

بررسی رابطه بین فرآیند جانشین‌پروری، بلوغ سازمانی کارکنان و سبک رهبری مدیران در کسب‌وکارهای 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 کسب‌وکارهای خانوادگی نشان داده است که این کسب‌وکارها به طور عمده از عمر طولانی مدت برخوردار نبوده و با موانعی برای بقای خود مواجه‌اند. جانشین‌پروری به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های این کسب‌وکارها مطرح است. پژوهش حاضر ضمن استخراج فرآیند جانشین‌پروری در این کسب‌وکارها، 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 کسب‌وکارهای خانوادگی دارند. در این پژوهش کاربردی با انتخاب نمونه آماری شامل 45 کسب‌وکار خانوادگی فعال در استان خراسان رضوی به شیوه نمونه‌گیری هدفمند و با روش مدلسازی معادلات ساختاری، فرضیه‌های پژوهش از طریق توزیع پرسشنامه در سطوح مختلف سازمانی در 45 کسب‌وکار، مورد سنجش قرار گرفته و تأیید شدند. پاسخ دهندگان به



سؤال‌های پرسشنامه شامل مدیران ارشد شرکت‌ها (72) و با استعدادترین کارمندان زیردست آنها (135) (منتخب مدیران برای پاسخگویی به سؤال‌ها) بودند که با توجه به شایستگی آنها احتمال اینکه روزی به جایگاه مدیر ارشد برسند، وجود داشت. درنهایت 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 نسل 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 کسب‌وکار دخالت دارند تا موفقیت خود را تضمین نمایند [6، صص 348-368].

ادبیات موضوعی اندکی پیرامون بحث جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی در دنیا [7، صص 26-39] و ایران وجود دارد. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی ادبیات نظری پیرامون موضوع کسب‌وکارهای خانوادگی و ارزیابی فرآیند جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی شکل می‌گیرد. در ادامه با بیان کلیاتی از کسب‌وکارهای خانوادگی به تدوین و تبیین فرآیند جانشین‌پروری در آنها پرداخته و در نهایت با به‌کارگیری 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 کسب‌وکار خانوادگی فعال در استان خراسان رضوی، سطح بلوغ سازمانی کارکنان آنها را سنجیده و در نهایت رابطه این دو متغیر را با فرآیند جانشین‌پروری 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- ادبیات پژوهش

2-1- کسب‌وکارهای خانوادگی

این مفهوم برای نخستین بار در اوایل دهه 1980 وارد علوم مدیریتی و اقتصاد شد، در حالی که هم‌پوشانی «کسب‌وکار» و «خانواده» مشخصه اصلی آن بود. پیش از آن، کسب‌وکارهای خانوادگی تنها به وسیله جامعه‌شناسان مورد تحلیل قرار می‌گرفت. سه عامل مهم خانواده، مالکیت و مدیریت، شکل‌دهنده کسب‌وکار خانوادگی هستند [8، صص 135-142]. براساس تعریف هندلر¹ (1989) از کسب‌وکار خانوادگی، آن را به مثابه سازمانی تبیین نموده که

1. Handler



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].

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 آسترچان² (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 به‌سزایی 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

1. Pout Ziouris

2. Astrachan



خانوادگی عامل ایجاد ثروت و استخدام نیروی کار و نیز رشد و توسعه اقتصادی در بسیاری از کشورهای جهان است [11، صص 2-20].

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 ریپ¹ (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 به‌کارگیری 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

1. Anderson & Reeb
2. Stavrou



(1386) نیز در مطالعه‌ای تطبیقی به بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد کسب‌وکار خانوادگی با نمونه آماری 160 شرکت پرداخته‌اند.

2-2-2- جانشین‌پروری

بسیاری از پژوهش‌های 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 جانشین‌پروری مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان‌های امروز با آن درگیرند [1].

هدف اولیه مدیریت جانشین‌پروری 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 جانشین‌پروری 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 جانشین‌پروری 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 جانشین‌پروری می‌توان به این موضوع پی برد که اگرچه اجرای فرایند جانشین‌پروری 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 جانشین‌پروری دیده می‌شوند. با توجه به اینکه جانشین‌پروری 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 جانشین‌پروری در سازمان‌های مختلف و به‌خصوص کسب‌وکارهای خانوادگی تدوین کرد.



2-3- فرآیند جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی

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 جانشین‌پروری رسمی یا غیر رسمی عبارت است از [2] صص 256-17:269، 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.

2-4- بلوغ سازمانی کارکنان و سبک رهبری مدیران

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: «توان و بی‌میل»، «توان و مایل»، «توان 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 جوادی 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 (بازه 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 بتوانند اطلاعات مکفی در اختیار محقق قرار دهند [27، صص 457-476].

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 چالش‌های 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.

1. Knowledge+ Skill+ Ability= Competency

2. Hoetler

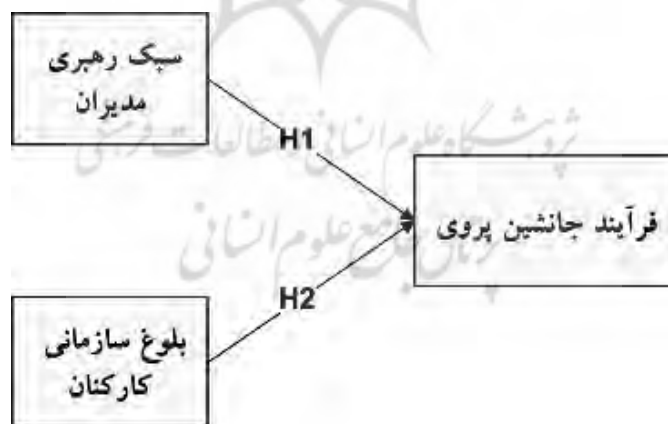
با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری ضمن تحلیل داده‌ها برای اثبات فرضیه‌ها، مدل ساختاری پژوهش نیز مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور بررسی‌های آماری از دو نرم‌افزار Spss و آموس استفاده شد.

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 متغیرهای مکنون نیز وجود دارند (که به علت نبود ادبیات نظری کافی شناسایی آنها مقدور نبوده است)، از این 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 به‌کارگیری فرآیند جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه 2: بین بلوغ سازمانی کارکنان و به‌کارگیری 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



3-1- پایایی و روایی ابزار 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 به کار 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 هر یک 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 کسب‌وکارهای 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 برگرفته 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

¹ Amos Graphic Software



برازش مناسبی است. آماره کای اسکوتر (خی دو) در سطح اطمینان 0/95 مقدار 1/681 را نشان می‌دهد.

2-4- بررسی فرضیه‌های پژوهش

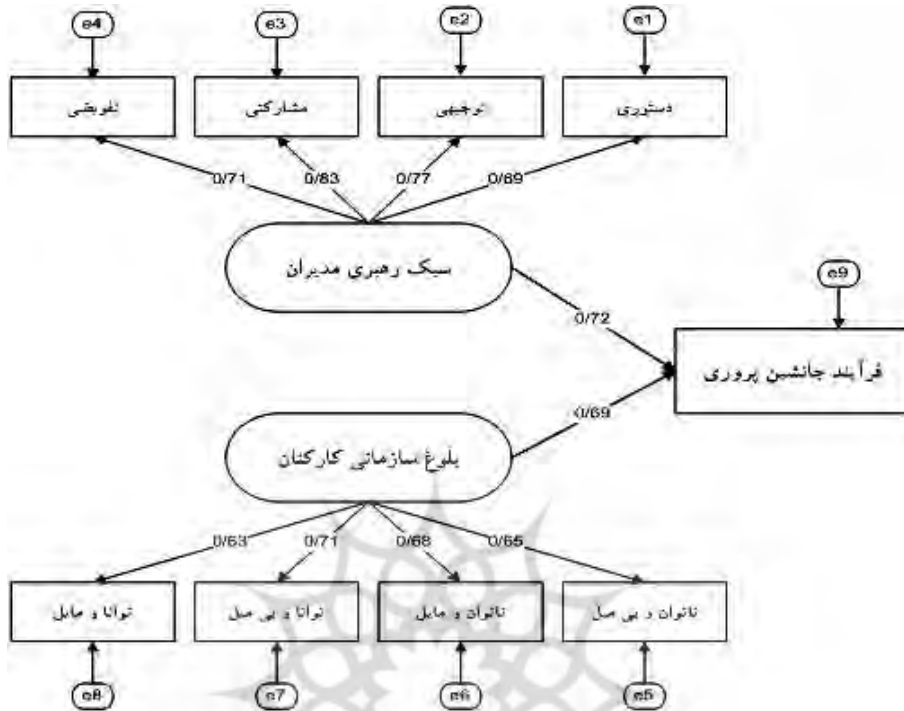
با تأیید شدن برازش کلی مدل در مرحله برازش جزئی، روابط جزئی که در قالب فرضیه‌ها (روابط رگرسیونی) بیان شده‌اند، بررسی می‌شوند. نتایج حاصل از محاسبه وزن‌های رگرسیونی استاندارد در جدول 1 آورده شده است.

جدول 1 بررسی فرضیه‌های پژوهش

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

با تأیید فرضیه اول، رابطه مثبت و معنادار بین دو مؤلفه سبک رهبری مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی و فرآیند جانشین‌پروری اثبات می‌شود. مارشال و همکاران (2006) به طور تلویحی بیان می‌کنند که هر دو سبک رهبری وظیفه‌مدارانه و رابطه‌گرایانه رابطه مثبتی با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دارند.

با تأیید فرضیه دوم، می‌توان گفت که با تغییر بلوغ کارکنان فرآیند جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی تغییر می‌کند. ماهیت کسب‌وکارهای خانوادگی به روابط رسمی و غیر رسمی توجه ویژه‌ای دارد، چنان‌که به تشویق کارکنان برای فعالیت‌های اجتماعی همزمان با فعالیت‌های کاری می‌پردازد [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 به کار 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 با بلوغ کارکنان انتخاب کرده و مهم‌تر از آن به فرآیند جانشین‌پروری پردازند، 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 پردازند. 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] نصیری پورا ا، هلالی بناب 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، 2005.
- [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»؛ پیک 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.

