

تأثیر خط‌مشی‌های منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی سازمانی؛ نقش تعدیلی تغییر نسل

علی فرهادی محلی^{۱*} - نرجس شرافتی^۲

چکیده

زمینه: خط‌مشی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های خانوادگی.

هدف: مطالعه تأثیر خط‌مشی‌ها و اقدامات منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی سازمانی با نقش تعدیلی مراحل تغییر نسلی در شرکت‌های خانوادگی.

روش: از نظر هدف این پژوهش کاربردی و از حیث روش گردآوری اطلاعات توصیفی پیمایشی بوده است. روش نمونه‌گیری، تصادفی بوده که تعداد ۱۰۸ نفر از مدیران و سهام‌داران شرکت‌های خانوادگی به‌عنوان نمونه انتخاب گردید. گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی و ابزار پرسشنامه استاندارد مزگاتوس بلانکو (۲۰۱۸) که روایی پرسشنامه صوری و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ (بالای ۰/۷) تأیید شد. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌یابی معادلات-ساختاری به‌کمک نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شد.

نتایج: نتایج مطالعه نشان داد که بین خط‌مشی‌های منابع انسانی، افزایش مهارت و انگیزه کارکنان دارای روابط-خویشاوندی و فاقد روابط خویشاوندی با کیفیت سرمایه انسانی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت. مراحل تغییر نسل در رابطه بین افزایش مهارت و انگیزه کارکنان فاقد روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه انسانی سازمانی نقش تعدیلی نداشته است. اما رابطه بین افزایش مهارت و انگیزه کارکنان دارای روابط خویشاوندی با کیفیت سرمایه انسانی-سازمانی را تعدیل نمود.

کلید واژه‌ها: خط‌مشی‌های منابع انسانی؛ اقدامات منابع انسانی، کیفیت سرمایه انسانی سازمانی؛ مراحل تغییر نسل؛ شرکت‌های خانوادگی

^۱ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران (نویسنده مسئول) afarhadi19@yahoo.com

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران nsharafati1989@gmail.com

مقدمه

از سال ۱۹۸۰ ادبیات مربوط به مدیریت منابع انسانی توجه خود را به سمت رویکرد استراتژیک جهت توسعه و اجرای خط مشی ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی معطوف کرد (فرهادی محلی و همکاران، ۱۳۹۶، ۱) امروزه سازما ها، خط‌مشی‌های مختلفی از مدیریت منابع انسانی و نظام‌ها را برای دستیابی به توانمندی‌های بالقوه کارکنان و تقویت مزیت رقابتی به‌کار می‌گیرند (جکسون و اسکالر، ۱۹۲۰۰۰). یافته‌های پژوهش دلانی و هوسلید^۲ (۱۹۹۶) نشان می‌دهد که استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، مشارکت و جبران خدمات به عنوان خط‌مشی‌های منابع انسانی به شمار می‌روند. از طرف دیگر پژوهش‌های انجام شده توسط لی و دیگران^۳ (۲۰۱۰) نشان داد که آموزش و رشد، کارگروهي، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، پاداش، برنامه‌ریزی منابع انسانی و امنیت کارکنان، در بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری کارکنان مؤثر بوده و در انعطاف‌پذیری سازمان نقش بسزایی دارد. همچنین، کورشی^۴ (۲۰۱۰) به طبقه‌بندی خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی شامل نظام استخدام، آموزش، نظام ارزیابی عملکرد، نظام جبران خدمات و مشارکت کارکنان می‌پردازد (رهمن^۵، ۲۰۱۲، ۱۰۴).

از این رو، منابع انسانی برای مزیت رقابتی یک شرکت ضروری هستند. مقالات علمی موجود نشان داده‌اند که ارتقا ظرفیت جذب عمدتاً به میزان توسعه، انگیزش و هدایت سازمان‌ها از لحاظ سرمایه انسانی بستگی دارد (ماین بیوا و همکاران^۶، ۲۰۱۴، ۸۶). آموزش و توسعه منابع انسانی شایسته، به عملکرد سازمان‌ها در خصوص اجرای مؤثر مجموعه خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی وابسته خواهد بود. لذا، به‌کارگیری خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک روش نظام‌مند بسترساز گسترش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، بسیار ضروری است (دانگ و یانگ^۷، ۲۰۱۶؛ دانگ و همکاران^۸، ۲۰۱۷) زیرا، خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی نیز با تسهیل مدیریت دانش در راستای ترغیب اشتراک‌گذاری

دانش از طریق سیستم‌های پاداش و بهبود دانش از طریق آموزش و توسعه، به موفقیت فرآیندها و فعالیت‌ها کمک می‌کنند (تورنر و همکاران^۹، ۲۰۰۸؛ کیس و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۹).

از طرفی، خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند ابزاری برای بهبود ظرفیت جذب دانش در راستای بهبود نتایج عملکرد باشند؛ یعنی خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند سهم ظرفیت جذب در دستیابی به عملکرد سازمانی را قوی‌تر کنند. همچنین جذب دانش را در افراد تسهیل می‌کنند و موجب اشتراک دانش در میان افراد می‌شود (چوانگ و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۶، ۱۴۵). از طرفی دیگر، خط‌مشی‌های منابع انسانی در واقع معیارها و روش‌های مدیریت کارکنان در یک شرکت می‌باشد (بارنت و کلرمنز^{۱۲}، ۲۰۰۶، ۸۳۷). که بر معیارهای اقتصادی (برای مثال، میزان شایستگی کارکنان) در اقدامات منابع انسانی تأکید دارد. استفاده از این شیوه‌ها به واسطه کسب مهارت توسط کارکنان و افزایش مهارت آن‌ها بر سرمایه انسانی سازمانی تأثیر می‌گذارند (هوسلید^{۱۳}، ۱۹۹۵، ۶۳۵).

سرمایه انسانی سازمانی، جزء منابع کلیدی دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در کسب و کارها به شمار می‌روند که شامل شرکت‌های خانوادگی می‌گردد. یکی از جنبه‌های منحصر بفرد شرکت‌های خانوادگی، وجود تعدادی از کارمندانی است که با یکدیگر رابطه خانوادگی دارند. در چنین شرایطی، هم معیار خانوادگی (برای مثال در تضمین درآمد و امنیت تمام اعضای خانوادگی و حفظ موقعیت اجتماعی خانوادگی) و هم معیار اقتصادی (مثل شایستگی) در مدیریت منابع انسانی باید در نظر گرفته شود (هابرشون و ویلیامز^{۱۴}، ۱۹۹۹، ۱؛ سیرمون و هیت^{۱۵}، ۲۰۰۳، ۳۳۹). توجه به افزایش مهارت کارکنانی که از میان اقوام انتخاب می‌شوند، تضمین‌کننده آن است که همگی دارای مهارت کافی خواهند بود و بدین طریق از اعطای پست‌های اصلی به اقوامی که مهارت کافی ندارند جلوگیری می‌شود. ممکن است شرکت‌های خانوادگی با هدف افزایش مهارت‌های خاص در میان کارکنانی که جزء اقوامشان هستند، اقدام به آموزش آن‌ها

شیوه های منابع انسانی با شرکت های غیر خانوادگی تمرکز داشته اند (دیکوک و دیگران^{۲۰}، ۲۰۰۶، ۴۴۱). هرچند، اطلاعات اندکی راجع به خط مشی ها و اقدامات منابع انسانی در شرکت های خانوادگی و تأثیر آن بر سرمایه انسانی سازمانی در دست است اما این مقالات کمیاب، بطور مستقیم اقدامات منابع انسانی را با عملکرد سازمان مرتبط می سازد (لئون و دیگران^{۲۱}، ۱۹۹۸، ۱۰۷). به ویژه اینکه، این مطالعات نشان داده اند، استفاده از خط مشی های منابع انسانی که حامی تنظیم روابط کاری با معیارهای اقتصادی است، میزان موفقیت شرکت های خانوادگی را افزایش می دهد.

پژوهش های اخیر اشاره نشان می دهد که ناهماهنگی بین شرکت های خانوادگی ممکن است بیشتر از ناهماهنگی بین شرکت های غیر خانوادگی باشد (چائو و دیگران^{۲۲}، ۲۰۱۲، ۱۱۰۳). یکی از مهم ترین منابع ناهماهنگی بین شرکت های خانوادگی مراحل تغییر نسل می باشد (گومز و دیگران^{۲۳}، ۲۰۰۷، ۱۰۶). مراحل تغییر نسل باعث کاهش قدرت همبستگی بین نسل ها می شود و این امر ممکن است بر اهمیتی که اعضای خانواده برای یکدیگر و اهداف اقتصادی قائل هستند، تأثیر بگذارد (سیاسیا و دیگران^{۲۴}، ۲۰۱۴، ۱۳۱). با پیشرفت نسل ها، هویت و تعهد کارکنانی که رابطه خانوادگی با یکدیگر دارند تضعیف می گردد (میلر^{۲۵}، ۲۰۱۳، ۵۵۳). لذا این پژوهش به دنبال تبیین تأثیر اقدامات و خط مشی های منابع انسانی به ویژه اقدامات افزایش مهارت و انگیزه در کیفیت سرمایه های انسانی سازمانی شرکت های خانوادگی بوده و از مراحل تغییر نسل به عنوان تعدیلگر در بررسی ارتباط بین اقدامات منابع انسانی، اقدامات افزایش مهارت و انگیزه و کیفیت سرمایه های انسانی سازمانی در شرکت های خانوادگی استفاده شد. که این شکاف را می توان با انجام پژوهش هایی همچون این پژوهش، در حوزه علل و نتایج ناهماهنگی شرکت های خانوادگی بر مبنای مراحل تغییر نسل، پر کرد (کریسمن و دیگران^{۲۶}، ۲۰۰۷، ۱۰۰۵).

از این رو، خط مشی های منابع انسانی بدین معناست که سازمان می تواند مهارت ها، نگرش ها و رفتار افراد را برای انجام کار شکل دهد و در نتیجه به اهداف سازمان نزدیک کند. در بررسی روابط بین سازمان و عوامل محیطی و استفاده اقدامات نوآورانه منابع انسانی مشخص شد که خط مشی های منابع انسانی شامل یادگیری، جذب، انتخاب و

نمایند تا بدین طریق سرمایه انسانی سازمانی خود را ارتقاء دهند (پنینگ و دیگران^{۱۶}، ۱۹۹۸، ۴۲۵). از این رو، محققین علاقه زیادی به تجزیه تحلیل عواملی نشان داده اند که بر سرمایه انسانی سازمانی، به ویژه در شرکت های خانوادگی تأثیرگذار هستند (مازاگاتوس و دیگران^{۱۷}، ۲۰۱۸، ۱۲). پژوهش هایی که بطور مستقیم با اقدامات و خط مشی های مدیریت منابع انسانی در شرکت های با مالکیت خانوادگی در ارتباط هستند اندک و گسسته هستند (کروز و دیگران^{۱۸}، ۲۰۱۱، ۱۵۹). پژوهش حاضر با هدف یافتن نحوه عملکرد آثار اقدامات منابع انسانی بر سرمایه انسانی سازمانی در شرکت های خانوادگی، جهت پوشش بخشی از این شکاف تدوین گردید. از طرفی، با توجه به درگیری مدیران و سهامداران شرکت های خانوادگی در فرایند راه اندازی و توسعه و آگاهی آنها از مشکلات و مسائل حاکم بر این نوع کسب و کارها و چالش های پیش رو همچون ارتقاء بهره وری، بهره گیری از نقطه نظرات آنها جهت تحقق اهداف این تحقیق ضروری به نظر رسید. از این رو، در این پژوهش تلاش شد با عنایت به اهمیت و ضرورت نظری این موضوع در کشور و ضرورت تجربی با توجه به نرخ رشد قابل تامل بیکاری در کشور (و نرخ نسبتاً بالا در استان گلستان به عنوان مورد مطالعه) به این حوزه مطالعاتی پرداخته که توجه به آن در قالب یک پژوهش را اجتناب ناپذیر ساخته بود. از این رو قابل پیش بینی است که نتایج این تحقیق منجر به شناخت بهتر از وضعیت و ارائه رهنمودها و راهکارهایی برای حل مشکلات موجود و همچنین ارائه پیشنهادهای کاربردی برای توسعه و رونق این نوع کسب و کارها و تدوین الگو برای توسعه اشتغال پایدار گردد. بنابراین مقاله حاضر با هدف شناخت از میزان تأثیر خط مشی ها و اقدامات منابع انسانی بر سرمایه انسانی سازمانی در شرکت های خانوادگی و نقش تعدیلی مراحل تغییر نسل انجام پذیرفت.

از زمانیکه کاهش سرمایه انسانی سازمانی باعث ورشکستگی یا عدم موفقیت شرکت های خانوادگی شد (کیدول و دیگران^{۱۹}، ۲۰۱۷، ۵۶)، تجزیه تحلیل آثار خط مشی ها و شیوه های منابع انسانی بر سرمایه انسانی سازمانی در حوزه کسب و کارهای خانوادگی بسیار حائز اهمیت شده است. مقالاتی که با موضوع شرکت های خانوادگی نوشته شده اند، معمولاً بر مقایسه عملکرد شرکت های خانوادگی در

انسانی برای بهبود مهارت‌های ارزشمند سازمانی که ممکن است موجب ایجاد مزیت رقابتی شرکت بر رقبای گردد، ضروری هستند (روس و دیگران^{۳۳}، ۲۰۰۴، ۲۸).

سرمایه انسانی در یک تعریف فراگیر، شامل منابع انسانی و روابط انسانی است. منابع انسانی در بردارنده مهارت‌های مربوط به شغل و تجربه اعضا است. شاخص‌های بالقوه منابع انسانی شامل سطح مهارت‌های مربوط، تجربه و تحصیلات کارکنان است. کارکنان با استعداد و برخوردار از دانش و مهارت منحصرفرد، به‌عنوان دارایی ارزشمند و منبع مزیت رقابتی، تلقی می‌شوند. روابط انسانی نیز شامل تعهد سازمانی، هویت‌یابی مبتنی بر سازمان، اعتماد دوجانبه و همیاری و خوش بینی نسبت به آینده است (باقری و دیگران^{۳۴}، ۱۳۹۴، ۲۰۷). سرمایه انسانی نقش برجسته‌ای در اقتصاد ایفا می‌کند و موضوع پژوهش‌های زیادی در این عرصه می‌باشد. پیشرفت تحصیلی نیز بطورگسترده به‌عنوان معیار اصلی از سرمایه انسانی استفاده شده است (کنستانتینا و دیگران^{۳۵}، ۲۰۱۸، ۳۷۵). ایده اصلی نظریه سرمایه انسانی مبتنی بر این نکته است که سرمایه‌گذاری، در منابع انسانی، سبب افزایش توان تولید افراد و در نهایت بهبود رشد اقتصادی می‌شود. البته از نظر تاریخی سرمایه‌گذاری در منابع انسانی به افزایش رشد اقتصادی منجر می‌شود. همچنین می‌توان گفت، سرمایه‌ی انسانی، ذخیره دانش سازمان است که در کارکنان سازمان تجسم می‌یابد (روس و دیگران^{۳۶}، ۲۰۰۴، ۲۸). در واقع، آدام اسمیت^{۳۷} (۱۷۷۶) اولین کسی بود که موضوع تحلیل عامل سرمایه انسانی را در مسیر اصلی قرار داد. وی در کتاب ثروت ملل^{۳۸} ارتقای مهارت نیروی انسانی را به‌عنوان منشأ اصلی پیشرفت و افزایش رفاه اقتصادی تشخیص داد و معتقد بود در تابع تولید، کیفیت سرمایه انسانی نادیده گرفته شده است (رجیبی و دیگران^{۳۹}، ۱۳۹۱، ۱۰۱). بکر^{۴۰} (۱۹۶۴)، به‌عنوان مهم‌ترین نویسنده تئوری سرمایه انسانی در کتاب خود با نام سرمایه انسانی^{۴۱} تئوری پایه‌ای را برای تصمیم‌گیری در گسترش سرمایه انسانی، توسعه داد. با تأکید بر اهمیت اقتصادی و اجتماعی تئوری سرمایه انسانی متذکر شد که بیشترین ارزش تمامی سرمایه، سرمایه‌گذاری روی انسان است. با ورود مفهوم سرمایه انسانی در اوایل دهه ۱۹۷۱، شولتز^{۴۲} (۱۹۶۰) به‌عنوان پدر نظریه سرمایه انسانی معتقد بود که نقش بهبود کیفیت نیروی کار که از طریق سرمایه‌گذاری در

بکارگیری کارکنان است. برخی از پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ویژگی‌های سازمانی و محیطی بر اقدامات منابع انسانی تأثیرگذار هستند و چهار بعد اقدامات منابع انسانی (بکارگیری، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت) بطور مستقیم با ابعاد چندگانه عملکرد عملیاتی در ارتباط است. از طرفی، منظور از اقدامات منابع انسانی، خط‌مشی‌ها و اقدامات مدیریتی می‌باشد که شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، تحلیلی شغل، جذب، گزینش، آشناسازی، جبران خدمت، ارزیابی عملکرد، یادگیری و بالندگی و روابط کاری می‌شود (فرجاد^{۴۳}، ۱۳۹۵، ۲۳۹). لذا مهارت‌ها و دانش از جمله اقدامات منابع انسانی می‌باشد که ممکن است به سختی به‌دست آید و در شرکت‌های خانوادگی بطور طبیعی از والدین به فرزندان منتقل گردد (کابرا و دیگران^{۴۴}، ۲۰۰۱، ۳۷؛ گدانوویچ و دیگران^{۴۵}، ۲۰۰۴، ۸۹۹). ممکن است وراثت جانشینی در مسند مدیریت با توجه به استراتژی‌های مدیریتی اجدادشان، توانسته باشند به دانش عمیق تر و گسترده تری برای انجام فعالیت‌های مدیریتی در شرکت دست یافته باشند. در درون یک شرکت، زبان مشترک اعضای خانواده موجب تسهیل انتقال دانش در میان آن‌ها می‌گردد (پتل و فیت^{۴۶}، ۲۰۱۱، ۱۱۷۹). هرچند، از زمانیکه اعضای خانواده صاحبان حقیقی یا روانشناختی شرکت می‌شوند، ممکن است ترغیب به رشد برخی سرمایه‌های انسانی خاص شده باشند زیرا هراسی از سلب مالکیت ندارند. این شرایط به شرکت‌های خانوادگی در ایجاد سرمایه‌های انسانی ارزشمند برای سازمان کمک می‌کند. توسعه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین اهداف راهبردی سازمان‌های پیشرو عصر کنونی است که به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه و کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه‌های سازمان و حتی تغییر ویژگی‌های فردی کارکنان، به مدیریت ارشد چنین سازمان‌هایی ابلاغ می‌گردد. اقدامات منابع انسانی در واقع معیارها و روش‌های مدیریت کارکنان در یک شرکت می‌باشد (بارنت و کلرمنز^{۴۷}، ۲۰۰۶، ۸۳۷؛ جیانگ و دیگران^{۴۸}، ۲۰۱۲، ۱۲۶۴). این اقدامات رسمی بر معیارهای اقتصادی (مثل میزان شایستگی کارکنان) در مدیریت منابع انسانی تأکید دارد. استفاده از این شیوه‌ها بواسطه کسب مهارت توسط کارکنان و افزایش مهارت آن‌ها بر سرمایه انسانی سازمانی تأثیر می‌گذارند (هوسلید^{۴۹}، ۱۹۹۵، ۶۳۵). محققین نشان داده اند که استفاده از اقدامات منابع

سرمایه انسانی حاصل می‌شود، به‌عنوان یکی از عوامل موثر بر رشد اقتصادی فراموش شده است و آن را عنوان یک عامل تولیدی مهم و مشابه با سرمایه فیزیکی معرفی نمود (آل عمران و دیگران ۱۳۹۱، ۵۶). در واقع تعدادی از محققان به این نتیجه رسیده‌اند، تأثیری که سرمایه انسانی بر یک شرکت خانوادگی دارد سودآوری است و عمدتاً توسط اقدامات مدیریت منابع انسانی حاصل می‌گردد (مارینا و دیگران^{۴۱}، ۲۰۱۹، ۱).

در کسب و کارهای خانوادگی به تفاوت های نسبی در شرکت‌های خانوادگی نسل اول، دوم و نسل‌های بعد از آن تأکید شده است و اینکه چگونه اعضا نسل‌های مختلف با چالش‌های متفاوت مواجه شده است و از لحاظ توسعه کسب و کار و فرآیند تصمیم‌گیری متفاوت هستند. در واقع بنیانگذاران شرکت‌های خانوادگی نسل اول معمولاً از موقعیت قابل توجهی برخوردار هستند. زیرا موسس آن شرکت بوده‌اند و شخصیت، اولویت‌ها و ارزش‌های آن‌ها به شدت بر تصمیمات استراتژیک شرکت تأثیر می‌گذارد. از این رو آن‌ها به دنبال حفظ کنترل، اقتدار و نظارت مستقیم بر عملکرد شرکت‌های خانوادگی خود هستند و اعضاء غیر خویشاوند در شرکت خود را به عنوان یک تهدید تلقی می‌کنند (فرناندو^{۴۲} و دیگران ۲۰۱۷، ۳۹؛ کروز و نوردویست^{۴۳}، ۲۰۱۲، ۳۳). نسل‌های بعدی در شرکت‌های خانوادگی تغییر مسیر را در فرآیند تصمیم‌گیری در پیش می‌گیرند و بیشتر به دنبال مراقبت از سلسله مراتب خویشاوندی در شرکت خانوادگی خود هستند (استریک^{۴۴}، ۲۰۱۵، ۵۵۵). واضح‌ترین عامل بالقوه شکست برای شرکت‌های خانوادگی، فرآیند جانشینی است. انتقال از یک نسل به نسل دیگر، خط بحرانی در این نوع کسب و کار است. اگر ریسک‌های مربوط به موضوع جانشینی مورد توجه قرار نگیرد؛ هیچ دلیلی برای داشتن برنامه‌های دقیق برای تداوم کسب و کار وجود ندارد. هر شرکت خانوادگی باید راهی برای مصالحه شخصی و حرفه‌ای بیابد. اگر فرآیند جانشینی؛ به خوبی مدیریت نشود؛ می‌تواند نقطه عطفی برای کسب و کار خانوادگی باشد. در نتیجه با افزایش انعطاف‌پذیری؛ موجب واکنش مناسب کسب و کار در هنگام تغییر شرایط شده و انرژی جدیدی برای رشد؛ متنوع سازی و حرفه‌ای شدن به کسب و کار تزریق خواهد کرد. در کسب و کارهای خانوادگی هدف نهایی

جاودانگی کسب و کارهای خانوادگی برای چندین نسل و تولید ثروت فراوان برای صاحبان و کارکنان آن‌ها می‌باشد (زارعی و دیگران ۱۳۹۰، ۱۲). اما بعضاً این شرکت‌ها سعادتمندی آن را که ببینند معیار و تصمیماتشان می‌تواند چه تأثیر مهمی بر دیگر اعضاء خانواده، کارکنان، جامعه و بازار داشته باشد را نخواهند داشت. تقلیل و میزان بالای تلفات در کسب و کارهای خانوادگی پدیده‌ای نگران‌کننده در سطح جهان است. از هر ۱۰ نهاد خانوادگی، ۷ نهاد در مرحله انتقال از بنیانگذاران به فرزندان از بین می‌روند و از این تعداد تنها یک مورد به نسل سوم انتقال می‌یابد. لذا باید اهمیت عوامل موثر بر انتقال مدیریت و مالکیت کسب و کارهای خانوادگی به نسل بعد را که منجر به ادامه حیات و انتقال آن به نسل‌های بعد می‌شود را مورد بررسی قرار داد (ایراندوست و دیگران ۱۳۹۲، ۵۶).

ون گیلز و دیگران^{۴۵} (۲۰۱۹)، در پژوهشی تحت عنوان پرده برداری از تأثیر سرپرستان خانواده بر شرکت خانوادگی در کشورهای اتحادیه اروپا به بررسی تأثیر اختلافات تنوع بین شرکت‌های خانوادگی پرداخته‌اند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که درگیری خانواده (در مالکیت، کنترل و مدیریت) و تغییر نسل در شرکت (نسل اول در مقابل نسل‌های بعدی) تنوع بین شرکت‌های خانوادگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد که در نهایت سطوح بیشتر مشارکت خانواده در شرکت با تنوع پایین تر همراه است. علاوه بر این، شرکت‌های خانوادگی نسل اول نسبت به هم‌تایان نسل بعدی خود از تنوع کمتری برخوردار هستند.

مدیسون و همکاران^{۴۶} (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان شیوه‌های منابع انسانی شرکت خانوادگی به بررسی تأثیر حرفه‌ای بودن و تعصب بر عملکرد شرکت‌های خانوادگی در ۱۲۳ شرکت خانوادگی ایالات متحده آمریکا پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت حرفه‌ای سازی منابع انسانی وابسته به نحوه برخورد با کارکنان خویشاوند و غیر خویشاوند در شرکت است. به طور خاص، هنگامی که تعصب نامتقارن میان کارکنان خویشاوند و غیر خویشاوند وجود داشته باشد، مزایای مالی حرفه‌ای منابع انسانی به دلیل نابرابری (بی‌عدالتی) درک شده در شرکت کاهش می‌یابد. نظارت نابرابر میان کارکنان خویشاوند و غیر خویشاوند، رابطه حرفه‌ای و عملکرد را محدود می‌کند، در حالی که

نظرات برابر باعث تقویت رابطه می شود.

فرناندو و دیگران^{۴۶} (۲۰۱۸)، در پژوهشی در ۲۷ کشور عضو اتحادیه اروپا با عنوان "نقش دخالت خانواده و مراحل تغییر نسل در تصمیمات متنوع در شرکت های خانوادگی" به بررسی نحوه دخالت خانواده و مراحل تغییر نسل در مالکیت، کنترل، مدیریت شرکت های خانوادگی پرداخته اند. نتایج این تحقیق نشان می دهد که افزایش مشارکت خانواده ها در شرکت های خانوادگی سبب کاهش تنوع تصمیمات خواهد شد. علاوه بر این تنوع تصمیمات در اولین نسل شرکت های

مازاگاتوس و دیگران (۲۰۱۸)، در پژوهشی در کشور اسپانیا با عنوان "اقدامات منابع انسانی و سرمایه انسانی سازمانی در شرکت های خانوادگی تاثیر مراحل تغییر نسل" به تجزیه تحلیل تاثیر اقدامات منابع انسانی در شرکت های خانوادگی، اقدامات افزایش مهارت (شرایط ورود به این شرکت ها و برنامه های آموزش به کارکنان) و انگیزه در سرمایه انسانی سازمانی شرکت های خانوادگی با در نظر گرفتن نقش تعدیل کنندگی مراحل تغییر نسل در ارتباط بین اقدامات منابع انسانی و سرمایه انسانی سازمانی پرداخته اند. نتایج این تحقیق نشان می دهد که شرکت های خانوادگی دارای مزیت رشد کیفیت سرمایه انسانی سازمانی هستند. همچنین، نتایج این تحقیق نشان می دهد که مراحل تغییر نسل بر شدت آثار اقدامات منابع انسانی کارکنان دارای روابط خانوادگی در کیفیت سرمایه انسانی سازمانی تاثیر می گذارد.

سیاسیا^{۴۷} و دیگران (۲۰۱۴)، در پژوهشی در کشور ایتالیا با عنوان "معرفی مراحل تغییر نسل و دیدگاه ثروت اجتماعی در مدیریت خانواده و سودآوری شرکت های خانوادگی" به بررسی رابطه مدیریت خانواده با سوددهی در شرکت های خانوادگی خصوصی پرداخته اند. این مسئله که انتصاب یا رد مدیران خانوادگی که عملاً در هر شرکت خانوادگی مورد اهمیت می باشد، بر اساس دیدگاه ثروت اجتماعی، اقتصادی این نتیجه حاصل شده است که مدیریت خانواده با سوددهی در مراحل بعدی رابطه مثبت و معنی داری دارد. بنابراین مراحل تغییر نسل، جهت گیری و رفتارهای مدیران خانوادگی را تحت تاثیر قرار خواهد داد.

کابلو^{۴۸} و دیگران (۲۰۱۱)، در پژوهشی در کشور اسپانیا با موضوع "بررسی سطوح نوآوری سرمایه انسانی از طریق

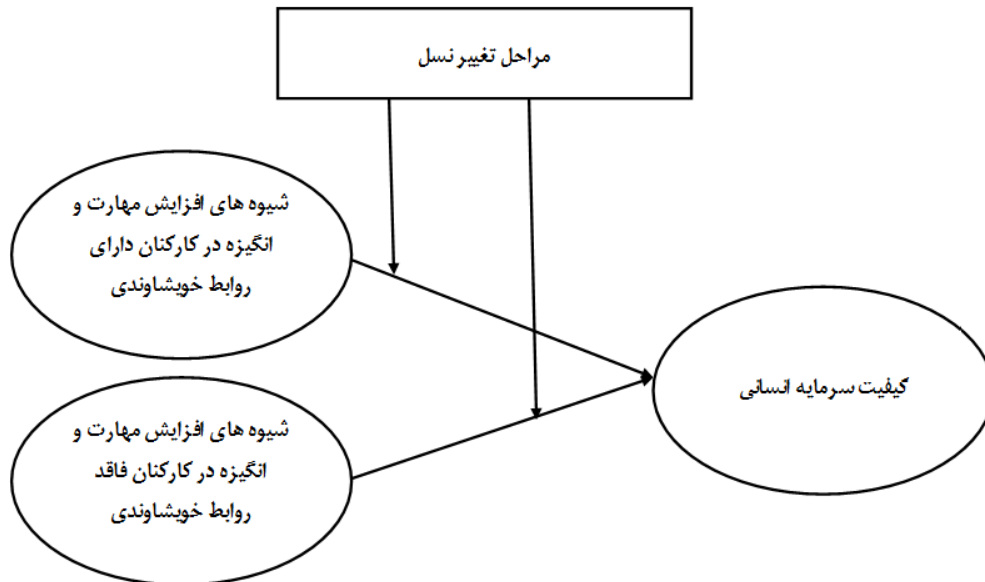
مدیریت منابع انسانی" به مطالعه ارتباط سرمایه انسانی و اجتماعی با عملکرد نوآورانه و تاثیر فعالیت های منحصر به فرد مدیریت منابع انسانی (ایجاد انگیزه، توانمندسازی و برنامه های توسعه ای) بر توسعه سرمایه انسانی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که از طریق انتخاب افراد با قابلیت یادگیری و مهارت بالا می توان سرمایه انسانی را ارتقاء داد که در نهایت سبب نوآوری و بهبود عملکرد شرکت ها خواهد شد.

کریستن و دیگران^{۴۹} (۲۰۱۰)، در پژوهشی در ایالات متحده آمریکا با عنوان "اقدامات منابع انسانی در شرکت های خانوادگی" به بررسی اثرات افزایش مهارت کارکنان بر عملکرد شرکت های خانوادگی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که بالا بردن مهارت کارکنان برای موفقیت شرکت های خانوادگی حیاتی است و آگاهی از عوامل محدودکننده این مهارت افزایی ضروری می باشد.

مازولا و دیگران^{۵۰} (۲۰۰۸)، در پژوهشی تحت عنوان استراتژی برنامه ریزی در مشاغل خانوادگی: ابزاری قدرتمند برای توسعه برای نسل بعدی به بررسی تجزیه و تحلیل کیفی فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک در ۱۸ شرکت خانوادگی کشور ایتالیا پرداخته اند. نتایج این پژوهش نشان می دهد که درگیر شدن نسل بعدی در فرایند برنامه ریزی در روند پیشرفت شرکت های خانوادگی مفید خواهد بود و دانش و مهارت های ضمنی مهم را در اختیار نسل بعدی قرار می دهد و روابط کاری بین فردی بین افراد فعلی و رهبران نسل بعدی را تسهیل می کند و اعتبار و مشروعیت ساختمان را برای نسل بعدی فراهم می آورد.

اسرائر و اسمار^{۵۱} (۲۰۰۷)، در پژوهشی تحت عنوان عملکرد و رفتار در شرکت های خانوادگی به بررسی تجربی عملکرد و رفتار شرکت های خانوادگی در سال های ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۰ در بورس اوراق بهادار فرانسه پرداختند. نتایج این بررسی نشان می دهد که بنگاه های خانوادگی که به صورت حرفه ای اداره می شوند دارای عملکرد خوبی می باشند. این شرکت ها دستمزدهای کمتری را پرداخت می کنند، حتی امکان مهارت و ساختار سنی را نیز فراهم می کنند. همچنین آنها نیروی کار غیر ماهر و ارزان تری به کار می گیرند، از سرمایه کمتری استفاده می کنند، نرخ بهره پایین تر از بدهی را پرداخت می کنند و کسب سودهای بیشتری را تضمین می -

کنند. نتایج این بررسی نشان می دهد که این نوع شرکت ها در فرایند انتقال نسلی با پنج چالش اصلی شامل، موانع درون سازمانی، عدم برندسازی خانوادگی، هسته گرایی خانوادگی، تفاوت های ارزشی/احساسی نسلی و تفاوت های ساختاری/وضعیتی نسلی روبرو هستند.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

(H1a) - اقدامات افزایش مهارت منابع انسانی در میان کارکنان دارای روابط خویشاوندی تاثیر مثبت بر کیفیت سرمایه انسانی سازمانی شرکت‌های خانوادگی دارد.

(H1b) - اقدامات افزایش انگیزه منابع انسانی در میان کارکنان دارای روابط خویشاوندی تاثیر مثبت بر کیفیت سرمایه انسانی سازمانی شرکت‌های خانوادگی دارد.

H2: بین اقدامات منابع انسانی کارکنان فاقد روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه انسانی-سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

(H2a) - اقدامات افزایش مهارت منابع انسانی در میان کارکنان فاقد روابط خویشاوندی، تاثیر مثبت بر کیفیت سرمایه انسانی سازمانی شرکت‌های خانوادگی دارد.

مقیمي و اميري (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان "عوامل موثر بر رشد و توسعه شرکت‌های خانوادگی استان تهران به بررسی ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی مالک و رشد و توسعه کسب و کار خانوادگی در استان تهران" پرداختند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رشد و توسعه شرکت‌ها متعادل و در حد میانگین جامعه است و این رشد و توسعه با متغیرهای، ریسک‌پذیری مالک، گرایش به نوآوری، مهارت‌های مدیریتی، تمایل اعضای خانواده برای پیوستن به کسب و کار، داشتن چشم انداز کاری در خانواده، محیط سیاسی-قانونی، محیط فرهنگی-اجتماعی، محیط اقتصادی-فنی، رابطه مثبت و معنی-داری دارد.

بر اساس مبانی و چارچوب نظری ارائه شده، روابط بین متغیرهای مورد بررسی را به صورت مدل مفهومی ذیل و در ادامه فرضیه‌ها تدوین و ارائه شده است.

H1: بین اقدامات منابع انسانی کارکنان دارای روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه انسانی-سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

گردید. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع کتابخانه‌ای و برای جمع‌آوری داده‌ها از میدان تحقیق از ابزار پرسشنامه استاندارد استفاده شد.

در تحقیق حاضر برای ارزیابی متغیر خط مشی های منابع انسانی از پرسشنامه مقاله مزاجاتوس و همکاران (۲۰۱۸) به عنوان مقاله پایه بومی سازی شده، استفاده گردید. پرسشنامه مذکور از ۲۸ سوال تشکیل شده و ۴ بعد (شیوه‌های افزایش مهارت در کارکنان دارای روابط خویشاوندی، شیوه‌های افزایش مهارت در روابط خویشاوندی، شیوه‌های افزایش مهارت در کارکنان فاقد روابط خویشاوندی، شیوه‌های افزایش انگیزه در کارکنان فاقد روابط خویشاوندی) را در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت مورد سنجش و بررسی قرار می‌دهد که برای حصول اطمینان از روایی محتوایی و ظاهری پرسشنامه جهت اطمینان مورد تأیید متخصصان و صاحب‌نظران در این زمینه قرار گرفت و برای بررسی پایایی (سازگاری درونی) از ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از سازه های شیوه‌های افزایش مهارت کارکنان دارای روابط خویشاوندی (۰،۹۴)، شیوه‌های افزایش انگیزه کارکنان دارای روابط خویشاوندی (۰،۸۴) - شیوه‌های افزایش مهارت کارکنان دارای فاقد روابط خویشاوندی (۰،۷۷)، شیوه‌های افزایش انگیزه کارکنان فاقد روابط خویشاوندی (۰،۸۳) مراحل تغییر نسل (۰،۹۳)، کیفیت سرمایه انسانی سازمانی (۰،۸۶) استفاده که قابل قبول (بالای ۰،۷) بوده است. گزارش تحلیل عاملی (اعتبار سازه ای) آزمون KMO به مقدار ۰،۸۱۶ بوده است. همچنین آزمون بارتلت در سطح خطای ۰،۰۱ معنی دار بوده است که نشان داد ماتریس همبستگی بین گویه ها، ماتریس همانی و واحد نیست که نشان از اعتبار این سازه داشت. به منظور آزمون فرضیه ها از مدل یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی و نسخه سوم نرم افزار پی اس استفاده شد.

(H_{2b}) - اقدامات افزایش انگیزه منابع انسانی در میان کارکنان فاقد روابط خویشاوندی، تاثیر مثبت بر کیفیت سرمایه انسانی سازمانی شرکت‌های خانوادگی دارد.

H₃: مراحل تغییر نسل، رابطه بین اقدامات منابع انسانی کارکنان دارای روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه انسانی - سازمانی را تعدیل می‌کند.

(H_{3a}) - مراحل تغییر نسل تاثیر مثبت بر تعدیل رابطه بین اقدامات افزایش مهارت در میان کارکنان دارای روابط خانوادگی و کیفیت سرمایه انسانی سازمانی می‌گذارد.

(H_{3b}) - مراحل تغییر نسل تاثیر مثبت بر تعدیل رابطه بین اقدامات افزایش انگیزه منابع انسانی بر شرکت های خانوادگی و کیفیت سرمایه انسانی سازمانی دارد.

H₄: مراحل تغییر نسل، رابطه بین اقدامات منابع انسانی کارکنان فاقد روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه انسانی - سازمانی را تعدیل می‌کند.

(H_{4a}) - مرحله تغییر نسل موجب تعدیل رابطه بین اقدامات افزایش مهارت منابع انسانی در میان کارکنان فاقد روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه انسانی سازمانی نمی‌گردد.

(H_{4b}) - مرحله تغییر نسل موجب تعدیل رابطه بین اقدامات افزایش انگیزه در کارکنان فاقد روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه انسانی سازمانی نمی‌گردد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و پیمایشی بوده است. جامعه آماری این پژوهش ۱۵۰ نفر از اعضای هیئت مدیره و مدیران اجرایی شرکت‌های خانوادگی فعال در استان گلستان بوده که با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۱۰۸ نفر به عنوان حجم نمونه به صورت تصادفی تعیین

یافته‌های پژوهش

(MFE) مینیمم نظرات مقدار ۱/۰۰ و ماکزیمم نظرات مقدار ۵/۰۰ و میانگین و انحراف معیار نظرات به ترتیب به میزان ۲/۸۵۸۰ و ۱/۰۱۳۱۱ می‌باشد. برای متغیر شیوه‌های افزایش مهارت کارکنان فاقد روابط خویشاوندی (SNFE) مینیمم نظرات مقدار ۱/۰۰ و ماکزیمم نظرات مقدار ۵/۰۰ و میانگین و انحراف معیار نظرات به ترتیب به میزان ۲/۷۶۶۲ و ۱/۰۲۵۲۵ می‌باشد. برای متغیر شیوه‌های افزایش انگیزه کارکنان فاقد روابط خویشاوندی (MNFE) مینیمم نظرات مقدار ۱/۰۰ و ماکزیمم نظرات مقدار ۵/۰۰ و میانگین و انحراف معیار نظرات به ترتیب به میزان ۳/۵۹۵۷ و ۰/۹۱۹۴۵ می‌باشد. برای متغیر مراحل تغییر نسل (GS) مینیمم نظرات مقدار ۱/۰۰ و ماکزیمم نظرات مقدار ۵/۰۰ و میانگین و انحراف معیار نظرات به ترتیب به میزان ۲/۸۴۶۳ و ۰/۸۹۹۶۸ می‌باشد و برای متغیر کیفیت سرمایه انسانی - سازمانی (QOHC) مینیمم نظرات مقدار ۱/۰۰ و ماکزیمم نظرات مقدار ۵/۰۰ و میانگین و انحراف معیار نظرات به ترتیب به میزان ۳/۰۹۴۹ و ۰/۹۸۱۴۱ می‌باشد که در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

از مجموع ۱۰۸ نفر نمونه تحت بررسی ۷۸ نفر (۷۲ درصد) از نمونه‌ها مرد و ۳۰ نفر (۲۸ درصد) زن هستند که ۲۱ نفر (۱۹ درصد) از آن‌ها کمتر از ۳۰ سال، ۴۵ نفر (۴۲ درصد) بین ۳۱ الی ۴۰ سال، ۲۷ نفر (۲۵ درصد) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۵ نفر (۱۴ درصد) بالاتر از ۵۱ سال سن داشتند. از نظر مدرک تحصیلی، ۱۶ نفر (۱۵ درصد) فوق دیپلم، ۵۰ نفر (۴۶ درصد) کارشناسی، ۴۲ نفر (۳۹ درصد) کارشناسی ارشد و بالاتر می‌باشند. همچنین، ۴۰ نفر (۳۷ درصد) از کارکنان کمتر از ۵ سال، ۲۱ نفر (۱۹ درصد) بین ۶ الی ۱۰ سال، ۴۱ نفر (۳۸ درصد) بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۶ نفر (۶ درصد) بالاتر از ۲۱ سال سابقه خدمت داشته اند.

آمار توصیفی کلیه متغیرهای تحقیق از نظر شاخص‌های آماری نشان می‌دهد که برای متغیر شیوه‌های افزایش مهارت کارکنان دارای روابط خویشاوندی حداقل نظرات مقدار ۱/۰۰ و حداکثر نظرات مقدار ۴/۸۸ و میانگین و انحراف معیار نظرات به ترتیب به میزان ۲/۷۶۰۴ و ۰/۸۵۷۴۰ می‌باشد. برای متغیر شیوه‌های افزایش انگیزه کارکنان دارای روابط خویشاوندی

جدول ۱: آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	علامت اختصاری	تعداد مشاهده			بیشترین	میانگین	انحراف معیار	
		آماره	آماره	آماره			آماره	آماره
شیوه‌های افزایش مهارت کارکنان دارای روابط خویشاوندی	SFE	۱۰۸	۱	۴۸۸	۲,۷۶۰,۴	۰,۸۲۵۰	۰,۸۵۷,۴۰	
شیوه‌های افزایش انگیزه کارکنان دارای روابط خویشاوندی	MFE	۱۰۸	۱	۵	۲,۸۵۸	۰,۰۹۷,۴۹	۱,۰۱۳,۱۱	
شیوه‌های افزایش مهارت کارکنان فاقد روابط خویشاوندی	SNFE	۱۰۸	۱	۵	۲,۷۶۶,۲	۰,۹۸۶,۵	۱,۰۲۵,۲۵	
شیوه‌های افزایش انگیزه کارکنان فاقد روابط خویشاوندی	MNFE	۱۰۸	۱	۵	۳,۵۹۵,۷	۰,۰۸۸,۴۷	۰,۹۱۹,۴۵	
مراحل تغییر نسل	GS	۱۰۸	۱	۵	۲,۸۴۶,۳	۰,۸۶۵,۷	۰,۸۹۹,۶۸	
کیفیت سرمایه انسانی - سازمانی	QOHC	۱۰۸	۱	۵	۳,۰۹۴,۹	۰,۹۴۴,۴	۰,۹۸۱,۴۱	

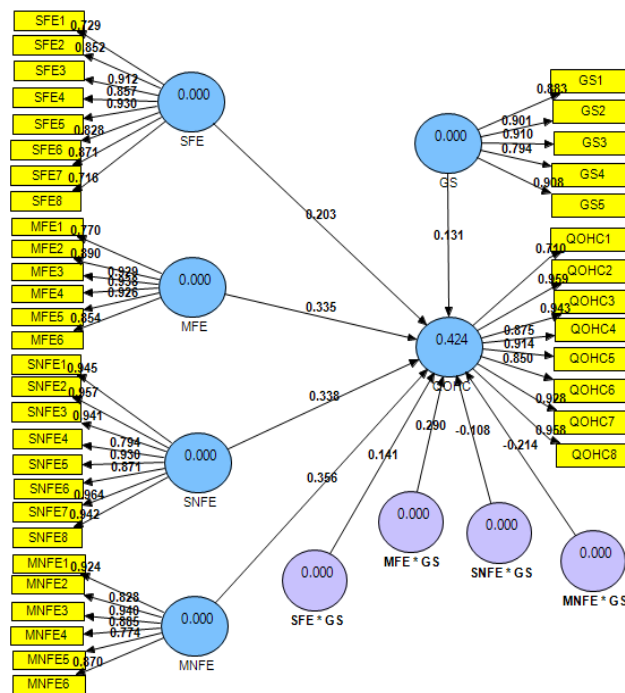
جدول ۲: نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق

ضریب پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ	متغیرهای مکنون
CR>0.7	Alpha>0.7	
۰/۹۵۰	۰/۹۴۰	شیوه‌های افزایش مهارت کارکنان دارای روابط خویشاوندی
۰/۸۵۶	۰/۸۴۵	شیوه‌های افزایش انگیزه کارکنان دارای روابط خویشاوندی
۰/۸۷۸	۰/۷۷۴	شیوه‌های افزایش مهارت کارکنان فاقد روابط خویشاوندی
۰/۸۵۰	۰/۸۳۶	شیوه‌های افزایش انگیزه کارکنان فاقد روابط خویشاوندی
۰/۹۴۵	۰/۹۳۰	مراحل تغییر نسل
۰/۸۷۰	۰/۸۶۳	کیفیت سرمایه انسانی-سازمانی

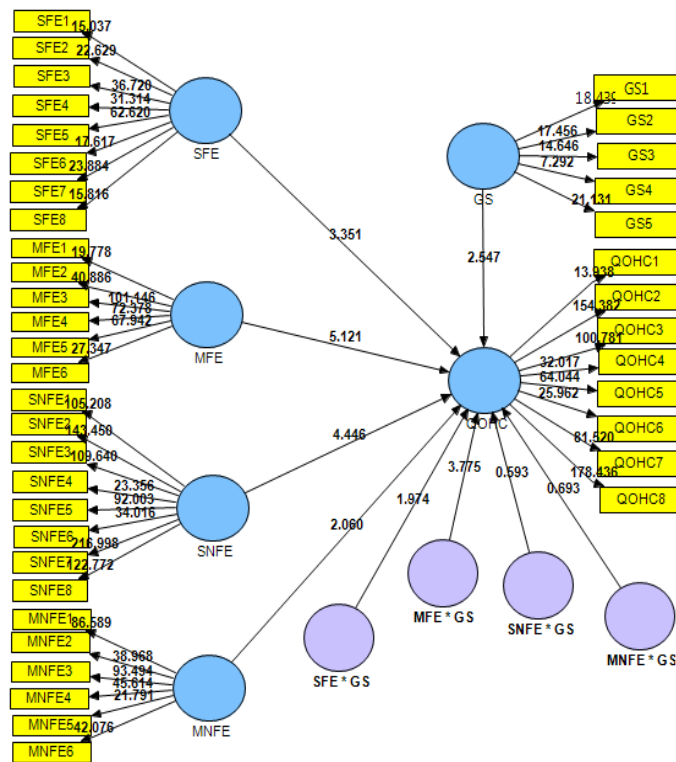
ضریب تعیین استفاده شد. ضریب تعیین، معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. مطابق با شکل ۳، مقدار ضریب تعیین برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید نمود. پس از بررسی برازش مدل‌ها، الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شد. در این بخش ضرایب معنی‌داری و ضرایب مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها بررسی شد که در شکل شماره ۲ و جدول شماره ۳ ترسیم شده است.

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی استفاده شد. همچنین به منظور بررسی پایایی مدل با توجه به استفاده از نرم‌افزار پی‌اس‌و‌عدم حساسیت به نرمال بودن جامعه، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی پرداخته شد. تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات مطابق جدول (۲) از ۰/۴ بیشتر بود که نشان از مناسب بودن این معیار داشت.

در این پژوهش به علت وجود متغیر تعدیلگر، به تحلیل مدل مفهومی پژوهش در دو مرحله پرداخته شده است. مرحله اول بدون حضور متغیر تعدیلگر و مرحله دوم با ورود متغیر تعدیلگر. از این رو، در این مرحله برازش هر دو مدل ساختاری بررسی شد. برای بررسی برازش مدل ساختاری، از



شکل ۲: مدل ساختاری فرضیه تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۳: مدل ساختاری فرضیه تحقیق همراه با ضرایب معناداری

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

به جدول زیر، چون ضرایب t برای فرضیه هفتم و هشتم تحقیق کمتر از ۱.۹۶ بدست آمده است، لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها تأیید نمی‌شود. ولی برای مابقی فرضیه‌های تحقیق چون ضرایب t بیشتر از ۱.۹۶ بدست آمده‌اند، لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها تأیید می‌شود.

بررسی تأثیر اقدامات افزایش مهارت و انگیزه بر کیفیت سرمایه انسانی سازمانی با نقش تعدیلی مراحل تغییر نسلی شرکت‌های خانوادگی بوده است که در این خصوص چهار فرضیه کلی و هر فرضیه دو زیر فرضیه و در مجموع هشت فرضیه مطرح گردید و با استفاده از آزمون فرضیه‌های تحقیق، شش فرضیه تأیید شد و دو فرضیه رد شد. لذا با توجه

جدول ۳: نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات فرعی مدل پژوهش

فرضیه	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	T-Value	نتیجه آزمون
H _{1a}	خط مشی افزایش مهارت کارکنان دارای روابط خویشاوندی ← کیفیت سرمایه انسانی	۳/۳۵۱	تأیید فرضیه اول
H _{1b}	خط مشی افزایش انگیزه کارکنان دارای روابط خویشاوندی ← کیفیت سرمایه انسانی	۵/۱۲۱	تأیید فرضیه دوم
H _{2a}	خط مشی افزایش مهارت کارکنان فاقد روابط خویشاوندی ← کیفیت سرمایه انسانی	۴/۴۴۶	تأیید فرضیه سوم
H _{2b}	خط مشی افزایش انگیزه کارکنان فاقد روابط خویشاوندی ← کیفیت سرمایه انسانی	۲/۰۶۰	تأیید فرضیه چهارم
H _{3a}	متغیر تعدیلگر SFE*GS ← کیفیت سرمایه انسانی	۱/۹۷۴	تأیید فرضیه پنجم
H _{3b}	متغیر تعدیلگر MFE*GS ← کیفیت سرمایه انسانی	۳/۷۷۵	تأیید فرضیه ششم
H _{4a}	متغیر تعدیلگر SNFE*GS ← کیفیت سرمایه انسانی	۰/۵۹۳	رد فرضیه هفتم
H _{4b}	متغیر تعدیلگر MNFE*GS ← کیفیت سرمایه انسانی	۰/۶۹۳	رد فرضیه هشتم

بحث و نتیجه‌گیری

در حقیقت خط مشی‌های منابع انسانی از جمله اقدامات انگیزشی هستند که تأثیر مثبتی بر نتایج شرکت‌های خانوادگی متعدد اعم از عملکرد و ماندگاری شرکت طی چندین نسل دارند. از این رو کارکنان دارای روابط خویشاوندی ارزش بیشتری برای پاداش‌های نقدی قائل هستند که شعب خانوادگی آن‌ها نیز از آن بهره‌مند می‌شوند (کارلسون و دیگران، ۲۰۰۶ و لئون و دیگران، ۱۹۹۸). بنابراین، استفاده از اقدامات افزایش انگیزه در کارکنان دارای روابط خویشاوندی که با پاداش‌های نقدی در کسب دانش، مهارت و توانایی مرتبط است، ممکن است با تغییر نسل‌ها تأثیر بیشتری بر کیفیت سرمایه انسانی سازمانی شرکت‌های خانوادگی داشته باشد (گدالویچ و دیگران، ۲۰۰۴). لذا هدف این پژوهش، مطالعه تأثیر خط مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی سازمانی با نقش تعدیلی مراحل تغییر نسلی در شرکت‌های خانوادگی بود.

نتایج فرضیه اول نشان می‌دهد که بین اقدامات افزایش مهارت و انگیزه کارکنان دارای روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه انسانی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد که با نتایج پژوهش مازاگاتوس بلانکو و همکاران (۲۰۱۸)، کابلو مدینا و همکاران (۲۰۱۱)، مازولا و همکاران (۲۰۰۸) و پژوهش کریستین و همکاران (۲۰۱۰)، هم‌سو بوده است. نتایج این پژوهش‌ها نشان داد که شرکت‌های خانوادگی با هدف افزایش مهارت‌های خاص درمیان کارکنانی که جزء اقوامشان هستند، اقدام به آموزش آن‌ها نموده تا بدین طریق کیفیت سرمایه انسانی سازمانی خود را ارتقا دادند. همچنین خط مشی‌ها و اقدامات منابع انسانی در افزایش سطح انگیزه کارکنان موجب افزایش کیفیت سرمایه انسانی سازمانی نیز گردید. عناصر انگیزشی موجب برانگیختن رفتار صحیح کارکنان و سوق دادن کارکنان به سمت افزایش سطح آگاهی و دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها و استعداد‌های مورد نیاز شرکت‌ها گردید. بطور مشابه، توسعه برنامه‌های تشویقی در شرکت موجب ارتقای سطح کیفیت سرمایه انسانی سازمانی شد. در خصوص دلایل رابطه و همخوانی آن با نتایج سایر پژوهش‌ها می‌توان این‌گونه تبیین کرد که در شرکت‌های خانوادگی، یکی از دلایل احتمالی ایجاد این تأثیر مثبت این است که خط مشی‌ها و اقدامات منابع انسانی موجب افزایش

انگیزه کارکنان دارای روابط خانوادگی در کسب دانش، مهارت و توانایی مورد نیاز برای کمک به دستیابی اهداف خانوادگی و جلوگیری از استخدام کارکنان غیر ماهر دارای روابط خویشاوندی می‌گردد. بنابراین در نظر گرفتن اقدامات انگیزشی، جبرانی و تشویقی منابع انسانی باعث ترغیب کارکنان دارای روابط خویشاوندی به افزایش کیفیت سرمایه انسانی سازمانی می‌گردد. زیرا آن‌ها از نظر اقتصادی براساس توانایی‌هایشان، نه براساس جایگاه فامیلی که دارند، پاداش دریافت می‌کنند. همچنین تشویق کارکنان برای کسب مهارت از طریق آموزش و شرکت در سمینارهای علمی می‌تواند در بالا بردن کیفیت سرمایه انسانی سازمانی موثر باشد.

از طرفی با آزمون فرضیه دوم، این نتیجه حاصل شد که بین خط مشی و اقدامات افزایش مهارت و انگیزه کارکنان فاقد روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه انسانی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود داشت که با پژوهش مازاگاتوس بلانکو و دیگران (۲۰۱۸) و همچنین با پژوهش کابلو و دیگران (۲۰۱۱)، همخوانی دارد. نتایج این تحقیقات نشان داد که انتخاب افراد با قابلیت یادگیری و مهارت بالا می‌تواند سرمایه انسانی را ارتقاء دهد و در نهایت سبب بهبود کیفیت سرمایه انسانی شرکت‌ها خواهد شد. نتایج پژوهش کوتی و فاکر (۲۰۰۷)، بدین نکته اشاره دارد که کسب و کارهای خانوادگی از برنامه‌های آموزشی کمتری در مقایسه با کسب و کارهای غیرخانوادگی استفاده می‌کنند. همچنین نتایج تحقیقات فیگنر و دیگران (۱۹۹۶)، نشان داد که شرکت‌های غیرخانوادگی بیشتر از شرکت‌های خانوادگی به تصمیماتی که براساس تجربه و آموزش‌های رسمی اتخاذ می‌گردد، توجه دارند. بنابراین، خط مشی‌های استخدامی شرکت‌های خانوادگی باعث می‌شود این شرکت‌ها تخصصی‌تر به نظر برسند. چراکه ممکن است این شرکت‌ها با این شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، کارکنان دارای مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط و فاقد روابط خویشاوندی را به خود جذب و کیفیت سرمایه انسانی را افزایش دهند. نتایج پژوهش باسائینی و دیگران (۲۰۱۳)، نشان داد که پرداختن به عوامل انگیزشی در شرکت‌های خانوادگی، در مقایسه با شرکت‌های غیر خانوادگی کمتر است. در خصوص دلایل رابطه و همخوانی آن با نتایج سایر پژوهش‌ها می‌توان این‌گونه تبیین کرد که ممکن است تخصصی‌سازی موجب جذب افراد ماهر و

اعضای خانواده جهت ادامه کسب و کار در شرکت‌های خانوادگی شود. طبق استدلالی که در بالا به آن‌ها اشاره شد. مراحل تغییر نسل رابطه بین اقدامات افزایش مهارت کارکنان دارای روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه انسانی سازمانی را تعدیل می‌کند.

در نهایت با آزمون فرضیه چهارم، این نتیجه حاصل شد که مراحل تغییر نسل رابطه بین اقدامات افزایش مهارت و انگیزه کارکنان فاقد روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه انسانی سازمانی را تعدیل نمی‌کند که با نتایج تحقیق مازاگاتوس بلانکو و دیگران (۲۰۱۸)، و دسراو و اسمار (۲۰۰۷) همخوانی داشته است. بنابراین می‌توان گفت روابط کارگران با کارکنان فاقد روابط خویشاوندی تنها بواسطه معیارهای اقتصادی و بدون توجه به ساختار شرکت خانوادگی تنظیم می‌گردد. عملیات استخدام نیرو و شرکت‌های خانوادگی را با توجه به اهداف اقتصادی (شایستگی) و بدون در نظر گرفتن مراحل تغییر نسل شرکت، قادر به شناسایی مناسب‌ترین کارکنان فاقد روابط خانوادگی می‌کند. به نظر می‌رسد آموزش کارکنان فاقد روابط خویشاوندی با یکدیگر مبتنی بر نیازهای شرکت به سرمایه انسانی باشد. بعلاوه، کارکنان فاقد رابطه خویشاوندی اغلب براساس نوع همکاری که با شرکت خانوادگی دارند حقوق و ترفیع دریافت می‌کنند (معیارهای اقتصادی).

بنابراین پیشنهاد شد، آموزش کارکنان فاقد روابط خویشاوندی با یکدیگر، مبتنی بر نیازهای شرکت پیش بینی و اجرا گردد. زیرا سرمایه‌گذاری در آموزش منبع مهمی برای ارتقاء کیفیت سرمایه انسانی خواهد بود. برای افزایش انگیزه کارکنان نیازهای واقعی آنان را شناسایی و تشخیص داده شود. زیرا تشخیص دقیق صحیح این نیازها و تامین آن‌ها، به عنوان محرک، به مدیریت در بهره‌برداری بهینه از توانایی‌های کارکنان کمک وافری می‌کند. فرآیند جانشینی درون شرکت - های خانوادگی پس از تغییر نسل به درستی مدیریت شود. در واقع باید مبتنی بر شایستگی، تخصص، تجربه و مهارت باشد. زیرا این امر نقطه عطفی در پایداری کسب و کار محسوب می‌شود. با ایجاد حس تعلق، تعهد و وفاداری در بین اعضاء خانواده درون یک شرکت خانوادگی، انگیزه پس از تغییر نسل شرکت را می‌توان افزایش داد. از کارکنانی با رابطه غیر خویشاوندی و توانایی بالا در یادگیری و کسب مهارت و

متخصصی شود که کاندید یک موقعیت شغلی در شرکت باشند. در حالی که هیچ ارتباط خویشاوندی با دیگر اعضا ندارند. توجه به اقدامات انگیزشی منابع انسانی، همچون پاداش‌های نقدی باعث افزایش تشویق کارکنان فاقد روابط خویشاوندی در کسب دانش جدید، مهارت و توانایی برای افزایش کیفیت سرمایه انسانی سازمانی می‌شود. اجرای اقدامات افزایش انگیزه در میان کارکنان فاقد روابط خویشاوندی، اطلاعاتی در مورد معیارها در اختیار ما قرار می‌دهد که برای ارزیابی کارکنان فاقد روابط خویشاوندی و پرداخت حقوقشان مورد استفاده قرار می‌گیرد. از این رو، کارکنان فاقد روابط خویشاوندی برای کسب دانش و مهارت‌هایی که از نظر شرکت‌های خانوادگی ارزشمندتر هستند انگیزه کافی را بدست می‌آورند.

از سویی دیگر، نتایج فرضیه سوم نشان می‌دهد که مراحل تغییر نسل رابطه بین اقدامات افزایش مهارت و انگیزه کارکنان دارای روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه انسانی سازمانی را تعدیل می‌کند که این نتیجه با پژوهش مازاگاتوس بلانکو و دیگران (۲۰۱۸) و کروز و دیگران (۲۰۱۱) و همچنین با تحقیقات داویس و دیگران (۱۹۹۸)، همراستا نمی‌باشد. زیرا نتایج پژوهش آنان نشان داد که در نسل اول، کارکنانی که روابط خویشاوندی با یکدیگر دارند به گونه‌ای رفتار می‌کنند که فراتر از خردپذیری اقتصادی است. آن‌ها در تلاش هستند کار فوق العاده‌ای انجام دهند که حتی در غیاب پاداش‌های مالی، موجب افزایش کیفیت سرمایه انسانی سازمانی گردد. اما نتایج این پژوهش با تحقیقات مقیمی و امیری (۱۳۸۹)، همخوانی دارد. زیرا نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که محیط فرهنگی اجتماعی و اقتصادی - سیاسی برای تمایل اعضای خانواده جهت ادامه کسب و کار در شرکت‌های خانوادگی در ایران تأثیرگذار بوده است. بنابراین می‌توان گفت با پیشروی نسل‌ها، کارکنانی که دارای روابط خویشاوندی با یکدیگر هستند کمتر به شرکت‌های خانوادگی متعهد خواهند بود. در حقیقت، با پیشروی نسل، نه تنها تعهد کارکنان دارای روابط خویشاوندی به شرکت کمتر می‌شود بلکه تعهد شرکت‌های خانوادگی به کارکنان خویشاوندانشان نیز کاهش خواهد یافت (سیاسیا و دیگران، ۲۰۱۴). اما این قانون همیشه پابرجا نمی‌باشد و ممکن است متغیرهای دیگری از جمله فرهنگ حاکم بر کشور موجب تمایل

بر اساس فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران. فصلنامه خط مشی گذاری عمومی. شماره ۸ (۲۶). ص ۱۷-۲۷.

محمدی، ستار، بنی فاطمه، حسین، نوذری، حمزه. (۱۳۹۵). بررسی جامعه شناختی تداوم نسلی بنگاه های اقتصادی خانوادگی در ایران. پژوهش نامه توسعه فرهنگی اجتماعی. شماره ۲ (۳) ص ۷۰-۸۳.

مقیم، محمد و سید امیری، نادر. (۱۳۸۹). عوامل موثر بر رشد و توسعه شرکت های خانوادگی استان تهران: پژوهشی در دو صنعت نساجی و نفت. فصلنامه علوم مدیریت ایران. شماره ۵ (۱۸) ص ۹۵-۷۷.

Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family & Non-family employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 837-854.

Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E., & Reberioux, A. (2013). Working in family firms: Paid less but more secure Evidence from French matched employer-employee data. *Industrial and Labor Relations Review*, 66 (2), 433-466.

Cabello-Medina, C., López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), 807-828.

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.

Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44 (4), 531-543.

Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23 (1), 9-26.

Chrisman, J. J., Sharma, P., & Taggar, S. (2007). Family influences on firms: An introduction. *Journal of Business Research*, 60 (10), 1005-1011.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (6), 1103-1113.

آموزش برای شرکت های خانوادگی استفاده شود. به علاوه، پاداش و انگیزه اقتصادی باعث به حرکت واداشتن و تلاش کارکنان فاقد روابط خویشاوندی می شود.

منابع و مأخذ

آقایی، مجید، رضاقلی زاده، مهدیه و باقری، فریده. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر سرمایه گذاری بر رشد اقتصادی در استان های ایران. فصلنامه علمی پژوهش برنامه ریزی در آموزش عالی. شماره ۷۶. ص ۲۱-۴۴.

آل عمران، رویا و آل عمران، سیدعلی. (۱۳۹۱). سنجش اثرگذاری ارتقای سرمایه انسانی بر رشد اقتصادی در کشورهای منتخب عضو اوپک. فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد. شماره ۱ (۲۲). ص ۵۶-۸۴.

ایراندوست، عبدالله، قوامی پور، محسن، ابراهیم زاده، روح اله. (۱۳۹۲). عوامل کلیدی تاثیرگذار بر کسب و کارهای خانوادگی. فصلنامه توسعه کارآفرینی. شماره ۶ (۲). ص ۵۶-۷۴.

باقری، روح الله، مهاجران، بهناز، فلاح، محسن. (۱۳۹۴). بررسی روابط بین سرمایه اجتماعی، مشارکت سازمانی و سرمایه انسانی در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). شماره ۷ (۳). ص ۲۰۷-۲۲۵.

رجبی، مصطفی، نیک فر، نکسیا، میرمحمد صادقی، جواد. (۱۳۹۱). تحلیل اثر باند مدت سرمایه انسانی و تحقیق و توسعه بر رشد اقتصادی ایران. دو فصلنامه علمی - تخصصی اقتصاد توسعه و برنامه ریزی. شماره ۱ (۲). ص ۱۱۶-۱۰۱.

زارعی، محمد رضا و مرتضوی، مهدی. (۱۳۹۰). بررسی اهمیت عوامل موثر بر انتقال کسب و کارهای خانوادگی به نسل های بعدی از دیدگاه صاحبان آن ها. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علم و فرهنگ. ص ۱۴-۱۲.

فرجاد، حاجیه رجبی. (۱۳۹۵). بررسی نقش میانجی قابلیت های دانش در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). شماره ۸ (۳). ص ۲۶۵-۲۳۹.

فرهادی محلی، علی، موسی خانی، مرتضی. طبری، مجتبی. (۱۳۹۶). تدوین الگوی شناور توسعه مدیریت منابع انسانی

- Life cycles of the family business. Boston. MA: Harvard Business School Press.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socio-emotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills, *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106–137.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1–25.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38 (3), 635–672.
- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (2000). “Managing Human Resource, A Partnership Perspective”, Southern-Western College Publishing, London.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1264–1294.
- Karlsson, J. (2018). Does regional context matter for family firm employment growth?. *Journal of Family Business Strategy*, 9, 293–310.
- Kase, R., Paauwe, J., Zupan, N. (2009), “HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective”, *Hum. Resour. Manag*, 48, 615-639.
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2017). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm, *Human Resource Management Review* (forthcoming). 56-78.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type. *Family and nonfamily. Journal of Small Business Management*, 45 (2), 214–238.
- Kristen Madison, Joshua J. Daspita, Kyle Turnerb, Franz W. Kellermannsc (2017). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*. 105-125.
- Lee, F. H., Lee, F.-Z. And Wu, W.-Y. (2010), “The Relationship between Human Resource Management Practices, Business Strategy and Firm Performance: Evidence from Steel Industry in Taiwan”, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (9):1351-1372.
- Chuang, C.H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2016), “Can knowledge intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge”, *Journal of Management*, 42 (2), 524-554.
- Constantina, K, Louloudi, K, Karkalakos, S. (2019). Human capital, skills and competencies: Varying effects on inward FDI in the EU context. *International Business Review*, 28, 375–390.
- Cruz, C., Firfiray, S., & Gomez-Mejia, L. R. (2011). Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family-controlled firms. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 159–217.
- Cruz, C., Nordqvist, M., 2012. Entrepreneurial orientation in familyfirms: a generational perspective. *Journal of Small Business Management*. 38, 33-49.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20–47.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of the family on the family business succession process: A multigenerational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (3), 31–53.
- De Kok, J. M. P., Uhlander, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises, *Journal of Small Business Management*, 44 (3), 441–460.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996), “The Impact of Human Resource Management Practices on Perception of Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- Dong, J.Q., Yang, C.-H., (2016), “Being central is a double-edged sword: knowledge network centrality and new product development in U.S. pharmaceutical industry”, *Technol. Forecast. Soc. Chang*, 113 (1), 379– 385.
- Fernando, M, Maria, J, Suárez-González, I. (2018). Diversification decisions among family firms: The role of family involvement and generational stage. *BRQ Business Research Quarterly*, 21, 39-52.
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1996). Passing on strategic vision: Favored modes of successor preparation by CEOs of family and non-family firms. *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 15–26.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41 (5), 899–912.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation:

- generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5 (2), 131-137.
- Singh, N.R., Kassa, B. (2016). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance - A Study on Debre Brehan University. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) An Online International Research Journal*. 1 (1). 2311-3197.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 339-358.
- Strike, V.M., Berrone, P., Sapp, S.G., Congiu, L. (2015). A socioemotional wealth approach to CEO career horizons in family firms. *Journal of Management Studies*. 52, 555-583.
- Sraer D, Thesmar D. (2007). Performance and Behavior of Family Firms: Evidence from the French Stock Market. *Journal of the European Economic Association*, 5 (4), 709-751.
- Turner, R.J., Huemann, M., Keegan, A. (2008). "Human Resource Management in the Project-oriented Organization", Project Management Institute, USA.
- Van Gils, A., Huybrechts, J., Minolac, T., Cassiac, L. (2019). Unraveling the impact of family antecedents on family firm image: A serial multiple-mediation model. *Journal of Family Business Strategy*. 10 (1), 17-27.
- León-Guerrero, A. Y., McCann, J. E., III, & Haley, J. D., Jr. (1998). A study of practice utilization in family businesses. *Family Business Review*, 11 (2), 107-120.
- Madison, K., Daspit, J., Turner, K., Kellermanns, W., F. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84 (2), 327-336.
- Marina, L., József, P., Ekaterina M, Dmitry, L. (2019). Human resource management practices transferring from foreign firms to Russia: The case of MNCs subsidiaries. *Journal of Business Research*. 1-11.
- Mazagatos, V.B., Esther Q. P., Juan. B. D. G. (2018). Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage. *Journal of Business Research*, 10 (2):12-24.
- Mazzola, P., Marchisio, G., Astrachan, J. (). Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation. *Journal of Business Research*, 21 (3), 239-258.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34 (5), 553-571.
- Minbaeva, D.B., Mäkelä, K., Rabbiosi, L., (2012), "Linking HRM and knowledge transfer via individual-level mechanisms", *Hum. Resour. Manag.* 51, 387-405.
- Patel, R. C., & Fiet, J. O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (6), 1179-1197.
- Pennings, J. M., Lee, K., & Van Witteloostuijn, A. (1998). Human capital, social capital and firm dissolution. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 425-440.
- Rehman, S. (2012). "A Study of Public Sector Organizations with Respect to Recruitment, Job Satisfaction and Retention", *Global Business & Management Research*, 4 (1), 76-88.
- Roos, G., Fernstrom, L., & Pike, S. (2004). Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8 (1), 28-37.
- Sascha, K., Kallmuenzer, A., Stieger, D., Peters, Mike, Calabrò, A. (2018). Entrepreneurial paths to family firm performance. *Journal of Business Research*, 88, 382-387.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns, F. W. (2014). Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing

یادداشت‌ها

¹ Jackson & Schuler² Delaney, JT & Huselid, MA³ Lee, FH et al⁴ Qureshi, MT⁵ Rehman⁶ Minbaeva et al⁷ Dong & Yang⁸ Dong et al⁹ Turner et al¹⁰ Kase et al¹¹ Chuang et al¹² Barnett & Kellermanns¹³ Huselid¹⁴ Habbershon & Williams¹⁵ Sirmon & Hitt¹⁶ Pennings and et al¹⁷ Virginia Blanco-Mazagatos¹⁸ Cruz and et al¹⁹ Kidwell and et al²⁰ DeKok and et al²¹ León and et al²² Chua et al²³ Gomez et al

- ²⁴ Sciascia et al
²⁵ Le Breton-Miller & Miller
²⁶ Chrisman et al
²⁷ Cabrera
²⁸ Gedajlovic
²⁹ Patel & Fiet
³⁰ Barnett & Kellermanns
³¹ Jiang
³² Huselid
³³ Roos
³⁴ Constantina
³⁵ smith
³⁶ The wealth of nation
³⁷ Becker
³⁸ Human capital
³⁹ schultz
⁴⁰ Marina
⁴¹ Fernando
⁴² Cruz & Nordqvist
⁴³ Strike
⁴⁴ Van Gils et al
⁴⁵ Madison et al
⁴⁶ Fernando et al
⁴⁷ Sciascia
⁴⁸ Cabello
⁴⁹ Kristen et al
⁵⁰ Mazzola
⁵¹ Sraer & Thesmar