



## شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی در بانک کشاورزی

کامران رسولی<sup>۱</sup>

پرویز سعیدی<sup>۲</sup>

محمود رضا چراغعلی<sup>۳</sup>

محمد باقر گرگی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۱/۳۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۴/۱۶

### چکیده

این مقاله با هدف بررسی ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی در بانک کشاورزی انجام شده است که از دیدگاه هدف کاربردی و به لحاظ روش کیفی است. جامعه آماری تحقیق استادان دانشگاه، مدیران و کارشناسان خبره بانکی با تجربه کافی در بانک کشاورزی بود. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی انجام شد. این بخش پس از مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان به اشباع نظری رسید. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه باز و مصاحبه می‌باشد. تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری با رویکرد باز و محوری و با نرم افزار *MAXQDA 2018* انجام شد. نتایج تحلیل‌ها نشان داد حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی شامل سه متغیر ساختاری، محیطی و رفتاری بعنوان ابعاد پژوهش هستند. بعد رفتاری شامل دو مولفه‌ی ویژگی‌های شخصی و مهارت‌های بین فردی، بعد محیطی شامل چهار مولفه‌ی کارکنان، هیئت مدیره، سهامداران و مشتریان و بعد ساختاری شامل پنج مولفه فرهنگ‌سازی سازمانی، شفافیت، مشارکت و کار تیمی، ارزش‌های سازمانی و هنجار سازمانی بود. در مجموع برای این مولفه‌ها تعداد ۴۲ شاخص شناسایی شد. از بین شاخص‌ها بترتیب نوآوری، آموزش، شفافیت در فرآیندهای سازمانی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی دارای بیشترین فراوانی و دقت در انجام کار، انگیزش، تجربه، پایگاه داده مشتریان، سودآوری برای سهامداران، اعتماد ذینفعان و سهامداران و چابک‌سازی سازمان دارای کمترین فراوانی بودند. در نهایت مدل تحقیق با ۳ بعد، ۱۱ مولفه و ۴۲ شاخص طراحی شد.

### کلمات کلیدی

سازمان، توسعه، حاکمیت شرکتی، کارآفرینی، بانک.

۱- گروه کارآفرینی، واحد علی‌آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آبادکتول، ایران. [kamran15048@gmail.com](mailto:kamran15048@gmail.com)

۲- گروه حسابداری و مالی، واحد علی‌آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آبادکتول، ایران. (نویسنده مسئول) [dr.parvizsaeedi@yahoo.com](mailto:dr.parvizsaeedi@yahoo.com)

۳- گروه مدیریت، واحد علی‌آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آبادکتول، ایران. [m.cheraghali@gu.ac.ir](mailto:m.cheraghali@gu.ac.ir)

۴- گروه مدیریت، واحد علی‌آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آبادکتول، ایران. [gorji@aliabadiu.ac.ir](mailto:gorji@aliabadiu.ac.ir)

بحث حاکمیت شرکتی از دهه ۱۹۹۰ در انگلستان، آمریکا و کانادا در پاسخ به مشکلات ناشی از عدم اثربخشی هیئت مدیره در عملکرد شرکت‌های بزرگ مطرح و به سرعت به سایر بخش‌ها و سیستم بانکداری تسری یافت. در سال‌های اخیر نیز مفهوم حاکمیت شرکتی به عنوان جنبه اصلی و پویای تجارت تبدیل شده است و در اقتصاد امروز توجه به آن به طور تصاعدی رو به افزایش بوده و پیشرفت‌های متعددی در خصوص نحوه عمل حق حاکمیت شرکتی در سطح جهانی صورت گرفته است. طبق پژوهش‌های تجربی انجام شده اجرای اصول صحیح این نظام در سطح شرکت باعث بهبود عملکرد مالی و افزایش ارزش شرکت می‌گردد (اسلوان، ۲۰۰۱).<sup>۱</sup> حاکمیت شرکتی سیستم هدایت و کنترل شرکت‌ها می‌باشد (کادبری، ۱۹۹۲).<sup>۲</sup> امروزه حاکمیت شرکتی و راهبری موفق سازمان‌ها یکی از اجزای حیاتی کسب و کارهای موفق و مشخصه اصلی اقتصاد بازار کارآ می‌باشد که بطور گسترده از طرف عموم مردم به کار برده می‌شود (رهنمای رودپشتی و اصلانی، ۱۳۸۷: ۵۳-۴۵). لذا با توجه به اهمیت حاکمیت شرکتی در سازمان‌ها و نقش‌های اثرگذار بازیگران اصلی، در مطالعات زیادی ابعاد مختلف این کارکردها مورد بررسی قرار گرفته است: سهامداران نهادی (اولی و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۰-۵۱) هیات‌مدیره (علوی و سیاه‌رودی، ۱۳۹۴: ۹۱-۱۱۳؛ جیراپرن و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۵: ۱-۱۹) دولت (خدادادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۵-۷۷) هیات‌رئیس (تای،<sup>۴</sup> ۲۰۱۲: ۳۰۲-۳۱۵) سهامداران داخلی (ماریا،<sup>۵</sup> ۲۰۱۰: ۱۷۹۴-۱۸۱۰).

واژه کارآفرینی سازمانی توسط پینکات<sup>۶</sup> (۱۹۹۰) وارد ادبیات کارآفرینی شده است و معتقد است چنانچه فردی در سازمان‌های بزرگ سنتی مانند یک کارآفرین مستقل فعالیت نماید و کار او موجب ایجاد واحدی جدید در سازمان با خلق و ارائه محصولات و فرآیندهای جدیدی باشد که سازمان با منابع جدید ضمن دسترسی به بازارهای تازه و افزایش سهم از بازار به رشد و سودآوری برسد به آن کارآفرینی سازمانی می‌گویند (پینکات، ۱۹۹۰). کارآفرینی سازمانی رویکرد نوآورانه در سطح سازمان تلقی می‌شود. هر چه رویکرد نوآورانه در سطح سازمان بیشتر شود به همان اندازه تغییرات سازمانی نیاز خواهد داشت. چرا که کارآفرینی سازمانی نیز برای توسعه کسب و کار، افزایش درآمد و سودآوری، پیشگامی در تولید و توسعه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید بشمار می‌آید (کوراتکو و همکاران،<sup>۷</sup> ۱۹۹۹). لذا بدیهی است سازمان‌های مالی همچون بانک‌ها همواره علاوه بر راهبری اثربخش بنگاه، نیازمند فرآیندهای نوآورانه در سطح سازمان می‌باشند (میرفخرالدینی و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۴-۴۶). کارآفرینی سازمانی پدیده‌ای سازمانی، اجتماعی و فرهنگی است که به ساختار سازمانی، محیط سازمانی، رفتار سازمانی و ویژگی‌های فردی در سازمان وابستگی دارد (هورنسی و همکاران،<sup>۸</sup> ۲۰۰۲: ۲۷۳-۲۵۳). امروزه سازمان‌ها با سیستم

## شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی با رویکرد.../رسولی، سعیدی، چراغعلی و گرجی

حاکمیت شرکتی به ضرورت کارآفرینی سازمانی در رفع موانع پیش روی مسیر حرکتی خود پی برده‌اند. چرا که فرآیندهای کارآفرینی به علت ارزش‌آفرینی، اشتغال‌زایی و سودآوری نقش مهم و بنیادی در فرآیند رشد و توسعه اقتصادی ایفا می‌نماید (گلستان هاشمی، ۱۳۸۲). حاکمیت شرکتی نظامی است که شرکت‌ها با آن، هدایت و کنترل می‌شوند (حساس یگانه و باغومیان، ۱۳۸۵: ۶۰-۶۵). لذا تلاش امروز سازمان‌ها مهیا کردن و ایجاد یک محیط کارآفرینانه و خلق فرصت‌های لازم برای ایجاد و توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی می‌باشد و در این میان سیستم جدید حاکمیت شرکتی بمفهوم هدایت و راهبری سازمان با محوریت کارآفرینی سازمانی می‌تواند در روند رشد و تقویت عملکرد سازمانی اثربخش باشند. با توجه به انواع مدل‌های موجود در حوزه‌های حاکمیت شرکتی و کارآفرینی سازمانی، هدف این پژوهش بررسی و تعیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی در بانک کشاورزی می‌باشد. لذا دلیل اصلی انجام این پژوهش پوشش خلاءهای کارآفرینی سازمانی و جدید بودن مبحث حاکمیت شرکتی در سازمان‌های مالی دولتی و لزوم استقرار یک سیستم دارای توانمندی‌های لازم بنگاه‌های مالی و اعتباری برای بروز خلاقیت، نوآوری و ارتقاء عملکرد (سودآوری) می‌باشد که از ضرورت‌های رقابت و موفقیت در محیط بانکداری امروز می‌باشد. لذا از دیدگاه نظری انجام این تحقیق می‌تواند در خصوص ارائه الگوی جدید حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی برای بانک کشاورزی اثرگذار باشد. از دیدگاه عملی نیز نتایج و الگوی نهایی ارائه شده در این پژوهش در تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌گذاری‌های مربوط به استقرار حاکمیت شرکتی متناسب با چارچوب‌های نظام بانکی در بانک‌های دولتی ایران با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی به تصمیم‌گیران نظام بانکی ایران کمک می‌نماید. با توجه به این توضیحات ضمن طرح مساله در این باب، در ادامه با تعریف واژگان و مروری بر مبانی نظری موجود، مدل مفهومی تحقیق ارائه می‌شود. لذا این تحقیق بدنبال پاسخ به این پرسش اصلی است که: ابعاد و مولفه‌های حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی در بانک کشاورزی ایران چگونه می‌تواند باشد؟

### **مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق**

**حاکمیت شرکتی:** حاکمیت شرکتی قوانین، مقررات، ساختارها، فرآیندها، فرهنگ‌ها و سیستم‌هایی است که موجب دستیابی به هدف‌های پاسخگویی، شفافیت، عدالت و رعایت حقوق ذینفعان میشود (حساس یگانه و باغومیان، ۱۳۸۵: ۶۵-۶۰). حاکمیت شرکتی بعنوان سیستم و ابزاری برای اصول کسب و کار، ماموریت، چشم انداز، تعهد و ارزش‌هایی تعریف می‌شود که یک شرکت برای دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف خود از آنها استفاده می‌نماید (یوئن، ۲۰۱۴)<sup>۹</sup>. هر کشوری بر اساس عواملی همچون

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹

چارچوب‌های قانونی، ساختار شرکتی و مالی رویه‌های خاص خود را دارند و عموماً از دو سیستم درونی یا بیرونی و یا ترکیبی از این دو حالت استفاده می‌نمایند (مارلین، ۲۰۰۸).<sup>۱۰</sup> با توجه به محیط اقتصادی کشورها حاکمیت شرکتی دارای سه مدل انگلوساکسونی، آلمانی و ژاپنی است که بازیگران کلیدی در محیط حاکمیت، الگوی مالکیت سهام در کشور معین، ترکیب هیات مدیره و ملزومات افشاء از اصلی‌ترین مولفه‌های مدل‌های حاکمیت شرکتی است و مهمترین شاخص حاکمیت شرکتی تفکیک رییس هیات مدیره از مدیرعامل می‌باشد (فرزین وش و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۱۰-۲۶۱).

**کارآفرینی سازمانی:** کارآفرینی سازمانی شامل پرورش رفتارهای کارآفرینانه در سازمانی است که قبلاً تاسیس شده است. به این معنی که سازمان‌ها می‌توانند نوآوری‌های مفید را با تشویق افراد برای فکر کردن توسعه دهند و به آنها برای تعقیب برنامه‌ها آزادی عمل و انعطاف‌پذیری بدهند بدون این که آنان را در گیرودار سلسله مراتب بوروکراتیک قرار دهند (استونر، ۱۹۹۵).<sup>۱۱</sup> لذا پیشرفت سریع دانش و فناوری، حضور اثربخش بازارهای سرمایه و آشنایی بیش از پیش مدیران با پدیده کارآفرینی سازمانی سبب گردید تا گرایش به کارآفرینی سازمانی در استراتژی سازمان‌ها بیش از پیش مورد تاکید قرار گیرد (هادیزاده مقدم و رحیمی فیل‌آبادی، ۱۳۸۴). با بررسی بیشتر ادبیات کارآفرینی در مدل‌های متنوع موجود برای تحقق کارآفرینی سازمانی مشاهده می‌شود عملاً ساختار سازمانی، رفتار سازمانی و ویژگی‌های شخصی از مهمترین ابعاد کارآفرینی سازمانی می‌باشند. در همین راستا ضعف فرهنگ سازمانی، بی‌انگیزه‌گی سرمایه انسانی، مشکلات پایگاه داده ای، حاکم بودن رویه‌های نادرست، رسمیت و پیچیدگی، ساختارهای ناکارآمد، مشکلات اساسنامه‌ای، دخالت‌های خارج از نظام بانکی، نارضایتی سهامداران و مشتریان، زیاندهی و عدم خلاقیت و نوآوری از مهمترین دغدغه‌ها و موانع موجود در موفقیت و کارآمدی بنگاه‌های مالی و اعتباری دولتی می‌باشند که در صورت ایجاد شرایط جدید با عبور از موانع موجود، زمینه‌های راهبری صحیح سازمان، مدیریت مشارکتی، توانمندسازی سرمایه انسانی، خلاقیت و نوآوری و کارآفرین بودن سازمان میسر خواهد بود.

