



The University of Tehran Press

Journal of Social Business

Vol. 2, No. 4, Winter 2025

Online ISSN: 3060-7213

Home Page: <https://jsbu.ut.ac.ir/>

Elucidating the Role of Corporate Governance in Firms' Entrepreneurial Performance

Mehdi Khatami^{ID} | Hamid Padash Ziveh^{ID} | Mehran Rezvani

Department of Organizational Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Iran.
Email: Padash@ut.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Article History:
Received September 20, 2025
Revised November 10, 2025
Accepted November 11, 2025
Published online December 22, 2025

Keywords:
Corporate Governance,
Entrepreneurial Performance,
Innovation,
Transparency.

ABSTRACT

Corporate governance, by establishing oversight structures and accountability mechanisms, affects resource allocation and the quality of decision-making and thereby shapes organizational performance. Studies indicate that effective governance mechanisms are aligned with increased efficiency and the creation of long-term value. The actual effects vary depending on the industrial context, ownership structure, and moderating factors. The aim of this study is to examine the direct effect of corporate governance on entrepreneurial performance and to clarify the mediating role of organizational innovation in this relationship, taking into account its strengthening or limiting potential. The methodology of this research is quantitative with a pragmatist philosophy. The statistical population comprises all steel companies listed on the Tehran Stock Exchange, and with a focus on medium and large companies, firm size and industry type (metals and steel) were considered as control variables. Sampling was conducted using systematic elimination, and ultimately 44 companies were selected; of approximately 75 questionnaires sent, 68 were returned and used for the final analysis. The findings indicate that corporate governance has a positive and largely direct effect on entrepreneurial performance—an effect substantial enough to underscore the importance of the governance system for entrepreneurial activities. Furthermore, organizational innovation was identified as a mediating variable, but the strength of this mediation is weak and its direction is negative. As a moderator, it was also observed that in firms with high levels of innovation, the positive effect of governance on entrepreneurial performance is attenuated—likely due to the short-term costs and risks associated with innovation and other contextual factors—whereas in firms with low levels of innovation, the effect of governance on performance is strengthened.

Cite this article: Khatami, M., Padash, H., Rezvani, M. (2025). Elucidating the Role of Corporate Governance in Firms' Entrepreneurial Performance. *Journal of Social Business*, 2 (4), 380-394. <https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.404160.1072>



© Mehdi Khatami, Hamid Padash Ziveh, Mehran Rezvani
<https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.404160.1072>

Publisher: University of Tehran Press.



تبیین نقش حکمرانی شرکتی در عملکرد کارآفرینانه شرکت‌ها

مهدی خاتمی^۱ | حمید پاداش زیوه^{۲*} | مهران رضوانی

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

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

علمی - پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۲۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

کلیدواژه:

حکمرانی شرکتی،

شفافیت،

عملکرد کارآفرینانه،

نوآوری.

حکمرانی شرکتی با تعیین ساختارهای نظارتی و مکانیسم‌های پاسخ‌گویی، بر تخصیص منابع و کیفیت تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد و بدین‌وسیله می‌تواند عملکرد سازمانی را شکل دهد. مطالعات نشان می‌دهد سازوکارهای مؤثر حکمرانی با افزایش کارایی و ایجاد ارزش بلندمدت هم‌راستا هستند. اثرات واقعی بسته به زمینه صنعتی، ساختار مالکیت و عوامل تعدیل‌گر متغیر است. هدف این پژوهش بررسی تأثیر مستقیم حکمرانی شرکتی بر عملکرد کارآفرینانه، همچنین تبیین نقش میانجی نوآوری سازمانی در این رابطه، با توجه به توان تقویت‌کننده یا محدودکننده آن است. روش این پژوهش از نوع کمی با فلسفه عمل‌گرایی است. جامعه آماری تحقیق شامل تمام شرکت‌های فولادی پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران است و با تمرکز بر شرکت‌های متوسط و بزرگ، اندازه شرکت و نوع صنعت (فلزات و فولاد) به‌عنوان متغیرهای کنترل لحاظ شدند. نمونه‌گیری به روش حذف سیستماتیک انجام و ۴۴ شرکت انتخاب شد و از حدود ۷۵ پرسشنامه ارسالی از ۶۸ پرسشنامه برای تحلیل نهایی استفاده شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد حکمرانی شرکتی تأثیر مثبت و به‌طور عمده مستقیم بر عملکرد کارآفرینانه دارد، به نحوی که این تأثیر بسیار قابل ملاحظه و نشان‌دهنده اهمیت سیستم حکمرانی بر فعالیت‌های کارآفرینانه است. افزون بر این، نوآوری سازمانی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر این رابطه را به شکل ضعیف و در جهت منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد. مشاهده شد که در شرکت‌هایی با سطوح بالای نوآوری، تأثیر مثبت حکمرانی بر عملکرد کارآفرینانه تضعیف می‌شود که احتمالاً ناشی از هزینه‌ها و ریسک‌های کوتاه‌مدت مرتبط با نوآوری و دیگر عوامل زمینه‌ای است و در شرکت‌های با سطوح نوآوری پایین تأثیر حکمرانی بر عملکرد تقویت می‌شود.

استناد: خاتمی؛ مهدی، پاداش؛ حمید، رضوانی؛ مهران (۱۴۰۴). تبیین نقش حکمرانی شرکتی در عملکرد کارآفرینانه شرکت‌ها. کسب‌وکار/اجتماعی، ۲ (۴)، ۳۸۰-۳۹۴.

<https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.404160.1072>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© مهدی خاتمی، حمید پاداش، مهران رضوانی

<https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.404160.1072>



۱. مقدمه

شیوه‌های حکمرانی شرکتی ابزاری برای تدوین هنجارها و خط‌مشی‌هایی برای اداره سازمان‌ها هستند. حکمرانی شرکتی می‌تواند به عنوان چارچوبی برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و مدیریت ریسک عمل و به شرکت‌ها کمک کند با بهره‌گیری از فرصت‌های نوآورانه، به رشد و توسعه پایدار دست یابند (Shleifer & Vishny, 1997). از طرفی نوآوری به‌عنوان سازوکار کلیدی در پیوند بین حکمرانی شرکتی و کارآفرینی سازمانی عمل می‌کند و فرایندهای کلیدی آن در ابعاد متفاوتی مطرح شده است. نوآوری می‌تواند از طریق تخصیص بهینه منابع، یادگیری سازمانی و ایجاد قابلیت‌های جدید به تحقق کارآفرینی سازمانی منجر شود. در حکمرانی مؤثر هیأت مدیره و مدیران عامل منابع را به پروژه‌های کارآفرینانه هدایت کنند تا اثر حکمرانی را بهبود بخشد (Zahra & Pearce, 1989; Zahra, 1996).

هیأت مدیره‌های متنوع و باتجربه می‌تواند به شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های نوآورانه کمک کند (Hillman & Dalziel, 2003). شرکت‌هایی که به اصول حکمرانی شرکتی پایبند هستند، به‌طور معمول در جذب سرمایه‌گذاران و تأمین مالی پروژه‌های نوآورانه موفق‌تر عمل می‌کنند (Khan et al., 2021). شرکت‌هایی که ساختارهای حکمرانی ضعیفی دارند، ممکن است فرصت‌های نوآورانه نادیده گرفته شوند یا منابع به‌درستی تخصیص نیابند (Claessens & Yafeh, 2012). 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 (Wiklund & Shepherd, 2003).

کارآفرینی برای توسعه کسب‌وکار، افزایش درآمد و سودآوری، پیشگامی در تولید و توسعه محصولات، خدمات و فرایندهای جدید، عاملی حیاتی به‌شمار می‌آید (Kuratko & Morris, 2003). به‌رغم مشارکت بالقوه فعالیت‌های کارآفرینانه در ایجاد ارزش، مدیران اجرایی ممکن است از آنها حمایت نکنند. مسیرهای شغلی و سیستم‌های پاداش کوتاه‌مدت ممکن است مانع کارآفرینی شرکتی مدیران شود (Zahra, 1996). در شرکت‌های بزرگ ممکن است به‌دلیل ساختارهای پیچیده و بوروکراسی، از انعطاف‌پذیری لازم برای پاسخگویی به تغییرات سریع بازار محروم شوند (Zahra & Pearce, 1989).

با وجود پیشرفت‌های نظری، چند 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 (Zahra & Covin, 1995; Del Giudice et al., 2018). دوم، گرچه پژوهش‌ها روابط مستقیم یا تعدیلی بین سازوکارهای حکمرانی و عملکرد را بررسی کرده‌اند، نقش میانجی نوآوری (محصولی، فرایندی و سازمانی) به‌عنوان مسیر تبیین‌کننده اثرات حکمرانی بر عملکرد به‌ویژه در صنایع سنگین به‌ندرت به‌صورت مفهومی و تجربی آزموده شده است (García-Sánchez & García-Meca, 2017; Chen et al., 2009). همچنین اغلب تحقیقات حکمرانی را به‌صورت شاخص کلی تحلیل کرده‌اند، در حالی که مؤلفه‌های مختلفی مانند ترکیب هیأت مدیره، استقلال، مالکیت نهادی/ خانوادگی، مکانیسم‌های پاداش و شفافیت اطلاعاتی ممکن است اثرات ناهمگونی بر انواع نوآوری و در نتیجه عملکرد داشته باشند و پژوهش‌های کمی چارچوب‌بندی‌شده‌ای برای تعیین اینکه کدام مؤلفه‌ها در زمینه شرکت‌های فولادی اهمیت بیشتری دارند، ارائه نکرده‌اند (Aguilera & Jackson, 2003; Keil et al., 2008).

در نهایت اغلب پژوهش‌ها عملکرد را صرفاً به‌عنوان شاخص‌های مالی اندازه‌گیری کرده‌اند، در حالی که در صنعت فولاد معیارهای غیرمالی حیاتی مانند بهره‌وری انرژی و پذیرش فناوری‌های نوین و پاک، نقش مهمی در سنجش نتایج نوآوری و حکمرانی دارند و این ابعاد کمتر در مدل‌های یکپارچه مدنظر قرار گرفته‌اند (Hart & Ahuja, 1996; OECD, 2015). در ادامه به ادبیات نظری موضوع می‌پردازیم.

اقتصاد نهادی جدید توسط کوز^۱ در سال ۱۹۳۷ مطرح شد، سپس اولیور ویلیامسون^۲ آن را در سال ۱۹۷۵ تحت عنوان اقتصاد نهادی مورد استفاده قرار داد. اینکه در اقتصاد هزینه مبادله وجود دارد، یعنی یکی از مفروضات اساسی اقتصاد نئوکلاسیک را که

^۱ Coase

^۲ Oliver Williamson

هزینه مبادله را صفر در نظر می‌گیرد زیر سوال می‌برد (Coase, 1937a). شرکت‌ها از سازوکارهای مختلفی همچون هیأت مدیره، نظارت‌های درون‌سازمانی و استانداردهای افشای اطلاعات استفاده می‌کنند تا منافع مدیران و ذی‌نفعان (مثل سهامداران) را همسو کنند و هزینه‌های ناشی از تضاد منافع را کاهش دهند (Williamson, 1985). این ارتباط نشان می‌دهد کارآمدی ساختار حکمرانی شرکتی ارتباط مستقیمی با توانایی آن در مدیریت و کاهش هزینه‌های معاملاتی درون شرکت دارد. ساختار حکمرانی زمانی اهمیت می‌یابد که طرفین قرارداد برای برخی اقدام‌ها در آینده که در قرارداد اولیه مشخص نشده‌اند، باید تصمیم بگیرند (Hart, O. 1995).

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 (Jensen & Meckling, 1976) تا تئوری مباشرت که نقش اعتماد و مسئولیت‌پذیری مدیران را برجسته می‌سازد (Nicholson & Kiel, 2007). تئوری‌هایی مانند کج‌منشی اخلاقی و سیگنالینگ جنبه‌های رفتاری و اطلاعاتی تصمیم‌گیری را بررسی می‌کنند (Bonazzi et al., 2007) و تئوری ذی‌نفعان و وابستگی منابع نشان می‌دهد موفقیت شرکت فراتر از منافع سهامداران است و به تعامل با محیط و ذی‌نفعان بستگی دارد (Borela et al., 2013). حضور یک سهامدار بزرگ و قدرتمند، مدیرعامل را ترغیب می‌کند به سوی پروژه‌های بلندمدت پرریسک، نظیر کارآفرینی شرکتی، روی آورد (Jensen and Meckling, 1976).

حمایت از سرمایه‌گذاران خرد تأثیر معناداری بر ارتباط بین ساختار داخلی هرم و عملکرد شرکت‌ها ندارد (Shah et al, 2019). تحقیقات متعددی نیز وجود دارد که نشان می‌دهد رعایت حقوق سرمایه‌گذاران تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت‌ها دارند. به‌طور گسترده‌ای ثابت شده است اعطای حقوق بیشتر به سهامداران اقلیت و حفاظت از حقوق سهامداری آنها می‌تواند به کاهش تخلفات داخلی و به این ترتیب کاهش مشکلات نمایندگی کمک کند (Cao et al., 2022; Chen et al., 2013; Gillan & Starks, 2003; Guercio & Hawkins, 1999; La Porta et al., 2000, 2002). نوآوری به‌عنوان واسطه‌ای عمل می‌کند که بین مؤلفه‌های حکمرانی و خروجی کارآفرینانه (نوآوری محصول/ فرایند، تکامل مدل کسب‌وکار) ارتباط برقرار می‌کند (Zahra, 1996; Zahra & Pearce, 1989).

در بخش تجربی 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 تأیید قرار نگرفت. وکیلی فرد و باوندپور (۲۰۱۰) ارتباط بین وجود سهامداران نهادی و عملکرد شرکت‌ها تأیید شد و کیفیت اطلاعات مالی رابطه‌ای با عملکرد شرکت‌ها ندارد. یحیی حساس‌یگانه، زهره رئیسی و سیدمجتبی حسینی (۲۰۰۹) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که بین کیفیت حکمرانی شرکتی و عملکرد رابطه معناداری نیست. قائمی و شهریاری (۲۰۰۹) به این نتیجه رسیدند که بین افشای اطلاعات و عملکرد مالی شرکت‌ها ارتباط معناداری وجود دارد، همچنین بین هیأت مدیره و عملکرد ارتباط معناداری وجود نداشت. بین ساختار مالکیت و عملکرد نیز رابطه معناداری مشاهده نشد. چالاک و همکاران (۲۰۱۸) به این نتیجه رسیدند که بین افشای اختیاری حکمرانی شرکتی با بازده دارایی‌ها و نسبت کیو - توبین ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. جریلن و همکاران^۱ (۲۰۰۱) به این نتیجه رسیدند که بین حکمرانی و عملکرد در کوتاه‌مدت ارتباط معناداری نیست، ولی در بلندمدت ارتباط معناداری دارند. برخی اجزای حکمرانی به‌صورت جداگانه تأثیر معناداری بر عملکرد دارند (Jerilyn W. Coles, Victoria B. McWilliams, Nilanjan Sen, 2001). هیشام و همکاران^۲ به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین ویژگی‌های حکمرانی شرکتی و عملکرد مالی وجود دارد (Hisham Farag, Chris Mallin, and Kean Ow-Yong, 2014). شاکر زهرا^۳ در ۱۹۹۶ در تحقیقی با عنوان حکمرانی، مالکیت و کارآفرینی سازمانی: نقش میانجی فرصت‌های تکنولوژیکی در کشور آمریکا به این نتیجه دست یافت که مالکیت نهادی بلندمدت با نوآوری و سرمایه‌گذاری بیشتری مرتبط است، ولی این برای مالکیت نهادی

^۱ Jerilyn^۲ Hisham^۳ Shaker

کوتاه‌مدت منفی بود، همچنین فرصت‌های تکنولوژیکی درک شده به‌طور قابل توجهی ارتباط حکمرانی شرکتی و سیستم های مالکیت را با کارآفرینی شرکتی تعدیل می‌کند (Shaker A. Zahra, 1996).

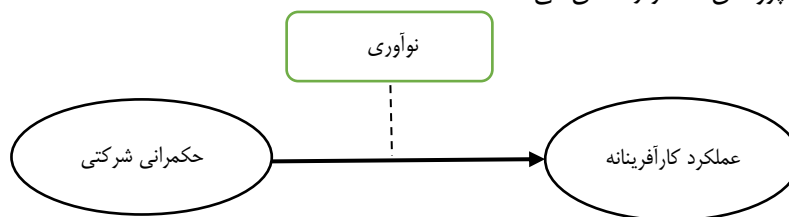
وینسنت و همکاران^۱ (۲۰۱۳) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که ابعاد مختلف سیستم حکمرانی شرکتی با هریک از ابعاد گرایش کارآفرینی - نوآوری، ریسک‌پذیری و فعال بودن رابطه مثبت و معنادار دارد (Vincent B. Molokwu, Jose Barreria, Boris Urban, 2013). در تحقیقی که توسط فایزا و همکاران^۲ (۲۰۲۳) انجام شد، نتایج تأثیر متوسط «حکمرانی شرکتی» را بر اشتغال شرکتی در افشای مسئولیت اجتماعی شرکت را تأیید کرد و نشان داد چگونه یکپارچگی مدیرعامل، تمرکز مالکیت و اشتغال به تقویت مسئولیت اجتماعی و عملکرد شرکت کمک می‌کند (Faiza Siddiqui, Kong YuSheng, Kayhan Tajeddini, 2023). پژوهش‌ها نشان می‌دهد میانجی نوآوری می‌تواند با توجه به پویایی‌های داخلی سازمان و محیط نهادی به تقویت یا تضعیف روابط مستقیم حکمرانی با عملکرد کارآفرینانه منجر شود (Zahra & Pearce, 1989; Hoskisson et al., 1999). اثر تعدیل‌گری نوآوری در قالب کانال‌های یادگیری سازمانی و ایجاد قابلیت‌های نوآورانه تکرار می‌شود و به‌عنوان ابزار تبیینی برای ساختار حکمرانی و خروجی‌های کارآفرینی معرفی می‌شود (Zahra & Pearce, 1989; Zahra, 1996).

با این زمینه، پرسش اصلی این پژوهش آن است که چگونه حکمرانی شرکتی بر عملکرد کارآفرینانه شرکت‌ها اثر می‌گذارد و نقش میانجی نوآوری در این رابطه چیست. درک بهتر از نقش حکمرانی شرکتی در تقویت عملکرد کارآفرینانه می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران کمک کند استراتژی‌های مؤثرتری برای بهبود عملکرد کارآفرینانه در سازمان‌های خود تدوین کنند. برخلاف بسیاری از تحقیقات حوزه حکمرانی که از دریچه تئوری نمایندگی به حکمرانی نگریسته‌اند، لنز ما برای بررسی حکمرانی شرکتی هزینه مبادله خواهد بود که بسیار جامع‌تر است و ابعاد مختلف مکانیسم‌های حکمرانی شرکتی را دربرمی‌گیرد. این زمینه هدف اصلی این پژوهش آن است که چگونه حکمرانی شرکتی بر عملکرد کارآفرینانه شرکت‌ها اثر می‌گذارد و نقش میانجی نوآوری در این رابطه چیست. چگونه و تا چه اندازه حکمرانی شرکتی بر عملکرد کارآفرینانه شرکت‌ها تأثیر مستقیم دارد و این رابطه با نقش واسطه‌ای نوآوری چگونه تغییر می‌کند؟ با توجه به اهداف و پرسش‌های پژوهش سه فرضیه اصلی مطرح شد. فرضیه اول: حکمرانی شرکتی با عملکرد کارآفرینانه بنگاه‌ها ارتباط مثبت و معناداری دارد.

فرضیه دوم: نوآوری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارآفرینانه بنگاه‌ها دارد.

فرضیه سوم: حکمرانی شرکتی با نقش میانجی نوآوری، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارآفرینانه شرکت دارد.

شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگوی پیشنهادی پژوهش

۲. روش‌شناسی پژوهش

پارادایم غالب این پژوهش پراگماتیسم^۳ است. این تحقیق به آزمون تجربی ابعاد حکمرانی شرکتی و عملکرد کارآفرینانه از منظر کمی می‌پردازد. برای سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده و برای حکمرانی شرکتی از مؤلفه‌های موجود در تحقیقات و آخرین نسخه IFC و OCEM، همچنین از پژوهش‌های متأخر استفاده و بر اساس هزینه مبادله بازنویسی شده است. برای سنجش نوآوری از سه سؤال با استفاده از طبقه‌بندی مدل‌های بلوغ ظرفیت فرایندهای نوآورانه که در کار وست و اندرسون^۴ (۱۹۹۶) مطرح شده است، به‌عنوان چارچوب‌های تشخیصی برای ارزیابی بلوغ و بهبود ظرفیت‌های نوآورانه سازمان استفاده شد.

^۱ Vincent

^۲ Faiza

^۳ Pragmatism

^۴ West & Anderson

جامعه آماری این پژوهش همه شرکت‌های فولادی فعال در بورس اوراق بهادار تهران است. ما از شرکت‌های متوسط به بالا و بزرگ برای این پژوهش استفاده کرده‌ایم و متغیر اندازه و نوع صنعت (فلزات و فولاد) را به‌عنوان متغیرهای کنترل در نظر گرفته‌ایم. برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استاندارد و به‌منظور سنجش روایی سؤال‌های پرسشنامه از نظر اساتید راهنما، مشاوران، کارشناسان صنعتی و پژوهشگران حوزه (بررسی روایی صوری و روایی محتوا) استفاده شد. به‌منظور بررسی اعتبار سازه‌ها با استفاده از یک پیش‌آزمون به تعداد ۱۸ نفر از اساتید و صاحب‌نظران، همچنین مدیران برخی شرکت‌های فولادی خواسته شد پرسشنامه را پر کنند و نتایج به‌منظور ارزیابی روایی و پایایی مورد استفاده قرار گرفت که هم از منظر روایی محتوا و هم از طریق آزمون کرونباخ پایایی سؤال‌های پرسشنامه ارزیابی و تأیید شد.

روش نمونه‌گیری به شیوه حذف سیستماتیک با رعایت محدودیت‌های مربوط به دسترسی به شرکت‌ها که تعداد ۴۴ شرکت انتخاب شدند. پرسشنامه به تمام این شرکت‌ها ارسال شد که تعداد ۷۵ پرسشنامه با پیگیری تکمیل شد و پس از مشاهده و ارزیابی، تعداد ۶۸ پرسشنامه به منظور تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفتند. ۸۵ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۵ درصد آن زن بودند. تحصیلات ۴۵ درصد پاسخ‌دهندگان در مقطع کارشناسی، ۴۲ درصد در مقطع کارشناسی ارشد و ۱۳ درصد در مقطع دکتری بود که ۶۶ درصد آنها بین ۴۰ تا ۵۰ سال داشتند. برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ برای تمام شاخص‌ها و سازه‌های اندازه‌گیری استفاده شد که همگی قابل قبول بود و نشان از پایایی بالای سازه‌ها داشت. برای تجزیه و تحلیل از مدل معادلات ساختاری-PLS (SEM) با استفاده از SmartPLS و رگرسیون چندمتغیره استفاده شد.

۲-۱. ابزار سنجش

۲-۱-۱. حکمرانی شرکتی

در این پژوهش برای سنجش حکمرانی شرکتی علاوه بر پرسشنامه‌های استاندارد پژوهش‌های پیشین از سنجه‌هایی بر اساس استانداردهای بین‌المللی OECD نیز استفاده شد. شایان ذکر است که سنجه‌های حکمرانی شرکتی OECD آخرین بار در سال ۲۰۱۵ به‌روزرسانی شده است و همچنان به‌عنوان یکی از مرجع‌های اصلی و جامع در زمینه حکمرانی شرکتی مورد استناد قرار می‌گیرد. این اصول به‌طور مداوم توسط کشورهای عضو OECD و سایر نهادها مورد بازبینی و به‌روزرسانی قرار می‌گیرند تا با تحولات و تغییرات موجود در محیط کسب‌وکار همسو باشند و همچنان استانداردهای معتبر و به‌روز در این زمینه محسوب می‌شوند. برای هر بُعد حکمرانی (شفافیت و افشا، مسئولیت هیأت مدیره، ساختار هیأت مدیره، حقوق سهامداران خرد و مالکان نهادی) شرکتی ۴ سؤال و در مجموع تعداد ۲۰ سؤال براساس طیف لیکرت طراحی شده است. برای سنجش پایایی این پژوهش از ضریب پایایی این مقیاس از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به‌ترتیب برای شفافیت و افشا ۷۵ درصد، مسئولیت هیأت مدیره ۷۱ درصد، ساختار هیأت مدیره ۷۰ درصد، حقوق سهامداران خرد ۶۶ درصد و مالکان نهادی ۸۷ درصد به‌دست آمد. در ادامه منبع سنجه‌های مؤلفه‌های حکمرانی آمده است:

- در سنجش مؤلفه شفافیت و افشا علاوه بر سنجه‌های OECD از پژوهش تران و نگوین^۱ (۲۰۲۰)، استفاده شده است، همچنین از پژوهش خلیف و حسینی^۲ (۲۰۱۵) و استفاده شده است.
- در سنجش ساختار هیأت مدیره علاوه بر سنجه‌های OECD از پژوهش فاما و جنسن^۳ استفاده شده است.
- برای سنجش مسئولیت هیأت مدیره علاوه بر سنجه‌های OECD از پژوهش فاما و جنسن^۴ (۱۹۸۳) و جنسن و مک‌لینگ^۴ (۱۹۷۶) استفاده شده است.
- در سنجش حقوق سهامداران خرد علاوه بر سنجه‌های OECD از پژوهش بچت و همکاران^۵ (۲۰۰۹)، همچنین شلیفر و ویشنی^۶ (۱۹۹۷) استفاده شده است.

¹ Tran

² Khlif

³ Fama & Jensen

⁴ Jensen & Meckling

⁵ Becht

⁶ Shleifer & Vishny

- برای سنجش متغیر مالکان نهادی علاوه بر سنجه‌های OECD از پژوهش شلیوفر و ویشنی (۱۹۸۶) و گیلان و استارک^۱ (۲۰۰۰) استفاده شده است.

۲-۱-۲. عملکرد کارآفرینانه

برای سنجش عملکرد کارآفرینانه از سنجه‌های پژوهش‌های زهرا (۱۹۹۶) لومپکین و دس (۱۹۹۶) و میلر (۱۹۸۳) و چندلر و هنکس در سال ۱۹۹۳ استفاده شده است (Zahra, 1996; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Chandler & Hanks, 1993). این پرسشنامه شامل ۷ سؤال است و بخش مالی و غیرمالی عملکرد کارآفرینانه را اندازه می‌گیرد و بر اساس طیف لیکرت طراحی شده است. برای سنجش پایایی عملکرد کارآفرینانه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که عدد ۸۰ درصد به‌دست آمد.

۲-۱-۳. نوآوری

برای سنجش نوآوری هم از سنجه‌های پژوهش‌های زهرا (۱۹۹۶) و زهرا و پیرس (۱۹۸۹) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۳ سؤال است که بر اساس طیف لیکرت طراحی شد. برای سنجش پایایی نوآوری از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که عدد ۶۸ درصد به‌دست آمد.

۳. یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمع‌آوری شده از نمونه آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در خصوص فرضیه‌های مطرح شده به نتیجه‌گیری آماری پرداخته شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و SmartPLS تجزیه و تحلیل شدند و گزارش تحقیق در قالب تحلیل‌های توصیفی و استنباطی ارائه شد. یافته‌های توصیفی نشان داد ۸۵ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۵ درصد زن بودند. ۴۵ درصد تحصیلاتشان کارشناسی، ۴۲ درصد کارشناسی ارشد و ۱۳ درصد دکتری بود. ۱۷ درصد پاسخ‌دهندگان بین ۵۰ تا ۶۰، ۶۶ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۷ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال سن داشتند. سطح معنی‌داری آزمون کلموگروف و اسمیرنوف نشان داد هر سه متغیر توزیع نرمال دارند و سطح معنی‌داری زیر ۵ درصد است. یافته‌های توصیفی متغیرها برای ۶۸ نمونه مورد آزمون در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

شاخص‌های آماری	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
حکمرانی شرکتی	۳/۸۰	۰/۷۸۲	۱/۵۲	۴/۶۱
نوآوری	۴/۱۱	۰/۷۲۷	۲/۲۵	۵/۰۰
عملکرد کارآفرینانه	۳/۷۸	۰/۷۹۴	۱/۴۳	۴/۷۱

تمام شاخص‌های محاسبه شده در برازش مدل، نشان‌دهنده برازش نسبتاً خوب هستند. $NFI = 0.93$ نسبتاً خوب، $SRMR = 0.04$ (پایین‌تر از آستانه ۰/۰۸)، همچنین $Chi-Square$ برابر با ۱/۹۶ که اگرچه عدد نسبتاً بزرگی است ولی به این دلیل که پژوهشگران مجذور خی دو را نسبت به درجه آزادی آن بررسی می‌کنند در شاخص مجذور خی مقادیر نزدیک به عدد ۲ و کمتر از آن به عنوان ملاک قراردادی ما برای برازندگی مدل به حساب می‌آیند.

۳-۱. بارهای عاملی^۲ مشاهده شده روی سازه‌ها

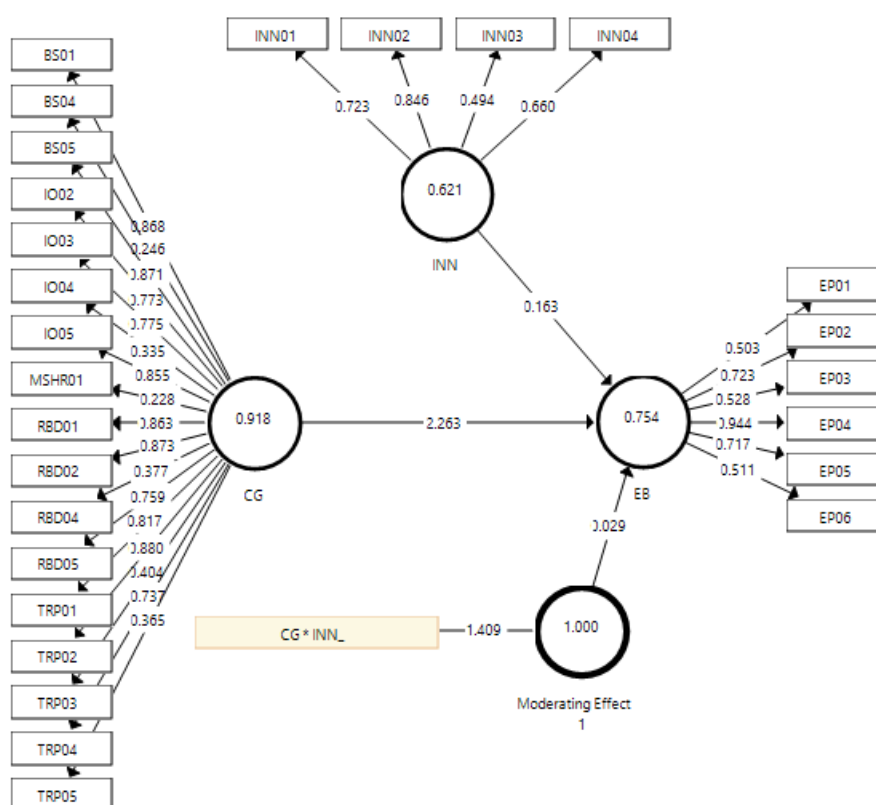
سازه حکمرانی شرکتی (CG): بارهای مشاهده‌ای متنوع و مقادیر نزدیکی به ۰/۷ تا ۰/۹ برای اغلب به جز چند نمونه RBD01: $TRP05 \approx 0.855$, $MSHR01 \approx 0.817$, $RBD04 \approx 0.873$, $RBD02 \approx 0.863$, برخی آیتم‌های پایین‌تر مانند $TRP01 \approx 0.365$ و مقدار کمتر به طور کلی سازه CG با قابلیت اعتبارسنجی مطلوب.
سازه نوآوری (INN): $INN01 = 0.723$, $INN02 = 0.846$, $INN03 = 0.494$ — $INN04 = 0.660$ یک مورد $INN03 \approx 0.494$ (بار کمتر از ۰/۵ دارد).

^۱ Gillan & Starks

^۲ factor loadings

سازه عملکرد کارآفرینانه (EB): $EP01 = 0.503$ ، $EP02 = 0.723$ ، $EP03 = 0.528$ ، $EP04 = 0.944$ ، $EP05 = 0.717$ ، $EP06 = 0.511$ = یک مورد نزدیک به حداقل پذیرش ($EP01 \approx 0.503$)، بقیه مناسب یا قوی هستند.

از ضرایب مسیر و ضرایب تعیین R^2 ارائه شده به عنوان پایه تحلیل استفاده و ضمن تفسیر آن، نکات مربوط به معناداری و اثرات مستقیم/ غیرمستقیم را روشن می‌کنیم. به صورت کلی از نظر اعتبارسنجی اثر معناداری هر مسیر ($Sig \leq 0.05$) تأیید شد. مقدار ضریب تعیین (R^2) در مدل ۹۴ درصد و نشان‌دهنده توان توضیحی بسیار بالا در مدل است. این مقدار بسیار بزرگ است و باید از نظر هم‌خطی، اندازه نمونه و تناسب مدل بررسی و اطمینان حاصل شود که مدل بیش‌برازش نشده یا متغیرهای مهم حذف نشده‌اند. مقدار VIF بین ۱ و ۵ بود که نشان‌دهنده همبستگی متوسط بین یک متغیر پیش‌بینی کننده معین و سایر متغیرهای پیش‌بینی کننده در مدل است، اما این اغلب آن قدر شدید نیست که به توجه نیاز داشته باشد.



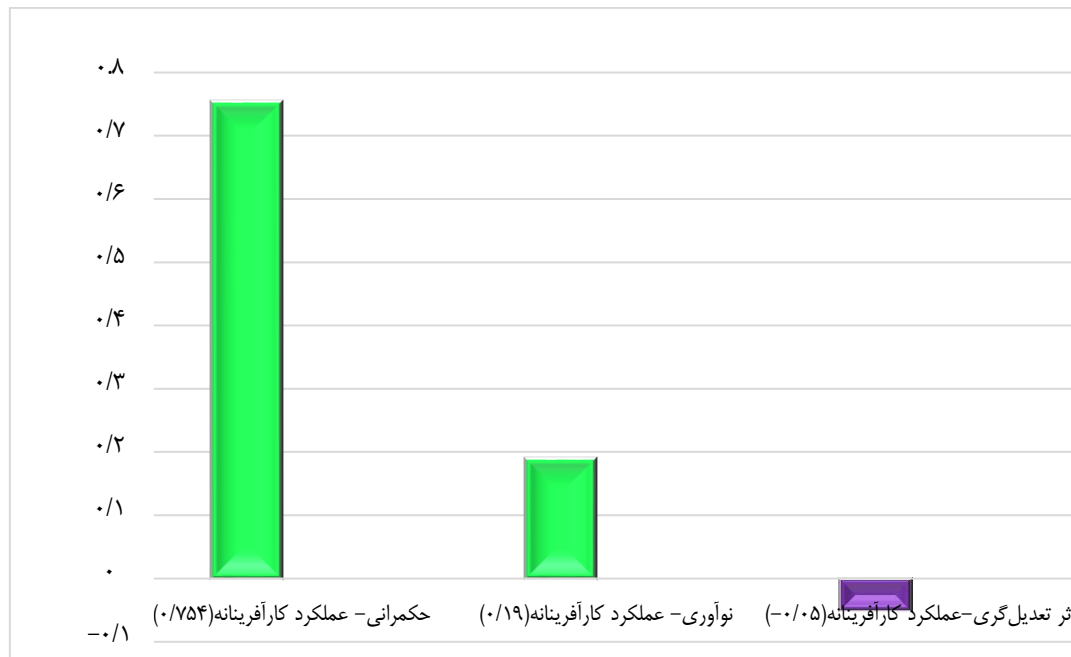
شکل ۲. ضرایب استاندارد نهایی مدل تحقیق

۳-۱. آزمون فرضیه‌های مدل

پس از تأیید برازش مدل پیشنهادی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آماره T و ضریب بتا استفاده شده است. در سطح معناداری ۵ درصد مقدار آماره T باید کمتر از منفی ۱/۹۶ و بالاتر از مثبت ۱/۹۶ باشد تا معناداری فرضیه تأیید شود. جدول زیر این مقادیر را برای فرضیه‌های تحقیق نشان می‌دهد.

جدول ۲. بررسی آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه	جهت	β	T
اصلی اول	حکمرانی شرکتی با عملکرد کارآفرینانه بنگاه‌ها ارتباط مثبت و معناداری دارد.	۰/۷۵۴	۸/۳۶۰
اصلی دوم	نوآوری با عملکرد کارآفرینانه بنگاه‌ها ارتباط مثبت و معناداری دارد.	۰/۱۹۰	۲/۰۳۱



شکل ۲. ضرایب مسیر

با توجه به شکل ۲ مقدار اثر تعدیلی^۱ بین متغیرها برابر ۰/۰۵- است، یعنی نقش تعدیل‌کننده کاهش‌دهنده اثر اصلی را کمی ضعیف می‌کند. ضرایب مسیرها:

اثر قوی و مثبت — $CG \rightarrow EP: 0.754$

اثر مثبت ولی ضعیف - متوسط — $INN \rightarrow EP: 0.190$

متغیر تعدیل‌گر^۲ (Moderating Effect) تأثیر مثبت کلی CG و INN را اندکی کاهش می‌دهد؛ عدد آن برابر با ۰/۰۵- است و چون مقدار ناچیزی دارد، تأثیر کمی بر رابطه بین حکمرانی شرکتی و عملکرد کارآفرینانه می‌گذارد. با توجه به اینکه آماره t-value برای هر دو متغیر بالاتر از ۱/۹۶ است، بنابراین معنی‌داری آزمون نیز تأیید می‌شود. تأثیر مستقیم حکمرانی بر عملکرد کارآفرینانه از نظر اعتبارسنجی اثر معناداری این مسیر ($Sig \leq 0.05$) نیز تأیید شد. ضریب مسیر تأثیر حکمرانی شرکتی بر عملکرد کارآفرینانه عبارت است از $\beta = 0.754$ ، این بدین معنی است که اگر حکمرانی شرکتی به مقدار یک واحد افزایش یابد، انتظار می‌رود عملکرد کارآفرینانه به میزان ۰/۷۵۴ واحد افزایش یابد، با فرض ثابت بودن سایر عوامل این مقدار ضریب قوی است و نشان می‌دهد حکمرانی خوب شرکتی نقش مستقیمی در تقویت رفتار کارآفرینانه یا تولید ارزش کارآفرینانه در شرکت دارد. بنابراین فرضیه اول تأیید می‌شود. در فرضیه دوم در تأثیر نوآوری بر عملکرد کارآفرینانه از نظر اعتبارسنجی اثر معناداری این مسیر نیز ($Sig \leq 0.05$) تأیید شد. ضریب مسیر برابر است با ۰/۱۹، این اثر مثبت ولی ضعیف و متوسط است، بنابراین فرضیه دوم نیز تأیید می‌شود. از آنجا که اثر تعدیل‌گری نوآوری بر رابطه حکمرانی و عملکرد منفی است فرضیه سوم تأیید نمی‌شود.

۴. بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به بررسی این پرسش می‌پردازد که چگونه حکمرانی شرکتی (CG) می‌تواند هم به طور مستقیم و هم از طریق تشویق نوآوری سازمانی (INN) منجر به تغییر در عملکرد کارآفرینانه در سازمان‌ها شود. این نتیجه نشان می‌دهد حکمرانی شرکتی (CG) اثر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کارآفرینانه (EP) دارد، همچنین نوآوری سازمانی (INN) به عنوان میانجی نقش دارد، اما این میانجی‌گری منفی و کوچک است با توجه به منفی بودن اثر تعدیل‌گیری نوآوری، اثر کل CG بر EP اندکی کاهش می‌یابد و برابر با ۰/۸۱۸ می‌شود. به بیان ساده، بیشتر تأثیر CG بر EP مستقیم و قوی است و بخش میانجی مربوط به نوآوری، گرچه منفی است، اندازه‌ای ناچیز دارد و تغییر کلی را به طور قابل توجهی تغییر نمی‌دهد. نوآوری به صورت منفی و معکوس رابطه بین حکمرانی

^۱ Moderating Effect

شرکتی و عملکرد کارآفرینانه را تعدیل می‌کند، یعنی در شرکت‌های با نوآوری بالا، تأثیر حکمرانی شرکتی بر عملکرد کارآفرینانه کاهش می‌یابد و برعکس در شرکت‌های با نوآوری کم، حکمرانی شرکتی نقش قوی‌تری در تعیین عملکرد کارآفرینانه دارد. ممکن است برخی جنبه‌های نوآوری در ترکیب با ساختار حکمرانی ممکن است در کوتاه‌مدت کارایی کارآفرینانه را کمی تضعیف کنند (برای مثال هزینه‌های تحقیق و توسعه، ریسک‌های پیاده‌سازی، یا تأخیر در بازگشت سرمایه) که صرف هزینه‌های نوآورانه بدون بازگشت فوری می‌شود یا افزایش ریسک‌های اجرایی، احتمالاً این عوامل میانجی‌گری INN کلیت اثر CG را اندکی کاهش داده است.

این الگو با ادبیات موجود تا حدودی سازگار است: اگرچه بسیاری از مطالعات نشان داده است سازوکارهای حکمرانی شفاف و پاسخگو به تخصیص بهینه منابع و کاهش هزینه‌های نمایندگی کمک می‌کنند و در نتیجه عملکرد سازمانی و کارآفرینانه را بهبود می‌بخشند (Shleifer & Vishny, 1997)، ولی نقش نوآوری به عنوان پل میان سیاست‌های حکمرانی و عملکرد، در پژوهش‌ها پیچیده گزارش شده است. برخی مطالعات نوآوری را تقویت‌کننده اثرات سیاست‌ها بر عملکرد یافته‌اند (Zahra & George, 2002)، در حالی که پژوهش‌های دیگری نشان داده‌اند نوآوری خصوصاً در کوتاه‌مدت یا در صورت مدیریت ناکارآمد ممکن است هزینه‌ها و ریسک‌ها را افزایش و بازده عملکردی را موقتاً کاهش دهد (Freeman & Engel, 2007)، بنابراین نتیجه کنونی که «حکمرانی شرکتی اثر مثبت و قوی دارد و نوآوری نقش میانجی/ تعدیل‌گر منفی اما بسیار کوچک بازی می‌کند» با نتیجه پژوهش ما همسو است و با پشتیبانی از نقش کلیدی حکمرانی، نشان می‌دهد پیامدهای نوآوری پیچیده و ممکن است تحت تأثیر زمینه و افق زمانی باشند. پژوهش‌های زیادی از تأثیر مثبت و قوی CG پشتیبانی می‌کنند. برای مثال کلسن و یافه کارایی و عملکرد بالاتر را در شرکت‌هایی که ساختار حکمرانی مؤثرتری دارند گزارش کردند (Claessens & Yafeh, 2012). بررسی بین‌المللی روابط حکمرانی نشان می‌دهد مؤلفه‌های حکمرانی (مثل شفافیت و پاسخگویی) با عملکرد بهتر مالی و عملیاتی همراه‌اند (Aguilera et al., 2008). در مطالعات صنعتی در پژوهشی نوآوری را به عنوان واسطه‌ای برای اثرات استراتژیک گزارش کرده‌اند، اما همچنین اشاره دارند که عملکرد حاصل از نوآوری زمان‌بر و وابسته به قابلیت‌های اجرایی است (Rothaermel & Hess, 2007). فریمین و انگل^۱ مدل‌های نوآوری را برای شرکت‌های نوپا و بالغ مقایسه کرده و نشان داده‌اند نوآوری‌های پرریسک ممکن است در کوتاه‌مدت عملکرد مالی را تضعیف کنند یا بازدهی را به تأخیر بیندازند. این توضیح می‌تواند چرایی اثر اندک منفی در داده‌های ما را توجیه می‌کند (Freeman & Engel, 2007). کتچن^۲ و شورت^۲ تأکید می‌کنند که نوآوری لزوماً مستقیماً به نتایج عملکردی فوری تبدیل نمی‌شود و نیازمند ظرفیت‌های اجرایی، بازاریابی و پشتیبانی سازمانی است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد ساختارهای حکمرانی می‌توانند هم محدودیت‌هایی (مثبت یا منفی) برای نوآوری ایجاد کنند. برای مثال رفتار محافظه‌کارانه هیأت مدیره ممکن است ریسک نوآوری را کاهش دهد، اما همزمان فرصت‌های نوآوری را محدود کند. این می‌تواند توضیح دهد چرا در برخی شرکت‌ها INN نقش تعدیل‌گر دارد و اثر CG را تضعیف می‌کند (Zahra & Pearce, 1989). بررسی رابطه بین هیأت مدیره و استراتژی نوآوری نشان می‌دهد ترکیب هیأت مدیره و ویژگی‌های حکمرانی می‌تواند جهت و شدت نوآوری را تغییر دهد و از این منظر یافته با یافته ما مبنی بر تعامل بین CG و INN معنادار است (Baysinger & Hoskisson, 1990).

شواهد تجربی مرتبط با تفاوت‌های زمانی و صنعتی نشان می‌دهد اثر نوآوری بر عملکرد ممکن است در صنایع مختلف متفاوت باشد. در صنایع با فناوری بالا نوآوری اغلب بازده بلندمدت به همراه دارد، اما در صنایع سنتی ممکن است بازده کوتاه‌مدت محدود باشد (Cefis & Marsili, 2006). مطالعات نشان می‌دهد اندازه شرکت و منابع مالی در تعیین اینکه نوآوری چگونه عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد نقش حیاتی دارد؛ شرکت‌های بزرگ‌تر با منابع بیشتر ممکن است بهترین بهره‌برداری را از نوآوری ببرند، در حالی که شرکت‌های کوچک‌تر ممکن است با هزینه‌های نوآوری دچار فشار مضاعف شوند (Barcelona et al., 2014). تعامل بین حکمرانی و نوآوری پیچیده است و می‌تواند بسته به ساختار هیأت مدیره، اندازه شرکت و صنعت، جهت‌گیری متفاوتی داشته باشد (Zahra, 1996; Cefis & Marsili, 2006).

^۱ Freeman & Engel

^۲ Ketchen & Short

یافته‌ها گویای این است که سازوکارهای CG به‌طور عمده از طریق بهبود قابلیت تصمیم‌گیری و تضمین دسترسی به سرمایه و منابع سازمانی، بسترهای لازم برای رشد فعالیت‌های کارآفرینانه را فراهم می‌آورند، بنابراین سهم مستقیم CG در شکل‌دهی EP قابل توجه و قوی می‌ماند. از منظر سیاستگذاری و مدیریت، این نتیجه نشان می‌دهد تقویت ساختارهای حکمرانی می‌تواند راهبرد مؤثری برای ارتقای عملکرد کارآفرینانه سازمان‌ها باشد، حتی زمانی که سایر مسیرهای میانجی‌گرانه نقش ضعیف یا معکوس ایفا می‌کنند.

با این حال میانجی‌گری منفی و کوچک نوآوری سازمانی بیانگر یک نکته ظریف نظری و روش‌شناختی است که این اثر منفی می‌تواند علامتی از تضاد میان اهداف کنترلی حکمرانی و فضای خلاقانه مورد نیاز برای نوآوری باشد، یعنی سازوکارهای حکمرانی ممکن است با اعمال کنترل و محدودیت‌های فرایندی، به‌طور نامحسوس ظرفیت‌های نوآورانه را خنثی کنند و در نتیجه بخشی از تأثیر مثبت مستقیم CG بر EP از طریق کاهش جزئی INN تضعیف شود. از منظر آماری و تفسیر نتایج نیز اندازه بسیار کوچک این اثر غیرمستقیم نشان می‌دهد هرچند جهت آن منفی است، اهمیت عملی آن اندک است و تغییر چندانی در نتیجه‌گیری کلی ایجاد نمی‌کند، بنابراین پژوهش‌های آتی می‌توانند با طراحی مطالعات طولی یا استفاده از متغیرهای تعدیلی بیشتر بررسی کنند که تحت چه شرایط سازمانی کنترل‌های حکمرانی ممکن است به کاهش نوآوری بینجامد و چگونه می‌توان همزمان از مزایای حکمرانی خوب بهره‌برد و فضای نوآوری را حفظ کرد. تقویت سازوکارهای حکمرانی یک ضرورت اثربخش برای بهبود کارآفرینی سازمانی است، اما پیاده‌سازی نوآوری بدون مدیریت مناسب ریسک و ساختارهای پشتیبان می‌تواند بازده عملکردی را در کوتاه‌مدت تضعیف کند. بنابراین سازمان‌ها باید همزمان با تقویت حکمرانی، ظرفیت‌های اجرایی و مدیریت نوآوری را نیز تقویت کنند تا از تبدیل نوآوری به مزیت عملکردی مطمئن شوند. برخی پیشنهادها عملی برای مدیران و سیاستگذاران می‌تواند تقویت و هدف‌گذاری سازوکارهای حکمرانی از جمله شفافیت گزارش‌دهی و پاسخگویی باشد، یعنی اطمینان حاصل شود که گزارش‌های عملکردی و استراتژیک شفاف و به‌موقع در اختیار ذی‌نفعان قرار می‌گیرد. شفافیت، اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب و تخصیص بهینه را تسهیل می‌کند، همچنین توجه به مکانیسم‌های ارزیابی و پاداش مبتنی بر عملکرد کارآفرینان اهمیت دارد. برای نمونه ساختار پاداش‌ها و ارزیابی‌ها طوری طراحی شود که هم به نتایج زمانی (کوتاه‌مدت) و هم به سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک با بازده بلندمدت نوآوری توجه شود. در نهایت باید به همگرایی حکمرانی و نوآوری توجه زیادی شود. مثلاً تطبیق سیاست‌های حکمرانی با مدل نوآوری سازمان، یعنی سیاست‌های حکمرانی منعطف طراحی شود تا هم مانع ریسک‌های ناخواسته شوند، هم ظرفیت آزمایش و اشتباه‌های حساب‌شده را فراهم آورند. کمیته‌های تخصصی نوآوری در هیأت مدیره یا کمیته‌های ریسک - نوآوری، همچنین ایجاد صندوق‌های اختصاصی نوآوری با نظارت حکمرانی که صرفاً به پروژه‌های نوآورانه اختصاص دارد و تحت چارچوب‌های گزارش‌دهی و شفافیت مدیریت می‌شوند تا ریسک نوآوری کاهش یابد. به‌طور خلاصه سازمان‌ها باید بر تقویت مکانیسم‌های حکمرانی تمرکز کنند تا تأثیر مثبت و مستقیم آن بر عملکرد کارآفرینانه حفظ شود. در طراحی سیاست‌های نوآورانه، ضروری است هزینه‌ها، افق بازده و ریسک‌های اجرایی مدنظر قرار گیرد تا از کانال میانجی نوآوری، اثرات منفی کوتاه‌مدت بر عملکرد کاهش یابد.

