

## مروری نظام‌مند بر حاکمیت شرکتی در کسب و کارهای خانوادگی

عطاءاله هرندي\*

پیوند میرزائی‌ان خمسه\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۵

### چکیده

در بسیاری از کشورها کسب و کارهای خانوادگی بیش از ۷۰ درصد از کل کسب و کارها را تشکیل می‌دهند و نقش عمده‌ای در رشد اقتصادی و استخدام نیروی کار ایفا می‌کنند. کسب و کارهای خانوادگی ستون فقرات بسیاری از اقتصادها هستند. اگرچه بسیاری از این شرکت‌ها ساختارهای حاکمیتی کاملاً تعریف شده‌ای دارند، اما اکثر خانواده‌ها بدون نظام روشن حاکمیت شرکتی کار می‌کنند. افزایش حجم روزافزون مطالعات مرتبط با مفهوم حاکمیت شرکتی، مفاهیم مشتق شده گسترده از آن، هم-چنین برخی محتوای متعارض مستخرج پیرامون پیامدهای حاصل از این مفهوم، به عنوان یک عامل انگیزه‌بخش، پژوهش‌گران این مطالعه را بر آن داشت تا با انجام مروری نظام‌مند در چارچوب پیشنهاد، تصمیم و پس‌اند؛ به یکپارچه‌سازی مولفه‌های حاصل از یافته‌های سایر نویسندگان در حوزه‌ی حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی بپردازند. واکاوی و یکپارچه‌سازی مفهوم حاکمیت شرکتی به‌ویژه در شرکت‌های خانوادگی، (۲) شناخت عوامل و اجزای تشکیل‌دهنده‌ی حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی و (۳) معرفی پیشایندها و پیامدهای حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی از اهداف اصلی این پژوهش بوده‌اند. این مطالعه مبتنی بر الگوی چهار مرحله‌ای مرور نظام‌مند مقالات، طراحی شده است. در مرحله نخست ۴۴۰ مقاله برتر نمایه شده در پایگاه‌های علمی مورد تأیید در CABS List که به حوزه نظری حاکمیت شرکتی در زمینه کسب و کارهای خانوادگی در بازه زمانی پنج ساله (۲۰۱۹-۲۰۲۳) پرداخته بودند، انتخاب شدند. در مرحله بعد، مقالات برتر و واجد شرایط برای بررسی عمیق‌تر و یافتن پاسخ مناسب پرسش پژوهش انتخاب، غربال و ارزیابی شدند که در مرحله نخست پایش ۶۶ مقاله و در نهایت ۴۳ مقاله وارد فرآیند اصلی تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش در دو مرحله تحلیل توصیفی و تحلیل محتوایی پژوهش، نشان داد که سازه اصلی حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی، در مجموع از ۷۵ کد: ۱۷ کد پیشایندها، ۲۹ کد بُعد و ۲۹ کد پیامد تشکیل می‌شود.

**واژگان کلیدی:** حاکمیت شرکتی، کسب و کارهای خانوادگی، هیات مدیره.

\* استادیار گروه استراتژی، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Ata.harandi@gmail.com

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

## مقدمه

محیط اقتصادی متلاطم و در حال تغییر، مشاغل مختلف را با چالش‌های متفاوتی مواجه کرده است و در این میان، رقابت و افزایش فشار قیمت‌ها سرعت ظهور چالش‌های جدید را بالاتر برده است (صدیق و تارک رشدی عبدالهالم گبا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). حاکمیت شرکتی به عنوان یک ابزار مدیریتی ضروری برای شرکت‌ها (امین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲؛ یه و ترجوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)؛ نقشی حیاتی در تضمین موفقیت سازمان ایفا می‌کند (زید و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰؛ الشیراه و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). این ابزار به طور مستقیم با کنترل و نظارت مرتبط است (امین و همکاران، ۲۰۲۲؛ بلانکو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). در این حال، اغلب متخصصین و پژوهشگران کسب و کار معتقدند که شیوه‌های حاکمیت شرکتی خوب می‌تواند اهرمی (الشیراه و همکاران، ۲۰۲۲)، برای کنترل و نظارت بر مدیریت بوده و مدیران را از رفتارهای غیراخلاقی و فرصت طلبانه باز دارد (امین و همکاران، ۲۰۲۲؛ فاما و جنسن<sup>۷</sup>، ۱۹۸۳). رسوایی‌های پی در پی در بسیاری از شرکت‌های ملی و بین‌المللی (انرون، ۲۰۰۱؛ تایکو، ۲۰۰۲؛ ورلدکام، ۲۰۰۲؛ ساتیام، ۲۰۰۹)، منجر به بررسی دقیق‌تر ترکیب و تصمیمات هیات مدیره شده است (امین و همکاران، ۲۰۲۲؛ ترجسن و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). به این ترتیب حاکمیت شرکتی به‌عنوان یک ابزار قدرتمند جهت تنظیم و کنترل اقدامات اعضای هیات مدیره و حفاظت از منافع سهامداران، مورد اقبال جوامع مختلف قرار گرفت (سها و کابرا<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱؛ گزارش روبان آبی<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۹؛ آلی‌سی‌دی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹، ۲۰۱۵). بر این اساس، هدف اصلی حاکمیت شرکتی تضمین حفاظت از منافع ذینفعان بوسیله‌ی نظارت بر بسیاری از رویه‌های مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، کنترل‌های داخلی، ارزیابی عملکرد و افشای اطلاعات است (حداد و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۷). در واقع، شیوه‌های حاکمیت شرکتی خوب به معنای "ایجاد ارزش برای همه سهامداران" است (ولفورد<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷؛ آنانه<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۲). اثر بخشی حاکمیت شرکت‌ها، به خصوص ارتباط میان حاکمیت شرکتی و عملکرد سازمانی، منجر به تمرکز بسیاری از مطالعات شده است. بررسی مطالعات و پژوهش‌های مرتبط با حاکمیت شرکتی و تحلیل نرخ روند آن‌ها، نشان می‌دهد که اکثر تحقیقات حاکمیت شرکتی بدون توجه به بستر و زمینه‌ای که شرکت در آن قرار دارد انجام شده‌اند. عوامل محیطی و سازمانی مانند نوع شرکت، رقابت در بازار، استراتژی کسب و کار، میزان

تلاطم محیط توضیح می‌دهند که چرا، شرکت‌ها با حاکمیت ضعیف توانسته‌اند عملکرد مناسبی داشته باشند ولی بسیاری از شرکت‌ها با حاکمیت قوی نمی‌توانند به اهداف خود برسند. با توجه به اینکه اثر بخشی حاکمیت شرکتی توسط عوامل محیطی و سازمانی تعیین می‌شود، در نظر گرفتن بستر و زمینه به منظور درک بهتری از میزان اثر گذاری آن مستلزم استفاده از مبانی نظری است که در آن بستر شکل گرفته است. قطعاً با اصول و قواعد سایر کسب‌وکارها نمی‌توان در بستر کسب‌وکارهای خانوادگی نیز موفق بود (رحمان سرشت، هرندی، a، ۱۳۹۶). هدف این تحقیق واکاوی، یکپارچه سازی، شناخت عوامل واجزای شکل دهنده و معرفی پیشایندها و پیامدهای حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی است.

## مبانی نظری

### حاکمیت شرکتی و شرکت‌های خانوادگی

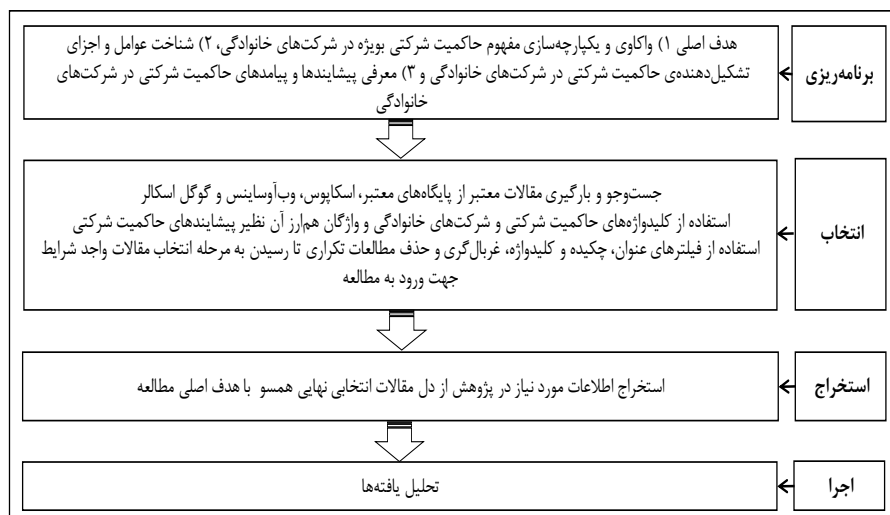
حاکمیت شرکتی به مجموعه‌ای از استراتژی‌های توصیف‌گر قوانین و رویه‌ها برای تصمیم‌گیری در امور شرکت اطلاق می‌شود که منافع مدیران، سهامداران و سایر ذینفعان را پوشش می‌دهد (صحنی و همکاران، ۲۰۱۷). بسیاری از محققان تأثیر قابل توجه حاکمیت شرکتی بر عملکرد شرکت را نشان داده‌اند و معتقدند که استفاده از سازوکارهای حاکمیت شرکتی کارآمد برای ادامه حیات هر شرکتی ضروری است (صدیق و گبا، ۲۰۲۱). سازوکارهای حاکمیت شرکتی از جمله سیستم‌ها و ساختارهایی است که شرکت با استفاده از آن‌ها توانمندی‌های اقتصادی و مشروعیت عملیات را هدایت و کنترل می‌کند (ای سی دی، ۲۰۰۴). کنترل راهبردی در سطح حاکمیت شرکتی، نظامی است که از مجرای آن، سازمان به انطباق همیشگی با شرایط واقعی دست پیدا می‌کند. در حقیقت حاکمان شرکتی با این رویکرد می‌توانند به انعطاف پذیری راهبردی دست پیدا کنند. در فرآیند کنترل راهبردی، یادگیری نهادینه شده و کل سازمان به همراه مراجع ذینفع بیرونی با استفاده از پایش مستمر، آزمون و خطای یادگیرنده و نیز شهود به آنچه در محیط درون و برون سازمان رخ می‌دهد حساس می‌شوند (رحمان سرشت، هرندی، b، ۱۳۹۶). مفهوم حاکمیت شرکتی حوزه وسیعی از توسعه مسئولیت‌ها و حقوق در میان سهام‌داران مختلف شرکت را پوشش می‌دهد و شامل

