

## چارچوب شناسایی و تحلیل پیشران‌های موثر بر راهبری شرکتی در ایران

روح الله اسماعیلی

دانشجوی دکتری حسابداری، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران

رضا غلامی جمکرانی

دانشیار گروه حسابداری، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران (نویسنده مسئول)

محمدحسن ملکی

دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه قم، قم، ایران

آزاده مداحی

گروه حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۳

### چکیده

**هدف:** راهبری شرکتی بخش لاینفک و ضروری حکمرانی جوامع امروزی است. دیدگاه‌ها و گزینش نظریه نمایندگی (رویکرد سهامدارمحور) یا نظریه ذینفعان (رویکرد جامعه محور) در نظام راهبری شرکتی جوامع، مختلف است. مطالعه حاضر به دنبال شناسایی مهم‌ترین پیشران‌های موثر بر آینده راهبری شرکتی در ایران است.

**روش:** این مطالعه از نظر جهت‌گیری دارای ماهیت کاربردی بوده و روش‌شناسی آن کمی چندگانه است. جامعه نظری پژوهش، مدیران و کارشناسان ارشد فعال در بازار سرمایه متخصص در راهبری شرکتی است. روش نمونه‌گیری به شکل قضاوتی با توجه به تخصص خبرگان در زمینه راهبری شرکتی انجام شد. پیشران‌های پژوهش از طریق مرور پیشینه و مصاحبه با خبرگان راهبری شرکتی استخراج شده است. در ادامه برای غربال و تحلیل تأثیرگذاری پیشران‌ها به ترتیب از دو پرسشنامه خبره‌سنجی و اثرسنجی استفاده شد. این پرسشنامه‌ها با دو روش دلفی فازی و دیمتل فازی تحلیل شده‌اند.

**یافته‌ها:** ۲۰ پیشران از طریق مرور پیشینه و ۸ پیشران به وسیله مصاحبه با خبرگان استخراج شد. از بین پیشران‌های مطالعه، ۱۰ پیشران از جمله توسعه فناوری هوش کسب و کار در شرکت‌ها و توجه شرکت‌ها به گزارش‌دهی خاصه گزارشات پایداری، دارای عدد دیفازی بالاتر از ۰/۷ بودند و برای اولویت‌بندی نهایی گزینش شدند. میزان تأثیرگذاری پیشران‌های باقیمانده با دیمتل فازی بررسی شد. بر اساس شاخص خالص اثر، چهار پیشران‌های سیاست‌ها و اقدامات دولت‌ها در مورد رانت و فساد اقتصادی، نظارت بر قوانین و مقررات وضع شده توسط سازمان بورس، شفافیت فضای کسب و کار و مقررات و چالش‌های قانونی به ترتیب بالاترین تأثیرگذاری را داشتند. همچنین مدل علی و ارتباطات دوسویه پیشران‌های اثرگذار بر آینده راهبری شرکتی در ایران را ارائه شده است.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به تأثیرگذارترین پیشران‌ها، پیشنهادهایی مانند کوچک‌سازی دولت، اصلاح فرهنگ سازمانی، بهبود تشکیلات اداری، توسعه سیستم‌های تصمیم‌یار برای رتبه‌بندی شرکت‌ها، بهبود الگوی حکمرانی و نهایتاً بازنگری مداوم قوانین راهبری شرکتی با توجه به نیازها و ضرورت‌های کسب و کار ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** پیشران، راهبری شرکتی، آینده راهبری شرکتی، تحلیل پیشران.

## ۱- مقدمه

کنترل در یک شرکت مرتبط است. به زعم مارلین<sup>۵</sup> (۲۰۱۲)، تعریف راهبری شرکتی متناسب با رویکردی که انتخاب شده است، صورت می‌گیرد. اگر دیدگاه راهبری شرکتی، سهامدارمحور باشد، در آن صورت راهبری شرکتی به ابزارهایی که در آن به سهامداران نسبت به دریافت بازده و جوه سرمایه‌گذاری شده خود اطمینان می‌دهد تأکید دارد. اگر مفهوم وسیع‌تری انتخاب شود و سهامداران و سایر ذی‌نفعان را شامل شود، در آن حالت راهبری شرکتی مسئولیت خود را به تمامی ذی‌نفعان ایفا نموده و در تمامی فعالیت‌های تجاری خود به دنبال حصول اطمینان از ایفای مسئولیت اجتماعی است.

بررسی نظام **راهبری شرکتی** در ایران بیانگر آن است که قانون تجارت فعلی همانند روابط تجاری گذشته قدیمی بوده و پاسخگوی کارکردها و ارتباطات تجاری فعلی نیست. هرچند که تلاش‌های زیادی خاصه در سال‌های اخیر توسط مدیران سازمان بورس در قالب دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌ها صورت گرفته است، ولی راهبری شرکتی، بهبود قابل معناداری نداشته است. بنابراین با توجه به پیشینه پژوهش، برای اطمینان از عملکرد مطلوب شرکت‌ها و **بازار سرمایه** و بهبود اعتماد سرمایه‌گذاران (شهید و عباس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹؛ باوانه<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰؛ راموس و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰؛ فاروق، نور و علی<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱؛ آنتی، کاروالهو و کارمو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). بهبود راهبری شرکتی در بازار سرمایه کشور به شدت احساس می‌شود. علاوه بر این بهبود راهبری شرکتی باعث بهبود سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و رشد پایدار اقتصادی می‌شود و فقدان **راهبری شرکتی** مطلوب، سلب حقوق **سهامداران**، تقلب‌های مدیران و فرار سرمایه را در پی خواهد داشت.

بهبود راهبری شرکتی در ایران نیازمند شناسایی و تحلیل عوامل و پیشران‌های موثر بر آن است. در پیشینه به عوامل متعددی مثل ساختار مالکیت، تمرکز مالکیت، قابلیت اتکالی اطلاعات، برنامه‌های آتی، اندازه شرکت و کیفیت حسابرسی (کوئیری و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱؛ واهیلویزا و جنی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۱؛ ویدانی و برناواتی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰) اشاره شده است. اغلب این عوامل دارای ماهیت عملیاتی و درون‌سازمانی هستند. در پیشینه کمتر به عوامل از جنس پیشران با ماهیت راهبردی توجه شده است. پژوهش حاضر در نظر دارد تا علاوه بر شناسایی پیشران‌های درون‌سازمانی و قابل کنترل روی پیشران‌ها و عوامل

نظر به توسعه مشارکت سرمایه‌گذاران خرد و عمده در نظام‌های اقتصادی از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های سهامی در بازارهای سهام، راهبری این منابع به سمت طرح‌های بهینه‌حائز اهمیت زیادی است. به همین خاطر پاسداری از منافع سرمایه‌گذاران، باتوجه به نبود تقارن اطلاعاتی میان مدیران شرکت‌ها و سهامداران، یکی از اصلی‌ترین نگرانی‌های دولت و مدیران بازارهای سهام است. بکارگیری هر ابزاری برای کاهش عدم تقارن اطلاعاتی، مفید است و سبب کاهش ریسک آن می‌شود. یکی از سازوکارهای پاسداری از منافع سهامداران و تقلیل هزینه‌های نمایندگی، بکارگیری سازوکارهای مطلوب راهبری شرکتی است.

بحث پیرامون راهبری شرکتی از اواسط دهه ۱۹۸۰ به شکل ویژه مطرح شده و از سوی جوامع، سهامداران، سرمایه‌گذاران، نهادهای قانونی و پژوهش‌های دانشگاهی مورد توجه زیادی قرار گرفته است. راهبری شرکتی نه تنها یکی از اصول مهم هدایت موفق شرکت است، بلکه عملیات شرکت را نیز کنترل می‌کند (سلیمانی و مقدسی، ۱۳۹۳). سازمان‌های دارای ضوابط ضعیف راهبری، نهایتاً با چالش مواجه خواهند شد و سازمان‌هایی که از ضوابط راهبری مطلوب برخوردار هستند، موفق خواهند بود. راهبری شرکتی موثر، نقشی کلیدی در مقابله اثربخش با بحران‌ها ایفا می‌کند. به زعم گامپرس، ایشی و متریک<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، شرکت‌های با راهبری شرکتی نامناسب در مقایسه با شرکت‌های برتر در حوزه راهبری شرکتی، عملکرد ضعیف‌تری دارند. براون و کایلر<sup>۲</sup> صاحب‌نظرانی هستند که دریافتند، عملکرد مطلوب‌تر با کیفیت بالاتر راهبری ارتباط دارد. راهبری شرکت مطلوب به پیشگیری از وقوع رسوایی مالی و تقلب در شرکت منجر می‌شود. همچنین مسئولیت سازمان در مقابل گروه‌های ذی‌نفع به صورت بالقوه کاهش می‌یابد (صفرزاده و رفیعی، ۱۳۹۳). یک نظام راهبری شرکتی مطلوب، باعث بهبود شهرت سازمان شده و سازمان را برای مشتریان، سرمایه‌گذاران، تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان جذاب‌تر جلوه خواهد داد (لیپمن و لیپمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

شاه، بات و حسن<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، راهبری شرکتی را نظامی تعریف می‌کند که با شیوه اداره و کاربست مناسب قدرت در شرکت، ساختارها و فرایندهای مرتبط با تصمیمات راهبردی و

<sup>8</sup> Vicente-Ramos, Reymundo, Pari, Rudas & Rodriguez

<sup>9</sup> Farooq, Noor & Ali

<sup>10</sup> Antwi, Carvalho & Carmo

<sup>11</sup> Queiri, Madbouly, Reyad & Dwaikat

<sup>12</sup> Wahyuliza & Geni

<sup>13</sup> Widani & Bernawati

<sup>1</sup> Gompers, Ishii & Metrick

<sup>2</sup> Brown & Caylor

<sup>3</sup> Lipman & Lipman

<sup>4</sup> Ali Shah, Butt & Hassan

<sup>5</sup> Marlin

<sup>6</sup> Shahid & Abbas

<sup>7</sup> Bawaneh

راهبری شرکتی به فرایندها و ساختارهایی ارتباط دارد که از طریق آن اعضای علاقه‌مند به شرکت، اقدامات فعالانه‌ای را برای پاسداری از منافع ذی‌نفعان انجام می‌دهند. راهبری شرکتی، تمامی عوامل اثرگذار بر روند نهادی شرکت در حوزه‌های مختلف مثل تولید، فروش و ارائه خدمات را در بر می‌گیرد. در دهه‌های اخیر با رشد و توسعه شرکت‌ها در تمامی اقتصادها، راهبری شرکتی اهمیت بیشتری پیدا کرده است (کیمر و آسلوس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

در تمامی کشورها تلاش شد تا اصولی برای راهبری شرکتی وضع شود. برای مثال کشور مالزی یکی از اقتصادهای موفق در زمینه تدوین اصول راهبری شرکتی در آسیا است. اصول راهبری شرکتی در مالزی برای نخستین بار در سال ۲۰۰۰ منتشر شد که نقطه عطف مهمی در توسعه ساختار راهبری شرکتی در این کشور بود. این اصول در سال ۲۰۰۷ با هدف تقویت نقش‌ها و مسئولیت‌های هیئت مدیره، کمیته حسابرسی و حسابرسی داخلی بازنگری شدند. اصول راهبری شرکتی مالزی بر بهبود ساختار و ترکیب هیئت مدیره به عنوان ناظران مسئول و فعال تأکید کرده است. نهایتاً در سال ۲۰۱۷، کمیسیون بورس اوراق بهادار مالزی، آخرین نسخه اصول راهبری شرکتی را منتشر کرد. در این ویرایش بر اصول هیئت مدیره و اثربخشی، حسابرسی و مدیریت ریسک موثر و ارائه گزارش جامع شرکت و ارتباط با ذی‌نفعان تأکید شده است (چین<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

محققان الگوهای مختلفی را برای راهبری شرکتی ارائه داده‌اند. سه الگوی مبتنی بر بازار، مبتنی بر روابط و در حال گذار از مهم‌ترین آن‌ها هستند. در الگوی مبتنی بر بازار، بازارهای سرمایه توسعه زیادی پیدا کرده‌اند و نقدینگی زیادی در بازار وجود دارد. در این الگو، مدیران حرفه‌ای به نمایندگی از سهامداران به اداره شرکت می‌پردازند. الگوی مبتنی بر روابط بر اساس تمرکز مالکیت و بازار سیال سرمایه است. نهایتاً در الگوی سوم، بانک‌ها با تصاحب قسمت عمده سهام شرکت‌ها، کنترل اصلی را در دست داشته و مستقیماً بر عملیات‌های مختلف شرکت نظارت و کنترل دارند (سینگ و پیلا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲؛ شالا و کهاجا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱؛ آودلاچ، مرکو و موجو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱؛ پانایت و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳).

به طور خلاصه در تعاریف موجود از اصول راهبری شرکتی، دو رویکرد وجود دارد. رویکرد اولیه به رابطه بین شرکت و سهامدارانش محدود می‌شود که در قالب نظریه نمایندگی

برون‌سازمانی کمتر قابل کنترل هم تمرکز نماید. سوالات پژوهش حاضر عبارتند از:

- (۱) پیشران‌های اثرگذار روی آینده راهبری شرکتی در ایران چیست؟
- (۲) اثرگذارترین پیشران‌های موثر روی آینده راهبری شرکتی در ایران کدامند؟

### پیشینه پژوهش

یکی از اجزای کلیدی حکمرانی جوامع امروزی راهبری شرکتی است. اهمیت این مطلب که با اسامی متعددی شامل حاکمیت شرکتی، حاکمیت سهامی، راهبری سازمانی و حاکمیت دولتی مطرح شده به طور فزاینده در حال رشد است. اگرچه ایده اصلی این مفهوم به منظور بهبود پاسخگویی شرکت‌های سهامی مطرح شده است، اما دامنه استفاده از این مفهوم وسیع‌تر شده و به سازمان‌های دولتی هم کشیده شده است (اسلام‌زاده، ایزدی‌نیا و فروغی، ۱۳۹۷). دیوان محاسبات استرالیا، راهبری شرکتی را به عنوان مجموعه‌ای از مسئولیت‌ها و اعمال، سیاست‌ها و رویه‌هایی که به وسیله مدیران برای مهیا نمودن مسیر راهبردی، اطمینان از کسب اهداف، مدیریت ریسک و استفاده مسئولانه از منابع همراه با پاسخگویی صورت می‌گیرد، تعریف کرده است (واترستون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

راهبری شرکتی یک شیوه مدیریتی است که بر مبنای آن شرکت‌های سهامی، مدیریت و کنترل می‌شوند و نظامی است که شرکت را در قبال خطرات ناشی از تقلب و سوء استفاده مدیران حفظ و از حقوق و منافع سهامداران پشتیبانی می‌کند و در مفهومی گسترده‌تر نظام راهبری شرکتی تنها منحصر به اداره عملیات شرکت نبوده، بلکه به نظارت و کنترل عملکرد مدیران و پاسخگویی آن‌ها به همه ذی‌نفعان شرکت ختم می‌شود (وکیلی‌فرد، موسوی و سلیم، ۱۳۹۳).

نظام راهبری شرکتی به عنوان مجموعه‌ای از سازوکارهای کنترل درونی و بیرونی شرکت توصیف می‌شود که رسالت برقراری تعادل مطلوب بین حقوق صاحبان سهام و همچنین نیازها و اختیارات هیئت مدیره را بر عهده دارد. نظام راهبری شرکتی یک راه‌حل مطلوب برای حل مشکلات نمایندگی است که ممکن است ناشی از تضاد منافع بین مدیران و سهامداران یا ذی‌نفعان باشد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۰).

<sup>5</sup> Shala & Qehaja

<sup>6</sup> Avdulaj, Merko & Muço

<sup>7</sup> Panait, Gigauri, Hysa & Raimi

<sup>1</sup> Watterston

<sup>2</sup> Kyere & Ausloos

<sup>3</sup> Chien

<sup>4</sup> Singh & Pillai

اساس، هیئت مدیره و اثربخشی آن، پاسخگویی، کمیته‌های هیئت مدیره و ارائه گزارش جامع شرکت و ارتباط با ذی‌نفعان به عنوان اصول راهبری شرکتی انتخاب شدند. پرسشنامه پژوهش در معرض نظرخواهی ۳۰ نفر از خبرگان قرار گرفت و با استفاده از روش دلفی فازی مثلثی نتایج آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و اصول نهایی استخراج گردید. نتایج پژوهش نشان داد که دستورالعمل راهبری شرکتی تدوین شده توسط سازمان بورس و اوراق بهادار توانایی پاسخگویی کامل به نیازهای کاربران را ندارد و مولفه‌های مورد اجماع در پژوهش حاضر باید مورد استفاده قرار گیرد. طوسی، احمدی و سیدهاشمی تولون (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با عنوان "تدوین چارچوب مطلوب راهبری شرکتی برای بین‌المللی شدن: مطالعه موردی"، انجام دادند. هدف این پژوهش، تدوین مدل مطلوب راهبری شرکتی برای شرکت ملی نفت در راستای بین‌المللی شدن مبتنی بر روش کیفی داده‌بنیاد است. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل مطلوب راهبری شرکتی شامل تغییرهای اساسی در جهت‌گیری کلان راهبری شرکتی در راستای ایجاد توازن میان اهداف تجاری و غیرتجاری به منظور ایجاد بهترین عملکرد در طولانی مدت است. به این منظور، باید سازوکارهای داخلی و خارجی راهبری شرکتی در شرکت ملی نفت ایران تغییر یابد. چارچوب مطلوب راهبری شرکتی زمینه‌ساز پیامدهایی مانند جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی، دسترسی به شبکه توانمندی‌های بین‌المللی و انتقال فناوری، قدرت تاثیرگذاری در مناسبات سیاسی اقتصادی بین‌المللی، و توسعه توانمندی‌های مختلف حاصل از فعالیت‌های بین‌المللی می‌شود.

معطوفی و ولیان (۱۳۹۸) به بررسی روابط متقابل عوامل موثر بر اجرای حاکمیت شرکتی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران با استفاده از روش دیمتال اقدام کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد شاخص شفافیت اطلاعات، به عنوان بالاترین شاخص شناخته شده و بر روی شاخص هیئت مدیره و شاخص حقوق سهامداران تاثیر می‌گذارد. در بین عوامل فرعی، شاخص‌های کمیته حسابرسی، سهامداری دولت و قابلیت اتکای اطلاعات، به‌عنوان بالاترین معیارها شناخته شده‌اند و بر روی سایر مولفه‌ها تاثیر می‌گذارند. پژوهشگران نتیجه گرفتند که شفافیت‌های صورت‌های مالی ناشی از مکانیزم‌های نظارتی هیئت مدیره و حضور سهامداران نهادی می‌تواند در ارائه اطلاعات قابل اتکاتر به تصمیم‌گیرندگان مالی نقش قابل توجهی ایفا نماید. باسترکسا، کارنفورث و هراس - سائزباریتوریا<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) به بررسی نقش راهبری شرکتی در شکست تعاونی‌های کارگری

صورت‌بندی گردیده است. رویکرد دوم در سطحی وسیع‌تر و در شبکه‌ای از روابط دیده می‌شود که نه تنها حاکم بر ارتباطات بین شرکت و سهامدارانش می‌باشد، بلکه به روابط بین شرکت و سایر ذی‌نفعان مثل مدیران اجرایی، مشتریان، کارگزاران بورس، وام‌دهندگان و حساب‌برسان و به طور کلی شهروندان یک جامعه را شامل می‌شود که این دیدگاه در قالب نظریه ذی‌نفعان صورت‌بندی شده است (پلسیس، هارگوان و هریس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در ادامه پژوهش‌های انجام شده در زمینه راهبری شرکتی و عوامل موثر بر آن ارائه شده است.

صالحی‌فر (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی ابعاد راهبری شرکتی از دریچه پارادایم‌های نظریه اجتماعی به عنوان یکی از نظریات علم جامعه‌شناسی با استفاده از مبانی چهار پارادایم کارکردگرایی، تفسیرگرایی، انسانگرایی بنیادی و ساختارگرایی بنیادی در بانک‌های اسلامی و بانک‌های مرسوم جهانی پرداخت. یافته‌های پژوهش نشان داد که بر اساس پارادایم کارکردگرایی، تمامی مدل‌های راهبری شرکتی به دنبال کاهش مساله نمایندگی هستند، اما مدل راهبری شرکتی اسلامی علاوه بر کاهش مساله نمایندگی دارای یک نظام راهبری چند بعدی است که مولفه‌های دینی نقش مهمی را ایفا می‌کنند. وجود هیات شریعت (شورای فقهی) یک ویژگی متمایز بین بانک‌های اسلامی و بانک‌های غربی قلمداد می‌گردد. براساس پارادایم تفسیرگرایی، راهبری شرکتی در بانک‌های اسلامی یک ساخت اجتماعی است که بر مبنای تعهدات اجتماعی و هنجارهای اخلاقی بنا می‌شود و اساس آن مبتنی بر چارچوبی اخلاق‌مدارانه است. مطابق با دیدگاه انسانگرایی بنیادی، اساس راهبری شرکتی اسلامی مبتنی بر اصل مشورت در بین تمامی ذی‌نفعان بانک است و طبق پارادایم ساختارگرایی بنیادی، راهبری شرکتی دارای پایگاهی اجتماعی است. همچنین خروجی‌های پژوهش نشان داد که هیچ مدل واحدی برای راهبری شرکتی در دنیا وجود ندارد که بتواند نیاز تمامی نهادها را برطرف سازد. هر جامعه‌ای ساختار اجتماعی و فرهنگی مخصوص به خود را دارد و اصول راهبری شرکتی در هر بستری مبتنی بر پیش‌زمینه‌های موجود در آن جامعه شکل می‌گیرد.

