمرکز نامتوازن قدرت، می‌تواند زمینه مناسب‌تری برای حمایت از فعالیت‌های بلندمدت و نوآورانه ایجاد کند. ساختار و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره از طریق تخصص، نظارت استراتژیک، مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد تعادل میان ریسک و بازده، در شکل‌دهی ظرفیت شرکت برای فعالیت‌های جدید نقش دارد. ساختار مالکیت و ترتیبات نهادی نیز بر افق زمانی سرمایه‌گذاری، تخصیص منابع و جهت‌گیری تصمیمات اثر می‌گذارد. در کنار این سازوکارهای رسمی، فرهنگ سازمانی و پذیرش ریسک به عنوان سازوکاری تسهیل‌کننده، امکان تبدیل ظرفیت‌های رسمی حکمرانی به اقدامات جدید و بهره‌برداری از فرصت‌ها را تقویت می‌کند. همچنین، ثبات و پیش‌بینی‌پذیری محیط نظارتی و نهادی از طریق کاهش عدم اطمینان و هزینه‌های ناشی از انطباق، امکان برنامه‌ریزی برای پروژه‌های بلندمدت را افزایش می‌دهد. در نهایت، شبکه ارتباطی شرکت از طریق تسهیل دسترسی به دانش، فناوری، منابع مالی، بازارها و شرکای تجاری و دانشگاهی، ظرفیت شرکت برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید را پشتیبانی می‌کند. تحلیل شبکه هم‌رخدادی نیز برجستگی بیشتر شفافیت و افشا، محیط نظارتی و نهادی و شبکه ارتباطی شرکت را در روایت مشارکت‌کنندگان نشان داد؛ باین حال، این هم‌رخدادی‌ها به عنوان روابط علی یا اثرات آماری مستقیم تفسیر نشدند و صرفاً به عنوان شواهد پشتیبان برای تبیین ساختار مفهومی پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند.

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی شرکتی در صنعت فولاد را نمی‌توان صرفاً به عنوان مجموعه‌ای از سازوکارهای نظارتی و کنترلی در نظر گرفت، بلکه می‌تواند به عنوان ظرفیتی راهبردی برای ایجاد شرایط لازم جهت فعالیت‌های کارآفرینانه و بهبود عملکرد کارآفرینانه عمل کند. بر اساس سازوکار تفسیری استخراج‌شده، محیط نظارتی و ترتیبات مالکیتی زمینه حکمرانی را شکل می‌دهند؛ شفافیت، پاسخگویی و سازوکارهای هیئت‌مدیره کیفیت تصمیم‌گیری و نظارت را تقویت می‌کنند؛ شبکه ارتباطی جریان اطلاعات، دانش و منابع را تسهیل می‌کند؛ و فرهنگ سازمانی و پذیرش ریسک امکان تبدیل این شرایط به اقدامات جدید و بهره‌برداری از فرصت‌ها را افزایش می‌دهد. برآیند این سازوکارها می‌تواند در قالب بهبود توانایی شرکت در شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، توسعه فعالیت‌های جدید، ایجاد ارزش و دستیابی به پیامدهای مطلوب کارآفرینانه نمایان شود. از منظر نظری، پژوهش حاضر با تفکیک مؤلفه‌های مختلف حکمرانی شرکتی، بر ناهمگونی سازوکارهای حکمرانی و ضرورت توجه هم‌زمان به ابعاد داخلی و محیط نهادی تأکید می‌کند. از منظر کاربردی نیز نتایج می‌تواند برای مدیران شرکت‌های فولادی، اعضای هیئت‌مدیره و سیاست‌گذاران در جهت تقویت شفافیت، پاسخگویی، مشارکت ذی‌نفعان، ثبات مقررات، توسعه شبکه‌های ارتباطی و ایجاد فرهنگ حمایت‌کننده از نوآوری و پذیرش ریسک مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، روابط شناسایی شده نباید به عنوان روابط علی قطعی یا اثرات آماری مستقیم و غیرمستقیم تلقی شوند و سنجش کمی شدت و جهت این روابط می‌تواند موضوع پژوهش‌های آینده باشد.

کلیدواژه‌ها: حکمرانی شرکتی، عملکرد کارآفرینانه، صنعت فولاد، فرهنگ سازمانی، ساختار مالکیت.

استناد به این مقاله: خاتمی، م.، پاداش، ح.، و رضوانی، م. (۱۴۰۵). شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی شرکتی مرتبط با عملکرد کارآفرینانه در صنعت فولاد ایران. *فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱۹*(۲)، ۳۶-۱. <https://doi.org/.....>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۳۱؛ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۶/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۲؛ تاریخ انتشار:
 © نویسندگان. نوع مقاله: پژوهشی
 ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

آماده انتشار

۱- مقدمه ۸

حکمرانی شرکتی با یکی از ویژگی‌های اصلی سرمایه‌داری مدرن - جدایی مالکیت و کنترل در شرکت‌های بزرگ - آغاز می‌شود که اولین بار به صورت تجربی توسط برل و مینز (۱۹۳۲) مستند شد و چنین جدایی مستلزم چندین مسأله نمایندگی است که منعکس‌کننده تضاد بین مدیران و سهامداران است (شلیفر و یورن، ۲۰۲۵). شیوه‌های حکمرانی شرکتی ابزاری برای تدوین هنجارها و خط‌مشی‌هایی برای اداره سازمان‌ها هستند که می‌توانند به عنوان چارچوبی برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و مدیریت ریسک عمل کند و به شرکت‌ها کمک کند تا با بهره‌گیری از فرصت‌های نوآورانه، به رشد و توسعه پایدار دست یابند (شلیفر و ویشنی، ۱۹۹۷). حکمرانی قدرتمند منجر و یک سیستم افشای حکمرانی شرکتی موثر (بالتر از میانگین صنعت) به طور قابل توجهی ارزش شرکت را افزایش می‌دهد (باخ^۳ و همکاران، ۲۰۲۵). شواهد نشان می‌دهد که نتایج حکمرانی از طریق کاهش هزینه‌ها و بهبود بازده سرمایه عمل می‌کند و اثرات آن به بازار سرمایه نیز تسری می‌یابد؛ به‌طوری‌که شرکت‌های دارای حکمرانی قوی پس از مقررات‌زدایی کمتر در معرض ریسک سقوط قیمت سهام قرار می‌گیرند (ژائو و همکاران، ۲۰۲۶). در حکمرانی موثر مدیریت شرکت منابع را به پروژه‌های کارآفرینانه هدایت کنند تا اثر حکمرانی را بهبود بخشد پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نوآوری می‌تواند از طریق تخصیص بهینه منابع، یادگیری سازمانی و ایجاد قابلیت‌های جدید به تحقق کارآفرینی سازمانی منجر شود (زهره و پیرس، ۱۹۸۹). در حقوق مالکیت حکمرانی کارآفرینی را می‌توان به عنوان ترکیبی بین حکمرانی سرمایه و حکمرانی کار توصیف کرد (گراندوری، آنا، ۲۰۲۴). هیئت‌مدیره‌های متنوع و با تجربه می‌تواند به شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های نوآورانه کمک کند (هیلمن و دالزیل، ۲۰۰۳). هیئت مدیره قوی و هوشیار می‌تواند مدیران را به حمایت و پیگیری فعالیت‌های کارآفرینی تشویق کند (زهره، ۱۹۹۶). همچنین، شفافیت در تصمیم‌گیری و تخصیص منابع می‌تواند به کاهش ریسک‌های مرتبط با کارآفرینی کمک کند و به شرکت‌ها اجازه دهد تا به طور مؤثرتری به مدیریت چالش‌های مالی و عملیاتی بپردازند (بندسن^۹ و همکاران، ۲۰۰۸). کیفیت حکمرانی شرکتی، تأثیرات مقررات‌زدایی دولتی بر عملکرد بنگاه‌ها را جهت‌دهی می‌کند این اثرات مثبت عمدتاً در شرکت‌هایی متمرکز است که مالکیت غیرمتمرکز دارند (ژائو و همکاران،^{۱۰}

^۱Ma, Yueran, Andrei, Shleifer. 2025^۲Shleifer & Vishny, 1997^۳Bagh^۴Zhu et al., 2026^۵Zahra & Pearce, Zahra.^۶Grandori, Anna^۷Hillman & Dalziel^۸Zahra^۹Bennedsen^{۱۰}Zhu et al., 2026

۲۰۲۶). شرکت‌ها در محیط‌های رقابتی و پویا، نیازمند ساختارهای حکمرانی مؤثر هستند تا بتوانند به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند و نوآوری را در فرآیندهای خود ادغام کنند (زهرآ و پیرس، ۱۹۸۹).

عملکرد کارآفرینانه به میزان موفقیت کارآفرینان در ایجاد ارزش از طریق شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه اشاره دارد. این عملکرد شامل معیارهایی مانند رشد فروش، سودآوری، بقا و رشد سازمانی است (ویکلود و شپرد، ۲۰۰۳). حتی در موسسات آموزشی هم سیستم حکمرانی بایستی با قابلیت‌های مجموعه همسو باشد تا اثربخشی کارآفرینانه رخ دهد (قربانی و بلانکستینج^۱، ۲۰۲۵). کارآفرینی برای توسعه کسب و کار، افزایش درآمد و سودآوری، پیشگامی در تولید و توسعه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید، یک عامل حیاتی به شمار می‌آید (کوراتکو و موریس^۲، ۲۰۰۳). حکمرانی شرکتی اثربخش حاصل تعامل و هماهنگی میان این مؤلفه‌هاست (نهادی، اطلاعاتی، مالی، رهبری، ذینفعان و ارزش‌های حاکم بر سازمان) و توجه هم‌زمان به آن‌ها می‌تواند زمینه ارتقای مشروعیت، پاسخگویی، اثربخشی و پایداری سازمان را فراهم سازد (آیهان و همکاران، ۲۰۲۵)^۳. علیرغم مشارکت بالقوه فعالیت‌های کارآفرینانه در ایجاد ارزش، مدیران اجرایی ممکن است از آنها حمایت نکنند. مسیرهای شغلی و سیستم‌های پاداش کوتاه مدت ممکن است مانع از کارآفرینی شرکتی مدیران شود (زهرآ، ۱۹۹۶). در شرکت‌های بزرگ که ممکن است به دلیل ساختارهای پیچیده و بوروکراسی، از انعطاف‌پذیری لازم برای پاسخگویی به تغییرات سریع بازار محروم شوند (زهرآ و پیرس، ۱۹۸۹). در بازارهای نوظهور، ساختار حکمرانی نقش تعیین‌کننده‌ای در انتقال منافع سیاست‌های مقرراتی به سطح بنگاه دارد و مقررات‌زدایی می‌تواند تفاوت‌های مبتنی بر کیفیت حکمرانی را تشدید کند: حاکمیت قوی این تسهیل را به کارایی تبدیل می‌کند، در حالی که حاکمیت ضعیف ممکن است آن را هدر دهد یا حتی آثار معکوس پدید آورد (ژائو و همکاران، ۲۰۲۶). نوآوری عامل مهمی برای پایداری کسب‌وکار است و در عین حال، حاکمیت شرکتی نقش کلیدی در تعریف مسیرهای مناسب برای شرکت‌ها در مواجهه با چالش‌های ناشی از آن ایفا می‌کند (مندوزا^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). با وجود پیشرفت‌های نظری، چندین خلأ پژوهشی مهم وجود دارد که در حوزه صنعت فولاد به‌طور کافی بررسی نشده‌اند:

نخست، بیشتر مطالعات بر صنایع فناورانه یا خدماتی تمرکز کرده‌اند و ویژگی‌های اختصاصی صنایع سرمایه‌بر و مقررات‌محور مانند فولاد در تعدیل روابط حکمرانی-کارآفرینی-عملکرد اندک مورد توجه قرار گرفته است (زهرآ و کوین^۵، ۱۹۹۵)؛ این خلأ زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که شرکت‌های فعال در این صنعت با سرمایه‌گذاری‌های سنگین، افق‌های بلندمدت تصمیم‌گیری، وابستگی قابل توجه به منابع، فناوری‌های پیچیده، ذی‌نفعان متعدد و ریسک‌های عملیاتی و محیطی مواجه‌اند. از این رو، نمی‌توان انتظار داشت که تمامی سازوکارهای حکمرانی شرکتی در چنین محیطی،

^۱Ghorbani, A., Blankesteijn

^۲Kuratko & Morris

^۳Ayhan et al (۲۰۲۵).

^۴Mendoza

^۵Zahra & Covin

همان آثار و اهمیت نسبی مشاهده شده در صنایع فناورانه، خدماتی یا شرکت های کوچک تر را داشته باشند. در این شرایط، تعیین اینکه کدام مؤلفه های حکمرانی می توانند بیشترین ارتباط را با عملکرد کارآفرینانه داشته باشند، از اهمیت نظری و کاربردی برخوردار است. به بیان دیگر، مسئله پژوهش حاضر صرفاً اثبات این موضوع نیست که «حکمرانی شرکتی خوب است» یا اینکه «حکمرانی شرکتی با عملکرد ارتباط دارد»؛ بلکه مسئله اصلی، شناسایی و تفکیک مؤلفه های حکمرانی شرکتی و تعیین مؤلفه هایی است که در بستر خاص صنعت فولاد ایران، ارتباط معنادارتری با عملکرد کارآفرینانه دارند. این رویکرد با ادبیات جدیدی که بر ماهیت زمینه مند و چندبعدی حکمرانی تأکید می کند نیز همسو است (بورینگو و همکاران، ۲۰۲۵؛ سینگ، ۲۰۲۵).^۱ از این منظر، تمرکز بر صنعت فولاد ایران می تواند به غنای ادبیات موجود کمک کند؛ زیرا امکان بررسی حکمرانی شرکتی و عملکرد کارآفرینانه را در محیطی فراهم می سازد که ویژگی های ساختاری، سرمایه گذاری و نهادی آن با بسیاری از زمینه های مورد مطالعه در پژوهش های پیشین متفاوت است.