ویژگی‌های مختلفی از جمله: ۱. اندازه هیات مدیره، ۲. استقلال هیات مدیره، ۳. تنوع هیات مدیره، ۴. تمرکز مالکیت، ۵. نوع مالکیت، ۶. دوگانگی نقش، ۷. استقلال کمیته حسابرسی، ۸. کمیته نامزدی و پاداش، ۹. کمیته مدیریت ریسک و ۱۰. کیفیت حسابرسی است (آنانزه، ۲۰۲۲؛ ساها و کابرا، ۲۰۲۱؛ عارف و شبیر، ۲۰۱۹؛ ییلماز<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۸). یکی از مهم‌ترین سازوکارهای که به حاکمیت شرکتی کمک می‌کند تا اقدامات را تحت نظارت و کنترل قرار دهد، هیات‌مدیره است (گوپتا و چاوهان<sup>۱۶</sup>، ۲۰۲۳). اعضای هیات‌مدیره از بازیگرانی از جمله مالکان و مدیران شرکت (مملی و همکاران، ۲۰۱۲) شکل می‌گیرد که یکی از وظایف این هیات، کاهش عدم تقارن اطلاعاتی و احتمال شکل‌گیری منافع خصوصی برای مدیران از طریق بکارگیری سازوکارهای موثر است که رفتار فرصت‌طلبانه برخی از مدیران را با مسئول کردن پیامدهای اعمالشان کنترل می‌کند (ساها و کابرا، ۲۰۲۱). مانند هر شرکت دیگری، هیات مدیره شرکت‌های خانوادگی به عنوان حیاتی‌ترین مکانیسم حاکمیت شرکتی داخلی (CGM) در نظر گرفته می‌شود (روسینگنولی و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۲۰؛ جارا و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۹)، که وظایف حیاتی را برای سهامداران خارجی انجام می‌دهد. بر اساس پژوهش‌های اخیر، در چشم انداز اقتصادی جهان، شرکت‌های خانوادگی توانسته‌اند سهمی در حدود دو سوم از تجارت جهانی را از آن خود کنند (گوپتا و چاوهان، ۲۰۲۳؛ دی ماسیس و همکاران، ۲۰۱۸). شرکت‌های خانوادگی سیستمی متشکل از سه زیرسیستم خانواده، شرکت و کارآفرین هستند که تا زمانی که کارآفرین موسس در جایگاه خود قرار داشته باشد، سیستم نسبتاً پایدار است (وانگ و همکاران، ۲۰۲۲). بررسی یافته‌های حاکمیت شرکتی در کسب و کار خانوادگی نتایج متفاوتی از تأثیر مالکیت خانواده بر عملکرد شرکت دارد. مطالعات قهوهچی و ولف<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۹)، نشان داد که بین مشارکت خانواده در کسب و کار و عملکرد رابطه مثبت وجود دارد با این حال بر اساس یافته‌های حاصل از پیمایش بالاگویی می‌توان گفت که میان مدیر مالک و معیارهای عملکرد مالی رابطه‌ای وجود ندارد لذا می‌توان این عدم انطباق در یافته‌ها را به اندازه کسب و کار و مدت زمان مالکیت خانواده نسبت داد (صدیق و گبا، ۲۰۲۱). از طرفی با توسعه شرکت‌های خانوادگی و شکل‌گیری تعارضاتی مبنی بر رویدادهای محرک (انتصاب برخی از اعضای خانواده در سمت‌های ارشد یا تصمیم‌بازنشستگی موسس)، سیستم ناپایدار می‌شود

(موریس و همکاران، ۱۹۹۶). به این ترتیب، بی‌ثباتی سیستم در رقابت بین نامزدهای متعدد، تضاد منافع بین گروه‌های ذینفع در خانواده، نوسان بین استخدام اعضای خانواده یا مدیران حرفه‌ای در انتخاب اجرایی و توزیع حقوق مالکیت، کنترل و مدیریت آغاز می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۲۲). محققان همچنین معتقدند یکی دیگر از عوامل مرتبط با کاهش نتایج عملکرد مالی، تأثیر نامطلوب فرزندان نسل دوم یا سوم بنیانگذاران است (مورو و پروتسی<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۹). بنابراین، در کوتاه‌مدت، زمانی که کسب و کارهای خانوادگی نسبتاً کوچک هستند و روح کارآفرینی دارند، می‌توانند از انگیزه‌ها و قابلیت‌های رهبری بهره‌برند و انعطاف‌پذیر و سازگار با تغییرات باقی می‌مانند (شبیر، ۲۰۱۸). بنابراین در مقایسه با شرکت‌های غیر خانوادگی، نتایج مالی بهتری را تجربه می‌کنند. با این حال، در بلندمدت خانواده شرکت‌ها بزرگ‌تر می‌شوند و ادامه تضمین چنین سازگاری و انعطاف‌پذیری چالش برانگیز می‌شود (صدیق و گبا، ۲۰۲۱). بنابراین یک چارچوب حاکمیت شرکتی قوی در شرکت‌های خانوادگی ممکن است تأثیر منفی مشکلات را کاهش دهد (ال-اوکیلی و همکاران<sup>۲۱</sup>، ۲۰۲۰) و بهره‌گیری از سازکارهای حاکمیت شرکتی، مانند نظارت بر تصمیمات کنترل‌کننده سهامداران خانوادگی و حفاظت از دارایی‌های شرکت در برابر سوء استفاده مزایای زیادی برای شرکت‌های خانوادگی به همراه دارد (پینتو و همکاران، ۲۰۱۹؛ گوپتا و چاوهان، ۲۰۲۳). با توجه به مطالعه اودا و همکاران<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۸)، حاکمیت شرکتی برای شرکت‌های خانوادگی به دلایل مختلفی از جمله ۱. خانواده رابطه بلندمدتی با کسب و کار دارد و می‌توان آن را به نسل‌های بعد انتقال داد. ۲. خانواده می‌تواند دیدگاه‌ها و هنجارهای فرهنگی خاصی داشته باشد که بر شیوه اداره‌ی کسب و کار تأثیرگذار است و در نهایت ۳. سهامداران و اعضای هیات‌مدیره مشاغل خانوادگی معمولاً با یکدیگر ارتباطاتی دارند و از این سه منظر حاکمیت شرکتی در کسب و کارهای خانوادگی با مشاغل غیر خانوادگی متفاوت است (صدیق و گبا، ۲۰۲۱). بنابراین در این مطالعه پژوهشگران قصد دارند بر اساس یک مرور نظام‌مند به مهمترین عواملی که بر حاکمیت شرکتی در یک کسب و کار خانوادگی تأثیر می‌گذارند پی برده و پیامدهای آن را نیز مورد بررسی قرار دهند.

## روش پژوهش

روش این پژوهش، مرور نظام‌مند، بر مبنای الگوی پیشنهادی آیدن و همکاران<sup>۳۳</sup> (۲۰۱۷) است. این الگو، شامل پنج گام: برنامه‌ریزی، انتخاب، استخراج و اجرا، می‌باشد. همچنین جهت تدقیق در انتخاب پژوهش‌های مورد استفاده در این مطالعه، از روش سیلوا<sup>۳۴</sup> (۲۰۱۵) به عنوان فرایند انتخاب مقالات بهره گرفته شد. مراحل مذکور شامل (۱) شناسایی مقالات و سپس استخراج آن‌ها از پایگاه‌های معتبر علمی و حذف مقالات تکراری؛ (۲) غربال‌گری مقالات، مطالعه‌ی عنوان، چکیده و برگزیدن مقالات مرتبط با موضوع؛ (۳) بازغربال‌گری، مرور مقدمه و نتایج مقالات مرحله قبل و انتخاب مقالات مرتبط و (۴) ارزیابی؛ مرور بر مبنای هدف مقالات غربال شده و انتخاب نهایی آن‌ها می‌باشد.



شکل ۱. فرایند اجرا با الگوگیری از استاندارد آیدن و همکاران (۲۰۱۷) و سیلوا (۲۰۱۵)

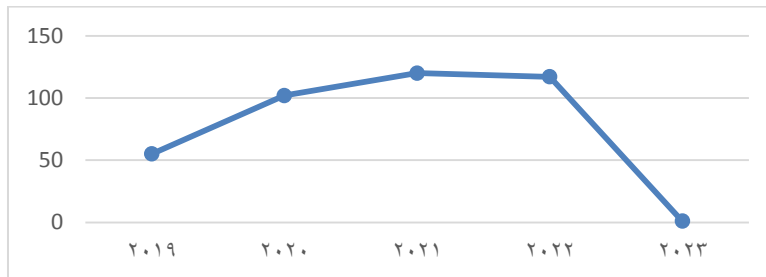
پایگاه‌های علمی برای انتخاب مقالات عبارت بودند از: اسکاپوس؛ وب‌اوساینس و گوگل‌اسکالر. در این مرور، صرفاً مقالات چاپ شده در مجلات علمی دارای اعتبار که به زبان انگلیسی نوشته شده‌اند، در نظر گرفته شد. عبارت "حاکمیت شرکتی" و "شرکت‌های خانوادگی" در بخش جست‌وجوی این سه پایگاه با فیلتر «عنوان، چکیده و واژگان کلیدی» از سال ۲۰۱۹-۲۰۲۳ (۵سال اخیر)، با مجموع تعداد ۴۴۰ مقاله استخراج شد.

سپس بدلیل نامناسب یا غیرمرتبط تشخیص داده شدن بخش گسترده‌ای از منابع، تعدادی از مقالات از فرایند بررسی خارج و در مراحل بعدی با توجه به مابقی بخش‌های مقالات شامل عنوان، چکیده، مقدمه و نتایج، تعدادی دیگر از مقالات حذف و در مرحله مطالعه مقدمه و نتیجه‌گیری تعداد ۶۶ مقاله براساس مرور نظام‌مند (کوئینانس و راسو<sup>۲۵</sup>، ۲۰۱۷) مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند. در نهایت، تعداد ۴۳ مقاله بر اساس سنجش میزان کیفیت آن‌ها (بر اساس روش پیشنهادی کالدول) و همسویی با اهداف پژوهش (مبتنی بر بستر و زمینه حاکمیت شرکتی در کسب و کارهای خانوادگی) شناسایی شدند و برای پاسخ به پرسش اصلی مطالعه مورد بررسی قرار گرفت. در بخش بعدی یافته‌های پژوهش، تحلیل و ارزیابی شدند. در بخش تحلیل داده‌ها ابتدا مقالات در سه دسته کلی پیشایندها، پسایندها و ابعاد حاکمیت شرکتی در کسب و کارهای خانوادگی دسته‌بندی شدند. در گام بعد با مقوله‌سازی مفاهیم موجود در هر دسته تلاش شد تا مدل جامع و یکپارچه‌ای از حاکمیت شرکتی در زمینه کسب و کارهای خانوادگی ارائه شود و ابعاد این مدل تبیین شوند. بر اساس نتایج بدست آمده در مجموع ۷۵ کد به دست آمد که سهم پیشایندهای حاصل از پژوهش تعداد ۱۷ کد، سهم ابعاد تعداد ۲۹ و سهم پیامدهای آن تعداد ۲۹ کد می‌باشد.

## یافته‌های پژوهش

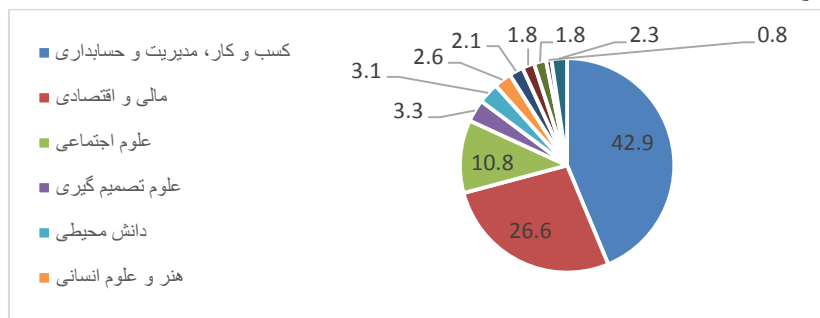
### تحلیل توصیفی مطالعه

شکل (۲) روند مطالعات انجام شده در حوزه‌ی حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی به تفکیک سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۳ را نمایش داده است. این نمودار نشان می‌دهد که بیش‌ترین تعداد پژوهش در حوزه‌ی حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی در سال ۲۰۲۱ پذیرش شده است و آمار سال ۲۰۲۲ تا تاریخ ۲۰ ماه اکتبر نیز بسیار نزدیک به سال ۲۰۲۱ است و حتی ممکن است تا انتهای سال ۲۰۲۲ از رکورد سال ۲۰۲۱ نیز فراتر رود. شایان ذکر است که تنها تعداد محدودی از فصلنامه‌ها شماره‌های جدید خود را در سال ۲۰۲۳ به چاپ رسانیده‌اند.



شکل ۲. روند اسناد چاپ شده در حوزه‌ی حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی به تفکیک سال - های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۳ در پایگاه استنادی اسکاپوس، (پژوهشگران)

هم‌چنین شکل (۳) نشان می‌دهد که در حوزه‌ی حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی، سهم مطالعات در زمینه کسب و کار، مدیریت و حسابداری در جایگاه نخست قرار دارند.

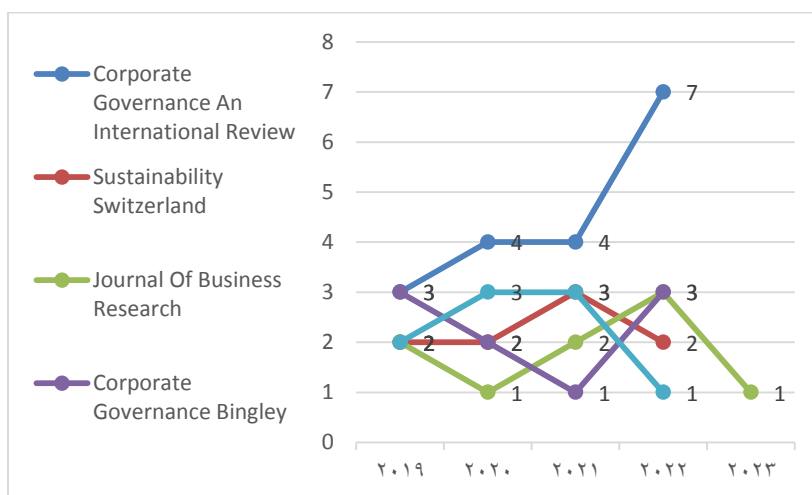


شکل ۳. سهم علوم مختلف در مقالات چاپ شده‌ی حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی به تفکیک سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۳ در پایگاه استنادی اسکاپوس، پژوهشگران

بیش‌ترین سهم از اسناد چاپ شده در حوزه‌ی حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی، به مقالات دارای اعتبار علمی، در رتبه دوم به مقالات مروری و در رتبه سوم این اسناد به مقالات کنفرانسی تعلق دارد. کشورهای ایالات متحده، اسپانیا و چین رتبه اول تا سوم چاپ اسناد مرتبط با حوزه حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی را به خود اختصاص داده‌اند و در میان ده کشور با رتبه‌های اول تا دهم اسناد چاپی این حوزه در سال‌های ۲۰۱۹-۲۰۲۳ نام شش کشور آسیایی قرار دارد. سهم تولید اسناد توسط نویسندگان برتر مرتبط با حوزه حاکمیت شرکتی در



شرکت‌های خانوادگی نشان می‌دهد که گوزمان و تروجیلو با تولید ۵ سند در رتبه‌ی اول و ال-اوکیلی، گونزالس و یه؛ با سهم تولید ۴ سند در رتبه‌ی دوم قرار دارند.



شکل ۴. سهم تولید فصلنامه‌های برتر در حوزه‌ی حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی به تفکیک هر کشور در سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۳ در پایگاه استنادی اسکاپوس، پژوهشگران

### یافته‌های تحلیل محتوا

#### مفهوم یکپارچه‌سازی شده حاکمیت شرکتی در کسب و کارهای خانوادگی

حاکمیت شرکتی به مجموعه‌ای از استراتژی‌های توصیف‌گر قوانین و رویه‌ها برای تصمیم‌گیری در امور شرکت اطلاق می‌شود که منافع مدیران، سهامداران و سایر ذینفعان را پوشش می‌دهد (صحنی و همکاران، ۲۰۱۷). بسیاری از محققان تأثیر قابل توجه حاکمیت شرکتی بر عملکرد شرکت را نشان داده‌اند و معتقدند که استفاده از سازوکارهای حاکمیت شرکتی کارآمد برای ادامه حیات هر شرکتی ضروری است (مصباح صدیق و گبا، ۲۰۲۱). سازوکارهای حاکمیت شرکتی از جمله سیستم‌ها و ساختارهایی است که شرکت با استفاده از آنها توانمندی‌های اقتصادی و مشروعیت عملیات را هدایت و کنترل می‌کند (ای سی دی، ۲۰۰۴). این مفهوم حوزه وسیعی از توسعه مسئولیت‌ها و حقوق در میان سهامداران مختلف شرکت را پوشش می‌دهد و

شامل ویژگی‌های مختلفی از جمله: ۱. اندازه هیات مدیره، ۲. استقلال هیات مدیره، ۳. تنوع هیات مدیره، ۴. تمرکز مالکیت، ۵. نوع مالکیت، ۶. دوگانگی نقش، ۷. استقلال کمیته حسابرسی، ۸. کمیته نامزدی و پاداش، ۹. کمیته مدیریت ریسک و ۱۰. کیفیت حسابرسی است (آنانزه، ۲۰۲۲؛ ساها و کابرا، ۲۰۲۱؛ عارف و شبیر، ۲۰۱۹؛ ییلماز<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۸). یکی از مهم‌ترین سازوکاری که به حاکمیت شرکتی کمک می‌کند تا اقدامات را تحت نظارت و کنترل قرار دهد، هیات‌مدیره است (گوپتا و چاوهان<sup>۲۷</sup>، ۲۰۲۳). اعضای هیات‌مدیره از مالکان و مدیران شرکت (مملی و همکاران، ۲۰۱۲) شکل می‌گیرد که یکی از وظایف این هیات، کاهش عدم تقارن اطلاعاتی و احتمال شکل‌گیری منافع خصوصی برای مدیران از طریق بکارگیری سازوکارهای موثر است که رفتار فرصت‌طلبانه برخی از مدیران را با مسئول کردن پیامدهای اعمالشان، کنترل می‌کند (ساها و کابرا، ۲۰۲۱). در همه شرکت‌ها از جمله شرکت‌های خانوادگی، هیات‌مدیره به عنوان حیاتی‌ترین مکانیسم حاکمیت شرکتی داخلی در نظر گرفته می‌شود (روسینگولی و همکاران<sup>۲۸</sup>، ۲۰۲۰؛ جارا و همکاران<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۹). بر اساس پژوهش‌های اخیر، در چشم‌انداز اقتصادی جهان، شرکت‌های خانوادگی توانسته‌اند سهمی در حدود دو سوم از تجارت جهانی را از آن خود کنند (گوپتا و چاوهان<sup>۳۰</sup>، ۲۰۲۳؛ دی ماسیس و همکاران، ۲۰۱۸). شرکت‌های خانوادگی سیستمی متشکل از سه زیرسیستم خانواده، شرکت و کارآفرین هستند که تا زمانی که کارآفرین موسس در جایگاه خود قرار داشته باشد، سیستم نسبتاً پایدار است (وانگ و همکاران، ۲۰۲۲). از طرفی با توسعه شرکت‌های خانوادگی و شکل‌گیری تعارضات مبنی بر رویدادهای سازمانی (انتصاب برخی از اعضای خانواده در سمت‌های ارشد یا تصمیم‌بازنشستگی موسس)، سیستم ناپایدار می‌شود (موریس و همکاران، ۱۹۹۶). محققان همچنین معتقدند یکی از عوامل مرتبط با کاهش نتایج عملکرد مالی، تأثیر نامطلوب فرزندان نسل دوم یا سوم بنیانگذاران است (مورو و پروتسی<sup>۳۱</sup>، ۲۰۱۹). بنابراین، در کوتاه‌مدت، زمانی که کسب‌وکارهای خانوادگی نسبتاً کوچک هستند و روح کارآفرینی دارند، می‌توانند از انگیزه‌ها و قابلیت‌های رهبری بهره‌برند (شبیر، ۲۰۱۸). بنابراین در مقایسه با شرکت‌های غیر خانوادگی، نتایج بهتری را تجربه کنند. با این حال، در بلندمدت خانواده شرکت‌ها بزرگ‌تر می‌شوند و ادامه تضمین چنین سازگاری و انعطاف‌پذیری چالش برانگیز می‌شود (مصباح صدیق و گبا، ۲۰۲۱).

