

رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک رهبری با جانشین‌پروری و کسب و کارهای خانوادگی

مهشید قریب پور^{1*}، معصومه عارف²، میثم لطیفی³

- 1- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
- 2- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
- 3- استادیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران

پذیرش: 1393/10/29

دریافت: 1392/5/27

چکیده

پژوهش‌های متعدد پیرامون مبحث کسب و کارهای خانوادگی نشان داده است که این کسب و کارها به طور عمده از عمر طولانی مدت برخوردار نبوده و با موانعی برای بقای خود مواجه‌اند. جانشین‌پروری به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های این کسب و کارها مطرح است. پژوهش حاضر ضمن استخراج فرآیند جانشین‌پروری در این کسب و کارها، دو متغیر مستقل سبک رهبری مدیران و بلوغ سازمانی کارکنان را به عنوان عوامل تأثیرگذار در نظر گرفته و چنین فرض کرده است که این دو، رابطه مثبت و معناداری با فرآیند جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی دارند. در این پژوهش کاربردی هدفمند و با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، فرضیه‌های پژوهش از طریق توزیع پرسشنامه در سطوح مختلف سازمانی در 45 کسب و کار، مورد سنجش قرار گرفته و تأیید شدند. در نهایت پیشنهاد شد



مدیران ارشد کسب‌وکارهای خانوادگی شخصاً به فرآیند جانشین‌پروری بپردازند و نیز سبک رهبری خود را مطابق با بلوغ کارکنان انتخاب کنند.

واژه‌های کلیدی: بلوغ سازمانی، سبک رهبری، جانشین‌پروری، کسب‌وکارهای خانوادگی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

1- مقدمه

بررسی مسائل مربوط به کسب‌وکارهای خانوادگی برای محققان قابل توجه و برای دولت‌مردان قابل تأمل است. بیش از 35 درصد از 500 شرکت فورچون را کسب‌وکارهای خانوادگی تشکیل می‌دهند. در آمریکا 50 درصد تولید خالص داخلی، 60 درصد اشتغال‌زایی و 78 درصد شغل‌های جدید در دست کسب‌وکارهای خانوادگی است [1]. یکی از مهم‌ترین مشکلاتی که کسب‌وکارهای خانوادگی با آن مواجه‌اند، انتقال مالکیت و مدیریت از یک نسل به نسلی دیگر است [2، صص 256-269]. پژوهش‌های مرتبط، دیگر معضل اصلی این شرکت‌ها را حیات کوتاه‌مدت می‌داند و یکی از مهم‌ترین عوامل را در این راستا برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری معرفی می‌نماید. آمار تکان‌دهنده‌ای نشان می‌دهد که تنها 15 درصد کسب‌وکارهای خانوادگی به نسل دوم و 30 درصد به نسل سوم منتقل می‌شوند [3، صص 44-54]. علی‌رغم اثبات تجربی اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بالا بردن احتمال موفقیت عملیات جانشینی، پژوهش‌ها به نبود برنامه‌ای منسجم در حوزه جانشین‌پروری اشاره دارند [2، صص 256-269].

بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی نیز در حال گذار و انتقال سرپرستی از نسل اول با ویژگی «تجربه و تبحر» به نسل دوم با ویژگی «تخصص» هستند. آنها با داشتن تخصص‌های مورد نیاز بر مناصب سازمانی تکیه می‌زنند در حالی که فاقد تجربه‌های لازم هستند [4، صص 17-31]. از سوی دیگر جانشین شدن مؤسس با مدیر ارشدی دیگر و گذار از نسلی به نسلی دیگر، خود موجب کاهش سوددهی است [5، صص 643-655]. مجموعه این عوامل چنین پیش می‌روند که مؤسسان، علی‌رغم کهولت سن از بازنشستگی خود سرباز می‌زنند تا آنجا که آنها را به طور رسمی مجبور به ترک سازمان می‌کنند. بسیاری نیز حتی بعد از ترک تصدی



خود به طور غیر مستقیم در کنترل کسب و کار دخالت دارند تا موفقیت خود را تضمین نمایند [6، صص 348-368].

ادبیات موضوعی اندکی پیرامون بحث جانشین پروری در کسب و کارهای خانوادگی در دنیا [7، صص 26-39] و ایران وجود دارد. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی ادبیات نظری پیرامون موضوع کسب و کارهای خانوادگی و ارزیابی فرآیند جانشین پروری در کسب و کارهای خانوادگی شکل می‌گیرد. در ادامه با بیان کلیاتی از کسب و کارهای خانوادگی به تدوین و تبیین فرآیند جانشین پروری در آنها پرداخته و در نهایت با بکارگیری دو متغیر تأثیرگذار سطح بلوغ سازمانی کارکنان و سبک رهبری مدیران مدلی جهت سنجش این فرآیند تدوین می‌گردد. نیز ضمن بررسی سبک رهبری مدیران 45 کسب و کار خانوادگی فعال در استان خراسان رضوی، سطح بلوغ سازمانی کارکنان آنها را سنجیده و در نهایت رابطه این دو متغیر را با فرآیند جانشین پروری بیان می‌گردد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها جزء پژوهش‌های میدانی است که برای تجزیه و تحلیل داده‌های آماری از روش معادلات ساختاری استفاده می‌شود.

2- مبانی نظری پژوهش

مفهوم کسب و کارهای خانوادگی برای نخستین بار در اوایل دهه 1980 وارد علوم مدیریت و اقتصاد شد، درحالی 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 [8، صص 135-142]. براساس تعریف هندلر¹ (1989) از کسب و کار خانوادگی، آن را به مثابه سازمانی تبیین نموده که اصلی‌ترین تصمیم‌های آن، خصوصاً انتقال و جایگزینی رهبری، تحت تأثیر و نفوذ اعضای یک یا چند خانواده قرار دارند که در مالکیت یا مدیریت آن سازمان، نقش اصلی را بر عهده دارند [9، صص 4-9].

1. Handler



به طور مشابه پوت زیوریس¹ (2000) نیز کسب‌وکار خانوادگی را کسب‌وکارهایی می‌داند که فعالیت‌های اجرایی (مدیریتی و مالی) و عملیاتی آنها بر عهده اعضای یک یا چند خانواده بوده و تصمیم‌های استراتژیک و سرنوشت‌ساز شرکت توسط آنها اتخاذ می‌شود. از دیگر سو آسترانچان² (2002) عقیده دارد کسب‌وکار خانوادگی، سازمانی است که در آن خانواده، کنترل مشهود و قدرتمندی بر جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان داشته و در مقابل آن، کسب‌وکار نیز سهم بسزایی در ثروت و شهرت خانواده دارد؛ به عبارت دیگر شرکت خانوادگی شرکتی است که یک فرد در آن بر همه سهام‌داران اعمال کنترل می‌کند. این فرد باید به اندازه‌ای سهام در اختیار داشته باشد که بتواند حداقل 20 درصد از کل حق رأی‌ها را به خود اختصاص دهد و نسبت به سایر سهام‌داران حق رأی بیشتری داشته باشد. در شرکت‌های کوچک معمولاً اعضای یک یا چند خانواده مدیران ارشد را تشکیل می‌دهند [10، صص 38-45].

وزارت تجارت و صنعت انگلستان در سال 2004 میلادی کارگروه کارآفرینی خانواده را پایه‌گذاری کرد. این کارگروه برای تشریح کسب‌وکار خانوادگی سه ویژگی عمده را مطرح می‌کنند که عبارتند از:

- الف) حق رأی عمده در این کسب‌وکارها در اختیار شخصی است که این کسب‌وکار را پایه‌گذاری نموده یا از طریق همسر، والدین، فرزند و ... به او به ارث رسیده است.
- ب) حداقل یک نفر نماینده از خانواده در مدیریت و یا اداره شرکت دخالت دارند.
- ج) افرادی و یا خانواده‌هایی که مؤسس یا پایه‌گذار شرکت هستند، حداقل 25 درصد از حق رأی کل سرمایه را در اختیار دارند و یک نفر عضو هیأت مدیره از اعضای این خانواده‌ها است. در دهه 1980 بررسی ساختار و ماهیت این کسب‌وکارها به مذاق اقتصاددانان و مدیران خوش آمد و نتایج پژوهش‌های آنها نشان داد ساختار این شرکت‌ها ساختاری پیش‌برنده به سوی ساختارهای پیشرفته سازمانی (به خصوص تکنوکراسی) می‌باشد. کسب‌وکارهای خانوادگی عامل ایجاد ثروت و استخدام نیروی کار و نیز رشد و توسعه اقتصادی در بسیاری از کشورهای جهان است [11، صص 2-20].

1. Pout Ziouris
2. Astrachan



بسیاری از محققان تفاوت اصلی کسب‌وکارهای خانوادگی از غیر خانوادگی را در رسالت آنها می‌دانند. افزایش ثروت به منظور به حداکثر رساندن ارزش‌های بلندمدت رسالت کسب‌وکارهای خانوادگی است، در حالی که کسب و کارهای غیر خانوادگی به دنبال افزایش درآمد با نگرشی کوتاه‌مدت برای کسب رضایت سهام‌داران است [12، صص 3-5]. از این رو پژوهش‌های اندرسون و ریب¹ (2003) نشان داده است که کسب‌وکارهای خانوادگی در مقایسه با سایرین عملکرد بهتری در بازاریابی و حسابداری داشته و از موقعیت رقابتی بهتری برخوردار بودند. نکته جالبی که کپنر (1983) آن را کشف کرد نشان می‌دهد که این کسب‌وکارها در مقایسه با سایرین کمتر سودگرا هستند و توجه آنها بیشتر روی ارضای نیازهای احساسی کارمندان خود است.

آمار و مستندات نشان می‌دهند که درصد کمی از این شرکت‌ها برای نسل دوم و سوم باقی می‌مانند [13، صص 1301-1327]. پژوهش‌های نخستین پیرامون موانع رشد و ماندگاری این شرکت‌ها به موضوع «جانشین‌پروری» اشاره کرده‌اند [11، صص 2-20]. کارشناسان بکارگیری برنامه‌های جانشین‌پروری و انتخاب جانشین مناسب را راه‌حل تأثیرگذاری برای حل این مشکل می‌دانند. پژوهش‌های اخیر نیز نشان داده است که در اغلب کسب‌وکارهای خانوادگی، آماده‌سازی برای جانشینی وجود ندارد و مدیرعامل فکر می‌کند فرزندش به طور قطع روزی به او ملحق خواهد شد [9، صص 4-9].

