

دوفصلنامه جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، سال ششم، شماره سوم، بهار و تابستان ۱۳۹۶، صفحات ۳۴-۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۱۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۰۷/۱۹

## بررسی جامعه‌شناختی چالش‌های رشد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی در ایران (مورد مطالعه: بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط شهر تهران)

حسین بنی‌فاطمه<sup>۱</sup>  
حمزه نوزری<sup>۲</sup>  
ستار محمدی تلوار<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش پیش‌رو به بررسی چالش‌های جامعه‌شناختی رشد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی شهر تهران می‌پردازد. در پی دستیابی به نظریه‌ای است که بتواند چالش‌هایی را که این بنگاه‌ها در مسیر رشد و توسعه خود با آن روبه‌رو می‌شوند توضیح دهد. استراتژی اصلی آن مبتنی بر روش کیفی نظریه داده‌محور<sup>۴</sup> بوده و داده‌های مورد نیاز از راه انجام مصاحبه‌های عمیق گردآوری شده است. گروه هدف عبارت است از مدیران بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی کوچک و متوسط شهر تهران. تعداد ۲۵ مورد از این بنگاه‌ها به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که این نوع بنگاه‌ها با شش چالش اصلی شامل چالش‌های فرهنگی/هویتی، درجه‌بندی فامیلی، شکاف نسلی، ملاحظات فامیلی و چالش شراکتی/مدیریتی روبه‌رو هستند. چگونگی ارتباط بین این مقولات در قالب یک مدل نظری ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** بنگاه اقتصادی خانوادگی، چالش فرهنگی/هویتی، درجه‌بندی فامیلی، شکاف نسلی، ملاحظات فامیلی.

Email:banifatemeh@tabrizu.ac.ir

Email:nozari56@gmail.com

Email:sattartalvar@yahoo.com

4- Grounded Theory

۱- استاد گروه علوم اجتماعی دانشگاه تبریز

۲- استادیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه خوارزمی

۳- دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه دانشگاه تبریز

### مقدمه و طرح مسأله

به نظر می‌رسد که امروزه در دنیای مدرن فعالیت‌های آموزشی، اقتصادی و غیره از مسؤلیت خانواده خارج گشته و به نهادهای مدرن سپرده شده است. به همین خاطر بسیاری از نظریه پردازان و محققان در حوزه اقتصاد در تحلیل‌های خود نقش چندانی برای خانواده به‌عنوان متغیری تأثیرگذار در روند اقتصادی جامعه قائل نبوده‌اند. در واقع تمرکز اصلی شاخه‌ای از علم اقتصاد که به اقتصاد خانواده مشهور است معطوف به تحلیل رفتار و تصمیم‌گیری افراد در چرخه زندگی خانواده با کمک نظریه اقتصاد خرد است (مهربانی، ۱۳۹۳: ۱۳).

این درحالی است که خانواده مهمترین و کهن‌ترین واحد اجتماعی در جامعه بشری است. مردم‌شناسان بر این باورند که پیدایی و تکامل نهاد خانواده مقدم بر شکل‌گیری تمامی نهادهای اجتماعی دیگر است. این نهاد اجتماعی در طول تاریخ دستخوش تغییر و تحولات بسیاری بوده و شکل‌های مختلفی را به خود دیده است (ستوده، ۱۳۸۹: ۱۹۲). خانواده ایرانی نیز مستثنی نبوده و به‌واسطه تجربه فرایندهایی همچون صنعتی‌شدن و شتاب شهرنشینی تغییراتی زیادی به‌خود دیده است. برای مثال می‌توان گفت که تغییر در رشد و توسعه اقتصادی در دهه‌های اخیر موجب دگرگونی ارزش‌ها، عرف و عادات خانوادگی شده است (مهدوی و صبوری، ۱۳۸۲: ۳۹). همچنین گسترش خانواده هسته‌ای، دگرگونی در کارکردهای سنتی، تضعیف خانواده‌گرایی و نامشروع بودن خویشاوندگرایی، کم شدن اقتدار خانواده، ایجاد فاصله فیزیکی بین خویشاوندان، تأکید بر حقوق فردی اعضای خانواده و غیره از دیگر موارد تغییر در دوران کنونی به‌شمار می‌روند (ستوده، ۱۳۸۹: ۲۰۸).

از آنجایی که بخش‌های مختلف جامعه در ارتباط متقابل بوده و تغییرات یک حوزه سایر حوزه‌های زندگی اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد بایستی اثرات خانواده در سایر حوزه‌ها و از جمله اقتصاد نیز مورد توجه قرار گیرد. به‌ویژه جایگاه مهم و برجسته نهاد خانواده در فرهنگ مردمان این سرزمین اهمیت نقش آن در فعالیت‌های اقتصادی را دو چندان می‌کند. این اهمیت از دیرباز در جامعه‌شناسی مورد توجه بوده و خانواده به‌عنوان یکی از عناصر جامعه سرمایه‌داری مدرن و مؤثر در حوزه اقتصاد در نظر گرفته می‌شده است. برای مثال کارکردگرایی ساختاری خانواده هسته‌ای را در حالی که وظیفه اجتماعی کردن و تربیت

کودکان را بر عهده دارد، برای پویایی اجتماعی و جغرافیایی و تقویت یک نظام شغلی عمومی و پیشرفت-محور مهم و ضروری می‌داند. از این دیدگاه محققان بر این باورند که کسب و کارهای خانوادگی برای افراد فرودست فرصتهایی فراهم نموده است. جامعه سرمایه‌داری فرصت‌های زیادی در اختیار افراد برای به دست آوردن سرمایه جهت شروع یک کسب و کار قرار داده و در این میان خانواده نیز منابع لازم و از جمله نیروی کار مجانی را برای آنها فراهم نموده و به دوام آنها کمک می‌کند (مارتینز و آلدریچ، ۲۰۱۴: ۸۳).

بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی بیانگر شکلی از فعالیت‌های اقتصادی است که اعضای یک خانواده در آن درگیر هستند. از این رو ساختار و اصول حاکم بر خانواده به انحاء مختلف در واحد اقتصادی اثر می‌گذارد. این نوع از فعالیت در تمامی جوامع وجود داشته و هنوز هم یکی از اصلی‌ترین نهادهای اقتصادی چه در جوامع توسعه یافته و چه در جوامع در حال توسعه به حساب می‌آید. در واقع هرچند نظریه مدرنیزاسیون در اواسط قرن بیستم بر آن است که توسعه مستلزم جدایی خانواده و خویشاوندی از کسب و کار است اما تحلیل‌های تجربی دقیق کسانی چون لاپورتا<sup>۱</sup>، لویز دی سیلانس<sup>۲</sup> و شلیفر<sup>۳</sup> نشان می‌دهد که هنوز در سراسر جهان و از جمله در اقتصادهای پیشرفته بیشتر شرکت‌ها توسط خانواده‌ها کنترل می‌شوند (اسملسر و سوئدبرگ، ۲۰۰۵: ۴۳۳). طبق تحقیقاتی که صورت گرفته است کسب و کارهای خانوادگی بین ۶۵ تا ۹۰ درصد کسب و کارهای جهان را شکل می‌دهند. در بسیاری از کشورهای پیشرفته به‌طور معمول شرکت‌های خانوادگی حدود نیمی از نیروی کار را در بخش خصوصی استخدام می‌کنند. همچنین حدود ۷۵ درصد از افرادی که در انواع مختلف شرکت‌های کوچک و متوسط کار می‌کنند در واقع درون یکی از این شرکت‌های خانوادگی مشغول هستند (به نقل از مقیمی و سید امیری، ۱۳۸۹: ۸۰-۷۹). در ایران نیز بیش از ۹۰ درصد بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی هستند و البته زیر ۱۰ نفر کارگر دارند که این به معنای عدم تمایل آنها به رشد و توسعه کار است (سعیدی، سایت فرارو، ۲۶ آذر ۱۳۹۳). این آمار و ارقام از یک‌سو نشان‌دهنده اهمیت جایگاه بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی در اقتصاد همه

1- Rafael La Porta

2- Florencio Lopez-de-Silanes

3- Andrei Shleifer

کشورها و از جمله کشور ایران است و از سوی دیگر نقشی که می‌توانند در رشد و توسعه اقتصادی ایفا نمایند.

همانطور که گفته شد بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی بدنه اصلی فعالیت‌های اقتصادی را تشکیل می‌دهند. از این رو هرچند هنوز دولت بزرگ‌ترین فعال و کارفرمای عرصه اقتصادی است اما بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی که بیشتر آنها به لحاظ اندازه بنگاه‌هایی کوچک و متوسط به حساب می‌آیند می‌توانند تأثیر بسزایی در فرایند توسعه کشور داشته باشند. مشکل اصلی آنها عدم رشد و توسعه است. تعداد بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی که توانسته‌اند در فرایند انتقال بین‌نسلی دوام بیاورند و به بنگاه‌هایی بزرگ تبدیل شوند اندک شمارند. بیشتر آنها یا در فرایند انتقال از بین می‌روند و یا شکل اولیه خود را حفظ کرده و هیچ‌گونه رشد و توسعه‌ای نمی‌یابند. این عدم گسترش می‌تواند از عوامل زیادی ناشی شود. هر بنگاه اقتصادی در یک محیط اقتصادی - اجتماعی بزرگ‌تر فعالیت می‌کند. بنابر این ساختارهای کلان اقتصادی و اجتماعی می‌توانند بر سر راه توسعه این بنگاه‌ها مانع ایجاد کنند. برای مثال قانون ارث یکی از این موانع است. سهم برابر همه پسران بنیانگذار بنگاه اقتصادی باعث می‌شود تا بنگاه بعد از رشد و توسعه در زمان بنیانگذار آن در فرایند انتقال بین‌نسلی دچار انشعاب شده و یا از بین برود (سعیدی، ۱۳۸۸: ۹۱).

بخشی دیگر از این مشکلات به نحوه برخورد دولت‌مردان با این نوع بنگاه‌ها باز می‌گردد. برای نمونه به نظر می‌رسد که تنها بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط بخش صنعت دارای متولی رسمی مشخص برای بسترسازی هستند و بنگاه‌های کوچک و متوسط سایر بخش‌ها بدون متولی خاص رها شده‌اند. از این نظر می‌توان گفت که مهمترین مشکلات کلان و ساختاری آنها عبارتند از عدم تعریف شفاف و یکسان از آنها، عدم تعریف سیاست‌ها و چارچوبی جامع برای توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط، عدم دسترسی به اطلاعات و آمار کافی و درست در مورد آنها، کمبود دانش مالی، اقتصادی و مدیریتی به‌ویژه در زمان تأسیس این بنگاه‌ها، نبود مراجع حمایت‌کننده، عدم دسترسی به منابع کافی و بی‌علاقگی بانک‌ها به اعطای تسهیلات به آنها، تأمین و حفظ نیروی انسانی ماهر، عدم ارائه خدمات مشاوره‌ای ارزان و رایگان برای شروع و توسعه کسب و کار (ادراکی، ۱۳۸۶: ۲۸).

اما بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی در سطحی خردتر با چالش‌هایی روبه‌رو هستند که بیشتر درونی و معطوف به خانواده است. این چالش‌ها طیفی گسترده از بعد خانوار و تعداد فرزندان تا ساختار قدرت حاکم بر خانواده، سبک زندگی و فرهنگ خانوادگی و... را در بر می‌گیرد. فعالیت‌های اقتصادی بنگاه در پیوند با فعالیت‌های غیر اقتصادی اعضای خانواده صورت می‌گیرد. جنس این دو متفاوت است. فعالیت‌های اقتصادی مستلزم تصمیم‌گیری‌های عقلانی و غیرعاطفی است در حالی که در سایر فعالیت‌های خانواده بیشتر احساسات و عواطف حکم فرما است. تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهند که کسب و کارهای خانوادگی که به شدت بر ثروت احساسی اجتماعی تأکید دارند مایل به قربانی نمودن ثروت مالی برای حفظ ثروت احساسی اجتماعی هستند و یا دست کم از دست دادن ثروت احساسی اجتماعی را تحمل نمی‌کنند. ممکن است دیگر کسب و کارهای خانوادگی متفاوت باشند. در واقع چنانچه گفته شد کسب و کارهای خانوادگی از نظر نوع ثروت مورد تأکیدشان متفاوت هستند (پری و دیگران، ۲۰۱۵: ۲۱۴).

بنابراین می‌توان گفت که به لحاظ نظری علت اصلی عدم گسترش بنگاه اقتصادی خانوادگی در ایران می‌تواند این باشد که آنها واکنش‌های غیراقتصادی یا احساسی و عاطفی را به‌شدت در تصمیم‌های اقتصادی عقلانی درگیر می‌کنند. به‌عبارت دیگر، در ایران بنگاه‌های خانوادگی زیادی وجود دارند که مساله تضادهای احتمالی بین خانواده و اقتصاد را به نفع خانواده، یعنی رابطه و اتحاد خانوادگی، احساسات و عواطف حل می‌کند. اما عکس این قضیه نیز ممکن است صادق باشد. یعنی چالش‌های روابط کاری در بنگاه اقتصادی اثراتی منفی بر انسجام و همبستگی خانوادگی داشته باشد. البته دو دسته فعالیت‌های غیراقتصادی در رابطه با بنگاه‌های خانوادگی از هم متمایز می‌شوند. نخست فعالیت‌های خانوادگی که مربوط به روابط درون‌خانوادگی است. رابطه اخلاقی و عاطفی مانند ازدواج‌های درونی، حل اختلافات شخصی و برخورد آنها با کودکان و زنان و تأثیر این روابط در فعالیت‌های اقتصادی بنگاه خانوادگی. دوم، رفتارهای خیریه‌ای (سعیدی ۱۳۸۸: ۹۲). آنچه که در اینجا مد نظر است اثرات روابط درون خانواده بر بنگاه اقتصادی و بالعکس است. از

این رو مسأله اصلی معطوف به چالش‌هایی است که خانواده و روابط خانوادگی برای رشد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی در شهر تهران ایجاد می‌کند.

### سؤال اصلی

در پی پاسخگویی به این سؤال هستیم که مهمترین چالش‌های که بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی کوچک و متوسط تهران در مسیر رشد و توسعه خود با آن روبه‌رو هستند از منظر جامعه‌شناختی کدام‌اند و چگونه این چالش‌ها مانع رشد و توسعه آنها می‌شود؟

### سوالات فرعی

نقش خانواده در رشد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی شهر تهران چیست؟ میزان و شیوه درگیری اعضای خانواده در فعالیت بنگاه به چه صورت است؟ فرایند تصمیم‌گیری در آنها چگونه صورت می‌پذیرد؟ تضادهای خانوادگی چگونه عملکرد بنگاه اقتصادی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

خصوصیاتی مانند خانواده‌گرایی، خویشاوندگرایی، تأکید بر حقوق فردی اعضای خانواده و غیره چه تأثیری بر فعالیتهای اقتصادی بنگاه دارد؟

### هدف پژوهش

هدف این مطالعه رسیدن به نظریه‌ای است که بتواند چالش‌های رشد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی شهر تهران را توضیح دهد. نتایج به‌دست آمده قابل‌تعمیم به جوامع دیگر نخواهد بود اما می‌توان نظریه پدید آمده را در مطالعه بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی دیگر شهرها و استان‌ها و یا در کل کشور از طریق تحقیقات کمی به آزمون گذاشت.

### تعریف مفاهیم و مروری بر پیشینه مطالعاتی

از زمان ایجاد این رشته یکی از چالش‌های آن ارائه تعریفی مشخص و جهان‌شمول از بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی بوده است. بدون شک اجماع بین رشته‌ای قابل توجهی در این مورد وجود ندارد. با این حال هرچند در تعاریف هم بنگاه‌های کوچک و متوسط و هم بنگاه اقتصادی خانوادگی ملاک و معیارهای متنوعی مطرح است ولی ارائه تعریفی کاربردی با

توجه به ویژگی‌های داخلی دور از دسترس نیست. در تعریف کشورهای مختلف جهان از بنگاه‌های کوچک و متوسط شباهت‌های زیادی وجود دارد. با این وجود نمی‌توان تعریفی واحد و یکسان از آنها به دست داد. هر کشوری با توجه به شرایط خاص خود این نوع بنگاه‌ها را تعریف می‌کند. بیشتر این تعاریف بر مبنای معیارهای کمی همچون تعداد کارکنان و یا میزان گردش مالی صورت می‌گیرند (ادراکی، ۱۳۸۶: ۲۷). بر اساس تعریف وزارت صنعت، معدن و تجارت و وزارت جهاد کشاورزی، بنگاه‌های کوچک و متوسط، واحدهای صنعتی و خدماتی هستند که کمتر از ۵۰ نفر کارکن دارند. ما نیز همین تعریف را مبنای قرار داده و موارد مورد مطالعه خود را از میان همین بنگاه‌ها انتخاب خواهیم نمود.

ارائه تعریفی از بنگاه اقتصادی خانوادگی در تحقیقات مربوط به این بنگاه‌ها از تعریف بنگاه‌های کوچک هم پیچیده‌تر است و هنوز تعریفی که اجماعی گسترده در مورد آن وجود داشته باشد ارائه نشده است. برای مثال در تحقیقات مالی شرکت‌ها یا بنگاه‌هایی را که اعضای یک خانواده یا بنیانگذار آن مالک بیش از پنجاه درصد شرکت باشد شرکتی خانوادگی می‌نامند. اما در مطالعات دیگر تنها شرکت‌هایی را خانوادگی می‌دانند که با موفقیت به نسل دوم انتقال یافته باشد. با این حال در بیشتر مطالعات بنگاه‌های خانوادگی را بنگاه‌هایی می‌دانند که کنترل و مدیریت آن توسط چندین عضو یک خانواده و در برخی موارد از چندین نسل صورت گیرد (کرایزی، ۲۰۱۳: ۷).

از دهه ۱۹۶۰ به بعد ادبیات مربوط به کسب و کارهای خانوادگی در جوامع غربی به سرعت رشد کرد. ابتدا در ایالات متحده به این کسب و کارها توجه روزافزونی نشان داده شد (گلدینگ، ۲۰۰۰: ۲۳۹). به‌طور مشخص در اکتبر ۱۹۸۴، دیک بکهارد<sup>۱</sup> و همسرش الین کپنر<sup>۲</sup>، با دعوت برخی از دانشمندان علاقمند به مطالعات حوزه کسب و کارهای خانوادگی مقدمات ایجاد سازمانی برای گردهم‌آیی و تبادل افکار و نیز نشریه‌ای برای مستندسازی و انتشار ایده‌های این حوزه فراهم نمودند. بنابر این در سال ۱۹۸۶ مؤسسه شرکت‌های

1- Dick Beckhard

2- Elaine Kepper

خانوادگی (FFI<sup>۱</sup>) و در سال ۱۹۸۸ مجله کسب و کارهای خانوادگی (FBR<sup>۲</sup>) با رویکرد چند رشته‌ای و با هدف کسب دانش مشترک مورد نیاز هم مشاوران و هم دانش‌آموختگان متولد شد (شارما و دیگران، ۲۰۱۲: ۷-۶). هرچند رشته مطالعات کسب و کارهای خانوادگی به عنوان موضوع بررسی‌های پژوهشگرانه از دهه ۱۹۸۰ مورد علاقه محققان مدیریت و دانشمندان بوده است با این وجود تا دهه آخر قرن بیستم بسیار مورد غفلت واقع شده بود (پرد و دیگران، ۲۰۰۲: ۳۳۷). از این رو می‌توان گفت که کمتر از سه دهه است که مطالعات کسب و کارهای خانوادگی به طور جدی مورد توجه محققان به‌ویژه در رشته‌های مدیریت و اقتصاد قرار گرفته است (شارما و دیگران، ۲۰۱۲: ۱۱).

در ایران نیز مطالعات محدودی در باره بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی صورت گرفته است. اما کمتر نگاهی جامعه‌شناختی دارند. برای مثال سیدمحمد مقیمی و نادر سیدامیری (۱۳۸۹) پژوهشی انجام داده‌اند با عنوان «عوامل مؤثر در رشد و توسعه شرکت‌های خانوادگی استان تهران: پژوهشی در دو صنعت نساجی و نفت». آنها سه دسته عوامل شامل متغیرهای فردی مالک-مدیر، متغیرهای خانوادگی و متغیرهای محیطی را مورد بررسی قرار داده‌اند. عامل خانواده خود شامل متغیرهای تمایل اعضای خانواده به پیوستن به کسب و کار، داشتن چشم‌انداز کاری، حاکمیت و کنترل خانواده می‌شود. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رشد و توسعه این بنگاه‌ها با متغیرهای تمایل اعضای خانواده به پیوستن به کسب و کار و داشتن چشم‌انداز کاری در خانواده رابطه‌ای معنی‌داری دارد.

در مطالعه‌ای دیگر حسین صامعی و سیدعلیرضا فیض‌بخش در سال ۱۳۹۳ روش‌های توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌ها خانوادگی کارآفرین ایرانی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. این مطالعه بر روی ۵ شرکت خانوادگی بزرگ داخلی انجام شده است. هدف آن شناسایی اقداماتی است که منجر به توسعه کارآفرینی در این نوع بنگاه‌ها می‌شود. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که اقدامات بنگاه‌های مورد بررسی در دو سطح کسب و کار و خانواده قابل دسته‌بندی است. در سطح کسب و کار طراحی استراتژی کارآفرینی سازمانی و توسعه

1- Family Firms Institute

2- Family Business Review



قابلیت‌های کار آفرینانه دو دسته اقدامات اصلی را تشکیل می‌دهند. در سطح خانواده نیز اقدامات انجام شده شامل طراحی و اجرای نظام مالکیت و حاکمیت، طراحی و اجرای چشم‌انداز و ارزش‌های خانواده و ایجاد روابط مناسب بین اعضای خانواده می‌شود.

### روش تحقیق

این پژوهش در مورد بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی فعال در شهر تهران انجام می‌شود. گروه هدف عبارت است از مدیران این بنگاه‌ها. از میان چالش‌های اصلی رشد و توسعه آنها بر آن چالش‌هایی تأکید می‌شود که ناشی از خانواده و ساختار حاکم بر روابط خانوادگی است. به چند دلیل مطالعه و بررسی پدیده مورد مطالعه یعنی بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی با استفاده از روش کیفی ارجحیت دارد. دلیل اول موضوع تحقیق است. در واقع ماهیت اکتشافی موضوع با روش کیفی بیشتر همخوانی دارد تا کمی. دوم اینکه تعداد این نوع بنگاه‌ها در کشور مشخص نیست. یعنی در آمار مربوط به بنگاه‌های اقتصادی مشخص نمی‌کنند که این بنگاه‌ها به صورت خانوادگی اداره می‌شوند یا غیرخانوادگی. بنابر این دست زدن به هرگونه تحقیق کمی و آزمون فرضیات و تعمیم نتایج قبل از شناسایی جامعه آماری غیرممکن است. سوم اینکه سنجش‌های کمی و تحلیل‌های آماری مناسب پدیده مورد مطالعه نیستند. زیرا نمی‌توانند تعاملات میان افراد و به ویژه موضوع حساسی مثل روابط خانوادگی و نقش آن در عملکرد بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی را به تصویر بکشند. دلیل چهارم این است که این بنگاه‌ها به خوبی در کشور مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند و سازوکار آنها و چگونگی نقش خانواده در اداره و عملکردشان مشخص نیست. بنابراین پژوهش حاضر ماهیتی اکتشافی دارد. از این رو کشف چالش‌های موجود نیازمند مطالعه عمیق است. روش‌های کمی، مدل‌های علی و نظریه‌هایی که مبنای این مدل‌ها هستند تصویری کلی از روندها، و روابط بین متغیرها ارائه می‌دهند اما در مورد واکنش افراد، بستری که این واکنش‌ها در آن روی می‌دهد و اندیشه‌ها و رفتارهای عمیقی که در پس این واکنش‌ها هستند چیزی به ما نمی‌گویند. در نهایت اینکه با توجه به هدف تحقیق که ایجاد نظریه‌ای است که بتواند پدیده مورد مطالعه، عناصر تشکیل دهنده آن، روابط بین این عناصر و سازوکار حاکم بر آن را توضیح دهد، استفاده از روش‌های کیفی الزامی است. با توجه به آنچه گفته شد استراتژی

اصلی در این پژوهش نظریه داده محور است. در پی شکل‌دهی نظام‌مند یک نظریه برای تبیین سازوکارهای حاکم بر روابط میان خانواده و فعالیت اقتصادی در بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی شهر تهران و چالش‌هایی که این ارتباط در مسیر رشد و توسعه آنها ایجاد می‌کند هستیم.

در این راه رویه اصلی یا ابزار گردآوری داده‌ها انجام مصاحبه‌های عمیق بوده است. هرچند در صورت امکان از مشاهدات نیز استفاده شده است. فرایند گردآوری داده‌ها به صورت رفت و برگشتی و همزمان با فرایند تحلیل انجام شده است. مشارکت‌کنندگانی که با آنها مصاحبه انجام شده است به صورت نظری (نمونه‌گیری نظری) انتخاب شده‌اند. یعنی با پیاده شدن اولین مصاحبه و شروع فرایند کدگذاری، انتخاب موردهای بعدی جهت مصاحبه در راستای تکمیل و تقویت ابعاد مختلف نظریه در حال ظهور انتخاب شده‌اند. اشباع نظری ملاک پایان دادن به گردآوری داده‌ها و اطلاعات بوده است. بیشتر مصاحبه‌ها در محل کار شرکت‌کنندگان و به انتخاب خود آنها بوده و هر مصاحبه نیز به‌طور تقریبی بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامیده است. کار تحلیل را بر اساس رویکرد تحلیلی کوربین و اشتراوس با کدگذاری باز داده‌ها و اطلاعات آغاز نموده ایم. سپس کدگذاری محوری انجام شده و در مرحله بعد با مراجعه به داده‌ها طبقاتی را حول این پدیده محوری شکل داده ایم. این طبقات شامل شرایط علی (عواملی که موجب پدیده محوری شده‌اند)، استراتژی‌ها (اقدامات انجام شده در پاسخ به پدیده محوری)، شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای (عوامل وضعیتی عام و خاص که بر استراتژی‌ها اثر می‌گذارند) و پیامدها (نتایج حاصل از به‌کارگیری استراتژی‌ها) شده است. در مرحله بعد این طبقات در قالب یک مدل به یکدیگر ارتباط داده شده و در نهایت و در مرحله کدگذاری گزینشی بر اساس مدل مرحله قبل گزاره‌هایی ارائه شده که بیانگر روابط متقابل بین طبقات مدل بوده و خط اصلی داستان را مشخص نموده و در سرانجام اینکه نظریه نهایی در حین پیشرفت کار نظم و نسق یافته و در قالب مجموعه فرضیه‌ها و گزاره‌ها بیان شده است.

همچنین سه استراتژی در جهت تأمین اعتبار<sup>۱</sup> یافته‌ها اتخاذ شده است. یکی روش کنترل اعضا<sup>۲</sup> است. این رویکرد یکی از مهم‌ترین اقدامات برای ایجاد اطمینان پذیری است. تحلیل‌ها و یافته‌های اولیه را در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داده و دیدگاه‌های آنها در مورد این تحلیل‌ها و کشف موارد مجهول را جویا شده‌ایم. همچنین سعی بر آن بوده تا با ارائه توصیفی از فرایند پژوهش و محیط و مشارکت‌کنندگان امکان قضاوت در مورد انتقال-پذیری یافته‌ها به خواننده داده شود. در نهایت و به‌عنوان سومین استراتژی بررسی میزان حمایت داده‌ها از یافته‌های پژوهش را به‌عهده یک یا چند ممیز بیرونی<sup>۳</sup> گذاشته و نقطه نظرات آنها را اعمال نموده‌ایم.

### یافته‌ها

بدون شک خانوادگی بودن یک کسب و کار در مقایسه با کسب و کارهای غیرخانوادگی شامل یک سری مزایا و معایب است. از آنجایی که تأکید مقاله حاضر بر چالش‌های جامعه‌شناختی رشد و توسعه این نوع کسب و کارها است لذا با رویکردی آسیب‌شناختی و اکتشافی به شناسایی و تجزیه و تحلیل چالش‌های مذکور خواهیم پرداخت. مزایای این کسب و کارها در لابلای بحث مطرح خواهد شد. چالش‌ها و مشکلات کسب و کارهای خانوادگی ذیل پنج عنوان اصلی شناسایی شده و مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. این پنج دسته شامل چالش‌های فرهنگی/هویتی، چالش ملاحظات فAMILI، چالش درجه‌بندی فAMILI، چالش تفاوت نسلی و چالش شراکتی/مدیریتی می‌باشد.

### چالش فرهنگی / هویتی

یکی از عمده‌ترین چالش‌های بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی در ایران چالش فرهنگی/هویتی است. منظور از چالش‌های فرهنگی ویژگی‌ها و خصوصیات فرهنگ عمومی جامعه است که اثراتی منفی بر فعالیت کسب و کارهای خانوادگی داشته و موانعی بر سر راه رشد و توسعه این کسب و کارها قرار می‌دهد. در واقع از آنجایی که کسب و کارهای خانوادگی در بستر

1- validity

2- Member checking

3- External Audits

وسیع‌تر فرهنگ عمومی جامعه شکل می‌گیرند یک نوع شکل بندی اقتصادی-فرهنگی به شمار می‌روند که به شدت از فرهنگ کل جامعه متأثرند.

یکی از این ویژگی‌های فرهنگی سرمایه اجتماعی ضعیف و در نتیجه اعتماد فردی و عمومی پایین در جامعه است که باعث می‌شود تا شروع بسیاری از کسب و کارها در کشور به‌ویژه کسب و کارهای کوچک و متوسط به صورت خانوادگی باشد. معمولاً مقوله اعتماد به اعضای خانواده یکی از مزایای کسب و کارهای خانوادگی است. زیرا اعتماد متقابل بین اعضاء هم انسجام و همبستگی بیشتری در کسب و کار در پی دارد و هم برخی از هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. برای بنیانگذار این امکان را فراهم می‌سازد که با آسودگی خاطر و اطمینان بیشتری به توسعه کسب و کار خود پردازد. اما همین مقوله اعتماد اجتماعی پایین در جامعه و اعتماد بالای خانوادگی در مراحل بعدی به یکی از موانع رشد و توسعه یک بنگاه اقتصادی خانوادگی بدل می‌شود. اعتماد از دو جهت نقشی منفی در توسعه بنگاه ایفا می‌کند. یکی اینکه اعتماد بیش از حد بین اعضای فامیل منجر به عدم شفافیت در کار می‌شود. بدین صورت که بنیانگذار و اعضای خانواده نیازی به پیروی از اصول سازمانی به‌ویژه در حوزه حسابداری و شفافیت مالی نمی‌بینند. این امر باعث بروز اختلافات مالی می‌شود به گونه‌ای که در بلندمدت هر یک از اعضاء دچار احساس تبعیض شده و به این نتیجه می‌رسند که سهم شان از سود حاصله متناسب با میزان توانمندی‌ها و کار و مشارکت آنها نبوده است. همین اختلافات به مرور بیشتر و بیشتر شده و به جدایی و یا فروپاشی کسب و کار منجر می‌گردد. همچنین اعتماد از این جهت که به یکی از ملاک‌های اصلی در جذب نیروی متخصص تبدیل می‌شود ممکن است مانع ورود افراد کارآمد و متخصص غیر فامیل به درون کسب و کار خانوادگی گردد. از یک سو معمولاً همه تخصص‌های لازم و ضروری برای توسعه کسب و کار در اعضای خانواده وجود ندارد و از سوی دیگر متخصصان بیرونی نیز به راحتی قابل اعتماد نیستند. لذا جذب و به کارگیری آنها در کسب و کارهای خانوادگی آسان نیست. این امر به‌ویژه در مورد استخدام مدیر بسیار مشهود است. در اکثر کسب و کارهای خانوادگی در ایران مالکیت و مدیریت یکی است. این در حالی است که این نوع کسب و کارها در بیشتر موارد نیازمند استخدام مدیری حرفی با دانش و تخصص بروز برای

اداره کسب و کار هستند. در باره اهمیت اعتماد در شروع کسب و کارهای خانوادگی یکی از مدیران عامل (آقای ۴۲ ساله) شرکت‌های مورد مطالعه می‌گوید:

«خوب از این دید اعتماد و اطمینان متقابل یکی از دلایلی هست که انسان‌ها را سوق می‌دهد که یک کسب و کار خانوادگی داشته باشند. برای من هم این مهم بوده چون وقتی برادر و خواهر من مدیر یک قسمتی هستند و با اینکه تیم بسیار خوبی داریم ولی باز هم سعی می‌کنیم به اون سمت برویم.»