بنابراین یک چارچوب حاکمیت شرکتی قوی در شرکت‌های خانوادگی ممکن است تأثیر منفی مشکلات را کاهش دهد (ال-اوکیلی و همکاران<sup>۳۳</sup>، ۲۰۲۰) و بهره‌گیری از سازکارهای حاکمیت شرکتی، مانند نظارت بر تصمیمات کنترل‌کننده سهامداران خانوادگی و حفاظت از دارایی‌های شرکت در برابر سوء استفاده مزایای زیادی برای شرکت‌های خانوادگی به همراه دارد (پینتو و همکاران، ۲۰۱۹؛ گوپتا و چاوهان، ۲۰۲۳). به این ترتیب، بی‌ثباتی سیستم در رقابت بین نامزدهای متعدد، تضاد منافع بین گروه‌های ذینفع در خانواده، نوسان بین استخدام اعضای خانواده یا مدیران حرفه‌ای در انتخاب اجرایی و توزیع حقوق مالکیت، کنترل و مدیریت آغاز می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۲۲). چسبرو در مطالعه خود بیان می‌کند که حاکمیت شرکتی یک سیستم و ساختار پایدار حکومتی است که به حل تعارضاتی که در بین اعضای خانواده ایجاد می‌شود کمک می‌کند. علاوه بر این، تصمیم‌گیری روشن را تسهیل می‌کند و عقلانیت را تقویت می‌کند، در نتیجه تضاد منافع را کاهش می‌دهد و شهرت کسب و کار را بهبود می‌بخشد (چسبرو و همکاران، ۲۰۲۲). با بررسی یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین می‌توان به این نکته اشاره کرد، حاکمیت شرکتی برای شرکت‌های خانوادگی به دلایل مختلفی از جمله ۱. خانواده رابطه بلندمدتی با کسب و کار دارد و می‌توان آن را به نسل‌های بعد انتقال داد. ۲. خانواده می‌تواند دیدگاه‌ها و هنجارهای فرهنگی خاصی داشته باشد که بر شیوه اداره‌ی کسب‌وکار تأثیرگذار است و در نهایت ۳. سهامداران و اعضای هیات مدیره مشاغل خانوادگی معمولاً با یکدیگر ارتباطاتی دارند و از این سه منظر حاکمیت شرکتی در کسب و کارهای خانوادگی با مشاغل غیرخانوادگی متفاوت است (مصباح صدیق و گبا، ۲۰۲۱). بنابراین بررسی ادبیات و نتایج سایر مطالعات این نیاز را ایجاد کرد تا پژوهش‌گران با یک نگاه کل‌نگر و بر اساس یک مرور نظام‌مند به مهم‌ترین عواملی که بر حاکمیت شرکتی در یک کسب و کار خانوادگی تأثیر می‌گذارند اشاره کنند و پیامدهای آن را نیز مورد بررسی قرار دهند. در این مطالعه با بهره‌گیری از چارچوب ای‌دی‌ا<sup>۳۳</sup>؛ که توسط پائول و بنیت<sup>۳۴</sup> (۲۰۱۸) ارائه شد، به بررسی روابط میان سازه‌ها در قالب پیشایندها، تصمیمات و نتایج مرتبط با این مفهوم پرداخته می‌شود. پیشایندها مبتنی بر چارچوب ای‌دی‌ا؛ دلیل درگیر یا عدم درگیری یک رفتار است، تصمیمات به عملکرد رفتاری یا عدم عملکرد رفتاری اشاره دارد و نتایج؛ ارزیابی حاصل

از عملکرد رفتاری را مدنظر قرار می‌دهد. با بررسی و تحلیل مطالعات انجام شده پیرامون حاکمیت شرکتی در کسب‌وکارهای خانوادگی عواملی چون: آئین‌نامه رفتاری اعضای خانواده، آئین‌نامه مدیریت ثروت خانواده، وجود دفتر سهام خانواده، منشور اخلاقی خانواده، شکل‌گیری مجمع خانواده، مسئولیت اجتماعی خانواده، بهبود ساختار مالی شرکت، افشا و شفافیت، نظارت سرمایه‌گذاران نهادی، پاسخگویی مناسب در قبال سهامداران خارج از خانواده، مسئولیت‌پذیری در برابر ذینفعان را به عنوان پیشایندهای یک نظام حاکمیت شرکتی مطلوب در کسب‌وکارهای خانوادگی می‌توان برشمرد. در سویی دیگر عواملی چون: بهبود نظام استخدام و جانشین‌پروری در کسب‌وکار خانوادگی، بهبود نظام کنترل استراتژیک و تضاد منافع، بهبود میزان استقلال مدیران در تصمیم‌گیری، بهبود سطح درآمدها، مدیریت بهینه هزینه‌ها، توسعه قابلیت‌های پویا، بهبود بازده سهام، بهینه‌سازی بازده سرمایه‌گذاری‌ها، مدیریت بهینه سرمایه در گردش، بهبود ارزش شرکت، بهبود افشای داوطلبانه و کاهش هزینه‌های خانوادگی را می‌توان از مهم‌ترین پسایندهای یک نظام حاکمیت شرکتی مطلوب در کسب‌وکارهای خانوادگی برشمرد.

## ابعاد حاکمیت شرکتی در کسب و کارهای خانوادگی

### اندازه هیات‌مدیره

اندازه هیات‌مدیره یک فاکتور برجسته جهت ارزیابی میزان اثربخشی اقدامات هیات‌مدیره است (المزینقر و احمد، ۲۰۲۲). گوپتا و چاوهان (۲۰۲۳)، معتقدند که اندازه هیات‌مدیره فراتر از یک ابزار کنترلی در حاکمیت شرکتی کسب و کارهای خانوادگی به ایفای نقش می‌پردازد زیرا در شرایط متلاطم محیطی؛ تخصص، دانش و تجربه متنوع هیات‌مدیره (که معمولاً در کسب‌وکارهای خانوادگی دارای کمبود و پراهمیت است) به بهبود عملکرد شرکت کمک می‌کند. مطالعات کپیل و میشر<sup>۳۵</sup> در هند (۲۰۱۸) و مرندینو و ملویله<sup>۳۶</sup> در ایتالیا (۲۰۱۹)، نشان داد که هرچه هیات‌مدیره بزرگ‌تر باشد، عملکرد شرکت بهبود میابد. بعلاوه هیات‌مدیره‌های بزرگ‌تر در محیط‌های چالش‌برانگیز، این توانایی را بیش‌تر دارند که بتوانند منابع و نیروها را بسیج کرده و منافع ذینفعان را به عنوان دارایی حیاتی شرکت تامین کنند. هم‌چنین در هیات‌مدیره‌های بزرگ‌تر، علاوه

بر فرد تصمیم‌گیر، افرادی دیگر از اعضای هیات‌مدیره که به همان اندازه توانمند هستند، آن تصمیم را ارزیابی می‌کنند و در نتیجه پاسخگویی تصمیم را می‌سنجند لذا این ارزیابی همتایان و پاسخگویی روشن تصمیم‌ها، به نوبه خود منجر به بهبود عملکرد در کسب و کارهای خانوادگی می‌شود (گوپتا و چاوهان، ۲۰۲۳).

### مالکیت خانواده

ساختار مالکیت را می‌توان بر اساس سطح تمرکز مالکیت و هویت مالک آن تحلیل کرد (الچرانی و ابراهام، ۲۰۲۲)، با این حال ساختار مالکیت برای شرکت‌های مختلف متفاوت است (صالحی و همکاران، ۲۰۲۱). در ادبیات حاکمیت شرکتی، نوعی از مالکیت که در آن سهامداران اصلی، اعضای یک خانواده یا خویشاوند هستند، درصد بالایی از سهام یا وابستگی در هیات‌مدیره را داشته و تأثیر زیادی بر شرکت می‌گذارند، به مالکیت خانواده اشاره دارد (اندرسون و همکاران<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۳). همچنین مهم‌ترین موضوع در مطالعات مربوط به مالکیت خانواده، چگونگی تعریف چنین بنگاه‌هایی است. به طور کلی، مالکیت خانوادگی به بنگاه‌هایی اطلاق می‌شود که سهام آن‌ها در اختیار یک خانواده بوده و اعضای خانواده به طور همزمان عضو هیات‌مدیره بوده و یا در سمت‌های مختلف مدیریتی و عملیاتی مشغول به کار هستند (صالحی و همکاران، ۲۰۲۱). یک دیدگاه برجسته در رابطه با مالکیت شرکت‌های خانوادگی نشان می‌دهد که خانواده‌ها به عنوان یک سهامدار مسلط، می‌توانند با تونل زدن منابع از شرکت‌ها، از سرمایه‌گذاران خرد، سلب مالکیت کنند (بک و همکاران<sup>۳۸</sup>، ۲۰۰۴؛ بوبکری و همکاران<sup>۳۹</sup>، ۲۰۱۰؛ جبران و چی، ۲۰۲۱). در دیدگاه مقابل، شرکت‌های خانوادگی توانایی انعطاف‌پذیری بیشتری در شرایط سخت از خود نشان داده و تضمین بیشتری برای بقای بلندمدت ارائه می‌دهند (ویلاونگا و آمیت<sup>۴۰</sup>، ۲۰۱۰). مطالعه کرسپی-کلادرا و مارتین-اولیور<sup>۴۱</sup> (۲۰۱۵)، نشان داد که شرکت‌های خانوادگی در مقایسه با شرکت‌های غیر خانوادگی دسترسی بهتری به اعتبار داشته و مطالعه اسن و همکاران<sup>۴۲</sup> (۲۰۱۵)، نیز نتایج مبتنی بر ارائه عملکرد بهتر را در شرکت‌های خانوادگی برجسته ساخت. بنابراین توجه به شرکت‌های خانوادگی دارای اهمیت بالایی برای رونق اقتصادی هر کشوری است.

### تنوع جنسیتی هیات‌مدیره

بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، تنوع جنسیتی هیات‌مدیره اقدامات نظارتی و مشاوره-ای را بهبود بخشیده (گرونینگ<sup>۴۳</sup>، ۲۰۱۹)، منجر به تنوع فرهنگی، توسعه دیدگاه‌ها (چانجوتامارد و همکاران<sup>۴۴</sup>، ۲۰۲۱)، مشروعیت‌بخشی به شیوه‌های اداره شرکت شده (هیلمن و همکاران<sup>۴۵</sup>، ۲۰۰۷) و کیفیت تصمیم‌سازی را ارتقا می‌دهد (لوکیل و همکاران<sup>۴۶</sup>، ۲۰۱۹؛ گالاواتی و دی استه، ۲۰۲۲). با این وجود ادبیات متناقضی در زمینه تنوع در هیات‌مدیره وجود دارد که آن‌را به مثابه‌ی یک شمشیر دو لبه در نظر گرفته است (میلیکن و مارتینز<sup>۴۷</sup>، ۱۹۹۶). زیرا ممکن است هم تأثیر مثبت و هم منفی بر نتایج هیات‌مدیره بگذارد. برای مثال همبریک و همکاران<sup>۴۸</sup> دریافتند که هیات‌مدیره‌های متنوع و ناهمگن در اقدامات و پاسخ‌های خود به محیط‌های پیچیده در مقایسه با سایر شرکت‌های همگن، کندتر هستند. به این دلیل است که اجماع نظرات مخالف و موافق در حیطه‌ی تنوع جنسیتی به زمان احتیاج دارد (جبران و چن، ۲۰۲۱).

