

توسعه پایدار کسب و کارهای خانوادگی تولید محور: تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی و تغییرات نسلی

علی فرهادی محلی ۱

چکیده

کسب و کارهای خانوادگی نقش مهمی در رشد و بقای اقتصادی کشورها ایفا می کنند. لذا توسعه پایدار این کسب و کارها از شاخص های مهم ساختار اقتصادی می باشد. این مقاله با هدف بررسی تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی با نقش تعدیلی مراحل تغییر نسل در توسعه پایدار کسب و کارهای خانوادگی تولید محور تدوین شد. هدف این پژوهش کاربردی و روش گردآوری توصیفی - پیمایشی و مقطعی بوده است. ادبیات تحقیق، با روش مطالعات کتابخانه ای و داده ها با روش میدانی و ابزار پرسشنامه گردآوری شد. روایی پرسشنامه صوری و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ تأیید گردید. جامعه آماری ۱۵۰ نفر از اعضای هیئت مدیره و مدیران اجرایی شرکت های خانوادگی فعال در استان گلستان بوده که با استفاده از فرمول کوکران، ۱۰۸ نفر به عنوان نمونه به صورت تصادفی ساده انتخاب شد. تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های تحقیق از مدل یابی معادلات ساختاری و نرم افزار پی ال اس استفاده شد. نتایج نشان داد، بین اقدامات افزایش مهارت و انگیزه کارکنان دارای روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه انسانی و همچنین میان اقدامات افزایش مهارت و انگیزه کارکنان فاقد روابط خویشاوندی و کیفیت سرمایه انسانی مثبت و معنی داری نیز وجود داشت. در رابطه بین افزایش مهارت و انگیزه کارکنان دارای روابط خویشاوندی با کیفیت سرمایه انسانی، مراحل تغییر نسل نقش تعدیلگر داشته است. اما در رابطه بین افزایش مهارت و انگیزه کارکنان فاقد روابط خویشاوندی با کیفیت سرمایه انسانی نقش تعدیلی نداشت.

نوع مطالعه: علمی پژوهشی نوع مقاله: کمی

کلمات کلیدی: توسعه پایدار، کسب و کارهای خانوادگی، اقدامات مدیریت منابع انسانی، کیفیت سرمایه انسانی، تغییر نسل.

مقدمه

امروزه در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، کسب و کارهای خانوادگی بخش مهمی از نهادهای تجاری هستند که سهم قابل توجهی در ایجاد تولید ناخالص داخلی کشور و ایجاد فرصت های شغلی دارند (هوروا تووا و همکاران، ۲۰۲۰؛ پورفیریو و همکاران، ۲۰۲۰؛ لوسناکوا و همکاران، ۲۰۱۹). موفقیت کسب و کارهای خانوادگی می تواند موجب تامین اشتغال پایدار، درآمد پایدار و رشد شود (رامادانی و همکاران، ۲۰۱۷؛ میسون، ۲۰۱۱). کسب و کار خانوادگی ۷۰ تا ۹۰ درصد از تولید ناخالص داخلی جهان را تشکیل می دهد و بیش از نیمی از کل اشتغال کشورهای در حال توسعه و حداقل دو سوم مشاغل در سراسر جهان را شامل می شوند (دیویس و همکاران، ۲۰۱۴؛ عودا و همکاران، ۲۰۱۸).

در چند سال اخیر شرکت های خانوادگی مورد توجه بسیاری از پژوهشگران واقع شده است. این علاقه به خاطر موقعیت خاص این شرکت ها شکل گرفته است، زیرا شرکت های خانوادگی نقشی اصلی در بسیاری از شاخص های توسعه اقتصادی کشور ها را دارند (پورفیریو و همکاران، ۲۰۲۰؛ رامادانی و همکاران، ۲۰۱۷). البته دلیل دیگر این موضوع نیز رابطه و پیوندی است که دو مقوله خانواده و کسب و کار به طور طبیعی با هم دارند و این دو سیستم دارای اهداف متفاوت و مشابه ای هستند. به عنوان نمونه، روابط درونی و بین نسلی در یک خانواده تفاوت بسیاری با روابط تجاری و شخصی دارد، با این حال خانواده و کسب و کار در جهت گیری های بین حفظ و بقاء این نوع کسب و کار ها با یکدیگر تشریک مساعی دارند (پیمتیل و همکاران، ۲۰۱۸).

از طرفی علی رغم اهمیت و جایگاه کسب و کارهای خانوادگی در افزایش تولید و توسعه اقتصادی، اغلب کسب و کارهای خانوادگی بر اساس اصول صحیح کسب و کار شکل نمی گیرند و پایه و اساس شکل گیری و سازماندهی آنها علائق و روابط خانوادگی می باشد و رشد و پایداری آن ها در کشورهای مختلف با تردیدهای فراوانی همراه شده است. شواهد بسیاری مبنی بر فروش یا تعطیلی کسب و کارها بعد از یک نسل وجود دارد و درصد کمی از آنها به نسل های بعدی منتقل می شوند. آمارها نشان می دهد که درصد کمی از کسب و کارهای خانوادگی به نسل های دوم، سوم و چهارم می رسند (گیل و همکاران، ۲۰۱۷).

در مورد سنجش میزان موفقیت کسب و کارها، عموماً از تحلیل های مادی و کمی مانند سود به دست آمده از کسب و کار، برگشت سرمایه و میزان اشتغال زائی استفاده می شود (کیرکوود، ۲۰۱۶؛ واسانتا، ۲۰۱۲؛ ردموند و والکر، ۲۰۱۰). تحقیقات متعدد نشان داده اند که کسب و کار پایدار، کسب و کاری است که حداقل سه سال دوام و بقاء داشته باشد (اریکون و لی، ۲۰۱۲؛ مخبول، ۲۰۱۱). از آنجایی که هدف استراتژیک هر سازمان رشد بلند مدت و پایداری آن است (پولودکا و همکاران، ۲۰۱۸). نقش استراتژیک منابع انسانی با توجه به شرایط پیچیده اقتصاد و فشارهای روزافزون جهانی شدن محیط کسب و کار، به طور فزاینده ای اهمیت پیدا می کند. لذا، موفقیت هر کسب و کاری به منابع انسانی و شیوه مدیریت آن ها بستگی دارد (جرنیمو و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو، اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ گائوسی و همکاران، ۲۰۱۹؛ هورواتووا و کوپیکوا، ۲۰۱۷) و پایداری کسب و کارها تأثیر معنی داری دارد. زیرا در شرایط رقابتی بدون منابع انسانی استراتژیک و آگاه، این امکان وجود نخواهد داشت (هوروا تووا و همکاران، ۲۰۲۰). مسئله و چالش اصلی مدیریت منابع انسانی استراتژیک در کسب و کارهای خانوادگی، نسبت خویشاوندی در انتخاب و جایگاه کارکنان است و اغلب معیار انتخاب مبتنی بر شایستگی اعضا نیست (باسکورت و آلتیندا، ۲۰۱۷). لذا منابع انسانی در شرکت ها باید به صورت کارا و موثر مدیریت شود تا بتوان به اهداف شرکت دست پیدا کرد. دانش کاران ابا ارزش سازمان نه تنها عاملی برای برتری سازمان نسبت به سایر سازمان ها هستند، بلکه به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار و محوری تلقی می شوند. به همین دلیل بهره مندی مطلوب از این سرمایه عظیم، توجه به تمامی ابعاد پراگیزاننده این عنصر منحصر به فرد و رشد و بالندگی آن منجر به بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان خواهد شد (مازاگاتوس و همکاران، ۲۰۱۸). با توجه به اهمیت این موضوع، دانش نظری و تجربی به عواملی که ممکن است موجب افزایش کیفیت سرمایه انسانی سازمانی در شرایط خاص شرکت های خانوادگی تولید محور کشور شود، اندک هستند که می توان به عنوان شکاف تحقیقاتی شناسائی شده یاد نمود. از این رو استفاده از اقدامات مدیریت منابع انسانی برای بهبود مهارت های ارزشمند سازمانی که ممکن است موجب ایجاد مزیت رقابتی شرکت بر رقبای گردد، ضروری به نظر می رسد.