References

- 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>
- Aguilera, R. V., Filatotchev, I., Gospel, H., & Jackson, G. (2008). An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities. *Organization Science*, 19(3), 475–492. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0322>
- Anderson, P. (1996). Seven big mistakes in corporate strategy. *Business Strategy Review*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.1996.tb00121.x>
- Arrow, K. J. (1999). Foreword. In P. L. Bernstein, *Against the gods: The remarkable story of risk*. Wiley.
- Bai, J., Philippon, T., & Savov, A. (2020). Have financial markets become more informative? *The Journal of Finance*, 75(1), 249–289. <https://doi.org/10.1111/jofi.12862>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). The organization of firms across countries. *Quarterly Journal of Economics*, 127(4), 1663–1705. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs026>
- Bonazzi, A., Piscopo, G., & Dorigoni, S. (2007). Corporate governance and firm performance: Evidence from Italian SMEs. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 1054–1069. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00647.x>
- Boone, C., Yoshikawa, T., & Phan, P. H. (2004). The dilemma of governance in Japanese keiretsu groups. *Journal of Management*, 30(4), 447–478.
- Borella, M., De Nardi, M., & French, E. (2013). Savings and consumption with heterogeneous preferences and portfolio choice. *Review of Economic Dynamics*, 16(3), 452–470. <https://doi.org/10.1016/j.red.2013.02.002>
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2004). Corporate governance and firm performance.
- Cao, J., Cumming, D., Qian, M., & Wang, X. (2022). Crowdfunding: Fundamental issues and new horizons. *Journal of Financial Economics*, 145(2), 486–506. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.01.002>
- Cao, Z., Liang, H., & Qiu, J. (2022). FinTech development and corporate investment efficiency. *Journal of Financial Economics*, 144(1), 272–295. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.09.012>
- Cefis, E., & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35(5), 626–641. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.008>
- Chen, H., Chen, S., & Cheng, Q. (2013). The role of financial reporting quality in investment efficiency. *The Accounting Review*, 88(6), 2231–2264. <https://doi.org/10.2308/accr-50474>
- Chen, X., Harford, J., & Li, K. (2013). Monitoring: Which institutions matter? *Journal of Financial Economics*, 110(3), 774–794. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.07.001>
- Chen, Y.-S., Lin, M.-J. J., & Chang, C.-H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial clusters. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152–158. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.003>
- Choi, S. B., & Kim, K. (2019). The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental dynamism. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 64–73. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>

- Claessens, S., & Yafeh, Y. (2012). How does corporate governance affect bank capitalization strategies? *Journal of Financial Intermediation*, 21(3), 301–322. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2012.03.002>
- 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>
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), 374–391. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(95\)00106-7](https://doi.org/10.1016/0737-6782(95)00106-7)
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Das, K., & Rahman, M. (2017). The effects of supply chain disruptions on firm performance: A resource-based view. *International Journal of Production Research*, 55(22), 6758–6777. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1330570>
- Davila, A., & Penalva, F. (2005). Governance structure and the weighting of performance measures in CEO compensation. *Review of Accounting Studies*, 10(4), 489–519. <https://doi.org/10.1007/s11142-005-1538-6>
- Del Giudice, M., Della Peruta, M. R., & Maggioni, V. (2018). Corporate governance and innovation in the Italian wine industry: A multiple-step approach. *International Journal of Wine Business Research*, 30(3), 301–322. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-03-2018-0012>
- Evans, J. H., & Dion, P. A. (1991). Negotiation of sales contracts: A study of mutual concessions. *Journal of Marketing*, 55(1), 75–90. <https://doi.org/10.1177/002224299105500106>
- Freeman, C., & Engel, J. S. (2007). Models of innovation: Startups and mature corporations. *Industry and Innovation*, 14(1), 47–74. <https://doi.org/10.1080/13662710601170571>
- García-Sánchez, I. M., & García-Meca, E. (2017). Corporate governance and innovation: Empirical evidence from Spanish firms. *Corporate Governance: An International Review*, 25(5), 246–263. <https://doi.org/10.1111/corg.12207>
- Ghaemi, M. H., & Shahriari, M. (2019). Corporate governance and firms' financial performance. *Shiraz University Advances in Accounting Journal*, 1(1), 57.3. (In Persian).
- Gillan, S. L., & Starks, L. T. (2003). Corporate governance, corporate ownership, and the role of institutional investors: A global perspective. *Journal of Applied Finance*, 13(2), 4–22. <https://doi.org/10.2139/ssrn.269565>
- Guercio, D. D., & Hawkins, J. (1999). The motivation and impact of pension fund activism. *Journal of Financial Economics*, 52(3), 293–340. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(99\)00012-2](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(99)00012-2)
- Hapt, N. (2011). *Corporate governance principles: A practitioner's guide* (p. 7).
- 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](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199603)5:1)
- Hassas-Yeganeh, Y., Raeisi, Z., & Hosseini, S. M. (2009). The relationship between corporate governance quality and the performance of firms listed on the Tehran Stock Exchange. *Iranian Association of Management Sciences Quarterly*, 4(13), 75–100. (In Persian).
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2003). The effect of supply chain glitches on shareholder wealth. *Journal of Operations Management*, 21(5), 501–522. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.02.002>

- 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>
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330755>
- Holmström, B. (1989). Agency costs and innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 12(3), 305–327. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(89\)90044-0](https://doi.org/10.1016/0167-2681(89)90044-0)
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29–37. <https://doi.org/10.1177/104225879301700203>
- IFC. (2010). *Corporate governance board leadership training resources kit* (p. 9). International Finance Corporation.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- 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.686>
- Khan, A., Muttakin, M. B., & Siddiqui, J. (2013). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 207–223. [https://doi.org/10.1007/s10551-114\(2\), 207-223](https://doi.org/10.1007/s10551-114(2), 207-223)
- Kumar, N., & Singh, J. P. (2013). Effect of board size and promoter ownership on firm value: Some empirical findings from India. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(1), 88–98. <https://doi.org/10.1108/14720701311302431>
- 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.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2002). Investor protection and corporate valuation. *Journal of Finance*, 57(3), 1147–1170. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00457>
- 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)
- Merendino, A., & Melville, R. (2019). The impact of corporate governance on firm performance: Evidence from a multi-country study. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(4), 765–784. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2019-0001>
- Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. (2007). Boards of directors: Research challenges and opportunities. *Australian Journal of Management*, 32(1), 5–13. <https://doi.org/10.1177/031289620703200102>
- Nkundabanyanga, K. (2016). Board composition, firm performance and risk-taking: Evidence from Uganda. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 16(5), 797–813. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2015-0092>
- OECD. (2015). *Eco-innovation indicators: Conceptual framework 2015*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://doi.org/10.1787/5jz210w2q9r7-en>

- OECD. (2021). *OECD corporate governance factbook* (2021 ed.). OECD Publishing.
- Saeidian, M., Saeidi, P., Samiei, R., & Ashrafi, M. (2019). Proposing a novel model of corporate governance and firm performance: Corporate social responsibility and corporate entrepreneurship with the moderating role of information technology. *Accounting and Auditing Research*, 43, 133–150. (In Persian).
- Shah, S., Khan, M., & Ahmed, R. (2019). Corporate governance and firm performance: Evidence from Pakistan. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(2), 234–250. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2018-0091>
- Vakilifard, H. R., & Bavandpour, L. (2019). The impact of corporate governance on the performance of companies listed on the Tehran Stock Exchange. *Financial Studies Journal*, 8. (In Persian).
- Williamson, O. E. (2002). The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171–195. <https://doi.org/10.1257/089533002760278776>
- Zahra, S. A. (1996). Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm's competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 189–219. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(96\)00001-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00001-8)
- 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\(94\)00006-T](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00006-T)
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Board of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), 291–334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>