شکرخواه و همکاران (۱۳۹۹) به تدوین اصول راهبری شرکتی برای بازار سرمایه ایران پرداختند. پس از بررسی ادبیات نظری موضوع اصول راهبری شرکتی در دنیا و بررسی اصول راهبری شرکتی در بورس نیویورک، بورس لندن و بورس مالزی و در نظر گرفتن شرایط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی ایران، مدل مفهومی و پرسشنامه پژوهش تدوین شد. براین

<sup>2</sup> Basterretxea, Cornforth & Heras-Saizarbitoria

<sup>1</sup> Plessis, Hargovan & Harris

۲۰۲۰-۲۰۱۹ مورد استفاده قرار داد. نتایج نشان داد که کوید ۱۹ بر همه شاخص‌های شرکت از جمله عملکرد شرکت، ساختار راهبری، سود سهام، نقدینگی و سطح اهرم تأثیر گذاشته است، با این حال، تفاوت شاخص‌ها قبل و بعد از پاندمی معنادار نیست. همچنین، بررسی نشان داد که اندازه هیئت مدیره تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد شرکت دارد. در زمان پاندمی، اندازه هیئت مدیره به اندازه تنوع هیئت مدیره روی عملکرد شرکت اثرگذار نیست. نهایتاً باید گفت که جلسات هیئت مدیره و جلسات کمیته حسابرسی تأثیر منفی قابل توجهی بر عملکرد شرکت قبل و بعد از کوید ۱۹ داشته است.

هو، لین و هسو<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، شاخص‌های راهبری شرکتی را از نظر سازگاری با ویژگی‌های هیئت مدیره به منظور بهبود سطح مسئولیت‌های اجتماعی بر مبنای تحلیل فازی انجام دادند. در این مطالعه، شاخص‌های راهبری در قالب دو معیار ساختار هیئت مدیره و ساختار کنترل داخلی شناسایی شد و ویژگی‌های هیئت مدیره از نظر ابعاد خردتر مثل استقلال هیئت مدیره، نسبت سهامداران نهادی و دوگانگی وظیفه مدیر عامل مشخص گردید. همچنین شاخص‌های مسئولیت اجتماعی نیز بر اساس شاخص KLD تعیین شد. یافته‌ها نشان داد که ساختار هیئت مدیره به عنوان اثرگذارترین عامل بر ویژگی‌های هیئت مدیره و افشای مسئولیت اجتماعی تأثیر دارد.

ژنگ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) مطالعه‌ای در باب بررسی عوامل اثرگذار بر تصمیم‌گیری راهبری شرکتی با تکنیک دیمتل در شرکت‌های تایوانی انجام داد. در این مطالعه، ۱۸ شاخص در قالب سه معیار شفافیت اطلاعاتی، سازوکارهای کنترل داخلی و تأمین منابع مالی مورد بررسی قرار گرفتند و یافته‌ها نشان داد سازوکارهای کنترل داخلی و شفافیت اطلاعاتی دو معیار کلیدی در تصمیم‌گیری‌های راهبری شرکت‌های تایوانی مورد توجه قرار گرفته است و تأمین مالی به عنوان یک معیار اساسی قلمداد می‌شود که دارای اهمیت زیادی در تصمیم‌گیری هستند.

هو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) مطالعه‌ای با هدف بهبود و توسعه شاخص‌های راهبری شرکتی انجام دادند. در این مطالعه نخست با استفاده از روش ارزیابی انتقادی، معیارهای حاکمیت شرکتی مثل کمیته حسابرسی، تناسب سهامداران، استقلال هیئت مدیره و دوگانگی وظیفه‌ای مدیر عامل تعیین شدند و بر اساس تحلیل‌های فازی مشخص شد کمیته حسابرسی و استقلال هیئت مدیره دو معیار همراستا در بهبود عملکردهای راهبری شرکتی

پرداختند. پژوهش مشکلات مربوط به راهبری شرکتی را در فاگر که برای چندین دهه بزرگترین تعاونی صنعتی جهان بود، تجزیه و تحلیل نموده و نشان داد که چگونه مدل تعاونی و نوع راهبری ممکن است باعث ورشکستگی شرکت شده باشد. نتایج مطالعه موردی چگونگی اثرگذاری مدل تعاونی و نوع راهبری بر سرعت و کیفیت تصمیم‌گیری را نشان داد. همچنین پژوهش، نقش نهادهای اصلی راهبری تعاونی را از نظر محدودیت‌های آن‌ها برای نظارت مؤثر و همکاری با مدیریت برای اتخاذ تصمیمات راهبردی دشوار مورد ارزیابی قرار داد. نهایتاً محققان چندین سنجه بهبود راهبری را برای موسسات تعاونی بزرگ به منظور تلفیق کنترل دموکراتیک با راهبری اقتصادی صحیح ارائه دادند.

سانگ و یانگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) به بررسی نقش عدم اطمینان مربوط به قیمت نفت روی راهبری شرکتی و عملکرد شرکت‌های چینی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که عدم قطعیت مربوط به قیمت نفت اثر منفی روی عملکرد عملیاتی شرکت‌های چینی دارد و در این رابطه، راهبری شرکتی، نقش تعدیل‌کننده دارد. این مطالعه روی ۲۶۹۶ شرکت چینی در بازه زمانی ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۹ انجام شد. اثر منفی عدم قطعیت قیمت نفت در صنایع انرژی‌محور در مقایسه با صنایع دیگر ملموس‌تر و معنی‌دارتر است. همچنین یافته‌ها بیانگر آن بود که نقش مشوق‌های مدیریتی در مقایسه با نظارت مدیریتی روی مدیریت عدم اطمینان قیمت نفت بیشتر است.

کیر و آلسوس<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) به بررسی رابطه راهبری شرکتی و عملکرد مالی شرکت‌ها در بریتانیای کبیر پرداختند. هدف این پژوهش، بررسی تجربی تأثیر راهبری شرکتی مطلوب بر عملکرد مالی شرکت‌های غیر مالی بریتانیا است. مدل مفهومی پژوهش بر مبنای نظریه نمایندگی و نظریه مباشرت توسعه یافت. پنج سازوکار راهبری شرکتی بر روی دو شاخص عملکرد مالی، بازده دارایی‌ها و کیو توربین با کاربست رگرسیون مقطعی مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه‌گیری از آزمون تجربی انجام شده بر روی ۲۵۲ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار لندن برای سال ۲۰۱۴ حاکی از رابطه مثبت یا منفی، اما گاهی اوقات بدون تأثیر سازوکارهای راهبری شرکتی بر عملکرد مالی است. محققان استدلال کردند که انتخاب سازوکارهای راهبری شرکتی مناسب، باعث بهبود وضعیت مالی شرکت‌ها می‌شود.

خطیب و نور<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر کوید ۱۹ بر رابطه شاخص‌های راهبری شرکتی و عملکرد شرکت پرداختند. پژوهش، داده‌های ۱۸۸ شرکت غیرمالی مالزی را در بازه زمانی

<sup>4</sup> Hu, Lin & Hsu

<sup>5</sup> Tzeng, Chen, Yu & Shih

<sup>6</sup> Hu, Chen, Tzeng & Lee

<sup>1</sup> Song & Yang

<sup>2</sup> Kyere & Ausloos

<sup>3</sup> Khatib & Nour

محسوب می‌شوند که به بهبود قابلیت تصمیم‌گیری سهامداران و سرمایه‌گذاران مساعدت می‌کنند.

تران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) به بررسی اثر راهبری شرکتی بر هزینه بدهی و هزینه سرمایه شرکت‌های بورسی آلمان پرداخت. در این مطالعه، راهبری شرکتی در سه بعد شامل کیفیت اطلاعات مالی، ساختار مالکیت و ساختار هیئت مدیره بررسی شد. در آلمان از حقوق بستانکاران در مقایسه با سایر سهامداران بهتر پاسداری می‌شود که باعث این پرسش شده که آیا تقاضا برای راهبری شرکتی در بین این گروه‌ها متفاوت است؟ پیشینه پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که راهبری شرکتی بر سطح هزینه نمایندگی ایجاد شده از سوی تأمین‌کنندگان سرمایه، اثرگذار است. این اثر به نوبه خود، ریسک سیستماتیک، هزینه سرمایه و هزینه بدهی را متأثر می‌سازد. نتایج پژوهش نشان داد که کسب و کارهای خانوادگی و شرکت‌هایی با سطح بالای شفافیت مالی و با طرح پاداش در معرض ریسک سیستماتیک کمتری هستند. همچنین راهبری شرکتی بر هزینه سرمایه تأثیرگذار است، اما تفاوت در اینجاست که این تأثیر در شرکت‌هایی با مالکیت دولتی یا سایر شرکت‌ها معنادار است. در شرکت‌های خانوادگی این اثر معنادار نیست. نهایتاً خروجی‌های پژوهش نشان داد که ابعاد در نظر گرفته شده راهبری شرکتی، قادر به کاهش هزینه نمایندگی و در نتیجه کاهش هزینه سرمایه شرکت است.

بررسی پیشینه و ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات انجام شده داخلی و خارجی بر روی شناسایی عوامل اثرگذار درونی و روابط و شرایط کنونی شرکتها بر نظام راهبری آنها، صورت گرفته است.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف مطالعه حاضر، تعیین اثرگذارترین پیشران‌های موثر روی آینده راهبری شرکتی در ایران است. به همین خاطر از دو روش دلفی فازی و دیمتل فازی استفاده شده است. هر دو جزء فنون کمی هستند و از داده‌های کمی برای تحلیل بهره می‌برند. تکنیک دلفی فازی برای غربال پیشران‌ها و روش دیمتل فازی برای مدل‌سازی روابط بین پیشران‌ها استفاده شده است. نظر به ماهیت کمی فنون مورد استفاده مطالعه، پژوهش حاضر دارای روش‌شناسی چندگانه از نوع کمی است. همچنین به خاطر مزیت خروجی‌های مطالعه برای راهبری شرکتی، پژوهش از جهت‌گیری کاربردی برخوردار است.

برای جمع‌آوری داده‌ها، دو ابزار مصاحبه و پرسشنامه بکار گرفته شد. پیشران‌های مطالعه از بررسی مقالات مرتبط با

راهبری شرکتی و مصاحبه با خبرگان راهبری شرکتی بدست آمد. در ادامه برای تحلیل داده‌های پژوهش، دو پرسشنامه خبره‌سنجی و اثرسنجی میان خبرگان راهبری شرکتی پخش شد. پرسشنامه‌های خبره‌سنجی با روش دلفی فازی و پرسشنامه‌های اثرسنجی با تکنیک دیمتل فازی تحلیل شده‌اند. به علت اینکه محتویات پرسشنامه از مرور پیشینه مقالات معتبر و مصاحبه با خبرگان حوزه راهبری شرکتی استخراج شد، هر دو پرسشنامه دارای روایی بودند. همچنین به دلیل انتخاب حجم مناسب نمونه (۱۰ نفر) و غربال پیشران‌ها و کاهش قابل ملاحظه آن‌ها، پرسشنامه اثرسنجی دارای پایایی بود. روش‌های مبتنی بر مقایسه زوجی مثل دیمتل روی تعداد خبره و عوامل بسیار حساس هستند و افزایش تعداد عوامل باعث ناسازگاری خروجی‌ها می‌شود.

خبرگان پژوهش حاضر مدیران و کارشناسان شرکت‌های فعال در بازار سرمایه متخصص در زمینه راهبری شرکتی بودند. روش نمونه‌گیری با توجه به ماهیت خبره‌محور روش‌های استفاده شده در پژوهش، قضاوتی بوده و خبرگان بر مبنای تخصص در حوزه راهبری شرکتی انتخاب شده‌اند. حجم نمونه در این مطالعه برابر ۱۰ نفر بود که برای فنون خبره‌محور دارای ماهیت قضاوتی عدد مطلوبی است.

پژوهش حاضر در سه گام اجرا شده است. در گام اول، پیشران‌های موثر در آینده راهبری شرکتی در ایران از طریق مرور پیشینه و مصاحبه با خبرگان استخراج شد. در گام بعدی این پیشران‌ها با کاربست تکنیک دلفی فازی غربال شدند. در پایان تأثیرگذارترین پیشران‌ها با استفاده از روش دیمتل فازی تعیین شد. پیشران‌هایی که خالص اثر بالاتری داشته باشند به عنوان عوامل تأثیرگذار گزینش می‌شوند. در ادامه هر یک از این تکنیک‌ها تشریح شده‌اند.

برای تشریح الگوریتم پیاده‌سازی تکنیک دلفی فازی باید میان دو کاربرد روش دلفی تفاوت قائل شد که عبارتند از: کاربست تکنیک دلفی برای غربال شاخص‌ها و کاربست تکنیک دلفی برای پیش‌بینی. در این مطالعه، الگوریتم تکنیک دلفی برای غربال شاخص‌ها مد نظر می‌باشد. الگوریتم اجرای دلفی فازی برای غربالگری شامل گام‌های زیر است (حبیبی، جهان‌تیغ، و سرفرازی، ۲۰۱۵):

۱) شناسایی طیف مطلوب به منظور فازی‌سازی عبارات کلامی؛

۲) تجمیع فازی مقادیر فازی شده؛

۳) فازی‌زدایی مقادیر؛

<sup>۱</sup> Tran

۴) گزینش شدت آستانه و غربال عوامل.

**گام ۱:** جمع‌آوری و فازی‌سازی نظرات خبرگان. در الگوریتم روش دلفی فازی برای غربالگری، ابتدا باید یک طیف فازی مطلوب برای فازی‌سازی عبارات زبانی خبرگان ایجاد شود. بدین منظور می‌توان از طیف‌های فازی رایج بهره جست. در این پژوهش از طیف لیکرت پنج درجه استفاده شده که در جدول شماره یک آمده است.

جدول شماره ۱. طیف فازی روش دلفی

متغیر کلامی	مقدار فازی	عدد فازی مثلثی
خیلی کم	۶	(۰, ۰, ۰/۲۵)
کم	۶	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)
متوسط	۴	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)
زیاد	۴	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)
خیلی زیاد	۵	(۰/۷۵, ۱, ۱)

**گام ۲:** تجمیع فازی مقادیر فازی شده. پس از انتخاب طیف فازی مطلوب، دیدگاه‌های خبرگان جمع‌آوری و فازی‌سازی می‌شود. چندین روش برای تجمیع فازی نظرات خبرگان ارائه شده است. اگر نظر هر خبره به عنوان اعداد فازی مثلثی (l, m, u) نشان داده شود، ساده‌ترین روش، محاسبه میانگین فازی نظرات خبرگان است:

$$F_{AVE} = \frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n}$$

به جای استفاده از میانگین فازی، روش‌های دیگری نیز برای تجمیع نظرات خبرگان بکار برده می‌شود. در بعضی مقالات، میانگین هندسی به جای میانگین حسابی ساده مورد استفاده قرار گرفته است.

**گام ۳:** فازی‌زدایی مقادیر. بعد از جمع‌بندی فازی دیدگاه‌های خبرگان، بایستی مقادیر از آن تفکیک شود. در روش‌های متعددی که با رویکرد فازی انجام می‌شود، پژوهشگر نهایتاً مقادیر فازی نهایی را به یک عدد واضح و روشن تبدیل می‌کند. معمولاً، جمع اعداد فازی مثلثی و دوزنقه‌ای را می‌توان با یک مقدار واضح خلاصه کرد که مناسب‌ترین شاخص، میانگین است. این عمل به عنوان فازی‌سازی شناخته می‌شود. یکی از روش‌های ساده برای فازی‌زدایی، میانگین اعداد فازی مثلثی است:

$$\text{if } \tilde{F} = (l, m, u) \text{ then } F = \frac{l + m + u}{3}$$

**گام ۴:** پس از گزینش روش مناسب و فازی‌زدایی ارزش‌ها، یک حد آستانه باید محاسبه شود. این حد معمولاً بر اساس نظر پژوهشگر در مقالات مختلف متفاوت است. در صورتی که ارزش قطعی فازی‌زدایی نظرات خبرگان تجمیع شده بیشتر از حد آستانه باشد، عامل مورد نظر در محاسبات حفظ می‌شود. در غیر این صورت عامل مورد نظر کنار گذاشته می‌شود (حبیبی، جهان‌تیغ، و سرفرازی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

تکنیک دیمتل برای استخراج مدل علی و تعیین تأثیرگذارترین عوامل استفاده می‌شود. رویکرد فازی هم زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که ابهام و عدم قطعیت وجود دارد. گام‌های تکنیک دیمتل فازی به شرح زیر است (فاروق و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰):

**گام اول.** برای استخراج ماتریس روابط مستقیم، دیدگاه‌های خبرگان به صورت عدد فازی گردآوری شده و از طریق میانگین حسابی موزون، ترکیب می‌شوند. برای تعیین مقادیر ترجیحات می‌توان از جداول تهیه شده توسط چانگ، چانگ و وو<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) استفاده کرد.

**گام دوم.** نرمال کردن ماتریس فازی روابط مستقیم: برای نرمال‌سازی ماتریس میانگین نظرات خبرگان، از روش نرمال‌سازی خطی استفاده می‌شود.

**گام سوم.** استخراج ماتریس روابط کل: برای محاسبه ماتریس فازی روابط کل (T)، بایستی از همگرایی  $\lim_{k \rightarrow \infty} \tilde{X}^k$  اطمینان پیدا کرد. سپس مشابه شرایط قطعی، ماتریس روابط کل بر اساس رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$\tilde{T} = \lim_{k \rightarrow \infty} (X + \tilde{X}^2 + \dots + \tilde{X}^k)$$

**گام چهارم.** محاسبه مقادیر دیفازی ماتریس روابط کل: مقادیر ماتریس روابط کل با استفاده از فرمول زیر دیفازی می‌شود.

$$\bar{X}(\tilde{A}) = \frac{1}{4} (l + 2m + u). \tilde{A} = (l, m, u)$$

بعد از استخراج ماتریس دیفازی، محاسبه شاخص‌های  $\bar{R} + \bar{D}$  و  $\bar{R} - \bar{D}$  امکان‌پذیر خواهد بود. شاخص اولی به معنای میزان تعامل عامل مورد نظر با سایر عوامل بوده و شاخص دوم نشانگر خالص اثر عامل است. هر چه خالص اثر عاملی بالاتر باشد، میزان تأثیرگذاری عامل مورد نظر از تأثیرپذیری آن بیشتر خواهد بود.

<sup>3</sup> Chang, Chang & Wu

<sup>1</sup> Habibi, Jahantigh & Sarafraz

<sup>2</sup> Farooque, Jain, Zhang & Li

آستانه‌ای است باید انتخاب شده و در نقشه روابط نمایش داده شود.

### یافته‌های پژوهش

پیشران‌های اثرگذار روی آینده راهبری شرکتی در ایران از طریق مرور تحلیلی پیشینه و مصاحبه با خبرگان بدست آمدند. این پیشران‌ها در جدول شماره دو آورده شده است. برای احصا پیشران‌های پژوهش، مقالات مرتبط با راهبری شرکتی در بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ موجود در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی مورد ارزیابی قرار گرفتند.

مقادیر  $D$  و  $R$  به ترتیب برابر با مجموع درایه‌های سطرها و ستون‌های ماتریس دیفازی است. مقادیر  $D$  و  $R$  به ترتیب به معنای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عامل می‌باشد.

**گام پنجم.** استخراج ساختار روابط میان عوامل: بر اساس مقادیر  $D$  و  $R$  و مجموع درایه‌های سطرها و ستون‌های ماتریس دیفازی می‌توان یک ساختار و مدل ممکن از عوامل، استخراج کرد.

**گام ششم.** محاسبه آستانه روابط: آستانه روابط به وسیله میانگین ماتریس دیفازی قابل محاسبه است. سپس تنها بعضی از عوامل که تأثیرات آن‌ها در ماتریس دیفازی بیشتر از ارزش

جدول ۲. پیشران‌های موثر بر آینده راهبری شرکتی

منابع پژوهش	پیشران‌های موثر بر راهبری شرکتی
کوئیری و همکاران (۲۰۲۱)، بواشی <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، تران (۲۰۱۴)	ساختار مالکیت
واهیولیزا و جنی (۲۰۲۱)، دهقانی و کسبانی (۱۳۹۸)	اندازه شرکت
ویدانی و برناواتی (۲۰۲۰)، دهقانی و کسبانی (۱۳۹۸)	کیفیت حسابرسی
کریهوسکا و پرزاسکوا <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، گورگن و تنکس <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	میزان توجه شرکت‌ها به گزارش‌دهی خاصه گزارشات پایداری
صفری گرایلاقی و بالارستانی (۱۳۹۴)	سودآوری شرکت‌ها
القمر و همکاران (۲۰۲۰)	فرصت‌های سرمایه‌گذاری شرکت‌ها
مصاحبه	نظارت بر قوانین و مقررات وضع شده توسط سازمان بورس
گردندی و هو <sup>۴</sup> (۲۰۱۳)	توسعه فناوری هوش کسب و کار در شرکت‌ها
ژنگ و همکاران (۲۰۱۵)	شفافیت فضای کسب و کار
کیر و آسلوس (۲۰۲۱)	ترکیب سهامداران
ژو، لی و چن <sup>۵</sup> (۲۰۲۱)	اهرم مالی
کیر و آسلوس (۲۰۲۱)، هو، لین و هسو (۲۰۱۸)	ترکیب و اندازه هیئت مدیره
مصاحبه	سیاست‌ها و اقدامات دولت‌ها در مورد رانت و فساد اقتصادی
مصاحبه	مقررات و چالش‌های قانونی
هو، لین و هسو (۲۰۱۸)، ژنگ و همکاران (۲۰۱۵)	میزان توجه به کنترل داخلی توسط شرکت‌ها
مصاحبه	فرهنگ تصمیم‌گیری در کسب و کارها
معطوفی و ولیان (۱۳۹۸)	فرایندهای حسابرسی شرکت‌ها
گوو و پلاتیکانوف <sup>۶</sup> (۲۰۱۹)	مالکیت نهادی
مصاحبه	وضعیت شاخص‌های فضای کسب و کار
فاطمیما، اشتیاق و جواد <sup>۷</sup> (۲۰۲۱)	توسعه سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری
ژنگ و همکاران (۲۰۱۵)	شفافیت و عدالت در اطلاع‌رسانی شرایط و فرصت‌ها توسط مدیران بازار سرمایه
بیتسون و چن <sup>۸</sup> (۲۰۱۸)	حضور سرمایه‌گذاران خارجی در بازار سرمایه
مصاحبه	میزان استفاده از تجربیات موفق کشورهای پیشرو در راهبری شرکتی
مصاحبه	تقویت بازار سرمایه توسط تصمیم‌سازان و سیاست‌گذاران عالی کشور

<sup>5</sup> Zhou, Li & Chen

<sup>6</sup> Guo & Platikanov

<sup>7</sup> Fatima, Ishtiaq, & Javed

<sup>8</sup> Beatson & Chen

<sup>1</sup> Boachie

<sup>2</sup> Krechovská & Procházková

<sup>3</sup> Goergen & Tonks

<sup>4</sup> Grandhi & Chugh

منابع پژوهش	پیشران‌های موثر بر راهبری شرکتی
مصاحبه	سیاست‌ها و اقدامات دولت‌ها در مورد خصوصی‌سازی و رقابتی کردن اقتصاد کشور
تران (۲۰۱۴)	برنامه‌های شرکت‌ها برای اطلاع‌رسانی و شفافیت
دوانگ، کانگ و سالتر <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	آموزش و فرهنگ‌سازی راهبری شرکتی توسط نهادهای مسئول
معطوفی و ولیان (۱۳۹۸)	میزان استفاده از متخصصان مالی توسط شرکت‌ها

در ادامه پیشران‌های منتخب وارد روش دیمتال فازی شد. روش دیمتال فازی برای تعیین تأثیرگذارترین عوامل در یک سیستم بکار می‌رود. خبرگان با کاربست طیف فازی دیمتال در قالب ماتریس مقایسه زوجی دیدگاه‌های خود را ابراز کردند. این ماتریس‌ها با استفاده از روش میانگین، تجمیع شد. سپس داده‌های ماتریس تجمیعی با بکارگیری روش خطی، نرمال شد. نتایج ماتریس نرمال به خاطر کثرت محاسبات در دو جدول شماره چهار و پنج آورده شده است.

جدول شماره پنج، مقادیر ماتریس نرمال را برای پنج عامل بعدی نشان می‌دهد. در این جدول‌ها، برای هر عامل به جای یک عدد از سه عدد استفاده شده است. علت این است که پس از اخذ نظرات خبرگان، معادل فازی مثلثی آن‌ها وارد جداول شده است. با ضرب ماتریس نرمال در معکوس تفاضل ماتریس همانی از ماتریس نرمال، ماتریس نرمال روابط کل بدست می‌آید. برای هر ستون از اعداد مثلثی این ضرب به صورت جداگانه باید صورت پذیرد و در پایان این محاسبات در قالب یک ماتریس تجمیع شود. مقادیر ماتریس روابط کل هم در دو جدول مجزا نشان داده شده است. جداول شش و هفت داده‌های ماتریس روابط کل را نشان می‌دهد.

۲۸ پیشران بدست آمده از مرور پیشینه (۲۰ پیشران) و مصاحبه (هشت پیشران) با روش دلفی فازی غربال شدند. فنونی مثل دیمتال به کثرت عوامل بسیار حساس هستند. در این مرحله ۱۸ پیشران از محاسبات کنار گذاشته شد و ۱۰ عامل برای استخراج مدل تأثیرگذاری پیشران‌ها گزینش شدند. پیشران‌هایی که دارای عدد دیفازی بیشتر از ۰/۷ بودند برای تحلیل تأثیرگذاری با دیمتال فازی انتخاب شدند. در این پژوهش ۱۰ پیشران دارای عدد دیفازی بالاتر از ۰/۷ بودند. عدد ۰/۷ حد آستانه برای ارزیابی و غربال پیشران‌ها در نظر گرفته شد. معمولا حد آستانه در پژوهش‌های پیشین عددی بین ۰/۵ تا ۰/۷ است که در این مطالعه عدد ۰/۷ به عنوان حد آستانه لحاظ شد. عدد انتخاب شده بسیار سختگیرانه است و به کیفیت عوامل نهایی کمک می‌کند. برخی از پیشران‌ها مثل میزان توجه به کنترل داخلی و توسعه سیستم اطلاعات حسابداری درون سازمانی بوده و بیشتر قابل کنترل هستند، اما بعضی عوامل مانند تقویت بازار سرمایه و مقررات و چالش‌های قانونی برون سازمانی بوده و امکان کنترل روی آن‌ها توسط شرکت‌ها و کسب‌وکارها کمتر است. جدول شماره سه، لیست پیشران‌های غربال شده به همراه عدد دیفازی آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳. خروجی دلفی فازی

پیشران‌های پژوهش	میانگین نظرات خبرگان			عدد دیفازی شده
	حد پایین	میانه	حد بالا	
میزان توجه شرکت‌ها به گزارش‌دهی خاصه گزارشات پایداری (A)	۰/۵۶	۰/۸۱	۰/۹۷	۰/۷۸
نظارت بر قوانین و مقررات وضع شده توسط سازمان بورس (B)	۰/۴۹	۰/۶۹	۰/۹۴	۰/۷۱
توسعه فناوری هوش کسب و کار در شرکت‌ها (C)	۰/۷۴	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۸۷
شفافیت فضای کسب و کار (D)	۰/۵۸	۰/۷۸	۰/۹۴	۰/۷۷
ترکیب سهامداران (E)	۰/۴۹	۰/۷۶	۰/۸۸	۰/۷۱
سیاست‌ها و اقدامات دولت‌ها در مورد رانت و فساد اقتصادی (F)	۰/۵۶	۰/۷۹	۰/۸۹	۰/۷۵
مقررات و چالش‌های قانونی (G)	۰/۴۸	۰/۸۱	۰/۹۳	۰/۷۴
میزان توجه به کنترل داخلی توسط شرکت‌ها (H)	۰/۶۴	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۸۳
میزان استفاده از تجربیات موفق کشورهای پیشرو در راهبری شرکتی (I)	۰/۷۱	۰/۸۸	۰/۹۴	۰/۸۴
میزان استفاده از متخصصان مالی توسط شرکت‌ها (J)	۰/۴۹	۰/۷۷	۰/۹۱	۰/۷۲

<sup>1</sup> Duong, Kang & Salter

جدول شماره ۴. ماتریس نرمال (پنج عامل اول)

ماتریس نرمال	A			B			C			D			E		
A	۰	۰	۰/۰۳	۰	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۱	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۱	۰/۱۱	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۶
B	۰/۰۷	۰/۱	۰/۱۱	۰/۰۱	۰	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۱	۰/۱۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۹
C	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۸	۰	۰/۰۲	۰/۰۵	۰	۰	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۸	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۸
D	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۱	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۱	۰/۱۱	۰	۰	۰/۰۳	۰/۰۷	۰/۱	۰/۱۱
E	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۸	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۵	۰	۰	۰/۰۳
F	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۱	۰/۱۱	۰/۰۶	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۸
G	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۱	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۱	۰/۱۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۹
H	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۱	۰	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۷	۰	۰/۰۳	۰/۰۶
I	۰	۰	۰/۰۳	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۱	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰	۰/۰۳	۰/۰۶
J	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۷	۰	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۰۶

جدول شماره ۵. ماتریس نرمال (پنج عامل بعدی)

ماتریس T	F			G			H			I			J			F		
A	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۱
B	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۹	۰	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۹	۰
C	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۸	۰/۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۱
D	۰/۰۶	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۰۶	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۰۶	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۱	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۰۶	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۰۶
E	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۷	۰	۰	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۷	۰
F	0	0	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۱	۰/۰۳	۰/۰۶	0	0	۰/۰۳	۰/۰۶
G	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۷	۰	۰	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۸	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۷	۰
H	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۶	۰	۰	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۲
I	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۹	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۱	۰	۰	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۸	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۵
J	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۱۱	۰	۰	۰/۰۱	۰/۰۲	۰/۰۵	۰/۰۱

جدول شماره ۷. ماتریس روابط کل (پنج عامل دوم)

ماتریس T	F			G			H			I			J			F		
A	۰/۰۲	۰/۰۸	۰/۲۷	۰/۰۲	۰/۰۸	۰/۲۷	۰/۰۳	۰/۱۱	۰/۳۵	۰/۰۴	۰/۱۱	۰/۳۲	۰/۰۸	۰/۱۷	۰/۴۱	۰/۰۲	۰/۰۸	۰/۲۷
B	۰/۰۵	۰/۱۱	۰/۳۳	۰/۰۱	۰/۰۸	۰/۳	۰/۰۹	۰/۱۸	۰/۴۴	۰/۰۳	۰/۱۲	۰/۳۵	۰/۱	۰/۲	۰/۴۶	۰/۰۵	۰/۱۱	۰/۳۳
C	۰/۰۲	۰/۰۷	۰/۲۷	۰/۰۲	۰/۰۷	۰/۲۷	۰/۰۷	۰/۱۵	۰/۳۹	۰/۰۵	۰/۱۳	۰/۳۴	۰/۱	۰/۱۹	۰/۴۱	۰/۰۲	۰/۰۷	۰/۲۷
D	۰/۰۷	۰/۱۴	۰/۳۸	۰/۰۷	۰/۱۵	۰/۳۹	۰/۰۹	۰/۱۹	۰/۵	۰/۰۹	۰/۱۸	۰/۴۳	۰/۱۱	۰/۲۲	۰/۵۱	۰/۰۷	۰/۱۴	۰/۳۸
E	۰/۰۲	۰/۰۷	۰/۲۶	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۲۲	۰/۰۷	۰/۱۴	۰/۳۷	۰/۰۲	۰/۰۸	۰/۲۸	۰/۰۸	۰/۱۶	۰/۳۸	۰/۰۲	۰/۰۷	۰/۲۶
F	۰/۰۱	۰/۰۶	۰/۳	۰/۰۸	۰/۱۵	۰/۳۸	۰/۰۹	۰/۱۹	۰/۴۸	۰/۰۷	۰/۱۶	۰/۴۲	۰/۰۷	۰/۱۸	۰/۴۸	۰/۰۱	۰/۰۶	۰/۳
G	۰/۰۳	۰/۰۹	۰/۳	۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۲۶	۰/۰۵	۰/۱۳	۰/۳۹	۰/۰۳	۰/۱۱	۰/۳۴	۰/۰۶	۰/۱۵	۰/۴۲	۰/۰۳	۰/۰۹	۰/۳
H	۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۲۴	۰/۰۲	۰/۰۷	۰/۲۶	۰/۰۱	۰/۰۶	۰/۳	۰/۰۳	۰/۰۹	۰/۳	۰/۰۸	۰/۱۶	۰/۳۹	۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۲۴
I	۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۲۴	۰/۰۵	۰/۱	۰/۲۸	۰/۰۶	۰/۱۳	۰/۳۷	۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۲۶	۰/۰۷	۰/۱۵	۰/۳۹	۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۲۴
J	۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۲۳	۰/۰۲	۰/۰۶	۰/۲۴	۰/۰۵	۰/۱۲	۰/۳۶	۰/۰۹	۰/۱۵	۰/۳۳	۰/۰۲	۰/۰۷	۰/۳۱	۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۲۳

قوانین و مقررات وضع شده توسط سازمان بورس (B)، شفافیت فضای کسب‌وکار (D) و مقررات و چالش‌های قانونی (G) به ترتیب دارای بالاترین خالص اثر هستند. پیشران‌هایی که دارای خالص اثر مثبت باشند، با عنوان پیشران‌های تأثیرگذار و پیشران‌هایی که دارای خالص اثر منفی باشند به عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر شناخته می‌شوند. در ادامه با اندازه‌گیری ارزش آستانه می‌توان مدل روابط علی را برای این پیشران‌ها استخراج نمود. ارزش آستانه معادل میانگین داده‌های ماتریس دیفازی است که در اینجا برابر با ۰/۱۳ است. اگر مقدار درایه مورد نظر در ماتریس دیفازی بیشتر از عدد ۰/۱۵ باشد، مقدار متناظر در ماتریس علت و معلولی برابر یک و در غیر این صورت معادل صفر خواهد بود. از روی داده‌های ماتریس علت و معلولی می‌توان مدل تأثیرگذاری پیشران‌ها را استخراج کرد. شکل شماره یک، مدل ارتباطات دوسویه پیشران‌های اثرگذار بر آینده راهبری شرکتی در ایران را نشان می‌دهد.

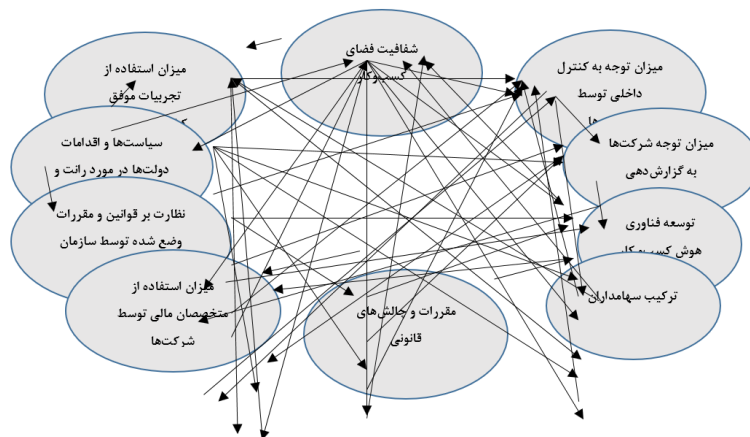
ماتریس بعدی، مقادیر ماتریس روابط کل را برای پنج خبره بعدی نشان می‌دهد. ماتریس روابط کل ملاک محاسبه شاخص‌های ارزیابی روش دیمتل فازی است. مقادیر ماتریس روابط کل با استفاده از فرمول ارائه شده در گام چهارم (میانگین موزون داده‌ها)، دیفازی می‌شوند. جدول شماره ۸، مقادیر ماتریس دیفازی را نشان می‌دهد. از روی ماتریس دیفازی، مقادیر  $D$  (میزان تأثیرگذاری عامل) و  $R$  (میزان تأثیرپذیری عامل) محاسبه می‌شود. میزان تأثیرگذاری به وسیله جمع سطری ماتریس دیفازی و میزان تأثیرپذیری به وسیله جمع ستونی ماتریس دیفازی بدست می‌آید. شاخص تعامل از مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عامل و شاخص خالص اثر از اختلاف تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عامل مورد نظر محاسبه می‌شود. جدول ۹ مقادیر شاخص‌های چهارگانه ارزیابی روش دیمتل فازی (تأثیرگذاری، تأثیرپذیری، تعامل و خالص اثر) را نشان می‌دهد. با توجه به مقادیر  $\bar{D} - \bar{R}$  یا خالص اثر، پیشران‌های سیاست‌ها و اقدامات دولت‌ها در مورد رانت و فساد اقتصادی (F)، نظارت بر

جدول شماره ۸. ماتریس دیفازی

دیفازی	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A	۰/۱۱	۰/۱	۰/۲	۰/۱۹	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۲۱
B	۰/۲۲	۰/۱	۰/۱۸	۰/۲۱	۰/۱۶	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۲۲	۰/۱۵	۰/۲۴
C	۰/۱۵	۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۱۶	۰/۱۴	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۹	۰/۱۶	۰/۲۲
D	۰/۲۳	۰/۲	۰/۲۵	۰/۱۵	۰/۲۱	۰/۱۸	۰/۱۹	۰/۲۴	۰/۲۲	۰/۲۷
E	۰/۱۵	۰/۱	۰/۱۵	۰/۱۱	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۱۸	۰/۱۲	۰/۱۹
F	۰/۲۳	۰/۱۹	۰/۲۳	۰/۲۲	۰/۱۷	۰/۱۱	۰/۱۹	۰/۲۴	۰/۲	۰/۲۳
G	۰/۱۸	۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۲	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۱۸	۰/۱۵	۰/۲
H	۰/۱۶	۰/۰۹	۰/۱۶	۰/۱۳	۰/۱	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۲
I	۰/۱	۰/۱	۰/۱۷	۰/۱۳	۰/۱	۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۰۹	۰/۱۹
J	۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۱۶	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۱۶	۰/۱۸	۰/۱۲

جدول شماره ۹. مقادیر چهارگانه روش دیمتل فازی

دیفازی	D	R	D+R	D-R
A	۱/۴۴	۱/۶۶	۳/۱۱	-۰/۲۲
B	۱/۷۶	۱/۱۹	۲/۹۵	-۰/۵۶
C	۱/۴۵	۱/۷۸	۳/۲۳	-۰/۳۳
D	۲/۱۵	۱/۶۴	۳/۷۹	-۰/۵۱
E	۱/۲۷	۱/۳۵	۲/۶۲	-۰/۰۹
F	۲/۰۱	۱/۱۷	۳/۱۸	-۰/۸۴
G	۱/۵۷	۱/۲۲	۲/۷۸	-۰/۳۵
H	۱/۲۸	۱/۸۳	۳/۱۱	-۰/۵۵
I	۰/۲۸	۱/۵۵	۲/۸۳	-۰/۲۸
J	۱/۲۷	۲/۰۶	۳/۳۴	-۰/۷۹



شکل ۱. مدل علی پیشران‌های پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر درصدد شناسایی تأثیرگذارترین پیشران‌های موثر بر آینده راهبری شرکتی در ایران است. پیشران‌های مطالعه از طریق مرور پیشینه و مصاحبه با خبرگان راهبری شرکتی استخراج شد. به دلیل کثرت پیشران‌ها (۲۸ پیشران)، از روش دلفی فازی برای غربال پیشران‌ها استفاده شد. ۱۸ پیشران به دلیل اینکه عدد دیفازی آن‌ها پایین‌تر از حد آستانه بود از تحلیل‌ها حذف شدند. ۱۰ پیشران باقیمانده با کاربست تکنیک دیمتل فازی تحلیل شدند. دیمتل فازی از چهار شاخص تأثیرگذاری، تأثیرپذیری، تعامل و خالص اثر برای تحلیل پیشران‌ها استفاده می‌کند. با توجه به شاخص خالص اثر که از طریق اختلاف تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل بدست می‌آید، چهار پیشران سیاست‌ها و اقدامات دولت‌ها در مورد رانت و فساد اقتصادی، نظارت بر قوانین و مقررات وضع شده توسط سازمان بورس، شفافیت فضای کسب و کار و مقررات و چالش‌های قانونی به عنوان پیشران‌های تأثیرگذار انتخاب شدند. پیشنهادهای کاربردی پژوهش با توجه به این پیشران‌ها ارائه شده است. پیشران سیاست‌ها و اقدامات دولت‌ها در مورد رانت و فساد اقتصادی به عنوان یک عامل کلان بر راهبری شرکتی موثر است. این عامل از مصاحبه استخراج شد. برای پیاده‌سازی و توسعه راهبری شرکتی در کشور باید به این مقوله، نگاه سیستمی داشت. صرف فعالیت‌های بازار سرمایه در این زمینه نمی‌تواند اثربخشی لازم را داشته باشد. هماهنگی سایر بخش‌ها و نهادهای اقتصادی مثل وزارت صمت، بانک مرکزی، وزارت اقتصاد، بانک‌ها و نهادهای نظارتی با بازار سرمایه، ضمانت اجرای قوانین و الگوهای راهبری شرکتی را خواهد افزود.

عامل دوم یعنی نظارت بر قوانین و مقررات وضع شده به نقش کلیدی بازار سرمایه در این حوزه می‌پردازد. این عامل هم از مصاحبه بدست آمد. با وجود اهمیت تمامی نهادهای اقتصادی و نظارتی در عملکرد مطلوب راهبری شرکتی، بازار سرمایه در این زمینه جایگاه ویژه‌ای دارد. نقش بازار سرمایه در تقویت راهبری شرکتی در مطالعات بسیاری مورد توجه قرار گرفته است (پانایت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲؛ دنگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). استفاده از فناوری‌های داده‌محور مثل هوش کسب و کار و کلان‌داده‌ها، قانونگذاری با در نظر گرفتن تمامی ذی‌نفعان و تقویت سیستم‌های ارزیابی و رتبه‌بندی به ضمانت اجرای قوانین کمک زیادی می‌کند.

پیشران سوم به شفافیت فضای کسب و کار مربوط می‌شود. این عامل در مطالعات بسیاری به عنوان پیشران راهبری شرکتی در نظر گرفته شده است (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ حسن و صلاح<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳؛ المکتري و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). موسساتی هستند که به طور مرتب کشورها را از نظر فضای کسب و کار رتبه‌بندی می‌کنند. شفافیت فضای کسب و کار یک ملاک مهم برای سرمایه‌گذاری در کشورها هم هست. در این زمینه، بعد قانونی، نظارتی و اصلاح فرایندها اهمیت زیادی دارد. برای بهبود شفافیت فضای کسب و کار در یک کشور اقداماتی از قبیل اصلاحات قضایی، تقویت امنیت سرمایه‌گذاری، اصلاحات ساختار بانکی، تقویت سیستم‌های گمرکی و بیمه و کاهش تشریفات اداری راه‌اندازی و تسویه شرکت لازم است.

پیشران چهارم به مقررات و چالش‌های قانونی مربوط می‌شود. این عامل از مصاحبه بدست آمد. قوانین راهبری شرکتی باید با رویکرد ذی‌نفع‌محور و توجه به تجربیات بین‌المللی به طور

<sup>3</sup> Hassaan & Salah

<sup>4</sup> Almaqatari, Farhan, Yahya, Al-Dalaien & Shamim

<sup>1</sup> Panait, Ionescu, Radulescu & Rjoub

<sup>2</sup> Deng, Wen, He, Chen & Wang

در ارتباط با شفافیت فضای کسب‌وکار، اقداماتی از قبیل تحول در الگوی حکمرانی نهادهای اقتصادی و مالی از شیوه سنتی به حکمرانی شبکه‌ای، تقویت گزارشگری شرکت‌ها در راستای پاسخگویی به ذی‌نفعان، توانمند کردن مجریان ضد فساد، به اشتراک گذاشتن اطلاعات و تقویت تعامل نهادهای نظارتی با دستگاه‌های دیگر، تقویت مشارکت نهادهای نظارتی با شهروندان و بازیگران دیگر در شبکه ضد فساد با استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات و شبکه‌های اجتماعی، تمرکز نهادهای نظارتی به اصل نتیجه‌گرایی، به جای سازگاری ظاهری موضوعات با قوانین و مقررات و ارزیابی فعالیت‌های خود از طریق محور قرار دادن ارزش‌های عمومی؛ استقبال نهادهای نظارتی از دیدگاه‌های مردم و جلب اعتماد عمومی با هدف شهروندمداری پیشنهاد می‌گردد.

در رابطه با مقررات و چالش‌های قانونی در حوزه راهبری شرکتی هم باید گفت که نهاد ناظر به طور مداوم با توجه به تغییرات استانداردها و قوانین بین‌المللی و شرایط کسب‌وکار، باید قوانین موجود را بازنگری و تقویت کند. در این زمینه استفاده از تجربیات متخصصان مالی و حسابداری کشور، مشورت با بخش خصوصی و مدیران شرکت‌های بورسی و استفاده از تجربیات بین‌المللی در حوزه راهبری شرکتی می‌تواند به بهبود و کارآمدی قوانین کمک کند.

در رابطه با پیشنهاد‌های پژوهشی باید گفت با توجه به اینکه در این مطالعه، پیشران‌های موثر روی آینده راهبری شرکتی در ایران شناسایی شده‌اند، در پژوهش‌های آتی می‌توان سناریوهای باورپذیر، محتمل و هنجاری پیش روی آینده راهبری شرکتی در ایران را استخراج نمود. همچنین می‌توان سناریوها را بر اساس رویکردهای مختلفی مبتنی بر عوامل درون‌سازمانی یا عوامل برون‌سازمانی توسعه داد.

#### فهرست منابع

- بالارستانی، عالیبه؛ صفری گرایلی، مهدی (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر کیفیت حاکمیت شرکتی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، *فصلنامه مطالعات تجربی حسابداری مالی*، ۱۲(۴۷)، ۹۳.
- پارسیان، حسین؛ کاظمی، حسین؛ رضازاده، جواد (۱۳۹۸). شناسایی شاخص‌های افشای داوطلبانه و نظام راهبری شرکتی؛ شکاف بین وضعیت موجود و مورد انتظار، *مجله پژوهش‌های کاربردی در گزارشگری مالی*، ۱۴(۱)، ۹۵-۶۷.
- دهقانی، مسعود؛ کسینی، محمد (۱۳۹۸). بررسی تاثیر ساز و کارهای راهبری شرکتی بر تلاش حسابرسی شرکت

مداوم مورد بازنگری قرار گیرد. توجه به دیدگاه‌های تمام ذی‌نفعان در تهیه پیش‌نویس‌های قانونی به اثربخشی و پذیرش قوانین و نظام‌های راهبری شرکتی کمک زیادی می‌کند.

نخستین پیشران اثرگذار، سیاست‌ها و اقدامات دولت در مورد رانت و فساد اقتصادی است. از کلیدی‌ترین ابزارهای پیشگیری از جرایم اقتصادی، نظارت مناسب بر فرآیندهاست. توسعه سازوکارهای نظارتی دارای ضمانت اجرایی در تمامی سطوح دولت در کاهش فسادهای اداری و اقتصادی اثرگذار خواهد بود. مطلب بعدی در رابطه با این پیشران، اصلاح و بهبود فرهنگ سازمانی است. تقویت فرهنگ سازمانی در دستگاه‌ها و سازمان‌ها نقش خودکنترلی دارد. فرهنگ از طریق باورها و ارزش‌ها باعث پیشگیری از فساد و جرایم اقتصادی می‌شود. علاوه بر اصلاح فرهنگ سازمانی، اصلاح ساختار اداری هم به شفافیت و پیشگیری از فساد کمک می‌کند. اجرای اصلاحات در سازمان‌های دولتی از قبیل اصلاح و بهبود تشکیلات سازمان‌ها، تقویت سیستم بودجه‌ریزی، مدیریت مالی موثر، سیستم مالیاتی اثربخش، توسعه دولت الکترونیک و فعالیت‌هایی از این دست می‌تواند در کاهش فساد و رانت اقتصادی موثر باشد. مطلب آخر در مورد اقدامات دولت برای کاهش فساد، توجه به کوچک‌سازی دولت است. حرکت در جهت کوچک‌سازی واقعی دولت و بهبود اثربخشی آن به وسیله واگذاری فعالیت‌ها به بخش خصوصی و بکارگیری فناوری‌های نوین مدیریتی، یکی از پیشران‌های کلیدی ضد فساد است. سپردن فعالیت‌های غیرحاکمیتی به بخش خصوصی، حذف ارتباط مستقیم و جایگزینی سیستم‌های الکترونیکی به وسیله استقرار کامل دولت الکترونیکی، پیشرفت جامعه‌ی مدنی و حذف محدودیت‌های تأمین و راه‌اندازی و فعالیت موسسات مردم‌نهاد و دسترسی آسان و سریع آن‌ها به اطلاعات و گزارش‌دهی و پاسخگویی منظم و ادواری سازمان‌های دولتی در حوزه‌های اقتصادی، مالی و اداری از کلیدی‌ترین پیشنهادهایی است که در این زمینه قابل پیاده‌سازی است.

پیشران اثرگذار بعدی، نظارت بر قوانین و مقررات وضع شده توسط سازمان بورس می‌باشد. صرف وضع قوانین در زمینه راهبری شرکتی به بهبود وضعیت راهبری در شرکت‌ها و بازار ختم نمی‌شود. نهادهای نظارتی باید به طور مداوم گردش آزاد اطلاعات و گزارشات شرکت‌ها را رصد نموده و با شاخص‌های استاندارد ارزیابی کنند. در زمینه نظارت، تدوین شاخص‌ها و توسعه سیستم‌های تصمیم‌یار مبتنی بر رتبه‌بندی به نهادهای ناظر کمک می‌کند تا ارزیابی درستی از وضعیت شرکت‌های مختلف داشته باشند. علاوه بر موارد قبلی، توسعه زیرساخت‌های فناوریانه که ضعف آن مشهود است به تقویت بعد نظارت در بازار سرمایه کمک می‌کند.

- Bawaneh, S. S. (2020). Impact of corporate governance on financial institutions' performance: A board composition case. *Asian Economic and Financial Review*, 10(1), 54-63.
- Beatson, S. A., & Chen, J. (2018). Foreign investment, corporate governance and performance in the Chinese listed a share companies. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 16(1), 59-93.
- Boachie, C. (2021). Corporate governance and financial performance of banks in Ghana: the moderating role of ownership structure. *International Journal of Emerging Markets*, (ahead-of-print).
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2009). Corporate governance and firm operating performance. *Review of quantitative finance and accounting*, 32(2), 129-144.
- Du Plessis, J. J., Hargovan, A., & Harris, J. (2018). *Principles of contemporary corporate governance*. Cambridge University Press.
- Duong, H. K., Kang, H., & Salter, S. B. (2016). National culture and corporate governance. *Journal of International Accounting Research*, 15(3), 67-96.
- Farooq, M., Noor, A., & Ali, S. (2021). Corporate governance and firm performance: empirical evidence from Pakistan. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- Farooque, M., Jain, V., Zhang, A., & Li, Z. (2020). Fuzzy DEMATEL analysis of barriers to Blockchain-based life cycle assessment in China. *Computers & Industrial Engineering*, 147, 106684.
- Fatima, S., Ishtiaq, M., & Javed, A. (2021). Impact of accounting information system on corporate governance: evidence from Pakistani textile sector. *International Journal of Law and Management*.
- Goergen, M., & Tonks, I. (2019). Introduction to special issue on sustainable corporate governance. *British Journal of Management*, 30(1), 3-9.
- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *The quarterly journal of economics*, 118(1), 107-156.
- Grandhi, S., & Chugh, R. (2013, January). The value of business intelligence tools: Aligning business intelligence governance with corporate governance. In *The International Conference on E-Technologies and Business on the Web (EBW 2013)* (pp. 7-9).
- Guo, L., & Platikanov, S. (2019). Institutional ownership and corporate governance of public companies in China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 57, 101180.
- Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi technique for forecasting and screening items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-143.
- Hu, K. H., Chen, F. H., Tzeng, G. H., & Lee, J. D. (2015). Improving corporate governance effects on an enterprise crisis based on a new hybrid DEMATEL with the MADM model. *Journal of Testing and Evaluation*, 43(6), 1395-1412.
- Hu, K. H., Chen, F. H., Tzeng, G. H., & Lee, J. D. (2015). Improving corporate governance effects on an enterprise crisis based on a new hybrid
- های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه دانش حسابداری، ۱۹(۲)، ۲۰۳-۲۲۸.
- شکرخواه، جواد؛ امیری، میثم؛ بولو، قاسم؛ مظفری، حمید (۱۴۰۰). تدوین اصول راهبری شرکتی برای بازار سرمایه ایران، فصلنامه چشم انداز مدیریت مالی، ۱۱(۳۱)، ۲۹-۵۲.
- صالحی فر، محمد (۱۴۰۰). بررسی ابعاد راهبری شرکتی در بانک‌ها از دریچه پارادایم‌های نظریه اجتماعی، فصلنامه دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۱۰(۳۸)، ۱۲۹-۱۴۳.
- طوسی، عباس؛ احمدی، عباس؛ سیدهاشمی تولون، محمدرضا (۱۴۰۰). تدوین چارچوب مطلوب راهبری شرکتی برای بین‌المللی شدن: مطالعه موردی، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۳(۴)، ۲۹-۷۰.
- معطوفی، علیرضا؛ ولیان، حسن (۱۳۹۸). بررسی روابط متقابل عوامل موثر بر اجرای حاکمیت شرکتی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران با استفاده از روش دیمتل. فصلنامه مهندسی تصمیم، ۳(۹)، ۱۹۸-۱۶۱.
- وکیلی فرد، حمیدرضا؛ موسوی، سیداحمد؛ سلیم، فرشاد (۱۳۹۳). حسابداری مدیریت و نظام راهبری شرکتی، فصلنامه مطالعات حسابداری و حسابرسی، ۳(۱۰)، ۴-۲۱.
- محمدی، امید؛ گیوکی، ابراهیم؛ کبیری، محمدتقی؛ مسلمی، آذر (۱۴۰۱). بررسی تاثیرپذیری مکانیزم‌های نظام راهبری شرکتی و مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت از اختلالات رفتاری مدیرعامل، فصلنامه پژوهش‌های حسابداری مالی، ۱۳(۳)، ۳۵-۶۴.
- Al-Gamrh, B., Ismail, K. N. I. K., Ahsan, T., & Alquhaif, A. (2020). Investment opportunities, corporate governance quality, and firm performance in the UAE. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(2), 261-276.
- Ali Shah, S. Z., Butt, S. A., & Hassan, A. (2009). Corporate governance and earnings management an empirical evidence form Pakistani listed companies. *European Journal of Scientific Research*, 26(4), 624-638.
- Antwi, I. F., Carvalho, C., & Carmo, C. (2021). Corporate governance and firm performance in the emerging market: A review of the empirical literature. *Journal of Governance and Regulation/Volume*, 10(1).
- Basterretxea, I., Cornforth, C., & Heras-Saizarbitoria, I. (2022). Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and industrial democracy*, 43(1), 362-387.

- Integritas Laporan Keuangan. *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, 2(1), 76-83.
- Widani, N. A., & Bernawati, Y. (2020). Effectiveness of corporate governance and audit quality: The role of ownership concentration as moderation. *Jurnal Etikonomi*, 19(1), 131-140.
- Zhou, M., Li, K., & Chen, Z. (2021). Corporate governance quality and financial leverage: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, 73, 101652.
- Kyere, M., & Ausloos, M. (2021). Corporate governance and firms financial performance in the United Kingdom. *International Journal of Finance & Economics*, 26(2), 1871-1885.
- Chien, F. (2023). The role of corporate governance and environmental and social responsibilities on the achievement of sustainable development goals in Malaysian logistic companies. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 36(1), 1610-1630.
- Singh, K., & Pillai, D. (2022). Corporate governance in small and medium enterprises: a review. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(1), 23-41.
- Avdulaj, J., Merko, F., & Muço, K. (2021). The role of good governance in economic development: Evidence from eastern european transition countries. *Transition Studies Review*, 28(1), 67.
- Shala, A., & Qehaja, A. B. (2021). The practices and corporate governance frameworks: comparative evidence from south-eastern European countries. *Eastern Journal of European Studies*, 12(1).
- Panait, M., Gigauri, I., Hysa, E., & Raimi, L. (2023). Corporate Social Responsibility and Environmental Performance: Reporting Initiatives of Oil and Gas Companies in Central and Eastern Europe. In *Corporate Governance for Climate Transition* (pp. 167-186). Springer, Cham.
- Deng, P., Wen, J., He, W., Chen, Y. E., & Wang, Y. P. (2022). Capital market opening and ESG performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 1-11.
- Panait, M., Ionescu, R., Radulescu, I. G., & Rjoub, H. (2022). The Corporate Social Responsibility on Capital Market: Myth or Reality? In *Research Anthology on Developing Socially Responsible Businesses* (pp. 1721-1754). IGI Global.
- Almaqatari, F. A., Farhan, N. H., Yahya, A. T., Al-Dalaïen, B. O. A., & Shamim, M. (2023). The mediating effect of IT governance between corporate governance mechanisms, business continuity, and transparency & disclosure: An empirical study of Covid-19 Pandemic in Jordan. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 32(1), 39-57.
- Hassaan, M., & Salah, W. (2023). Corporate governance, financial transparency and currency devaluation shocks: evidence from Egypt. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- DEMATEL with the MADM model. *Journal of Testing and Evaluation*, 43(6), 1395-1412.
- Jiraporn, P., Chatjuthamard, P., Tong, S., & Kim, Y. S. (2015). Does corporate governance influence corporate risk-taking? Evidence from the Institutional Shareholders Services (ISS). *Finance Research Letters*, 13, 105-112.
- Khatib, S. F., & Nour, A. N. I. (2021). The impact of corporate governance on firm performance during the COVID-19 pandemic: Evidence from Malaysia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 0943-0952.
- Krechovská, M., & Procházková, P. T. (2014). Sustainability and its integration into corporate governance focusing on corporate performance management and reporting. *Procedia Engineering*, 69, 1144-1151.
- Kyere, M., & Ausloos, M. (2021). Corporate governance and firm's financial performance in the United Kingdom. *International Journal of Finance & Economics*, 26(2), 1871-1885.
- Lipman, F. D. (2007). Summary of major corporate governance principles and best practices. *International Journal of Disclosure and Governance*, 4(4), 309-319.
- Lipman, F. D., & Lipman, L. K. (2006). *Corporate governance best practices: Strategies for public, private, and not-for-profit organizations*. John Wiley & Sons.
- Marlin, D., & Geiger, S. W. (2012). The composition of corporate boards of directors: Does industry matter? *Journal of Business & Economics Research (JBBER)*, 10(3), 157-162.
- Monks, R. A., & Minow, N. (2011). *Corporate governance*. John Wiley & Sons.
- Queiri, A., Madbouly, A., Reyad, S., & Dwaikat, N. (2021). Corporate governance, ownership structure and firms' financial performance: Insights from Muscat securities market (MSM30). *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
- Shahid, M. S., & Abbas, M. (2019). Does corporate governance play any role in investor confidence, corporate investment decisions relationship? Evidence from Pakistan and India. *Journal of Economics and Business*, 105, 105839.
- Song, X., & Yang, B. (2022). Oil price uncertainty, corporate governance and firm performance. *International Review of Economics & Finance*, 80, 469-487.
- Tran, D. H. (2014). Multiple corporate governance attributes and the cost of capital—Evidence from Germany. *The British Accounting Review*, 46(2), 179-197.
- Tzeng, G. H., Chen, W. H., Yu, R., & Shih, M. L. (2010). Fuzzy decision maps: a generalization of the DEMATEL methods. *Soft Computing*, 14(11), 1141-1150.
- Vicente-Ramos, W., Reymundo, K., Pari, L., Rudas, N., & Rodriguez, P. (2020). The effect of good corporate governance on banking profitability. *Management Science Letters*, 10(9), 2045-2052.
- Wahyuliza, S., & Geni, A. L. (2021). Corporate Governance, Firm Size dan Leverage Dalam



*Accounting Knowledge & Management Auditing*

*Vol. 14/ No. 56/ Winter 2024*

## **A Framework for Identifying and Analyzing the Drivers of Corporate Governance in Iran**

**Ruhollah Esmaeli**

Ph.D. Student of Accounting, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran.

E-mail: ac\_r.esmaeli@yahoo.com

**Reza Gholami-Jamkarani**

Associate Prof., Department of Accounting, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran (Corresponding author)

E-mail: fiaccqomiau@gmail.com

**Mohammad Hasan Maleki**

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Qom, Qom

E-mail: bozorgmehr.maleki1363@gmail.com

**Azadeh Maddahi**

Department of Accounting, Faculty of Social and Economic, University of Alzahra, Tehran Iran.

E-mail: a.maddahi@alzahra.ac.ir

### **Abstract**

**Objective:** Corporate governance is an integral and necessary part of the governance of today's societies. There are different viewpoints and selection of agency theory (shareholder-oriented approach) or stakeholder theory (community-oriented approach) in the corporate governance system of societies. Present study seeks to identify the most important drivers of corporate governance in Iran.

**Method:** The present study is applied in terms of orientation and its methodology is multi method. The theoretical population of research is managers and senior experts active in the stock market who are experts in the field of corporate governance. The sampling method was done judgementally according to the expertise of experts in the field of corporate governance. The sample size in this study was 10 people. Research drivers were extracted through literature review and interviews with corporate governance experts. Then, two questionnaires of expertise and effect assessment were used to screen and analyze the effectiveness of the drivers. These questionnaires were analyzed by two methods of fuzzy Delphi and fuzzy dematel.

**Results:** 20 drivers were extracted through literature review and eight drivers were extracted through interviews with experts. Among the research drivers, 10 drivers had a defuzzy number greater than 0.7 and were selected for final prioritization. The effectiveness of the residual drivers was investigated with fuzzy dematel. According to the Net Effect Index, the drivers of government policies and actions on corruption, the monitoring of laws and regulations imposed by the Securities and Exchange Organization, the transparency of the business environment, and the legal regulations and challenges had the highest impact, respectively.

**Conclusion:** Practical research suggestions were presented regarding the most effective drivers. In this regard, proposals such as downsizing the government, reforming the organizational culture, improving the administrative organization, developing decision-making systems for corporate ranking, improving the governance model and finally constantly reviewing corporate governance laws according to business needs will help improve corporate governance in the long run.

**Keywords:** Driver, Corporate Governance, The Future of Corporate Governance, Driver Analysis