مطالعات نسبتاً کمی به بررسی نقش زنان در شرکت‌های خانوادگی می‌پردازد (مارتینز‌جیمنز<sup>۴۹</sup>، ۲۰۰۹؛ سرکار و سلارکا<sup>۵۰</sup>، ۲۰۲۱، گالاواتی و دی استه، ۲۰۲۲). شواهد مبنی بر آن است که زنان با حضور بیش‌تر و دوستانه‌تر در جلسات و نظارت سختگیرانه‌تر در مجموع مشکلات در شرکت را به حداقل می‌رسانند (متیو و همکاران<sup>۵۱</sup>، ۲۰۱۶؛ بیریندلی و همکاران<sup>۵۲</sup>، ۲۰۲۰). در این راستا، ویژگی‌های شرکت‌های خانوادگی در شکل‌دهی به مشارکت زنان به شیوه‌ای منحصربه‌فرد عمل می‌کند (مارتینز‌جیمنز، ۲۰۰۹). با این حال در شرکت‌های خانوادگی نیز مانند سایر شرکت‌ها، کلیشه‌های جنسیتی منجر شده است که، زنان تمایل به نامرئی و خاکستری نگه داشته شدن تمایل نشان دهند، زیرا علی‌رغم نقش حیاتی آن‌ها در تقویت وحدت خانواده و در نتیجه کمک به تداوم کسب و کار (پوزا و مسر<sup>۵۳</sup>، ۲۰۰۱)، اغلب به طور رسمی به رسمیت شناخته نمی‌شوند، به ندرت به عنوان نامزد جانشینی در نظر گرفته می‌شوند (باننو و همکاران<sup>۵۴</sup>، ۲۰۲۱؛ بیوگرن و همکاران<sup>۵۵</sup>، ۲۰۱۸) و اغلب به دلایل روحیه‌ی مربوط به حفظ کنترل خانواده و حمایت از ترجیحات آن‌ها با درگیری‌های ناشی از وفاداری مواجه می‌شوند (سرکار و سلارکا، ۲۰۲۱؛ گالاواتی و دی استه، ۲۰۲۲).

### دوگانگی نقش مدیر عامل

دوگانگی نقش یعنی موقعیتی که در آن مدیر عامل شرکت همان رییس هیئت مدیره است (دالتون و همکاران، ۱۹۹۸). دیدگاه‌های مختلفی علیه دوگانگی نقش وجود دارد چرا که این دوگانگی نقش نظارت و کنترل هیات مدیره را کمرنگ کرده و در نتیجه بر حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی تاثیر منفی می‌گذارد (گوپتا و چاوهان، ۲۰۲۳). مطالعه فرح و همکاران در سال ۲۰۲۱ در منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا نشان داد که تفکیک وظایف رئیس هیات مدیره از وظایف مدیرعامل بسیار دشوار است، در حالی که برخی دیگر از مطالعات این جدایی را کارآمد و سازنده پنداشته‌اند. یک مدیرعامل، ممکن است از موقعیت خود سوءاستفاده کند و منافع شخصی خود را به منافع شرکت ترجیح دهد (فرح و همکاران، ۲۰۲۱). این امر ممکن است منجر به تصمیمات پرضرری برای عملکرد شرکت و توقف اقدامات استراتژیک شود. علاوه بر این، محققان استدلال می‌کنند که مدیران عامل منتخب از خانواده، شرکت‌های خانوادگی را در درجه اول برای محافظت از رفاه و نیازهای خانواده مدیریت می‌کنند (برون و همکاران، ۲۰۱۲؛ گوپتا و چاوهان، ۲۰۲۳). با این وجود، بررسی نقش مدیرعامل در ۶۳ بانک ترکیه نشان داد که برای بانک‌هایی که مدیرعاملی با نقشی غیردوگانه دارند کارایی ریسک/بازده بالاتر است. در حالی که شرکت‌های بورسی بحرین، جهت افزایش کارایی و کنترل این دو نقش را مجزا از یکدیگر در نظر می‌گیرند. تفاوت‌های بین ملل مختلف، معیارهای عملکرد متفاوت و سایر اختلافات منجر به این دوگانگی در برخورد با نقش مدیرعامل شده است (فرح و همکاران، ۲۰۲۱). مدیران عامل منتخب از خانواده در شرکت‌های خانوادگی، معمولاً از طریق استراتژی‌های سرمایه‌گذاری نسلی، حکومتی محکم برای نسل‌های بعدی با هدف اصلی حفظ ثروت خانواده ایجاد می‌کنند (کارنی، ۲۰۰۵؛ شولتز و گداجلوویک<sup>۵۶</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین، دوگانگی نقش مدیرعامل ممکن است شرکت‌های خانوادگی را از هدف اصلی به حداکثر رساندن ارزش شرکت منحرف کند. از طرفی با توجه به قدرت گسترده رئیس هیات مدیره‌ی مدیرعامل، برای سایر اعضای هیات مدیره و سهامداران خارج از خانواده دشوار است که تصمیمات او را به چالش بکشند (جیانگ و پنگ<sup>۵۷</sup>، ۲۰۱۱).

دیدگاه دوم و مخالف، بر وحدت فرماندهی ارائه شده به هیات مدیره و مدیران تاکید

دارد. دوگانگی نقش مدیر عامل در شرکت‌های خانوادگی، مدیرعامل را در اختیار و کنترل کامل برای سازماندهی منابع جهت رسیدن به عملکرد مطلوب توانمند می‌سازد (هرناندز<sup>۵۸</sup>، ۲۰۱۲) و منجر به حداکثر کردن ثروت سهامداران و افزایش عملکرد کلی شرکت می‌شود (برون و همکاران<sup>۵۹</sup>، ۲۰۱۲). با این وجود گوپتا و چاوهان معتقدند که با ترکیب دودیدگاه، احتمال تاثیرگذاری مثبت دوگانگی نقش مدیرعامل در شرکت‌های خانوادگی بیش‌تر است (گوپتا و چاوهان، ۲۰۲۳).

### استقلال هیات‌مدیره

مطالعات نشان داده است که حضور مستقل هیات‌مدیره، رفتارهای فرصت طلبانه مدیران و وقوع تقلب در صورت‌های مالی را کاهش می‌دهد (واتس و همکاران<sup>۶۰</sup>، ۱۹۷۸؛ بیزلی<sup>۶۱</sup>، ۱۹۹۶)، و به طور قابل توجهی با عملکرد شرکت مرتبط است (لئونگ و همکاران<sup>۶۲</sup>، ۲۰۱۴؛ النجار<sup>۶۳</sup>، ۲۰۱۴؛ زاتونی و همکاران<sup>۶۴</sup>، ۲۰۱۷). برخی دیگر از پژوهش‌گران، استدلال کردند که یک هیات‌مدیره‌ی مستقل یک مکانیسم نظارتی مؤثر برای محدود ساختن دستکاری سود ارائه می‌دهند (قطینه و همکاران<sup>۶۵</sup>، ۲۰۱۳؛ کاپور و گوئل<sup>۶۶</sup>، ۲۰۱۹؛ ستیاوان و همکاران<sup>۶۷</sup>، ۲۰۱۹). به علاوه مرور گزارش‌های مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها نشان داده است که حضور یک عضو هیات‌مدیره خارجی، مدیریت را برای برآوردن نیازهای ذینفعان تشویق می‌کند (الفدلی<sup>۶۸</sup>، ۲۰۲۰). به طور کلی یافته‌ها حاکی از آن است که مدیران خارجی برای نظارت بر رفتارهای مدیریت کارآمدتر هستند و می‌توان نتیجه گرفت که استقلال هیات‌مدیره ممکن است منجر به محدود کردن رفتارهای نادرست مدیریت شود که می‌تواند منجر به کاهش مدیریت سود شود (عبدو و همکاران<sup>۶۹</sup>، ۲۰۲۰؛ المزیقر و احمد، ۲۰۲۲).

### بحث و نتیجه‌گیری

این مرور با هدف اصلی (۱) واکاوی و یکپارچه‌سازی مفهومی حاکمیت شرکتی بویژه در شرکت‌های خانوادگی، (۲) شناخت عوامل و اجزای شکل دهنده‌ی حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی و (۳) معرفی پیشایندها و پیامدهای حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی انجام شد. عملکرد بهتر شرکت‌های خانوادگی برای اکثر کشورها حائز اهمیت



است زیرا مشاغل خانوادگی غالب‌ترین و قدیمی‌ترین شکل کسب‌وکار در جهان را تشکیل می‌دهند که با ایجاد میلیون‌ها شغل مستقیم و غیرمستقیم، جریان‌های درآمدی قابل توجهی را به اقتصادها تزریق کرده است و نقش مالکان خانواده به عنوان مباشر در بهبود عملکرد شرکت‌ها را نشان می‌دهد. اما با این وجود مطالعات نشان می‌دهند که تنها ۵ تا ۱۵ درصد به نسل سوم ادامه می‌دهند و به صورت موفق آمیز به دست نوادگان بنیانگذار سپرده می‌شوند. یکی از مهمترین ویژگی کسب‌وکارهای خانوادگی عدم پایداری بلندمدت بسیاری از آنها است. در واقع حدود دو سوم تا سه چهارم مشاغل شرکت‌های خانوادگی در دوران تصدی موسس خود یا فرو می‌ریزند یا توسط بنیانگذاران فروخته می‌شوند. از علل اصلی این فروپاشی فقدان نظام حاکمیت شرکتی اثربخش به دلایلی همچون پیچیدگی، عدم وجود نظم و غیررسمی بودن آنها است.

بر اساس یافته‌های حاصل از این مرور نظام‌مند می‌توان اشاره کرد که در بسیاری از مطالعات انتقال ارزش‌ها، مأموریت و چشم‌انداز بلندمدت خانواده به همه اعضای خانواده، مطلع نگه‌داشتن اعضای خانواده در مورد دستاوردهای تجاری مهم، چالش‌ها و جهت‌گیری‌های استراتژیک، به اشتراک گذاشتن مقررات و تصمیماتی که ممکن است منافع اعضای خانواده را تحت تأثیر قرار دهد. این تصمیمات می‌تواند در مورد استخدام اعضای خانواده، تقسیم سود و سایر منافع باشد، ایجاد کانال ارتباطی برای شنیدن اظهارنظرها و ایده‌های اعضای خانواده در مورد کسب‌وکار، اجازه دادن به اعضای خانواده برای گرد هم آمدن و مشارکت در اتخاذ تصمیم‌های ضروری و فراهم آوردن امکان مدیریت و انتقال دانش و جانشین پروری به دور از تضاد و تعارضات بین نسلی از اهداف اصلی و کلیدی یک نظام حاکمیت شرکتی اثربخش در بستر یک شرکت خانوادگی می‌باشند.

اندازه هیات‌مدیره به عنوان یک بعد دارای اهمیت مورد توجه بسیاری قرار گرفته است و این مولفه نسبت به سایر ابعاد حاکمیت شرکتی فراوانی بیشتری در مطالعات داشته است و بیش از سایر ابعاد به آن پرداخته شده است. بعد اندازه هیات‌مدیره در شرکت‌های خانوادگی به این مهم اشاره دارد که با بزرگ شدن اندازه هیات‌مدیره فاکتور برجسته جهت ارزیابی میزان اثربخشی اقدامات هیات‌مدیره به عنوان ابزار کنترلی در حاکمیت شرکتی کسب‌وکارهای خانوادگی به ایفای نقش می‌پردازد زیرا در شرایط متلاطم محیطی؛ تخصص، دانش و تجربه متنوع هیات‌مدیره، که معمولاً کسب‌وکارهای

خانوادگی در آن دارای ضعف هستند، به بهبود عملکرد شرکت کمک می‌کند. از سوی دیگر در بعد ساختار مالکیت، مالکیت خانواده به عنوان دومین شاخص با بیشترین فراوانی در مطالعات مورد بررسی قرار گرفته این مطالعه یافت شد. درصد بالایی از سهام یا وابستگی میان اعضای هیات‌مدیره و تأثیرگذاری زیاد بر تصمیم‌سازی‌ها و سپس عملکرد شرکت به این نوع از مالکیت اشاره دارد و دیدگاه‌های مختلفی را به سمت خود معطوف داشته است. این که خانواده‌ها میتوانند با برتری سهامداری و روابط میان اعضای خانواده خود، از سرمایه‌گذاران خرد، سلب مالکیت کنند با این وجود از طرف دیگر میتوانند توانایی انعطاف‌پذیری بیشتری در شرایط سخت از خود نشان دهند در مقایسه با شرکت‌های غیر خانوادگی دسترسی بهتری به اعتبارات داشته و عملکرد بهتری از خود ارائه دهند.

یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که شرکت‌های خانوادگی باید باور داشته باشند که مالکیت آن‌ها می‌تواند به طور مثبت بر عملکرد شرکت تأثیر بگذارد، اما مطالعات نشان داده است که فقط تا یک نقطه مشخص زیرا همزمان با پیر شدن شرکت‌ها و انتقال مالکیت به نسل بعدی، مزایای مباشرت شروع به محو شدن می‌کند (سریواستاوا و باتیا<sup>۷۰</sup>، ۲۰۲۱). علاوه بر این، با افزایش اعضای خانواده و با معرفی اعضای جدید، اثر خویشاوندی ایجاد شده و عملکرد برتر را کاهش می‌دهد. بنابراین، با افزایش سن شرکت‌ها و کنترل نسل‌های جدیدتر، شرکت‌های خانوادگی باید مدیران حرفه‌ای و استانداردهای شفاف‌تری را برای حاکمیت شرکتی معرفی کنند. علاوه بر دو مولفه یاد شده تنوع جنسیتی هیات‌مدیره در شرکت‌های خانوادگی به عنوان سومین بعدی که در پنج ساله‌ی گذشته در اغلب مطالعات سهم قابل توجهی را به خود اختصاص داده است از آن جهت حائز اهمیت است که در کشور ما نیز در سال‌های اخیر شاهد کارآفرینی بسیاری از شرکت‌های نوپا توسط بانوان هستیم. بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، تنوع جنسیتی هیات‌مدیره اقدامات نظارتی و مشاوره‌ای را بهبود بخشیده منجر به تنوع فرهنگی، توسعه دیدگاه‌ها و کیفیت تصمیم‌سازی می‌شود با این وجود مطالعات مختلف نشان داد که تنوع جنسیتی، می‌تواند هم تأثیر مثبت و هم منفی بر نتایج هیات‌مدیره بگذارد. شواهد مبنی بر آن است که زنان با حضور بیشتر و دوستانه‌تر در جلسات و نظارت سختگیرانه‌تر در مجموع، مشکلات شرکت را به حداقل می‌رسانند اما علی‌رغم

نقش حیاتی آن‌ها در تقویت وحدت خانواده و در نتیجه کمک به تداوم کسب و کار، کلیشه‌های جنسیتی منجر شده است که تمایل به نامرئی ماندن از خود نشان دهند و به ندرت به عنوان نامزد جانشینی در نظر گرفته می‌شوند.

به‌علاوه در این مقاله، ابعاد حاکمیت شرکتی به چهار زیربهد و ویژگی‌های هیات مدیره (هیات مدیره در کنترل یک یا چند خانواده، هیات مدیره در کنترل یک یا چند خانواده همراه با رهبری، اندازه هیات‌مدیره، تنوع جنسیتی هیات‌مدیره، حضور بانوان، دوگانگی نقش مدیر عامل، استخدام مدیریت غیرخانوادگی، مدیران مستقل، تصدی مدیرعاملی)، ساختار مالکیت (مالکیت خانواده، مالکیت نهادی یا دولتی، تمرکز مالکیت، مدیرعامل موسس)، ساختار کمیته حسابرسی (کیفیت حسابرسی، اندازه کمیته حسابرسی، استقلال کمیته حسابرسی، جلسات کمیته حسابرسی، تخصص کمیته حسابرسی) و سایر کمیته‌ها (کمیته مدیریت ریسک، کمیته مسئولیت اجتماعی، سهامداران و کمیته نامزدی و پاداش) تفکیک شده است. همچنین در این مطالعه سه بعد زمینه فرهنگی شرکت، منشا قانونی کشورها و منشور اخلاقی شرکت به عنوان ابعاد کلان اثرگذار بر پیشایندها و پیامدهای حاکمیت شرکتی در نظر گرفته شده است که از مطالعات مختلف احصا شد. به‌علاوه پیامدهای حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی به دو بعد پیامدهای مالی (افزایش هزینه‌های تحقیق و توسعه، مدیریت سود واقعی، سطح بدهی، مدیریت درآمدها، بازده غیرعادی تجمعی، بازده سهام، سرمایه گذاری، دارایی‌های نقدی در شرکت‌های خانوادگی، ریسک سقوط قیمت سهام، عملکرد مالی شرکت) و پیامدهای غیرمالی (استخدام مدیریت غیرخانوادگی، مدیران مستقل، قابلیت‌های پویا، عملکرد ساختارهای حاکمیتی خاص شرکت، بهبود ارزش شرکت، افشای داوطلبانه، افشای محیطی، اجتماعی و حاکمیتی، عملکرد شرکت، هزینه‌های نمایندگی، خصوصی ماندن، واگذار کردن، مرکزیت اقتدار، تشکیل پیوند سیاسی) تقسیم شده‌اند. در نهایت این‌که بررسی ادبیات حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی نشان داد که مالکیت خانواده نتایج متفاوتی نسبت به سایر شرکتها در حاکمیت شرکتی ایجاد میکند زیرا اول این که خانواده رابطه بلندمدتی با کسب و کار دارد و می‌توان آن را به نسل‌های بعد انتقال داد. دومین مساله این است که خانواده می‌تواند دیدگاه‌ها و هنجارهای فرهنگی خاصی داشته باشد که بر شیوه اداره ی کسب‌وکار تاثیرگذار است و در نهایت این مهم که سهامداران و اعضای هیات‌مدیره مشاغل خانوادگی معمولاً با یکدیگر ارتباطاتی دارند.

## پیشنهادها

با بررسی و تحلیل سیستماتیک مطالعات و پژوهش‌ها در حوزه حاکمیت شرکتی کسب-وکارهای خانوادگی، دو دسته پیشنهاد را می‌توان ارائه نمود. دسته اول پیشنهادات کاربردی ویژه اعضای هیات مدیره شرکت‌های خانوادگی و دسته دوم پیشنهادات ویژه پژوهش‌ها و مطالعات آتی در این حوزه. به اعضای هیات مدیره کسب‌وکارهای خانوادگی پیشنهاد می‌شود: از توانمندی‌های ویژه در کسب‌وکارهای خانوادگی مانند تعهد بالا، قابلیت اطمینان و مدیریت دانش حداکثر بهره‌مندی را در توسعه نظام حاکمیت شرکتی ببرند. اساسنامه خانواده که شامل پروتکل اقتصادی خانواده، بیانیه اصول خانواده، قواعد و مقررات خانواده و برنامه راهبردی و سیاست سرمایه‌گذاری خانواده است را به عنوان یک سند کلان و بالادستی برای حاکمیت شرکتی تدوین و تصویب نمایند. مجمع یا شورای خانواده را به عنوان یک واحد غیررسمی اما با اهمیت مافوق هیات مدیره تشکیل دهند. نقاط اهرمی تعارضات درون خانواده را شناسایی کرده و برای مواجهه با آن‌ها سناریو داشته باشند. اهداف کلان خانواده توسط شورای خانواده تدوین و اعضای خانواده بر روی آن‌ها توافق نظر داشته باشند. کدهای رفتاری و منشور اخلاقی خانواده تدوین و مورد تصویب قرار گیرد.

به پژوهشگران نیز برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که:

در پژوهش‌های آتی بیش از تمرکز بر مولفه‌هایی که در سایر مطالعات بدان پرداخته شده است به بررسی پیشایندها و پیامدهای حاصل از بکارگیری استراتژی‌های حاکمیت شرکتی اثربخش در زمینه کسب‌وکارهای خانوادگی تمرکز کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود که پیامدهای حاصل از بکارگیری استراتژی‌های حاکمیت شرکتی اثربخش را در دو بعد عملکردهای مالی و غیرمالی مورد پژوهش قرار دهند و تنها به جنبه‌های مالی کاربرد حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانواده بسنده نکنند. درنهایت، پژوهش‌گران آتی؛ می‌توانند این مفهوم را با کلیدواژه‌های جدیدتری نسبت به "حاکمیت شرکتی"، "حاکمیت شرکتی در کسب‌وکارهای خانوادگی"، "حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی" و "پیشایندها و پیامدهای حاکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی" که در این مقاله استفاده شد، جستجو کنند.

## پی‌نوشت‌ها

1. Misbah Sadiq & Tarek Roshdy Abdelhalem Gebba
2. Amin et al
3. Yeh & Trejos
4. Zaid et al
5. Alshirah et al
6. Blanco et al
7. Fama & Jensen
8. Terjesen et al
9. Saha & Kabra
10. Blue Ribbon Committee
11. OECD
12. Haddad et al
13. Welford
14. Ananzeh
15. Yi Imaz
16. Gupta & Chauhan
17. Rossignoli et al
18. Jara et al
19. Wolfs and Kahveci
20. Murro & Peruzzi
21. Al-Okaily et al
22. Oudah et al
23. Iden
24. Silva
25. Quinones and Rusu
26. Yilmaz
27. Gupta & Chauhan
28. Rossignoli et al
29. Jara et al
30. Gupta & Chauhan
31. Murro & Peruzzi
32. Al-Okaily et al
33. ADO (antecedent, decisions, and outcomes)
34. Paul and Benito
35. Mishra & Kapil
36. Merendino و Melville
37. Anderson et al
38. Baek et al
39. Boubakri et al
40. Villalonga & Amit
41. Crespí-Cladera & Martín-Oliver
42. Essen Essen et al
43. Groening
44. Chatjuthamard et al
45. Hillman et al
46. Loukil et al
47. Milliken & Martins
48. Hambrick et al
49. Martinez Jimenez
50. Sarkar & Selarka
51. Mathew et al
52. Birindelli et al
53. Poza & Messer
54. Bannò et al
55. Bjuggren et al
56. Schulze & Gedajlovic
57. Jiang & Peng
58. Hernandez
59. Berrone et al
60. Watts et al
61. Beasley
62. Leung et al
63. Al-Najjar
64. Zattoni et al
65. Quttainah et al
66. Kapoor & Goel
67. Setiawan et al
68. Al fadli et al
69. Abdou et al
70. Srivastava & Bhatia

## منابع

- aرحمان سرشت، حسین؛ هرندی، عطاءاله. (۱۳۹۶). مدلی برای کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی با استفاده از استراتژی تئوری داده بنیاد کلاسیک. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۰(۳۷)، ۲۹-۵۸.
- bرحمان سرشت، حسین؛ هرندی، عطاءاله. (۱۳۹۶). بررسی اثر کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی بر راهبری اثربخش شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار. *مدیریت بازرگانی*، ۹(۳)، ۴۸۵-۵۰۶.
- Abdelfattah, T., & Aboud, A. (2020). Tax avoidance, corporate governance, and corporate social responsibility: The case of the Egyptian capital market. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 38, 100304.
- Abdou, H., Ellelly, N. N., Elamer, A. A., Hussainey, K., & Yazdifar, H. (2020). Corporate governance and earnings management nexus: Evidence from the UK and Egypt using neural networks. *International Journal of Finance & Economics*, 1-31.
- Al Fadli, A., Sands, J., Jones, G., Beattie, C., & Pensiero, D. (2020). Board independence and CSR reporting: Pre and post analysis of JCGC 2009. *International Journal of Law and Management*, 62(2), 117-138.
- Aldamen, H., Duncan, K., Kelly, S., & McNamara, R. (2020). Corporate governance and family firm performance during the Global Financial Crisis. *Accounting & Finance*, 60(2), 1673-1701.
- Alhussayen, H., Shabou, R., Medhioub, I., & Samontaray, D. P. (2020). Corporate governance in Saudi Arabia: what happens to firm value when the board of directors and ownership structure interact? *International Journal of Business Innovation and Research*, 23(2), 205-249.
- Almuzaiqer, M. A., Fatima, A. H., & Ahmad, M. (2022). Royal Family Members and Corporate Governance Characteristics: The Impact on Earnings Management in UA. *International Journal of Business and Society*, 23(2), 689-713.
- Al-Najjar, B. (2014). Corporate governance, tourism growth and firm performance: Evidence from publicly listed tourism firms in five Middle Eastern countries. *Tourism Management*, 42, 342-351.
- Al-Okaily, J., BenYoussef, N., & Chahine, S. (2020). Economic bonding, corporate governance and earnings management: Evidence from UK publicly traded family firms. *International Journal of Auditing*, 24(2), 185-204.
- Alshirah, M. H., Alfawareh, F. S., Alshira'h, A. F., Al-Eitan, G., Bani-Khalid, T., & Alsqour, M. D. (2022). Do Corporate Governance and Gender Diversity Matter in Firm Performance (ROE)? Empirical Evidence from Jordan. *Economies*, 10(4), 84.
- Amin, A., Ali, R., Rehman, R. U., Naseem, M. A., & Ahmad, M. I. (2022). Female presence in corporate governance, firm performance, and the moderating role of family ownership. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 929-948.

- Ananzeh, H. (2022). Corporate governance and the quality of CSR disclosure: lessons from an emerging economy. *Society and Business Review*.
- Anderson, R. C., Mansi, S. A., Reeb, D. M. (2003) "Founding family ownership and the agency cost of debt", *Journal of financial economics*, Vol. 68, No. 2, pp. 263–285.
- Arif, A., & Shabbir, M. S. (2019). Common currency for Islamic countries: is it viable?. *Transnational Corporations Review*, 11(3), 222-234.
- Baek, J.-S., Kang, J.-K., & Park, K. S. (2004). Corporate governance and firm value: Evidence from the Korean financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 71(2), 265–313.
- Bamahros, H. M., Alquhaif, A., Qasem, A., Wan-Hussin, W. N., Thomran, M., Al-Duais, S. D., ... & Khojally, H. (2022). Corporate Governance Mechanisms and ESG Reporting: Evidence from the Saudi Stock Market. *Sustainability*, 14(10), 6202.
- Bannò, M. A. R. I. A. S. O. L. E., Coller, G. R. A. Z. I. A. N. O., & D'Allura, G. M. (2021). Family firms, women, and innovation. *Sinergie Italian Journal of Management*, 39(2), 59-74.
- Beasley, M. S. (1996). An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud. *Accounting Review*, 71(4), 443–465.
- Berrone, P., Cruz, C. & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Birindelli, G., Chiappini, H., & Savioli, M. (2020). When do women on board of directors reduce bank risk? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. 20(7), 1307-1327.
- Bjuggren<sup>71</sup>, P. O., Nordström, L., & Palmberg, J. (2018). Are female leaders more efficient in family firms than in non-family firms? *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 18(2), 185-205.
- Blanco, E., Lozano, J., & Rey-Maqueira, J. (2009). A dynamic approach to voluntary environmental contributions in tourism. *Ecological Economics*, 69(1), 104–114.
- Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees. (1999). Report and recommendations of the Blue-Ribbon Committee on improving the effectiveness of corporate audit committees. *The Business Lawyer*, 1067-1095.
- Boubakri, N., Guedhami, O., & Mishra, D. (2010). Family control and the implied cost of equity: Evidence before and after the Asian financial crisis. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 451–474.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession

- process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family business review*, 14(1), 37-48.
- Camisón-Zornoza, C., Forés-Julián, B., Puig-Denia, A., & Camisón-Haba, S. (2020). Effects of ownership structure and corporate and family governance on dynamic capabilities in family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1393-1426.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 249-265.
- Chatjuthamard, P., Jiraporn, P., Lee, S. M., Uyar, A., & Kilic, M. (2021). Does board gender diversity matter? Evidence from hostile takeover vulnerability. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. 21(5), 845-864.
- Chung, C. N., & Zhu, H. (2021). Corporate governance dynamics of political tie formation in emerging economies: Business group affiliation, family ownership, and institutional transition. *Corporate Governance: An International Review*, 29(4), 381-401.
- Coville, T. (2020). The Family Business in Iran since the Islamic Revolution as a Mode of Coordination. *Iranian Studies*, 53(5-6), 925-946.
- Crespí-Cladera, R., & Martín-Oliver, A. (2015). Do family firms have better access to external finance during crises? *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 249-265.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic management journal*, 19(3), 269-290.
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8(1), 3-21.
- Denis, D. K. (2001). Twenty-five years of corporate governance research . . . and counting. *Review of Financial Economics*, 10(3), 191-212.
- El-Chaarani, H., & Abraham, R. (2022). The Impact of Corporate Governance and Political Connectedness on the Financial Performance of Lebanese Banks during the Financial Crisis of 2019–2021. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(5), 203.
- Essen, V. M., Strike, V. M., Carney, M., & Sapp, S. (2015). The resilient family firm: Stakeholder outcomes and institutional effects. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 167-183.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.



- Farah, B., Elias, R., Aguilera, R., & Abi Saad, E. (2021). Corporate governance in the Middle East and North Africa: A systematic review of current trends and opportunities for future research. *Corporate Governance: An International Review*, 29(6), 630-660.
- Fenoy-Castaño, C., Martínez-Romero, M. J., & Martínez-Alonso, R. (2021). Does the Female Presence in Corporate Governance Influence the Level of Indebtedness in Agri-Food Family Firms?. *Agriculture*, 11(11), 1135.
- Frezatti, F., Bido, D. D. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2022). Essence taxonomy of Brazilian family businesses and conceptual implications for governance strategy. *Journal of Management and Governance*, 26(3), 813-849.
- Galavotti, I., & D'Este, C. (2022). The corporate governance-diversification link: exploring the heterogeneity of family firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, (ahead-of-print).
- Gallego-Álvarez, I., & Pucheta-Martínez, M. C. (2020). Corporate social responsibility reporting and corporate governance mechanisms: An international outlook from emerging countries. *Business Strategy & Development*, 3(1), 77-97.
- Gillan, S. L. (2006). Recent developments in corporate governance: An overview. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 381-402.
- Great Family Businesses Need Good Governance (2020). <https://www.bcg.com/publications/2020/great-family-businesses-need-good-governance> . (assessed by 10/18/2022)
- Groening, C. (2019). When do investors value board gender diversity? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. 19(1), 60-79.
- Gul, R., Ullah, S., Rehman, A. U., Hussain, S., & Alam, M. (2020). Corporate governance and cash holdings: Family versus non-family controlled firms. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1854562.
- Gupta, P., & Chauhan, S. (2023). Dynamics of corporate governance mechanisms-family firms' performance relationship-a meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 154, 113299.
- Yilmaz, I. (2018). Corporate governance and financial performance relationship: Case for Oman companies. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 4(4), 84-106.
- Haddad, A.E., Haddad, A.E., Sbeiti, W.M., Sbeiti, W.M., Qasim, A. and Qasim, A. (2017), "Accounting legislation, corporate governance codes and disclosure in Jordan: a review", *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 No. 1, pp. 147-176.
- Haj-Salem, I., Damak Ayadi, S., & Hussainey, K. (2020). The joint effect of corporate risk disclosure and corporate governance on firm value. *International Journal of Disclosure and Governance*, 17(2), 123-140.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M.-J. (1996). The influence of top

- management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659–684.
- Harjito, D. A., Santoso, A. R. C., & McGowan Jr, C. B. (2021). The effect of corporate governance and corporate strategy on family firm performance in Indonesia. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 37(1), 11-16.
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella Jr, A. A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952.
- Iden, J. Methlie, L.B. & Christensen, G.E. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review”, *Technological Forecasting and Social Change*, 440, 22-12.
- Jasir, M., Khan, N. U., & Barghathi, Y. (2022). Stewardship theory of corporate governance and succession planning in family businesses of UAE: views of the owners. *Qualitative Research in Financial Markets*, (ahead-of-print).
- Jebran, K., & Chen, S. (2021). Can we learn lessons from the past? COVID-19 crisis and corporate governance responses. *International Journal of Finance & Economics*.
- Jiang, Y., & Peng, M. W. (2011). Are family ownership and control in large firms good, bad, or irrelevant?. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), 15-39.
- Jolly Sahni, A. A., & Al-Assaf, M. (2017). Corporate governance in family business: Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Economic Research*, 14(8), 39-57.
- Jolly Sahni, A. A., & Al-Assaf, M. (2017). Corporate governance in family business: Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Economic Research*, 14(8), 39-57.
- Kahveci, E., & Wolfs, B. (2019). Family business, firm efficiency and corporate governance relation: the case of corporate governance index firms in turkey. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1-12.
- Kapoor, N., & Goel, S. (2019). Do diligent independent directors restrain earnings management practices? Indian lessons for the global world. *Asian Journal of Accounting Research*, 4(1), 52–69.
- Kim, W., Kim, W., & Park, K. S. (2021). A Survey of Research on the Corporate Governance of Korean Firms. *European Corporate Governance Institute–Finance Working Paper*, 35(1), 151-213.
- Leung, S., Richardson, G., & Jaggi, B. (2014). Corporate board and board committee independence, firm performance, and family ownership concentration: An analysis based on Hong Kong firms. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 10(1), 16–31.

- Li, Y., & Singal, M. (2022). Corporate governance in the hospitality and tourism industry: theoretical foundations and future research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(7), 1347-1383.
- Loukil, N., Yousfi, O., & Yerbanga, R. (2019). Does gender diversity on boards influence stock market liquidity? Empirical evidence from the French market. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(4), 669-703.
- Martinez Jimenez, R. (2009). Research on women in family firms: Current status and future directions. *Family business review*, 22(1), 53-64.
- Mathew, S., Ibrahim, S., & Archbold, S. (2016). Boards attributes that increase firm risk—evidence from the UK. *Corporate Governance*, 16(2), 233-258.
- Memili, E., Welsh, D. H., & Luthans, F. (2013). Going beyond research on goal setting: A proposed role for organizational psychological capital of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1289-1296.
- Merendino, A., & Melville, R. (2019). The board of directors and firm performance: Empirical evidence from listed companies. *Corporate Governance (Bingley)*, 19(3), 508–551.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Misbah Sadiq & Tarek Roshdy Abdelhalem Gebba (2021): Financial performance, firm value, transparency and corporate governance. Evidences from family-owned business in UAE, *Transnational Corporations Review*, 14(3), 286-296.
- Mishra, R. K., & Kapil, S. (2018). Board characteristics and firm value for Indian companies. *Journal of Indian Business Research*, 10(1), 2–32.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International journal of entrepreneurial behavior & research*.
- Murro, P., & Peruzzi, V. (2019). Family firms and access to credit. Is family ownership beneficial?. *Journal of Banking & Finance*, 101(April), 173-187.
- OECD (2009), Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2015), 'G20/OECD Principles of Corporate Governance', OECD Publishing, Paris.
- Otero-González, L., Rodríguez-Gil, L. I., Vivel-Búa, M., & Tamayo-Herrera, A. (2022). Family Ownership, Corporate Governance and Risk-Taking. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(3), 110.
- Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. (2018). Determinants linked to family business sustainability in the UAE: An AHP approach. *Sustainability*, 10(1), 246.

- Park, C. K., Lee, C., & Jeon, J. Q. (2020). Centrality and corporate governance decisions of Korean chaebols: a social network approach. *Pacific-Basin Finance Journal*, 62, 101390.
- Pinto, I., Gaio, C., & Gonçalves, T. (2019). Corporate governance, foreign direct investment, and bank income smoothing in African countries. *International Journal of Emerging Markets*, 15(4), 670-690.
- Ponomareva, Y., Nordqvist, M., & Umans, T. (2019). Family firm identities and firm outcomes: A corporate governance bundles perspective. In *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms* (pp. 89–114). Palgrave Macmillan, Cham.
- Poza, E. J., & Messer, T. (2001). Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 25-36.
- Quinones, D. & Rusu, C. (2017). How to develop usability heuristics: A systematic literature review”, *Computer Standards & Interfaces*, 53, 21-488.
- Quttainah, M. A., Song, L., & Wu, Q. (2013). Do Islamic banks employ less earnings management? *Journal of International Financial Management and Accounting*, 24(3), 203–233.
- Razzaque, R. M., Ali, M. J., & Mather, P. (2020). Corporate governance reform and family firms: Evidence from an emerging economy. *Pacific-Basin Finance Journal*, 59(Feb), 101260.
- Rossignoli, F., Lionzo, A., & Buchetti, B. (2021). Beyond corporate governance reporting: the usefulness of information on board member profiles. *Journal of Management and Governance*, 25(1), 27-60.
- Saha, R., & Kabra, K. C. (2021). Corporate governance and voluntary disclosure: Evidence from India. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. 22(4), 325-345.
- Sakawa, H., & Watanabel, N. (2021). Family control and corporate innovation in stakeholder-oriented corporate governance. *Sustainability*, 13(9), 5044.
- Salehi, M., Sadegh Adibian, M., Sadatifar, Z., & Khansalar, E. (2021). The relationship between corporate governance characteristics and agency costs. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 39(1), 199-220.
- Sarbah, A., & Xiao, W. (2015). Good corporate governance structures: A must for family businesses. *Open Journal of Business and Management*, 3(01), 40.
- Sarkar, J., & Selarka, E. (2021). Women on board and performance of family firms: Evidence from India. *Emerging Markets Review*, 46(March), 100770.
- Schulze, W. S., & Gedajlovic, E. R. (2010). Whither family business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191- 204.
- Setiawan, D., Taib, F. M., Phua, L. K., & Chee, H. K. (2019). IFRS and earnings management in Indonesia: The effect of independent commissioners. *International*

- Journal of Business and Society*, ۲۰ (1), 37–59.
- Shabbir, M. S. (2018). The combine synergies between Islamic micro finance portfolio and various structured finance solutions. *Global Review of Islamic Economics and Business*, 6(2), 117-130.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Silva, M. (2015). A Systematic Review of Foresight in Project Management Literature, *Procedia Computer Science*, 01, 218-211.
- Tai, Y. H., & Hwang, N. C. R. (2020). Market Reactions to Corporate Governance Ranking Announcements: Evidence from Taiwan. *Abacus*, 56(4), 627-648.
- Tanjung, M. (2020). A cross-firm analysis of corporate governance compliance and performance in Indonesia. *Managerial Auditing Journal*, 35 (5), 621-643.
- Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, 20(3), 447-483.
- The regenerative power of family businesses (2022). <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2022/08/global-family-business-report-2022.html>. (assessed by 10/18/2022)
- Vazquez, P., Carrera, A., & Cornejo, M. (2020). Corporate governance in the largest family firms in Latin America. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27 (2), 137-163.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2010). Family control of firms and industries. *Financial Management*, 39(3), 863–904.
- Wang, L., Gao, Q., & Wu, C. (2022). The effect of succession on corporate governance reform under the Chinese clan culture context. *Cross Cultural & Strategic Management*, (ahead-of-print).
- Watts, R. L., Zimmerman, J. L., & Ross Watts, S. L. (1978). Towards a positive theory of the determination of accounting standards towards a positive theory of the determination of accounting. *The Accounting Review*, 53(I), 112–134.
- Welford, R. (2007), “Corporate governance and corporate social responsibility: issues for Asia”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 42-51.
- Yeh, Y. H., & Liao, C. C. (2020). The impact of product market competition and internal corporate governance on family succession. *Pacific-Basin Finance Journal*, 62, 101346.
- Yilmaz, I. (2018). Corporate governance and financial performance relationship: Case for Oman companies. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 4(4), 84-106.
- Ying, M., Tikuye, G. A., & Shan, H. (2021). Impacts of firm performance on

- Corporate Social Responsibility Practices: The mediation role of Corporate Governance in Ethiopia corporate business. *Sustainability*, 13(17), 9717.
- Zaid, M. A., Wang, M., Abuhijleh, S. T., Issa, A., Saleh, M. W., & Ali, F. (2020). Corporate governance practices and capital structure decisions: the moderating effect of gender diversity. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- Zattoni, A., Witt, M. A., Judge, W. Q., Talaulicar, T., Chen, J. J., Lewellyn, K., Hu, H. W., Gabrielsson, J., Rivas, J. L., Puffer, S., Shukla, D., Lopez, F., Adegbite, E., Fassin, Y., Yamak, S., Fainshmidt, S., & van Ees, H. (2017). Does board independence influence financial performance in IPO firms? The moderating role of the national business system. *Journal of World Business*, 52(5), 628–639.

## A systematic review of corporate governance in family businesses

Ata Ollah Harandi\*<sup>1</sup>

Payvand MirzaeianKhamseh<sup>2</sup>

### Abstract:

Economic family businesses make up 70% of all businesses and play a significant role in growth and work of most of countries. The family businesses are the backbone of many economies. Many of these companies have a well-defined governance structures, but still most families operate without a transparent corporate governance system. The increasing volume of studies related to the concept of corporate governance and the concepts derived from it, as well as some of the inconsistencies drawn around the consequences of this concept, was a motivating factor, to inspire the researchers of this study. We Conducted a review of the introduction, decision and conclusion; in order to integrate the components obtained from the findings of other authors in the field of corporate governance in family companies. Analyzing and fabricating the concept of corporate governance, especially in family companies; 2) knowing the factors and constituents of corporate governance in family companies and 3) introducing the antecedents and messages of corporate governance in private companies were among the main goals of this research. This study was done based on the pattern of four stages of systematic review and search articles. Then, by searching in reliable databases, this research was started and implemented. In the first stage, the top 440 articles in the scientific databases approved in CABS, a list that dealt with the theoretical field of corporate governance in the context of family businesses, were selected in five years period (2019-2023). In the first stage, the best and most qualified articles for in-depth review and finding the appropriate answer to the research question were downloaded, selected, screened and evaluated. Our Research was done in two phases, descriptive analysis and Research analysis.. By conducting this systematic review, 43 eligible articles were selected for final evaluation. The results showed that the main structure of corporate governance in family companies made up of a set of 75 codes, that included 17 antecedent codes, 29 dimension codes and 29 the consequences codes.

**Keywords:** corporate governance, family businesses, board of directors.

1. Assistant Professor, Department of Strategy, School of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Ph.D. Student of Marketing Management, School of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran