

بررسی روابط میان ملاحظات اخلاقی، مدیریت خانواده و عملکرد سازمانی در اداره امور شرکت ها

غلامرضا قنواتی^۱

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (MBA)، سازمان مدیریت صنعتی اهواز، اهواز، ایران

چکیده

حاکمیت شرکتی به طور فزاینده ای در حال تبدیل شدن به یک موضوع از نگرانی های جهانی است. زیرا امروزه در زندگی در دنیای شرکت های بزرگ هستیم که فراتر از مرزهای بین المللی می باشد. هدف اصلی این تحقیق تعیین چگونگی ایجاد انگیزه کسب و کار برای شرکت های بزرگ توسط جامعه بین المللی است. روش تجربی استفاده از ۱۶۱ کسب و کار است که این شرکت ها OTC می باشند. نتایج نشان می دهد که حاکمیت شرکتی و سازمانی، کارایی جدایی ناپذیر و مرتبط به هم دارند. این مطالعه همچنین نشان می دهد که مدیریت گروه به طور قابل توجهی از نظر متغیر واسطه در ملاحظات اخلاقی با نارسایی در حکومت و عملکرد سازمانی است. در نهایت این مطالعه یک مدل عملیاتی توسعه داده شده است که در آن ملاحظات اخلاقی حاکمیت شرکتی به عنوان یک مشاوره کمکی برای کسب و کاری است که مایل به پیاده سازی و یا افزایش عملکرد خود با توجه به حاکمیت شرکت است.

واژگان کلیدی: حاکمیت شرکتی، اخلاق عملیاتی، مدیریت گروه، عملکرد سازمانی

^۱ نویسنده مسئول: g.ghanavty4090@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۲۸

اکثر دولت‌ها از جمله تایوان، به طور ضمنی مقررات مختلفی برای محدود کردن رفتار سازمانی از حاکمیت شرکتی در سطح جهان را اجرا نموده‌اند. بسیاری از مقررات، تاکنون نتوانسته‌اند، عملاً توسط شرکت در اجرای حاکمیت شرکتی گنجانده شوند. برای امتحان، استقرار مدیران مستقیم در سیستم تقریباً خالی و یا پاسخ‌گویی آن‌ها است که موثر نمی‌باشد. دلایل پیچیده و نظم کسب و کار و یا به رسمیت شناختن اخلاق رهبران، بالاتر از همه، می‌تواند نتیجه این شرایط باشد. این مطالعه در بحث اخلاق در مورد شرکت‌ها به صورت خاص ارائه شده که برای کشف بحران اخلاقی بالقوه و افزایش نفوذ اخلاقی در اداره امور شرکت است. هدف از این پیشنهادات این است که بهترین شیوه برای توسعه حاکمیت شرکتی در راه است که ترویج عملکرد و رقابت سازمان‌ها را در پی دارد. تحقیقات کمی در رابطه با این مطالعه انجام شده است. نویسنده این مقاله ۱۶۱ شرکت را ذکر نموده و شرکت‌های OTC را در تایوان انتخاب کرده و یک پرسش‌نامه به آن‌ها تحویل داده است. طراحی پرسش‌نامه از نوع سمپایشی بوده و مطالعات و مصاحبه با نمایندگان سه شرکت فهرست شده در تایوان بوده است. موارد پرسش‌نامه، منعکس‌کننده عوامل کلیدی اخلاقی پدید آمده است که ملاحظاتی در اداره امور شرکت از جمله ملاحظاتی مانند رهبری اخلاقی و همچنین متغیرهایی از جمله مدیریت گروه و عملکرد سازمان را در دستور کار دارد. با توجه به اینکه این کارها مقدماتی می‌باشند، محقق قادر به تمرکز بر روی جنبه‌های کلیدی رفتارها و تعریف حاکمیت شرکتی داشته است. محقق خواص مهمی را از یافته‌ها به دست آورده است. در این میان، این همبستگی بین متغیرها از ملاحظات اخلاقی بین حاکمیت شرکتی و مدیریت گروه و اداره امور شرکت‌ها و عملکرد سازمانی است. علاقه خاص شناسایی مدیریت گروه به عنوان متغیر وابسته مهم در حاکمیت شرکتی و عملکرد سازمانی است.

مبانی نظری:

شرایط در ملاحظات اخلاقی از شرکت‌های بزرگ:

حاکمیت شرکتی پیچیده بوده و چند بعد دارد. و نه فقط یک تابع از امور مالی و یا حسابداری است. (کالیر و رابرتز ۲۰۰۱). مسائل مربوط به شرکت شامل ملاحظات اخلاقی مانند نظم و انضباط و صداقت از مدیران سطح بالا است که همچنین اقداماتی به عنوان جلوگیری از تقلب در داخل شرکت را شامل می‌شود. ملاحظات اخلاقی شامل شرایط زیر می‌باشد:

۱- حاکمیت شرکتی که ممکن است به عنوان رفتارهای اخلاقی در میان ذینفعان در نظر گرفته شود.

۲- حاکمیت شرکتی که باید شامل به رسمیت شناختن رهبری اخلاقی باشد.

۳- اخلاق به عنوان یک ابزار برای اطمینان از حکومت اخلاقی در شرکت‌های بزرگ است.

حاکمیت شرکتی که ممکن است اخلاق در میان ذینفعان در نظر گرفته شود.

اخلاق عنصر ضروری در اداره امور شرکت‌ها است. به عبارت دیگر، اخلاق لزوماً جزء اصطلاحات در شرکت‌های بزرگ است (ورس چوروگاساروک ۲۰۰۳). مطالعه شرکت شیشایدو در ژاپن در سال ۱۹۹۹ نشان داد که به طور معمول اداره امور شرکت‌ها به خوبی بر اساس ملاحظات مشخص اخلاقی است. این مطالعه همچنین نشان داد که شرکت‌های بزرگ با ترویج کیفیت محصول فقط ارائه نمی‌شوند. بلکه همچنین کیفیت کارمند نیز مهم بوده و همچنین نشان می‌دهد که کیفیت کارمند می‌تواند از طریق ملاحظات اخلاقی باشد.

مطالعه میزنو نشان می‌دهد که شرکت شیشایدو بر اساس اخلاق کسب و کار است که کارکنان را تشویق می‌کند به عنوان یک شهروند خوب باشند. به این ترتیب کارکنان و ذینفعان و جامعه به طور کلی می‌تواند منافع شرکت‌های بزرگ شیشایدو را به اشتراک بگذارند.

مطالعه میزنو اشاره می کند که حاکمیت شرکتی باید منافع مشترکی در کارکنان و سهام داران و جامعه داشته باشند. چنین حکومت شرکت هایی هنگامی که شرایط خوبی دارند، از اخلاق قابل ستایشی برخوردار هستند. در واقع نیروی محرکه اداره امور شرکت، همچنین باید تاکید بر ضرورت یک شرکت در برخی از کارکنان داشته باشد که در حال مذاکره با سهام داران خود مانند مصرف کنندگان و دولت و رقبا و تامین کنندگان است که به منظور پخش و رسیدن به اهداف متقابل می باشد. (چایلد ۲۰۰۲). این تاکید بر حفاظت از منافع ذینفعان در هر مشخصه ملاحظات اخلاقی دارد.