استاورو² نخستین محقق بود که به مطالعه‌ای جامع و نظام‌مند در مورد عوامل تأثیرگذار بر نیت نسل آینده برای ادامه کار کسب‌وکار خانوادگی و در حقیقت جانشینی پرداخت و نشان داد چهار عامل اصلی، نیت و عمل فرد را برای جانشینی تحت تأثیر قرار می‌هند: عوامل شخصی، خانوادگی، کسب‌وکار و بازار [8، صص 135-142]. در ایران نیز تاکنون پژوهش‌های معدودی در موضوع کسب‌وکار خانوادگی انجام پذیرفته است. در سال 1387 نادر سید امیری به بررسی عوامل مؤثر بر رشد کسب‌وکار خانوادگی پرداخته است و احمدپور و سمیع‌زاده (1386) نیز در مطالعه‌ای تطبیقی به بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد کسب‌وکار خانوادگی با نمونه آماری 160 شرکت پرداخته‌اند.

1. Anderson & Reeb
2. Stavrou



از سوی دیگر در مبحث جانشین پروری بسیاری از پژوهش‌ها نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی در سال‌های آینده دارد. دیگر کارشناسان مدیریت معتقدند که مبحث جانشین پروری مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروز با آن درگیرند [1].

هدف اولیه مدیریت جانشین پروری تأمین مستمر و عرضه استعداد‌های انسانی سازمان است. همچنین منجر به تدوین استانداردهای عملکردی مناسب و حفظ و نگهداری افراد کلیدی سازمان می‌شود. دومین هدف آن، ارائه خدمت به کارکنان است تا بتوانند از فرصت‌های توسعه مهارت‌های خود به صورت هدفمند برخوردار شوند. مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری کوششی سنجیده و سامانمند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا انجام می‌دهد [14، صص 87-114]. به بیانی ساده‌تر مدیریت جانشین پروری به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان عالی‌رتبه مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت [15].

با بررسی مدل‌های جانشین پروری می‌توان به این موضوع پی برد که اگرچه اجرای فرآیند جانشین پروری در سازمان‌ها متفاوت است اما اغلب سازمان‌ها در ماهیت از یک رویه مشخص استفاده می‌کنند. ترسیم مدل قابلیت‌ها، ارزیابی چند جانبه (360 درجه)، سیستم مدیریت عملکرد، به‌سازی افراد مستعد و ایجاد خزانه‌های استعداد از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در بیشتر مدل‌های جانشین پروری دیده می‌شوند. با توجه به اینکه جانشین پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای بکارگماری در مناصب بدون شاغل آتی متمرکز است و این تمرکز بیشتر در سطوح مدیران ارشد قرار دارد [16، صص 249-265]، باید فرآیند جامعی برای جانشین پروری در سازمان‌های مختلف و به‌خصوص کسب‌وکارهای خانوادگی تدوین کرد.

کسب‌وکارهای خانوادگی به اقتضای ماهیت وجودی خود تا حدودی برای مناصب کلیدی خود برنامه‌ریزی کرده و از جایگزینی‌های فوری و بدون برنامه اجتناب می‌کنند. جانشین‌ها بیشتر از کارکنان شرکت بوده و معمولاً از نظر خانوادگی به مدیران ارشد بسیار نزدیک هستند. به این ترتیب فرآیند جانشین پروری رسمی یا غیر رسمی عبارت است از [2، صص 256-269]؛ 17:269، صص 389-413:



- 1- شناسایی کلیدی‌ترین و مهم‌ترین نقش‌ها، شغل‌ها و مناصب
- 2- تعیین مهم‌ترین مسئولیت‌ها و وظایف آنها
- 3- شناسایی توانمندترین نیروها برای قرار گرفتن در آن شغل‌ها
- 4- تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های توانمندسازی و آماده‌سازی افراد منتخب
- 5- ارزیابی دوره‌ای و بازخورد نتایج

از آن جایی که پژوهش‌های اندکی در مورد جانشین‌پروری کسب‌وکارهای خانوادگی انجام گرفته است، شناسایی سایر متغیرهای اثرگذار یا اثرپذیر بر این رابطه مشکل می‌نماید. در یکی از معدود پژوهش‌های این حوزه فیلیس (2011) به بررسی عوامل رفتاری جانشین‌پرور و جانشین پرداخته و چنین نتیجه گرفت که بهترین جانشین‌پرور همان مدیر است. همچنین به تناسب رفتار جانشین‌پرور با شخصیت جانشین اشاره کرده است. از این رو با توجه به نتایج پژوهش فیلیس، سبک رهبری مدیران به عنوان بهترین جانشین‌پروران مهم‌ترین رفتار سازمانی مدیران در نظر گرفته شد و از آن جایی که پژوهش‌های چندی بر تناسب سبک رهبری و بلوغ سازمانی کارکنان تأکید کرده‌اند، بلوغ سازمانی به عنوان دیگر متغیر این مدل انتخاب شد. در ادامه با بررسی دو متغیر بلوغ سازمانی کارکنان و سبک‌های رهبری مدیران، مدل ارزیابی تدوین خواهد شد.

بلوغ یا سطح آمادگی کارکنان در سازمان بنا بر نظر هرسی و بلانچارد تابعی از سه عامل مهم سطح تحصیلات و تخصص، سطح زندگی و تجربه کاری بوده و دارای دو بخش اصلی است: توانایی و تمایل. توانایی به معنای داشتن تجربه و مهارتی می‌باشد که فرد یا گروه برای یک تکلیف یا فعالیتی خاص داراست. تمایل به معنای میزان اطمینان، تعهد و انگیزه‌ای است که فرد یا گروه برای انجام موفقیت‌آمیز یک تکلیف یا فعالیتی خاص در خود احساس می‌کند [18]. هرسی و بلانچارد آمادگی یا بلوغ را در قالب‌های متفاوتی تعریف کرده‌اند: «ناتوان و بی‌میل»، «ناتوان و مایل»، «توانا اما بی‌میل»، «توانا و مایل» [19].

به موجب تئوری دوره زندگی همچنان که سطح بلوغ زیردستان یک مدیر بالا می‌رود، شیوه رهبری مناسب ضمن افزودن بر مراعات، نه فقط مستلزم ساخت‌دهی (وظیفه) هر چه کمتری است بلکه تا حد امکان کاهش حمایت اجتماعی - عاطفی (روابط) را لازم می‌شمارد. سبک و



شیوه رهبری هر فرد عبارت است از الگوی رفتاری آن فرد زمان نفوذ در فعالیت‌های دیگران که براساس برداشت دیگران از رفتار او قرار دارد [20:21، صص 12-26].

مدیر می‌تواند در موقعیت‌های گوناگون سبک‌های متفاوتی را برای رهبری کارکنان خود با توجه به فرهنگ سازمان و نیز بلوغ سازمانی کارکنان خود برگزیند [18]. برخی محققان مدیریت اعتقاد دارند که اختلاف اساسی بین سازمان موفق و نا موفق در شیوه رهبری آنهاست [23].

صاحب‌نظران رهبری در مرور سبک‌های رهبری به بیش از 50 سبک اشاره کرده‌اند [3، صص 44-54]. پژوهش‌های تجربی نشان دادند که «یک بهترین سبک» وجود ندارد که همیشه اثربخش باشد [24]. به بیانی دیگر گروه‌های متفاوت کارکنان به سبک‌های رهبری متفاوتی نیاز دارند [25، صص 163-183]. در همین رابطه پال هرسی و کنت بلانچارد نظریه رهبری مبتنی بر موقعیت را به عنوان یکی از اصلی‌ترین نظریه‌های مکتب اقتضایی چنین بیان کردند: «سبک رهبری موفق همراه با میزان بلوغ زیردستان تغییر می‌کند». این نظریه عقیده دارد که مدیر و پیروان او در دو بعد وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی از چهار مرحله (گونه‌ای از چرخه زندگی) عبور می‌کنند: دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی [22، صص 23-37].

در مورد ارتباط دو متغیر سبک رهبری و بلوغ سازمانی پژوهش‌های چندی هم در داخل و هم در خارج از کشور صورت گرفته است، برای مثال سید جواد و همکارانش (1384) در پژوهشی با موضوع بررسی سبک رهبری و بلوغ سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل به این نتیجه رسیدند که مدیران عالی بیمارستان اغلب دارای شیوه رهبری آمرانه هستند و مهم اینکه سبک رهبری خویش را بدون توجه به سطح بلوغ کارکنان تحت نظارت خویش برگزیده بودند. نتایج پژوهش قوچانی و قوچانی (1391) نشان از این است که کارکنان شرکت‌های تولیدی از نظر بلوغ در سطح نابالغ قرار گرفته و سبک رهبری آنها نیز متناسب سطح بلوغ آنها بوده است.

سبک رهبری در کسب و کارهای خانوادگی در کمتر پژوهشی مورد بررسی قرار گرفته است. کارنی (2005) قدرت کارآفرینانه کسب‌وکار خانوادگی را از شخصیت رهبر آن منبعث می‌دانند. وی به فردگرایی این رهبران اشاره می‌کند و از اختیار نامحدود آنها سخن می‌گوید [26، صص 95-135].



3- روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها جزء پژوهش‌های میدانی است. گردآوری اطلاعات در این پژوهش به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی بوده است. 106 کسب‌وکارهای خانوادگی استان خراسان رضوی به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. در انتخاب این کسب‌وکارها از تعاریف ذکر شده در ادبیات پژوهش، استفاده شد و در نهایت کسب‌وکارهایی با ویژگی‌های زیر به عنوان جامعه آماری این پژوهش شناخته شدند:

1- رئیس هیأت مدیره و یا نایب‌رئیس وی با حداقل یکی دیگر از اعضای هیأت مدیره رابطه خویشاوندی نزدیک داشته باشند، به گونه‌ای که بیش از نیمی از اعضای هیأت مدیره با یکدیگر رابطه خویشاوندی داشته باشند.

2- منظور از اعضای هیأت مدیره در این پژوهش اولین مدیران (مؤسسان) شرکت می‌باشد.

3- شرکت حداقل هفت سال پیش به ثبت رسیده باشد و تاکنون از نظر اقتصادی فعال باشد (به دلیل اینکه این کسب‌وکارها جزء کسب و کارهای کوچک و متوسط به حساب می‌آیند و براساس اعلام مؤسسه کسب‌وکارهای کوچک آمریکا¹، بیش از 50 درصد آنها در سال اول فعالیت و بیش از 95 درصد آنها در پنج ساله نخست فعالیت شکست می‌خورند).

4- تعداد کارکنان شرکت (پاره وقت و تمام وقت) بیش از 50 نفر و کمتر از 500 نفر باشد. با در نظر گرفتن شرایط فوق حدود 106 کسب‌وکار خانوادگی شامل شرکت‌های سهامی خاص، تعاونی‌ها، شرکت‌های با مسئولیت محدود و مؤسسات (با همکاری اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی و اداره ثبت شرکت‌ها) تا پیش از انجام پژوهش شناسایی شدند که به عنوان جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته می‌شوند. سپس برای تحقق اهداف پژوهش با روش نمونه‌گیری هدفمند، تعداد 45 کسب‌وکار خانوادگی فعال در استان خراسان رضوی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها بین سطوح مختلف سازمانی این 45 کسب‌وکار توزیع گشت. در نمونه‌گیری هدفمند، قصد محقق انتخاب مواردی است که با توجه به هدف پژوهش بتواند اطلاعات مکفی در اختیار محقق قرار دهند [27، صص 457-476].

1. U.S Small Business Administration



پاسخ‌دهندگان به سؤال‌های پرسشنامه شامل مدیران ارشد شرکت‌ها و با استعدادترین کارمندان زیردست آنها بودند که با توجه به دانش و مهارت و تخصص (شایستگی)¹ آنها احتمال اینکه روزی به جایگاه مدیر ارشد برسند، وجود داشت. از آن جایی که مدیران ارشد درگیرترین افراد با چالش جانشین‌پروری می‌باشند، از این رو مناسب‌ترین افراد برای پاسخ دادن در این زمینه هستند. شناسایی با استعدادترین کارمند هر کسب‌وکار با پاسخ مدیران ارشد به مجموعه‌ای از سؤال‌ها با این مضمون تعیین شد:

«کدام یک از کارکنان خود را با توجه به دانش، مهارت و تخصص وی، لایق پست مدیریت ارشد می‌دانید؟»

شاخص‌های سه‌گانه بالا که تشکیل‌دهنده شایستگی فرد در سازمان می‌باشد، بسیار فراگیر بوده و شاخص‌ها برای این پژوهش از مطالعه بیکر و همکاران (2006) استخراج شد. اگرچه محدودیتی در معرفی کارمند توسط مدیر وجود نداشت، اما هیچ یک از آنها بیش از 3 نفر را معرفی نکردند. برخی نیز پاسخی برای این سؤال نداشتند. پس از شناسایی با استعدادترین کارمندان از سوی مدیران، پرسشنامه‌های مربوط به آن بین کارمندان با استعداد توزیع شد. به این ترتیب تعداد 72 پرسشنامه بین مدیران ارشد و تعداد 135 پرسشنامه بین کارمندان توزیع شد. با توزیع پرسشنامه بین گروه نمونه اولیه برای کسب روایی و پایایی پرسشنامه، شاخص هولتر² در مدل معادلات ساختاری به ترتیب تعداد 78 و 122 نمونه پرسشنامه را کافی نشان داد.

با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری ضمن تحلیل داده‌ها برای اثبات فرضیه‌ها، مدل ساختاری پژوهش نیز مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور بررسی‌های آماری از دو نرم‌افزار Spss و آموس استفاده شد.

پژوهشگران برای فهم بهتر قلمرو پژوهش نیاز به استفاده از چند متغیر مشاهده شده دارند. استفاده از تعدادی محدودی متغیر برای فهم پدیده‌های پیچیده، محدودکننده است. مدل معادلات ساختاری اجازه می‌دهد که پدیده‌های پیچیده مدل شده و مورد آزمون قرار گیرد [28]. از آن جایی که این پژوهش چند متغیر مشاهده شده داشت و بنا به ماهیت مدل

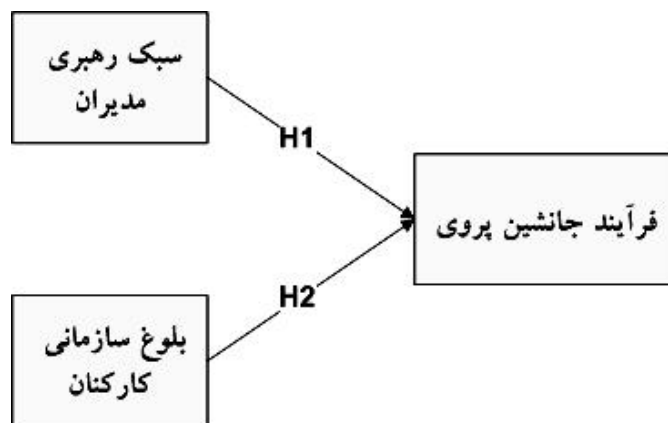
1. Knowledge+ Skill+ Ability= Competency
2. Hoetler

متغیرهای مکنون نیز وجود دارند (که به علت نبود ادبیات نظری کافی شناسایی آنها مقدور نبوده است)، از این رو روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. با توجه به ادبیات پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل تدوین می‌شوند:

فرضیه 1: بین سبک رهبری مدیران و بکارگیری فرآیند جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه 2: بین بلوغ سازمانی کارکنان و بکارگیری فرآیند برنامه‌های جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

مدل مفهومی پژوهش در شکل 1 ملاحظه می‌شود.



شکل 1 مدل مفهومی پژوهش

برای گردآوری اطلاعات، دو پرسشنامه مجزا برای مدیران ارشد و کارکنان تدوین شد. پرسشنامه مدیران ارشد در بخش عمومی شامل 5 سؤال جنسیت، رشته تحصیلی، سن، تخصص، سابقه کاری و در بخش تخصصی شامل 16 سؤال از پیاده‌سازی فرآیندهای جانشین‌پروری ذکر شده در پرسشنامه بر مبنای طیف پنج‌گانه لیکرت است. به منظور تعیین انواع برنامه‌ها برای هر مرحله از فرآیند در کسب‌وکارهای خانوادگی مطالعه‌ای اکتشافی به صورت مصاحبه با مدیران منابع انسانی و اساتید صاحب‌نظر



صورت گرفت. در نهایت با استفاده از نظر کارشناسان و خبرگان، برنامه‌های مختلف برای هر مرحله از فرآیند جانشین‌پروری برای سنجش به صورت سؤال در آمدند. پرسشنامه کارکنان نیز از دو بخش سؤال‌های عمومی و تخصصی تشکیل شده است. بخش تخصصی که شامل 20 سؤال سنجش سبک رهبری از دیدگاه کارکنان و 16 سؤال سنجش بلوغ سازمانی کارکنان از دیدگاه خود آنها بر مبنای طیف پنجگانه لیکرت است. برای سنجش سبک رهبری سؤال‌های پرسشنامه تعیین سبک رهبری هرسی و بلانچارد مورد اقتباس قرار گرفت. جمع امتیازها برای هر فرد نشانگر یکی از سبک‌های رهبری دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی می‌باشد. برای تعیین میزان بلوغ کارکنان پرسشنامه‌های موجود بررسی شد و تلفیقی از سؤال‌های آنها برای سنجش میزان بلوغ بکار رفت. در هر دو پرسشنامه از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت و نمره‌دهی در مبنای 100 استفاده شد. میانگین امتیازهای زیر 25 برای هر فرد نمایانگر بلوغ سطح 1، امتیازهای بین 25-50 سطح 2، امتیازهای بین 50-75 سطح 3، امتیازهای بین 75-100 سطح 4 می‌باشد.

برای تعیین پایایی ابزار مورد استفاده از آلفای کرونباخ استفاده شد که در پرسشنامه اول با ضریب 0/776 و در پرسشنامه دوم با ضریب 0/812 از پایایی بالایی برخوردار بود.

برای سنجش روایی سازه از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. از سویی با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش حاضر دارای ابعادی هستند که برای هریک از ابعاد سؤال‌هایی طراحی شده، لازم است تحلیل عاملی تأییدی در دو مرتبه اول و دوم صورت پذیرد. پس از تهیه پرسشنامه‌های اولیه و توزیع بین گروه نمونه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، سؤال‌های با ضریب روایی کمتر از 0/3 حذف می‌شوند. نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول نشان داد که بیشتر سؤال‌ها از روایی لازم برخوردارند. همچنین سؤال‌های با ضریب کمتر از 0/3 حذف شدند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم



نشان می‌دهد که تمامی ابعاد متغیرهای اصلی پژوهش از روایی لازم برخوردارند. معیار تأیید روایی عدد معناداری است که باید بزرگ‌تر از $1/96$ و یا کوچک‌تر از $1/96$ - باشد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تمام سؤال‌های پرسشنامه اصلاحی، روایی لازم برای سنجش ابعاد پژوهش را دارند. برای بررسی روایی محتوا و ظاهری، پرسشنامه اولیه در اختیار جمعی از استادان و کارشناسان قرار داده شد. پس از جمع‌آوری نظرهای اصلاحی خبرگان و اعمال آنها پرسشنامه برای توزیع نهایی آماده شد.

4- تجزیه و تحلیل داده‌ها

با تعیین میزان فراوانی پاسخ به سؤال‌های پرسشنامه، شیوه رهبری غالب در کسب و کارهای خانوادگی سبک مشارکتی (43 درصد) و سطح بلوغ کارکنان سطح 3 (توانا اما بی‌میل، 46 درصد) است. هماهنگی بین سطح بلوغ کارکنان و سبک رهبری اعمال شده توسط مدیران دیده می‌شود. با توجه به ابعاد پنجگانه فرآیند جانشین‌پروری 32 درصد شرکت‌های مورد مطالعه مشاغل کلیدی و 30 درصد نیروهای کلیدی خود را شناسایی کردند.

4-1- مدل ساختاری

در این پژوهش مدل مفهومی پژوهش که در برگیرنده یک مدل اندازه‌گیری است با استفاده از نرم‌افزار آموس¹ و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی می‌شوند. در مدل مفهومی اولیه برخی شاخص‌های پژوهش در وضعیت مناسبی قرار نداشتند که به همین دلیل اصلاح مدل مورد توجه قرار گرفت. به این ترتیب با توجه به کلیت شاخص‌های به دست آمده می‌توان همخوانی داده‌های تجربی را با مدل مفهومی مورد پذیرش قرار داد [28]. از این رو مدل دارای برازش مناسبی است. آماره کای اسکوئر (خی دو) در سطح اطمینان $0/95$ مقدار $1/681$ را نشان می‌دهد.

¹ Amos Graphic Software



4-2- بررسی فرضیه‌های پژوهش

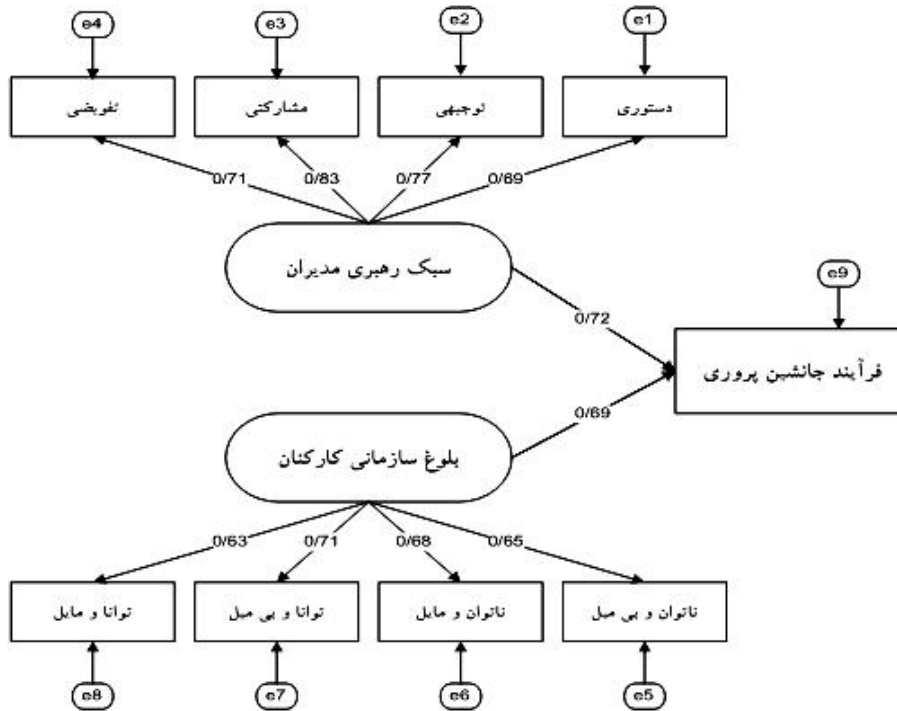
با تأیید شدن برازش کلی مدل در مرحله برازش جزئی، روابط جزئی که در قالب فرضیه‌ها (روابط رگرسیونی) بیان شده‌اند، بررسی می‌شوند. نتایج حاصل از محاسبه وزن‌های رگرسیونی استاندارد در جدول 1 آورده شده است.

جدول 1 بررسی فرضیه‌های پژوهش

| نتیجه | سطح معناداری (P-Value) | نسبت بحرانی (CR) | برآورد استاندارد | روابط مدل | |
|-------|------------------------|------------------|------------------|-----------|----------------------|
| تأیید | 0/000 | 5/437 | 0/72 | ← | سبک رهبری مدیران |
| تأیید | 0/000 | 6/881 | 0/69 | ← | بلوغ سازمانی کارکنان |

همان‌طور که در جدول 1 مشاهده می‌شود، مقدار ضریب استاندارد بین سبک رهبری مدیران و فرآیند جانشین‌پروری 0/72 است که نشان‌دهنده میزان اثر مثبت 72 درصدی سبک رهبری بر فرآیند جانشین‌پروری می‌باشد. از میان سبک‌های مختلف رهبری، سبک رهبری مشارکتی با ضریب 0/83 دارای بالاترین وزن است. مقدار ضریب استاندارد بین بلوغ سازمانی کارکنان و فرآیند جانشین‌پروری 0/69 است که نشان‌دهنده میزان اثر مثبت 69 درصدی بلوغ سازمانی کارکنان بر فرآیند جانشین‌پروری است. از میان سطوح مختلف بلوغ کارکنان، سطح 3 با ضریب 0/71 دارای بالاترین وزن است.

به این ترتیب براساس فرضیه‌های پژوهش سبک رهبری مدیران و بلوغ سازمانی کارکنان با فرآیند جانشین‌پروری رابطه معناداری دارد. نتایج مدل اصلاح شده و نهایی معادله ساختاری را در شکل 2 مشاهده می‌شود.



شکل 2 مدل نهایی پژوهش

5- نتیجه گیری

با تأیید فرضیه اول، رابطه مثبت و معنادار بین دو مؤلفه سبک رهبری مدیران کسب و کارهای خانوادگی و فرآیند جانشین پروری اثبات می شود. مارشال و همکاران (2006) به طور تلویحی بیان می کنند که هر دو سبک رهبری وظیفه مدارانه و رابطه گرایانه رابطه مثبتی با برنامه ریزی جانشین پروری دارند.

با تأیید فرضیه دوم، می توان گفت که با تغییر بلوغ کارکنان فرآیند جانشین پروری در کسب و کارهای خانوادگی تغییر می کند. ماهیت کسب و کارهای خانوادگی به روابط رسمی و غیر رسمی توجه ویژه ای دارد، چنان که به تشویق کارکنان برای فعالیت های اجتماعی همزمان با فعالیت های کاری می پردازد [29، صص 210-223].



فرآیند جانشین‌پروری (که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفت) براساس نتایج به دست آمده با مراحل پنجگانه ذکر شده برازش مطلوب دارد. مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی بیشتر به شناسایی مشاغل مهم و نیروهای کلیدی پرداخته‌اند و با توجه به وجود روابط غیر رسمی در محیط‌های کاری این شرکت‌ها به خوبی توانسته‌اند نیروهای بالقوه برای جانشینی خود و یا سایر مشاغل کلیدی را شناسایی کنند.

نتایج پژوهش نشان از انطباق سبک رهبری مدیران و بلوغ سازمانی کارکنان در کسب‌وکارهای خانوادگی دارد. بالاترین امتیاز متعلق به سبک مشارکتی بوده است؛ به این معنا که سبک غالب رهبری در کسب‌وکارهای خانوادگی توجه زیاد به روابط و توجه کم بکار می‌باشد. کارکنان با توجه به امتیازها در سطح سه بلوغ سازمانی قرار دارند، به این معنا که توان انجام کارها را داشته اما تمایل لازم را ندارند.