بنابراین با توجه به تبیین انجام شده می‌توان گفت که کسب و کارهای خانوادگی تولید محور که بیشتر آن‌ها به لحاظ اندازه، بنگاه‌های کوچک و متوسط به حساب می‌آیند، می‌توانند تأثیر بسزائی در فرآیند توسعه کسب و کار کشور داشته باشند. اما مسئله محوری این است که یکی از چالش‌های کلیدی این نوع از کسب و کارها عدم تداوم نسلی است. تعداد کسب و کارهای خانوادگی که توانسته‌اند در فرآیند انتقال بین نسلی دوام بیاورند و به بنگاه‌های بزرگ تولیدی با نرخ اشتغال زائی بالا تبدیل شوند، اندک شمار هستند. بیشتر آن‌ها یا در فرآیند انتقال منحل می‌شوند و یا شکل اولیه خود را حفظ کرده و هیچ‌گونه رشد و توسعه‌ای نمی‌یابند. لذا در این پژوهش به تبیین تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌ویژه اقدامات افزایش مهارت و انگیزه بر کیفیت سرمایه‌های انسانی سازمانی کسب و کارهای خانوادگی پرداخته و نقش تعدیلی مراحل تغییر نسل در ارتباط بین اقدامات منابع انسانی و کیفیت سرمایه‌های انسانی سازمانی در شرکت‌های خانوادگی تولید محور مورد بررسی قرار گرفت. انتظار می‌رود نتایج بررسی این شکاف تحقیقاتی شناسائی شده، منجر به شناخت بهتر از وضعیت موجود و ارائه راهکارهایی برای حل مشکلات فعلی و همچنین پیشنهادی کاربردی به منظور رونق تولید در این نوع کسب و کارها گردد. در نهایت رهنمودهایی برای تدوین الگوی توسعه تولید با محوریت اشتغال زائی پایدار ارائه نماید.

ادبیات و پیشینه

کسب و کارهای خانوادگی

تعریف کسب و کار خانوادگی به خودی خود بدون ابهام نیست؛ تعریف کسب و کار خانوادگی از کشوری به کشور دیگر متفاوت است، اما همیشه تعداد اعضای خانواده را در نظر می‌گیرند که در سرمایه شرکت، نسل جانشین و غیره مشارکت دارند (هوروا تووا و همکاران، ۲۰۲۰؛ هوبلر، ۲۰۱۸). عمده تعاریف در خصوص کسب و کار خانوادگی شامل مالکیت خانوادگی، دخالت خانوادگی، کنترل خانوادگی، و عزم برای باقی ماندن کسب و کار در خانواده و انتقال کسب و کار در میان نسل‌های آن است (اختر، ۲۰۱۶). کسب و کار خانوادگی، کسب و کارهایی هستند که قدرت و کنترل تصمیم‌گیری (مستقیم یا غیرمستقیم) را درون خانواده نگه داشته است و حداقل یک عضو خانواده به طور

فعال در مدیریت این سازمان مشارکت دارد (آلفانسو دایو و همکاران، ۲۰۱۸). هدف مدیران در کسب و کارهای خانوادگی تداوم آن در طول نسل ها است (مک کورمیک، ۲۰۱۶) و هدف مشاغل غیر خانوادگی، برخلاف مشاغل خانوادگی، در درجه اول بازگشت سرمایه گذاری با همسو کردن اهداف مالکان و مدیران، از جمله اهداف شخصی آنها است (نچت، ۲۰۱۸).

پایداری کسب و کار

کمیسیون جهانی محیط زیست و توسعه، پایداری کسب و کار را تأمین نیازهای فعلی بدون به خطر انداختن توانایی نسل بعدی در تأمین نیازهای خود تعریف می کند (عودا و همکاران، ۲۰۱۸). پایداری کسب و کار یکی از مولفه های با اهمیت و کلیدی جهت نفوذ در استراتژی های شرکت برای متناسب ساختن عملیات در راستای موفقیت بلند مدت در بازار رقابتی است (گومز و همکاران، ۲۰۱۵). علاوه بر این، پایداری کسب و کار به عنوان حالتی که در آن نیازهای ذینفعان مستقیم و غیرمستقیم کسب و کار برآورده شده، بدون اینکه توانایی کسب و کار برای برآوردن نیازهای سهامداران آینده تحت تأثیر قرار گیرد، نیز تعریف شده است.

بر این اساس پایداری دو بعد مهم، توانایی در برآورده کردن نیازهای ذینفعان فعلی و حفظ توانایی برای برآورده کردن نیازهای ذینفعان آتی را شامل می شود (کاپوتو و همکاران، ۲۰۱۷). برای دستیابی به توسعه پایدار، مالکان کسب و کار خانوادگی نباید تنها بر اهداف کوتاه مدت تمرکز کنند بلکه رویکرد آن ها می بایست تلاش برای اهداف بلند مدت باشد (میلر و همکاران، ۲۰۰۷). پایداری کسب و کارهای خانوادگی به چشم انداز خانواده در قالب سندی شفاف، مالکیت، حاکمیت، ویژگی های لازم برای رهبری کسب و کار و همچنین ساختارهای لازم برای اجرای برنامه جانشین پروری موثر و ارزش مدار به عنوان میراثی ماندگار و فرهنگ کسب و کار بستگی دارد (لوسناکوا و همکاران، ۲۰۱۹).

انتخاب جانشین جوان و پر انرژی، به کارگیری و استخدام کارکنان واجد شرایط در پست های مختلف مدیریتی، تشویق فرزندان در مشارکت و توسعه، شفافیت و اعتماد در سیستم مالی و حسابداری، عدم تبعیض، فرصت های آموزشی مازاد برای کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم گیری، نقش حیاتی در پایداری کسب و کارهای خانوادگی دارد (چو و همکاران، ۲۰۱۶).

از طرفی تصمیمات هیئت مدیره بر اخذ تصمیمات، ضامن پایداری کسب و کار است. علی الخصوص زمانی که این کسب و کار، یک کسب و کار خانوادگی باشد (جنیفر و همکاران، ۲۰۱۷). در حوزه شرکت های خصوصی، آن دسته از کسب و کارهای خانوادگی که بنیانگذار واحدی دارند در مقایسه با کسب و کارهایی که خانواده به صورت دسته جمعی بنیان نهاده اند، عملکرد بهتری دارند (لوپز و همکاران، ۲۰۱۵). متغیرهایی مانند گرایش مالکیت کسب و کار به رشد، نوع ساختار سرمایه، سطوح برنامه ریزی راهبردی، درصد سرمایه گذاری های خانواده در کسب و کار و سطح آموزش بر نرخ رشد کسب و کارهای خانوادگی تاثیرگذار هستند (متیو و همکاران، ۲۰۰۶).

اقدامات مدیریت منابع انسانی

اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر اساسی بر پایداری کسب و کارها دارد. بدون کارکنان واجد شرایط و آگاه، این امکان وجود ندارد (هوروا تووا و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت منابع انسانی باید به عنوان مفهومی درک شود که بخشی از مدیریت شرکت را تشکیل می دهد که بر هر چیزی که با عامل انسانی در فرآیند کار مرتبط است تمرکز دارد.

منابع انسانی و مدیریت آنها نقش مهمی در موفقیت شرکت دارند (جرونیمو و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت تاثیر می گذارد (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۰)؛ هورواتووا و کوپیکوا، ۲۰۱۷) و طیف وسیعی از فعالیت ها را شامل می شود (به عنوان مثال، توسعه استراتژی و خط مشی منابع انسانی، راه های استخدام و انتخاب، ارزیابی، پاداش یا ارتقای کارکنان، و غیره)، که ممکن است این فعالیت ها بر حسب کسب و کار خانوادگی یا غیر خانوادگی متفاوت باشد (پورفیریو

و همکاران، ۲۰۲۰؛ شمارا و همکاران، ۲۰۱۲). اقدامات منابع انسانی به طور عینی در کسب و کار خانوادگی قابل ارزیابی است، بینش و ارزش های خانواده بر تمام جنبه های اجزای چرخه منابع انسانی تأثیر می گذارد (شومان و همکاران، ۲۰۱۶). ویژگی های پایدار مدیریت منابع انسانی می تواند متفاوت باشد و شامل جهت گیری طولانی مدت، مراقبت از کارکنان، مراقبت از محیط، سودآوری، مشارکت کارکنان و گفتگوی اجتماعی، توسعه کارکنان، مشارکت خارجی، انعطاف پذیری، انطباق فراتر از مقررات کار، همکاری کارکنان، عدالت و انصاف باشد (استوفکوا و سوکالووا، ۲۰۲۰).

کیفیت سرمایه انسانی

اصولاً سرمایه انسانی به عنوان یک ویژگی متمایز توصیف می شود؛ منبع ارزشمندی که دیگران نمی توانند به راحتی آن را کپی یا جایگزین کنند، سرمایه انسانی با عناصری مانند تجربه مدیریتی، سابقه کار، سطح تحصیلات و آموزش اندازه گیری می شود (میهارد جو و همکاران، ۲۰۲۰). آموزش و پرورش و شکل گیری مهارت های کاری در حال تبدیل شدن به یک فرآیند مادام العمر در جامعه مدرن است. لذا کارکنان باید دائماً توانایی ها، دانش و مهارت های خود را گسترش دهند (استوفکوا و سوکالووا، ۲۰۲۰). سرمایه انسانی برتر قابلیت بهتری برای ربودن فرصت های یادگیری دارد (هو و همکاران، ۲۰۲۰).

وقتی از نظر استراتژیک عملکرد نوآورانه مدنظر است، سرمایه انسانی می تواند یکی از پل های کلیدی بین عملکرد فردی و عملکرد سازمانی باشد (آلباتس و همکاران، ۲۰۲۰). لذا سرمایه گذاری در نیروی انسانی، که در اصل برترین سرمایه سازمان ها در سده ۲۱ است، زمینه ایجاد مهارت و توانایی ها را فراهم می کند و دارای بیشترین بازدهی است. هرچه از سرمایه انسانی استفاده بیشتری شود موجب افزایش مهارت ها و ارتقا کیفیت کار آن ها خواهد شد (کاردیک و باسک، ۲۰۰۶).

از این رو، در شرکت های خانوادگی سرمایه انسانی می تواند تأثیرات مثبت یا منفی داشته باشد. برخی از اقداماتی که در شرکت های خانوادگی انجام می شود، مثل انتخاب اعضای تیم مدیریتی از میان

سرمایه محدود کارکنان خانوادگی و تداخل مدیریتی ناشی از مدیریت خانوادگی، می‌تواند کیفیت سرمایه انسانی را در راس شرکت‌ها محدود سازد (مازاگاتوس و همکاران، ۲۰۱۸). این سرمایه محدود انسانی تیم مدیریتی می‌تواند باعث بوجود آمدن اثر آبخاری در سطوح پایین تر شرکت گردد که کیفیت سرمایه انسانی شرکت‌های خانوادگی تحت تاثیر قرار می‌دهد (بلوم و ون رینن، ۲۰۰۷).

تغییر نسل

آمارها نشان می‌دهد که تنها ۳۰ درصد از کسب و کارهای خانوادگی در نسل دوم بقا می‌یابند و از این گروه تنها ۱۰ درصد به نسل سوم می‌رسند و از کل کسب و کارهای خانوادگی، کمتر از ۴ درصد به نسل چهارم می‌رسند (گیل و همکاران، ۲۰۱۷). تغییر نسل فرایندی است که در آن مدیریت کسب و کار از یک نسل به نسل بعدی منتقل می‌شود.

تغییر نسل در شرکت‌های خانوادگی، ارتباط مثبتی با سطح تخصصی اقدامات مدیریتی منابع انسانی دارد (دیگر و همکاران، ۲۰۱۲؛ فلامهولتز و رندل، ۲۰۰۷؛ گومز و همکاران، ۲۰۰۱). به طور کلی، با ورود شرکت‌ها به چرخه عمر سازمانی، پیچیدگی عملکرد شرکت و نیز تقاضا برای سیستم‌های سازمانی و مدیریتی پیچیده تر افزایش می‌یابد (مازاگاتوس و همکاران، ۲۰۱۸).

از آنجا که ممکن است بین شایستگی‌های فرد جانشین و شایستگی‌های مورد نیاز وی برای مدیریت اثربخش کسب و کارهای خانوادگی شکافی وجود داشته باشد (شفرد و زاچراکیز، ۲۰۰۰). اجرای مناسب برنامه‌های جانشین پروری، یکی از عوامل کلیدی موفقیت در فرایند جانشینی به شمار می‌آید (پیرومالیز و وازکیز، ۲۰۰۹).

هورواتوا و همکاران (۲۰۲۰)، تحقیقی با عنوان "مقایسه مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای خانوادگی و غیرخانوادگی در جمهوری چک" انجام دادند. نتایج نشان داد، در کسب و کارهای

1. Cascade effect

یک زنجیره از وقایع اجتناب ناپذیر و گاه غیرقابل پیش بینی به دلیل عملی که روی یک سیستم تأثیر می‌گذارد

2 Horváthová et al

غیرخانوادگی، اعضا، جانشینی را مدیریت نمی کنند. در حالی که در کسب و کارهای خانوادگی، جانشینی بر اساس روابط خانوادگی یا شخصی مدیریت می شود. بر خلاف کسب و کارهای غیرخانوادگی، در محیط کسب و کارهای خانوادگی قوانین بیشتر غیررسمی بود. با این حال در حوزه ای که ارتباط مستقیم و واضحی با عملکرد شرکت دارد (مثل ارزیابی کارکنان) هر دو گروه کسب و کار (خانوادگی و غیرخانوادگی)، قوانین به وضوح تعریف شده رسمی را ترجیح می دهند.

برینکمن و همکاران (۲۰۱۹)، در تحقیقی با عنوان " بررسی رابطه بین سرمایه انسانی و برنامه ریزی تجاری " به مطالعه مشارکت افراد به برنامه ریزی کسب و کار و نحوه آموزش و انواع مختلف تجربه ها و مهارت های برجسته با استفاده از روش فرا تحلیل ۸۰۹۵ داده مورد مشاهده از ۳۱ شرکت خانوادگی پرداخته اند.

همچنین در این تحقیقات به انواع سرمایه انسانی و اینکه آیا افراد در فرآیند برنامه ریزی اساسی و آماده سازی یک طرح تجاری رسمی برای برنامه ریزی کسب و کار خانوادگی مشارکت دارند یا نه پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که ارتباط بین سرمایه انسانی و برنامه ریزی کسب و کار خانوادگی تحت تأثیر آموزش عالی و تجربه کار عمومی و مهارت افراد می باشد.

مازاگاتوس و همکاران (۲۰۱۸)، در تحقیقی در کشور اسپانیا با عنوان " اقدامات منابع انسانی و سرمایه انسانی سازمانی در شرکت های خانوادگی و تأثیر مراحل تغییر نسل " به تجزیه و تحلیل تأثیر اقدامات منابع انسانی در شرکت های خانوادگی، اقدامات افزایش مهارت (شرایط ورود به این شرکت ها و برنامه های آموزش به کارکنان) و انگیزه در سرمایه انسانی سازمانی شرکت های خانوادگی با در نظر گرفتن نقش تعدیل کنندگی مراحل تغییر نسل در ارتباط بین اقدامات منابع انسانی و سرمایه انسانی سازمانی پرداخته اند. نتایج این تحقیق نشان می دهد که شرکت های خانوادگی دارای

-
1. Brinckmann et al
 2. Mazagatos and et al

مزیت، رشد کیفیت سرمایه انسانی سازمانی هستند. همچنین مراحل تغییر نسل بر شدت آثار اقدامات منابع انسانی کارکنان دارای روابط خانوادگی در کیفیت سرمایه انسانی سازمانی تاثیر می‌گذارد.

کریستن و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی تحت عنوان "اقدامات منابع انسانی در شرکت های خانوادگی"، به بررسی تاثیر حرفه ای بودن و تعصب خانوادگی بر عملکرد منابع انسانی پرداخته اند. در این پژوهش تعصب خانوادگی و حرفه ای بودن به عنوان دو منابع بزرگ ناهمگونی در کسب و کارهای خانوادگی معرفی شدند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین حرفه ای بودن و عملکرد مالی شرکت های خانوادگی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. اما تعصب خانوادگی تاثیر منفی بر حرفه ای بودن منابع انسانی داشته و در نهایت بر عملکرد نیز اثر منفی داشت.

جیمز و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی در ایالات متحده آمریکا با عنوان "مفهوم منابع انسانی در شرکت های خانوادگی" به بررسی تئوری های مربوط به مدیریت منابع انسانی در شرکت های خانوادگی پرداخته اند. نتایج این تحقیق نشان داد که شرکت های خانوادگی اهداف منحصر به فردی مانند تمایل به انتقال شرکت به نسل بعد را دنبال می کنند و این اهداف منحصر به فرد، رفتارهای متمایزی را طلب می کند و به حفظ و آموزش منابع انسانی و ارتقاء مهارت های فردی توجه ویژه دارند. مثلا در حالت رکود هم احتمال اینکه کارکنان خود را اخراج کنند بسیار کم خواهد بود.

هانگ و همکاران (۲۰۱۳) تحقیقی را با عنوان "اثر بخشی اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان در موسسات آموزش عالی" بر روی ۲۷۸ فرد در کشور مالزی انجام دادند نتایج تحقیق نشان داد که آموزش و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد و جبران خدمت به غیر از توانمندسازی کارکنان تأثیر معنی داری بر حفظ کارکنان نیز دارد.

¹ Kristen et al

² James and et al

³ Hong et al

چیو(۲۰۰۴) در تحقیقی با عنوان "تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان کلیدی سازمان‌های استرالیایی" به بررسی هشت عامل (شایستگی سازمانی شخص، پاداش، آموزش و توسعه شغلی، چالش فرصت های شغلی، رفتار رهبری، سیاست و فرهنگی سازمانی، کار تیمی و محیط کار رضایتبخش) بر حفظ کارکنان در ۸۰ سازمان مختلف در کشور استرالیا پرداختند که نتایج این تحقیق نشان داد، رابطه مثبت و معنی داری بین این عوامل با تعهد سازمانی وجود دارد. علاوه بر این تعهد سازمانی نقش میانجی در بین عوامل پاداش، آموزش، توسعه شغلی و محیط کار با قصد ماندن کارکنان ایفا می‌کند.

فدائی کیوانی و همکاران(۱۴۰۰)، پژوهشی با عنوان "ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی" انجام دادند و نتایج نشان داد در فرایند پایداری کسب و کارهای خانوادگی عوامل علی متعددی می‌توانند نقش آفرین باشند؛ از جمله این عوامل می‌توان به فرهنگ خانوادگی، سرمایه انسانی، سرمایه مالی و سرمایه اجتماعی اشاره نمود و مدل تحقیق نشان داد که هفت متغیر اهداف و چشم انداز بلند مدت، نوآوری و توسعه کسب و کار، بهبود مستمر، ریسک پذیری، نرخ بازگشت سرمایه و جانشین پروری و توانایی جانشین که از جنس متغیرهای راهبردی هستند، می‌توانند در مسیر دستیابی پایداری کسب و کارهای خانوادگی به اهداف عالی خود، موثر واقع گردند.

فخاری و فصیح (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان "تأثیر مالکیت خانوادگی بر ساختار سرمایه شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران" به مطالعه تأثیر مالکیت خانوادگی بر ساختار سرمایه شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران بر مبنای تئوری نمایندگی پرداخته و سپس عوامل موثر بر این ارتباط را مورد بررسی قرار داده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مالکیت خانوادگی تأثیر مثبت و معناداری بر ساختار سرمایه شرکت‌های مورد بررسی دارد. همچنین رشد

¹ Cho

وسودآوری هم اثر تعدیل‌کننده‌ی مثبت و معنی‌داری بر رابطه‌ی بین مالکیت خانوادگی و ساختار سرمایه‌ی شرکت‌ها در بازار سرمایه ایران داشت.

صامعی و فیض‌بخش (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان "شناسایی روش‌های جانشین‌پروری برای پیشبرد کارآفرینی بین‌نسلی در بنگاه‌های خانوادگی ایران"، به شناسایی روش‌های جانشین‌پروری مورد استفاده در تعدادی از بنگاه‌های خانوادگی به منظور پیشبرد کارآفرینی بین‌نسلی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد، بنگاه‌های خانوادگی از چهار روش اصلی برای جانشین‌پروری استفاده کرده‌اند. تحصیلات و آموزش رسمی، کارکردن درون یا بیرون بنگاه، پرورش در خانواده و استاد/شاگردی به ویژه انواع کارکردهای مسیرشغلی و روان‌شناختی تبیین شده است.

ایراندوست و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان "عوامل کلیدی اثرگذار در کسب و کارهای خانوادگی اولویت‌بندی با روش تحلیل شبکه‌ای" به بررسی عوامل کلیدی اثرگذار در کسب و کارهای خانوادگی پرداختند. نتایج نشان داد، عواملی نظیر ارتباطات اثرگذار، داشتن چشم‌انداز، برنامه‌راهبردی بلندمدت و حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت کسب و کار می‌توانند اثر کلیدی بر عملکرد کسب و کارهای خانوادگی داشته باشند.

نمازی و محمدی (۱۳۸۹)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی کیفیت سود شرکت‌های خانوادگی و غیر خانوادگی" به مطالعه تفاوت میانگین بازده سهام شرکت‌های خانوادگی و غیر خانوادگی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان، کیفیت سود شرکت‌های خانوادگی و غیر خانوادگی به دلیل نبودن تفاوت در کیفیت سود در جامعه اختلاف معنی‌داری با هم ندارند.

در یک جمع‌بندی از پیشینه در دسترس می‌توان گفت، در بین تحقیقات خارجی، تحقیق مازاگاتوس و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی ارتباط متغیرهای کلیدی (برای مثال، مراحل تغییر نسل، شرکت‌های خانوادگی و سرمایه‌انسانی) موضوع مقاله حاضر و در سایر تحقیقات خارجی به متغیرهای جانبی

¹ Mentoring

(برای مثال، نقش منابع انسانی، سرمایه انسانی، مهارت کارکنان، حرفه ای بودن، تعصب خانوادگی، مالکیت، کنترل، مدیریت، سودآوری و عملکرد شرکت های خانوادگی) مرتبط با موضوع این مقاله پرداخته شد. بدین سان، موضوع مقاله حاضر بیشترین قرابت را از نظر موضوع و هدف، با تحقیق مازاگاتوس و همکاران (۲۰۱۸)، که تحقیقی نسبتاً جامع و ساختارمند بود، داشته است و تلاش شد در این تحقیق از نظر چارچوب نظری و روش شناسی آن بهره بیشتری برده شود.

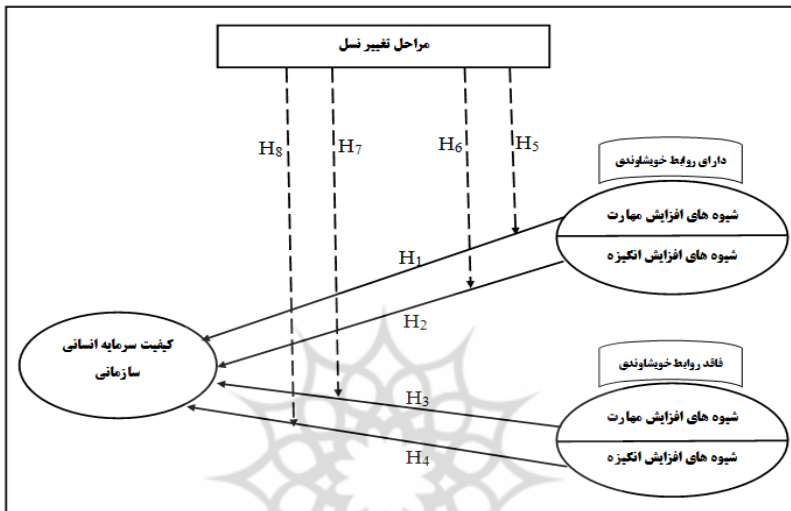
از طرفی دیگر، با توجه به تحقیقات صورت گرفته در کشور، پژوهشی که ارتباط تنگاتنگی از منظر حیطة موضوعی و گستره بررسی با تحقیق حاضر داشته باشد که به بررسی اقدامات منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی به منظور توسعه پایدار کسب و کار های خانوادگی بپردازد، دستگیر نشد.

از طرفی طی بررسی ادبیات تحقیق از مهم ترین عوامل تاثیر گذار بر هویت و تداوم این نوع کسب و کار ها، تغییرات نسلی بوده است که همچون حرکت بر لبه تیغ منجر به گذار اندک و شکست و ناکامی بسیاری از این نوع شرکت ها به ویژه در کشور شده است که عدم توجه جامعه علمی به این متغیر حساس و حیاتی، شکاف و خلاء تحقیقاتی در این حوزه را گوشزد نمود.

لذا مطالعه نقش تعدیلی مراحل تغییر نسل در رابطه بین اقدامات منابع انسانی با کیفیت سرمایه انسانی کسب و کار های خانوادگی یک ضرورت تحقیقاتی تشخیص داده شد و تلاش گردید با نگاه نوآورانه، شرط اصالت و بدعت موضوع نیز تامین گردد.

همچنین پژوهش حاضر به لحاظ کاربردی از نظر هدف، حائز اهمیت بوده است. زیرا به توجه به وضعیت فعلی و چالش های پیش روی کسب و کار های خانوادگی و نیاز به توسعه و تداوم این نوع کسب و کار ها و رونق تولید با توجه به وضعیت نامناسب اشتغال پایدار در کشور، نتایج این تحقیق می تواند ضمن شناخت از شرایط موجود، زمینه توسعه کسب و کار های خانوادگی اشتغال زا با تکیه بر توانمندی سرمایه انسانی را فراهم و با ارائه رهنمود ها و پیشنهاد های کاربردی شرایط ارتقاء بهره وری تولید و تداوم نسلی این نوع کسب و کار را فراهم نماید.

لذا با تمرکز بر میزان اثرگذاری اقدامات مدیریتی منابع انسانی بر سطح کیفیت سرمایه انسانی در شرکت های خانوادگی دارای مراحل مختلف تغییر نسل، این مقاله تدوین شد. از این رو، بر اساس چارچوب نظری ارائه شده، روابط بین متغیرها در قالب فرضیه های مورد بررسی به صورت مدل مفهومی ذیل ترسیم گردید.



شکل (۱): مدل مفهومی (ادبیات تحقیق)

فرضیه های تحقیق

- فرضیه ۱: اقدامات افزایش مهارت منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی در کارکنان دارای روابط خانوادگی تاثیر معنی دار و مثبت دارد.
- فرضیه ۲: اقدامات افزایش انگیزه منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی در کارکنان دارای روابط خانوادگی تاثیر معنی دار و مثبت دارد.
- فرضیه ۳: اقدامات افزایش مهارت منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی در کارکنان فاقد روابط خانوادگی، تاثیر معنی دار و مثبت دارد.

فرضیه ۴: اقدامات افزایش انگیزه منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی سازمانی در کارکنان فاقد روابط خانوادگی، تاثیر معنی دار و مثبت دارد.

فرضیه ۵: تغییر نسلی در رابطه بین اقدامات افزایش مهارت منابع انسانی دارای روابط خانوادگی با کیفیت سرمایه انسانی نقش تعدیلی دارد.

فرضیه ۶: تغییر نسلی در رابطه بین اقدامات افزایش انگیزه منابع انسانی دارای روابط خانوادگی با کیفیت سرمایه انسانی نقش تعدیلی دارد.

فرضیه ۷: تغییر نسلی در رابطه بین اقدامات افزایش مهارت منابع انسانی فاقد روابط خویشاوندی با کیفیت سرمایه انسانی نقش تعدیلی دارد.

فرضیه ۸: تغییر نسلی در رابطه بین اقدامات افزایش انگیزه در منابع انسانی فاقد روابط خویشاوندی با کیفیت سرمایه انسانی، نقش تعدیلی ندارد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی و مقطعی از نوع تحلیل عاملی است که در آن تأثیر میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل گردید و به طور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری بوده است. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع کتابخانه ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و پایگاه‌های اطلاعات علمی و مجله‌های الکترونیکی و برای جمع آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه و روش میدانی استفاده شد. ابزار پژوهش، پرسشنامه استاندارد، (مازاگاتوس و همکاران، ۲۰۱۸)، شامل ۲۱ سنجه با طیف پنج گزینه ای لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) بود. برای حصول اطمینان از روایی محتوایی و ظاهری پرسشنامه جهت اطمینان مورد تأیید متخصصان و صاحب نظران در این زمینه قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش ۱۵۰ نفر از اعضای هیئت مدیره و مدیران اجرایی شرکت‌های خانوادگی فعال در استان گلستان بوده که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه لازم جهت بررسی ۱۰۸ نفر تعیین که صورت

تصادفی ساده پرسشنامه توزیع شد. در پایان برای سنجش و مدل‌سازی روابط میان متغیرها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نسخه سوم نرم افزار پی ال اس استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی استفاده شد. همچنین به منظور بررسی پایایی مدل، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی پرداخته شد که در جدول شماره (۱) و (۲) نشان داده شده است.

جدول (۱): ضرایب بارهای عاملی

| متغیر | گویه | بار عاملی | متغیر | گویه | بار عاملی |
|--|--------|-----------|--|--------|-----------|
| اقدامات افزایش مهارت کارکنان دارای روابط خویشاوندی | سوال ۱ | ۰/۷۲۹ | اقدامات افزایش انگیزه کارکنان فاقد روابط خویشاوندی | سوال ۱ | ۰/۹۲۴ |
| | سوال ۲ | ۰/۸۵۲ | | سوال ۲ | ۰/۸۲۸ |
| | سوال ۳ | ۰/۹۱۲ | | سوال ۳ | ۰/۹۴۰ |
| | سوال ۴ | ۰/۸۵۷ | | سوال ۴ | ۰/۸۰۵ |
| | سوال ۵ | ۰/۹۳۰ | | سوال ۵ | ۰/۷۷۴ |
| | سوال ۶ | ۰/۸۲۸ | | سوال ۶ | ۰/۸۷۰ |
| اقدامات افزایش انگیزه کارکنان خویشاوندی | سوال ۷ | ۰/۸۷۱ | مراحل تغییر نسل | سوال ۱ | ۰/۸۸۳ |
| | سوال ۸ | ۰/۷۱۶ | | سوال ۲ | ۰/۹۰۱ |
| | سوال ۱ | ۰/۷۷۰ | | سوال ۳ | ۰/۹۱۰ |
| | سوال ۲ | ۰/۸۹۰ | | سوال ۴ | ۰/۷۹۴ |
| | سوال ۳ | ۰/۹۲۹ | | سوال ۵ | ۰/۹۰۸ |
| | سوال ۴ | ۰/۹۳۸ | | سوال ۱ | ۰/۷۱۰ |
| اقدامات افزایش مهارت کارکنان فاقد روابط خویشاوندی | سوال ۵ | ۰/۹۲۶ | کیفیت سرمایه انسانی | سوال ۲ | ۰/۹۵۹ |
| | سوال ۶ | ۰/۸۵۴ | | سوال ۳ | ۰/۹۴۳ |
| | سوال ۱ | ۰/۹۴۵ | | سوال ۴ | ۰/۸۷۵ |
| | سوال ۲ | ۰/۹۵۷ | | سوال ۵ | ۰/۹۱۴ |
| | سوال ۳ | ۰/۹۴۱ | | سوال ۶ | ۰/۸۵۰ |
| | سوال ۴ | ۰/۷۹۴ | | سوال ۷ | ۰/۹۲۸ |
| | سوال ۵ | ۰/۹۳۰ | سوال ۸ | ۰/۹۵۸ | |
| | سوال ۶ | ۰/۸۷۱ | | | |
| | سوال ۷ | ۰/۹۶۴ | | | |
| | سوال ۸ | ۰/۹۴۲ | | | |

1. SEM
2. RLS

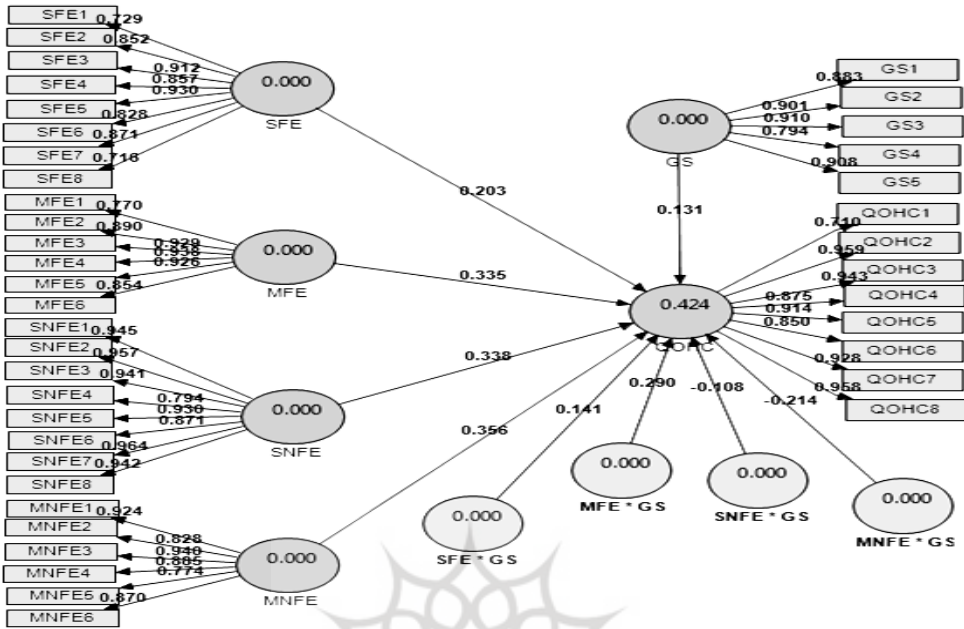
جدول(۲): نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق

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

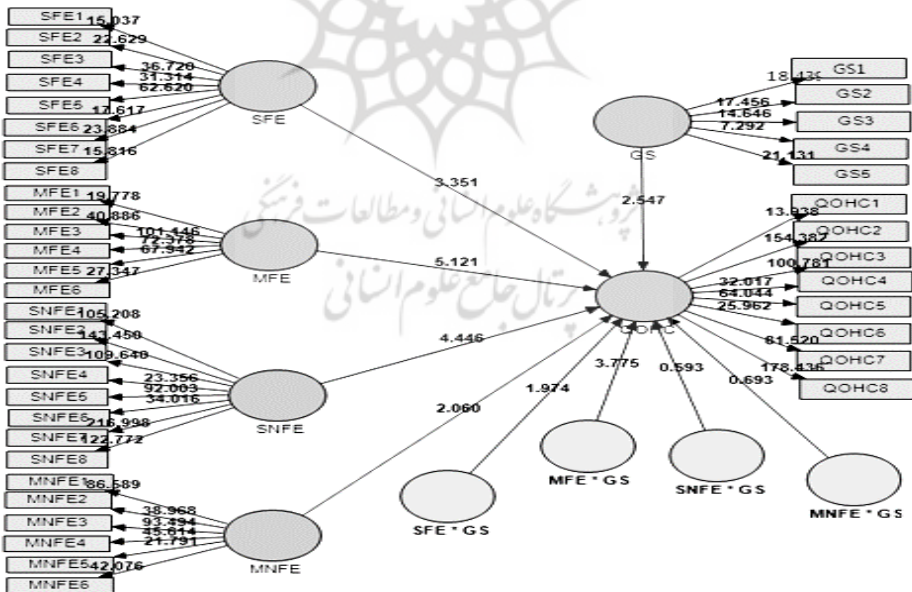
تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سوالات از ۰/۴ بیشتر بود که نشان از مناسب بودن این معیار داشت. در این پژوهش به علت وجود متغیر تعدیلگر، به تحلیل مدل مفهومی پژوهش در دو مرحله پرداخته شده است. مرحله اول بدون حضور متغیر تعدیلگر و مرحله دوم با ورود متغیر تعدیلگر. از این رو، در این مرحله برازش هر دو مدل ساختاری بررسی شد. برای بررسی برازش مدل ساختاری، از ضریب تعیین استفاده شد. ضریب تعیین، معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می شود. مطابق با شکل ۲، مقدار ضریب تعیین برای سازه های درونزای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، می توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید نمود.

پس از بررسی برازش مدل ها، الگوریتم تحلیل داده ها در روش اندازه گیری، مدل ساختاری و مدل کلی به بررسی و آزمون فرضیه های پژوهش پرداخته شد. در این بخش ضرایب معنی داری و ضرایب مسیرهای مربوط به فرضیه ها بررسی شد که در شکل شماره (۲) و (۳) و جدول شماره (۳) نشان داده شد.

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



شکل(۳): مدل ساختاری فرضیه تحقیق همراه با ضرایب معناداری



به منظور تحقق هدف تحقیق که بررسی تأثیر اقدامات افزایش مهارت و انگیزه بر کیفیت سرمایه انسانی سازمانی با نقش تعدیلی مراحل تغییر نسلی شرکت های خانوادگی بوده. چهار فرضیه کلی و هر فرضیه دو زیر فرضیه و در مجموع هشت فرضیه مطرح تدوین شد و با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری، شش فرضیه تایید شد و دو فرضیه رد شد.

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

| فرضیه | معناداری (T-Value) | نتیجه آزمون |
|-------|--------------------|-------------------|
| ۱ | ۳/۳۵۱ | تایید فرضیه اول |
| ۲ | ۵/۱۲۱ | تایید فرضیه دوم |
| ۳ | ۴/۴۴۶ | تایید فرضیه سوم |
| ۴ | ۲/۰۶۰ | تایید فرضیه چهارم |
| ۵ | ۱/۹۷۴ | تایید فرضیه پنجم |
| ۶ | ۳/۷۷۵ | تایید فرضیه ششم |
| ۷ | ۰/۵۹۳ | رد فرضیه هفتم |
| ۸ | ۰/۶۹۳ | رد فرضیه هشتم |

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این مقاله، بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی سازمانی در بین کسب و کارهای خانوادگی تولید محور فعال در استان گلستان با هدف غائی توسعه پایدار و اشتغال زائی بود. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها نشان داد، اقدامات افزایش مهارت و انگیزه منابع انسانی در میان کارکنان دارای روابط خویشاوندی تأثیر مثبت و معنی دار بر کیفیت سرمایه انسانی شرکت های خانوادگی داشت. لذا نتیجه حاصله را می توان اینگونه تبیین کرد که اقدامات منابع انسانی، از جمله شرایط ورود به شرکت، برنامه های آموزشی، سیستم های تشویقی و نظام انگیزشی باعث افزایش کیفیت سرمایه انسانی می شود.

در حمایت از نتایج آزمون این فرضیه، تحقیق جیانگ (۲۰۱۲) نیز تایید نمود که استفاده از این شیوه ها که منجر به افزایش مهارت و انگیزه کارکنان می شود، بر کیفیت سرمایه انسانی تأثیر می گذارند.

همچنین تحقیقات برینکمن و همکاران (۲۰۱۹)، مازاگاتوس و همکاران (۲۰۱۸) و کریستن و همکاران (۲۰۱۸) این یافته را نیز تأیید کردند.

همچنین نتایج این تحقیق، وجود رابطه مثبت و معنی دار بین اقدامات افزایش مهارت و انگیزه منابع انسانی در میان کارکنان فاقد روابط خویشاوندی بر کیفیت سرمایه انسانی شرکت‌های خانوادگی را تأیید کرده است که با نتایج پژوهش مازاگاتوس و همکاران (۲۰۱۸)، مدیسون و همکاران (۲۰۱۸) و صامعی و فیض بخش (۱۳۹۳) همسو بوده است.

این نتیجه به دلیل تخصصی‌سازی و جذب افراد ماهر و متخصص کاندیدای یک موقعیت شغلی در شرکت بوده است. درحالی که هیچ ارتباط خویشاوندی با دیگر اعضا ندارند. توجه به اقدامات انگیزشی منابع انسانی مبتنی بر عدالت محوری همچون سیستم های تشویقی، مهیا بودن بستر فرصت برای پیشرف و ترقی برای همه کارکنان، احساس رضایت از کار و روابط مطلوب کارکنان باعث افزایش تشویق کارکنان فاقد روابط خویشاوندی می شود و در نهایت منجر به افزایش کیفیت سرمایه انسانی سازمانی خواهد شد.

بنابراین می‌توان این گونه تبیین نمود که اجرای اقدامات انگیزشی در میان کارکنان فاقد روابط خویشاوندی، اطلاعاتی درمورد معیارها در اختیار ما قرار می‌دهد که برای ارزیابی کارکنان فاقد روابط خویشاوندی مورد استفاده قرار می‌گیرد. از این رو، کارکنان فاقد روابط خویشاوندی برای کسب دانش و مهارت‌هایی که از نظر شرکت‌های خانوادگی ارزشمندتر هستند، انگیزه کافی را بدست می‌آورند.

از اهداف دیگر این مطالعه، دستیابی به میزان تأثیر مراحل تغییر نسل در شرکت‌های خانوادگی بود که مراحل تغییر نسل نقش تعدیلی را در رابطه بین اقدامات افزایش مهارت و انگیزه با کیفیت سرمایه انسانی ایفا نمود. از این رو، در این تحقیق فرضیه‌های پنجم و ششم مورد تأیید قرار گرفتند و نتایج

نشان داد که مراحل تغییر نسل در میان کارکنان دارای روابط خانوادگی نقش تعدیلی بین اقدامات افزایش مهارت و انگیزه با کیفیت سرمایه انسانی دارد.

زیرا در شرکت های مورد مطالعه، فرآیند جانشین پروری به درستی هدایت شده بود. در حمایت از این نتیجه، هوراتوا و همکاران (۲۰۲۰) و جیمز و همکاران (۲۰۱۷) بیان می کنند، شرکت های خانوادگی اهداف منحصر به فردی مانند تمایل به انتقال شرکت به نسل بعد را در نظر دارند و این امر رفتارهای متمایزی را طلب می کند و به حفظ و آموزش منابع انسانی و ارتقاء مهارت های فردی توجه ویژه دارند. براین اساس، باید یک چشم انداز نسلی در کسب و کار خانوادگی ترسیم گردد و آموزش نسل های بعدی بر اساس آن اهداف و چشم انداز برنامه ریزی و اجرا شود.

بنابراین استفاده از روش های جانشین پروری از جمله آموزش رسمی، ارتقاء مهارت ها، پرورش در خانواده و از همه مهم تر روش متورینگ امی تواند موجب توانمندسازی جانشین نسل بعدی گردد. تحقیقات فدایی کیوانی و همکاران (۱۴۰۰)، صامعی و فیض بخش (۱۳۹۳) و ایراندوست و همکاران (۱۳۹۲) نیز این یافته را تایید می کنند. اما با نتایج پژوهش مازاگاتوس و همکاران (۲۰۱۸) و فخاری و فصیح (۱۳۹۵) همسو نبود.

زیرا به عقیده این محققان، در شرکت های خانوادگی در نسل اول، رابطه خانوادگی قوی بین اعضای خانواده و خویشاوندان وجود دارد که این رابطه برانگیزاننده حس همکاری و تعاون بین کارکنان می باشد. کمرنگ شدن روابط خانوادگی در گذر نسل ها باعث کاهش انگیزه اعضای خانواده در دستیابی به اهداف خانوادگی و در عوض توجه به اهداف اقتصادی می شود. این مطلب در اصل بر تفاوت بین رفتار افراد، مبتنی بر عقلانیت اقتصادی نظریه نمایندگی و رفتار سازمانی مبتنی بر نظریه نظارت و مباشرت تاکید دارد.

¹ Mentoring

از طرف دیگر نقش تعدیلی مراحل تغییر نسل بین اقدامات افزایش مهارت و انگیزه با کیفیت سرمایه انسانی در کارکنان فاقد روابط خویشاوندی مورد تأیید قرار نگرفت. در حمایت از این نتیجه، کریستن و همکاران (۲۰۱۸)، این گونه تبیین کردند که حرفه‌ای سازی منابع انسانی به نحوه برخورد کارکنان خویشاوند و غیرخویشاوند وابسته است.

نظارت نابرابر میان کارکنان خویشاوند و غیرخویشاوند، رابطه حرفه‌ای و عملکرد را محدود می‌کند. درحالی‌که نظارت برابر باعث تقویت این رابطه خواهد شد. همچنین نتیجه آزمون این فرضیه با تحقیقات مازاگاتوس و همکاران (۲۰۱۸)، فخاری و فصیح (۱۳۹۵)، صامعی و همکاران (۱۳۹۳) همسو بوده است.

بنابراین، توجه به اقدامات انگیزشی منابع انسانی، همچون پاداش‌های نقدی باعث افزایش تشویق کارکنان فاقد روابط خویشاوندی در کسب دانش جدید، مهارت و توانایی برای افزایش کیفیت سرمایه انسانی سازمانی می‌شود. اجرای اقدامات افزایش انگیزه در میان کارکنان فاقد روابط خویشاوندی، اطلاعاتی درمورد معیارها در اختیار ما قرار می‌دهد که برای ارزیابی کارکنان فاقد روابط خویشاوندی و پرداخت حقوقشان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

از این رو، کارکنان فاقد روابط خویشاوندی برای کسب دانش و مهارت‌هایی که از نظر شرکت‌های خانوادگی ارزشمندتر هستند، انگیزه کافی را بدست می‌آورند. لذا آموزش مهارتی نقش مهمی را در تشکیل سرمایه انسانی از طریق تربیت نیروی کار ماهر مورد نیاز بازار کار در کشورهای مختلف ایفا می‌کنند. با پیچیده تر شدن مشاغل بر اهمیت آموزش کارکنان به خصوص آموزش‌های مهارتی و یادگیری مهارت‌ها افزوده می‌شود.

از این رو سطح، توانایی و انطباق پذیری کارکنان افزایش یابد. بنا براین، نظام آموزشی مهارتی توسط سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای یکی از عمده‌ترین منابع آموزشی منابع انسانی برای فعالیت‌های بخش کسب و کار خانوادگی تولید محور است.

در مجموع براساس نتایج بدست آمده، می توان پیشنهاداتی در راستای عملکرد بهتر و توسعه پایدار کسب و کارهای خانوادگی تولید محور در مواجهه با مراحل تغییر نسل ارائه داد. این نوع کسب و کارها چنانچه بخواهند طی نسل ها تداوم داشته و توسعه پایدار داشته باشند، بایستی از منابع انسانی با رابطه غیر خویشاوندی و توانائی بالا در یادگیری و کسب مهارت و آموزش استفاده مناسب کنند. برنامه های آموزشی و توانمند سازی کارکنان و توسعه فرصت ارتقاء شغلی آن ها نیز مورد توجه قرار گیرد .

فرایند آموزش منابع انسانی فاقد روابط خویشاوندی با یکدیگر مبتنی بر نیازهای شرکت به سرمایه انسانی سازمانی پیش بینی و اجرا گردد و با بهره گیری از مدیران متخصص غیر خویشاوند و با جداکردن مالکیت از مدیریت، زمینه انتقال نسلی را تسهیل سازند. همچنین برای افزایش انگیزه کارکنان نیازهای فعلی و آتی آنان باید شناسائی و نوع این نیازها (مالی و غیر مالی) تشخیص داده شود و سیستم جبران خدمات و تشویق کارکنان مبتنی بر نیاز و عدالت صورت پذیرد. از طرفی با ایجاد حس تعلق، تعهد و وفاداری در بین اعضاء خانواده، انگیزه پس از تغییر نسل را برای منابع انسانی با روابط خویشاوندی افزایش داد.

بنابراین می بایست فرآیند جانشینی و جانشین پروری درون شرکت های خانوادگی پس از تغییر نسل به درستی مدیریت شود. زیرا این امر نقطه عطفی در پایداری و موفقیت های بلند مدت این نوع کسب و کارها محسوب می شود. در نهایت باید یک چشم انداز نسلی در کسب و کار خانوادگی ترسیم گردد و آموزش نسل های بعدی بر اساس آن چشم انداز و اهداف برنامه ریزی و اجرا شود.

منابع

- ایراندوست، عبدالله، قوامی پور، محسن، ابراهیم زاده، روح‌اله (۱۳۹۲). عوامل کلیدی تاثیرگذار بر کسب و کارهای خانوادگی. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۶ (۲)، ۷۴-۵۶.
- صامعی، حسین و فیض بخش، سید علیرضا. ۱۳۹۳. شناسایی روشهای جانشی نپروری برای پیشبرد کارآفرینی بین نسلی در بنگاهای خانوادگی ایران، مجله توسعه کارآفرینی، دوره ۷، شماره ۱، ص ۷۵-۹۴.
- فخاری، حسین و فصیح، الهام (۱۳۹۵). تاثیر مالکیت خانوادگی بر ساختار سرمایه شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری، ۵ (۲۰)، ۱۶۴-۱۴۵.
- فدائی کیوانی، رضا؛ عزیزی، محمد و بدیع زاده، علی (۱۴۰۰). ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی. فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۵۰: ۳۸۴-۴۱۵.
- نمازی، محمد و محمدی، محمد (۱۳۸۹). بررسی کیفیت سود شرکت های خانوادگی و غیر خانوادگی. مجله پیشرفت های حسابداری دانشگاه شیراز، ۲ (۲)، ۱۹۴-۱۵۹.
- Albats, E., Bogers, M, Podmetina, D. (2020). Companies Human Capital for University Partnership. *Journal of Technological Forecasting & Social Chang*, vol. 157
- Alfonso Dau, L. Purkayastha, S. A. & Eddleston, K. (2018). Who does it best? Family and nonfamily owners and leaders navigating institutional development in emerging markets, *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.039>.
- Akhter, N. (2016). Family Business portfolio. *Enduring Entrepreneurship and Exit Strategies JIBS Dissertation Series No 108*. Jonkoping International Business School.
- Ba,skurt, G.; Altinda ˘g, E. (2017). The Impact of Institutionalization of Family Business on Strategic Human Resources Management and Company Performance. *Bus. Manag. Dyn.* 7, 10–25.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1341–1408.
- Brinckmann, J, Nicholas ,D, Stuart, R Mayer-Haug, K. (2019). Of those who plan: A meta-analysis of the relationship between human capital and business planning Dietmar Grichnik, *Long Range Planning*, 52 , 173-188.
- Caputo, A., Massimiliano, M. P., Giuseppe, V., Vincenzo, Z. (2017). Conflict Management and Negotiation in Family Business Succession: Critical Literature Review and research agenda, Paper presented at the European Academy of Management Annual Conference 2017 in Glasgow, 21-24 June 2017

- Cho, N. M., Sena, O., & Ndamsa, D. (2016). *Factors affecting the sustainability of family businesses in Cameroon: An Empirical Study in Northwest and Southwest Regions of Cameroon. Journal of Entrepreneurship: Research and Practice, 1-19.*
- Chew J. C. L. (2004). *The Influence of Human resource practices Practices on the Retention of Core Employees of Australian Organisations: An Empirical Study, Degree of Doctor of Philosophy, Murdoch University.*
- Davis, J. (2014). *The Family Business in the World Economy; (H. B. School, Interviewer); Hathaway Brown School: Shaker Heights, OH, USA,*
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2012). *Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. Family Business Review, 26(1), 81–99.*
- Eriksson, J. & Li, M. (2012). *Success factors of entrepreneurial small and medium ized enterprise in the gnosjo municipality. Retrieved from <https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:607679/FULLTEXT01.pdf>*
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm. San Francisco: Jossey-Bass.*
- Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K.T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K.J., & Moyano-Fuentes, J. (2017). *Socioemotional Wealth and Business Risks in Familycontrolled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. Administrative Science Quarterly, 52 (1), 106.137.*
- Gomez-Mejia, L. R., Núñez-Nickel, M., & Gutiérrez, I. (2001). *The role of family ties in agency contracts. Academy of Management Journal, 44(1), 81–95.*
- Gauci, B.D.; Hansen, N.K.; Gore, J. (2019), *Control and Commitment HRM Systems in SME Family Firm—A Qualitative Study of Hybrid Forms. Acad. Manag. Proc*
- Gil Bozer, Leon Levin, Joseph C. Santora. (2017). *Succession in family business: multi-source perspectives, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 24, Issue: 4, pp.753-774.*
- Hong, E. N., Hao L. Z., Kumar R., Ramendran C., Kadiresan V. (2012). *An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - Regression Analysis, International Journal of Business Research and Management, 3(2).*
- Hou, Z., Jin, Man., Kumbhakar, S.C. (2020). *Productivity Spill over and Human Capital. European Journal of Operational Research, 287, 317-330.*
- Horváthová, P.; Čop ě íková, A. (2017), *Human Resource Management; VŠB-TU Ostrava: Ostrava, Czech Republic,; pp. 1–2. 8.*

- Horvıthovıj, P; Mikuıjovıj, M; Kashi, K,. (2020). *Comparison of Human Resources Management in Non-Family and Family Businesses: Case Study of the Czech Republic. Sustainability*, 12(14), 5493–. doi:10.3390/su12145493.
- Hubler, T. (2018), *The Soul of Family Business: A Practical Guide to Family Business Success and a Loving Family*; Lilja Press: Minneapolis, MN, USA,; pp. 1–15.
- Jeronimo, H.M.; de Lacerda, T.C.; Henriques, P.L. (2020), *From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road. Eur. Manag. Rev.*, 17, 1–14..6.
- James G. Combs, Peter Jaskiewicz, Kristen K. Shanine & David B. Balkin(2017). *Making sense of HR in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. Human Resource Management Review*, 90(3), 135–240.
- Jennifer M-F, Lazaro R-A, Isabel .M. G. (2017). *The strength of the board on sustainability assurance decisions: The moderating role of family business, Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 24 Issue: 4, pp.863-886.
- Kirkwood, J. (2016). *How women and men business owners perceive success. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5), 594-615.
- Kristen M , Joshua J. Daspita, Kyle Turnerb, Franz W. Kellermannsc(2017). *Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation biason performance. Journal of Business Research*. 105-125.
- Karthik, N & Bask D (2006). *Human Capital in Service Organizations: Identifying Value Drivers. Journal of Intellectual Capital*. Vol.7, No, 3, PP.381-393.
- Lusnakova, Z, Zuzana J, Maria S, and Silvia L. (2019). *Succession as a sustainability factor of family business in Slovakia. Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy* 14: 503–20.
- Lopez-Delgado, P., Dieguez-Soto, J.. (2015). *Lone founders, types of private family businesses and firm performance, Journal of Family Business Strategy*, