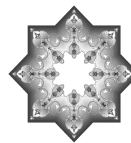


کارآفرینی خانوادگی: یک مطالعه مورد کاوی برای تبیین نقش فرزندان در رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای خانوادگی



عالمه شهیدی^۱

داتیس خواجه‌نیا^۲

یاسمن گرجی^۳

صفحات ۴۷ تا ۷۲

دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۰

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۰

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

شرکت‌های کارآفرین خانوادگی شکلی از کسب‌وکارهای مهم و رو به گسترش در اقتصاد جوامع هستند که آینده و بقای آن‌ها در گرو اجرای صحیح فرآیند جانشین‌پروری و ترغیب فرزندان به ایفای نقش در آن‌ها است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین نقش نسل‌های بعدی در پیشرفت کسب و کارهای خانگی صورت گرفته است. به این منظور، با اتخاذ رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی، تعداد هفت نفر از مدیران و مالکان یک کسب و کار خانوادگی در شهر تهران که یکی از پژوهشگران عضو نسل سوم آن است، به عنوان نمونه پژوهش مورد بررسی و مطالعه قرار گرفتند. براساس تحلیل داده‌های حاصله از مصاحبه، چهار مضمون مدیریت استراتژیک، استراتژی‌های کسب و کار، انتقال کسب و کار و ویژگی‌های کسب و کار به عنوان مضامین اصلی در برگزیده عواملی که می‌توانند به تقویت نقش فرزندان در کسب و کارهای کارآفرین کمک کنند استخراج شدند. این عوامل می‌توانند زمینه لازم جهت مشارکت و ایفای نقش بیشتر و مؤثرتر فرزندان در مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی و حفظ و بقای آن‌ها را فراهم نمایند و از این طریق، قدرت رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای خانوادگی را در بازارهای تند رشد ارتقاء دهد.

واژگان کلیدی: کسب‌وکار خانوادگی، مدیریت استراتژیک، استراتژی‌های کسب و کار، انتقال کسب و کار، ویژگی‌های کسب و کار.

alemeah_shahidi@ut.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، پردیس کیش دانشگاه تهران؛

۲. دانشیار گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)؛

khajehchian@ut.ac.ir

yasaman.gorji@concordia.ca

۳. استادیار دانشگاه کونکوردیا، کانادا؛

۱- بیان مسأله

مطالعه کسب‌وکارهای خانوادگی به عنوان یکی از شاخه‌های کارآفرینی و علوم کسب‌وکار توجه تحقیقاتی زیادی را به خود جلب کرده است (سانچزمارین، دلوالی و کاستیلو،^۱ ۲۰۱۵؛ سانگوینو، باروسو و گوچیت،^۲ ۲۰۱۸؛ قادولیا،^۳ ۲۰۲۰). این شکل از بنگاه‌های اقتصادی به طور تاریخی در جوامع حضور داشته‌اند و هنوز یکی از اصلی‌ترین نهادهای اقتصادی هم در جوامع توسعه‌یافته و هم در جوامع در حال توسعه به شمار می‌روند (محمدی تلوار و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۱). رشد یا شکست کسب‌وکارهای خانوادگی به طور مستقیم در وضعیت اقتصادی جوامع تأثیرگذار بوده و شکست و خروج این کسب‌وکارها از بازار، صدمات اقتصادی مهمی را همراه خود خواهد داشت. در ایالات متحده- به عنوان بزرگ‌ترین اقتصاد جهانی- سهم کسب‌وکارهای خانوادگی از تولید ناخالص داخلی^۴ ۶۴ درصد، از نیروی شاغل ۶۲ درصد، از ایجاد شغل‌های جدید ۷۸ درصد و از مالیات‌های مربوط به کسب‌وکار قریب به ۹۰ درصد بوده است. در اروپای غربی نیز سهم کسب‌وکارهای خانوادگی از تولید ناخالص داخلی حدود ۵۰ درصد است (تاپیس و وارد،^۵ ۲۰۰۸). در کشور ما نیز همچون سایر کشورهای جهان، کسب‌وکارهای خانوادگی حضور قابل‌اعتنایی، به ویژه در بخش اقتصاد غیردولتی، دارند. شرکت‌هایی چون گلرنگ و مادیران از جمله کسب‌وکارهای خانوادگی موفق و مهم در ایران محسوب می‌شوند (ایراندوست، قوامی‌پور، ابراهیم‌نژاد و حسین‌پور، ۱۳۹۲: ۵۶). این آمار و ارقام، از سویی نشان‌دهنده اهمیت جایگاه کسب‌وکارهای خانوادگی در اقتصاد دنیا و از جمله کشور ایران است و از سوی دیگر، نقش آن‌ها در رشد و توسعه اقتصادی را نشان می‌دهد (محمدی تلوار و همکاران، همان: ۷۱).

در کسب‌وکارهای خانوادگی، نقش فرزندان بسیار حیاتی و مهم است. توسعه و بقای کسب‌وکار وابسته به فرایند جانشینی است و توسعه و بقای کسب و کار کاملاً تحت تأثیر عملکرد نسل‌های بعدی است که عمدتاً فرزندان خانواده هست که کسب و کار را پس از فوت بنیانگذار به ارث می‌برند یا پس از بازنشستگی و یا کناره‌گیری داوطلبانه نسل اول، جانشین آنان

¹ Sanchez-Marin, Delvalle & Castillo

² Sanguino, Barroso & Gochhait

³ Ghadoliya

⁴ GDP

⁵ Tapies & Ward

در سطح عالی می‌شوند. در واقع، برای این که یک کسب‌وکار خانوادگی رشد کند و برای نسل‌های بعدی نیز بقا داشته باشد، باید فرهنگ کسب‌وکار در خانواده وجود داشته باشد و شخصیت و خصوصیات هر کدام از اعضای خانواده حول جانشینی آینده و یادگیری مدیریت پرورش یابد و انگیزه در فرزندان برای ورود و فعالیت در کسب‌وکار خانوادگی ایجاد شود (رحمتی و همکاران، ۱۳۹۴: ۸). از سوی دیگر، این فرایند بدون مشکلات نیست. شرکت داشتن اعضای خانواده در کسب‌وکار باعث بروز پیچیدگی‌هایی در ارتباطات خانوادگی و بین‌فردی می‌شود. رقابت بین خواهر و برادرها و خواهرزاده و برادرزاده‌ها، مشکلات زناشویی، مشکلات مربوط به تفکیکی و تقسیم مالکیت، نیاز به از خودگذشتگی در روابط خانوادگی و مسائل مربوط به جانشینی همگی می‌تواند سبب اختلاف در کسب‌وکارهای خانوادگی شوند (گاگنه، شارما و دی‌ماسیس، ۲۰۱۴).

به رغم اهمیت این موضوع، بدنه پژوهش‌های انجام شده در تبیین نقش فرزندان در رقابت‌پذیری این بنگاه‌ها دچار خلاء است (رحمتی و همکاران، ۱۳۹۴؛ مقیمی و سید امیری، ۱۳۸۶). نظر به وجود این خلاء در پژوهش‌های مربوط، پژوهش حاضر تلاشی است برای کاهش شکاف نظری در زمینه نقش فرزندان در کارآفرینی خانوادگی که با توجه به این که یکی از پژوهشگران عضو نسل سوم یک خانواده موفق کارآفرین است و امکان دسترسی به افراد دو نسل پیشین را دارد و نیز تجربه زیسته او به عنوان یک عضو می‌تواند از سوءتعبیرهای مربوط به کسب و کار خانوادگی جلوگیری کند، انتظار می‌رود دانش‌افزایی قابل قبولی در درک پژوهشگران نسبت به کسب و کارهای خانوادگی ارائه دهد. سوال اصلی که این پژوهش به دنبال پاسخ آن است، این است که «مهم‌ترین عوامل موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی در بکارگیری فرزندان در این کسب‌وکارها چیست؟»

برای این منظور سوالات فرعی زیر باید پاسخ داده شوند:

جانشینی در مجموعه کسب‌وکارهای خانوادگی مورد مطالعه چگونه می‌تواند به افزایش

رقابت‌پذیری منجر شود؟

نقش فرزندان نسل دوم در رقابت‌پذیری کار خانوادگی مورد مطالعه چگونه است؟

تفاوتی بین نقش دختران و پسران در کسب‌وکار خانوادگی مورد مطالعه وجود دارد؟

عوامل حیاتی موفقیت مجموعه کسب و کارهای خانوادگی مورد مطالعه کدامند؟ ساختار این پژوهش به این شرح است که پس از ذکر کلیات تحقیق، پیشینه نظری پژوهش بیان می‌شود، سپس روش تحقیق شرح داده می‌شود و یافته‌های ناشی از تحلیل داده‌ها بیان می‌شوند و در نهایت نتیجه‌گیری ارائه شده و پیشنهادات و محدودیت‌های تحقیق ذکر می‌شوند.