از طرفی با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش‌های متنوعی نیز در خصوص حاکمیت شرکتی و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها و خصوصاً بانک‌ها و موسسات مالی و پولی توسط پژوهشگران یا شرکت‌های مشاوره مالی داخلی و خارجی انجام شده است که در ادامه به برخی از این تحقیقات اشاره می‌شود:

پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین ساختار و کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: بانک‌های خصوصی سطح شهر تهران) انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین ابعاد ساختار سازمانی یعنی

## شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی با رویکرد.../رسولی، سعیدی، چراغعلی و گرجی

رسمیت، پیچیدگی و تمرکز سازمانی با ابعاد کارآفرینی سازمانی، شامل نوآوری، خطرپذیری و پیشگامی رابطه معناداری وجود دارد (یدالهی فارسی و همکاران، ۱۳۸۸: ۸۰-۵۵).

پژوهشی با عنوان سنجش و رتبه‌بندی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی با استفاده از مدل *MADM* انجام شد. یافته‌ها نشانگر آنست که رهبری، منابع انسانی، نوآوری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نوسازی راهبردی، کسب و کار جدید و ریسک‌پذیری از عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی می‌باشند (میرمیران و دژیار، ۱۳۹۳: ۲۰-۹).

پژوهشی با عنوان بررسی نقش مدیریت راهبردی در کارآفرینی سازمانی انجام شد. یافته‌ها حاکی از آنست که وجود رابطه معنادار بین ابعاد مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی تأیید می‌شود. بین مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی رابطه منفی و معکوس وجود دارد. بررسی مستمر محیط به منظور آگاهی یافتن از رویدادها و روندهای محیطی، شرکت دادن کارکنان در تدوین برنامه راهبردی، انعطاف‌پذیری در برنامه ریزی، در نظر گرفتن افق زمانی کوتاه در برنامه‌ریزی و استفاده از شیوه‌های کنترل راهبردی، باعث تقویت کارآفرینی سازمانی می‌شود (طالقانی و طالقانی نژاد، ۱۳۹۵: ۲۹۳-۲۷۱).

پژوهشی با عنوان بررسی عوامل ساختاری موثر بر توسعه رفتار کارآفرینانه (مورد مطالعه: کارکنان وزارت صنعت، معدن و تجارت آذربایجان شرقی) انجام شد. نتایج بیانگر آن بود که عوامل ساختاری (سیستم تحقیق و توسعه، فرآیندها و روش‌های کار و سیستم اطلاعاتی) در این سازمان با ارتقای کارآفرینی سازمانی ارتباط معناداری دارند (طالعی قره قشلاقی، ۱۳۹۶: ۲۹-۲۱).

پژوهشی با عنوان بررسی اثرات و کارکردهای حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی در موسسات مالی و بانکی انجام شد. نتایج نشان دادند بقا و دوام بخش مالی به کیفیت روش حاکمیت شرکتی (*CG*) آن وابسته می‌باشد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که حاکمیت شرکتی موجب تشویق سرمایه‌گذاری و توسعه پایدار، تقویت بهره‌وری و نوآوری، بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها و بعلاوه در رابطه با شرکت‌ها و سهامداران برخی مزایای آن شامل افزایش عملکرد شرکت، کاهش هزینه سرمایه‌ای، حمایت از حقوق و کاهش ریسک سرمایه‌گذاران و ... می‌باشد (پیرایش و صالحی، ۱۳۹۷: ۴۲-۳۱).

پژوهشی با عنوان سیستم حاکمیت شرکتی و جهت‌گیری کارآفرینی در بخش بانکی: شواهد از یک کشور در حال توسعه انجام شد. نتایج نشان داده است حاکمیت شرکتی با نوآوری و کارایی ارتباط مثبت و معناداری دارد. ریسک‌پذیری با اثربخشی، دانش و تعهد ارتباط مثبت و معقول دارد. اما با دخالت‌ها و درگیری هیئت مدیره رابطه منفی دارد. بر اساس نتایج و یافته‌ها، توصیه شده است که هیئت مدیره باید کنترل و نظارت متوسط داشته باشد؛ مکانیزم حاکمیت سازمانی موجود باید با ترویج فرهنگ تجاری

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹

انعطاف‌پذیر برای ریسک‌پذیری منطقی به منظور ارتقاء نوآوری، باید بازطراحی شود (اولوری و همکاران، ۲۰۰۳: ۴۸-۲۹)۱۲.

پژوهشی با عنوان کارآفرینی سازمانی و تاثیر آن در عملکرد (سازمان‌های دولتی مشهود) انجام شد. آن‌ها بیان کردند سازمان‌ها برای انجام مأموریت‌ها و اهداف خود، باید ابتکاری، فعالانه و در جهت توسعه کارآفرینی سازمانی باشند. کارآفرینی سازمانی با ارتقای فرهنگ سازمانی و فرهنگ کارآفرینی بهبود می‌یابد. نتایج اصلی نشان می‌دهد که جهت‌گیری کارآفرینی و مدیریت کارآفرینی در کشور وجود ندارد. در این سازمان‌ها هیچ کارآفرینی سازمانی وجود ندارد (یزدی و همکاران، ۲۰۱۴: ۷۵-۸۵).

پژوهشی با عنوان ارائه مدل کارآفرینی شرکتی با رویکرد حاکمیت شرکتی انجام شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد امکان اعمال مناسب و اجرای مدل کارآفرینی شرکتی نیازمند زمینه‌ها و زیرساخت‌های لازم در سازمان مورد نظر است. از طرف دیگر، سطوح ورودی، خروجی و ترکیب به عنوان عمل استراتژی تعریف شده است که باعث تقویت حاکمیت شرکتی می‌شود (ضیاء، ۲۰۱۸: ۳۴۲-۳۵۲).

پژوهشی با عنوان بررسی رابطه حاکمیت شرکتی، ساختار مالکیت و عملکرد بانکی در کشور اردن انجام شد. نتایج نشان داد تمرکز مالکیت یک رابطه مثبت بر عملکرد نظام بانکی (سود آوری) دارد. در حالیکه مالکیت خارجی بطور خاص بر عملکرد بانکی (بهره‌وری عملیاتی) تاثیر دارد. دیگر یافته‌ها این است که با افزایش اندازه هیات‌مدیره عملکرد بانک افزایش می‌یابد که نشان می‌دهد استانداردهای حاکمیت شرکتی خوب هر بانک برای سرمایه‌گذاران و سایر سهامداران مهم است (امران، ۲۰۱۴: ۱۹۲-۲۰۲).

پژوهشی با عنوان کارآفرینی سازمانی در بستر اسپانیا انجام شد. نتایج حاصل نشان دادند که دو سطح عوامل فردی و محیطی می‌تواند بر کارآفرینی شرکت‌ها اثر بگذارد. ترس از شکست و آموزش تاثیر مستقیم بر کارآفرینی سازمانی دارد (اندرو و همکاران، ۲۰۱۶: ۳۸۰-۴۰۲).

پژوهشی با عنوان یک مدل کارآفرینی استراتژیک بر اساس مدیریت شرکت در شرکت‌های تولیدی ایران انجام شد. یافته‌ها نشان داد حضور مدیران در هیئت‌مدیره، میزان مالکیت توسط اعضای هیئت‌مدیره و نیز جبران هیئت‌مدیره بر اساس عملکرد بلند شرکت تاثیر مثبتی بر شدت کارآفرینی استراتژیک دارد. علاوه بر این، سه متغیر تعدیل‌کننده‌ای از قبیل سن شرکت، اندازه شرکت و عملکرد گذشته شرکت تاثیر زیادی در رابطه بین اداره شرکت‌ها و کارآفرینی استراتژیک دارند (عاشقی اسکویی و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۵-۵۶).

**روش‌شناسی تحقیق**

## شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی با رویکرد.../رسولی، سعیدی، چراغعلی و گرجی

پژوهش حاضر از دیدگاه هدف کاربردی و به لحاظ روش کیفی می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه در بخش کیفی شامل؛ استادان دانشگاهی، مدیران و کارشناسان خبره بانکی با تجربیات کافی در حوزه‌های کاری مختلف بانک کشاورزی می‌باشند که تعداد 20 نفر از این جامعه آماری برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. نمونه‌گیری در این پژوهش با روش گلوله برفی انجام شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. این نمونه‌گیری تا جایی انجام شد که مولفه‌ها و شاخص‌های جدیدی ارائه نشد و از نمونه 17 ام به بعد داده‌های جدیدی بدست نیامد که برای اطمینان بیشتر تا نفر 20م نمونه‌گیری ادامه یافت. گردآوری اطلاعات کیفی از طریق پرسشنامه باز و مصاحبه‌های عمیق در دو بخش انجام یافته است. بخش اول، شامل مجموعه‌ای از سوالات جمعیت شناختی در زمینه سن، جنسیت، سوابق تحصیلی و شغلی پاسخگویان بود و بخش دوم شامل سوالات مصاحبه بوده است. از اینرو در پژوهش حاضر، به فراخور شرایط تلاش می‌شود معیارهای مطرح شده توسط کرسول (2007) برای نیل به اعتبار یا روایی پژوهش کیفی تا حد ممکن به بهترین حالت مورد استفاده قرار گیرد. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری با رویکرد باز و محوری و با نرم افزار *MAXQDA 2018* انجام شده است. در کدگذاری باز نخست بر روی واحدهای معنادار داده با استفاده از یک نام مفهومی برچسب زده می‌شود و سپس با استفاده از نام‌هایی انتزاعی تر مفاهیم به دست آمده دسته‌بندی می‌شوند که نام این دسته‌ها را مقوله می‌گویند. در مرحله بعد، با واکاوی داده‌ها ویژگی‌ها و ابعاد مقوله‌های به دست آمده پرورش داده می‌شود. البته این مراحل به صورت خطی نبوده و معمولاً همزمان و با تداخل زیاد صورت می‌گیرد.

### یافته‌های تحقیق

ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌ها عبارتند از: تعداد 17 نفر (85 درصد) مرد و تعداد 3 نفر (5 درصد) زن و همچنین از نظر میزان تحصیلات 40 درصد با تحصیلات دکتری، 40 درصد کارشناسی ارشد و 20 درصد کارشناسی و اکثریت اعضای نمونه معادل با 75 درصد آنان در بازه سنی 35 تا 50 سال بوده‌اند. از نظر سابقه کاری 55 درصد از آنان دارای سابقه کاری بالای 20 سال و 45 درصد دارای سابقه کاری بین 15 تا 20 سال بوده‌اند. تحلیل داده‌های کیفی مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری باز و محوری انجام گرفت.

### کدگذاری باز

در این تحقیق نمونه‌گیری به حدی انجام گردید تا مفاهیم در موقعیت باز کشف گردد، سپس مفاهیم بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی شده‌اند. مطابق جدول 1 نتایج حاصل از کدگذاری باز

### فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹

داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه نشان دادند که تعداد ۴۲ کد باز از میان ۳۳۶ مفهوم شناسایی شده است.

جدول ۱: نتایج حاصل از کدگذاری باز

فرآوانی	کدگذاری باز	فرآوانی	کدگذاری باز
۳	اعتماد ذینفعان و سهامداران	۳	دقت در انجام کار
۱۵	ارتقای فرهنگ کارآفرینی	۴	هوش تجاری و هوش هیجانی
۵	مسئولیت‌های اخلاقی	۱۲	ریسک پذیری
۲۰	آموزش	۴	ابتکار عمل
۲	چابک‌سازی سازمان	۷	مهارت ارتباطی
۶	بازنگری	۳	انگیزش
۶	تقویت نقاط قوت و پوشش نقاط ضعف	۶	رهبری
۴	ساختار افقی	۸	مسئولیت‌های قانونی
۱۳	ساختار سازمانی ارگانیک	۳	تجربه
۳	ارزش‌ها	۸	دانش
۲۳	نوآوری	۴	برنامه‌ریزی و سازماندهی
۵	اهداف	۷	پاداش برای خلاقیت
۹	مشارکت	۶	استقلال
۱۵	استفاده از تجارب دیگران	۱۲	حمایت از کارکنان کارآفرین
۱۵	هم‌اندیشی	۶	شایسته‌سالاری
۶	ارزیابی سازمان	۹	انگیزش
۹	نظارت	۳	مسئولیت اجتماعی خیرخواهانه
۵	مقررات	۶	حفظ منافع سپرده‌گذاران
۱۷	شفافیت در فرایندهای سازمانی	۳	پایگاه داده از مشتریان
۱۳	شفافیت در افشای اطلاعات	۳	سودآوری برای سهامداران
۱۷	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۸	حفظ حقوق سهامداران

### کدگذاری محوری

مطابق جدول ۲ مشاهده می‌گردد ۴۲ کد باز در قالب ۳ متغیر و ۱۱ مولفه دسته‌بندی شده‌اند. که در ادامه به بررسی متغیرها و مولفه‌های شناسایی شده پرداخته می‌شود.

جدول ۲: نتایج حاصل از کدگذاری محوری



شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی با رویکرد.../رسولی، سعیدی، چراغعلی و گرجی

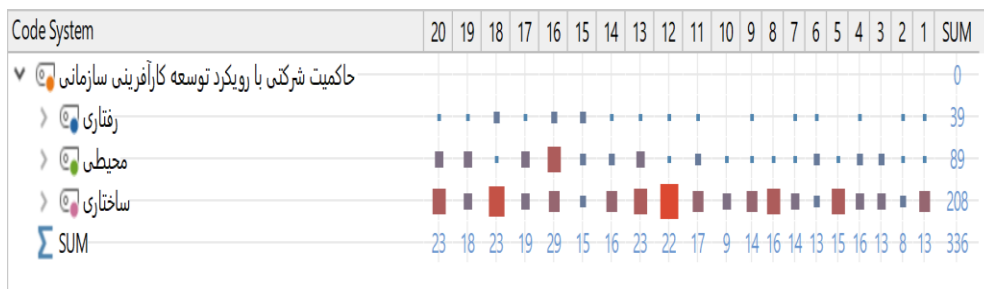
متغیر	مؤلفه‌ها	کد باز
بعد رفتاری	ویژگی‌های شخصی	دقت در انجام کار
		هوش تجاری و هوش هیجانی
		ریسک‌پذیری
	مهارت‌های بین فردی	ابتکار عمل
		مهارت ارتباطی
		انگیزش
بعد محیطی	هیئت مدیره	رهبری
		مسئولیت‌های قانونی
		تجربه
		دانش
	کارکنان	برنامه‌ریزی و سازماندهی
		پاداش برای خلاقیت
		استقلال
		حمایت از کارکنان کارآفرین
	مشتریان	شایسته‌سالاری
		انگیزش
		مسئولیت اجتماعی خیرخواهانه
		حفظ منافع سپرده‌گذاران
سهامداران	پایگاه داده از مشتریان	
	سودآوری برای سهامداران	
	حفظ حقوق سهامداران	
	اعتماد ذینفعان و سهامداران	

متغیر	مؤلفه‌ها	کد باز
بعد ساختاری	فرهنگ‌سازی سازمانی	ارتقای فرهنگ کارآفرینی
		مسئولیت‌های اخلاقی
		آموزش
		چابک‌سازی سازمان

**فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹**

بازنگری		
تقویت نقاط قوت و پوشش نقاط ضعف		
ساختار افقی		
ساختار سازمانی ارگانیک		
ارزش‌ها	ارزش‌های سازمانی	
نوآوری		
اهداف		
مشارکت	مشارکت و کار تیمی	
استفاده از تجارب دیگران		
هم‌اندیشی		
ارزیابی سازمان	هنجار سازمانی	
نظارت		
مقررات		
شفافیت در فرایندهای سازمانی	شفافیت	
شفافیت در افشای اطلاعات		
مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی		

در شکل ۱ ملاحظه می‌شود که از مجموع ۳۳۶ مفهوم، تعداد ۲۰۸ مفهوم مربوط به بعد ساختاری، ۸۹ مفهوم مربوط به بعد محیطی و ۳۹ مفهوم مربوط به بعد رفتاری است.



شکل ۱: تصویری کلی از نظرات مصاحبه‌شوندگان در مورد مقولات

تشریح «مقولات» بدست آمده

**بعد رفتاری**

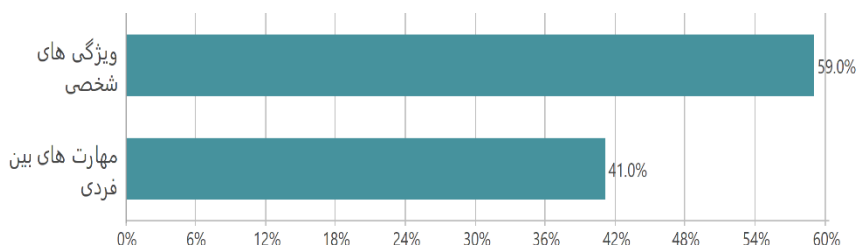
جدول ۳ فراوانی مولفه‌های بعد رفتاری را ارائه می‌دهد. با توجه به این جدول ملاحظه می‌شود که از مجموع ۳۹ مفهوم شناسایی شده در بعد رفتاری الگوی حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی

### شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی با رویکرد.../رسولی، سعیدی، چراغعلی و گرجی

سازمانی، تعداد ۲۳ مفهوم (۵۹ درصد) مربوط به مولفه ویژگی‌های شخصی و تعداد ۱۶ مفهوم (۴۱ درصد) مربوط به مولفه مهارت‌های بین فردی است.

جدول ۳: فراوانی مولفه‌های بعد رفتاری

مولفه	فراوانی	درصد
ویژگی‌های شخصی	۲۳	۵۸,۹۷
مهارت بین فردی	۱۶	۴۱,۰۳
کل	۳۹	۱۰۰,۰۰



شکل ۳: توزیع فراوانی مولفه‌های بعد رفتاری

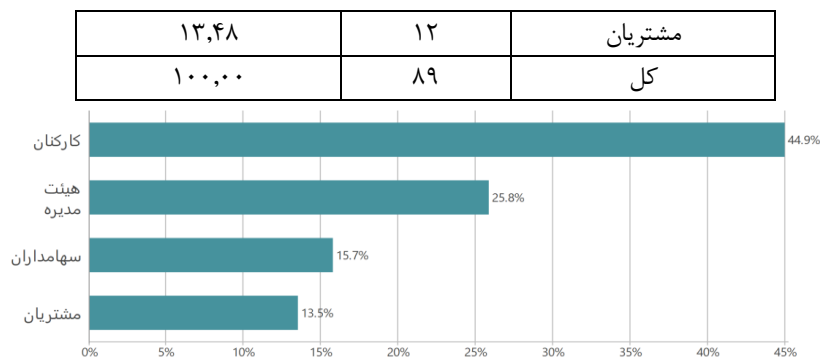
### بعد محیطی

جدول ۴ فراوانی مولفه‌های بعد محیطی را ارائه می‌دهد. با توجه به این جدول ملاحظه می‌شود که از مجموع ۸۹ مفهوم شناسایی شده در بعد محیطی الگوی حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی، تعداد ۴۰ مفهوم (۴۵ درصد) مربوط به مولفه کارکنان، تعداد ۲۳ مفهوم (۲۶ درصد) مربوط به مولفه هیئت مدیره، تعداد ۱۴ مفهوم (۱۶ درصد) مربوط به مولفه سهامداران و تعداد ۱۲ مفهوم (۱۳,۵ درصد) مربوط به مولفه مشتریان است.