یکی دیگر از ویژگی‌های فرهنگی مهم و تأثیر گذار در عملکرد، رشد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی فرد محوری است که ناشی از ضعف فرهنگ کار گروهی و نیز شرایط و نحوه شروع کسب و کار است. این یک ویژگی و خصیصه سراسری است که در بنگاه‌های مذکور پیامدهایی به دنبال داشته است. در جامعه ما از ابتدا به آموزش مشارکت و کار گروهی اهمیت چندانی داده نمی‌شود. ضعف فرهنگ کار گروهی در بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی از یک طرف مشکلاتی را در تعاملات و روابط کاری روزمره موجب می‌شود و از طرف دیگر بنیانگذار را به سمت خود محوری و اعمال نوعی دیکتاتوری مدیریتی سوق می‌دهد. در اکثر کسب و کارهای خانوادگی اعضای از نظر طرح مسائل و مشکلات و شیوه گفتگو و مذاکره در مورد آنها و حل و فصل‌شان دچار چالش هستند. چنین وضعی باعث بروز اختلافات شده و در نتیجه هرکسی تصمیم می‌گیرد راه خودش را برود. این امر به‌ویژه در شرکت‌هایی که بنیانگذاران دو یا چند برادر هستند و یا در کسب و کارهای نسل دومی مشهودتر است. در مواردی (بیشتر موارد) نیز که بنیانگذار یک نفر بوده و سهامدار اصلی نیز می‌باشد گرایش به پیاده کردن طرح و برنامه‌های خود و تحمیل آن بر دیگران زیاد است. در اینگونه موارد نقش بنیانگذار در تصمیم‌گیری‌ها و به‌ویژه در تصمیمات حساس و مهم بسیار تعیین‌کننده است. معمولاً مشورت‌ها و گفتگوهای خانوادگی بر سر مسائل و مشکلات و تصمیم‌گیری‌های کاری به بنیانگذار کسب و کار خانوادگی ختم می‌گردد. بر این نوع کسب و کارهای فضایی دموکراتیک حاکم نبوده و بنیانگذار سعی می‌کند تا همواره در اداره بنگاه اقتصادی محوریت خود را نشان داده و برنامه‌های مورد نظرش را اجرا نماید. از این رو بیشتر کسب و کارهای

خانوادگی مطالعه شده فرد محور و قائم به یک فرد بوده‌اند که این خصیصه باعث می‌شود تا با از میان رفتن آن فرد موجودیت کل کسب و کار به خطر بیافتد و از بین برود.

یکی دیگر از چالش‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی عدم هویت محوری است. این مسئله هرچند ریشه‌های فرهنگی دارد ولی با توجه به اهمیت آن در تداوم بین نسلی کسب و کار در کنار چالش‌های فرهنگی به‌عنوان چالشی مستقل مطرح است. اساساً در فرهنگ ما کار به‌طور کل هویت بخش نیست. آنچه در کار مهم است میزان درآمد حاصله است. بنابر این هرچند شغل‌های مختلف دارای وجهه اجتماعی متفاوتی هستند ولی در نهایت جایگاه اجتماعی مشاغل ناشی از خروجی پولی آن می‌باشد که در سبک و ظواهر زندگی تجلی می‌یابد. این امر ناشی از قدرت تجملگرایی در جامعه است. ظواهر زندگی به شدت تعیین‌کننده قضاوت دیگران در مورد افراد است. این امر به‌نوعی در کسب و کارهای خانوادگی نیز نمود یافته است. در این نوع کسب و کارها آنچه که برای خانواده مهم است میزان درآمد حاصله است نه خود کسب و کار به‌عنوان یک عامل هویت بخش. در واقع هویت کسب و کار و هویت خانوادگی دو مقوله جدا از هم هستند. یعنی خانواده هویت اجتماعی و فرهنگی خود را نه از کسب و کار خانوادگی که از مؤلفه‌های دیگری همچون محل سکونت، نوع ماشین، ویلا و... که نتیجه فعالیت اقتصادی اعضای خانواده در قالب یک کسب و کار خانوادگی است به‌دست می‌آورد. درآمد محوری نیز به نوعی مانع احساس تعلق خاطر و وابستگی هویتی به کسب و کار می‌شود. مجموعه این عوامل از شکل‌گیری یک برند خانوادگی جلوگیری می‌کند. در واقع از آنجایی که نفس درآمد مهم است و خانواده نیز هویت خود را از کسب و کار نمی‌گیرد لذا کسب و کارهای خانوادگی به‌دنبال تبدیل نام خانوادگی خود به یک برند تجاری نیستند. تجربه جوامع دیگر نشان داده که برند تجاری خانوادگی می‌تواند رشد و توسعه و مهم‌تر از همه تداوم نسلی آن را تا حدود زیادی تضمین نماید. زیرا کسب و کار به‌عنوان یک میراث خانوادگی به نسل‌های بعدی منتقل می‌شود. در خصوص ارتباط و پیوستگی هویتی بنگاه اقتصادی و خانوادگی یکی از پاسخگویان چنین می‌گوید:

«من این شرکت را ملاک هویت دادن نمی‌دانم. هویت ما فکر ماست. این شرکت ممکن است یک روزی باشد و یک روزی نباشد. من اگر روزی این شرکت نباشد دوباره شروع می‌کنم و این ارتباطی به هویت خانوادگی ما ندارد. ولی خوب متأسفانه پول در مملکت ما متأسفانه جایگاه دارد. یعنی اگر شما به سطحی از درآمد برسید نگاه فامیل هم به شما عوض می‌شود».

جدول شماره ۱: کدها و مقولات مربوط به چالش فرهنگی/هویتی بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی

ردیف	کد باز	زیرمقولات	مقوله محوری
۱	فرد محوری		
۲	دیکتاتوری مدیریتی	بی اعتمادی و	چالش فرهنگی/هویتی
۳	نبود فرهنگ کار گروهی	خودمحوری	
۴	هسته گرا بودن خانواده ایرانی		
۵	رواج بی‌اعتمادی اجتماعی		
۶	درآمد محوری هویت خانوادگی		
۷	شیوع تجملگرایی در جامعه		
۸	هویت بخش نبودن کسب و کار خانوادگی	عدم هویت محوری	
۹	عدم وابستگی هویتی به کسب و کار		
۱۰	نبود برندسازی خانوادگی		

### چالش ملاحظات فامیلی

یکی دیگر از چالش‌های عمده که بهره‌وری و راندمان کاری کسب و کارهای خانوادگی را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت جلو رشد و توسعه آنها را می‌گیرد و یا حتی منجر به جدایی و فروپاشی کسب و کار می‌گردد چالش ملاحظات فامیلی است. این چالش به سه زیر مقوله رودربایستی فامیلی، اعتماد و تبعیض و تعهد و تخصص تقسیم می‌شود. بحث رودربایستی فامیلی بیشتر مربوط به روابط کاری و نحوه انجام وظایف و مسؤولیت‌ها است. یکی از مشکلات موجود در این زمینه پرده‌پوشی و عدم طرح صریح و روشن مشکلات است. در کسب و کارهای خانوادگی در مورد مشکلات و مسائلی که مستقیماً از عملکرد اعضای خانواده در کسب و کار ناشی می‌شود به‌طور صریح و روشن به آنها تذکر

داده نمی‌شود و اساساً شیوه تنبیه کاری در این نوع بنگاه‌های اقتصادی خیلی مطرح نیست. به‌علاوه مدیرعامل به‌خاطر ملاحظات فامیلی نمی‌تواند به‌صورت دستوری و تحکمی برخورد نماید. در واقع بنیانگذار یا مدیرعامل اجباراً از قصورات اعضای خانواده در کسب و کار گذشت می‌کند. همچنین در مواردی که اختلافات مالی بر سر توزیع متناسب درآمد با میزان فعالیت و کارکرد وجود دارد باز به‌دلیل عدم طرح صریح و روشن موضوع یک نوع درون‌ریزی مشکلات پیش می‌آید که منجر به انباشت اختلافات و فوران آن در برهه‌ای از زمان می‌شود. حالت انباشتی اختلافات ناشی از پرده‌پوشی‌ها و گذشت‌های اجباری و عدم طرح مسائل و مشکلات بوده و نتیجه آن در بهترین حالت جدایی شرکاء و فعالیت اقتصادی مستقل و در بدترین حالت فروپاشی کسب و کار است.

«خوب از لحاظ فامیلی هم تأثیر مثبت دارد و هم منفی. یکی از معایب این است که به خاطر نسبت فامیل به حالت شرم و حیائی بینشان هست و با هم رودربایستی دارند و نمی‌توانند زیاد مشکلاتی که هست را مطرح کنند و این رودربایستی رو کار شرکت هم تأثیر می‌گذارد. مثلاً در شرکت هر کسی نمیتوانست با توجه به توانائی و مهارتی که دارد سهم ببرد و ما پنجاه پنجاه با هم برابر بودیم.»

پیشتر به نقش مثبت و منفی اعتماد در بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی اشاره شد. یکی دیگر از اثرات آن به چگونگی توزیع نقش‌ها در شرکت یا بنگاه اقتصادی مربوط است. در کسب و کارهای خانوادگی معمولاً در توزیع سمت‌ها و نقش‌ها بر مقوله اعتماد بسیار تأکید می‌شود. به همین خاطر بیشتر نقش‌های مهم مانند حسابداری و بازرسی و ... را به اعضای فامیل می‌دهند. این امر پیامدهایی برای کسب و کار دارد. از یک طرف باعث می‌شود تا موضوعات و مواردی که برای شرکت محرمانه و سری است در بین سایر اعضای خانواده فاش شود. برای مثال اطلاعات مالی جزو موارد محرمانه در کسب و کار است و نباید کارمندان و کارکنان از آن باخبر باشند. اما زمانی که هم حسابدار و هم کارمندان دیگر از اعضای فامیل هستند دیگر محرمانه ماندن اطلاعات مالی سخت و دشوار خواهد بود. اطلاع کارکنان فامیل از وضعیت مالی شرکت ممکن است توقعاتی همچون گرفتن وام و غیره را در آنها برانگیزد و یا در صورت شرایط مالی بد آنها را از ادامه همکاری و فعالیت دلسرد



نماید. این امر به‌ویژه در مورد کارکنان و کارمندانی که فامیل به شمار می‌روند اما در مالکیت و مدیریت شرکت سهمی ندارند صادق است.

از سوی دیگر اعتماد موجب اعمال تبعیض در حق سایر کارمندان و کارکنان غیرفامیل می‌شود. ممکن است کارمندان غیرفامیل از شایستگی و توانمندی بیشتری برای ایفای نقش در برخی قسمت‌های کسب و کار برخوردار باشند اما به‌دلیل فامیل نبودن از گرفتن نقش مذکور باز می‌مانند. به‌علاوه در مواردی ممکن است مدیرعامل و یا بنیانگذار به شیوه‌های غیررسمی و نامرئی حقوق و مزایای بیشتری به کارمندان فامیل اختصاص دهد. این موارد از مصادیق بارز تبعیض است که موجبات دلسردی کارکنان غیر فامیل را فراهم می‌سازد. در مورد اعمال تبعیض‌های فامیلی یکی از پاسخگویان (آقای ۳۴ ساله) چنین می‌گوید:

«به نظرم اگر کسی مجبور باشد یا ترجیح بدهد با خانواده خودش کار بکند خوب به‌خاطر بحث اعتماد قطعاً پست‌های کلیدی را به آنها می‌دهد و این خودش عامل نارضایتی در شرکت خواهد بود. یک کارمندی که کارش درست است ولی خوب هرچقدر تلاش می‌کند می‌بیند بخاطر فامیل بودن طرفش اصلاً نمی‌تواند رقابت کند.»

یکی دیگر از ویژگی‌های بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی که نقطه قوت آنها دانسته می‌شود تعهد و دلسوزی کارمندان و کارکنان فامیل به‌ویژه فامیل درجه یک است. این تعهد و دلسوزی به‌ویژه در شروع کسب و کار ملاک اصلی جذب اعضای فامیل است. اگر تعهد آنها همراه با تخصص مورد نیاز بنگاه باشد این امر بدل به یکی از نقاط قوت اصلی کسب و کار می‌شود. در غیر این صورت موجب پیدایش پدیده تضاد تخصص و نقش می‌گردد. و دخالت‌ها و اظهار نظرهای اعضای بی‌تخصص و انتظار اعمال نظرات آنها مانعی برای عملکرد مثبت کسب و کار خواهد شد. البته پدیده تضاد تعهد و تخصص در کسب و کارهای مطالعه شده شایع‌تر است. این امر ناشی از دو مسئله است. یکی محدودیت تخصص‌های لازم در خانواده. یعنی به اندازه کافی آدم متخصص در بین اعضای فامیل برای جذب در کسب و کار وجود ندارد. و دیگر اینکه معمولاً در کسب و کارهای خانوادگی به مقوله آموزش تخصصی اعضاء کمتر توجه می‌شود. در موارد معدودی از کسب و کارهای مطالعه شده با محوریت یک بنیانگذار پدرسالار سعی شده بود تا اعضای فامیل درجه یک و درجه

دو در راستای اهداف شرکت به تحصیل بپردازند. البته موفقیت‌ها و توسعه قابل ملاحظه شرکت در انگیزه افراد برای تحصیل در رشته‌های مربوطه و جذب در کسب و کار خانوادگی بی تأثیر نبوده است. زیرا چشم‌انداز و آینده شغلی مناسبی را برای آنها تجسم می‌نمود. بنابر این اگر کسب و کارهای خانوادگی بتوانند با ترسیم آینده شغلی مناسب برای اعضای خانواده آنها را در جهت اهداف و رشد و توسعه خود به آموزش تشویق نمایند بدون شک موفق تر و بادوام تر خواهند بود.

جدول شماره ۲: کدها و مقولات مربوط به چالش ملاحظات فامیلی بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی

ردیف	کد باز	زیرمقولات	مقوله محوری
۱		پرده پوشی و عدم طرح مشکلات	
۲		حالت انباشتی اختلافات کاری	رودربایستی
۳		عدم برخورد دستوری و تحکمی	فامیلی
۴		گذشت اجباری از قصور و کم کاری	
۵		تأکید بیش از اندازه بر اعتماد فامیلی در توزیع نقش‌ها	چالش اعتماد و
۶		اعمال تبعیض‌های نامرئی و دادن امتیاز به کارمندان فامیل	چالش ملاحظات
۷		ممانعت فامیل درجه یک از رشد و ارتقای کارمندان غیرفامیل	تبعیض فامیلی
۸		اولویت تعهد به تخصص در جذب اعضای فامیل در شروع کسب‌وکار	
۹		تضاد تخصص و نقش	چالش تعهد و
۱۰		محدودیت تخصص‌های لازم درون خانواده	تخصص
۱۱		عدم توجه به آموزش اعضای فامیل شریک یا شاغل در شرکت	
۱۲		دخالت و اظهار نظر اعضای بی‌تخصص در تصمیم‌گیری‌ها	

### چالش درجه‌بندی فامیلی

اساساً در فرهنگ جامعه ما تنش روابط خانوادگی از نوع درجه دو بیشتر از روابط خانوادگی درجه یک است. این ویژگی در کسب و کارهای خانوادگی زمانی که خانواده به مرور از حالت روابط خانوادگی درجه یکی به روابط درجه دویی وارد می‌شود بسیار چالش برانگیز است. این چالش دارای دو بعد روابط رقابتی/حسادتی و بی‌اعتمادی فامیلی می‌باشد. بعد اول به‌ویژه در عدم تداوم نسلی کسب و کار بسیار تأثیر گذار بوده و بعد دوم در جلوگیری از

استفاده از ظرفیت‌های فامیلی در جذب نیروی انسانی مورد نیاز. ولی به‌طور کل این ابعاد هم می‌توانند کیفیت عملکرد کنونی کسب و کار را پایین بیاورند و هم از تداوم نسلی آن جلوگیری کنند.

انسجام و همبستگی خانوادگی در خانواده هسته‌ای تا قبل از ورود اعضای سببی می‌تواند به‌عنوان پشتوانه احساسی/عاطفی در کسب و کار نقش بسیار مؤثری داشته باشد. اما با ورود اعضای سببی به‌ویژه عروس خانواده اولویت‌های اعضای خانواده تغییر می‌کند. یعنی فرزندان خانواده به مرور با شکل‌گیری خانواده‌های هسته‌ای دیگر از دل خانواده هسته‌ای اولیه، منافع و اهداف خود به‌ویژه در حوزه کسب و کار را با محوریت خانواده جدید باز تعریف می‌کنند. در واقع ویژگی‌هایی همچون انسجام و همبستگی خانوادگی، گذشت و فداکاری و... بیشتر در چارچوب روابط فامیلی درجه یک دیده می‌شود تا روابط فامیلی درجه دو و دورتر. در این مورد یکی از پاسخگویان چنین می‌گوید:

«روابط بین خانواده درجه یکمان مثل برادرها و خواهرها خیلی خوب است. یعنی اصلاً هیچ وقت مشکلی بینمان پیش نیامده است. رفت‌وآمد داریم. هیچوقت به مشکل مالی نخوردیم. به هر حال گذشت تو کارمان زیاد است. شاید با پسرعموهایم خیلی رابطه‌مان صمیمی نباشد ولی با خانواده خودمان مشکلی نداریم. حساب کتاب با فامیل درجه دو دقیق‌تر است. برادرم است یا برادر کوچکیم. راهی دوری نمی‌رود. مثلاً من پروژه داشتیم دیدم نمی‌رسم بهش گفتم این را شما انجام بدهید. سودش هم برای خودت. یا من یک وقت‌هایی سرم شلوغ بوده برادرم آمدن به کمکم».

درجه‌بندی فامیلی باعث می‌شود که در محیط کسب و کار نیز اولویت را به اهداف و منافع فردی بدهند تا بنگاه اقتصادی. در چنین حالتی چشم و هم‌چشمی‌ها و حسادت‌ها و رقابت‌های فامیلی کم‌کم ظهور کرده و پیوندها و روابط خانوادگی را تضعیف می‌نماید. در محیط کسب و کار نیز اختلافات مالی و اختلاف در دیدگاه‌ها و نقطه نظرها شروع می‌شود. بدین ترتیب با ورود اختلافات خانوادگی به حوزه کسب و کار و کشیده شدن اختلافات کاری به درون خانواده‌ها زمینه انشعاب یا فروپاشی کسب و کار فراهم می‌گردد. البته این چالش بیشتر در مواردی بروز می‌کند که بنیانگذار یکی از برادران بوده و به مرور سایر برادران و

خواهران را نیز وارد کسب و کار نموده است. در این مورد بعد از ازدواج و تشکیل خانواده از سوی آنها زمینه برای جدایی و یا فروپاشی بنگاه اقتصادی فراهم می‌شود. یا در مواردی که نسل دوم در شرف تحویل گرفتن مالکیت و مدیریت کسب و کار از نسل اولی است که معمولاً با مرگ او این امکان فراهم شده است. در زمان حضور بنیانگذار پدرسالاری که هم مدیریت بنگاه اقتصادی را بر عهده دارد و هم مدیریت خانواده را، تنش بین فرزندی که هر کدام خانواده مستقل خود را دارند خیلی برای حیات کسب و کار خانوادگی تهدید به شمار نمی‌رود.

اگر بین خانواده‌هایی که از نظر نسبت فامیلی درجه دو به‌شمار می‌روند یک نوع ارتباط عاری از رقابت و حسادت و مبتنی بر دوستی و صمیمیت وجود داشته باشد اعتمادی بین آنها شکل می‌گیرد که می‌تواند منجر به جذب فامیل درجه دو در کسب و کار و حتی شکل‌گیری یک کسب و کار خانوادگی جدید بر مبنای این اعتماد شود. تعداد معدودی از بنگاه‌های مورد مطالعه توسط کسانی ایجاد شده بود که نسبت فامیلی درجه دو داشتند (مانند پسر عمو/پسر عمو یا پسرعمه/پسر دایی و...). اما رفتارها و نگرش‌هایی که موجب یک رابطه رقابتی/حسادتی بین فامیل درجه دو است منجر به پیدایش نوعی بی‌اعتمادی فامیلی می‌شود. همانطور که گفته شد این بی‌اعتمادی کسب و کار خانوادگی را دچار تنش نموده و مانع از توسعه و تداوم آن می‌شود. اما مسئله دیگر به جذب اعضای فامیل درجه دو به‌عنوان کارمندان و کارکنان در کسب و کار خانوادگی بر می‌گردد. هر چند در موارد زیادی از بنگاه‌های اقتصادی بررسی شده از وجود فامیل درجه دو به‌عنوان کارمندان و کارکنان کسب و کار خانوادگی استفاده می‌شد ولی در بیشتر موارد تمایلی به جذب آنها در کسب و کار وجود نداشت. در این مورد نوعی بی‌اعتمادی فامیلی نسبت به فامیل درجه دو باعث شده بود که به دلایلی همچون جلوگیری از تشدید حرف و حدیث‌های فامیلی و اثرات منفی آن بر فضای کسب و کار، جلوگیری از انتقال مشکلات کاری به درون خانواده‌ها و پر تنش شدن روابط فامیلی و مهم‌تر اینکه جهت جلوگیری از درج اطلاعات محرمانه شرکت در میان فامیل از استخدام و جذب آنها خودداری شود. همچنین در بیشتر موارد مطالعه شده به خاطر این بی‌اعتمادی فامیلی حضور فامیل درجه دو را تهدیدی برای کسب و کار خود تلقی

می‌کردند. یعنی به‌خاطر ترس از رقیب شدن فامیل درجه دو تمایلی به حضور آنها در کسب و کار نشان نمی‌دادند. اما نکته آخر در این باره این است که در بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی و غیرخانوادگی به دلیل شرایط بد اقتصادی در جامعه از یک طرف و فشار نهادهای دولتی همچون بیمه و مالیات و... از طرف دیگر گرایش به دور زدن قانون و پایمال نمودن حقوق کارمندان و کارکنان بسیار زیاد است. این امر یکی از دلایل مهم عدم تمایل به جذب کارمندان فامیل است. زیرا روابط و نسبت فامیلی و خونی دست و پای آنها را در این خصوص می‌بندد. به‌همین خاطر در بیشتر این کسب و کارها یا اصلاً کارمند فامیل درجه دو استخدام نمی‌کنند و یا اگر هم داشته باشند بسیار کم است. در این مورد یکی از پاسخگویان می‌گوید:

«نکته اصلی همین است که دو نفر شریک هیچ‌وقت سر یک جر و بحث لفظی نمی‌زنند زیر میز و به راحتی آدم خودش را توجیه می‌کند چون پولش گیر است. زمانیکه کارمند فامیل باشد حرف و حدیث‌های فامیلی تشدید می‌شود. من و پسر خالم حتی اگر چیز بدی هم از هم ببینیم هیچ‌وقت نمی‌رویم به بقیه بگوئیم چون کلی پولمان با هم درگیر است ولی یک کارمند ممکن است این کار را بکند».

**جدول شماره ۳: کدها و مقولات مربوط به چالش درجه‌بندی فامیلی در بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی**

ردیف	کد باز	زیرمقولات	مقوله محوری
۱	وجود رقابت و حسادت فامیلی		چالش درجه بندی فامیلی
۲	رواج چشم و هم‌چشمی	روابط	
۳	کم‌رنگ شدن ارتباطات فامیلی	رقابتی/حسادتی	
۴	کم‌رنگ شدن پیوندهای خونی		
۵	تشدید حرف و حدیث‌های فامیلی با استخدام کارمند فامیل		
۶	انتقال مشکلات کاری به درون خانواده توسط کارمند فامیل		
۷	انتقال اطلاعات کسب و کار به درون خانواده توسط کارمند فامیل	بی‌اعتمادی فامیلی	
۸	تهدید دانستن فامیل درجه دو برای کسب و کار		
۹	ناتوانی در دورزدن قوانین کار در مورد کارمند فامیل		

### چالش شراکتی/مدیریتی

آخرین چالش اصلی بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی مورد مطالعه مربوط به حوزه شراکت و مدیریت است. البته لازم به ذکر است که مسائل و مشکلات این حوزه ناشی از چالش‌هایی است که پیشتر به آنها اشاره شد. بنابر این در اینجا نیز رویکردی جامعه‌شناختی در تجزی و تحلیل چالش شراکتی/مدیریتی حاکم است تا رویکرد اقتصادی/مدیریتی چنانکه رایج است. چالش‌های این حوزه به دو بعد چالش شراکت مبهم و چالش سلسله مراتب صوری قابل تقسیم است.

از آنجایی که در ابتدا کسب و کار خانوادگی بر مبنای اعتماد خانوادگی شکل می‌گیرد لذا به توافقات زبانی و حتی ضمنی اکتفا می‌کنند. در آغاز هدف رونق بخشیدن به کسب و کار و پا گرفتن آن است. لذا بحث منافع فردی در مراحل بعد خود را نشان می‌دهد. شراکت در این بنگاه‌ها بر مبنای اصول حقوقی و مدیریت علمی شکل نمی‌گیرد. در کمتر مواردی یک شراکت‌نامه رسمی تنظیم می‌شود و سهم هر یک از سهامداران مشخص می‌گردد. در اکثر موارد بنیانگذار برخی از سهام شرکت را به افرادی از خانواده مانند همسر، پسر و دختر اهداء می‌کند. در مواردی نیز که بنیانگذاران دو یا چند نفر از اعضای خانواده هستند (مثلاً دو تا برادر) بسته به اینکه ایده کار از چه کسی باشد آن فرد خود را سهامدار اصلی می‌داند، هرچند به‌طور رسمی قراردادی بین آنها امضا نشده باشد. بعلاوه در این نوع کسب و کارها شرح وظایف و شرح خدمات هر یک از اعضا مشخص نیست. البته بر اساس توافقات زبانی و یا با تصمیم بنیانگذار اصلی یک تقسیم کار نانوشته‌ای در بنگاه اقتصادی به جریان می‌افتد اما رسمی نیست. ابهام در شرح وظایف و در شرح خدمات باعث ابهام در میزان توانمندی و اهمیت نقش اعضا می‌گردد. بنابر این از آنجایی که توافقات به‌طور صریح و مشخص و بر اساس اصول مدیریتی و در قالب قراردادهای مشخص تنظیم نمی‌گردد و سهم هر یک از شرکاء از وظایف و همچنین از سود حاصله مشخص نیست، در طی زمان برداشتها و سوء تفاهماتی به‌وجود می‌آید که در نهایت منجر به تنش و جدایی می‌شود.

علاوه بر ابهام در شراکت، ساختار سازمانی این نوع کسب و کارها نیز عموماً غیررسمی بوده و تابع اصول سازمانی نیست. بیشتر بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی در قالب شرکت به

ثبت رسیده‌اند. در هنگام ثبت شرکت و گرفتن مجوز ناچاراً بنیانگذار خود و چند نفر از اعضای خانواده خود را به‌عنوان مدیر عامل، اعضای هیأت‌مدیره، رئیس هیأت‌مدیره و... معرفی می‌کند. این سمت‌ها در غالب اوقات صوری بوده و عملاً در ساختار شرکت نمود پیدا نمی‌کنند. یعنی در اکثر موارد تصمیم‌گیرنده اصلی همان بنیانگذار یا مدیر عامل بوده و سایرین صرفاً در حد ارائه پیشنهاد و مشورت در تصمیم‌گیری‌ها دخالت دارند. حتی در مواردی نیز که سعی شده است تا جلسات کاری در چارچوب اصول سازمانی برگزار شود فضای غیررسمی و غیرسلسله‌مراتبی خانوادگی بر جلسات حاکم بوده است. در این نوع جلسات معمولاً سلسله‌مراتب کاری رعایت نمی‌شود. به‌همین خاطرشان، اقتدار و جایگاه مدیرعامل نیز رعایت نمی‌گردد. افراد فضای غیررسمی به‌نوعی دچار همسطح‌انگاری مدیریتی می‌شوند و انتظار دارند که نظرات آنها در مدیریت کسب و کار اعمال گردد. البته عدم رعایت سلسله‌مراتب تنها مربوط به جلسات نبوده و در حین کار روزمره در شرکت نیز چالش‌برانگیز است. این امر به‌ویژه زمانی که در بنگاه اقتصادی کارمندان غیرفامیل نیز وجود دارند مشکل‌سازتر است. اعضای خانواده معمولاً از آداب و رسوم سازمانی به‌ویژه در برخورد با مدیر عامل پیروی نمی‌کنند و همین باعث می‌شود که سایرین نیز به همان شیوه رفتار نمایند. عدم رعایت سلسله‌مراتب سازمانی و آداب و رسوم مربوط به آن اقتدار و قاطعیت مدیرعامل را با مشکل مواجه می‌سازد. این امر باعث می‌شود که او نتواند به‌طور دستوری و تحکمی برخورد نموده و از کارمندان حساب پس بگیرد. در مورد عدم رعایت سلسله‌مراتب یکی از پاسخگویان چنین می‌گوید:

«به‌نظر من کار با فامیل باعث می‌شود که سلسله‌مراتب خوب رعایت نشود چون نمی‌توانند زندگی و کار را از هم تفکیک کنند و فکر می‌کنند کار هم دقیقاً مثل روابط خانوادگی است و همه چیز باید برابر باشد و دیگر رئیس و زیردست و معاون وجود ندارد».

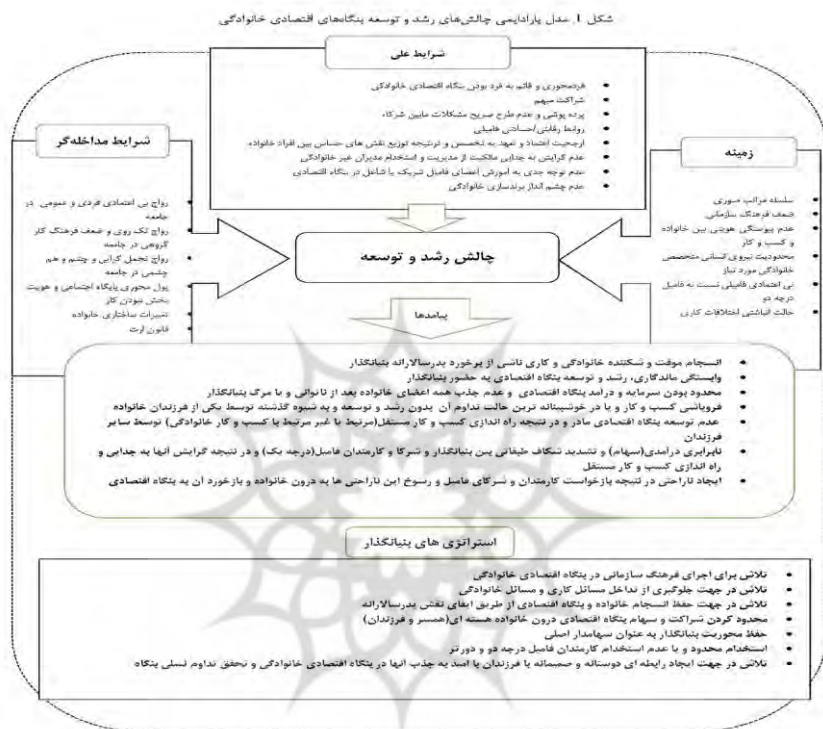
جدول شماره ۴: کدها و مقولات مربوط به چالش تفاوت نسلی در بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی

ردیف	کد باز	زیرمقولات	مقوله محوری
۱		توافقات زبانی و پیدایش سوء تفاهم به مرور زمان	
۲		نبود شرح خدمات مشخص	شراکت مبهم
۳		نبود شرح وظایف شرکا	
۴		نبود شراکت نامه رسمی	
۶		صوری بودن سمت هایی مانند اعضای هیأت مدیره، رئیس هیأت مدیره و...	چالش
۷		عدم رعایت سلسله مراتب کاری	شراکتی/مدیریتی
۸		غیررسمی بودن جلسات کاری خانوادگی	سلسله مراتب
۹		عدم رعایت شأن و جایگاه مدیرعامل در جلسات کاری خانوادگی	صوری
۱۰		پایین بودن اقتدار و ابهت مدیر عامل	
۱۱		همسطح انگاری مدیریتی اعضا	

### تدوین مدل پارادایمی

در اینجا بر اساس مقولاتی که در فرایند کدگذاری باز به دست آمده است و در قالب مرحله کدگذاری محوری به تدوین مدل لگویی یا پارادایمی اقدام می‌شود. در واقع بر اساس رویکرد کوربین و اشتراوس در کدگذاری محوری تکیه روی مشخص کردن یک مقوله پدیده با در نظر گرفتن شرایط علی، زمینه، شرایط میانجی که به آن پدیده منجر می‌شود، استراتژی‌هایی که در قبال آن اتخاذ می‌گردد و پیامدهای این استراتژی‌ها است (اشتراوس و کوربین، ۱۳۸۵: ۹۸).





**روایت: داستان بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی و تحلیل جامعه‌شناختی چالش‌ها و موانع رشد و توسعه آنها**

بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی مورد مطالعه فارغ از اینکه در چه حوزه اقتصادی (صنعت، خدمات و کشاورزی) فعالیت می‌کنند با یک سری چالش‌ها و مشکلاتی روبه‌رو هستند که ناشی از ماهیت خانوادگی بودن آنها و اثرات خانواده به‌عنوان نهادی اجتماعی بر عملکرد آنها می‌باشد. این نوع کسب و کارها که اکثر قریب به اتفاق آنها در دایره کسب و کارهای کوچک و متوسط قرار می‌گیرند به‌دلایلی به‌صورت خانوادگی شروع می‌شوند و در مسیر فعالیت خود با چالش‌هایی روبه‌رو می‌گردند که مانع رشد و توسعه آنها و تبدیل شدنشان به

کسب و کارهایی بزرگ می‌شود. البته خانوادگی بودن یک کسب و کار مزایایی را نیز در بر دارد که سایر کسب و کارهای خانوادگی از آنها برخوردار نیستند. اما همین مزایا در ادامه فعالیت به مانعی بر سر راه توسعه شان بدل می‌شود. در مراحل قبل و در حین کدگذاری باز و محوری چالش‌های متعددی که بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی در مسیر توسعه خود با آنها روبه رو می‌شوند را به تفصیل و در قالب یک پارادایم بیان نمودیم. اما آنچه که در بیان داستان این نوع کسب و کارها محوریت دارد و سایر مقولات و موارد مطرح شده را می‌توان حول آن سازماندهی نموده و طرح اصلی داستان را ارائه داد مقوله خانواده‌گرایی هسته‌ای است. بدین صورت که این بنگاه‌ها در نهایت گرایش به این دارند که از نظر مالکیت سهام و مدیریت از دایره خانواده هسته‌ای خارج نشوند. در واقع زمانی که خانواده به سمت گسترده شدن می‌رود، یعنی فرزندان بنیانگذار و یا در مواردی برادران و خواهران بنیانگذار ازدواج می‌کنند و تشکیل خانواده می‌دهند و با ورود اعضای سببی روابط خانوادگی نیز وارد مرحله درجه دویی می‌شود، کسب و کار خانوادگی توان جذب این خانواده گسترده را ندارد. زیرا همین گسترده شدن خانواده و تغییر ساختار روابط از فامیلی درجه یک به فامیلی درجه دو چالش‌هایی برای بنگاه اقتصادی به وجود می‌آورد که از رشد و توسعه آن جلوگیری می‌کند. در بهترین حالت خانواده‌های هسته‌ای نوینی که از دل خانواده هسته‌ای اولیه بیرون آمده‌اند در قالب شعبه‌های مستقل از یکدیگر و یا حتی کسب و کارها و بنگاه‌های اقتصادی جدید فعالیت اقتصادی خود را ادامه می‌دهند. بدین ترتیب هر خانواده هسته‌ای با یک کسب و کار متعلق به خود ادامه می‌دهد. در تعداد قابل توجهی از موارد نیز بعد از مرگ بنیانگذار بنگاه اقتصادی از هم فروپاشیده و دارایی‌های متعلق به آن (مانند ملک و ...) بین وارثین تقسیم می‌شود. اما چرا این‌گونه می‌شود؟

این نوع بنگاه‌ها بیشتر به دلیل پایین بودن اعتماد اجتماعی و ترس از شراکت با افراد غریبه و همچنین به دلیل ظرفیت‌های خانواده در ارائه پشتوانه‌های عاطفی و احساسی همچون تعهد و دلسوزی به صورت خانوادگی ایجاد می‌شوند. در آغاز کسب و کار خانوادگی همانند هر کسب و کار دیگری با مشکلات مالی، بازاریابی، فروش و... روبه‌رو می‌شود و به همین خاطر تعهد، دلسوزی، فداکاری و ایثار پشتوانه‌های خوبی در تثبیت و رونق آن به

شمار می‌روند. مسئله اینجاست که در ایران این ویژگی‌ها و خصوصیات دلسوزانه و فداکارانه بیشتر متعلق به ساختار و روابط خانواده هسته‌ای است و کمتر به حوزه روابط فامیلی درجه دویی گسترش می‌یابد، مگر در مواردی که بین دو یا چند فامیل درجه دو روابط دوستانه و صمیمانه ای برقرار باشد. به همین خاطر وقتی بنگاه اقتصادی در قالب یک خانواده هسته‌ای شکل می‌گیرد در ابتدا عملکرد و در نتیجه رشد و توسعه آن تا حدی قابل توجه است. اما سازوکار خانوادگی این بنگاه‌ها طوری است که به‌موازات رشد و توسعه خود چالش‌ها و مسائل و مشکلات خاصی را درون خود تولید می‌کند که در نهایت مانع رشد و توسعه بیشتر آن و یا باعث فروپاشی‌شان می‌شود.

از جمله اینکه اعضای خانواده به‌دلیل اعتمادی که به همدیگر دارند نحوه و شرایط شراکت‌شان را به طور صریح و روشن مشخص نمی‌کنند و در قالب قراردادهای رسمی تنظیم نمی‌نمایند. در واقع شراکت مبهم سر منشأ مشکلات و اختلافات مالی است که سایر مشکلات و چالش‌ها حول و حوش آن شکل می‌گیرد. تا زمانی که از یک طرف اعضای مجرد خانواده هسته‌ای تشکیل خانواده ندادند و از سوی دیگر یک بنیانگذار پدرسالار، که هم در خانواده محوریت دارد و هم در بنگاه اقتصادی، گذشت‌ها و فداکاری‌ها نقش پررنگی را در جلوگیری از بروز مشکلات و مسائل مالی ایفا می‌کنند. با شکل‌گیری چند خانواده هسته‌ای و تغییر اولویت‌های اعضای آن خانواده اولیه به خانواده هسته‌ای جدید، مشکلات کم در خفا شکل گرفته و در یک فرایند انباشتی در زمان مقرر یعنی هنگام مرگ بنیانگذار پدرسالار نقش به شدت منفی خود را ایفا می‌نماید. در واقع عدم طرح به‌موقع و صریح مشکلات به خاطر ملاحظات خانوادگی از یک طرف و شکل‌گیری یک نوع روابط رقابتی/حسادتی بین خانواده‌های جدید از سوی دیگر زمینه‌های بروز اختلاف و جدایی را فراهم می‌نماید. البته بنیانگذاران در زمان مدیریت خود بر بنگاه اقتصادی استراتژی‌هایی همچون توزیع بخشی از سهام بین اعضای خانواده، ایفای نقش پدرسالارانه در قالب حمایت‌های مالی و عاطفی از اعضای، جلوگیری از طرح مشکلات کاری در منزل و یا بلعکس و... را جهت حفظ انسجام و همبستگی کاری و خانوادگی به‌کار می‌گیرد. به‌همین خاطر در زمان حیات آنها اختلافات کمتر خود را نشان می‌دهند.

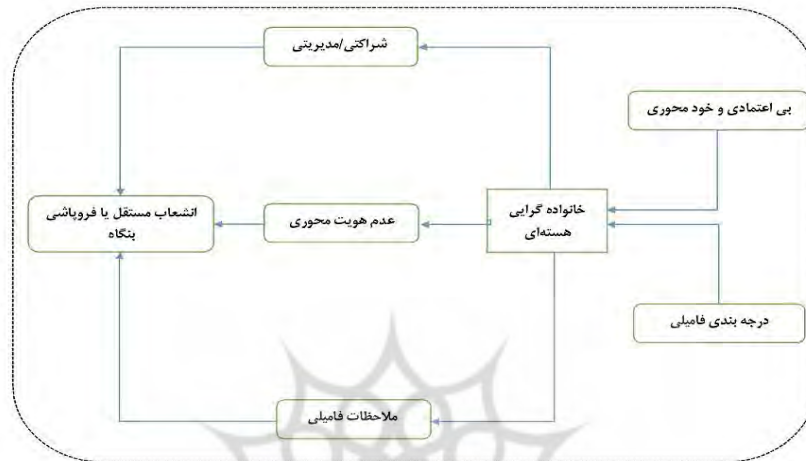
از سوی دیگر همانطور که بنیانگذار در خانواده هسته‌ای محور ساختار خانواده به شمار می‌رود، ساختار و سازمان کسب و کار را نیز به صورت قائم به فردی و با محوریت خود او شکل می‌گیرد. همه چیز از او شروع و به او نیز ختم می‌گردد. به علاوه درگیر بودن اعضای خانواده در روابط غیرسلسله مراتبی خانوادگی باعث می‌شود که نتوانند سلسله مراتب کاری را در بنگاه اقتصادی رعایت کنند. سلسله مراتب سازمانی در بنگاه اقتصادی خانوادگی به شدت صوری بوده و تنها روی کاغذ وجود دارد. در واقع این نوع بنگاه‌ها به شدت از نظر حاکمیت فرهنگ سازمانی دچار مشکل هستند. عدم رعایت فرهنگ و سلسله مراتب سازمانی از یک طرف باعث ابهام کارمندان غیرفامیل در مورد جایگاه هر یک از اعضای خانواده در کسب و کار می‌شود و از سوی دیگر از اقدار و ابهت مدیرعامل نزد آنها می‌کاهد. در این مورد مطالعه بنگاه‌های بررسی شده نشان می‌دهد که بنیانگذاران بنگاه اقتصاد خانوادگی تلاش‌هایی در جهت اعمال قواعد و مقررات سازمانی انجام می‌دهند. مثلاً سعی می‌کنند در محیط کار همدیگر را با القابی مانند "بابا"، "مادر"، "داداش" و... صدا نزنند بلکه از القاب رسمی‌تر مانند "آقای فلانی" و "یا آقای مدیر" و... استفاده شود. اما تمایل زیادی به استفاده از استراتژی‌هایی جهت برگزاری جلسات کاری رسمی وجود ندارد و اینگونه جلسات (مثلاً جلسات هیأت مدیره) بیشتر در فضایی خانوادگی صورت می‌گیرد. در غالب موارد این نوع جلسات و سمت‌ها نیز صوری هستند. زیرا بنیانگذار هم بخش عمده و یا کل سهام شرکت را در اختیار دارد و هم مدیریت آن را. بنابر این سایر افراد خانواده نقشی حاشیه‌ای در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین استراتژی‌های بنگاه اقتصادی ایفا می‌کنند. به علاوه همین خود محوری و تکروی مدیریتی باعث می‌شود که صاحبان کسب و کارهای خانوادگی به دلیل رواج بی‌اعتمادی در جامعه به سختی حاضر می‌شوند تا مدیریت آن را به مدیران متخصص غیربینه واگذار نمایند.

همچنین قائم به فرد بودن و خود محوری بنیانگذار در کنار عدم توجه او به برندسازی خانوادگی کسب و کار و در واقع عدم توانایی وی در پیوند دادن هویت خانوادگی با هویت بنگاه اقتصادی، عدم توجه جدی به آموزش اعضای خانواده در راستای توسعه کسب و کار و نیز فراهم بودن بسترهای اجتماعی و فرهنگی تفاوت نسلی امکان داشتن چشم‌انداز تداوم

نسلی کسب و کار را برای بنیانگذار بسیار مشکل می‌سازد. بنیانگذاران در صورتی که پدر خانواده بوده و دارای یک یا چند فرزند باشند معمولاً سعی می‌کنند با اتخاذ یک‌سری استراتژی زمینه‌های تداوم کسب و کار در نسل بعدی را فراهم سازند. اما این به معنای توسعه کسب و کار نیست. همانطور که پیش‌تر نیز گفته شد، در بهترین حالت اگر علی‌رغم شکاف نسلی و مسائل و مشکلات خانوادگی، بنگاه اقتصادی در نسل بعد نیز سر پا بماند باز در یک فرایند سیکلی درون یک خانواده هسته‌ای محدود می‌شود. یعنی یکی از فرزندان مالکیت و مدیریت بنگاه را در دست گرفته و سایر برادران و خواهران یا به طور کل از بنگاه بیرون می‌روند و یا به سهامی محدود اکتفا نموده و در بیشتر موارد برای خود کسب و کار دیگری راه می‌اندازند. اگر بنیانگذار فرد جوانی باشد که به‌همراه برادران و خواهران خود بنگاه اقتصادی را راه انداخته باشد و پدر خانواده نقشی در ایجاد آن نداشته باشد، داشتن چشم‌انداز نسلی در چنین حالتی بسیار بعید به‌نظر می‌رسد.

می‌توان گفت که بخش زیادی از بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی از الگوی زیر پیروی می‌کنند: یا بنیانگذار پدر (در معدود مواردی مادر) خانواده است که کسب و کار را همراه با همسر و فرزند یا فرزندان خود راه می‌اندازد. یا یکی از برادران (در موارد نادری یکی از خواهران) کسب و کاری را همراه همسر (در برخی موارد یکی از اعضای خانواده همسر) و یا با سایر برادران و خواهران خود ایجاد می‌کند. در هر حالت می‌توان گفت که مالکیت و مدیریت کسب و کار با محوریت بنیانگذار محدود به یک خانواده هسته‌ای است. بعد از شکل‌گیری خانواده‌های هسته‌ای دیگر از دل خانواده اولیه و به دلایل چالش‌هایی که بنگاه اقتصادی خانوادگی با آنها روبه‌رو می‌شود، کسب و کار خانوادگی یا از هم فرو می‌پاشد و یا طی فرایندی دوباره مالکیت و مدیریت آن درون یکی از خانواده‌های هسته‌ای جدید محدود می‌شود.

شکل ۱. مدل نظری مربوط به چالش‌های رشد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی



### نتیجه‌گیری

از دیرباز خانواده نقشی تعیین‌کننده در فعالیتهای اقتصادی داشته است. هم از طریق تأمین نیروی انسانی نظام اقتصادی جامعه و هم از طریق ورود مستقیم به فعالیتهای اقتصادی و راه اندازی کسب و کارهای خانوادگی. به همین خاطر خانواده به‌عنوان نهادی اجتماعی در اجتماعی کردن ساختار اقتصادی به‌ویژه در حوزه بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی نقش قابل توجهی ایفا نموده است. اساساً کسب و کارهایی که به‌صورت خانوادگی راه‌اندازی می‌شوند از همان ابتدا یک سازمان ترکیبی خانوادگی-اقتصادی به‌شمار می‌روند. از آنجایی که خانواده پیش از هر چیز نهادی اجتماعی-فرهنگی است بنابر این فعالیت اقتصادی درون کسب و کارهای خانوادگی به صورت اجتماعی-فرهنگی سازمان می‌یابد. این امر پیامدهای مثبت و منفی متعددی برای این نوع کسب و کارها دارد. اگر کسب و کارهای خانوادگی بتوانند چالش‌ها و مسائلی که بر عملکرد و در نتیجه بر رشد و توسعه آنها اثرات منفی می‌گذارد را برطرف نمایند و یا دست‌کم به حداقل برسانند خانوادگی بودن آنها می‌تواند نقطه قوت شان باشد. در غیر این صورت آنها را دچار بحران نموده و جلو رشد و توسعه آنها را می‌گیرد.

در دهه‌های اخیر نهاد خانواده در ایران به واسطه تغییر و تحولات اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی به شدت دستخوش تغییر و دگرگونی شده است. بارزترین شکل این دگرگونی تغییر از حالت خانواده گسترده به خانواده هسته‌ای است. در واقع می‌توان از نوعی گذار سخن گفت که تغییرات در سایر بخش‌های زندگی خانوادگی از جمله ساختار قدرت، روابط بین نسلی، بعد خانوار و... را در پی داشته است. اثرات این تغییرات در بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی کوچک و متوسط به صورت چالش‌هایی در آمده که از عمده‌ترین موانع رشد و توسعه آنها به‌شمار می‌روند. به موازات غالب شدن شکل خانواده هسته‌ای دایره خصوصياتی همچون اعتماد، گذشت، فداکاری، روابط صمیمی و... نیز محدود به خانواده هسته‌ای شده است. در واقع ما با نوعی درجه‌بندی روابط فامیلی روبه‌رو هستیم که در آن کیفیت و شدت چنین ویژگی‌هایی، که از نقاط قوت بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی به‌شمار می‌روند با تغییر درجه روابط تغییر می‌کند. در این مورد بحث اعتماد از اهمیت زیادی برخوردار است. با تغییر درجه روابط سطح اعتماد بین اعضای فامیل پایین می‌آید. یعنی فرد آنگونه که به برادر و خواهرش اعتماد دارد نمی‌تواند به پسر/دختر عمو و غیره اعتماد نماید. به همین خاطر تداوم شراکت بین فامیل درجه دو همیشه با چالش مواجه می‌شود. مگر در معدود مواردی که به دلیل روابط صمیمانه و دوستانه یک اعتماد متقابل شکل بگیرد که منجر به همکاری و تداوم شراکت شود.

بنابر آنچه گفته بنگاه اقتصادی گرایش دارد تا در دایره خانواده هسته‌ای محدود بماند. این امر باعث می‌شود تا اعضای خانواده در روابط کاری از یک طرف سلسله مراتب سازمانی را رعایت نکنند و از سوی دیگر یک سری ملاحظات فامیلی را در نظر بگیرند که کیفیت عملکرد آنها را پایین می‌آورد. مجموعه این عوامل در کنار مواردی همچون قائم به فرد بودن، عدم پیوستگی هویتی بین خانواده و کسب و کار و... از رشد و توسعه بنگاه اقتصادی جلوگیری می‌کند. به همین خاطر در ادامه بر مبنای چالش‌های مذکور پیشنهاداتی به طور کلی جهت تداوم و رشد و توسعه بنگاه اقتصادی خانوادگی ارائه می‌شود. البته هر یک از پیشنهادات زیر خود شامل جزئیات فراوانی بوده قابلیت تبدیل به برنامه‌های مدیریتی جهت

اجرا را دارند. ولی به دلیل محدودیت‌هایی که یک مقاله با آن روبه‌رو است از بحث تفصیلی در باره آنها خودداری می‌شود.

بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی چنانچه بخواهند توسعه پیدا کرده و در طی نسل‌ها ادامه داشته باشند بایستی اولاً شراکتی شفاف داشته باشند که در آن سهم و میزان فعالیت و وظایف هر عضو مشخص باشد، اصول سازمانی و سلسله مراتب مدیریتی در آنها کاملاً رعایت شود. سعی کنند تا با استفاده از مدیران متخصص غیرفامیل و با جدا کردن مالکیت از مدیریت به رشد و توسعه بنگاه کمک نمایند. ملاحظات فامیلی را کنار بگذارند و بر شایسته‌سالاری تأکید داشته باشند. سعی کنند که هویت خانواده و کسب و کار را از طریق ایجاد برند خانوادگی به هم پیوند بزنند. برای خود یک چشم‌انداز نسلی ترسیم نمایند و در راستای آن به آموزش نسل بعدی بپردازند.



## منابع

- استراس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۸۵)، *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌های مبانی، رویه‌ها و شیوه‌ها*، ترجمه بیوک محمدی، تهران پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- ادراکی، محمدرضا (۱۳۸۶)، «بانک توسعه بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط در ایران»، *نشریه رشد فناوری*، دوره ۳، شماره ۱۲، ۳۳-۲۶ پاییز ۱۳۸۶ مقدمه‌ای بر اقتصاد خانواده: مروری بر پیشرفت‌های نظری و مطالعات تجربی، چاپ اول، تهران، نشر گل‌آذین.
- استربرگ، کریستین جی (۱۳۸۴)، *روش‌های تحقیق کیفی در علوم اجتماعی*، ترجمه احمد پور احمد و علی شمعی، انتشارات دانشگاه یزد.
- حسین‌زاده، هدایت و رضا نصرتی (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر طرح توسعه بنگاه‌های کوچک و زود بازده بر ایجاد اشتغال در استان‌های کشور، *فصل‌نامه سیاست‌های اقتصادی و مالی*، سال دوم، شماره ۷، صص ۱۰۸-۹۱.
- ستوده، هدایت‌الله (۱۳۸۹)، «خانواده و خویشاوندی در گذر زمان»، *فصلنامه پژوهش اجتماعی*، سال سوم، شماره نهم، زمستان ۱۳۸۹.
- سعیدی‌علی‌اصغر (۱۳۸۸)، «فرهنگ اقتصادی ایرانیان: بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی»، *مجله آیین بهمن و اسفند ۱۳۸۸*، شماره‌های ۲۶ و ۲۷.
- کرسول، جان (۱۳۹۱)، *پویش کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده‌بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی)*، ترجمه حسن دانایی فرد و حسین کاظمی، تهران انتشارات صفار.
- مارشال، کاترین و راسمن، گرچن ب (۱۳۸۶)، *روش تحقیق کیفی*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- مهدوی، محمدصادق و صبوری خسروشاهی، حبیب (۱۳۸۲)، «بررسی ساختار توزیع قدرت در خانواده»، *نشریه مطالعات اجتماعی-روان‌شناختی زنان*، تابستان و پاییز ۱۳۸۲، دوره ۱، شماره ۲، ۶۸-۲۷.
- مهربانی، وحید (۱۳۹۳)، *مقدمه‌ای بر اقتصاد خانواده: مروری بر پیشرفت نظری و مطالعات تجربی*، چاپ اول، تهران، نشر گل‌آذین.

صامعی، حسین و سیدعلی‌رضا فیض‌بخش (۱۳۹۲)، روش‌های توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی کارآفرین ایرانی، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال هشتم، شماره ۳۱، صص ۱-۳۶.

- Basco, Rodrigo (2013) the family effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches, *Journal of Family Business Strategy*, 4, 42-66.
- Benedict, Burton (1968) Family Firms and Economic Development, *Southwestern Journal of Andropology*, Vol. 24, No. 1, pp.1-19.
- Bertrand, Marianne and Schoar Antoninette (2006) The Role of Family in Family Firms, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 20, No. 2(Spring 2006), pp. 73-96, Pblished by: American Economic Association, Stable URL: <http://www.jstor>.
- Colli, Andrea (2003) *The History of Family Business*, 1850-2000, Cambridge University New York.
- Lubinski, Christina (.), *Path Dependency and Governance in German Family Firms*.
- Martinez, Marta A. and Aldrich, Howard (2014) *Sociological Theories Applied to Family Business*, <https://www.researchgate.net/publication>.
- N. Kraiczy, (2013) Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms, Familienunternehmenund KMU, DOI 10.1007/978-3-658-00063-9\_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden .
- Perry Johan T., Kirk Ring, J. and Christian Broberg (2015) Which Type of Advisors Do Family Businesses Trust Most? An Exploratory Application of Socioemotional Selectivity Theory, *Family Business Review*, Vol. 28(3) 211° 226.
- Sharma, Pramodita (2004) An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future, Family Business Review, vol. xv11, No. 1, March 2004, *Family Firm Institute*, Inc.
- Sharma, Pramodita. Chrisman, James J. and Gersick, Kelin E. (2012) 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future Family, *Business Review*, 25(1) 5-15.