این پژوهش با محدودیت‌های چندی مواجه بود. تاکنون تعریف استاندارد و واحدی از کسب‌وکارهای خانوادگی از طرف سازمان‌های ذیصلاح ارائه نشده است. همچنین هنوز بانک اطلاعاتی از شرکت‌های خانوادگی در ایران تشکیل نشده است و در نتیجه دسترسی به نمونه آماری با مشکلات بسیار همراه است. فرآیند یا برنامه‌ریزی گام به گام جانشین‌پروری نیز در پژوهش‌های پیشین داخلی و خارجی شناسایی نشده و مورد بررسی قرار نگرفته است. به این ترتیب پژوهش به ناچار پیش از ارزیابی برنامه‌های جانشین‌پروری، فرآیند اجرا را مورد بررسی قرار داد.

پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد کسب‌وکارهای خانوادگی در مرحله نخست سبک رهبری خود را براساس بلوغ کارکنان انتخاب کرده و مهم‌تر از آن به فرآیند جانشین‌پروری بپردازند، به این معنا که مناصب کلیدی سازمان را شناسایی کرده و افراد شایسته برای این مناصب را پیدا کرده و براساس برنامه‌هایی مشخص به به‌سازی آنها بپردازند. در دنیای امروز جایگزینی فردی با فرد دیگر جواب‌گوی نیازهای سازمان نیست.

6- منابع

- [1] Perman S.; "Talking the pulse of family business"; Bloomberg business week; 2006, Retrieved March 2013: www.businessweek.com.



- [2] Duh M., Tominc P., Rebernik M.; "Growth ambitions and succession solutions in family businesses"; *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, No. 2, 2009.
- [3] Bigliardi B., Dormio A. I.; "Successful generational change in family business"; *Measuring Business Excellence*, Vol. 13, No. 2, 2009.
- [4] Cucculelli M., Micucci, G.; "Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms"; *Journal of Corporate Finance*, Vol. 14, , 2008.
- [5] Walter W.C. C., Karina P.K. Y.; "Management succession: A case for Chinese family-owned business"; *Management Decision*, Vol. 41, No. 7, 2003.
- [6] Marshall, J.; Sorenson, R.; Brigham, K.; Wieling, E.; Reifman, A.; Wampler, R.; "The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans"; *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, 2006.
- [7] Pieper T. M.; " Non solus: Toward a psychology of family business"; *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1, 2010.
- [8] Stavrou E.; "A four factors model: a guide to planning next generation involvement in the family"; *Family Business Review*, Vol. 11, 1998.
- [9] سیدی ا، حسنی ا؛ برنامه‌ریزی جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی؛ ماهنامه کار و جامعه، دوره 146، 1391.
- [10] کسب و کار خانوادگی، مجله کار و جامعه، 1391.
- [11] Colli A.; *The history of family business*; Cambridge University Press, Cambridge, First Edition, 2003.
- [12] Daily C.M., Dollinger M. J.; "Family firms are different"; *Review of Business* (Summer / Fall), 1991.
- [13] Anderson R. C., Reeb D. M.; "Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S & P 500"; *The Journal of Finance*, Vol. 58, 2003.



- [14] بردبار غ، کریمی ا، زارع ن، کنجکاو منفرد، ا؛ شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان؛ پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره 1، 1391.
- [15] Hills A.; " Succession planning or smart talent management"; *Industrial Commercial Training*, Vol. 41, No.1, 2009.
- [16] Carney M.; "Corporate governance and competitive advantage in family firms"; *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, 2005.
- [17] Mark M.; "Business Practices Within South Asian Family and Non-Family firms: A comparative study"; *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 16, No. 5, 2010.
- [18] Phillips N.; Performance contrasts between family and non-Family businesses in Barbados; Central Bank Of Barbados, Research And Economic Analysis Department, Work Paper, 2011.
- [19] هرسی پ، بلانچارد ک؛ مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی؛ ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: امیرکبیر، 1385.
- [20] نصیری‌پور ا، هلالی‌بناب م، ا، رئیسی پ؛ سبک‌های رهبری مدیران شبکه‌های بهداشت و شاخص‌های عملکردی؛ مدیریت سلامت، 1388.
- [21] ایران‌نژاد پاریزی م، ساسان گوهر پ؛ سازمان و مدیریت: از نظریه تا عمل؛ تهران: بانک مرکزی ایران، مؤسسه بانکداری ایرانیان، 1385.
- [22] مصدق م؛ بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و کارآیی در بیمارستان‌های اصفهان؛ دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دوره 17، شماره 4، 1384.
- [23] Lussier RN, Achua CF. Leadership: Theory, application and skill development; 2nd Edition ed. South Western: Division of Thomson Learning, 2004.
- [24] تاروردی‌زاده د؛ رابطه سبک رهبری با اثربخشی مسئولین دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی استان اردبیل؛ بیک نور، دوره 7، شماره 4، 1378.
- [25] قوچانی ف، قوچانی ر؛ بررسی رابطه بین بلوغ سازمانی و سبک‌های رهبری در شرکت‌های تولیدی؛ چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره 9، 1391.



[26] سید جوادی م، خالصی ن، عابدی فرد، ف؛ بررسی سبک رهبری و بلوغ سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل؛ مجله مدیریت سلامت، دوره 8، شماره 1384.20.

[27] [30] Wilson N., Richard T.; "Not another study of great leaders: Entrepreneurial leadership in amid-sized family firm for its further growth and development"; *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 16. No. 5, 2010, Retrieved March 2013: www.sba.gov.

[28] هدریک، تری ای؛ تحقیق کاربردی: راهنمای عمل؛ ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، 1382.

[29] Carmon Anna F. M., Amy N. R., Amber N.W. R., Michelle M.;" Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses"; *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1, 2010.