۲- ادبیات پژوهش

مفهوم کسب و کارهای خانوادگی برای نخستین بار در اوایل دهه ۱۹۸۰ وارد علوم مدیریت و اقتصاد شد، در حالی که هم‌پوشانی «کسب و کار» و «خانواده» مشخصه اصلی آن بود. پیش از آن، کسب و کارهای خانوادگی تنها به وسیله جامعه‌شناسان مورد تحلیل قرار می‌گرفت. سه عامل مهم خانواده، مالکیت و مدیریت، شکل دهنده کسب و کار خانوادگی هستند (قریب‌پور، عارف و لطیفی، ۱۳۹۳: ۱۳۳؛ استفورد^۱ و همکاران، ۱۹۹۹: ۱۹۷).

در وهله اول، چارچوب‌های متعددی برای تعریف «کسب و کار خانوادگی» وجود دارد. برخی محققان بر این عقیده‌اند که برای یکپارچه‌سازی جریان‌های مختلف پژوهشی، بایستی به تعریف رایجی از این مفهوم دست یابیم. با این حال انجام این کار بسیار چالش برانگیز است، زیرا لزومی ندارد که همه پژوهش‌ها از یک تعریف واحد پیروی کنند و پژوهشگرانی که به یک تعریف جامع نیاز دارند، آن را بر اساس هدف مطالعه خود انتخاب می‌کنند؛ بنابراین یک پژوهش کیفی از مسائل انسان‌ها مبتنی بر مصاحبه‌ها، احتمالاً از تعریفی «انسانی‌تر» استفاده می‌نماید - که شامل بررسی طولانی‌مدت خانواده و موارد مربوط به جانشینی یا وراثت خواهد بود. در عین حال یک تحقیق کمی از بازار سرمایه یا سهم تولید ناخالص ملی، بر تعریفی «سیستمی‌تر» و «عملیاتی‌تر» تکیه خواهد داشت که شامل درجه‌ای از کنترل رسمی که به دست اعضای خانواده اعمال می‌شود و مشارکت آن‌ها در مدیریت می‌باشد (آخمدوا، ۲۰۱۷: ۲۲).

لیتز، پیرسون و لیچفیلد^۲ (۲۰۱۲) تفاوت میان تعاریف «انسانی» و «عملیاتی» را بیان کرده است. وی میان دو رویکرد مکمل تمایز قائل می‌شود: «رویکرد ساختار محور» که تعریفی مبتنی بر «نحوه» مدیریت/مالکیت یک شرکت است و «رویکرد هدف محور» که تعریفی است

¹ Stafford

² Litz, Pearson & Litchfield

که بر ارزش‌ها و اولویت‌های مرتبط با وابستگی خانوادگی تاکید دارد. کریسمن، چاو و لیتز^۱ (۲۰۰۴) نیز به صورت مشابه تمایز قائل می‌شوند: «مشارکت اعضا» - حضور اعضای خانواده در مدیریت و مالکیت - که شرطی لازم اما ناکافی برای قرار گرفتن شرکت در گروه «کسب‌وکار خانوادگی» است و «رویکرد ماهیت» - که بر پایه حضور منابع «خانوادگی» است. رویکرد «عملیاتی» (ساختار محور/مشارکت اعضا) چندین درجه از نظارت و کنترل اعمال شده توسط خانواده را مجاز می‌داند: از مشارکت کوچک مستقیم خانواده (با قصد باقی ماندن در جهت استراتژی خانوادگی) تا مشارکت گسترده (مشارکت مستقیم چندین نسل در مدیریت). اساساً تعریف کسب‌وکار خانوادگی باید تفاوت میان شرکت خانوادگی و شرکت غیرخانوادگی را آشکار کند، زیرا اگر تفاوتی وجود نداشته باشد، نیازی به یک تئوری مخصوص برای «شرکت خانوادگی» نیز وجود نخواهد داشت. همچون کارآفرینی، تعاریف متعددی وجود دارند که برای دستیابی به این ماهیت تلاش می‌کنند. اولین و مشهورترین تعریف آن است که شرکت خانوادگی از سه سیستم فرعی دارای همپوشانی تشکیل شده است: (۱) خانواده، (۲) کسب‌وکار و (۳) مالکیت. تعاریف مربوط به کارآفرینی خانوادگی به تاکید بر یک، دو یا تمامی این سیستم‌های فرعی می‌پردازند (آخمدوا، ۲۰۱۷: ۲۲).

معمولاً همپوشانی خانواده و مالکیت به عنوان اساس برتری رقابتی شرکت‌های خانوادگی به شمار می‌رود. یسن و مک‌کلینگ^۲ (۱۹۷۶) از اولین نفراتی بودند که نظریه کارگزاری یا عاملیت در زمینه کسب‌وکار خانوادگی را مطرح کردند. بر اساس این نظریه، شرکت‌های خانوادگی میان مالکیت و نظارت از نظم خاصی برخوردارند و پویایی این نظم باعث کاهش هزینه‌های عاملیت شده و به این واسطه عملکرد شرکت بهبود می‌یابد. همپوشانی میان خانواده و کسب‌وکار بر انتخاب راهبردهای پایدار کسب‌وکار، جهت‌یابی بلند مدت کسب‌وکار و مسئولیت اجتماعی آن تاثیرگذار است که منجر به شهرت خانواده می‌شود. نظارت بر نسل‌های بعد و همچنین اتخاذ رویکرد محافظه‌کارانه در برابر خطر که همزمان بر کارآفرینی و نوآوری نیز منطبق باشد از اهمیت بسیاری برخوردار است. بخش اصلی مزایای رقابتی که در ماهیت شرکت‌های خانوادگی وجود دارد، در خود واژه «خانوادگی» نهفته است. از منظر دیدگاه مبتنی بر منابع یک شرکت، به واسطه تعامل پویای سیستم میان خانواده (همچون فرهنگ و

¹ Chrisman, Chua & Litz

² Jensen & Meckling

تاریخچه)، اعضای خانواده (مهارت‌ها و مشارکت) و کسب‌وکار (همچون راهبردها و عملیات)، «خانوادگی بودن» را می‌توان مجموعه‌ای خاص از منابع یک شرکت دانست. دیدگاه مبتنی بر منابع با مسائل جنسیتی نیز سازگار است - به صورتی که یک شرکت باید بهترین کارآیی منابع انسانی خود را پیدا کند. به بیان دیگر، منابع خاص جنسیتی باید به صورت مناسب مورد استفاده قرار گیرند. از این منظر، بازنگری در مشارکت زنان در شرکت‌های خانوادگی و اهداف وراثت آن‌ها از آنچه پیشتر مطالعه شده - مشکلات واقعی تبعیض - نیز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. علاوه بر این، از منظر دیدگاه مبتنی بر منابع، اعمال تبعیض‌آمیز (همچون حق ارشدی، نادیده گرفتن، ناهماهنگی نقش و غیره) از استفاده نادرست از منابع و ناسازگاری فرهنگ و سنت‌های خاص خانواده با رویکردها و اعمال تجاری مدرن نشأت می‌گیرد.

در حقیقت «رویکرد هدف محور» و «رویکرد ماهیت» بیشتر در مطالعات کیفی مورد استفاده قرار می‌گرفتند. با وجود این که تلاش‌هایی در جهت تعریف «خانوادگی» به صورت کمی صورت گرفته، اما بیان این واژه دشوار است. در مطالعات کیفی می‌توان این واژه را به عنوان ویژگی‌های ارزشمند، کمیاب، بی نظیر و غیرقابل تغییر پایگاه منابع یک کسب‌وکار تعریف کرد که با جهت‌گیری‌های کارآفرینی و یادگیری آن در ارتباط است (آخمدوا، ۲۰۱۷: ۲۳).

شرکت‌های خانوادگی از اولویت‌های مشابه و واکنش سریع‌تر، تعهد بیشتر، سرمایه‌گذاری‌های پیشین بیشتر و سررسید طولانی‌تر سرمایه‌گذاری‌ها بهره‌مندند. همچنین ممکن است این شرکت‌ها از شهرت خوبی برخوردار باشند - که این مورد نیز باعث روان‌تر شدن تراکنش‌ها در عملیات بازار می‌شود. جهت‌یابی طولانی مدت، همچون جهت‌یابی برای تقویت کسب‌وکار و در نهایت سپردن آن به نسل بعد، باعث می‌شود که این کسب‌وکارها در دریافت سود صبورتر و در سرمایه‌گذاری و پاداش دادن به کارمندان سخاوتمندتر باشند. از سوی دیگر، نقاط قوت شرکت‌های خانوادگی ممکن است منشاء مشکلات آنان نیز باشد. یک شرکت خانوادگی ممکن است دچار رقابت شود، یا به دلیل ناسازگاری میان قواعد خانوادگی و هنجارهای کسب‌وکار تخریب شود. همچنین ممکن است با توجه به ارتباط خونی استخدام نیرو صورت گیرد و شایسته‌سالاری لحاظ نشود و یا موفقیت با توجه به جنسیت و سن

و نه میزان حرفه‌ای بودن، مشخص شود و در نتیجه هر یک از این موارد است که شرکت به واسطه تصمیماتی که بدون صلاحیت لازم گرفته می‌شوند، تضعیف شود. به دلیل افزایش تقاضا از سوی کسب و کارها و افزایش آگاهی قانون‌گذاران از نقش کسب و کارهای خانوادگی در ایجاد شغل، تنوع فعالیت اقتصادی و توسعه رشد اقتصادی، تحقیقات در مورد کسب و کارهای خانوادگی رو به افزایش است (آخمدووا، ۲۰۱۷: ۲۱).

در کسب و کارهای خانوادگی، فرزندان از نقش حیاتی و بسیار حائز اهمیتی برخوردارند زیرا جانشینی، بقای کسب و کار برای نسل‌های آتی و توسعه آن، ارتباط تنگاتنگی با عملکرد فرزندان خانواده دارد. در واقع، برای این که یک کسب و کار خانوادگی رشد نماید و برای نسل‌های بعدی نیز باقی بماند، بایستی یک برنامه‌ریزی دقیق و اصولی برای کسب و کار از سوی مالکان و مدیران کسب و کار در زمینه پرورش فرهنگ کسب و کار در خانواده، شخصیت و خصوصیات هر کدام از اعضای خانواده و ایجاد انگیزه در فرزندان برای ورود و فعالیت در کسب و کار خانوادگی صورت پذیرد (رحمتی و همکاران، ۱۳۹۴: ۸). شرکت‌های کارآفرین خانوادگی در زمینه به کارگیری فرزندان، نه تنها برای بهبود عملکرد بلکه به منظور تحکیم ارتباط با ذی‌نفعان و نیز تقویت مزیت‌های رقابتی با چالش مواجه می‌باشند (قادولیا، ۲۰۲۰). به طور کلی، عوامل مؤثر بر بی‌علاقگی افراد برای حضور در کسب و کار خانوادگی در قالب سه دسته کلی قابل بررسی است.

عدم تدوین چشم‌انداز مدون: چشم‌انداز یا دورنما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان و به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت سازمان، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشد. در انتخاب چشم‌انداز بر نیازهای سازمان و پیروان و همچنین ضرورت الهام‌بخشی و بصیرت‌آفرینی در پیروان، به جهت دنبال نمودن و اجرای مؤثر آن تأکید می‌شود. عدم تدوین چشم‌انداز، منجر به محدود شدن افق سازمانی کسب و کار می‌گردد و همین امر موجب می‌شود که اعضای خانواده رسالت کسب و کار خانوادگی خود را که مبتنی بر توالی نسل‌ها است از یاد ببرند. از این رو، نبود چشم‌انداز مدون سازمان را با استراتژی‌های نانوخته مواجه می‌سازد. این زنجیره تا نبود ارزش‌های مدون و مشترک بین اعضای خانواده درگیر در سازمان، تسری پیدا می‌کند. همچنین، نبود چشم‌انداز مدون منجر به

تمرکز بر عملکرد کوتاه‌مدت می‌شود، در نتیجه نسل بعد تمایلی به ادامه حضور نخواهد داشت. همین امر موجب می‌شود که اهداف مشترک خانواده از بین برود. خطرگریزی نسل قبلی نیز با جسارت نسل جدید منافات دارد. از این رو در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند و در نهایت فرآیند جان‌سپاری پروری در مسیر خود اعمال نخواهد شد (حنطوش‌زاده و زند حسامی، ۱۳۹۳: ۵۲).

ساختار: مطالعه روابط ابعاد ساختار سازمانی با عوامل اثرگذار بر آن، همواره مورد توجه پژوهشگران بوده است. مدل‌های نظارتی فراوانی برای سازمان‌دهی کردن کسب‌وکارهای خانوادگی تعریف شده است و رابطه مثبتی بین کیفیت نظارت، موفقیت بازار و عملکرد وجود دارد. در اغلب موارد، در مراحل اولیه تأسیس کسب‌وکارهای خانوادگی، روابط شرکتی و خانوادگی کاملاً مشخص نیست که این امر به خصوص در مسائل مالی و حسابداری نیز مشاهده می‌شود. نبود استانداردهای استخدام و معیارهای ارزیابی عملکرد، نبود سلسله‌مراتب، نبود شورای خانوادگی شرکت را با نظارت‌های غیر رسمی روبرو کرده است که همین امر موجب بی‌اعتمادی سهامداران خارجی می‌شود. عدم درج قوانین ورود و خروج سهامداران و اعضای خانواده نیز از چالش‌های مهم خانوادگی است. عدم استفاده از مشاوران خارجی و نبود جلسه‌های منظم، مانع از تشکیل ساختار رسمی در کسب‌وکارهای خانوادگی شده و می‌تواند به دلزدگی اعضای خانواده برای استمرار حضور در این کسب‌وکارها منجر شود (حنطوش‌زاده و زند حسامی، ۱۳۹۳: ۵۲-۵۳).

روابط متقابل: تداخل عواطف خانوادگی و منافع سازمانی منجر به تعارض نقش‌ها می‌شود. در نتیجه مدیران نمی‌توانند اصول بی‌طرفی را رعایت کنند. اعضای خانواده به دلیل قرابت و هم‌خونی، مزایا و آزادی عمل بیشتری را توقع دارند. رقابت‌ها، دخالت‌ها و بروز مباحث شغلی در خانواده نیز به پیکره روابط خانوادگی آسیب می‌رساند. عدم شایسته‌مداری و امتیازهای خانوادگی منجر به بی‌انگیزگی و اعتراضات اعضایی که عضو خانواده نیستند، می‌شود. حتی مشکلاتی نظیر اعتیاد، طلاق و یا ازدواج می‌تواند منافع سازمان را دچار اختلال کند. علاوه بر این موارد، در ایران کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل رودربایستی، دخالت اعضای خانواده و پیش‌فرض‌های خانوادگی با مشکلات زیادی مواجه می‌شود (حنطوش‌زاده و زند حسامی، ۱۳۹۳: ۵۳).

جریان تحقیق بر «دیدگاه نسل بعد» برای اولین بار توسط هندلر^۱ (۱۹۸۹) به عنوان یک موضوع بسیار مهم برای کیفیت و کارآیی جانشینی مطرح شد. این جریان تا حدودی حامی موضوع اصلی جانشینی بود، اما از همین جا موضوع رشد کاری در کسب و کار خانوادگی نشأت گرفت. کسب و کار خانوادگی از نوعی غیرعادی از رشد کاری استفاده می کند. والدین معمولاً تمایل دارند کسب و کار خود را به وارثان خود انتقال دهند، بنابراین زمان و انرژی خود را صرف مشغول کردن فرزندان و انتقال دانش ضمنی خود از کسب و کارشان می نمایند؛ بنابراین، کودکانی که در کسب و کار خانوادگی رشد می کنند، از سنین پایین و حتی گاهی پیش از تولد وارد این کسب و کار می شوند. کسب و کار خانوادگی بخش مهمی از زندگی والدین است، بنابراین برخی از وارثان می گویند که «کسب و کار خانوادگی در خون آنهاست». این فرآیند اجتماعی سازی، کودکان کسب و کار خانوادگی را با مزیت رقابتی نسبت به دیگران روبرو می سازد. نسل بعدی به صورت طبیعی دانش ضمنی، مهارت های خاص و شبکه ای از ارتباطات را دریافت می کند. فرآیند اجتماعی شدن، موانع ورود به جایگاه های مدیریتی برای وارثان کسب و کار خانوادگی را کاهش می دهد، اما همچنین ممکن است آنها را در حبس یک شرکت یا صنعت خاص نگه دارد. شارما^۲ (۲۰۰۰) اشاره می کند که وارثان کسب و کار خانوادگی در مقایسه با همتایان شان، معمولاً از مفهوم خود بی بهره هستند. همچنین ممکن است که نسل بعد بیش از حد با کسب و کار خانوادگی آمیخته شده و گزینه های شغلی آنها در بازار کار محدود شود.

علاوه بر این ها، تمایز حرفه در کسب و کار خانوادگی ممکن است برای خروج برخی از اعضای خانواده موانعی ایجاد نماید. از سوی دیگر، این اتفاق به دلیل اتصال ارتباطات اقتصادی و شخصی رخ می دهد و جدایی اقتصادی ممکن است اختلافات شخصی و مجازات هایی از درگیری تا اخراج را در پی داشته باشد. برعکس این نیز امکان پذیر است: اختلافات خانوادگی می تواند تاثیر منفی بر شرایط اقتصادی شرکت داشته باشد؛ بنابراین، اعضای شرکت خانوادگی ممکن است به دلیل ترس از اختلافات احتمالی میان اعضای خانواده، موانع ورودی برای نسل بعد را افزایش دهند.

با توجه به تحقیق اصلی هندلر (۱۹۸۹)، مطالعه در مورد نسل بعد را می توان به سه جهت

¹ Handler

² Sharma

کلی تقسیم نمود: (۱) صفات جانشین مطلوب، (۲) عوامل توسعه عملکرد، (۳) دلایل تصمیم اعضای خانواده برای دنبال کردن یک حرفه در شرکت خانوادگی خود. در وهله اول، از میان صفات جانشین مطلوب می‌توان به این موارد اشاره کرد: «درستی»^۱ و «تعهد»^۲ به کسب‌وکار؛ توانایی کسب احترام کارمندان غیر از خانواده؛ توانایی‌های تصمیم‌گیری و تجربه؛ مهارت‌های فردی؛ هوش و اعتماد به نفس. علاوه بر این، توانایی رهبری نیز از اهمیت بسیاری برخوردار است (محمودی مفید و منجم‌زاده، ۱۳۹۳). معمولاً نسل بعد مایل به ریسک کردن نیست، چرا که در مقابل رفاه عزیزان خود احساس مسئولیت و ترس دارد و همین امر منجر به جای قرار گرفتن در مسیر رشد، موقعیت محافظه‌کاران‌های را اتخاذ کند. دوم این که انتقال دانش ضمنی از شرکت و روابط اجتماعی موسس، کلید رشد و بهبود عملکرد است (بنابراین ارتباطات خوب و مشارکت زود هنگام در کسب‌وکار خانوادگی بسیار مهم است). در نهایت، تمایل به ورود به شرکت می‌تواند بنا به دلایل و احساسات مختلفی باشد. شارما (۲۰۰۴)، مدلی جامع و کامل و منحصر به فرد از دلایل پیوستن به شرکت خانوادگی مبنی بر انواع تعهد نسل بعد ارائه کرده‌اند. همچنین، عدم حضور انگیزه در نسل بعد، می‌تواند عاملی مهم در عدم حضور جانشین مناسب باشد. با توجه به نتایج تحقیقاتی که در این راستا انجام شده است، دو نوع مختلف وجود دارد: نوع اول، چارچوب‌های توضیحی با گونه شناسی؛ نوع دوم، چارچوب روابط علت و معلولی با نتایج مالی رضایت‌بخش (غیر رضایت‌بخش) یا مثبت (منفی) به عنوان متغیرهای وابسته (آخمدوا، ۲۰۱۷: ۲۵-۲۶).

برای داشتن یک فرآیند جانشینی موفق لازم است هفت گام در قالب سه مرحله طی شود (سیدی و حسنی، ۱۳۹۱: ۶؛ میر، بازیگر، میر و نوروزی حافظی، ۱۳۹۴: ۵):

مرحله اول: قبل از وارد شدن به کسب‌وکار: این مرحله شامل سه گام است. در گام اول، فرد جوان از خانواده باید با کسب‌وکار آشنا شود و آشناسازی رسمی به وسیله خانواده صورت گیرد. در گام دوم، فرد جوان به صورت مستقیم و غیرمستقیم در محیط کسب‌وکار یاد می‌گیرد و آموزش می‌بیند تا یک جانشین شود. در گام سوم، جانشین به صورت نیمه‌وقت کار می‌کند و در زمان‌های استراحت به یادگیری در مورد بخش‌های انبار، دفتر، تولید و بخش‌های دیگر سازمان می‌پردازد.

¹ Correctness

² Commitment

مرحله دوم: ورود به جانشینی کسب و کار: این مرحله شامل دو گام است. در گام چهارم، جانشین کار کردن در سطح اجرایی را به عنوان یک جانشین مربوط به آینده آغاز می‌کند. در گام پنجم، پس از کار کردن در سطح پایه، جانشینان در سطح بالاتر اجرایی کار می‌کنند، به ویژه در بخش عمده‌ای از شرکت قبل از این که رئیس شوند.

مرحله سوم: انتقال رهبری: این مرحله شامل دو گام است. در گام ششم، در طول گام اول جانشینی در موقعیت رئیس یا مدیر ارشد اجرایی، جانشین توسط بنیان‌گذار کسب و کار یا پدر و مادر خودش تحت نظارت می‌باشد. در این مرحله هنوز رهبری به طور کامل منتقل نشده است. در گام هفتم، جانشین به طور کامل به عنوان رئیس کار می‌کند. گاهی اوقات جانشینی کامل توسط بنیان‌گذار کسب و کار یا با مرگ رئیس قبلی به فرد اعطا می‌شود. گام هفتم ۲ الی ۳ سال بعد از گام ششم آغاز می‌شود.

در گزارش منتشر شده توسط اتحادیه اروپا، مشکلات عمده مرتبط با انتقال کسب و کار عبارتند از: ارزیابی کسب و کار، تأمین مالی انتقال، مشکلات حقوقی و جنبه‌های عاطفی. در مطالعه اتریش، ساختاری بر اساس سه گروه زیر برای به تصویر کشیدن موانع جانشین‌پروری مورد استفاده قرار گرفته است (قلی‌پور و یزدان‌فر، ۱۳۹۱: ۶-۷):

- ۱) موانع شخصی، فقدان تجربه در زمینه مدیریت در برخی از جانشینان تا حد زیادی شایع‌ترین مانع شخصی ذکر شده در فرآیند انتقال می‌باشد. یک سوم مشکلات ترس پیشینیان کسب و کار، توجه به چنین کاستی‌هایی است.
- ۲) موانع مربوط به کسب و کار؛ عبارتند از زمینه‌های مناسب برای انتقال موفقیت‌آمیز، چشم‌انداز موفقیت در صنعت مربوطه، الزامات تأمین مالی برای تصاحب، سازگاری کسب و کار برای انتقال، برنامه‌ریزی دقیق فرآیند انتقال.
- ۳) موانع عمومی؛ کسب و کاری که مشکلات زیر را (یا فقط تا حدی) دنبال کند مناسب برای انتقال نیست: اگر محدوده محصول یا خدمت، دیگر پاسخگوی نیاز بازار نباشد، محل کسب و کار به خصوص در تجارت خرده‌فروشی (کمبود فرکانس مشتری) نامطلوب باشد؛ کسب و کاری که در صنعت در آینده بسیار امیدوارکننده نباشد و یا اندازه کسب و کار در عرصه فعالیت‌های کسب و کار خود بسیار ضعیف باشد؛ سبک‌های مدیریتی و ساختارهای منسوخ شده باشند.

علی‌رغم چنین نقش قابل‌اعتنایی، در توسعه اقتصادی کشور، در ادبیات گسترده کارآفرینی و کسب‌وکار، توجه کافی به این کسب‌وکارها معطوف نشده است (زمانیان، ۱۳۹۵؛ زارع و زارع، ۱۳۹۳؛ مقیمی و سید امیری، ۱۳۸۶؛ کیسنروس^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین، در بین معدود تحقیقاتی که به مطالعه کسب‌وکارهای خانوادگی در داخل ایران پرداخته‌اند نیز، کمتر پژوهشی به مطالعه نقش صاحبان کسب‌وکار در موفقیت آن پرداخته و بیشتر بر شناسایی عوامل اثرگذار محیط بیرونی کسب‌وکار تمرکز نموده‌اند. به عنوان مثال، نجفی و صفا (۱۳۹۳)، حمایت مالی دولت از کسی و کارهای خانوادگی را مهم‌ترین عامل مؤثر در موفقیت این کسب‌وکارها دانسته‌اند. این در حالی است که نقش اعضای خانواده دارنده کسب‌وکار در موفقیت آن بسیار پررنگ و تعیین‌کننده است (رحمتی، حاجی اقاچانی و خانلاری، ۱۳۹۴: ۱) و به تبع، توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی علاوه بر عوامل خارجی به عملکرد نسل‌های بعدی خانواده در این کسب‌وکارها گره خورده است و در حال حاضر، مشکل‌سازترین مسئله در این کسب‌وکارها، بحث جانشینی و انتقال مالکیت به نسل‌های بعدی است (آلدرسون و شان^۲، ۲۰۱۸: ۱؛ کابیکک و ماچک^۳، ۲۰۱۹: ۹۶۳؛ ماسولینو^۴ و همکاران، ۲۰۱۹: ۷۲) که با تغییر نقش‌های حرفه‌ای و خانوادگی زنان و افزایش روزافزون تعداد مدیران عامل زن در سراسر جهان نیز، تشدید گردیده است (کابیکک و ماچک، ۲۰۱۹: ۹۶۳). با این وجود، محققین پیشین از مطالعه نقش فرزندان در کسب‌وکارهای خانوادگی غفلت ورزیده‌اند. رحمتی و همکاران (۱۳۹۴)، به طور کلی نقش خانواده را در توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه مطالعه نموده‌اند. نجفی و صفا (۱۳۹۳) به مطالعه موانع و چالش‌های کسب‌وکارهای خانوادگی در مناطق روستایی پرداخته و در بین متغیرهای مورد مطالعه خود توجهی به نقش فرزندان نداشته‌اند. ایران‌دوست و همکاران (۱۳۹۲) نیز، کوشیدند تا عوامل مؤثر بر موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی را شناسایی و اولویت‌بندی کنند و در یافته‌های خود به نقش فرزندان در موفقیت این کسب‌وکارها اشاره‌ای نمودند. مقیمی و سید امیری (۱۳۸۶)، به مطالعه نقش روحیه و ویژگی‌های شخصیتی صاحبان کسب‌وکارهای خانوادگی در توسعه این کسب‌وکارها پرداخته‌اند. زارع و زارع (۱۳۹۳) نیز، به مطالعه ویژگی‌های شخصیتی فرزندان

^۱- Cisneros

^۲- Alderson & Shane

^۳- Kubíček & Machek

^۴- Mussolino

کارآفرین در خانواده‌های دارای کسب و کارهای خانوادگی اکتفا کرده و به نقش این فرزندان در توسعه کسب و کار خانواده توجهی ننموده است.

۳- روش پژوهش

با توجه به سوالات بیان شده، در پژوهش حاضر هدف اصلی مفهوم‌سازی شرایط کسب و کارهای خانوادگی و همچنین شناسایی نقش نسل‌های بعدی در پیشرفت آن بود که با توجه به ضعف دانش در این حوزه، با استفاده از روش کیفی مورد ارزیابی قرار گرفت و داده‌های پژوهش نیز مصاحبه‌هایی بودند که در این حوزه با مطالعه یکی از کسب و کارهای خانوادگی شناسایی شدند (بودلایی و کنارودی، ۱۳۹۹). در خصوص تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل تم که یکی از روش‌های تحلیل کیفی متداول در پژوهش‌ها است، بهره گرفته شد و یافته‌های پژوهش، به صورت کاملاً دقیق توصیف شدند (بودلایی و همکاران، ۱۴۰۰). ارزش این پژوهش در بخشیدن اعتبار و غنا در حوزه مورد مطالعه بوده و دانش مربوط به کسب و کارهای خانوادگی را به صورتی منسجم مورد ارزیابی قرار داده است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش نیز، متشکل از اعضای اصلی یک کسب و کارهای خانوادگی به تعداد ۷ نفر بودند که در انجام مصاحبه با ایشان از روش تمام‌شماری بهره گرفته شد.

همچنین در این پژوهش و طبق نظر گوبا و لینکن^۱ (۱۹۸۱)، جهت بررسی صحت علمی در مطالعات کیفی چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تایید پذیری مد نظر قرار گرفته شد که در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱- اعتبار پژوهش

پژوهش کیفی	شیوه های اجرا
قابلیت اعتبار	درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم، بازبینی توسط همکاران تحقیق و گروه مشاوران، بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان، تکنیک مثلث سازی
قابلیت انتقال پذیری	توصیف کامل محیط و مشارکت‌کنندگان
قابلیت اطمینان	بازرسی، مستندسازی پژوهشگر در خصوص داده ها، روش ها و تصمیمات، چندجانبه نگری پژوهشگر

^۱- Guba & Lincoln

پژوهش کیفی	شیوه‌های اجرا
تاییدپذیری	اخذ تایید مدل از صاحب نظران و مشارکت کنندگان

همچنین به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نیز از روش تحلیل تم که توسط براون و کلارک (۲۰۰۶) ارائه شده است، استفاده شد (بودلایی و همکاران، ۲۰۲۰). داده‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته در سه مرحله توسط محقق کدگذاری شدند و گزاره‌های معنادار به مفاهیم، مفاهیم به مضامین فرعی و در نهایت نیز مضامین فرعی به مضامین اصلی تبدیل شدند.

۴- تحلیل تجربی

یافته‌های پژوهش

در این بخش از پژوهش در ابتدا اطلاعات مربوط به مشارکت کنندگان پژوهش از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استخراج شد، سپس هریک از مصاحبه‌ها به دقت بررسی شده و گزاره‌های معنادار آن‌ها استخراج شد و مورد بررسی قرار گرفت و در مرحله اول، به هریک از این گزاره‌های معنادار، مفهومی نسبت داده شد. در این مرحله از کدگذاری، در ابتدا متن مصاحبه‌ها توسط محقق روی کاغذ نوشته شد و بارها مورد بررسی قرار گرفت تا دقت کافی در آن وجود داشته باشد. سپس از متن مصاحبه‌ها، گزاره‌های معناداری استخراج شد و به هریک از این گزاره‌های معنادار، مفاهیمی نسبت داده شد. در ادامه نیز مفاهیم ایجاد شده طی مرحله دیگر کدگذاری، به مضامین فرعی تبدیل شدند. در واقع پس از این که تمامی مفاهیم مربوط به تمامی مصاحبه‌ها استخراج شدند، نوبت به آن رسید که آن دسته از مفاهیمی که معنای مشابهی با یکدیگر داشتند، در یک دسته قرار بگیرند. پس از این دسته بندی، محقق به هریک از این دسته‌ها یک مفهوم جدید اطلاق کرده و آن را مضمون فرعی نامید. لازم به ذکر است که این مفاهیم در ۱۴ دسته کلی تحت عنوان مضامین فرعی طبقه بندی شدند. در آخر نیز مضامین اصلی از دل مضامین فرعی احصا شدند. در این مرحله که در روش تحلیل مضمون، آخرین مرحله کدگذاری است، مضامین فرعی که مفهوم مشابهی را می‌رسانند، در یک دسته قرار گرفته و به آن‌ها مفهوم جدیدی تحت عنوان مضمون اصلی نسبت داده می‌شود. همانطور که در بخش قبلی نیز به آن اشاره شد، پژوهش حاضر متشکل از ۱۴ مضمون فرعی بود که با توجه به دسته‌بندی‌های صورت گرفته این مضامین در ۴ گروه اصلی قرار گرفتند. جدول

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش متشکل از مضامین فرعی و مضامین اصلی در زیر نشان داده شده است.

جدول ۲- تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

شماره	مضامین فرعی	مضمون اصلی
۱	مدیریت واحد	مدیریت استراتژیک
	مدیریت مبتنی بر دانش	
	مدیریت چالش	
	مدیریت تعارضات	
۲	اقدامات توسعه‌ای	استراتژی‌های کسب و کار
	جانشین‌پروری	
	ایجاد علاقه	
	توجه به ارزش‌ها	
	مقابله با رقبا	
۳	تفاوت‌های نسلی	انتقال کسب و کار
	لزوم وجود سلسله‌مراتب	
	توانایی نسل جدید	
۴	ماهیت خانوادگی بودن	ویژگی‌های کسب و کار
	امنیت شغلی	

داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده در پژوهش حاضر، به استخراج ۱۴ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی منجر شد و مضامین اصلی تحت عناوین مدیریت استراتژیک، استراتژی‌های کسب و کار، انتقال کسب و کار و ویژگی‌های کسب و کار نام‌گذاری شدند.

۵- نتیجه‌گیری

- پاسخ به سوال اول پژوهش: جانشینی در مجموعه کسب و کارهای خانوادگی مورد مطالعه چگونه می‌تواند به افزایش رقابت‌پذیری منجر شود؟

در پاسخ به این سوال می‌توان عنوان کرد که با توجه به تغییرات محیطی اعم از تغییرات در نوع اداره کسب و کار تا تغییرات دیگر مانند اضافه شدن شبکه‌های اجتماعی و پیشرفت علم و دانش و تکنولوژی و مواردی از این دست، نسل بعدی با توجه به دانش بیشتر و همچنین بروزتر بودن، این امکان را خواهند داشت تا کسب و کار خانوادگی را به شیوه مدرن‌تری اداره

کنند و همچنین می‌توانند اقدامات موثرتری را در جهت رشد و بهبود کسب‌وکار در دستور کار خود قرار دهند. همانطور که از یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر نیز به آن اشاره شده است، انتقال مدیریت نسل قبلی به بعدی در موفقیت کسب‌وکار نقش دارد و می‌تواند آن را ارتقا دهد. یکی از مشارکت‌کنندگان نیز در این خصوص عنوان کرد که «اداره کسب‌وکار با استفاده از شیوه مدیریتی نسل قبلی به نظر من می‌تواند یکی از عوامل مهم موفقیت کسب‌وکار خانوادگی باشد».

همچنین نکته بسیار مهم دیگر که باید به آن توجه شود این است که مفهوم خانوادگی بودن کسب‌وکار، خود دلیل بر پیشی گرفتن از رقبا به حساب می‌آید و به همین ترتیب، اداره کسب‌وکار توسط اعضای خانواده (از نسل‌های بعدی) به خودی خود می‌تواند یک مزیت رقابتی برای کسب‌وکار به حساب بیاید. در این خصوص یکی از مشارکت‌کنندگان عنوان کرد که «به نظر من ما رقیب خاصی نداریم و اکثراً از ما برای امور کسب‌وکار خود کمک می‌گیرند و ما در این حوزه پیشرو هستیم، چراکه همستگی بین اعضا وجود دارد». این موضوع نشان می‌دهد که اعضای خانواده می‌توانند به واسطه همستگی زیاد بین خود، کسب‌وکار را به گونه‌ای متفاوت از کسب‌وکارهای غیرخانوادگی اداره کنند. نکته مهم این است که نسل قبلی باید همانطور که در یافته‌های حاصل از پژوهش نیز به آن اشاره شده است، نسل بعدی را آرام آرام برای ورود به کسب‌وکار آماده کنند و تجربه خود را در اختیار آن‌ها قرار دهند.

یکی دیگر از مواردی که می‌تواند در پیشی گرفتن کسب‌وکار خانوادگی از رقبا با استفاده از چانشین‌پروری موثر باشد، ایجاد علاقه در اعضای خانواده متعلق به نسل بعدی در ورود به کسب‌وکار خانوادگی است. این عنوان یعنی ایجاد علاقه به عنوان یکی از مضامین فرعی در پژوهش حاضر شناسایی شده است. یکی از مهم‌ترین راه‌های ترغیب نسل بعدی برای ورود به کسب‌وکار رفتار و شیوه اقدام نسل قبلی است چراکه رفتار آن‌ها می‌تواند در علاقه نسل بعدی برای ورود به کسب‌وکار نقش داشته باشد. در این خصوص یکی از مشارکت‌کنندگان عنوان کرد که «نسل بعدی باید ببیند که این کسب‌وکار ارزش ورود را دارد، به همین ترتیب آن‌ها اگر رفتار ما را ببینند ممکن است ترغیب شوند تا به کسب‌وکار ورود کنند». این موضوع نشان می‌دهد که نسل قبلی نقش بسیار زیادی در ورود نسل بعدی به کسب‌وکار خانوادگی دارند و به منظور افزایش رقابت‌پذیری کسب‌وکار، باید توجه ویژه‌ای به امر چانشین

پروری داشته باشند.

- پاسخ به سوال دوم پژوهش: نقش فرزندان نسل دوم در رقابت پذیری کار خانوادگی مورد مطالعه چگونه است؟

به منظور پاسخ به این سوال می توان اینگونه بیان کرد که مهم ترین اقدام به منظور رقابت-پذیری کسب و کار خانوادگی، انتقال آن به نسل های بعدی است. نسل بعدی می تواند نقش بسیار مهم و اساسی در رقابت پذیری کسب و کار ایفا کند. یکی از مشارکت کنندگان پژوهش عنوان کرد که «من فکر می کنم که تا زمانی که خانواده کسب و کار را اداره می کند، آن کسب و کار دوام خواهد داشت». این موضوع نشان می دهد که فرزندان نسل دوم و همچنین سایر نسل های کسب و کارهای خانوادگی، نقش بسیار مهمی در دوام کسب و کار دارند و می-توانند بقای آن را در بازار رقابتی امروز حفظ کنند. همچنین یکی دیگر از مشارکت کنندگان نیز عنوان کرد که «برای این که کسب و کار رو به جلو حرکت کند بهتر است که نسل بعدی اداره کنندگان هم از اعضای خانواده باشند». این موضوع نیز در تایید نکته قبلی بوده و نشان-دهنده اهمیت ویژه وجود فرزندان نسل دوم در کسب و کار و نقش اداره آن ها در حفظ رقابت-پذیری کسب و کار است.

یکی دیگر از موضوعاتی که می تواند نقش فرزندان نسل دوم در رقابت پذیری کسب-و کار خانوادگی در بازار را تحت تاثیر قرار دهد، موضوع تفاوت های نسلی است. «مهم ترین تفاوت بین نسل ها به تفاوت در زمان برمی گردد، به این معنی که نسل جدید در دورانی زندگی می کنند که شرایط به گونه دیگری نسبت به زمان ما است». مشارکت کننده پژوهش با ذکر این نکته بر این موضوع تاکید کرد که با توجه به این که شرایط امروز بازار با زمان های گذشته متفاوت است، این نسل بعدی است که می تواند کسب و کار را به شکل بهتر و متفاوت تری نسبت به نسل قبلی اداره کند تا رقابت پذیری آن حفظ شود. از دیگر مواردی که باعث ایجاد نقش پررنگی برای اعضای خانواده در نسل های بعدی کسب و کار خانوادگی به منظور اداره آن می شود، می توان به دانش بیشتر این افراد با توجه به پیشرفت علم و دانش در عصر امروز اشاره کرد. در این خصوص یکی از مشارکت کنندگان عنوان کرد که «نسل های قدیمی معمولاً سختکوش تر و پشتکار بیشتری دارند اما نسل جدید طبیعتاً دانش بیشتری دارند». همچنین مشارکت کننده دیگری نیز با ذکر این که «نسل قبلی مسئولیت پذیری بیشتری دارد و نسل جدید

علم و اطلاعات بیشتری دارد» بر این موضوع تاکید کرد.

یکی دیگر از نقش‌های نسل دوم خانواده در رقابت‌پذیری کسب‌وکار خانوادگی، این است که در صورت اداره کسب‌وکار خانوادگی توسط این نسل، می‌توان از رقبا پیشی گرفت. یکی از مشارکت‌کنندگان در خصوص این موضوع بیان کرد که «به نظر من ما رقیب خاصی نداریم و اکثراً از ما برای امور کسب‌وکار خود کمک می‌گیرند و ما در این حوزه پیشرو هستیم، چراکه همبستگی بین اعضا وجود دارد». این موضوع نشان می‌دهد که در صورت اداره شدن کسب‌وکار توسط اعضای خانواده می‌توان انتظار داشت که کسب‌وکار در گردونه رقابت باقی بماند.

- پاسخ به سوال سوم پژوهش: تفاوتی بین نقش دختران و پسران در کسب‌وکار خانوادگی مورد مطالعه وجود دارد؟

با توجه به مطالعات انجام شده و همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر مشخص شد که تفاوت خاصی بین دختران و پسران در کسب‌وکار خانوادگی مورد مطالعه وجود ندارد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه بیان کرد که «در کسب‌وکار ما دختر و پسر معنی ندارد و هر کسی بسته به توانایی خود می‌تواند از اعضای خانواده وارد کسب‌وکار شود». مشارکت‌کننده دیگری نیز در این زمینه عنوان کرد که «دختران بسیار توانمند هستند و من فکر می‌کنم که اگر نسل فعلی بتواند آن‌ها را وارد کسب‌وکار کند، پیشرفت بسیار چشم‌گیری خواهیم داشت».

یکی دیگر از موضوعاتی که در کسب‌وکار خانوادگی مورد نظر به آن اشاره شد، این بود که مشارکت‌کنندگان در برخی از شرایط توانایی دختران خانواده را بیشتر از توانایی پسران عنوان کردند. به عنوان مثال، یکی از مشارکت‌کنندگان عنوان کرد که «دختران نیز می‌توانند در کنار پسران خانواده وارد کسب‌وکار شوند چراکه توانا هستند». همچنین یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان نیز عنوان کرد که «دختران بسیار توانمند هستند و من فکر می‌کنم که اگر نسل فعلی بتواند آن‌ها را وارد کسب‌وکار کند، پیشرفت بسیار چشم‌گیری خواهیم داشت».

- پاسخ به سوال چهارم پژوهش: عوامل حیاتی موفقیت مجموعه کسب‌وکارهای خانوادگی مورد مطالعه کدامند؟

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، درخصوص سوال می‌توان عنوان کرد که مهم‌ترین

عامل حیاتی برای موفقیت یک کسب و کار خانوادگی، ماهیت خانوادگی بودن آن است. یکی از مشارکت کنندگان در این باره بیان کرد که «وجود خانواده در یک کسب و کار، کلید رشد و موفقیت کسب و کار است». این موضوع تایید می کند که خانواده می تواند موفقیت یک کسب و کار را تضمین کند. مشارکت کننده دیگری نیز عنوان کرد که «به دلیل وجود اتکا اعضای خانواده به یکدیگر، می توان گفت که نگرانی در خصوص شکست در کسب و کار خانوادگی وجود ندارد»؛ بنابراین می توان اینگونه بیان کرد که اعضای یک خانواده به این دلیل که می توانند در شرایط سخت و در هنگام بروز مشکلات به یکدیگر بیشتر اعتماد کنند، با احتمال کمتری با شکست مواجه می شوند.

یکی دیگر از عوامل حیاتی موفقیت کسب و کارهای خانوادگی و بخصوص کسب و کار خانوادگی مورد مطالعه، مدیریت استراتژیک کسب و کار است. مدیریت استراتژیک بدین معنی است که مدیران کسب و کار تلاش می کنند تا اقدامات موثری را به منظور رشد کسب و کار در دستور کار خود قرار دهند. یکی از این اقدامات که با موضوع خانواده در ارتباط است، مدیریت تعارضات است. یکی از مشارکت کنندگان در این مورد بیان کرده است که «با توجه به این که خانواده باید همبسته باشد، می توان گفت که مشکلات کمتر می تواند بر روی روابط تاثیر بگذارد». این موضوع نشان دهنده این است که اعضای خانواده بیشتر از دیگران این امکان را دارند تا مشکلات و چالش های پیش روی کسب و کار را مدیریت کنند و بهتر از کسب و کارهای غیر خانوادگی می توانند روابط خود را حفظ کنند. در تایید موضوع مورد بحث، یکی دیگر از مشارکت کنندگان نیز عنوان کرد که «به نظر من در کنار خانواده می توان گفت که مشکلات ساده تر از آنچه که هستند به نظر می رسد، چراکه اعضای خانواده در کنار هم می توانند به راحتی نسبت به حالت فردی چالش یا مشکل را حل کنند».

مورد دیگری که می تواند نقش بسیار مهم و اساسی در موفقیت کسب و کار خانوادگی ایفا کند، استراتژی های بکار گرفته شده توسط آن کسب و کار است. اقدامات توسعه ای یکی از استراتژی هایی است که می تواند بکار گرفته شود. به عنوان مثال یکی از مشارکت کنندگان بیان کرد که «برای این که نسل بعدی بتواند کسب و کار را به درستی اداره کند، بهتر است که پا جای پای نسل فعلی بگذارد». این موضوع نشان می دهد که در اینجا نیز ماهیت خانواده می تواند به عنوان یک اقدام توسعه ای به منظور موفقیت کسب و کار خانوادگی در نظر گرفته شود.

یکی دیگر از عوامل مهم در موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی نیز توجه به ارزش‌های آن کسب‌وکار است. انتقال این ارزش‌ها از نسل‌های قبلی به نسل‌های بعدی عاملی است که می‌تواند میزان تداوم موفقیت کسب‌وکار خانوادگی را تعیین کند. به عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان عنوان کرد که «نسل بعدی اگر بخواهد که کسب‌وکار را با موفقیت اداره کند باید یاد بگیرد که از خود گذشته‌گی داشته باشد و به نظر دیگران احترام بگذارد». همچنین یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان نیز چنین عنوان کرد «عملکرد درست و کارهای انسانی از جمله اقداماتی است که نسل فعلی در دستور کار دارد و نسل بعدی هم باید به آن مقید باشد». این موضوع به وضوح نشان می‌دهد که اعتقاد و احترام به ارزش‌های اساسی کسب‌وکار خانوادگی، نقش بسیار مهمی در موفقیت و رشد بیشتر آن دارد.

در این بخش از پژوهش، پیشنهادهای به مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی به منظور بهبود کسب‌وکارها ارائه شده است.

- پیشنهادات کاربردی و پژوهش‌های آتی

نتایج پژوهش نشان داده است که مدیریت واحد یکی از اقداماتی است که در صورت وجود در کسب‌وکارهای خانوادگی می‌تواند به رشد و ترقی این کسب‌وکارها منجر شود. این نوع از کسب‌وکارها به دلیل وجود اعضای خانواده در آن و همچنین روابط صمیمی بین آنها، بیشتر امکان دارد در معرض تعارضات مدیریتی قرار بگیرند. به همین دلیل به مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی پیشنهاد می‌شود تا در صورت امکان از مدیریت واحد استفاده کنند و این موضوع را به نسل‌های بعدی خود نیز آموزش دهند. چرا که مدیریت واحد می‌تواند انسجام بیشتری را در کسب‌وکار خانوادگی ایجاد کند و این موضوع در نهایت به رشد و تعالی کسب‌وکار منجر می‌شود. مدیریت مبتنی بر دانش از دیگر نتایجی است که در پژوهش حاضر به آن اشاره شده است. کسب‌وکارهای خانوادگی امروزه به دلایل مختلفی از جمله پیشرفت علم و دانش، ورود به عصر تکنولوژی و مواردی از این دست، نیاز دارند تا دانش خود را بروزرسانی کنند. این موضوع در کنار این نکته که نسل‌های جدید معمولاً بیشتر به دانش اهمیت می‌دهند و نسل‌های قبلی بیشتر به تجربیات، نشان می‌دهد که برای این که یک کسب‌وکار خانوادگی بتواند در آینده نیز موفق شود، نیاز است تا مدیران فعلی این کسب‌وکارها، مدیریت مبتنی بر دانش را نیز در دستور کار خود قرار دهند. لذا به مدیران این کسب‌وکارها

پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزشی مختلف، اقدام به تقویت دانش در کسب و کار خود کرده و به این ترتیب این امکان را ایجاد کنند تا اعضای نسل‌های بعدی خانواده بتوانند با دقت و دانش بیشتری به اداره امور مربوط به کسب و کار بپردازند. یکی دیگر از ویژگی‌های کسب و کارهای خانوادگی که می‌تواند آن را از سایر کسب و کارها متمایز کند، مدیریت بهتر چالش‌ها و تعارضات در صورتی است که اعضای خانواده، همبستگی داشته باشند، لذا به مدیران کسب و کارهای خانوادگی پیشنهاد می‌شود تا ارتباطات خود را با اعضای خانواده محکم‌تر کنند و سعی کنند تا در تمامی شرایط بخصوص در هنگام وقوع چالش‌ها و حتی تعارضات بین فردی، از اعضای خانواده حمایت کنند و به آن‌ها اعتماد داشته باشند. یکی دیگر از نتایج پژوهش نشان داد که یک کسب و کار خانوادگی برای این که بتواند در آینده موفقیت خود را تداوم بخشد، نیاز دارد تا استراتژی‌هایی را بکار بگیرد. این استراتژی‌ها عبارتند از: اقدامات توسعه‌ای، جانشین‌پروری، ایجاد علاقه، توجه به ارزش‌ها و مقابله با رقبا. بدین ترتیب امکان تداوم رشد و پیشرفت یک کسب و کار خانوادگی فراهم خواهد شد. به همین منظور به مدیران کسب و کارهای خانوادگی پیشنهاد می‌شود تا به مواردی همچون جانشین‌پروری اعضای خانواده، شناخت رقبا و تلاش برای پیشی گرفتن از آن‌ها، در کنار سایر موارد مطرح شده، توجه ویژه‌ای داشته باشند.

محدودیت‌های پژوهش: این پژوهش دارای محدودیت‌هایی است که به مهمترین موارد آن می‌توان به شرح زیر اشاره کرد: ۱) با توجه به راهبرد روشی در پیش گرفته شده، یک خانواده به عنوان مورد مطالعه انتخاب شده است و از این رو نتایج پژوهش ممکن است به همین مورد مطالعه محدود شود یا به صورت بسیار محدود امکان استفاده توسط سایر کسب و کارها را داشته باشد. لذا می‌توان در آینده با استفاده از روش‌های دیگری، در خصوص موضوع مورد مطالعه پژوهشی انجام داد که بتواند یافته‌های پژوهش حاضر را تایید یا تکمیل کند، لذا پیشنهاد می‌شود تا پژوهشگران در آینده، استفاده از سایر روش‌های تحقیق کیفی مانند مطالعه چندموردی، پدیدارشناسی و سایر روش‌ها و همچنین روش‌های کمی را در دستور کار خود قرار دهند. ۲) پژوهش حاضر به مطالعه دو نسل از یک کسب و کار خانوادگی پرداخت. این موضوع می‌تواند در نسل‌های بیشتری مورد مطالعه قرار بگیرد، لذا پیشنهاد می‌شود تا در تحقیقات آینده، نسل‌های بیشتری از کسب و کارهای خانوادگی، مورد مطالعه قرار بگیرند. ۳)

یکی از خلائای موجود در مطالعات مربوط به حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی، موضوع جنسیت و همچنین نقش دختران در این کسب‌وکارها است، در پژوهش حاضر به صورت مختصر و در ابعاد کوچکی به آن پرداخته شد، لذا به محققان پیشنهاد می‌شود تا در پژوهشی به این موضوع به عنوان یکی از موضوعات بسیار حساس و حیاتی بپردازند.

منابع

- ایراندوست، عبدالله؛ قوامی‌پور، محسن؛ ابراهیم‌نژاد، روح‌الله و حسین‌پور، داوود (۱۳۹۲). عوامل کلیدی اثرگذار بر موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی اولویت‌بندی با روش تحلیل شبکه‌ای، فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۶، شماره ۲: ۵۵-۷۴.
- بودلایی، حسن؛ کنارودی، محمدحسین (۱۳۹۹). مطالعه کیفی فرآیند استخدام مبتنی بر بازی کاری در کسب و کارهای نوپا، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۹(۹۶): ۱۲۱-۱۴۸. Doi: 10.22054/jmsd.2020.47159.3434
- بودلایی، حسن؛ کنارودی، محمدحسین؛ عبادی، حامد؛ بهمنی، اکبر (۱۴۰۰). مدیریت دیجیتال منابع انسانی، رهیافتی برای خلق چابکی سازمانی در بخش دولتی در عصر اقتصاد دیجیتال (مورد مطالعه: شبکه بانکهای دولتی کشور ایران)، مدیریت دولتی، دوره ۱۳، شماره ۴: ۷۶۶-۷۸۵.
- حنطوش‌زاده، مریم و زند حسامی، حسام (۱۳۹۳). طراحی مدل ارزیابی علل مؤثر بر بی-علاقگی اعضای خانواده به حضور در کسب‌وکارهای خانوادگی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۸، شماره ۳: ۴۷-۶۶.
- رحمتی، مریم؛ حاجی آقاجانی، اعظم و خانلاری، مهرداد (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر کسب‌وکار خانگی. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی، دبئی، امارات.
- زارع، بیژن؛ زارع، مرضیه (۱۳۹۳). رابطه ویژگی‌های خانواده و شخصیت کارآفرین فرزندان، فصلنامه رفاه اجتماعی، دوره ۱۵، شماره ۵۶: ۶۷-۱۰۴.
- زمانیان، بهنام (۱۳۹۵). کسب‌وکار خانوادگی: فرصت‌ها و تهدیدها، چاپ اول، تهران: مه‌رسا.
- سیدی، امیر؛ حسنی، الهام (۱۳۹۱). برنامه‌ریزی جانشینی در کسب‌وکارهای خانوادگی، فصلنامه کار و جامعه، ۱۴۶: ۴-۹.
- قریب‌پور، مهشید؛ عارف، معصومه و لطیفی، میثم (۱۳۹۳). رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین‌پروری و کسب‌وکارهای خانوادگی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، سال چهارم، شماره ۳: ۱۳۱-۱۴۹.
- قلی‌پور، آرین و یزدان‌فر، سحر (۱۳۹۱). شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی (مطالعه موردی در صنعت مواد غذایی استان تهران). فصلنامه کار و جامعه، شماره ۱۴۹: ۴-۱۲.

- محمدی تلوار، ستار؛ بنی فاطمه، حسین؛ نوذری، حمزه (۱۳۹۶). بررسی جامعه‌شناختی تداوم نسلی بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی در ایران؛ مطالعه موردی بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط شهر تهران، پژوهش‌نامه توسعه فرهنگی اجتماعی، سال دوم، شماره ۳: ۷۰-۸۳.
- محمودی مفید، محمد؛ منجم‌زاده، نازلی (۱۳۹۳). بررسی تاثیر و رتبه‌بندی ابعاد شخصیت روی کارآفرینی، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیستم، شماره ۵۶: ۱۳۳-۱۶۰.
- مظفری، مهدی؛ زرگوش، علی‌رضا؛ عیدی، پیام و زرگوش، عرفان (۱۳۹۴). ارائه چارچوب کمی جهت موفقیت در کسب‌وکارهای خانوادگی با استفاده از تکنیک AHP، فصلنامه کار و جامعه، شماره ۱۸۸: ۳۰-۳۸.
- مقیمی، سید محمد؛ سید امیری، نادر (۱۳۸۶). عوامل مؤثر بر رشد و توسعه شرکت‌های خانوادگی استان تهران: پژوهشی در دو صنعت نساجی و نفت. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۸: ۷۷-۹۵.
- میر، علی؛ بازگیر، محمدرضا؛ میر، زهره؛ نوروزی حافظی، معصومه (۱۳۹۴). ارائه مدلی برای جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی، اولین کنفرانس بین‌المللی کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری (ICECI2015)، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی، شیراز.
- نجفی، بهمن؛ صفا، لیلا (۱۳۹۳). بررسی کسب‌وکارهای خانگی کارآفرینانه و موانع و چالش‌های توسعه آن‌ها در مناطق روستایی. فصلنامه کارآفرینی در کشاورزی، سال اول، شماره ۲: ۶۱-۷۳.

- Akhmedova, A. (2017). Family business daughters: Motivation, barriers and position in family firms (Doctoral dissertation, International University of Catalonia, Barcelona, Spain).

-Alderson, K., & Shane, S. (2018). Understanding the Family Business Exploring the Differences between Family and Nonfamily Businesses Second Edition Entrepreneurship and Small Business Management Collection. Published by Business Expert Press ISBN: 978-1631575730

-Boudlaie, H., Shahidi, A., Kenarroodi, M., & Keshavarz Nik, B. (2020). A qualitative study of customer experiences in the retail industry. Technium Social Sciences Journal, 8(1), 273-287. <https://doi.org/10.47577/tssj.v8i1.103>

-Chrisman, J. J., Chua, J., & Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. Coleman White Paper Series, 4: 1-62.

-Cisneros, L., Ibanescu, M., Keen, C., Lobato-Calleros, O., & Niebla-

- Zatarain, J. (2018). Bibliometric study of family business succession between 1939 and 2017: Mapping and analyzing authors' networks. *Scientometrics*, 117, 919–951. Doi: 10.1007/s11192-018-2889-1
- Ghadoliya, M.K. (2020). Family Business. *Journal of Family Business*. DOI:10.13140/RG.2.2.28214.45127
- Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Kubíček, A., & Machek, O. (2019). Gender-related factors in family business succession: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13, 963–1002. Doi: 10.1007/s11846-018-0278-z
- Litz, R. A., Pearson, A. W., & Litchfield, S. (2012). Charting the future of family business research: Perspectives from the field. *Family Business Review*, 25(1), 16–32. Doi: 10.1177/0894486511418489
- Mussolino, D., Cicellin, M., Iacono, M.P., Consiglio, S., & Martinez, M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 10: 72-86. Doi: 10.1016/j.jfbs.2019.01.003
- Sanchez-Marin, G., Delvalle, I.D., & Castillo, M.A.S. (2015). Entrepreneurship and Family Business: Does the Organization Culture Affect to Firm Performance? *Journal of Entrepreneurship*. DOI: 10.1007/978-3-319-08888-4_12
- Sanguino, R., Barroso, A., & Gochhait, S. (2018). Entrepreneurship in Family Firms in Developed and Developing Countries. In Book: *Entrepreneurship and Structural Change in Dynamic Territories* (pp.91-108). DOI: 10.1007/978-3-319-76400-9_6
- Sharma, P. (2000). Stakeholder theory “off the veranda” in the context of family firms. Paper presented at the 60th meeting of the Academy of Management, Toronto, august.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *FamilyBusiness Review*, 17, 1-36.
- Stafford, K., Duncan, K., Danes, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*. 12, 197-208.