دوم، اغلب تحقیقات حکمرانی را به صورت شاخص کلی تحلیل کرده اند در حالی که مؤلفه های مختلفی مانند ترکیب هیئت مدیره، فرهنگ، مالکیت نهادی/خانوادگی، مکانیسم های پاداش و ارتباطات شرکت ممکن است اثرات ناهمگونی بر انواع نوآوری و در نتیجه بر عملکرد داشته باشند و پژوهش های کمی چارچوب بندی شده ای برای تعیین اینکه کدام مؤلفه ها در زمینه شرکت های سرمایه بر اهمیت بیشتری دارند، ارائه نکرده اند (جکسون و آگیلرا،^۲ ۲۰۰۳. کیل و همکاران،^۳ ۲۰۰۸)؛ در نهایت اغلب پژوهش ها عملکرد را صرفاً به عنوان شاخص های مالی اندازه گیری کرده اند در حالی که در صنعت فولاد معیارهای غیرمالی حیاتی مانند بهره وری انرژی و پذیرش فناوری های نوین و پاک، نقش مهمی در سنجش نتایج نوآوری و حکمرانی دارند و این ابعاد کمتر در مدل های یکپارچه مدنظر قرار گرفته اند (هارت و اهوچا،^۴ ۱۹۹۶؛ سازمان توسعه و همکاری اقتصادی،^۵ ۲۰۱۵). بنابراین، هنوز روشن نیست که کدام یک از این مؤلفه ها در یک صنعت سرمایه بر، بزرگ مقیاس و راهبردی مانند صنعت فولاد از اهمیت بیشتری برخوردارند و چگونه می توان این مؤلفه ها را در چارچوب نظریه هزینه مبادله تبیین کرد. به بیان دقیق تر، شکاف موجود نه صرفاً کمبود مطالعات درباره «حکمرانی شرکتی» یا «عملکرد کارآفرینانه»، بلکه فقدان یک چارچوب تفکیک شده برای شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های حکمرانی مرتبط با عملکرد کارآفرینانه در یک زمینه صنعتی مشخص است. با توجه به ماهیت کیفی و اکتشافی پژوهش، عملکرد کارآفرینانه در این مطالعه به صورت یک متغیر کمی و از طریق شاخص های مالی یا عملیاتی مستقل اندازه گیری نشده است؛ بلکه از طریق ادراک و تجربه مدیران و با تمرکز بر نشانه ها و پیامدهای فعالیتهای کارآفرینانه مورد بررسی قرار گرفته است. این نشانه ها شامل توسعه و اجرای پروژه های جدید، موفقیت در بهره برداری از فرصت های کارآفرینانه، تجاری سازی ایده ها و نوآوری ها، ایجاد ارزش و درآمد از فعالیتهای جدید، توسعه بازار و رشد سازمانی بوده است. بنابراین، یافته های پژوهش بیانگر برداشت

^۱Búrigo et al., 2022; Singh, 2025

^۲Aguilera & Jackson

^۳Keil et al

^۴Hart & Ahuja

^۵OECD

و تجربه مدیران از پیامدهای کارآفرینانه حکمرانی شرکتی است و نباید به عنوان اندازه‌گیری مستقیم و عینی عملکرد مالی یا عملیاتی شرکت‌ها تفسیر شود. پژوهش‌های آتی می‌توانند با استفاده از داده‌های ثانویه و شاخص‌های کمی، از جمله تعداد پروژه‌های جدید، نرخ موفقیت پروژه‌ها، سهم درآمد حاصل از محصولات یا فعالیت‌های جدید و شاخص‌های رشد، رابطه میان مؤلفه‌های حکمرانی شرکتی و عملکرد کارآفرینانه را به صورت عینی‌تر آزمون کنند. بر همین اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال اصلی است که: «**کدام مؤلفه‌های حکمرانی شرکتی با عملکرد کارآفرینانه در شرکت‌های صنعت فولاد ایران مرتبط هستند؟**» در راستای پاسخ به این سؤال اصلی، سؤالات فرعی پژوهش عبارت‌اند از: ۱. مؤلفه‌های اصلی حکمرانی شرکتی مرتبط با عملکرد کارآفرینانه در شرکت‌های صنعت فولاد ایران کدام‌اند؟ ۲. از منظر نظریه هزینه مبادله، کدام مؤلفه‌های حکمرانی شرکتی از اهمیت بیشتری در شکل‌دهی به عملکرد کارآفرینانه برخوردارند؟ پاسخ به این سؤالات می‌تواند ضمن پرکردن شکاف موجود در ادبیات، به جای تأکید کلی بر «اهمیت حکمرانی شرکتی»، تصویری دقیق‌تر از مؤلفه‌های حکمرانی مؤثر بر عملکرد کارآفرینانه در صنعت فولاد ایران ارائه کند.

در ادامه به ادبیات نظری موضوع می‌پردازیم. برخلاف بسیاری از تحقیقات حوزه حکمرانی که از دریچه تئوری نمایندگی به حکمرانی نگریسته‌اند، لنز ما جهت بررسی حکمرانی شرکتی هزینه مبادله است که بسیار جامع‌تر و ابعاد مختلفی از روابط بین مکانیزم‌های حکمرانی شرکتی را دربرمی‌گیرد. بر این اساس، سازوکارهای حکمرانی صرفاً ابزارهایی برای کنترل مدیران نیستند، بلکه می‌توانند به عنوان سازوکارهایی برای ایجاد هماهنگی، کاهش هزینه‌های مبادله و فراهم کردن شرایط مناسب برای تصمیم‌گیری و اقدام کارآفرینانه عمل کنند.

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

اقتصاد نهادی جدید برای اولین بار با کتاب ماهیت بنگاه که توسط کوز در سال ۱۹۳۷ تألیف شد، مطرح شد. سپس اولیور ویلیامسون آن را در سال ۱۹۷۵ تحت عنوان اقتصاد نهادی مورد استفاده قرار داد. کوز به هزینه سازماندهی عوامل تولید از طریق مکانیزم قیمت اشاره می‌کند و اساساً می‌گوید این هزینه‌ها ممکن است کاهش یابند ولی حذف نمی‌شوند. این بحث مبنایی برای شکل‌گیری بحث هزینه مبادله در اقتصاد شد. اینکه بگوییم در اقتصاد هزینه مبادله وجود دارد، یعنی یکی از مفروضات اساسی اقتصاد نئوکلاسیک که هزینه مبادله را صفر در نظر می‌گیرد را زیر سؤال می‌برد (کوز، ۱۹۳۷). نظریه تدبیر امور ویلیامسون تأکید می‌کند که ساختارهای حکمرانی، مانند بازار، سلسله‌مراتب و قراردادهای، برای کاهش هزینه‌های معاملاتی و مقابله با مسائل عدم تقارن اطلاعاتی و فرصت‌طلبی طراحی می‌شوند (ویلیامسون، ۱۹۸۵). ساختار حکمرانی زمانی اهمیت می‌یابد که طرفین قرارداد برای برخی اقداماتی در آینده که در قرارداد اولیه مشخص نشده‌اند، بایستی تصمیم بگیرند (هارت، الیور، ۱۹۹۵). ارزیابی حکمرانی سازمانی صرفاً به ساختارهای رسمی و مدیریتی محدود

^۱Coase

^۲Hart, O

نمی‌شود، بلکه ابعاد مختلف نهادی، اطلاعاتی، مالی، رهبری، ذینفعان و ارزش‌های حاکم بر سازمان را نیز دربرمی‌گیرد (آیهان و همکاران، ۲۰۲۵).^۱ مسائل حکمرانی شرکتی در یک سازمان زمانی به وجود می‌آید که دو شرط وجود داشته باشد. ابتدا یک مشکل نمایندگی یا تضاد منافع وجود دارد که اعضای سازمان را درگیر می‌کند، ثانیاً هزینه‌های مبادله به گونه‌ای است که تعارض (مسئله نمایندگی) را نمی‌توان به وسیله قراردادهای حل کرد (هارت، الیور، ۱۹۹۵). اگرچه مفهوم حکمرانی شرکتی مفهومی نوپاست و تعریف واحدی از این مفهوم حقوقی وجود ندارد ولی تعریف کادبری^۲ از حکمرانی شرکتی در سال ۱۹۹۲ راهگشاست. کادبری حکمرانی را سیستمی می‌داند که به وسیله آن فعالیت‌های سازمان هدایت و کنترل می‌شوند (هپت،^۳ ۲۰۱۱). بر اساس مرور نظام‌مند و گسترده ادبیات پژوهش، هفت معیار اصلی برای ارزیابی حکمرانی شرکتی شناسایی شده است. این معیارها شامل اعتبار و ماهیت سازمان، جریان منظم اطلاعات و شفافیت، میزان جابه‌جایی و تغییرات در رهبری سازمان، کیفیت روابط با ذینفعان داخلی و خارجی، میزان بودجه سالانه و انگیزه‌های ایدئولوژیک یا مذهبی است (آیهان و همکاران، ۲۰۲۵).^۴ حکمرانی شرکتی متمرکز بر توازن داخلی قوا در یک شرکت است. شیوه‌های حکمرانی شرکتی در حال تبدیل به ابزاری برای تدوین هنجارها و خط‌مشی‌هایی برای اداره اخلاقی سازمان‌ها هستند و آن یک فرایند مداوم و مستمر به منظور بهبود و ارتقاء، هدایت و یادگیری شرکت‌ها است که منجر به توسعه عملکرد پایدار و ارتقاء تعالی اخلاق کسب و کار آن می‌شود و حکمرانی در به یک ضرورت و یک فرایند کاملاً متعارف و طبیعی در شرکت‌ها بدل شده است. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۵ حکمرانی شرکتی را چنین تعریف کرده است: «نظام راهبری شرکتی سیستمی است که به واسطه آن شرکت‌های تجاری هدایت و کنترل می‌شوند. این سیستم به مجموعه روابطی که میان مدیریت اجرایی، هیئت مدیره، سهامداران و سایر ذینفعان در یک شرکت وجود دارد، اطلاق می‌شود.

مکانیسم‌های حکمرانی شرکتی ممکن است عملکرد عملیاتی را از چند طریق مرتبط بهبود بخشند و به بیانی منجر به کاهش هزینه مبادلات شوند:

۱. با نظارت بهتر، مدیران احتمالاً در پروژه‌های به حداکثر رساندن ارزش سرمایه‌گذاری می‌کنند و در عملیات خود کارایی بیشتری دارند.

۲. منابع کمتری برای فعالیتهای غیرمولد هدر می‌رود (نیازهای مدیریت توسط مدیریت، امپراطوری سازی، شانه خالی کردن).

^۱Ayhan et al

^۲Cadbury

^۳Hapt

^۴Ayhan et al

^۵OECD

۳. حکمرانی بهتر باعث کاهش نقب‌زنی (تشکیل گروه‌های غیررسمی)، سلب دارایی، تبانی، معاملات مربوط به اشخاص وابسته و سایر روش‌های منحرف کردن دارایی‌های شرکت یا جریان‌های نقدی از دارندگان سهام می‌شود.

۴. اگر از سرمایه‌گذاران حمایت صورت گیرد و خطر کمتری در از دست دادن دارایی‌های خود حس کنند، احتمالاً مایل به قبول بازده کمتری از سرمایه خود باشند. این به معنای هزینه کمتر سرمایه برای شرکت‌ها و در نتیجه درآمد بیشتر خواهد بود.

۵. در دسترس بودن منابع مالی خارجی نیز ممکن است بهبود یابد، به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تعداد بیشتری از فرصت‌های رشد سودآوری را داشته باشند (اینسا، لاو، ۲۰۰۰).

نظریه‌های حکمرانی شرکتی به یکی از ابعاد مهم روابط و ساختارهای درون شرکت‌ها تمرکز دارد؛ از تئوری نمایندگی که بر تضاد منافع و کنترل رفتار مدیران تأکید می‌کند (جنسن و مک‌لینگ، ۱۹۷۶)، تا تئوری مباشرت که نقش اعتماد و مسئولیت‌پذیری مدیران را برجسته می‌سازد (نیکلسون و کیل، ۲۰۰۷). تئوری‌هایی مانند کج‌منشی اخلاقی و سیگنالینگ جنبه‌های رفتاری و اطلاعاتی تصمیم‌گیری را بررسی می‌کنند، تئوری ذینفعان و وابستگی منابع نشان می‌دهند که موفقیت شرکت فراتر از منافع سهامداران بوده و به تعامل با محیط و ذینفعان بستگی دارد. ویلیامسون با استفاده از مفهوم قراردادهای برای تبیین پدیده‌های اقتصادی می‌گوید که ساختارهای تدبیر اموری بنگاه به منظور کاهش هزینه مبادله است. ویلیامسون بحث اقتصاد هزینه مبادله را جزئی از نظم خصوصی دانسته و می‌گوید اقتصاد هزینه مبادله علاوه بر این که هزینه مبادله را به عنوان واحد اساسی تحلیل تلقی می‌کند، بلکه نظام حکمرانی را ابزاری می‌داند که نظم را القا نموده و منجر به کاهش تعارض‌ها و نیل به منافع متقابل است (ویلیامسون، ۲۰۰۵). ویلیامسون با تأکید بر هزینه‌های مبادلات نشان داد که ساختارهای سازمانی و قراردادهای برای کاهش هزینه‌های تبادل و حل مسائل عدم تقارن اطلاعات و فرصت‌طلبی شکل می‌گیرند (ویلیامسون ۱۹۸۵). حضور یک سهام‌دار بزرگ و قدرتمند، مدیرعامل را ترغیب می‌کند تا به سوی پروژه‌های بلندمدت پرریسک، نظیر کارآفرینی شرکتی، روی آورد (جنسن و مک‌لینگ، ۱۹۷۶). حمایت از سرمایه‌گذاران اقلیتی تأثیر معناداری بر ارتباط بین ساختار داخلی هرم و عملکرد شرکت‌ها ندارد (شاه و همکاران، ۲۰۱۹). در پژوهش‌های داخلی اخیر نیز ارتباط میان ساختارهای حاکمیتی و ظرفیت نوآوری بنگاه‌ها مورد تأکید قرار گرفته است. برای نمونه، رجبی سرخونی و همکاران (۱۴۰۴) در مطالعه‌ای بر شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران نشان دادند که ساختار مالکیت رابطه مستقیم و معناداری با قابلیت نوآوری شرکت‌ها دارد. این یافته نشان می‌دهد که ساختار مالکیت، به عنوان

۱Love, Insa

۲Jensen & Meckling

۳Nicholson & Kiel

۴Williamson

۵Jensen and Meckling

۶Shah et al

یکی از مؤلفه‌های مهم حاکمیت شرکتی، می‌تواند از طریق تأثیر بر تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و جهت‌گیری بلندمدت شرکت، زمینه لازم برای توسعه فعالیت‌های نوآورانه و کارآفرینانه را فراهم کند. تحقیقات تجربی متعددی نیز وجود دارد که نشان می‌دهند که رعایت حقوق سرمایه‌گذاران تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت‌ها دارند. به‌طور گسترده‌ای ثابت شده است که فعال کردن سهام‌داران خرد، اعطای حقوق بیشتر به سهام‌داران اقلیت و حفاظت از حقوق سهام‌داری آنها می‌تواند به کاهش تخلفات داخلی و به‌این‌ترتیب کاهش مشکلات نمایندگی کمک کند (لاپورتا و همکاران ۲۰۱۳؛ گیلان و استارک^۲ ۲۰۰۳).

عملکرد کارآفرینانه یکی از مفاهیم مهم در ادبیات کارآفرینی است که به نتایج و پیامدهای حاصل از فعالیت‌های کارآفرینانه در سطح سازمان اشاره دارد. این مفهوم را می‌توان به‌طور کلی میزان موفقیت سازمان در تبدیل فرصت‌های شناسایی شده به نتایج و ارزش‌های اقتصادی و سازمانی دانست. در این چارچوب، عملکرد کارآفرینانه صرفاً به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه یا برخورداری از رویکرد نوآورانه محدود نمی‌شود، بلکه بر نتایج حاصل از این فعالیت‌ها تأکید دارد. پژوهش‌های وینکلود و شپرد نشان می‌دهد که جهت‌گیری کارآفرینانه و منابع مرتبط با کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها با عملکرد شرکت ارتباط دارند؛ بنابراین، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌تواند یکی از سازوکارهای مهم دستیابی به نتایج عملکردی باشد (وینکلود و شپرد؛ ۲۰۰۳)^۳.

از نظر مفهومی، لازم است عملکرد کارآفرینانه از دو مفهوم نزدیک به آن، یعنی رفتار کارآفرینانه و نوآوری، متمایز شود. رفتار کارآفرینانه عمدتاً به اقدامات و فرایندهایی مانند جست‌وجوی فرصت، ابتکار عمل، پذیرش ریسک و تلاش برای بهره‌برداری از فرصت‌های جدید اشاره دارد؛ در حالی که نوآوری بیشتر به ایجاد، توسعه یا اجرای محصولات، خدمات، فناوری‌ها، فرایندها و روش‌های جدید مربوط می‌شود. در مقابل، عملکرد کارآفرینانه بر پیامدهای حاصل از این اقدامات و فرایندها تمرکز دارد (ونکاترامن و راجامن؛ ۱۹۸۶؛ وینکلود و شپرد؛ ۲۰۰۳). بنابراین، نوآوری و رفتار کارآفرینانه را نمی‌توان به‌طور مستقیم معادل عملکرد کارآفرینانه دانست؛ بلکه این دو می‌توانند به‌عنوان فرایندها یا سازوکارهایی در نظر گرفته شوند که از طریق آنها سازمان به نتایج کارآفرینانه دست می‌یابد. این تفکیک برای جلوگیری از خلط میان «اقدام کارآفرینانه»، «نوآوری» و «نتیجه فعالیت کارآفرینانه» اهمیت اساسی دارد که در تحقیق وینکلود و شپرد نیز بر اهمیت کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها و ارتباط آنها با عملکرد شرکت تأکید دارند. در پژوهش حاضر، با توجه به ماهیت کیفی مطالعه، عملکرد کارآفرینانه به‌عنوان پیامد فعالیت‌های کارآفرینانه در سطح شرکت در نظر گرفته می‌شود و نه به‌عنوان مترادف رفتار کارآفرینانه یا نوآوری. از این‌رو، در تحلیل مصاحبه‌ها، شواهد مربوط به عملکرد کارآفرینانه بر اساس ادراک و تجربه مدیران و در ارتباط با پیامدهایی نظیر اجرای موفق پروژه‌های جدید، بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه،

^۱La Porta

^۲Gillan and Starks

^۳Wiklund & Shepherd

^۴Venkatraman & Ramanujam,

تجاری سازی نوآوری ها، ایجاد ارزش و درآمد از فعالیت های جدید، توسعه بازار و رشد سازمانی شناسایی و تحلیل شده است (ونکاترامن و راجامن، ۱۹۸۶). این رویکرد با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش، امکان شناسایی سازوکارهایی را فراهم می کند که از طریق آنها مؤلفه های حکمرانی شرکتی می توانند بر نتایج کارآفرینانه شرکت ها اثرگذار باشند. بنابراین، در این پژوهش، رفتار کارآفرینانه به «اقدام»، نوآوری به «ایجاد یا اجرای امر جدید» و عملکرد کارآفرینانه به «نتیجه و پیامد حاصل از فعالیت های کارآفرینانه» اشاره دارد. این تمایز مفهومی مبنایی برای تحلیل رابطه میان مؤلفه های حکمرانی شرکتی و عملکرد کارآفرینانه در صنعت فولاد ایران فراهم می کند.

۱.۲. پیشینه تجربی داخلی

در بسیار از تحقیقات ارتباط بین اجزای حکمرانی شرکتی و عملکرد کارآفرینانه مورد تأیید و تبیین قرار گرفته شده است. سلطانی نژاد و همکاران (۲۰۲۶) طی پژوهشی با عنوان شناسایی مؤلفه های مؤثر بر حاکمیت شرکتی در کسب و کارهای کارآفرینانه با استفاده از رویکرد نظریه زمینه ای با روش دلفی فازی در مجموع ۲۸ مؤلفه تأثیرگذار بر فرآیند حاکمیت شرکتی کسب و کارهای کارآفرینی شناسایی شد. این مؤلفه ها شامل ساختار مالکیت؛ گزارشگری مالی شفاف؛ برنامه ریزی استراتژیک؛ سازوکارهای حل تعارضات ذینفعان؛ تضمین پایداری مالی؛ شفافیت مالی و مالکیتی؛ اقدامات پیشگیرانه و حمایتی؛ عوامل فناوری؛ ارتباطات مؤثر؛ فرآیندهای جلسات هیئت مدیره و موارد دیگر بودند. رازدار و نراقی (۲۰۲۴) طی تحقیقی به این نتیجه رسیدند که گزارشگری پایداری در حسابداری رابطه مثبت و معناداری با ارزش سهام دارد. همچنین، این تأثیر در شرکت هایی با حکمرانی شرکتی قوی تر، قوی تر است. این نتایج از اهمیت یکپارچه سازی اصول پایداری در نظام حسابداری و نقش تعدیل گری عوامل ساختاری و صنعتی در ایجاد ارزش حکایت دارد. الوانی و همکاران (۲۰۲۳) در بررسی الگوی مطلوب حکمرانی شرکتی برای ایجاد یک سازمان کارآفرین در صنعت بانکداری ایران، الگوی مطلوب را حاصل ترکیب ابعاد عملکرد، پاسخگویی، شفافیت، ساختار هیئت مدیره، رعایت حقوق ذی نفعان و اخلاق به دست آوردند. این الگو می تواند نقشی کلیدی در تقویت کارآفرینی سازمانی و بهبود عملکرد صنعت بانکداری ایفا کند. در پژوهش بیگی و همکاران (۲۰۲۳) تحت عنوان طراحی مدل حکمرانی شرکت های دولتی در چارچوب سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی با استفاده از یک رویکرد دلفی فازی مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت و نتایج حاکی از آن بود که مدل حکمرانی شرکتی مبتنی بر سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی، بایستی بر مبنای چهار ویژگی «انطباق پذیری»، «عدالت مشارکت محور»، «فسادزدایی و سلامت» و «مدیریت جهادی» طراحی شود. در این تحقیق به به خط مشی گذاران و تصمیم گیرندگان توصیه می شود که برای محقق ساختن نظام حکمرانی شرکتی مبتنی بر سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی، «پیچیدگی و تنوع بخشی»، «ذی نفع محوری»، «شفافیت اطلاعات» و «خادمیت» را در طراحی مدل مطلوب مدنظر قرار دهند. همچنین الوانی و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان از حکمرانی سنتی تا حکمرانی هوشمند: بهبود نوآوری در

صنعت خودرو، یافته‌ها نشان داد که رویکردهای نوین حکمرانی، از طریق تقویت زیرساخت‌های دیجیتال، ارتقای شفافیت در فرآیندهای سازمانی و بهبود تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، می‌توانند زمینه‌ساز افزایش ظرفیت نوآوری در صنعت خودروسازی ایران شوند. اجرای موفقیت‌آمیز این الگو مستلزم تغییر نگرش مدیران، تقویت مشارکت میان بازیگران کلیدی صنعت و بهره‌گیری از مدل‌های پیشرفته مدیریت دانش است. این پژوهش بر تأثیر مثبت حکمرانی هوشمند در توانمندسازی صنعت خودروسازی ایران تأکید دارد. با پیاده‌سازی این الگو، نه تنها نوآوری به‌عنوان اهرمی برای بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان‌ها تبدیل می‌شود، بلکه در بلندمدت می‌تواند جایگاه ایران را در زنجیره ارزش جهانی خودرو ارتقا بخشد. در پژوهش سعیدیان و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر مثبت و معنادار حکمرانی شرکتی بر عملکرد شرکت، مسئولیت اجتماعی، کارآفرینی شرکتی، و تأثیر کارآفرینی شرکتی بر عملکرد شرکت مورد تأیید قرار گرفت. اما نقش تعدیل‌گری فناوری اطلاعات در رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد شرکت و رابطه بین حکمرانی شرکتی و عملکرد شرکت مورد تأیید قرار نگرفت. در پژوهش دیگری توسط وکیلی فرد و باوندپور (۲۰۱۰) ارتباط بین وجود سهامداران نهادی و عملکرد شرکت‌ها تأیید شد، همچنین مشخص شد با نسبت حضور اعضای غیرموظف هیئت مدیره در ترکیب هیئت مدیره و عملکرد شرکت‌ها رابطه معنی دار و معکوس وجود دارد و در نهایت کیفیت اطلاعات مالی رابطه‌ای با عملکرد شرکت‌ها ندارد. در پژوهشی قائمی و شهریاری (۲۰۰۹) به این نتیجه رسیدند که بین افشای اطلاعات و عملکرد مالی شرکت‌ها ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین بین هیئت مدیره و عملکرد ارتباط معناداری وجود نداشت. بین ساختار مالکیت و عملکرد نیز رابطه معناداری مشاهده نشد.

۲.۲. پیشینه خارجی

در تحقیقات خارجی که بررسی شد، سینگ (۲۰۲۵) طی پژوهشی تحت عنوان حکمرانی شرکتی، شبکه ارتباطی هیئت مدیره و عملکرد شرکت به نتایج زیر دست پیدا کردند. استقلال هیئت مدیره و جدایی نقش رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل و مالکیت خانوادگی هر سه تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارند. به علاوه، شرکت‌هایی که هیئت مدیره‌هایی با شبکه ارتباطی گسترده دارند به صورت مشخص بهتر عمل می‌کنند و به منابع مالی حیاتی و نهادی و ارتباطی، دسترسی بهتری دارند. یکی از یافته‌های مهم این پژوهش این بود که تأثیر مثبت استقلال هیئت مدیره به عملکرد در حضور مالکیت بالای خانوادگی و شبکه ارتباطی قدرتمند هیئت مدیره، کاهش پیدا می‌کند (سینگ و دیکشا، ۲۰۰۵). تاکوا و همکاران (۲۰۲۴) طی تحقیقی با عنوان حکمرانی شرکتی؛ حکمرانی شرکتی بومی و مسئولیت اجتماعی شرکت‌های بین‌المللی به این نتیجه رسیدند که مسئولیت اجتماعی شرکت‌های بین‌المللی تحت تأثیر سیستم حکمرانی بومی شرکت‌ها قرار می‌گیرد و همچنین

استقلال هیئت مدیره شرکت های تابعه منجر به تقویت اثر مثبت حکمرانی شرکتی بومی می شود (تناکوا و همکاران، ۲۰۲۴). شلیفر و یوران (۲۰۲۵) در تحقیقی تحت عنوان ابتکار حکمرانی شرکتی به این نتیجه رسیدند که ترکیب مکانیزم های حکمرانی شرکت، خصوصاً قوانین و مقررات و حکمرانی بازار؛ هر دو در تئوری و عمل متجلی می شوند (شلیفر و یوران، ۲۰۲۵). مندوزا و همکاران (۲۰۲۴) در یک تحقیق بیلومیتریک تحت عنوان ارتباط بین نوآوری و حکمرانی شرکتی به این نتیجه رسیدند که نوآوری عامل مهمی برای پایداری کسب و کار است و در عین حال، حاکمیت شرکتی نقش کلیدی در تعریف مسیرهای مناسب برای شرکت ها در مواجهه با چالش های ناشی از آن ایفا می کند. آنها از روش های کتاب سنجی برای تجزیه و تحلیل ۷۶۶ مقاله منتشر شده در سه دهه گذشته استفاده کردند (مندوزا و همکاران، ۲۰۲۴). سامانیگو و گوارا (۲۰۲۵) به این نتیجه رسیدند که نوآوری کانال اصلی تبدیل جهت گیری کارآفرینی به نتایج سازمانی در کسب و کارهای خانوادگی است، در حالی که عوامل جنسیتی و حاکمیتی نقش تعدیل کننده مستقیمی ندارند. این یافته ها، نیاز به اولویت بندی استراتژی های نوآوری را به عنوان راهی حیاتی برای بهره برداری از پتانسیل کارآفرینی در محیط هایی با ساختارهای نهادی نوظهور، تقویت می کند (سامانیگو و گوارا، ۲۰۲۵). در تحقیقی که توسط فایزا و همکاران (۲۰۲۳) انجام شد نتایج، تأثیر متوسط «حکمرانی شرکتی» را بر اشتهار شرکتی در افشای مسئولیت اجتماعی شرکت را تأیید کرد. این مطالعه همچنین نشان داد که چگونه یکپارچگی مدیر عامل، تمرکز مالکیت و اشتهار به تقویت مسئولیت اجتماعی و عملکرد شرکت کمک می کند. این مقاله همچنین در مورد مشارکت های نظری و مفاهیم عملی مطالعه بحث می کند (فایزا و همکاران، ۲۰۲۳؛ هیشام و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معنادار بین ویژگی های حکمرانی شرکتی و عملکرد مالی وجود دارد (هیشام و همکاران، ۲۰۱۴). وینسنت و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که ابعاد مختلف سیستم حکمرانی شرکتی با هر یک از ابعاد گرایش کارآفرینی - نوآوری، ریسک پذیری و فعال بودن رابطه مثبت و معنادار دارد (وینسنت و همکاران، ۲۰۱۳). جریلن و همکاران (۲۰۰۱) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که بین حکمرانی و عملکرد در کوتاه مدت ارتباط معناداری نیست ولی در بلندمدت ارتباط معناداری دارند. برخی اجزای حکمرانی به صورت جداگانه تأثیر معناداری بر عملکرد دارند (جریلن و همکاران، ۲۰۰۱). شاکر زهرا در ۱۹۹۶ در تحقیقی تحت عنوان حکمرانی، مالکیت، و کارآفرینی سازمانی: نقش میانجی فرصت های تکنولوژیکی در کشور آمریکا به این نتیجه دست یافت که مالکیت نهادی بلندمدت با نوآوری و سرمایه گذاری بیشتری مرتبط است ولی این برای

†Tenakwah et al

‡Ma, Yueran. Shleifer, Andrei

§Estévez-Mendoza, Carlos., Montoro-Sánchez, Ángeles

¶Samaniego & Guevara

‡Faiza Siddiqui, Kong YuSheng, Kayhan Tajeddini

‡Hisham Farag, Chris Mallin, and Kean Ow-Yong

Wincent B. Molokwu, Jose Barreria, Boris Urban

‡Jeryllyn W. Coles, Victoria B. McWilliams, Nilanjan Sen

مالکیت نهادی کوتاه مدت منفی بود. همچنین فرصت های تکنولوژیکی درک شده به طور قابل توجهی ارتباط حکمرانی شرکتی و سیستم های مالکیت را با کارآفرینی شرکتی تعدیل می کند (شاکر، زهرا، ۱۹۹۶).

۳- روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی، درصدد شناسایی مؤلفه های حکمرانی شرکتی مرتبط با عملکرد کارآفرینانه در شرکت های فعال در صنعت فولاد ایران است. مطالعات کیفی زمانی ضرورت پیدا می کنند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا چارچوب نظری جامعی برای تبیین موضوع وجود نداشته باشد (ابویی و همکاران، ۱۳۹۳؛ طالبی و همکاران، ۱۳۹۵). بررسی ادبیات پژوهش نشان داد که تبیین جامعی از نحوه ارتباط ابعاد مختلف حکمرانی شرکتی با عملکرد کارآفرینانه، به ویژه با توجه به ویژگی های محیط اقتصادی، نهادی و فرهنگی ایران، وجود ندارد. اگرچه در بخش کمی پژوهش — که نتایج آن در قالب مقاله ای در مجله کسب و کار اجتماعی منتشر شده است — از سنجه های استاندارد حکمرانی شرکتی مبتنی بر استانداردهای بین المللی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی OECD^۲ استفاده شده بود که مؤلفه هایی از قبیل شفافیت و افشا، مسئولیت های هیئت مدیره، ساختار هیئت مدیره، حقوق سهامداران خرد و مالکان نهادی را دربرمی گرفت، اما با توجه به ویژگی های زیست بوم اقتصادی، نهادی و فرهنگی ایران، ضرورت بررسی عمیق تر این ابعاد و شناسایی سایر مؤلفه های احتمالی حکمرانی شرکتی از دیدگاه مدیران و خبرگان صنعت فولاد احساس شد. از این رو، برای دستیابی به درک عمیق تر از این مؤلفه ها و نحوه ارتباط آنها با عملکرد کارآفرینانه در بستر صنعت فولاد ایران، از مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته با مدیران و خبرگان این صنعت استفاده شد.

جامعه مورد مطالعه در این بخش از پژوهش، شرکت های فعال در صنعت فولاد ایران و مدیران و خبرگان مرتبط با این شرکت ها بودند. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش و هدف آن، نمونه گیری به صورت هدفمند و از نوع «موارد شناخته شده» انجام شد؛ به این معنا که شرکت ها و افرادی مورد توجه قرار گرفتند که به دلیل تجربه مدیریتی و دانش تخصصی، از اطلاعات و شناخت کافی درباره ساختارها و سازوکارهای حکمرانی شرکتی، مدیریت و عملکرد سازمانی برخوردار بودند. در مرحله اولیه، ۳۰ شرکت فعال در صنعت فولاد شناسایی و برای مشارکت در پژوهش با آنها تماس برقرار شد. انتخاب این شرکت ها با هدف دستیابی به تنوع در داده ها و بهره گیری از دیدگاه های متنوع مدیران و خبرگان صنعت صورت گرفت. در نهایت، به دلیل محدودیت در امکان برقراری و انجام مصاحبه، از میان شرکت های مورد تماس، امکان انجام مصاحبه با مشارکت کنندگانی از ۱۳ شرکت فراهم شد. بنابراین، ۱۳ شرکت مذکور به عنوان موارد نهایی مورد مطالعه در

^۱Shaker A. Zahra

^۲Organisation for Economic Co-operation and Development

پژوهش در نظر گرفته شدند. این انتخاب با هدف تعمیم آماری یافته‌ها به تمامی شرکت‌های صنعت فولاد انجام نشده، بلکه با هدف دستیابی به غنای اطلاعاتی، تنوع دیدگاه‌ها و شناسایی عمیق مؤلفه‌های حکمرانی شرکتی مرتبط با عملکرد کارآفرینانه صورت گرفته است.

مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل ۱۶ نفر از مدیران میانی و ارشد و خبرگان مرتبط با شرکت‌های مورد مطالعه بودند. معیارهای اصلی انتخاب مشارکت‌کنندگان شامل برخورداری از تجربه مدیریتی، دانش تخصصی و شناخت کافی از مسائل مرتبط با مدیریت، حکمرانی شرکتی و نوآوری در صنعت فولاد بود. افراد انتخاب‌شده در پنج سال اخیر در سطوح مدیریت ارشد، مدیریت میانی یا ریاست هیئت‌مدیره فعالیت داشته‌اند و از این حیث، تجربه و شناخت لازم برای ارائه اطلاعات غنی و مرتبط با موضوع پژوهش را دارا بودند. بنابراین، انتخاب مشارکت‌کنندگان صرفاً بر مبنای سمت سازمانی انجام نشد، بلکه تجربه مدیریتی و میزان آشنایی آنان با موضوع پژوهش نیز در انتخاب آنها مورد توجه قرار گرفت.

فرایند نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. به‌طور مشخص، از مصاحبه دوازدهم نشانه‌های اولیه اشباع نظری مشاهده شد و با تکرار کدهای شناسایی‌شده مواجه شدیم. با هدف اطمینان از کفایت داده‌ها و بررسی احتمال ظهور کدهای جدید، فرایند مصاحبه برای چهار مشارکت‌کننده دیگر ادامه یافت. در مصاحبه‌های چهاردهم، پانزدهم و شانزدهم هیچ کد جدید و معناداری شناسایی نشد و داده‌های جدید عمده‌تاً در چارچوب مفاهیم و کدهای پیشین قرار گرفتند. بر این اساس، پس از انجام ۱۶ مصاحبه، اشباع نظری حاصل و فرایند گردآوری داده‌ها خاتمه یافت.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها با هدف دستیابی به دیدگاه‌ها، تجربیات و برداشت‌های مشارکت‌کنندگان درباره سازوکارهای حکمرانی شرکتی و ارتباط آنها با عملکرد کارآفرینانه انجام شد. از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، هر ۱۶ مشارکت‌کننده مرد بودند. از نظر سنی، ۴ نفر در گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، ۹ نفر در گروه ۴۰ تا ۵۰ سال و ۳ نفر بالای ۵۰ سال قرار داشتند. از نظر سطح تحصیلات نیز ۸ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۵ نفر

.Chart 1. Descriptive statistics of the interviewees

جدول ۱. شرکت های مورد مطالعه

۱	فولاد کاویان
۲	فولاد آلیاژی ایران
۳	گروه صنعتی سپاهان
۴	فولاد هرمزگان
۵	فولاد افرا سپاهان
۶	فولاد شاهرود
۷	فولاد ارفع
۸	فولاد مبارکه اصفهان
۹	فولاد کیمیا
۱	فولاد کاوه جنوب کیش
۱	فولاد سبزوار
۱	فولاد خوزستان
۱	فولاد فجر امیرکبیر کاشان

۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

۱,۳. معیارهای اعتمادپذیری پژوهش

برای حفظ کیفیت و امانت‌داری پژوهش، طبق روال پژوهش کیفی از معیارهای چهارگانه باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شده است (هافمن و همکاران، ۱۹۹۹). باورپذیری کدگذاری‌ها و نتایج توسط سه استاد دانشگاه تهران بررسی و تأیید شد. برای تقویت انتقال‌پذیری، گزارش پژوهش و یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها در اختیار دو پژوهشگر قرار گرفت تا کفایت و شفافیت توصیف‌ها و امکان درک یافته‌ها از سوی پژوهشگران مستقل بررسی شود. به‌منظور تقویت اطمینان‌پذیری، فرایند پژوهش و گزارش یافته‌ها توسط تعدادی از پژوهشگران و استادان دانشگاه مورد بازبینی قرار گرفت. همچنین، برای بررسی تأییدپذیری، بخشی از فرایند کدگذاری و یافته‌ها توسط دو کدگذار دیگر بررسی و تأیید شد. استفاده از این راهکارها به کاهش سوگیری پژوهشگر و افزایش انسجام و قابلیت اعتماد نتایج کمک کرد.

۲,۳. طراحی و اجرای مصاحبه‌ها

افزون بر نمونه‌گیری هدفمند، سؤالات مصاحبه بر اساس چارچوب نظری پژوهش و با توجه به دیدگاه پاتون در زمینه طراحی و اجرای مصاحبه‌های کیفی تنظیم شد. سؤالات به‌گونه‌ای طراحی شدند که مشارکت‌کنندگان بتوانند تجربه‌ها، برداشت‌ها و دیدگاه‌های خود را درباره نقش سازوکارهای مختلف حکمرانی شرکتی در توانمندسازی یا محدودسازی فعالیت‌های کارآفرینانه تشریح کنند. از جمله پرسش‌های محوری عبارت بودند از:

۱. لطفاً تجربه‌تان را درباره نقش ساختار هیئت‌مدیره در توانمندسازی یا مانع‌تراشی برای فعالیت‌های کارآفرینانه در شرکت توضیح دهید؛ برای مثال، تصمیم‌گیری، تنوع تخصصی اعضا یا استقلال هیئت‌مدیره.
۲. چگونه سیاست‌ها و رویه‌های نظارتی شرکت، از جمله شفافیت اطلاعات و حساسی، بر انگیزه و ظرفیت مدیران برای پیگیری فرصت‌های نوآورانه و کارآفرینانه تأثیر می‌گذارند؟
۳. لطفاً مثال مشخصی بزنید که چگونه فرایندهای پاداش‌دهی مرتبط با حکمرانی شرکتی، رفتار کارآفرینانه در تیم یا واحد شما را تشویق یا محدود کرده است؟

در طول مصاحبه‌ها، ضمن حفظ چارچوب کلی سؤالات، امکان طرح پرسش‌های پیگیری و کاوشگرانه برای روشن شدن تجربه‌ها و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان فراهم شد. این رویکرد موجب شد مصاحبه‌ها ضمن برخورداری از انسجام موضوعی، به تجربیات واقعی مشارکت‌کنندگان نیز توجه داشته باشند و از ارائه پاسخ‌های سطحی و کلی جلوگیری شود. همچنین، به مشارکت‌کنندگان درباره محرمانه ماندن اطلاعات اطمینان داده شد و در موارد لازم، برداشت پژوهشگران از دیدگاه‌های آنان با مشارکت‌کنندگان بررسی شد تا از انطباق تفسیرها با منظور آنان اطمینان حاصل شود. از دیگر اقدامات انجام‌شده برای افزایش کیفیت فرایند مصاحبه می‌توان به طرح روشن و صریح پرسش‌ها، انجام مصاحبه در شرایط مناسب برای مشارکت‌کنندگان، بازنگری و در موارد ضروری تکرار برخی پرسش‌ها، تنوع‌بخشی به نحوه طرح سؤالات محوری و استفاده از مثال‌های مرتبط اشاره کرد. همچنین، تنوع مشارکت‌کنندگان از شرکت‌های مختلف فولادی به‌عنوان یکی از راهکارهای افزایش غنای داده‌ها و تقویت سه‌سویی‌نگری در نظر گرفته شد.

۳.۱. روش استخراج و کدگذاری داده‌ها

در این پژوهش، استخراج کدها بر اساس تحلیل تفسیری محتوای مصاحبه‌ها و شناسایی معانی، کنش‌ها، فرایندها و مفاهیم نهفته در اظهارات مشارکت‌کنندگان انجام شد و وجود یا فراوانی واژگان خاص، به‌تنهایی مبنای ایجاد کد قرار نگرفت. با توجه به ماهیت تفسیری پژوهش و استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد سازه‌گرایانه، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به‌صورت خطبه‌خط و با تمرکز بر این پرسش تحلیل شدند که مشارکت‌کننده چه موضوعی را بیان می‌کند، چه کنشی یا فرایندی را توصیف می‌کند و این اظهارات چه معنایی درباره پدیده مورد مطالعه دارد. بر این اساس، کدگذاری نه بر مبنای حضور واژگانی مانند «همیشه»، «هرگز»، «اغلب» یا سایر قیود، بلکه بر اساس مفهوم و معنای موجود در واحدهای معنایی داده انجام گرفت.

در مرحله کدگذاری اولیه، متن مصاحبه‌ها به‌صورت تفصیلی بررسی و برای بخش‌هایی که بیانگر یک مفهوم، کنش، تجربه یا فرایند مرتبط با حکمرانی شرکتی و عملکرد کارآفرینانه بودند، کدهای اولیه اختصاص داده شد. در این مرحله تلاش شد کدها تا حد امکان به زبان و محتوای داده‌ها نزدیک باشند و از تحمیل مفاهیم از پیش تعیین‌شده به داده‌ها اجتناب شود. به‌عنوان مثال، در صورتی که مشارکت‌کننده بیان می‌کرد «هیئت‌مدیره پیش از تصویب پروژه‌های جدید، ریسک‌های مالی و اجرایی آنها را بررسی می‌کند»، کدگذاری بر مفهوم و فرایند موجود در این عبارت، مانند «ارزیابی ریسک پیش از تصویب پروژه‌های جدید»، استوار شد و واژه‌هایی مانند «پیش از» یا «می‌کند» به‌صورت مستقل مبنای تولید کد قرار نگرفتند. در ادامه، کدهای اولیه از طریق مقایسه مستمر با سایر بخش‌های داده و مقایسه موارد مشابه و متفاوت، مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند. کدهایی که از نظر مفهومی به یکدیگر نزدیک بودند در قالب مفاهیم منسجم‌تر تجمیع شدند و از طریق مقایسه مستمر، روابط و شباهت‌های میان آنها مورد بررسی قرار گرفت. سپس، با حرکت از کدهای اولیه به کدهای متمرکز، آن دسته از کدهایی که قدرت تبیینی بیشتری برای توصیف الگوهای موجود در داده‌ها داشتند، انتخاب و در سطح مفهومی بالاتری سازمان‌دهی شدند. در نهایت، مفاهیم و کدهای متمرکز در ارتباط با یکدیگر و در پرتو پرسش

پژوهش تحلیل شدند تا مؤلفه‌های اصلی حکمرانی شرکتی مرتبط با عملکرد کارآفرینانه شناسایی شوند. بنابراین، معیار اصلی در استخراج کدها در این پژوهش، معناداری مفهومی و ارتباط تحلیلی داده با پدیده مورد مطالعه بوده است، نه فراوانی واژه‌ها یا استفاده از قیده‌های خاص. این رویکرد با منطق کدگذاری نظریه داده‌بنیاد سازه‌گرایانه سازگار است؛ زیرا در این رویکرد، پژوهشگر از طریق تعامل تفسیری با داده‌ها، مقایسه مستمر و توجه به فرایندها و معانی موجود در روایت‌های مشارکت‌کنندگان، به ساخت و توسعه مفاهیم می‌پردازد (چارمز، ۲۰۱۴).

همچنین، در فرایند تحلیل مصاحبه‌ها، از نشانه‌های کلامی مطرح‌شده توسط الیس (۱۹۶۷) به‌عنوان ابزار کمکی برای حساسیت مفهومی و شناسایی بخش‌های معنادار داده‌ها استفاده شد. این نشانه‌ها شامل واژگان و عباراتی مانند «مطلقاً»، «اصلاً»، «هرگز»، «حتماً»، «بدترین»، «بهترین»، «هیچ‌کدام»، «همه»، «هیچ‌وقت»، «همیشه»، «به هیچ وجه»، «خیلی خوب است که»، «ترجیح می‌دهم»، «دوست دارم که»، «اغلب»، «گاهی»، «کمتر»، «بهتر»، «بدتر»، «بعضی» و «بیشتر» بودند. با این حال، حضور یک واژه یا عبارت به‌تنهایی مبنای استخراج کد یا مؤلفه قرار نگرفت؛ بلکه این نشانه‌ها صرفاً به‌عنوان نقاط حساس‌کننده برای توجه بیشتر پژوهشگر به بخش‌هایی از روایت مشارکت‌کنندگان مورد استفاده قرار گرفتند. پس از شناسایی این بخش‌ها، محتوای کامل عبارت، زمینه بیان آن، معنای موردنظر مشارکت‌کننده و ارتباط آن با پدیده مورد مطالعه مورد بررسی و تفسیر قرار گرفت و تنها در صورتی که دارای معنای مفهومی و ارتباط تحلیلی با حکمرانی شرکتی یا عملکرد کارآفرینانه بود، در فرایند کدگذاری وارد شد. بدین ترتیب، نشانه‌های کلامی الیس (۱۹۶۷) مبنای مکانیکی یا شبه‌کمی استخراج کدها نبوده، بلکه به‌عنوان یک ابزار اکتشافی و حساس‌کننده در کنار کدگذاری تفسیری، مقایسه مستمر و تحلیل معنایی داده‌ها به کار گرفته شدند. بر این اساس، برخی از مؤلفه‌های حکمرانی شرکتی از طریق تفسیر و مقایسه معانی موجود در روایت‌های مشارکت‌کنندگان و در ارتباط با زمینه کلی مصاحبه‌ها شناسایی و استخراج شدند.

برای نمونه چند متن مصاحبه آورده شده است و نشانه‌های کلامی در آن بولد شده است.

- "به عنوان مدیرعامل شرکت فولاد کاویان، تجربیاتم در حکمرانی شرکتی به من یاد داده شفافیت اطلاعات همیشه مهم است. به یاد دارم که در یکی از مجامع سالانه، با ارائه گزارشی دقیق از عملکرد مالی و فعالیت‌های شرکت، توانستیم اعتماد سهامداران را خیلی خوب جلب کنیم و به همین ترتیب این شفافیت به بهترین شکل اعتبار شرکت را افزایش و به ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی و مثبت نیز می‌انجامد.
- شخصاً می‌خواهم که هیئت مدیره با تجربیات متنوع داشته باشیم و مهم است که جلسات منظم برگزار کنیم تا به یک تصمیم مورد پذیرش جمع برسیم. برگزاری همین جلسات منظم با سهامداران مختلف و فراهم کردن امکان طرح سوالات و نظراتشان خیلی به پویایی و پاسخگویی شرکت کمک می‌کند.

- وقتی در پروژه‌های زیست محیطی مشارکت می‌کنیم باعث می‌شود که به عنوان یک شرکت معتبر و با مسئولیت اجتماعی شناخته شویم و در نتیجه، رابطه‌ی مثبت‌تری با مشتریان و جامعه برقرار کنیم."

۴- یافته‌ها

بر اساس تحلیل کیفی داده‌های حاصل از ۱۶ مصاحبه، در مرحله کدگذاری اولیه، ۷۴ کد اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. در این مرحله، داده‌ها به صورت نزدیک به متن و با تمرکز بر تجربه‌ها، کنش‌ها، دیدگاه‌ها و معانی بیان‌شده از سوی مشارکت‌کنندگان بررسی شدند. در مرحله کدگذاری متمرکز، کدهای اولیه از طریق مقایسه مستمر و بررسی شباهت‌ها، تفاوت‌ها و ارتباطات معنایی، تلخیص و در قالب ۱۴ مفهوم متمرکز سازمان‌دهی شدند. معیار ادغام کدهای اولیه، اشتراک معنایی، ارتباط محتوایی با پدیده مورد مطالعه، برجستگی مضمون در داده‌ها و توانایی کدها در تبیین یک جنبه مشترک از حکمرانی شرکتی مرتبط با عملکرد کارآفرینانه بود.

در مرحله بعد، مفاهیم متمرکز از طریق مقایسه مستمر، بازگشت به داده‌های خام و بررسی ارتباطات میان مفاهیم مورد بازبینی قرار گرفتند. مفاهیمی که از نظر معنایی و محتوایی دارای پیوند نزدیک بودند، در سطح انتزاعی بالاتر در قالب مقولات اصلی سازمان‌دهی شدند. این فرایند در نهایت به شناسایی هفت مقوله اصلی حکمرانی شرکتی مرتبط با عملکرد کارآفرینانه شامل شفافیت و پاسخگویی، حمایت از حقوق سهامداران خرد، ساختار و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره، ساختار مالکیت و ترتیبات نهادی، فرهنگ سازمانی و پذیرش ریسک، محیط نظارتی و نهادی و شبکه ارتباطی شرکت منجر شد. بنابراین، فرایند تحلیل داده‌ها از ۷۵ کد اولیه به ۱۴ مفهوم متمرکز و سپس به هفت مقوله اصلی، حاصل یک فرایند تدریجی و تفسیری از مقایسه مستمر، تلخیص، انتزاع و یکپارچه‌سازی مفهومی بود و کاهش تعداد کدها صرفاً به معنای حذف مکانیکی آنها نبود. مسیر شکل‌گیری مقولات و نمونه‌ای از ارتباط میان کدهای اولیه، مفاهیم متمرکز و مقولات اصلی در جدول ۳ ارائه شده است. در ادامه هر یک از این مولفه‌ها تشریح می‌شوند:

شفافیت و پاسخگویی؛ شفافیت به معنای دسترسی ذینفعان به اطلاعات دقیق، به‌هنگام و قابل اعتماد درباره عملکرد مالی، عملیات و تصمیمات راهبردی شرکت است؛ پاسخگویی به این معناست که مدیران و نهادهای حاکمیتی باید در برابر نتایج تصمیمات خود مسئول شناخته شوند و مکانیسم‌هایی برای بررسی، پیگیری و جبران نواقص موجود باشد. در بستر عملکرد کارآفرینانه، شفافیت اطلاعاتی و پاسخگویی ساختاری امکان ارزیابی ریسک‌های نوآورانه، جذب سرمایه‌گذاران خارجی و ایجاد اعتماد برای حمایت از پروژه‌های بلندمدت را فراهم می‌کنند. فقدان شفافیت یا کانال‌های پاسخگویی ضعیف معمولاً موجب کاهش دسترسی به منابع مالی، افزایش هزینه سرمایه و خودسانسوری مدیران نسبت به طرح‌های نوآورانه می‌شود. برخی کدهای اولیه مربوط به این مفهوم عبارتند از: ۱. سلب اعتماد و گزارش‌دهی ضعیف ۲. سیاست‌های تشویقی

۳. گزارش به نهادهای ناظر ۴. عدم گزارش جزئیات طرح‌های نوآورانه ۵. تقسیم اطلاعات مهم شرکت بین چند نفر محدود در شرکت ۶. عدم اعلام یا مدیریت تضاد منافع به صورت رسمی ۷. عدم وجود مکانیزم امن برای شکایت ۸. عدم قابلیت رهگیری مسئولیت تصمیمات. به عنوان مثال یکی از پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند که «گزارش‌های مالی را غالباً با تأخیر منتشر می‌کنند و وقتی سهامداران درباره جزئیات قراردادهای یا مسیر تخصیص بودجه سؤال می‌کنند،

پاسخ‌های کلی و مبهم می‌شنوند؛ کمیته مستقل حسابرسی یا مکانیزم پاسخگویی مؤثر وجود ندارد، بنابراین وقتی پروژه‌ای شکست می‌خورد کسی مسئول شناخته نمی‌شود و این مسئله اعتماد را تضعیف کرده و سرمایه‌گذاری در طرح‌های نوآورانه را دشوار می‌سازد.»

حقوق سهامداران خرد؛ حقوق سهامداران خرد شامل مجموعه‌ای از حقوق قانونی و نهادی است که امکان مشارکت معنادار در تصمیم‌گیری‌ها، دسترسی به اطلاعات، حفاظت در برابر رفتارهای تبعیض‌آمیز سهامداران عمده و امکان رفع اختلاف را تأمین می‌کند. در زمینه عملکرد کارآفرینانه، تضمین حقوق سهامداران خرد می‌تواند فشار نظارتی بر مدیران را افزایش دهد، اتکاپذیری تصمیمات سرمایه‌گذاری را بهبود بخشد و امکان تشکیل ائتلاف‌های حمایتی از پروژه‌های نوآورانه را فراهم کند. فقدان این حقوق معمولاً منجر به تمرکز قدرت، تضاد منافع و کنار گذاشتن طرح‌های بلندمدت به نفع منافع سهامداران بزرگ می‌شود. که کدهای اولیه مربوط به این مفهوم عبارتند از: ۱. ترویج حس مالکیت و درگیری در فرایندهای نوآورانه ۲. عدم وجود روال موثر برای شکایت سهامداران خرد ۳. عدم تأثیر حق رأی خرد بر تصمیمات بلندمدت شرکت ۴. پراکندگی و عدم هماهنگی سهامداران خرد ۵. عدم حضور نماینده از سهامداران خرد در هیئت‌مدیره ۶. عدم شنیده شدن سهامداران خرد در جلسات استراتژیک. به عنوان مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند: «سهامداران خرد عملاً امکان حضور مؤثر در جلسات و دسترسی به اطلاعات حیاتی ندارند؛ تصمیمات بزرگ معمولاً پشت درهای بسته و به نفع سهامداران عمده گرفته می‌شود و هیچ مکانیزم کارآمدی برای پیگیری حقوق اقلیت یا تشکیل ائتلاف جهت حمایت از پیشنهادات نوآورانه وجود ندارد.»

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه

Table 2. Sample of initial coding.

کدگذاری اولیه	کد مصاحبه (A3) روایت‌ها
---------------	----------------------------

۱. افشاء به موقع	هر زمان که اطلاعات و رویدادهای شرکت را به موقع و بدون تأخیر اطلاع رسانی می‌کردیم، مشخصا
۲. کاهش حساسیت سهامداران عمده	اعتماد و اطمینان سهامداران بیشتر شده و حساسیتشان کمتر و حتی در مورد طرح‌های توسعه جدید کمتر
۳. افزایش اعتماد و اطمینان متقابل	گارد داشتند. ظاهرا نظم در این کار کمک شایانی به اعتماد متقابل بین ما و سایر ذینفعان می‌کرد. حتی اگر
۴. پذیرش سریع ایده‌ها و طرح‌های جدید	یک مورد مخفی افشاء نشده کشف می‌شد، جو نااطمینانی در سایر موارد هم سایه می‌افکند. متأسفانه
۵. گزارش به نهادهای ناظر	گزارش‌های مالی ما اغلب با تأخیر منتشر می‌شوند و جزئیات قراردادهای و پروژه‌های سرمایه‌گذاری در
۶. عدم گزارش جزئیات طرح	اختیار سهامداران خرد قرار نمی‌گیرد. وقتی ذینفعان درباره نحوه تخصیص بودجه یا پاداش مدیران سوال
۷. تقسیم اطلاعات مهم شرکت بین چند نفر محدود در شرکت	می‌کنند پاسخ‌های شفافی نمی‌شنوند؛ به‌همین دلیل اعتماد سهامداران کاهش یافته، سرمایه‌گذاران خارجی و شرکای فناوری کمتر مایل به مشارکت‌اند و تصمیمات استراتژیک و پروژه‌های نوآورانه چون نیاز به حمایت و پاسخگویی شفاف دارند، یا به‌تعویق می‌افتند یا کنار گذاشته می‌شوند.»

ساختار و مسئولیت هیئت‌مدیره: ساختار هیئت‌مدیره شامل ترکیب اعضا (متخصص، مستقل، اجرایی/غیراجرایی)، کمیته‌های تخصصی، فرآیندهای انتخاب و سیستم‌های ارزیابی عملکرد است؛ مسئولیت هیئت‌مدیره عبارت است از نظارت استراتژیک، تعیین خط‌مشی‌های کلان، مدیریت تضاد منافع و نظارت بر عملکرد مدیریت اجرایی. در حوزه کارآفرینانه، هیئت‌مدیره کارآمد می‌تواند از طریق فراهم سازی تخصص فنی، حمایت از استراتژی‌های نوآورانه و ایجاد تعادل بین ریسک و پاداش، ظرفیت شرکت برای انجام پروژه‌های تجربی را افزایش دهد؛

جدول ۳. فرایند کدگذاری اولیه، کدگذاری متمرکز و شکل‌گیری مقولات اصلی

Table 3. Process of initial coding, focused coding, and formation of main categories.

مقوله اصلی نهایی	مفهوم متمرکز	کدهای اولیه مرتبط
۱. شفافیت و پاسخگویی	شفافیت اطلاعاتی و اعتمادسازی	افزایش اعتبار شرکت؛ ایجاد جو اعتماد و همکاری؛ سلب اعتماد و گزارش‌دهی ضعیف؛ عدم گزارش جزئیات طرح‌های نوآورانه؛ عدم شفافیت در بودجه و تأمین مالی
	پاسخگویی و کنترل مسئولیت	گزارش به نهادهای ناظر؛ عدم قابلیت رهگیری مسئولیت تصمیمات؛ عدم وجود مکانیزم امن برای شکایت؛ عدم اعلام یا مدیریت تضاد منافع به صورت رسمی
	مشارکت و مشوق‌های مرتبط با شفافیت	ایجاد فضای باز برای بیان ایده‌های نو؛ سیاست‌های تشویقی؛ تسهیل فرایندهای سرمایه‌گذاری و انتخاب استراتژیک؛ تقسیم اطلاعات مهم شرکت بین چند نفر محدود در شرکت
۲. حمایت از حقوق سهامداران خرد	مشارکت و نقش‌آفرینی سهامداران خرد	تبادل نظر با سهامداران خرد منجر به پویایی شرکت می‌شود؛ بهره‌مندی از تجربیات افراد خرد؛ تقویت جایگاه شرکت با توجه به تمام ذینفعان؛ ترویج حس مالکیت و درگیری در فرایندهای نوآورانه؛ حق رأی‌گیری
	حمایت حقوقی و نهادی از سهامداران خرد	عدم وجود روال مؤثر برای شکایت سهامداران خرد؛ عدم تأثیر حق رأی خرد بر تصمیمات بلندمدت شرکت؛ پراکندگی و عدم هماهنگی سهامداران خرد؛ عدم حضور نماینده سهامداران خرد در هیئت‌مدیره؛
	ترکیب و شایستگی هیئت‌مدیره	تنوع اعضای هیئت‌مدیره؛ حضور اعضای شایسته و خلاق؛ اعضای خارجی، تخصص مرتبط اعضا

۳. ساختار و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره	تعامل و سازوکارهای نظارتی هیئت‌مدیره و کمیته‌ها	برگزاری جلسات متعدد نوآوری؛ تعامل مؤثر با اعضا؛ فرایندهای نظارتی قوی؛ حضور نمایندگان سهامداران عمده در هیئت‌مدیره؛ نقش و کارکرد کمیته‌های تخصصی؛ کمیته پژوهش/نوآوری؛ کمیته ریسک؛
۴. ساختار مالکیت و ترتیبات نهادی	نفوذ و نقش مالکان در حکمرانی ترتیبات مالکیت و سازوکارهای نقش‌ها و نهادها	حضور نمایندگان سهامداران عمده در هیئت‌مدیره؛ عدم تحمل ریسک توسط مالکین؛ ویژگی‌های شخصیتی مالکان؛ ساختار کمیته‌های پاداش؛ تعیین معیارهای انگیزشی برای مدیران؛ سیاست‌های تشویقی؛ وضوح و شرح وظایف هیئت‌مدیره؛ تفکیک نقش نظارتی و اجرایی؛ دسترسی هیئت‌مدیره به اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری؛ تعارض منافع اعضای هیئت‌مدیره؛ آموزش و توانمندسازی اعضای هیئت‌مدیره در امور نوآوری و استراتژی
۵. فرهنگ سازمانی و پذیرش ریسک	فرهنگ حمایت از نوآوری و ریسک‌پذیری و فشار عملکردی	ایجاد فضایی مشوق ایده‌های جدید؛ سیاست‌های نگهداری نیروی انسانی؛ فرهنگ ریسک‌گریزی؛ اجتناب مدیران از پیشنهادها؛ پرریسک؛ عدم تمایل هیئت‌مدیره به تغییرات ساختاری و بنیادی؛ عدم تحمل ریسک توسط مالکین؛ جلوگیری از فشار کوتاه‌مدت برای سود؛ مقصر دانستن مدیر یا مسئول پروژه‌های جدید؛ نگرش بلندمدت؛
۶. مقررات و محیط نهادی	بی‌ثباتی و تغییرات مقرراتی بوروکراسی و محدودیت‌های نهادی	تطابق با قوانین و مقررات متغیر؛ تأثیر مخرب تغییر قوانین بر کارآفرینان سازمانی؛ قوانین متغیر در صادرات/واردات؛ اثرات تحریم؛ شرایط اقتصاد دولتی؛ نقص‌ها و کمبودهای قانونی؛ وجود بوروکراسی‌های مضر و غیرضروری؛ ممانعت از بروز خلاقیت و نوآوری؛ سیاست‌های دولتی دستوری؛ مجوزهای محیط‌زیستی
۷. شبکه ارتباطی شرکت	تنوع و پیوندهای شبکه‌ای شبکه‌های دانش، فناوری و تخصص شبکه‌های مالی و تأمین منابع و دانش؛ واسطه‌ای	ارتباط با چند تأمین‌کننده محدود؛ میزان تنوع شبکه توزیع و فروش؛ حضور در خوشه‌ها و پارک‌های صنعتی؛ امکان یا عدم امکان ایجاد شبکه‌های نوآوری باز میزان مشارکت با دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مراکز صنعتی تحقیقاتی؛ تبادل دانش و انتقال تکنولوژی و فناوری؛ استفاده از پیمانکاران تخصصی و شبکه تأمین خدمات فنی؛ دسترسی به زنجیره تأمین خارجی از طریق واسطه‌ها؛ وجود یا فقدان شبکه‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر؛ مشارکت با شرکت‌های تأمین مالی/بانک‌ها برای پروژه‌ها؛ همگرایی و اشتراک منابع میان شرکت‌های هم‌صنفی؛ نقش واسطه‌ها یا دلالان در ارتباطات بازار؛ شبکه‌های غیررسمی (دوستی‌ها، رفاقت‌ها) در تصمیم‌گیری‌ها

هیئت‌مدیره‌ای با ترکیب نامتناسب یا عملکرد ضعیف، مانع اتخاذ ریسک‌های حساب‌شده و سرمایه‌گذاری در نوآوری می‌شود. برخی کدهای اولیه این مفهوم عبارتند از: ۱. برگزاری جلسات متعدد نوآوری ۲. سیاست‌های تشویقی ۳. تنوع اعضای هیئت‌مدیره ۴. تعامل مؤثر با اعضا ۵. فرایندهای نظارتی قوی ۶. حضور اعضای شایسته و خلاق ۷. جو و فرهنگ ریسک‌پذیری و ریسک‌گریزی ۸. حضور نمایندگان سهامداران عمده در هیئت‌مدیره ۹. نقش و کارکرد کمیته‌های تخصصی (کمیته پژوهش/نوآوری، کمیته ریسک). به عنوان نمونه یکی از پاسخ‌دهندگان اذعان داشتند: «هیئت‌مدیره بیشتر از مدیران مالی و نزدیکان مالک تشکیل شده و اعضای مستقل یا افراد با تخصص فنی اندک‌اند؛ شرح وظایف روشن

نیست، جلسات کم‌تعداد و بی‌دستورکار مشخص‌اند و در نتیجه هیئت‌مدیره نمی‌تواند نقش نظارتی و حمایتی لازم برای تصویب پروژه‌های بلندمدت و پرریسک را ایفا کند»

ساختار و نقش مالکیت؛ ساختار مالکیت به الگوی توزیع سهام میان گروه‌های مختلف مالکان (سهامداران عمده، حقوقی، خانوادگی، دولتی و سهام خرد) و میزان تمرکز مالکیت اشاره دارد. نقش مالکیت شامل نحوه اثرگذاری مالکان بر سیاست‌های شرکتی، انتصاب مدیران و جهت‌گیری استراتژیک است. مالکیت متمرکز می‌تواند تصمیم‌گیری سریع و حمایت از پروژه‌های راهبردی فراهم کند، اما خطر اعمال ترجیحات مالک اصلی به‌قیمت منافع سایر ذینفعان و کاهش رویکرد مبتنی بر بازار را به‌همراه دارد. در مقابل، پراکندگی مالکیت با افزایش نظارت بازار و انگیزه‌های پاسخگویی همراه است، اما ممکن است انسجام حمایت از پروژه‌های بلندمدت را کاهش دهد. این ساختارها اثر معناداری بر توانمندی کارآفرینانه شرکت در جذب سرمایه، مدیریت ریسک و اتخاذ استراتژی‌های نوآورانه دارند. برخی کدهای اولیه این مفهوم عبارتند از: ۱. حمایت مالکان و سهامداران عمده از پروژه‌های جدید و نو ۲. افزایش فرهنگ ریسک‌پذیری ۳. سهیم بودن سرمایه‌گذاران کلان در موفقیت شرکت ۴. نهادهای مالکیتی ۵. ساختار مالکیت پراکنده و متمرکز در تصمیم‌های مخاطره‌آمیز. به عنوان نمونه یکی از پاسخ‌دهندگان بیان کردند: «مالکیت شرکت متمرکز در دست یک یا چند بازیگر عمده است و این مالکان نه‌تنها سیاست‌های استراتژیک را تعیین می‌کنند بلکه در انتصابات کلیدی دخالت دارند؛ این تمرکز باعث می‌شود ایده‌ها و طرح‌هایی که با منافع مالک همسو نیستند به‌سادگی کنار گذاشته شوند، حتی اگر برای رشد بلندمدت مفید باشند».