حاکمیت شرکتی که باید رهبری اخلاقی را به رسمیت بشناسد:

بسیاری از رهبران کسب و کار در ایالت متحده به درستی انتقاد را از طمع و منافع شخصی خود قبول دارند که منجر به بی اعتمادی سه سرمایه گذار می شود (بایرن و همکاران ۲۰۰۲). رئیس شرکت، آقای گلدمن در یک شرکت تولید کننده تراشه نشان داد که رهبری اخلاقی می تواند اطمینانی را به وجود بیاورد. این افراد که به طور فعال در شرکت های خود، انتقاد پذیر هستند، اعتراف می کنند. که شیوع نظم و انضباط در کسب و کار آمریکا به اندازه کافی نبوده و آن ها بر این باورند که حاکمیت شرکتی مسئولیت مدیریت شرکت را دارد.

یک رهبر کسب و کار همچنین باید تشخیص هدف اصلی حاکمیت شرکتی را برای ساخت و یا بازسازی اعتماد عمومی در شرکت خود را داشته باشد. قوانین و مقررات جدید می تواند برخی از اعتمادهای عمومی را برگرداند. (وارتون ۲۰۰۳). اما این تنها بخشی از پاسخ است. کسب و کار نیز باید به صورت خود آگاه از مشکلات بوده و فعالانه در صدد حل آن ها باشد. (بایرن و همکاران ۲۰۰۲). واضح است که نگرش رهبران کسب و کار یا مدیران سطح بالا یعنی کسانی که به طور موثر می توانند سنجش و حل و فصل مشکلات کسب و کار را داشته باشند در رهبری اخلاقی و اجرای موثر حاکمیت شرکتی نقش حیاتی داشته باشند.

اخلاق به عنوان یک ابزار برای اطمینان از وجود حاکمیت در شرکت های بزرگ:

در حالی که یک کسب و کار می تواند به راحتی مورد نقد و بررسی قرار گیرد، چگونگی مقابله با مشکلات یک مسئله حیاتی تر می باشد. ایجاد سیستم های مختلف جدید یعنی مکانیزم اخلاق لازم است. این شامل راه اندازی مکانیزم برای مثال جهت جلوگیری از تقلب است (تورنتون و همکاران ۲۰۰۲). راه اندازی مکانیزم برای جلوگیری از پیش فرض ها و یا موارد غیر قانونی در حسابداری است (نوسرا ۲۰۰۲). و یا اجرای مکانیزم ها منجر به ترویج رفتار اخلاقی و تشویق رفتار اخلاقی توسط کارکنان می شود. (دمسا و گرازیانو ۲۰۰۲). حاکمیت شرکتی البته حاکی از تنظیم فرمان های جدید است (گریش و چوچئو ۲۰۰۲). این نوع از مقررات برای محدود کردن رفتارهای کارکنان و یا اطلاعات تماس با پرسنل مرتبط خارجی از طریق احکام و مقرراتی است که شامل شرکت اخلاق محور می باشد. به عنوان مثال احتمالا این دستورات می تواند با تعداد مستقل خارجی تنظیم شود که مانند آن شرایط غیر اجرایی است که در آن مدیران در هیئت مدیره به منظور حصول اطمینان و عملکرد پویا آن را ارائه می کند که در آن چنین مقرراتی باید وجود داشته باشد تا توسعه روح حاکمیت شرکتی وجود دارد و آن ها به عنوان یک مکانیزم اخلاق در نظر گرفته شوند.

عوامل موثر برای در نظر گرفت اخلاق در شرکت های حکومتی بزرگ:

برای درک صفات حاکمیت شرکتی در کسب و کار چینی، محقق سه نمونه از شرکت های متوسط و کوچک و بزرگ (SME) را انتخاب نموده و یک رویکرد مصاحبه برای آن ها در نظر گرفته است. در نتیجه سه عامل مهم موثر از نظر اخلاقی در نظر گرفته شده است.

۱- نظارت و حفظ تعادل

۲- مشروعیت

۳- جمع آوری سرمایه

با توجه به نظارت و حفظ تعادل، مشارکت هم تراز، این اعتقاد را به وجود می آورد که اجتناب از هیئت مدیه و عدم سوء استفاده از قدرت مدیران، جوهره اصلی حاکمیت شرکتی می باشد. نظارت و توازن از نوع عملکرد اخلاقی برای شرکت کنندگان است که به خصوص در آن بسیاری از شرکت ها در تایوان کنترلی بر گروه اعضای خود دارند. آن ها بر این باور هستند که مطابق با هدف سازمان های دولتی در تایوان باید حاکمیت شرکت ترویج یابد. محققان غربی نیز اشتراک نظر در این مورد دارد که شرکت های حکومتی بزرگ نیاز به نظارت متقابل مدیران و تقسیم تصمیم گیری مدیریت و کنترل بیش از حد دارد. (دیاکون وانو ۱۹۹۶). با توجه به این مشروعیت، شرکت کنندگان بر این باورند که آن ها مواجه با شرایط اخلاقی برای این کسب و کار هستند که به دنبال مقررات دولتی برای مدیریت کسب و کارشان می باشند. مفهوم مشروعیت نیز در محافل دانشگاهی و کسب و کار، مورد تشویق قرار گرفته است. (جنبن ۱۹۸۳ و لیو ۲۰۰۲). با توجه به جمع آوری سرمایه، شرکت کنندگان بر این باورند که این شرایط خوب در شرکت های بزرگ، ترویج کسب و کار را داشته و برای جمع آوری سرمایه در بازار سرمایه مفید بود. برخی از محققان در تایوان با نظر شرکت کنندگان موافق هستند (چنگ ۲۰۰۵ و یه ۲۰۰۱). در نتیجه، مطالب اصلی از متغیرهای در نظر گرفته شده اخلاقی در این مطالعه شامل سه عامل مهم فوق است که از مصاحبه به دست آمده و به علاوه دو شرایط رهبری اخلاقی و شرایط خلاق در بخش پس زمینه نظری است. این پنج عامل نزدیک به حاکمیت شرکتی بوده و اداره مربوط به آن به شرح زیر اعلام می شود.

روابط نزدیک بین ملاحظات و شیوه های اخلاقی حاکمیت شرکتی سازمان در جهان برای شرکت های اقتصادی در جهت بهره برداری توسعه OECD شناخته شده است و پنج اصل اندازه گیری حاکمیت شرکتی را برای شیوه های حاکمیت شرکتی را برای شیوه های حاکمیت شرکتی تعریف می کند که به شرح زیر است.

۱- حفاظت سهام داران به همان اندازه

۲- حمایت از حقوق سهام داران

۳- حمایت از حقوق شریکان

۴- افزایش شفافیت اطلاعاتی

۵- افزایش عملکرد هیئات مدیره.

این پنج اصل کاملاً اخلاقی بوده و مربوط به ملاحظات می باشد. اصولی مانند افزایش شفافیت اطلاعات و بالا بردن عملکرد هیئات مدیره لازم است برای ایجاد یک مکانیزم خلاق در کسب و کار و توسعه نظارت و عملکرد متعادل وجود داشته باشد. علاوه بر این، اصولی از جمله حفاظت از سهام داران و حمایت از حقوق سهام داران و حفاظت از حقوق شریکان و مرتبط با متغیرهای مشروعیت بوده، به این معنی که کسب و کار باید به دنبال مقررات دولتی برای محافظت از سهام داران باشد و جمع آوری سرمایه که یک تصویر خوب از شرکت های بزرگ را به وجود می آورد که نهایتاً اعتماد سرمایه گذاران را خواهد داشت که در وابسته در مدیران شرکت های بزرگ هستند که دارای روح رهبری اخلاقی می باشند.