جدول ۴: فراوانی مولفه‌های بعد محیطی

مولفه	فراوانی	درصد
کارکنان	۴۰	۴۴,۹۴
هیئت مدیره	۲۳	۲۵,۸۴
سهامداران	۱۴	۱۵,۷۳

### فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹



شکل ۴: توزیع فراوانی مولفه‌های بعد محیطی

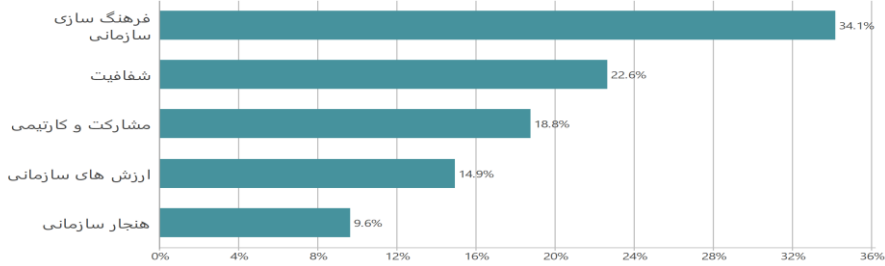
### بعد ساختاری

جدول ۵ فراوانی مولفه‌های بعد ساختاری را ارائه می‌دهد. با توجه به این جدول ملاحظه می‌شود که از مجموع ۲۰۸ مفهوم شناسایی شده در بعد ساختاری الگوی حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی، تعداد ۷۱ مفهوم (۳۴ درصد) مربوط به مولفه فرهنگ‌سازی سازمانی، تعداد ۴۷ مفهوم (۲۳ درصد) مربوط به مولفه شفافیت، تعداد ۳۹ مفهوم (۱۹ درصد) مربوط به مولفه مشارکت و کار تیمی، تعداد ۳۱ مفهوم (۱۵ درصد) مربوط به مولفه ارزش‌های سازمانی و تعداد ۲۰ مفهوم (۱۰ درصد) مربوط به مولفه هنجار سازمانی است.

جدول ۵: فراوانی مولفه‌های بعد ساختاری

مولفه	فراوانی	درصد
فرهنگ‌سازی سازمانی	۷۱	۳۴,۱۳
شفافیت	۴۷	۲۲,۶۰
مشارکت و کار تیمی	۳۹	۱۸,۷۵
ارزش‌های سازمانی	۳۱	۱۴,۹۰
هنجار سازمانی	۲۰	۹,۶۲
کل	۲۰۸	۱۰۰,۰۰

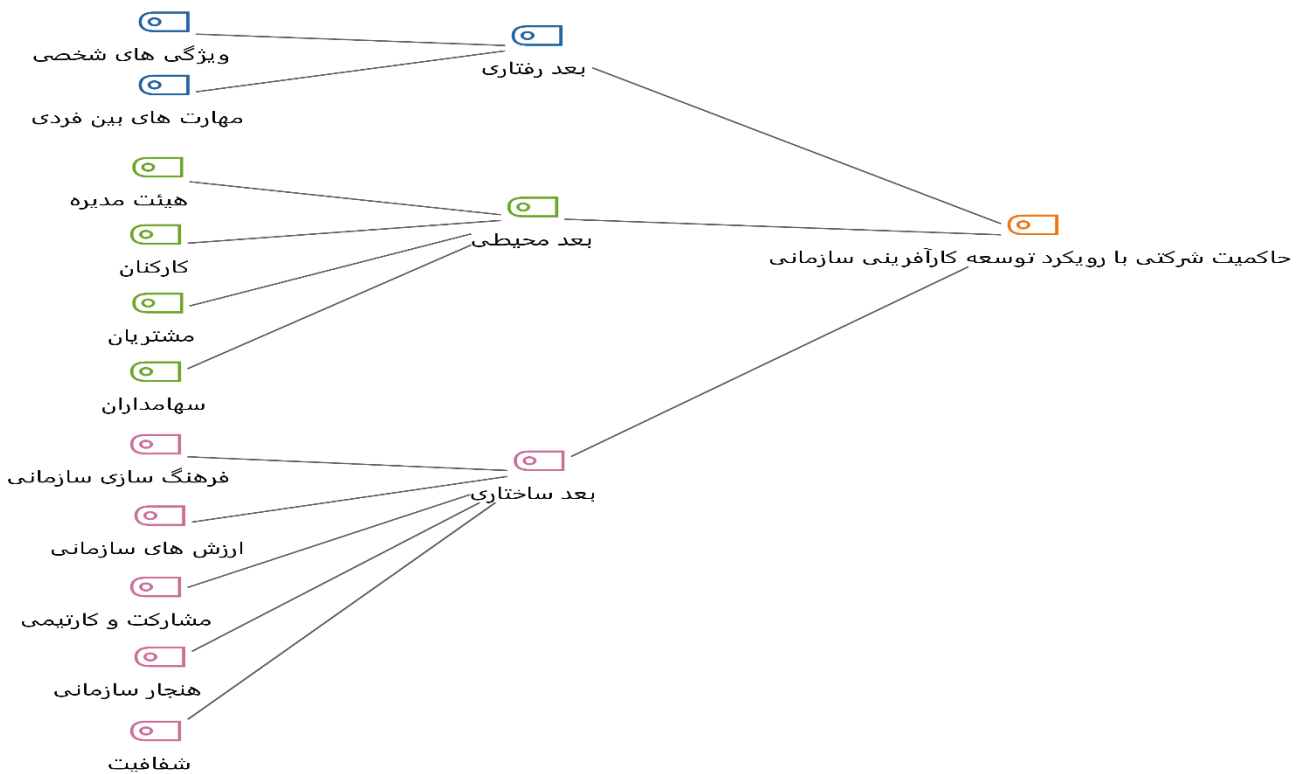
**شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی با رویکرد.../رسولی، سعیدی، چراغعلی و گرجی**



شکل ۵: توزیع فراوانی مولفه‌های بعد ساختاری

**مدل مفهومی تحقیق**

نتایج حاصل از مصاحبه‌ها به روش تحلیل محتوی مورد بررسی قرار گرفت و با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی، مدل کیفی در بانک کشاورزی به صورت شکل ۶ ارائه شد.



شکل ۶: مدل نهایی تحقیق

### نتیجه‌گیری

در این تحقیق به منظور شناسایی مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی با تعداد ۲۰ نفر از خبرگان حوزه کارآفرینی و حاکمیت شرکتی مصاحبه شد. نتایج تحلیل کیفی نشان داد که الگوی حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی شامل ۳ بعد است.

نتایج روش کیفی نشان داد که بعد رفتاری الگوی حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی شامل دو مولفه زیر می‌باشد: ویژگی‌های شخصی (دقت در انجام کار، هوش تجاری و هوش هیجانی، ریسک‌پذیری، ابتکار عمل)، مهارت‌های بین فردی (مهارت‌های ارتباطی، انگیزش، رهبری).

نتایج روش کیفی نشان داد که بعد محیطی الگوی حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی شامل چهار مولفه زیر می‌باشد: هیئت مدیره (مسئولیت‌های قانونی، تجربه، دانش، برنامه‌ریزی و سازماندهی)، کارکنان (پاداش برای خلاقیت، استقلال، حمایت از کارکنان کارآفرین، شایسته‌سالاری، انگیزش)، سهامداران (سودآوری سهامداران، حفظ حقوق سهامداران، اعتماد ذینفعان و سهامداران)، مشتریان (مسئولیت اجتماعی خیرخواهانه، حفظ منافع سپرده‌گذاران، پایگاه داده از مشتریان).

نتایج روش کیفی نشان داد که بعد ساختاری الگوی حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی شامل پنج مولفه زیر می‌باشد: فرهنگ‌سازی سازمانی (ارتقای فرهنگ کارآفرینی، مسئولیت‌های اخلاقی، آموزش، چابک‌سازی سازمان، بازنگری، تقویت نقاط قوت و پوشش نقاط ضعف، ساختار افقی، ساختار سازمانی ارگانیک)، شفافیت (شفافیت در فرآیندهای سازمانی، افشای اطلاعات، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی)، مشارکت و کار تیمی (مشارکت، استفاده از تجارب دیگران، هم‌اندیشی)، ارزش‌های سازمانی (ارزش‌ها، نوآوری، اهداف)، هنجار سازمانی (ارزیابی سازمان، نظارت، مقررات).

در راستای تبیین نتایج کسب شده می‌توان گفت؛ حاکمیت شرکتی یکی از اصول ترقی در بهبود کسب و کار و ارتقای سازمان‌ها در راستای تفکیک حاکمیت از مدیریت می‌باشد که با ایجاد شفافیت در عملکرد و تعریف دقیق حوزه وظایف سطوح مختلف، موجب حفظ حقوق سهامداران و ذینفعان شده و کارایی بیشتر مدیران را تضمین می‌کند. در سازمان‌هایی که حاکمیت شرکتی به روز باشد قطعا منجر به بهبود کارآفرینی سازمانی خواهد شد زیرا مدیران برای پیشینه کردن سود باید برای بقاء و ارزش‌آفرینی به کارآفرینی سازمانی و بها دادن به ایده‌های خلاقانه و نوآوری روی آورند. حاکمیت شرکتی پس از پذیرش و مقبولیت به عنوان یک اصل و ضرورت برای حفظ و بقای سازمانی و ارتقای عملکرد آن شامل تغییرات ساختاری در نحوه‌ی انتخاب مدیر عالی و هیأت مدیره و نحوه‌ی انتصاب مدیر عامل خواهد بود و موجب شفاف سازی و بهبود سایر مولفه‌های کسب و کار خواهد شد. در صورتی که حاکمیت شرکتی در یک

## شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی با رویکرد.../رسولی، سعیدی، چراغعلی و گرجی

شرکت به طور صحیح اجرا گردد، نظارت بر بخشی از شرکت که کنترل دارایی سهامداران و سرمایه‌گذاران را بر عهده دارد تضمین می‌گردد که بهبود عملکرد شرکت و ایجاد شفافیت و پاسخگویی هیئت مدیره در برابر سهامداران را نیز به دنبال خواهد داشت. یکی از تبعات مثبت و مورد انتظار حاکمیت شرکتی می‌تواند کارآفرینی سازمانی باشد. برای اینکه در سازمانی اصول حاکمیت شرکتی به روز باشد ناگزیر استقبال از ایده‌های جدید و خلق فرصت‌های تازه از نتایج آن خواهد بود. کارآفرینی سازمانی بر اساس ایده‌های جدید و نوآورانه و میزان عملیاتی شدن آنها و سنجش تاثیر آنها در شاخص‌های عملکردی سنجیده می‌شود که در بانک کشاورزی هر چند اقداماتی صورت گرفته است ولی مشخصا به نام کارآفرینی سازمانی تا کنون وجود نداشته است. ایده‌های نوآورانه می‌تواند توسط نظام پیشنهادها یا فراخوان برای حل مسئله‌ای در سازمان بروز یابد و یا با طرح موضوع در جلسات خبرگان با استفاده از تکنیک‌های طوفان مغزی امکان‌پذیر شود. شاید مهم‌ترین موضوع مدنظر سهامداران و ذینفعان در حاکمیت شرکتی گذشته از سودآوری و افزایش ارزش دارایی‌ها، موضوع شفافیت و اطلاع‌رسانی درست و دقیق از سوی مدیران باشد.

### **پیشنهادها**

- بر اساس نتایج تحلیل کیفی در این پژوهش اهم پیشنهادها بمنظور برقراری الگوی حاکمیت شرکتی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی در بانک کشاورزی ایران بشرح ذیل ارائه می‌شود:
- فرهنگ‌سازی لازم زمینه‌های توسعه کارآفرینی سازمانی را تسهیل می‌نماید.
  - بازنگری ساختاری برای کارآفرینی سازمانی لازم است و رویه‌های غلط کارآمدی لازم را ندارند.
  - ایجاد سیستم مدیریت ارگانیک و چابک‌سازی، بستر سازمانی برای بهبود کارآفرینی است.
  - استقبال و حمایت از ایده‌های نو که قابلیت کاربردی شدن در سازمان را داشته باشند.
  - استفاده از مشوق‌های لازم و انگیزاننده ضمن آموزش سرمایه انسانی مستعد و کارآفرین
  - بازنگری شرح وظایف کارکنان، معرفی و تشویق کارکنان کارآفرین
  - توجه جامع به نیازهای مشتریان و ارائه طرح‌های کارآفرینی در سازمان

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹

### منابع

- ۱) اولی، محمدرضا، قائمی اصل، مهدی، امین زادگان، سعیده وعظیمی، الناز(۱۳۹۳). رابطه حاکمیت شرکتی و ارزش افزوده اقتصادی در بورس اوراق بهادار تهران، حسابداری مدیریت، شماره ۲۱، صص ۶۰-۵۱.
- ۲) پیرایش، رضا و صالحی، راضیه(بهار ۹۷). بررسی اثرات و کارکردهای حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی در موسسات مالی و بانکها. اقتصاد: پژوهش در حسابداری و علوم اقتصادی. شماره ۲. صص ۳۱-۴۲.
- ۳) حساس یگانه، یحیی و باغومیان، رافیک(۱۳۸۵). نقش هیئت‌مدیره در حاکمیت شرکتی، نشریه حسابداری، شماره ۱۷۳، صص ۶۵-۶۰.
- ۴) خدادادی، ولی و جاجانی، رضا(۱۳۹۰)، بررسی رابطه مدیریت سود در سودآوری شرکت های پذیرفته شده در بورس، مجله پژوهش های حسابداری مالی، سال سوم، شماره ۹۵-۷۷.
- ۵) رهنمای رود پستی، فریدون و اصلانی، عظیم(پاییز ۱۳۸۷). بررسی ارتباط بین حاکمیت شرکتی و روش های تامین مالی و سودآوری در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. فصلنامه آینده پژوهی مدیریت. شماره ۸۷. صص ۴۵-۵۳.
- ۶) طالقانی، محمد و طالقانی نژاد، سارا(۱۳۹۵). بررسی نقش مدیریت راهبردی در کارآفرینی سازمانی. مدیریت، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۷، صص ۲۹۳-۲۷۱.
- ۷) علوی، سید مسلم و نجفی سیاهرودی، مهدی(۱۳۹۴). بررسی تاثیر رهبری رئیس هیات مدیره بر مشارکت راهبردی اعضاء از طریق فرهنگ تولید تیمی، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۶، صص ۹۱-۱۱۳.
- ۸) فرزین‌وش، اسداله، دادگر، یداله، مهرآباد، محسن و نجارزاده، ابوالفضل(۱۳۹۶). نقش حاکمیت شرکتی بر شاخص های عملکرد نظام بانکی، مجله پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، دوره ۲۵، شماره ۸۲، صص ۳۱۰-۲۶۱.
- ۹) طالعی‌قره قشلاقی، یاسر(۱۳۹۶). بررسی عوامل ساختاری موثر بر توسعه رفتار کارآفرینانه(مطالعه موردی: کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت آذربایجان غربی)، مطالعات مدیریت، دوره سوم، شماره ۱/۱، صص ۲۹-۲۱.
- ۱۰) میرفخر الدینی، سید حیدر، زارع احمدآبادی، حبیب و دشتکی، علیرضا (۱۳۹۱). بررسی رابطه کارآفرینی شرکتی و تعالی سازمانی در شرکت پیشگامان کویر یزد، فصلنامه کاوش های مدیریت بازرگانی، شماره ۸، صص ۷۴-۴۶.



شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی با رویکرد.../رسولی، سعیدی، چراغعلی و گرجی

(۱۱) میرمیران، سید جلیل و دژیار، سمیه (۱۳۹۳)، سنجش و رتبه‌بندی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی با استفاده از مدل MADM، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۲۴، صص ۲۰-۹.

(۱۲) هادی‌زاده مقدم، اکرم و رحیمی فیل آبادی، فرج اله (۱۳۸۴). کارآفرینی سازمانی. تهران: انتشارات جانان. چاپ اول.

(۱۳) یدالهی فارسی، جهانگیر، عزیزی زیارت، امید و خواستار، حمزه (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین ساختار و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: بانک های خصوصی سطح تهران)، فصلنامه توسعه کارآفرینی، شماره ۵ صص ۸۰-۵۵.

*14) Al - Amarneh, Asma, a(2014), Corporate Governance, Ownership Structure and Bank performance in Jordan, International Journal of Economics and Finance, Vol 6, No 6, pp 192 – 202.*

*15) Andreu, Turro, Claudia, Alvarez & David, URbano(2016), Entrepreneurship in the Spanish context: A Regional analysis Entrepreneurship &Regional Development an International Journal, Vol28.Issue5-6, PP380-402.*

*16) Asheghi Oskooee, Hoshang, Mazlomi, Nader(2018), A Strategic Entrepreneurship Model Based On Corporate Governance in the Iranian Manufacturing Enterprises, International Journal of Economics, Management and Accounting, Vol26, No1, PP25-56.*

*17) Basil Al, Najjar, Peter, Taylor(2008), Ownership structure: New Evidence from Jordanian panel Data, Managerial Finance, Vol 34, No 12, pp919-933.*

*18) Hornsby, J. S, D. F. Kuratco, Zahara, S.A(2002), Middle Manager's Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement scale, Journal of Business Venturing, Vol 1, No3, pp253-273.*

*19) Jiraporan, Pornist, Chatjuth, Amard, Patta, Anaporn, Tong & Shehghui, Sangkim, Young (2015), Does Corporate Governance Influence Corporate Risk-Taking? Evidence from the Institutional Shareholder's Services, Finance Research Letter Published by Elsevier Inc., pp1-19.*

*20) Michael H, Morris, Donald F, Kuratco(2001), Towards Integration: Understanding Entrepreneurship Through Frame works, Sage Journal, Vol 2, Issue 1, pp35-49.*

*21) Olori,w.o,Sylva,Warbugo(2003),Corporate Governance System and Entrepreneurial Orientation in the Banking Sector: Evidence from a Developing Country, International Journal of Innovation and Economic Development, Vol 2, pp29-48.*

22) Yazdi Moghaddama, Javad, Khorakianb, Alireza & Mahrati, Yaghoobi(2015), *Organizational Entrepreneurship and Its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad, Procedia - Social and Behavioral Sciences, No169, pp75-87.*

23) Ziae, Babak(2017), *Presenting a Model of Corporate Entrepreneurship with Corporate Governance Approach. World of Entrepreneurship Management and Sustainable Development. Vol14.No 4. pp 342-352.*

یادداشت‌ها :

---

- 1 - Sloan
- 2 - Cadberi
- 3 - Jiraporan et al
- 4 - Tai
- 5 - Maria
- 6 - Pinchot
- 7 - Kuratko et al
- 8 - Hornsby et al
- 9 - Yoen
- 10 - Marlin
- 11 - Stoner
- 12 - Olori