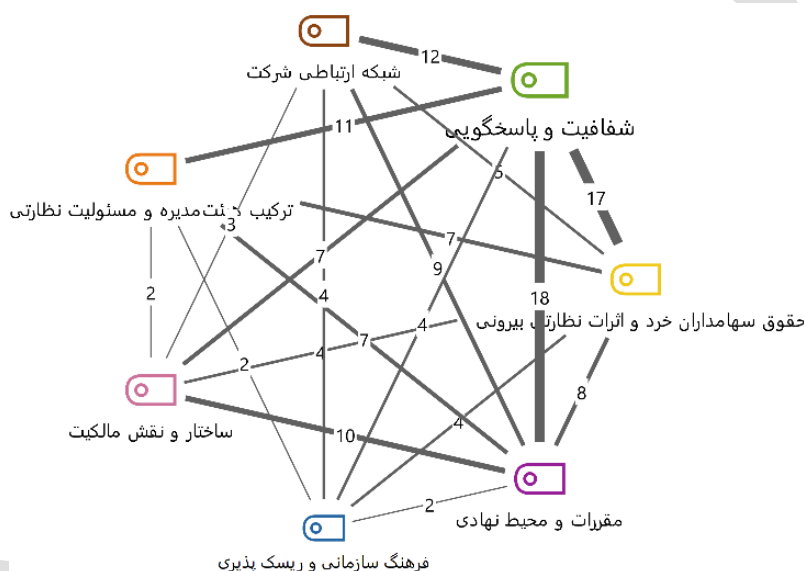
فرهنگ سازمانی و ریسک‌پذیری؛ فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، هنجارها و رویه‌های مشترک است که رفتار اعضای سازمان را شکل می‌دهد. بعد ریسک‌پذیری فرهنگ نشان‌دهنده میزان تحمل سازمان نسبت به شکست، نوآوری و تجربیات آزمایشی است. فرهنگ‌هایی که شکست معنادار و یادگیری از خطا را می‌پذیرند، انگیزه و ظرفیت کارآفرینانه را تقویت می‌کنند؛ در حالی که فرهنگ‌های پرریسک‌گریز یا مجازات‌محور، رفتار محافظه‌کارانه و اجتناب از نوآوری را تشدید می‌کنند. فرهنگ سازمانی با مکانیسم‌های پاداش، روندهای استخدام و آموزش، و سیگنال‌های رهبران شکل می‌گیرد و می‌تواند اثر قاطعی بر فرایندهای نوآوری و مقیاس‌پذیری ایده‌ها داشته باشد. برخی کدهای اولیه این مفهوم عبارتند از: ۱. ایجاد فضایی مشوق ایده‌های جدید ۲. فرهنگ ریسک‌گریزی ۳. جلوگیری از فشار کوتاه‌مدت برای سود ۴. سیاست‌های نگهداری نیروی انسانی ۵. مقصر دانستن مدیر یا مسئول پروژه‌های جدید ۶. اجتناب مدیران از پیشنهادهای پرریسک ۷. عدم تمایل هیئت‌مدیره به تغییرات ساختاری و بنیادی. به عنوان مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کردند: «فضای سازمان به‌شدت محافظه‌کار است؛ اشتباهات یا شکست‌ها تحمل نمی‌شوند و کارکنان از پیشنهاد

نوآوری‌ها می‌ترسند چون در صورت عدم موفقیت تبعات سنگینی متوجه آنها می‌شود؛ به همین دلیل پروژه‌های آزمایشی یا ایده‌های نو با وجود پتانسیل ریسک‌پذیری کافی دنبال نمی‌شوند.»

مقررات و محیط نهادی؛ مولفه نهادی شامل قوانین، مقررات، نهادهای نظارتی و چارچوب‌های حقوقی و سیاستی است که بازیگران بازار را شکل می‌دهند. محیط نهادی تعیین‌کننده هزینه‌های تطابق، شفافیت اطلاعات، حمایت از قراردادها و امنیت حقوق مالکیت است. برای عملکرد کارآفرینانه، محیط نهادی حمایتی (قوانین شفاف، تسهیلات مالی، سیاست‌های تشویقی) می‌تواند ریسک سرمایه‌گذاری در نوآوری را کاهش دهد و سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت را تسهیل کند؛ در شرایط ناپایدار یا با مقررات دست‌وپاگیر، انگیزه‌ها برای نوآوری و جذب سرمایه کاهش می‌یابد. برخی کدهای اولیه این مفهوم عبارتند از: ۱. تطابق با قوانین و مقررات متغیر ۲. تأثیر مخرب تغییر قوانین بر کارآفرینان سازمانی ۳. نقص‌ها و کمبودهای قانونی ۴. وجود بوروکراسی‌های مضر و غیرضروری ۵. ممانعت از بروز خلاقیت و نوآوری ۶. مجوزهای محیط‌زیستی ۷. سیاست‌های دولتی دستوری. به عنوان مثال یکی از پاسخ‌دهندگان بیان کرد: «قوانین و رویه‌های ناظر گاهی ناسازگار یا غیرشفاف‌اند و روند دریافت مجوزها و حمایت‌های قانونی پرهزینه و زمان‌بر است؛ این عدم پایداری نهادی و هزینه بالای تبعیت از مقررات ریسک سرمایه‌گذاری در پروژه‌های نوآورانه را افزایش می‌دهد و شرکا و سرمایه‌گذاران خارجی را دلسرد می‌کند.»

شبکه ارتباطی شرکت؛ شبکه‌های ارتباطی شامل پیوندهای میان‌سازمانی و درون‌صنعتی (تأمین‌کنندگان، مشتریان، دانشگاه‌ها، شرکای فناورانه، سرمایه‌گذاران و نهادهای دولتی) و کیفیت روابط اجتماعی و نهادی است. شبکه‌های غنی اطلاعاتی و منابع، دسترسی به دانش تخصصی، بازارها و سرمایه را تسهیل کرده و می‌تواند سرعت و موفقیت فرایندهای نوآوری را افزایش دهند. فقدان شبکه‌سازی مؤثر اغلب مانع ورود به بازارهای جدید، انتقال فناوری و جذب منابع مالی خارجی می‌شود. برخی کدهای اولیه این مفهوم عبارتند از: ۱. ارتباط با چند تأمین‌کننده محدود ۲. میزان مشارکت با دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مراکز صنعتی تحقیقی ۳. میزان تنوع شبکه توزیع و فروش ۴. حضور در خوشه‌ها و پارک‌های صنعتی ۵. تبادل دانش و انتقال تکنولوژی و فناوری ۶. نقش واسطه‌ها یا دلالان در ارتباطات بازار ۷. استفاده از پیمانکاران تخصصی و شبکه تامین خدمات فنی ۸. وجود یا فقدان شبکه‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر. به عنوان مثال یکی از پاسخ‌دهندگان اذعان داشتند: «روابط شرکت با تأمین‌کنندگان و دانشگاه‌ها محدود و بدون توجه به روابط بلندمدت است؛ فقدان شبکه‌سازی مؤثر با بازیگران فناورانه و بازارهای بین‌المللی باعث شده دسترسی به دانش تخصصی، فناوری‌های جدید و منابع مالی خارجی محدود شود و پیشبرد پروژه‌های نوآورانه با دشواری مواجه گردد.»

نتیجه این که مطالعه حاضر با رویکرد کیفی و تحلیل متنی مصاحبه‌ها هفت مولفه کلیدی حکمرانی شرکتی را که با عملکرد کارآفرینانه شرکت‌ها در زمینه مورد مطالعه (صنعت/نمونه موردی مصاحبه‌ها) ارتباط دارند، استخراج کرد: شفافیت و پاسخگویی؛ حقوق سهامداران خرد؛ ساختار و مسئولیت هیئت‌مدیره؛ ساختار و نقش مالکیت؛ فرهنگ سازمانی و ریسک‌پذیری؛ مقررات و محیط نهادی؛ و شبکه ارتباطی شرکت. این مولفه‌ها هم‌زمان نقش‌های مستقل و تعاملی ایفا می‌کنند و به‌صورت زنجیره‌وار و بازخوردی بر توانمندی شرکت در تولید و پیاده‌سازی نوآوری‌ها، پذیرش ریسک‌های محاسبه‌شده، و جذب منابع (مالی، انسانی و دانشی) تأثیر می‌گذارند.



نمودار ۲. مدل هم‌رخدادی کدها

Chart 2. Co-occurrence model of codes

در ادامه، شبکه هم‌رخدادی کدها که خروجی نرم‌افزار MAXQDA است، در نمودار ۲ ارائه شده است. این شبکه با هدف بررسی الگوی ارتباط و هم‌ظهوری کدهای حاصل از مصاحبه‌ها و شناسایی پیوندهای مفهومی میان آنها ترسیم شده است. در این نمودار، اندازه هر کد، بازتاب میزان حضور و برجستگی آن در داده‌های مورد تحلیل و ضخامت خطوط، بیانگر شدت هم‌رخدادی میان دو کد است. بنابراین، اندازه و ضخامت روابط در نمودار را باید به‌عنوان شواهدی از برجستگی و هم‌ظهوری مفاهیم در روایت مشارکت‌کنندگان تفسیر کرد، نه به‌عنوان شاخصی از رابطه علی یا اثر مستقیم یک مؤلفه بر مؤلفه دیگر. همان‌طور که در نمودار ۲ مشاهده می‌شود، **شفافیت و افشا** از برجسته‌ترین کدهای شبکه بوده و پس از آن **مقررات و محیط نهادی و شبکه ارتباطی شرکت** از حضور و ارتباط بیشتری برخوردارند. این الگو نشان می‌دهد که مسائل مرتبط با دسترسی به اطلاعات، شفافیت، الزامات و شرایط نهادی و همچنین ارتباطات سازمانی، در روایت

مشارکت‌کنندگان از حکمرانی شرکتی و فعالیت‌های کارآفرینانه جایگاه پررنگی داشته‌اند. برجستگی این کدها را می‌توان نشانه آن دانست که مدیران، امکان تصمیم‌گیری و اقدام در زمینه فعالیت‌های جدید را تا حد زیادی در ارتباط با کیفیت جریان اطلاعات، شرایط نهادی و توانایی شرکت در برقراری ارتباط با ذینفعان تجربه کرده‌اند.

تحلیل روابط میان گره‌ها نیز نشان می‌دهد که شفافیت و افشا با مقررات و محیط نهادی هم‌رخدادی قابل توجهی دارد. از منظر محتوای مصاحبه‌ها، این پیوند را می‌توان ناشی از وابستگی موضوع شفافیت سازمانی به الزامات قانونی و نظارتی دانست؛ به این معنا که الزامات و رویه‌های نهادی، چارچوبی برای نحوه افشای اطلاعات، پاسخگویی و گزارش‌دهی شرکت فراهم می‌کنند. در نتیجه، شفافیت در این پژوهش صرفاً یک سازوکار داخلی شرکت نیست، بلکه در تعامل با محیط نظارتی و نهادی معنا پیدا می‌کند. این ارتباط می‌تواند از طریق کاهش ابهام اطلاعاتی و افزایش قابلیت اتکای اطلاعات، شرایط مناسب‌تری برای تصمیم‌گیری درباره فرصت‌ها و فعالیت‌های جدید ایجاد کند.

هم‌رخدادی قابل توجه میان شفافیت و افشا و شبکه ارتباطی شرکت نیز بیانگر پیوند میان کیفیت اطلاعات و نحوه انتقال و تبادل آن با ذینفعان است. از منظر تفسیری، اطلاعات شفاف زمانی می‌تواند در فرایندهای تصمیم‌گیری و فعالیت‌های کارآفرینانه نقش مؤثر داشته باشد که از طریق کانال‌های ارتباطی مناسب در دسترس مدیران، سرمایه‌گذاران، شرکای تجاری و سایر ذینفعان قرار گیرد. بنابراین، شبکه ارتباطی را می‌توان یکی از سازوکارهای انتقال اطلاعات و منابع دانست که ظرفیت شرکت برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید را پشتیبانی می‌کند.

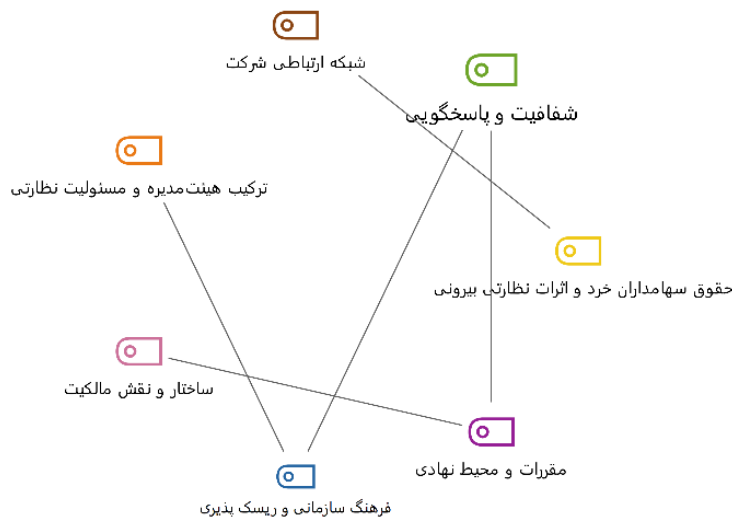
همچنین، ارتباط میان مقررات و محیط نهادی و سایر مؤلفه‌های حکمرانی نشان می‌دهد که فعالیت‌های کارآفرینانه شرکت در یک خلأ نهادی شکل نمی‌گیرند. تصمیم‌گیری برای ورود به پروژه‌های جدید، سرمایه‌گذاری، توسعه فعالیت‌ها و پذیرش ریسک، تحت تأثیر الزامات قانونی، مقررات، رویه‌های نظارتی و شرایط نهادی قرار دارد. از این رو، محیط نهادی را می‌توان یکی از عوامل زمینه‌ای دانست که نحوه عمل سایر سازوکارهای حکمرانی و امکان تبدیل ظرفیت‌های سازمانی به فعالیت‌های جدید را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

از سوی دیگر، شبکه هم‌رخدادی نشان می‌دهد که کدهای مرتبط با حکمرانی داخلی شرکت، از جمله شفافیت و افشا، ساختار و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره، ساختار مالکیت و ترتیبات نهادی و حمایت از حقوق سهامداران خرد، در بخش‌هایی از روایت‌های مشارکت‌کنندگان در ارتباط با یکدیگر ظاهر شده‌اند. این هم‌رخدادی حاکی از آن است که در تجربه مدیران، کیفیت حکمرانی شرکتی حاصل عملکرد یک سازوکار منفرد نیست؛ بلکه شفافیت اطلاعاتی، نحوه توزیع حقوق و قدرت، سازوکارهای نظارت و فرایندهای تصمیم‌گیری، مجموعه‌ای به هم پیوسته از شرایط حکمرانی را تشکیل می‌دهند. این مجموعه می‌تواند بر چگونگی ارزیابی فرصت‌ها، تخصیص منابع و تصمیم‌گیری درباره فعالیت‌های جدید اثرگذار باشد.

رابطه میان فرهنگ سازمانی و پذیرش ریسک با سایر کدهای حکمرانی نیز از منظر عملکرد کارآفرینانه اهمیت دارد. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که وجود سازوکارهای رسمی حکمرانی، به‌تنهایی تضمین‌کننده شکل‌گیری نتایج کارآفرینانه نیست؛ بلکه نحوه پذیرش و اجرای تصمیم‌ها در سازمان نیز اهمیت دارد. در سازمانی که پذیرش ریسک‌های محاسبه‌شده، ابتکار عمل و تجربه‌گرایی مورد حمایت قرار می‌گیرد، ظرفیت موجود در ساختارهای حکمرانی می‌تواند آسان‌تر به اقدام‌های جدید و بهره‌برداری از فرصت‌ها تبدیل شود. از این منظر، فرهنگ سازمانی را می‌توان به‌عنوان یک سازوکار تسهیل‌کننده میان ساختارهای رسمی حکمرانی و پیامدهای کارآفرینانه در نظر گرفت.

در مجموع، الگوی هم‌رخدادی کدها نشان می‌دهد که هفت مؤلفه شناسایی شده شامل شفافیت و پاسخگویی، حمایت از حقوق سهامداران خرد، ساختار و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره، ساختار مالکیت و ترتیبات نهادی، فرهنگ سازمانی و پذیرش ریسک، محیط نظارتی و نهادی و شبکه ارتباطی شرکت در داده‌های مصاحبه‌ای به‌صورت کاملاً منفک از یکدیگر ظاهر نشده‌اند، بلکه شبکه‌ای از روابط مفهومی را تشکیل می‌دهند. بر اساس این الگو، می‌توان یک سازوکار کلی را استنباط کرد که در آن محیط نظارتی و ترتیبات مالکیتی، زمینه حکمرانی را شکل می‌دهند؛ شفافیت، پاسخگویی و سازوکارهای هیئت‌مدیره کیفیت تصمیم‌گیری و نظارت را تقویت می‌کنند؛ شبکه ارتباطی جریان اطلاعات و منابع را تسهیل می‌کند؛ و فرهنگ سازمانی و پذیرش ریسک، ظرفیت سازمان برای تبدیل این شرایط به اقدام‌های کارآفرینانه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برآیند این سازوکارها می‌تواند در قالب بهبود توانایی شرکت برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، توسعه فعالیت‌های جدید، ایجاد ارزش و دستیابی به عملکرد کارآفرینانه نمود پیدا کند. با این حال، بر مبنای ماهیت کیفی پژوهش، این روابط نباید به‌عنوان روابط علیّ قطعی یا اثرات آماری مستقیم و غیرمستقیم تفسیر شوند. شبکه هم‌رخدادی صرفاً نشان می‌دهد که کدام مفاهیم در روایت‌های مشارکت‌کنندگان بیشتر در کنار یکدیگر ظاهر شده‌اند. تفسیر روابط و سازوکارهای احتمالی میان آنها بر مبنای محتوای مصاحبه‌ها، مقایسه مستمر کدها و تحلیل تفسیری پژوهشگر انجام شده است. از این رو، نمودار ۲ و نمودار ۳ صرفاً خروجی نرم‌افزار MAXQDA نیستند، بلکه به‌عنوان شواهد پشتیبان برای تبیین ساختار مفهومی حاصل از داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

در این چارچوب، نمودار ۳ که شبکه هم‌رخدادی مجاورت را نشان می‌دهد، امکان مشاهده دقیق‌تر پیوند میان کدهای اصلی و فرعی را فراهم می‌کند و نمودار ۴ نیز با نمایش ابر کلمات، برجستگی واژگان و مضامین پرتکرار در مجموعه داده‌ها را نشان می‌دهد. در مجموع، ترکیب این خروجی‌ها با تفسیر محتوای مصاحبه‌ها، مبنایی برای صورت‌بندی مدل مفهومی پژوهش و تبیین نحوه ارتباط مؤلفه‌های حکمرانی شرکتی با عملکرد کارآفرینانه فراهم می‌سازد.



نمودار ۳. مدل هم‌رخدادی مجاورت
Chart 3. Co-occurrence (proximity) model



نمودار ۴. مدل ابر کلامی
Chart 4. Word cloud model

۵. بحث و نتیجه گیری

شرایط سیاسی و اقتصادی ایران در شکل‌گیری و عملکرد صنعت فولاد نقش مهمی دارد. یافته‌های مصاحبه‌ها نشان داد که مدیران شرکت‌های مورد مطالعه، نوسانات ارزی، تحریم‌های بین‌المللی، تغییرات ناگهانی قیمت‌ها، دشواری دسترسی به منابع و عدم

پیش‌بینی‌پذیری شرایط اقتصادی را از عوامل مهم ایجادکننده عدم‌اطمینان در تصمیم‌گیری‌های بلندمدت می‌دانند. این شرایط تنها هزینه‌های تولید و تأمین مواد اولیه را افزایش نمی‌دهد، بلکه افق تصمیم‌گیری مدیران را نیز کوتاه‌تر می‌کند؛ زیرا در محیطی که امکان پیش‌بینی قیمت‌ها، مقررات و دسترسی به منابع محدود است، تعهد به پروژه‌های بلندمدت و پرریسک دشوارتر می‌شود. از این منظر، محیط اقتصادی و نهادی به‌عنوان یک زمینه زمینه‌ساز، بر نحوه اثرگذاری سازوکارهای حکمرانی شرکتی و ظرفیت شرکت برای تحقق عملکرد کارآفرینانه اثرگذار است. در ادامه، بحث نتایج بر مبنای درجه اهمیت مفاهیم استخراج‌شده، شواهد کیفی مصاحبه‌ها و تبیین سازوکارهایی که از طریق آنها مؤلفه‌های حکمرانی شرکتی می‌توانند با عملکرد کارآفرینانه ارتباط پیدا کنند، ارائه می‌شود. در این بخش، صرفاً به مقایسه یافته‌ها با مطالعات پیشین اکتفا نشده و تلاش شده است توضیح داده شود که هر یک از مؤلفه‌های شناسایی‌شده چگونه و از چه مسیری می‌توانند بر توانایی شرکت برای شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه اثرگذار باشند.

۱.۵. نقش شفافیت و پاسخگویی به‌عنوان زیربنای اعتمادی برای کارآفرینی

شواهد حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که کمبود شفافیت در افشای اطلاعات مالی و قراردادی و نبود سازوکارهای پاسخگویی مستقل، اعتماد مورد نیاز برای تعامل با سرمایه‌گذاران، شرکای فناورانه و سهامداران خرد را تضعیف می‌کند. اهمیت این یافته صرفاً در وجود یا فقدان افشای اطلاعات نیست، بلکه در پیامد تصمیم‌گیری ناشی از کیفیت اطلاعات است. هنگامی که اطلاعات مالی، قراردادی یا عملکردی به‌موقع و قابل اتکا در دسترس نباشد، ارزیابی ریسک و بازده پروژه‌های جدید دشوارتر می‌شود و مدیران و تأمین‌کنندگان منابع ناچارند برای کاهش ابهام، بررسی و هماهنگی بیشتری انجام دهند که منجر به افزایش هزینه مبادله می‌شود. از این منظر، مکانیسم ارتباط شفافیت با عملکرد کارآفرینانه را می‌توان در یک زنجیره مشخص توضیح داد:

شفافیت بیشتر ← کاهش ابهام اطلاعاتی ← بهبود ارزیابی فرصت و ریسک ← افزایش قابلیت تصمیم‌گیری درباره پروژه‌های جدید ← امکان تخصیص منابع به فعالیت‌های کارآفرینانه .

بنابراین، یافته پژوهش نشان می‌دهد که اثر احتمالی شفافیت بر عملکرد کارآفرینانه بیش از آنکه ناشی از «شفافیت» به‌عنوان یک ویژگی مستقل باشد، از طریق کاهش عدم‌اطمینان در تصمیم‌گیری و افزایش اعتماد میان بازیگران شکل می‌گیرد. در این چارچوب، مفهوم کاهش هزینه مبادله نیز باید در همین سازوکار تفسیر شود. هنگامی که اطلاعات کافی در دسترس نباشد، هزینه جست‌وجوی اطلاعات، ارزیابی طرف مقابل، مذاکره، کنترل و هماهنگی افزایش می‌یابد. برعکس، اطلاعات شفاف و سازوکارهای پاسخگویی می‌توانند نیاز به بررسی‌های تکراری و کنترل‌های جبرانی را کاهش دهند. این تفسیر با ادبیات اقتصادی و حسابداری درباره نقش افشا و پاسخگویی در کاهش عدم تقارن اطلاعاتی و بهبود کارایی بازارها هم‌راستا است (هیلی و پالپو، ۲۰۰۱؛ بوشمن و اسمیت، ۲۰۰۱). همچنین نتایج با پژوهش فهیم‌نژاد و همکاران (۱۴۰۴) که با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد در بررسی نظام

حکمرانی شرکتی در ایران، بر اهمیت سازوکارهای نظارتی، شفافیت، پاسخگویی و کنترل در اثربخشی نظام حاکمیت شرکتی تأکید کردند. در پژوهش حاضر نیز شفافیت و پاسخگویی، ساختار و مسئولیت هیئت مدیره، ساختار مالکیت و محیط نهادی از جمله مؤلفه‌های اصلی مرتبط با عملکرد کارآفرینانه شناسایی شده‌اند. می‌توان گفت که شفافیت و پاسخگویی در این پژوهش نه صرفاً یک الزام اخلاقی یا نظارتی، بلکه یکی از سازوکارهای ایجاد اعتماد و کاهش عدم اطمینان برای پشتیبانی از فعالیت‌های کارآفرینانه تلقی می‌شود.

۲.۵. مقررات و محیط نهادی: چارچوب بیرونی تعیین‌کننده امکان‌پذیری فعالیت‌های کارآفرینانه

یافته‌ها نشان می‌دهد که ثبات، وضوح و پیش‌بینی‌پذیری محیط نهادی از شرایط مهم برای سرمایه‌گذاری بلندمدت و فعالیت‌های کارآفرینانه هستند. مصاحبه‌ها نشان داد که مقررات ناهمگون، رویه‌های اداری پیچیده و عدم قطعیت حقوقی، صرفاً هزینه‌های اداری را افزایش نمی‌دهند؛ بلکه باعث می‌شوند شرکت در ارزیابی زمان، هزینه و ریسک پروژه‌های جدید با ابهام مواجه شود. در چنین شرایطی، منابع مدیریتی و مالی بخشی از ظرفیت خود را به مدیریت عدم اطمینان و انطباق با الزامات اختصاص می‌دهند و در نتیجه، منابع کمتری برای توسعه فعالیت‌های جدید باقی می‌ماند.

بنابراین، مکانیسم اثرگذاری محیط نهادی بر عملکرد کارآفرینانه را می‌توان از طریق سطح پیش‌بینی‌پذیری محیط تصمیم‌گیری توضیح داد. هرچه قواعد و الزامات روشن‌تر و پایدارتر باشند، شرکت می‌تواند منابع، زمان و سرمایه‌گذاری خود را با اطمینان بیشتری برای پروژه‌های جدید برنامه‌ریزی کند. در مقابل، تغییرات مکرر و ابهام مقرراتی، ریسک ادراکی پروژه را افزایش داده و ممکن است مدیران را به سمت انتخاب فعالیت‌های کوتاه‌مدت و کم‌ریسک سوق داده و منجر به افزایش هزینه‌های مبادلات می‌شود. این یافته با دیدگاه نهادی نورث (نورث، ۱۹۹۰) درباره نقش قواعد رسمی و غیررسمی در شکل‌دهی به مشوق‌ها و هزینه‌های مبادله سازگار است.

۳.۵. شبکه ارتباطی شرکت: سازوکار دسترسی به دانش، منابع و فرصت‌ها

یافته‌های مصاحبه‌ای نشان می‌دهد که کیفیت و گستره شبکه‌های ارتباطی شرکت، شامل روابط با تأمین‌کنندگان، مشتریان کلیدی، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی، شرکای فناورانه، سرمایه‌گذاران و نهادهای دولتی، با توانایی شرکت برای دسترسی به دانش، منابع و فرصت‌های جدید ارتباط دارد. اهمیت این مؤلفه از آنجا ناشی می‌شود که بسیاری از منابع مورد نیاز برای فعالیت‌های کارآفرینانه در داخل سازمان وجود ندارند و باید از طریق روابط بین‌سازمانی به دست آیند.

مصاحبه‌شوندگان به دفعات به محدودیت ارتباط با دانشگاه‌ها و شرکای بین‌المللی و پیامدهای آن، از جمله دشواری دسترسی به نیروی متخصص، فناوری‌های مکمل و بازارهای صادراتی، اشاره کردند. این شواهد نشان می‌دهد که شبکه ارتباطی از طریق یک سازوکار مشخص بر عملکرد کارآفرینانه اثر می‌گذارد:

شبکه ارتباطی ← دسترسی به اطلاعات و دانش ← شناسایی فرصت‌ها ← امکان اجرای پروژه‌ها و فعالیت‌های جدید.

بنابراین، نقش شبکه در این پژوهش صرفاً افزایش تعداد ارتباطات نیست، بلکه تبدیل روابط به منابع و فرصت‌های قابل استفاده است. از این منظر، فقدان شبکه‌های ساخت‌یافته می‌تواند هزینه جست‌وجو و اکتشاف دانش را افزایش دهد و زمان لازم برای دستیابی به فناوری، شرکای مناسب یا بازارهای جدید را طولانی‌تر کند (هزینه مبادله). در مقابل، شبکه‌های غنی و متنوع می‌توانند بخشی از این هزینه و عدم اطمینان را از طریق دسترسی سریع‌تر به اطلاعات و منابع کاهش دهند. این تفسیر با ادبیات شبکه‌ای و نوآوری درباره نقش روابط بین‌سازمانی در دسترسی به دانش و فرصت‌های جدید هم‌راستا است (پاول و همکاران، ۱۹۹۶).

۴.۵. ساختار مالکیت و ترتیبات نهادی: سازوکار جهت‌دهی به افق سرمایه‌گذاری

یافته‌ها نشان می‌دهد که ساختار مالکیت می‌تواند از طریق تأثیر بر ترجیحات سرمایه‌گذاری، افق زمانی تصمیم‌گیری و نحوه تخصیص منابع، بر فعالیت‌های کارآفرینانه اثرگذار باشد. مصاحبه‌ها نشان داد که مالکیت متمرکز در برخی شرایط می‌تواند تصمیم‌گیری سریع و تأمین مالی داخلی را تسهیل کند؛ اما هنگامی که ترجیحات مالکان عمده با اهداف کوتاه‌مدت یا منافع غیرتجاری پیوند می‌خورد، همین تمرکز ممکن است به مانعی برای پروژه‌های نوآورانه بلندمدت تبدیل شود.

از این رو، مکانیسم اصلی در اینجا ترجمه ساختار مالکیت به ترجیحات سرمایه‌گذاری است. پروژه‌های کارآفرینانه معمولاً با عدم اطمینان، دوره بازگشت طولانی‌تر و نیاز به سرمایه‌گذاری مرحله‌ای همراه‌اند. در نتیجه، هر ساختار مالکیتی که افق زمانی کوتاه‌تری ایجاد کند، ممکن است احتمال حمایت از چنین پروژه‌هایی را کاهش دهد. در مقابل، مالکان دارای افق بلندمدت و سازوکارهای پاسخگویی مناسب می‌توانند تحمل بیشتری نسبت به عدم قطعیت و دوره بازگشت طولانی داشته باشند. بنابراین، یافته پژوهش نشان می‌دهد که اثر ساختار مالکیت بر عملکرد کارآفرینانه نه ذاتاً مثبت و نه ذاتاً منفی است؛ بلکه به ترجیحات زمانی مالکان، کیفیت ترتیبات نهادی و میزان حمایت از حقوق ذی‌نفعان وابسته است. این تفسیر با ادبیات حاکمیت شرکتی درباره نقش ساختار مالکیت در کنترل مدیران و جهت‌گیری تصمیم‌های شرکت سازگار است (شلیفر و ویشنی، ۱۹۹۷).

۵-۵. ساختار و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره: سازوکار تعادل میان کنترل و حمایت

داده‌ها نشان می‌دهد که هیئت‌مدیره‌هایی با ترکیب غالباً مالی، حضور محدود اعضای مستقل و فقدان تخصص فنی یا تولیدی، از نگاه مشارکت‌کنندگان در برخی موارد توان کافی برای ارزیابی و حمایت از پروژه‌های فناورانه را ندارند. اهمیت این یافته در آن است که هیئت‌مدیره فقط نقش کنترل‌کننده ندارد؛ بلکه باید بتواند میان دو وظیفه بالقوه متعارض، یعنی کنترل ریسک و حمایت از فرصت‌های جدید، تعادل برقرار کند. از منظر مکانیسمی، هیئت‌مدیره زمانی می‌تواند به عملکرد کارآفرینانه کمک کند که از یک

سو ریسک‌های غیرمنطقی و تخصیص نادرست منابع را کنترل کند و از سوی دیگر، به دلیل ابهام ذاتی پروژه‌های جدید، از رد زود هنگام فرصت‌های بالقوه اجتناب کند. بنابراین، تخصص فنی، استقلال و وجود فرایندهای ارزیابی می‌تواند کیفیت غربالگری فرصت‌ها را افزایش دهد و امکان پذیرش ریسک‌های محاسبه‌شده را فراهم کند و منجر به کاهش در هزینه‌های مبادله شرکت شود. این تبیین، یافته حاضر را از یک توصیه ساختاری ساده فراتر می‌برد: مسئله اصلی صرفاً «افزایش تعداد اعضای مستقل» نیست، بلکه افزایش ظرفیت هیئت‌مدیره برای ارزیابی و حمایت از پروژه‌های نامطمئن اما بالقوه ارزش‌آفرین است. این برداشت با دیدگاه فاما و جنسن (فاما و جنسن، ۱۹۸۳) درباره نقش سازوکارهای نظارتی در تصمیم‌گیری و کنترل سازمانی هم‌راستا است.

۵-۶. حقوق سهامداران خرد: سازوکار تقویت اعتماد و محدودسازی تمرکز قدرت

مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که ضعف در تضمین حقوق سهامداران خرد، از جمله دسترسی به اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری و امکان پیگیری حقوق، می‌تواند تمرکز قدرت در دست سهامداران عمده را تقویت کند. پیامد مهم این وضعیت فقط تضییع حقوق یک گروه از سهامداران نیست؛ بلکه کاهش توان بازار برای اعمال نظارت بیرونی بر تصمیم‌های شرکت است. در اینجا، مکانیسم ارتباط با عملکرد کارآفرینانه از طریق پاسخگویی و کیفیت تخصیص منابع قابل توضیح است. زمانی که نظارت بیرونی ضعیف شود، امکان ترجیح منافع کوتاه‌مدت یا منافع خاص بر منافع بلندمدت شرکت افزایش می‌یابد. این وضعیت می‌تواند احتمال حمایت از پروژه‌هایی را که نیازمند سرمایه‌گذاری بلندمدت، صبر مدیریتی و تحمل عدم قطعیت هستند کاهش دهد. بنابراین، حمایت از حقوق سهامداران خرد از طریق افزایش پاسخگویی، کاهش امکان سوءاستفاده از قدرت و تقویت اعتماد سرمایه‌گذاران می‌تواند محیط مناسب‌تری برای تخصیص منابع به فعالیت‌های جدید ایجاد کند. این یافته با ادبیات مربوط به اهمیت حقوق سهامداران و حمایت از سرمایه‌گذاران اقلیت برای توسعه بازارهای سرمایه و عملکرد شرکت‌ها سازگار است (لاپورتا و همکاران، ۱۹۹۸).

۵،۷. فرهنگ سازمانی و پذیرش ریسک: سازوکار تبدیل ظرفیت حکمرانی به اقدام کارآفرینانه

مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، به‌ویژه نحوه برخورد با شکست، یادگیری و ابتکار عمل، تعیین می‌کند که آیا سازوکارهای رسمی حکمرانی می‌توانند در نهایت به نتایج کارآفرینانه تبدیل شوند یا خیر. این یافته اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا نشان می‌دهد که وجود ساختارهای مناسب هیئت‌مدیره، مالکیت و پاسخگویی، بدون وجود محیط فرهنگی مناسب، لزوماً به رفتار و نتایج کارآفرینانه منجر نمی‌شود. مکانیسم این مؤلفه را می‌توان در فاصله میان «فرصت شناسایی شده» و «اقدام انجام‌شده» مشاهده کرد. زمانی که شکست با تنبیه شدید همراه باشد یا تصمیم‌گیری سازمانی صرفاً بر اجتناب از خطا متمرکز شود، مدیران انگیزه و امنیت لازم برای آزمایش ایده‌های جدید را از دست می‌دهند. در مقابل، فرهنگی که از یادگیری، آزمایش و پذیرش ریسک‌های محاسبه‌شده حمایت کند، احتمال تبدیل ایده به پروژه آزمایشی و سپس فعالیت اقتصادی را افزایش می‌دهد.

بنابراین، فرهنگ سازمانی در مدل پژوهش حاضر نقش یک سازوکار تبدیل‌کننده را دارد؛ به این معنا که ظرفیت‌های ایجادشده توسط سازوکارهای رسمی حکمرانی را به رفتار و اقدام کارآفرینانه منتقل می‌کند. این یافته نشان می‌دهد که اصلاحات ساختاری در حکمرانی شرکتی، بدون توجه به فرهنگ سازمانی و نظام‌های پاداش، ممکن است اثر مورد انتظار خود را بر عملکرد کارآفرینانه نشان ندهد.

۵.۸. جمع‌بندی تبیینی یافته‌ها

مقایسه و تلفیق هفت مؤلفه شناسایی شده نشان می‌دهد که رابطه حکمرانی شرکتی و عملکرد کارآفرینانه یک رابطه خطی و تک‌مسیره نیست. هر مؤلفه از طریق سازوکاری متفاوت بر فرایند کارآفرینانه اثر می‌گذارد. شفافیت و پاسخگویی عمدتاً از طریق کاهش ابهام اطلاعاتی و تقویت اعتماد عمل می‌کنند؛ محیط نهادی سطح پیش‌بینی‌پذیری و عدم اطمینان تصمیم‌گیری را شکل می‌دهد؛ شبکه ارتباطی دسترسی به دانش، منابع و فرصت‌ها را تسهیل می‌کند؛ ساختار مالکیت بر افق زمانی و جهت تخصیص منابع اثر می‌گذارد؛ هیئت‌مدیره میان کنترل ریسک و حمایت از فرصت‌ها تعادل ایجاد می‌کند؛ حقوق سهامداران خرد سازوکار پاسخگویی و نظارت بیرونی را تقویت می‌کند؛ و فرهنگ سازمانی و پذیرش ریسک ظرفیت سازمان برای تبدیل این شرایط به اقدام را شکل می‌دهد که خروجی تمامی این فرایندها کاهش هزینه مبادله در شرکت است. بر این اساس، عملکرد کارآفرینانه در شرکت‌های مورد مطالعه را می‌توان حاصل برهم‌کنش این سازوکارها دانست. در سطح کلی، این فرایند را می‌توان چنین تبیین کرد که عملکرد کارآفرینانه صرفاً پیامد مستقیم وجود یا عدم وجود یک سازوکار حکمرانی نیست، بلکه نتیجه تعامل میان سازوکارهای رسمی، فرهنگی و نهادی است. از این رو، یافته‌های پژوهش حاضر علاوه بر شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی شرکتی، توضیح می‌دهد که این مؤلفه‌ها از چه مسیرهایی می‌توانند زمینه تحقق عملکرد کارآفرینانه را فراهم یا محدود کنند.

۶- پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌کنم یک مطالعه تطبیقی چندموردی با ترکیب روش‌های کیفی و کمی انجام شود که رابطه علی بین مؤلفه‌های حکمرانی (شفافیت، مقررات و محیط نهادی، شبکه‌های ارتباطی، ساختار مالکیت، ترکیب هیئت‌مدیره، حقوق سهامداران خرد، و فرهنگ سازمانی) و شاخص‌های ملموس عملکرد کارآفرینانه (تعداد ایده‌های تجاری‌شده، نرخ موفقیت پروژه‌های تحقیق و توسعه، جذب سرمایه خارجی و رشد درآمد ناشی از محصولات جدید) را بررسی کند؛ این پژوهش می‌تواند با نمونه‌برداری از صنایع و کشورها با سطوح نهادی متفاوت، استفاده از تحلیل شبکه برای سنجش کیفیت ارتباطات بین‌سازمانی، و مدل‌سازی معادلات ساختاری یا مدل‌های حساسیت‌زنی برای آزمون مسیرهای میانجی‌گری (مثلاً فرهنگ سازمانی به‌عنوان میانجی بین ساختار حکمرانی و نوآوری) انجام شود تا مشاوره سیاستی و راهبردی قابل‌اتکا تولید نماید.

قدردانی

از کلیه اساتیدی گرامی دانشگاه تهران؛ شرکت‌های صنعتی فولاد که در طراحی و اجرای این پژوهش، همچنین کسب و داده‌ها از طریق مصاحبه با نویسندگان مقاله همکاری و کمک لازم را داشتند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاقی پژوهش

بنا به اظهار نویسندگان، تمامی اصول اخلاقی در مقاله رعایت شده است.

تعارض منافع

تعارض منافی در خصوص مقاله وجود ندارد.

حامی مالی

نویسنده در تدوین مقاله از هیچ شخص یا نهادی وجهی دریافت نکرده است.

منابع

- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447–465. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196772>
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455. <https://doi.org/10.2307/2667105>
- Alvani, S. M., Forouzanfar, H., & Forouzanfar, H. (2024). Proposing an organizational entrepreneurship model based on corporate governance in Iran's banking industry. *Danesh-e No dar Modiriyat va Bazaryabi [New Knowledge in Management and Marketing]*, 1(3), 17–37. [In Persian]. [10.22094/jdem.2023.705867](https://doi.org/10.22094/jdem.2023.705867)
- Ayhan, E., Gündoğdu, H. G., Aytekin, A., Karakaya, A. F., Simić, V., & Pamučar, D. (2025). Enhancing the sustainability and effectiveness of non-governmental organizations: An integrated neutrosophic decision-making model for determining the most effective corporate governance strategies. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 156(Part B), 111245. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2025.111245>
- Bagh, T., Hunjra, A. I., & Corbet, S. (2025). The impact of corporate governance on firm value: Understanding the role of strategic change. *International Review of Economics & Finance*, 103, 104472. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104472>
- Beigi, V., Abouei Ardakan, M., Moghimi, S. M., & Nobakht, M. B. (2023). Designing a governance model for state-owned enterprises within the framework of general economic policies. *Modiriyat-e Dowlaty [Public Administration]*, 15(1), 12–40. [In Persian]. <https://doi.org/10.22059/jipa.2021.311674.2833>

- Brown, J. R., & Martinsson, G. (2018). Does transparency stifle or facilitate innovation? *Management Science*, 65(4), 1600–1623. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.3002>
- Búrigo, R. G., Amboni, N., Bastos, P. S. de M., & Lengler, F. R. (2022). Corporate governance and entrepreneurial orientation in Brazilian companies: Validation of a measurement scale. *Revista de Ciências da Administração*, 24(62), 8–26. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2022.e83983>
- Bushman, Robert M. & Smith, Abbie J., 2001. "Financial accounting information and corporate governance," *Journal of Accounting and Economics*, Elsevier, vol. 32(1-3), pages 237-333, December. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00027-1](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00027-1)
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Coles, J. W., McWilliams, V. B., & Sen, N. (2001). An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. *Journal of Management*, 27(1), 23–50. <https://doi.org/10.1177/014920630102700102>
- Estévez-Mendoza, C., & Montoro-Sánchez, Á. (2024). Exploring the relationship between innovation and corporate governance. *Technological Forecasting and Social Change*, 209, 123784. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123784>
- Fahimnejad, Z., Gholamzadeh Ledari, M., Nikoomaram, H., & Talebnia, G. (2025). Analyzing the effectiveness of the corporate governance system in Iran based on the grounded theory approach. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(2), 1–22. [In Persian]. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.4.2.6>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Farag, H., Mallin, C., & Ow-Yong, K. (2014). Governance, ownership structure, and performance of entrepreneurial IPOs in AIM companies. *Corporate Governance: An International Review*, 22(2), 100–115. <https://doi.org/10.1111/corg.12049>
- Ghaemi, M. H., & Shahriari, M. (2019). Corporate governance and firms' financial performance. *Shiraz University Advances in Accounting Journal*, 1(1), 57–73. [In Persian]. <https://doi.org/10.22099/jaa.2009.3445>
- Ghorbani, A., & Blankestijn, M. L. (2025). Governance arrangements for academic entrepreneurship: Structures, processes, and mechanisms. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00562-0>
- Grandori, A. (2024). Entrepreneurial governance and the nature of the entrepreneurial firm. *Small Business Economics*, 63, 1503–1516. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00883-6>

- Hapt, N. (2011). *Corporate governance principles: A practitioner's guide*.
- Hart, O. (1995). *Firms, contracts, and financial structure*. Oxford University Press.
- Hart, S. L., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30–37. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199603\)5:1%3C30::AID-BSE38%3E3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199603)5:1%3C30::AID-BSE38%3E3.0.CO;2-Q)
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate governance, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1–3), 405–440. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0)
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196729>
- Hoffman, D. L., Novak, T. P., & Peralta, M. (1999). Building consumer trust online. *Communications of the ACM*, 42(4), 80–85. <https://doi.org/10.1145/299157.299175>
- Jalalki, P., Ghiyoor, F., & Bagheri, K. (2018). Examining the relationship between voluntary disclosure of corporate governance and financial performance in companies listed on the Tehran Stock Exchange. *Experimental Accounting Research*, 8(29), 39–60. [In Persian]. [10.22051/jera.2018.11873.1447](https://doi.org/10.22051/jera.2018.11873.1447)
- 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. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Keil, T., Maula, M., Schildt, H., & Zahra, S. A. (2008). The effect of governance modes and relatedness of external business development activities on innovative performance. *Strategic Management Journal*, 29(8), 895–907. <https://doi.org/10.1002/smj.672>
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2003). Corporate entrepreneurship: The dynamic strategy for 21st century organizations. In D. F. Kuratko & M. H. Morris (Eds.), *Corporate entrepreneurship* (pp. 1–30). Harcourt/Thomson. [https://doi.org/10.1016/S1048-4736\(02\)14002-1](https://doi.org/10.1016/S1048-4736(02)14002-1)
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 3–27. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00065-9](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9)
- Love, I. (2011). Corporate governance and performance around the world: What we know and what we don't. *The World Bank Research Observer*, 26(1), 42–70. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkp030>
- Ma, Y., & Shleifer, A. (2025). The invention of corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 172, 104115. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2025.104115>

- Molokwu, V. B., Barreria, J., & Urban, B. (2013). Entrepreneurial orientation and corporate governance structures at the firm level in the South African oil and gas industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), a443. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.443>
- Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. (2007). Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Australian Journal of Management*, 32(1), 5–13. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00590.x>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145. <https://doi.org/10.2307/2393988>
- Rajabi Sarkhoni, M., Bavaghar, M., Ranjbar, M. H., & Moradpour, S. (2025). The impact of firm size and ownership structure on innovation capability in companies listed on the Tehran Stock Exchange. *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(1), 262–279. [In Persian]. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.186>
- Razdar, M. R., & Zare, A. (2025). The effect of sustainability reporting in firms with strong governance on stock value. *New Researches in Management and Accounting, New Series*(16), 345–360. [In Persian]. <https://civilica.com/doc/2411244/>
- Saeidian, S., Saeidi, P., Samiei, R., & Ashrafi, M. (2019). Proposing a novel model of corporate governance and corporate performance: Corporate social responsibility, corporate entrepreneurship, and the moderating role of information technology. *Accounting and Auditing Research*, (43), 133–150. [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/iaar.2019.96990>
- Siddiqui, F., Kong, Y. S., & Tajeddini, K. (2023). The role of corporate governance and reputation in the disclosure of corporate social responsibility and firm performance. *Heliyon*, 9(5), e16055. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16055>
- Singh, D. (2025). Corporate governance, board networks and firm performance. *Journal of International Management*, 31(4), 101261. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2025.101261>
- Tenakwah, E. J., Chen, J., Ying, S. X., Li, Y., & Wu, H. (2024). Corporate governance, home country governance, and MNE CSR: Evidence from Ghana. *Emerging Markets Review*, 59, 101112. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2024.101112>
- Vakilifard, H. R., & Bavandpour, L. (2019). The impact of corporate governance on the performance of firms listed on the Tehran Stock Exchange. *Financial Studies*, (8). [In Persian]. <https://www.magiran.com/p1532674>

- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)
- Zahra, S. A. (1996). Technology strategy and performance: A study of corporate venture divestitures. *Strategic Management Journal*, 17(1), 41–62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250170106>
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)
- Zhu, Y., Zhu, X., & Luo, Y. (2026). When regulations recede: Corporate governance and the divergent performance of firms. *Pacific-Basin Finance Journal*, 99, 103209. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2026.103209>