بر اساس روابط بین ملاحظات اخلاقی و شیوه اداره شرکت، محقق فرضیه ای را بر اساس برخی از نتایج ارائه نموده است. در همین حال، بر اساس عواملی از ملاحظات اخلاقی و محتوای شیوه اداره امور شرکت ها، نویسنده اقلام پرسش نامه را به منظور بررسی امکان فرضیه ارائه کرده است که در پیوست ۱ دیده می شود.

بی ارزش دانستن حاکمیت شرکتی در شرق:

شرکت استاندارد پورز در ایالات متحده و شرکت اوراق بهادار اسیا (CLAS) مورد بررسی در رابطه با اثر اعمال حاکمیت شرکتی در کشورهای آسیا قرار گرفت. آن ها دریافتند که تایوان و چین و فیلیپین و اندونزی عملکرد مطلوب بسیار کمتری در حاکمیت شرکتی دارد. آن ها سه بعد از اقدامات مهم برای بهبود حاکمیت شرکتی را در آسیا پیشنهاد نمودند که به شرح زیر است.

- ۱- مسئولیت، مانند مکانیزم هایی برای اثر موثر بر مدیران سطح بالا که موجب جلوگیری از آسیب شرکت می شود.
- ۲- انصاف یعنی انصاف و عدالت تاکید بر حقوق سهام داران دارد. و
- ۳- پاسخ گویی یعنی اقدامات موثر برای نظارت بر عمل با این حال برای این سه اقدام لازم جهت اجرا، ضروری است که شما معرفی قوانین حقوقی ضروری را داشته باشید. با این حال، قوانین، دوی همه دردها نیست. اگر کسب و کار رهبران و مدیران سطح بالای کسب و کار نامنظم باشند، به آسانی نمی توان ملاحظات اخلاقی مانند رفتار منصفانه با سهام داران و کارکنان و به طور کلی مسئولیت اجتماعی آن را رصد کرد. سپس گروه اجرایی سیستم حاکمیت شرکتی در رسیدن به هدف دچار مشکل خواهد شد. نظم و انضبات و به رسمیت شناختن اخلاق توسط رهبران یا مدیران سطح بالا نیز موثر است. در واقع این وابسته به مدیریت گروه است. این به خصوص در چین و تایوان که در آن مدیریت گروه به منزله یک نفوذ موثر بین دوستان است در حاکمیت شرکتی موثر خواهد بود. این نگرانی در نتیجه موضوع اصلی در این مطالعه می باشد و به شرح زیر مورد مطالعه قرار خواهد گرفت.

تاثیر مدیریت گروه در اداره امور شرکت ها:

چرا مدیریت گروه تبدیل به یک شکل در اداره امور شرکت ها می شود. مثالی از یک خانواده را در اینجا می آوریم. یک زن و شوهر با دلایل زیادی ممکن است به منظور محافظت از منافع خود اقداماتی داشته باشند و برخی از رهبران خانواده، تمایلی به داشتن وضعیت مالی متوسط ندارند. همچنین برای متمرکز شدن بر قدرت خود، دوست ندارند قدرت خود را با مدیران غیر از اعضای خانواده خود به اشتراک بگذارند. این شرایط می تواند بر شرکت های بزرگ تاثیر منفی داشته باشد. برای آنها این مناسب است که اعضای خانواده شاهد مدیریت به عنوان تابعی از مالکیت باشند. با این حال چنین شرایطی مانع از اجرای ایده آل حاکمیت شرکتی خواهد بود.

مطالعه تجربی و وچنگ در سال ۲۰۰۵، عواملی که به تازگی رتبه شرکت ها را بالا برده بود و همچنین شرکت های متوسط که این اتفاق در آن ها افتاده بود به اداره موثر شرکت های موثر بزرگ منجر شده بود.

آنها عبارتند از

- ۱- در سیاست شرکت باید از دخالت متفاوت سهام داران عمده در گروه باشد.
- ۲- مالکیت و مدیریت شرکت باید به طور خاص تقسیم شود.
- ۳- میزان مدیران مستقل باید در هیئت مدیره مشخص شوند .

این سه عامل در واقع ممکن است به اداره امور شرکت مربوط باشد. اما آنها نیز برای پیاده سازی در تایوان مشکل بوده است. دلیل این بود که گروه مدیریتی، مانع از ارتقای شرکت های بزرگ در تایوان می شده است. شاید یک دلیل بزرگ برای این کار این است که اعضای گروه مدیریت و مالکیت را تحت کنترل داشته اند.

این نوع از مدیریت کنترل گروه و حقوق مالکیت و تصمیم گیری و جانشینی در این شرکت ها منحصر به کشور چین نمی باشد. ترتیبات مشابهی نیز وجود دارد که در جهان غرب نیز دیده می شود. بسیاری از محققان غربی نیز اشاره دارند که نیاز به تاکید مسئولیت های اجتماعی و ملاحظات اخلاقی منجر به جلوگیری از چنین مشکلاتی می شود. اگر چه چنین نوع از گروه های کسب و کار در جهان غرب مشکلات جدی نسبت به کشورهای شرقی ندارند، لیکن مدیریت گروه یک مسئله مهم برای کسب و کارهای غربی نیز می باشد که در آن تلاش برای مدیریت و بهبود عملکرد اخلاقی است.

برخی از محققان شرقی در رابطه با مدیریت گروه می گویند که قوم پرستی بیش از حد در این شرایط مورد تمرکز می باشد. این نیز مانع از توصیه کسب و کار می شود. مطالعه دیگری نشان می دهد که بیشتر در شرق مناطق آسیایی مانند تایوان و سنگاپور و هنگ کنگ، برخی از مشکلات در مدیریت گروه به وجود می آیند. بانک های خارجی نمی توانند اعمال نظارت خود را در این کسب و کارها داشته باشند. حتی مقررات دولتی برای کسب و کار نیز معمولاً از درجه اعتبار ساقط می شود. با این حال برخی از مطالعات موردی نشان می دهد که روش های مدیریت گروه به تدریج در حال تنظیم است. برخی از شرکت های گروهی با تاکید بر توان مند سازی درمان و با به کارگیری مدیران حرفه ای با رتبه بندی بالا، ساختار سازمان را غنی نموده و به تدریج اعضای خانواده وقتی برای سرمایه گذاری و تبدیل سهامداران عمده در کسب و کار خواهند داشت. تا آنجا که کسب و کارهای جدید کشف و جهانی شود. برخی از محققان غربی نیز نشان می دهد که رنگ کسب کار گروهی و جهت گیری حرفه ای مدیریت از بین رفته است. این را می توان در کسب و کار گروهی که در حال استفاده است دید. بنابراین اگر کسب و کار گروهی می تواند حفظ وفاداری را در اعضا داشته باشد، لذا مدیریت کارآمد شرکت به وجود آمده و به طور همزمان تنظیم نقص مدیریتی فوق انجام شده و به جای انتقال مدیریت بوده و سپس کیفیت بسیار عالی گروه می تواند نشان داده شود. تجسم تنظیم گروه با مدیریت در راستای تاکید بیشتر بر ملاحظات اخلاقی در کسب و کار است. بنابراین، این یکی از اهداف مطالعه می باشد.

رابطه بین حاکمیت شرکتی و عملکرد سازمانی

رابطه بین حاکمیت شرکتی و عملکرد سازمانی به صورت تجربی توسط وو و چنگ در سال ۲۰۰۵ مورد مطالعه قرار گرفت و نشان داد که حاکمیت شرکتی و عملکرد سازمانی در شرکت های کوچکتر و متوسطه تایوانی وجود دارد. این مطالعه نشان می دهد که اهمیت بالاتر در پنج بعد در شرکت های بزرگ وجود داشته و عملکرد سازمانی بالاتر خواهد بود.

این پنج بعد عبارتند از:

۱- افزایش عملکرد

۲- حمایت از حقوق سهامداران

۳- افزایش شفافیت اطلاعات

۴- حمایت از حقوق شریکان

۵- تشریح عملکرد سرپرست

علاوه بر این بسیاری از مطالعات دیگر نیز نشان می دهد که بهبود ساختار اداره و ایجاد مالکیت حقوق سرمایه گذاران شفاف می باشد که نسبتاً مربوط به عملکرد سازمانی است.

عملکرد سازمانی، البته صرفاً نشان دهنده عملکرد مالی نیست. بلکه شامل عناصری از قبیل بازگشت و سود و عملکرد اجتماعی است. یعنی تصویر کسب و کار و توانایی برای بدست آوردن منابع خارجی ارائه می شود. علاوه بر این بازده مدیریتی مانند بهره وری اداری در کسب و کار نیز شاخص مهمی برای اندازه گیری عملکرد سازمانی است. با توجه به ضرورت اداره امور شرکت ها در بدست آوردن اعتماد عمومی و ترویج تصویر مثبت شرکت و نظارت خارجی و برای روند اجرایی سازمان، دلیل اصلی برای داشتن عملکرد و بهره وری مدیریتی اجتماعی است که به عنوان اقداماتی از عملکرد سازمانی در مطالعه قرار گرفته است. این جنبه از کارایی مدیریت در موضوع تحقیق اندازه گیری شده و در طراحی پرسش نامه جا داده شده است.

چهارچوب آزمایش و فرضیه ها:

نتیجه گیری پس از تحقیقات انجام شده در بالا و پس از مصاحبه با سه شرکت انتخاب شده، چند متغیر مهم در این مطالعه را نشان می دهد و نویسنده توسعه بیشتر یک چهارچوب آزمایش را جهت درک بهتر آن در شکل ۱ ارائه نموده است چهار متغیر اصلی در شکل وجود ندارد که عبارتند از:

۱- ملاحظات اخلاقی حاکمیت شرکتی

۲- شیوه های حاکمیت شرکتی

۳- مدیریت گروه

۴- عملکرد سازمانی

با توجه به تحقیقات انجام شده به نظر می رسد که رهبری اخلاقی، عامل مهمی برای ملاحظات اخلاقی در شرکت می باشد. علاوه بر این، با توجه به عمق مصاحبه‌ها شرکت کنندگان، نظارت و تعادل سازی برای جلوگیری از استفاده سوء از قدرت در مدیران انجام شده است و مشروعیت به وجود آمده است و جمع آوری سرمایه اتفاق افتاده و ملاحظات ذاتی اخلاقی در تمرین حاکمیت شرکتی آورده شده است. به عنوان یک متغیر با در نظر گرفتن اخلاق و نظارت و تعادل احتمالاً تحت تاثیر نتیجه شیوه های حاکمیت شرکتی قرار گرفته و علاوه بر تاثیرات عملکرد سازمانی خواهد بود. فرضیه های اصلی این مطالعه در زیر آمده است.

فرضیه ۱-۱: مشروعیت از نظر اخلاقی در اداره شرکت می تواند به طور مستقیم شرکت را تحت تاثیر قرار دهد.

فرضیه ۱-۲: نظارت و موازنه از ملاحظات اخلاقی حاکمیت شرکتی می تواند به طور مستقیم تحت تاثیر رژیم شرکت باشد.

فرضیه ۱-۳: جمع آوری سرمایه می تواند به طور مستقیم روش اداره امور شرکت را تحت تاثیر قرار دهد.

فرضیه ۱-۴: مکانیزم اخلاق می تواند به طور مستقیم اداره امور شرکت را تحت تاثیر قرار دهد.

فرضیه ۱-۵: رهبری اخلاقی می تواند به طور مستقیم اداره امور شرکت را تحت تاثیر قرار دهد.

فرضیه ۱-۶: روش اداره امور شرکت ها به طور مستقیم می تواند عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد.

نظریه قابل توجه که ذکر کردیم، نشان می دهد که متغیر مدیریت گروه می تواند تاثیر قابل توجهی در اجرای حاکمیت شرکتی داشته باشد. با توجه به مصاحبه در سه شرکت، به نظر می رسد که در آن مدیریت گروه غالب بوده که در آن گروه به دنبال گسترش کنترل و مدیریت و حقوق جانشین شرکت بوده و بهره وری از گروه در اجرای حاکمیت شرکتی ضعیف می باشد. در نتیجه این مطالعه فرض می کند که درمان توسط مدیریت گروه می تواند به طور قابل توجهی تحت تاثیر شیوه های حاکمیت شرکتی و عملکرد سازمانی قرار بگیرد. بنابراین مدیریت گروه می تواند به عنوان متغیر واسطه در ملاحظات اخلاقی

از حاکمیت اخلاقی از حاکمیت شرکتی و عملکرد سازمانی دیده شود. این بیش از حد یک فرضیه مهم در مطالعه است. فرضیه دیگر نیز در زیر تست شده است.

فرضیه ۲-۲: مشروعیت از نظر اخلاقی در شرکت به طور مستقیم می تواند مدیریت گروه را تحت تاثیر قرار دهد.

فرضیه ۲-۲: نظارت و موازنه می تواند مدیریت گروه را تحت تاثیر قرار دهد.

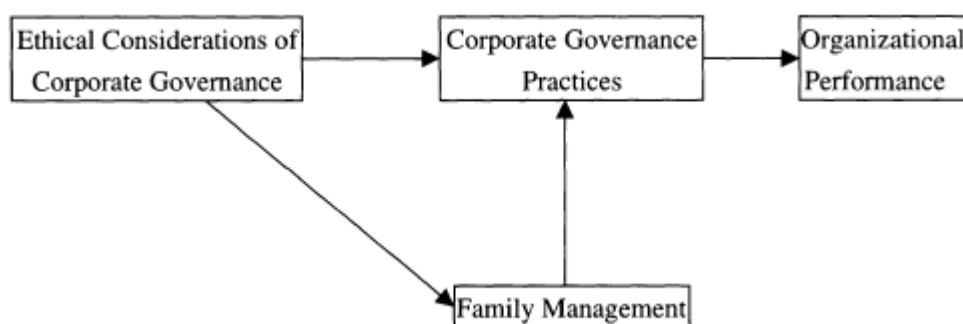
فرضیه ۳-۲: جمع آوری سرمایه می تواند مدیریت گروه را تحت تاثیر قرار دهد.

فرضیه ۴-۲: مکانیزم خلاق مدیریت گروه را می تواند تحت تاثیر قرار دهد.

فرضیه ۵-۲: رهبری اخلاقی مدیریت گروه را می تواند تحت تاثیر قرار دهد.

فرضیه ۶-۲: مدیریت گروه می تواند به طور مستقیم روش اداره امور شرکت را به طور مستقیم تحت تاثیر قرار دهد.

فرضیه ۷-۲: مدیریت گروه می تواند به طور مستقیم عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد.



شکل ۱: چهارچوب آزمایشی ملاحظاتی اخلاقی در شرکت ها.

روش تحقیق

نویسنده بیش از ۱۰۰۰ انتخاب را داشته و شرکت ها از نوع OTC در تایوان به عنوان نمونه جامعه آماری می باشند. سپس ۵۰۰ شرکت به عنوان نمونه پژوهشی به صورت تصادفی نمونه برداری کرده اند. که در آن محقق نسخه ای از پرسش نام را به آن ها تحویل داده است محقق پاسخ ها را در حدود ۱۶۱ پرسش نامه تکمیل شده داشته که حدود ۳۲/۲٪ بوده اند. نرم افزار تجزیه و تحلیل چندمتغیره آماری برای علوم اجتماعی با نام SPSS بوده و تجزیه و تحلیل سازه های لحظه ای بر اساس نرم افزار AMOS مورد تجزیه و تحلیل در این مطالعه قرار گرفته است. پس از تجزیه و تحلیل داده ها از ۱۶۱ شرکت، مشخص شد که اعضای هیئت مدیره و مدیران متوسط و سطح بالا جزء ۹۹/۴٪ از کل محاسبه شوندگان بودند و این نشان می دهد که بیشتر مصاحبه شوندگان مدیران کسب و کار بودند. در نتیجه این مصاحبه شوندگان به طور کامل درک مسائل مربوط به حاکمیت شرکتی را داشته اند. حدود ۷۴/۵٪ از مصاحبه ها با شرکت های با سابقه تجاری بالا و کمتر از ۳۰ سال بوده اند. در همان معیار ۳۲/۹٪ از شرکت ها متوسط بوده و ۶۷/۱٪ از شرکت های بزرگ بوده اند که کمتر از سه دهه عمر داشته اند. تقریباً ۶۴/۴٪ به صورت سنتی تولید کننده بوده و ۱۶/۸٪ جزء صنایع خدماتی می باشند که منعکس کننده توزیع استاندارد آن در تایوان بوده و منطبق با آنچه که گفته می شود است. یعنی در میان ۱۰۰۰ شرکت فهرست شده، شرکت بزرگ شامل ۷۰٪ و کوچک و متوسط به میزان ۳۰٪ است. با توجه به صنعت، حدود ۷۰٪ شرکت ها صنعتی بوده و ۳۰٪ آن ها خدماتی می باشند. نسبت مقیاس کسب و کار و صنعت کاملاً مشابه نسبت به روش مطالعه ما است. محدوده شرکت سهامی ۹۸/۱٪ بوده است. در تایوان شرکت هایی که به طور معمول دارای سهام داران عمده از یک گروه هستند وجود دارد. هر چند سهام داران جزئی

نیز سرمایه گذاری هایی دارند. نمونه این مطالعه نماینده کشور تایوانی است که در معرض هر دو حالت حاکمیت شرکتی و مدیریت خانواده قرار گرفته است.

- اندازه گیری و تعریف عملیاتی هر یک از عوامل:

پرسش نامه در این مطالعه، حاصل مشاوره در متون مرتبط و استفاده از فرایند مصاحبه است. اعتبار و قابلیت اطمینان پرسش نامه در پیوست ۱ ارائه شده است. ابتدا ملاحظات اخلاقی تغییر از شرکت های بزرگ بر اساس پنج بعد با ۱۶ قسمت ارائه شده است. کسانی که پنج عامل را بر اساس مشروعیت و نظارت و تعادل و جمع آوری سرمایه و خلاقیت و رهبری اخلاقی داشتند جزء گروه می باشد. مشروعیت اشاره به توانایی یک کسب و کار در رعایت بهترین شیوه اداره شرکت است. نظارت و تعادل به این معنی است که یک شرکت دارای کنترل تعادل برای اجتناب از تقلب است.

جمع آوری سرمایه بدان معنی است که یک کسب و کار بتواند اعتماد سرمایه گذاران را جلب کند. در حالیکه کمک های مالی را نیز جمع آوری می کند. این سه عامل ناشی از عمق مصاحبه با سه شرکت مورد مطالعه است که در آن ها مورد بررسی قرار گرفت. مکانیزم خلاقیت و عوامل رهبری اخلاقی از نظراخلاق به عنوان یک پشتیبان نظری ذکر شده است. مکانیزم خلاقیت شامل حاکمیت شرکتی است. رهبری اخلاقی اشاره به رسمیت شناختن اخلاق توسط مدیران سطح بالا دارد. در مرحله دوم با توجه به شیوه حاکمیت شرکتی، نویسنده پنج اصل عمده را در حاکمیت شرکتی اعمال شده توسط سازمان های جهانی همکاری اقتصادی دارد که برای طراحی پرسش نامه از آن استفاده نموده است که به شرح زیر است.

۱- برای محافظت از سهام داران به همان اندازه

۲- برای حمایت از حقوق ذینفعان

۳- برای حمایت از حقوق سهامداران

۴- به منظور افزایش شفافیت اطلاعاتی

۵- به منظور افزایش عملکرد هیئت مدیره

مشاهده این پنج اصل موجب شده که نویسنده دو پرسش را برای هر کدام طراحی می کند که در نهایت منجر به ۱۰ پرسش نامه شده است. همچنین آیتم سوم و چهارم با توجه به مدیریت گروه وجود ندارد. آن ها جهت اندازه گیری خدمت رسانی نمونه و سطح کنترل از مالکیت و خود تصمیم گیری می باشد. چهارم با توجه به عملکرد سازمانی و مواردی که نمونه اندازه گیری شده وجود دارد و شامل کارایی مدیریت و عامل هزینه و تصویر اجتماعی و توانایی برای به دست آوردن منابع خارجی است می باشد. برخی از این استانداردها از برآورد عملکرد در عمق مصاحبه به دست آمده و برخ از دیگر مطالعات تجربی را نیز در بر دارد.

- پایایی پرسشنامه:

در تجزیه و تحلیل مقدار α بین ۰/۷ و ۰/۸۵ نشان می دهد که هر یک از عوامل از متغیرها در این مطالعه بسیار قابل اعتماد است. (جدول ۱)

تجزیه و تحلیل اعتبار:

با این عامل نسبت به اعتبار مطالعه به شرح زیر است.

۱- بار عاملی هر بعد در ملاحظات اخلاقی حاکمیت شرکتی بالاتر از ۰/۷ است.

۲- بار عاملی در شیوه اداره امور شرکت ها بین ۰/۶ و ۰/۷ است.

۳- هر یک از عوامل در مدیریت گروه به مقدار ۰/۹ است.

۴- هر یک از عوامل در عملکرد سازمانی بالاتر از ۰/۷ است.

این آمار نشان می دهد که اعتبار پرسش نامه در هر بعد بسیار بالا است. (پیوست ۱)

جدول ۱: تجزیه و تحلیل قابلیت اطمینان

متغیر	مقدار آلفای کرونباخ
ملاحظات اخلاقی حاکمیت شرکتی	
مشروعیت	۰/۷۴
نظارت و تعادل	۰/۷۸۹
جمع آوری سرمایه	۰/۶۹۹
مکانیزم خلاقیت	۰/۸۵۶
رهبری اخلاقی	۰/۹۷
حاکمیت شرکتی	۰/۸۹۵
مدیریت گروه	۰/۸۷۱
عملکرد سازمانی	۰/۸۳۲

تست مدل:

برای اندازه گیری شاخص بر ارزش مدل، اندازه گیری و تجزیه و تحلیلی از نرم افزار AMOS استفاده شده است. سه نوع شتخص از اقدامات مدل عبارتند از اقدامات مناسب مطلق و اقدامات مناسب افزایش و اقدامات مناسب کم. (جدول ۲) با توجه به سه نوع از اقدامات مناسب جدول ۲ نشان می دهد که شاخص، مناسب و به طور کلی خوب بوده و نشان می دهد که اندازه گیری مدل از مطالعه کاملا پایداری قابل اعتماد است. به عبارت دیگر نویسنده معتقد است که این مدل برای توضیح مبنای نظری اعمال می شود.

جدول ۲:

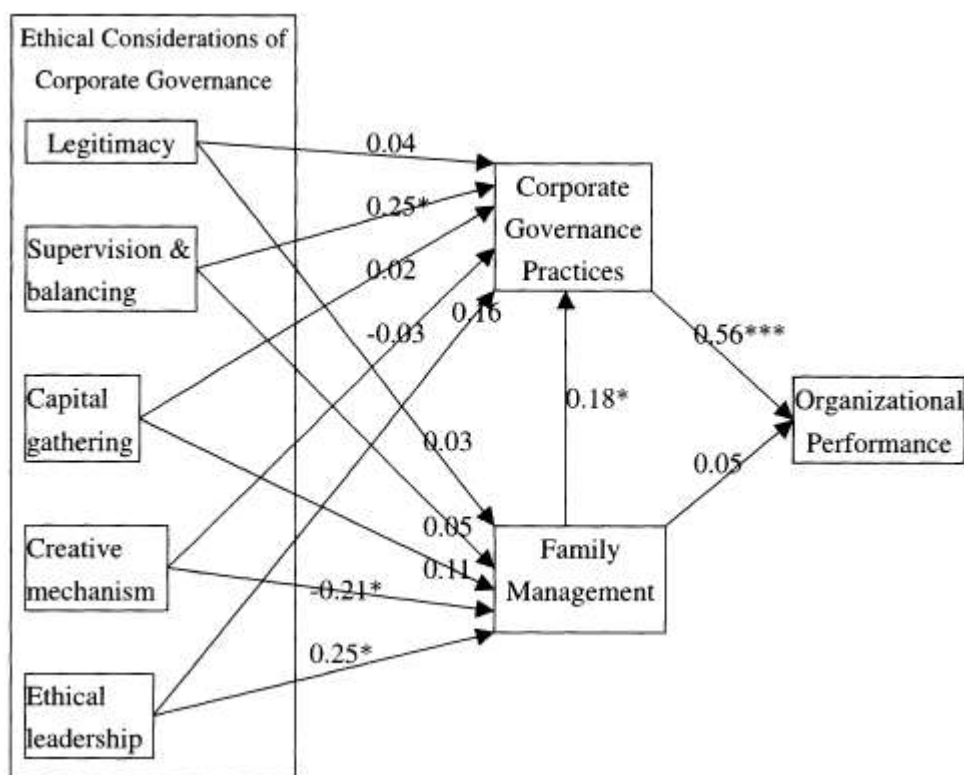
Indicators of AMOS	Measures in this study	Index reached
<i>Absolute fit measures</i>		
χ^2 value not reaching significant standard below 0.05? Chio (2003)	p-Value = 0.117	Yes
GFI index above 0.9? Hu and Bentler (1999)	Index = 0.988	Yes
RMR index below 0.05? Hu and Bentler (1999)	Index = 0.041	Yes
RMSEA index below 0.08? McDonald and Ho (2002)	Index = 0.064	Yes
<i>Incremental fit measures</i>		
AGFI index above 0.9? Hu and Bentler (1999)	Index = 0.917	Yes
CFI index above 0.95? Bentler (1995)	Index = 0.993	Yes
NFI index above 0.9? Hu and Bentler (1999)	Index = 0.986	Yes
IFI index above 0.9? Hu and Bentler (1999)	Index = 0.994	Yes
<i>Parsimonious fit measures</i>		
$\chi^2 / d. f.$ between 1.0 and 3.0? Carmines and McIver (1981)	Index = 1.763	Yes

تجزیه و تحلیل AMOS:

شکل ۲ نشان می دهد که تجزیه و تحلیل به طور همزمان در هر بعد با استفاده از نرم افزار AMOS انجام شده است. با توجه به تجزیه و تحلیل و مسیر در شکل ۲، پنج رابطه اصلی و خطی به شرح زیر ارائه شده است.

- ۱ - نظرات و ملاحظات اخلاقی از ابعاد حاکمیت شرکتی، عامل تعادل مثبت مربوط به شرکت های بزرگ است. (۰/۲۰)
- ۲ - بعد شیوه اداره امور شرکت ها مثبت نسبت به عملکرد سازمانی مربوطه است. (۰/۵۶)
- ۳ - عامل مکانیزم خلاقیت در ملاحظات اخلاقی از ابعاد حاکمیت شرکتی تاثیر منفی در بعد مدیریت گروه دارد. (۰/۲۱)
- ۴ - عامل رهبری اخلاقی در ملاحظات اخلاقی از حاکمیت شرکتی مقدار مثبتی در بعد مدیریت گروه دارد. (۰/۲۵)
- ۵ - بعد مدیریت گروه مقدار مثبتی در شیوه های حاکمیت عملکردی دارد. (۰/۱۸)

اولین رابطه خطی فوق به نظر میرسد که نظرات و تعادل می تواند به طور مستقیم تحت تاثیر شیوه های شرکت های بزرگ قرار بگیرد و فرضیه ۱-۲ را بصورت پایدار ثابت می کند. اما فرضیه ۱-۱ و ۳-۱ و ۴-۱ و ۵-۱ پشتیبانی نمی شود. رابطه خطی دوم ثابت می کند که شیوه های حاکمیت شرکتی می تواند عملکرد سازمانی را به طور مستقیم تحت تاثیر قرار داده و بر این اساس فرضیه ۱-۶ حفظ می شود. رابطه خطی سوم به نظر می رسد که در آن مکانیزم خلاقیت به طور مستقیم می تواند در مدیریت گروه نفوذ کند. بنابراین فرضیه ۲-۴ حفظ می شود. رابطه خطی چهارم به نظر می رسد که رهبری اخلاقی به طور مستقیم می تواند در مدیریت گروه نفوذ کند. بنابراین فرضیه ۲-۵ نیز حفظ می شود. با این حال فرضیه ۲-۱ و ۲-۲ و ۳-۲ پشتیبانی نمی شود. در نهایت با توجه به رابطه خطی پنجم به نظر می رسد که مدیریت گروه می تواند به طور مستقیم شیوه های حاکمیت شرکتی را تحت تاثیر قرار داده و بر این اساس حفظ فرضیه ۲-۶ اتفاق می افتد. با این حال مدیریت گروه به طور مستقیم تحت تاثیر عملکرد سازمانی قرار نگرفته و بنابراین فرضیه ۲-۷ حفظ نمی شود. مفاهیم مدیریت برای ۵ رابطه خطی بعدا در قسمت نتیجه گیری بحث خواهد شد.



شکل ۲: ضریب مسیر مشاهده مدل اندازه گیری شده توسط نرم افزار AMOS

نتیجه گیری و پیشنهادات:

در زیر چهار نتیجه گیری مهم ارائه شده است. اولاً نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مسیر در شکل دو نشان می‌دهد که نظارت و اخلاق عامل تعادل در ملاحظات حاکمیت شرکتی در عوامل شیوه های حاکمیت شرکتی خواهد بود (۰/۲۵). علاوه بر این شیوه اداره امور شرکت ها نیز تحت تاثیر عملکرد سازمانی قرار می گیرد (۰/۵۶). با توجه به مفاهیم مدیریتی این نشان می‌دهد که هرچند ملاحظات اخلاقی به طور مستقیم نمی تواند تحت تاثیر عملکرد استرس زای سازمان قرار گیرد، لذا سطح بالاتری از ملاحظات اخلاقی مانند نظارت و حفظ تعادل می تواند منجر به اجرای موثر از شرکت های بزرگ شود کسب و کار می تواند ترویج عملکرد شرکت را داشته باشد که به طور کامل اجرای حاکمیت شرکتی را دارد.

در مرحله دوم دو عامل یعنی مشروعیت و جمع آوری سرمایه در ملاحظات اخلاقی از ابعاد حاکمیت شرکتی مربوط به شیوه های حاکمیتی شرکتی نبوده است. این بدان معنی است که حتی اگر دولت تلاش کند تا تنظیم نیروی کسب و کار را در حاکمیت شرکتی اجرا کند، آن معمولاً توسط شرکت کنندگان به وجود نیامده و OTC موثری بدست می آید. به عنوان مثال با اشاره به استقرار مدیران مستقل در هیئت مدیره، آن برای پیدا کردن یک فرد در کسب و کار که مایل به کم کاری است، آسان بوده و در عین حال از نظارت بر آن غافل می شویم. به طور موقت این اتفاق می افتد. رابطه غیر خطی در جمع آوری سرمایه نشان می‌دهد که زمانی که سرمایه از بازارهای سرمایه بدست می آید، پیچیدگی های مختلفی داشته و عدم قطعیت در حال حاضر در بازار سهام تایوان وجود دارد. خطرات بیش از حد بالا بوده و مانع از انتظار شرکت کنندگان می باشد. ثالثاً تجزیه و تحلیل مسیر در شکل ۲ نشان می‌دهد که مکانیزم خلاقیت و رهبری اخلاقی در ملاحظات اخلاقی حاکمیت شرکتی نفوذ مستقیم در مدیریت گروه دارد. (۰/۲۱- و ۰/۲۵+). مدیریت گروه تاثیر مستقیمی بر شرکت های بزرگ و شیوه های حکومتی شان به مقدار ۰/۱۸ داشته و اداره امور شرکت ها، شیوه های تاثیر مستقیمی بر روی هر عملکرد سازمان را به مقدار ۰/۵۶ نشان می‌دهد. با این حال مدیریت گروه می تواند به طور غیر مستقیم بر عملکرد سازمانی تاثیر بگذارد. به طور کلی، روابط متقابل متغیرها مذکور به این معنی است که ملاحظات اخلاقی در حاکمیت شرکتی می تواند بر عملکرد سازمان از طریق واسطه تاثیر گذاشته و متغیرهای مدیریت گروه نیز بر اداره امور شرکت ها تاثیر گذار می باشد. مدیریت گروه در نتیجه یکی از متغیرهای واسطه است. در حالی که ملاحظات اخلاقی حاکمیت شرکتی را تحت تاثیر در عملکرد سازمانی قرار می دهد. مفهوم اصلی مدیریت در گروه، بازی کردن نقش واسطه است که تاثیر مهمی در اجرای حاکمیت شرکتی دارد. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می دهد که کلید اصلی بر روی نقص های سنتی مانند تمرکز و عدم وجود دموکراسی در مکانیزم خلاقیت و رهبری اخلاقی عوامل در ملاحظات اخلاقی حاکمیت شرکتی است. جزئیات را در قسمت نتیجه گیری چهارم بیشتر روشن خواهد شد. چهارما یکی دیگر از یافته های مهم در این مطالعه این است که رابطه خطی بین سازش و خلاقیت با واسطه مدیریت گروه دارد که مقدار منفی است (۰/۲۱-). این رابطه منفی نشان می دهد که یک شرکت با این ساز و کار و خلاقیت با توجه به نظرات و کارکنان می باشد. گروه در کنترل کسب و کار محدود نبوده و دست کاری کارکنان اتفاق می افتد. به طور طبیعی تاثیر منفی از مدیریت گروه وجود دارد. این وضعیت در تایوان یکسان است. اکثر گروه های کسب و کار در تایوان معمولاً نظرات مختلفی را به دلیل تمرکز از کارکنان رد می کند. این برای توسعه بلند مدت در کسب و کار مفید نیست. بنابراین برای خوبی کسب و کار مدیران و صاحبان کسب و کار نیاز به تنظیم مسیر مدیریتی خود و صحبت با مدیریت دارند. این رابطه مثبت در رهبری اخلاقی و مدیریت گروه به مقدار ۰/۲۵ نشان می دهد که در یک شرکت با درجه بالاتر از رهبری اخلاقی، مدیریت گروه آسان تر به دست می آید که به دلیل اطلاعات بالاتر و بهره وری مثبت از مدیریت گروه است که به راحتی توسعه یافته است. این استفاده از مدیریت گروه می باشد. تایوان از این قاعده مستثنی است. بنابراین به طور همزمان از جمله عوامل رهبری اخلاقی و خلاقیت است که ابزار برای توسعه بهره وری مثبت برای مدیریت گروه می باشد. این دلیل آن است که چرا

محقق بر اهمیت ملاحظات اخلاقی تاکید دارد. به طور کامل در حال توسعه این دو اقدام می توان اجرای اخلاق کسب و کار را داشت و همچنین اجرای حاکمیت شرکتی به صورت مفید و در طولانی مدت، توسعه کسب و کار را خواهد داشت. نتایج فوق از این مطالعه تجربی نشان می دهد که رابطه علت و معمولی میان ملاحظات اخلاقی حاکمیت شرکتی و مدیریت گروه و شیوه اداره امور شرکت ها و عملکرد سازمانی وجود دارد. بنابراین چهارچوب آزمایشی در شکل ۱ پایدار است و آن را می توان به صورت رسمی به عنوان مدل عملیاتی در ملاحظات اخلاقی حاکمیت شرکتی برای مشاوره کسب و کار در نظر گرفت. در نهایت با توجه به محدودیت های آن، نمونه برداری از ۱۶۱ شرکت ذکر شده بود، که فقط ۱۶٪ از آن ها این شرایط را در تایوان داشته اند. متاسفانه به اندازه کافی این جامعه آمار بزرگ نبوده است. سوالات در پرسش نامه جهت پوشش تمام مسائل مربوط به این پیچیدگی اداره امور شرکت ها است. نتایج این اثر دارای کاستی هایی بوده لذا با این حال راه حلی برای این مشکلات در آینده از مطالعات دیگر وجود خواهد داشت.

منابع

- Bentler, P. M.: 1995, EQS Structural Equations Program Manual (Multivariate Software, Encino, CA).
- Byrne, J. A., M. Arndt, W. Zellner and M. McNamee: 2002, 'Restoring Trust in Corporate America', Business Week, June, 30-36.
- Carmines, E. and J. McIver: 1981, 'Analyzing Models with Unobserved Variables: Analysis of Covariance Structures', in G. Bohmstedt and E. Borgatta (eds.), Social Measurement: Current Issues (Sage, Beverly Hills, CA).
- Chen, D.: 2003, 'A Further Study of the Relationship among the Directorate, Supervisors and Corporate Performance', Unpublished master thesis, National Chengchi University, Taiwan.
- Cheng, K. H: 2005, 'Relationship between Corporate Governance and Organizational Performance: The Study of SMEs in Taiwan', Chinese Management Review 8(3), 1-27.
- Child, J.: 2002, 'The International Crisis of Confidence in Corporations', Academy of Management Executive 16(3), 145-148.
- Chio, H. O: 2003, Structural Equation Modeling: The Theory, Technique and Application of LISREL (Yehyeh Bookstore, Taipei).
- Credit Lyonnais Securities Asia: 2003, CG Watch Corporate Governance in Emerging Market (CLSA).
- Collier, J. and J. Roberts: 2001, 'An Ethic for Corporate Governance?', Business Ethics Quarterly 11(1), 67-71.
- De Mesa Graziano, O: 2002, 'Promoting Ethical Conduct: A Review of Corporate Practices', Strategic Investor Relations 2(3), 29-36.
- Deniz, M. and M. K. C. Suarez: 2005, 'Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain', Journal of Business Ethics 56(1), 27-42.
- Diacon, S. R. and C. T. Ennew: 1996, 'Can Business Ethics Enhance Corporate Governance? Evidence from a Survey of UK Insurance Executives', Journal of Business Ethics 15, 623-634.
- Fama, E. and M. Jensen: 1983, 'Separation of Ownership and Control', Journal of Law and Economics 2, 301-325.
- Gasorek, D.: 2003, 'Ethics Beyond Corporate Governance', Pharmaceutical Executive, September, 98-104.
- Gerrish, J. C. and S. Cocheo: 2002, 'The New Commandments for Corporate Governance', ABA Banking Journal 94(11), 16-19.

- Handler, W. C.: 1989, 'Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business', *Family Business Review* 3, 72-80.
- Ho, L. R.: 2003, 'The Study of Relationship between Information Transparency and Performance Estimation in Corporate Governance', Unpublished master thesis, Feng Ciao University, Taiwan.
- Howatson, R.: 2003, 'A Bentall Well-centered', *BC Business* 31(6), 11.
- Hu, L. and P. M. Bender: 1999, 'Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structural Equation Modeling: Conventional Criteria versus New Alternatives', *Structural Equation Monthly* 6(1), 1-55.
- Huang, J. Y.: 2000, *Multi-variate Analysis* (Institute of Chinese Economics and Business, Taipei).
- Huang, S. O.: 1997, 'The Relationship between Family Business and Surplus Manipulation', Unpublished master thesis, National Chung Cheng University, Taiwan.
- Huong, J. M.: 2004, 'From the Variables of Corporate Governance to the Corporate Performance of Financial Holding in Taiwan', Unpublished master thesis, National Kaohsiung First University of Science and Technology, Taiwan.
- Lee, J.: 1996, 'Culture and Management: A Study of Small Chinese Family Business in Singapore', *Journal of Small Business Management* 34(3), 63-67.
- Leenders, M. and E. Waarts: 2003, 'Competitiveness and Evolution of Family Business: The Role of Family and Business Orientation', *European Management Journal* 21(6), 686-697.
- Li, Y. P.: 2004, 'Corporate Governance or Self-governing Corporation', *Management Magazine* 357, 40-48.
- Lin, S. F.: 2003, 'The Study of Relationship between Corporate Performance and Corporate Equity Structure, Directorate Structure and Financial Policy', Unpublished master thesis, National Chengchi University, Taiwan.
- Liu, S. L.: 2002, 'Estimation of Corporate Governance Performance', *Gre Tai Securities Monthly* 80, 48-58.
- Lu, CO: 2003, 'An Empirical Study of the Relationship between the Institute of Independent Directors and Independent Supervisors and Corporate Performance', Unpublished master thesis, National Taipei University, Taiwan.
- McDonald, R. P. and M. R. Ho: 2002, 'Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analysis', *Psychological Methods* 7, 64-82.
- Mizno, J.: 1999, 'Business Ethics and Corporate governance in Japanese Corporations', *Business & Society Review* 102(103), 65-80.
- Nocera, J.: 2002, 'System Failure', *Fortune (Europe)* 145(13), 36-40.
- Organization for Economic Co-operation Development: 1999, *OECD Principles of Corporate Governance* (OECD, Paris, France).
- Peters, B. G.: 1996, *The Future of Governing* (University Press of Kansas, Kansas).
- Schwepker, C. H., O. C. Ferrett and T. N. Ingram: 1997, 'The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress in the Sales Force', *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2), 98-108.
- Securities and Futures Institute: 2001, *Corporate Governance in Taiwan* (Securities and Futures institute, Taipei).
- Standard & Poor's: 2001, *Company Transparency Disclosures Survey on Asia-Pacific* 100. <http://www.standardpoors.com>.
- Steiner, T. L.: 1996, 'A Reexamination of the Relationships between Ownership Structure, Firm Diversification and Tobin's Q', *Journal of Business and Economics* 35, 39-48.
- Taiwan Securities and Futures Supervisory Commission: 2005, *Annual Report of Registration of Listed and OTC Companies in Taiwan* (Taiwan Securities and Futures Supervisory Commission, Taipei).

- Thornton, E., D. Henry, M. Der Hovanesian, G. Smith, M. McNamee and A. Borrus: 2002, 'Big Gun Aims for Change', *Business Week*, 36-40.
- Uhlener, L. M.: 2005, 'The Use of the Guttman Scale in Development of a Family Orientation Index for Small to-Medium-Sized Firms', *Family Business Review* 18(1), 41-56.
- Verschoor, C: 2002, 'New Governance Initiatives have Ethics Component', *Strategic Finance* 84(5), 22-24.
- Wah, S. S.: 2001, 'Chinese Cultural Values and their Implication to Chinese Management', *Singapore Management Review* 23(2), 75-83.
- Wharton, C, Jr.: 2003, 'The Overlooked Governance Reforms', *Corporate Board* 24(139), 1-7.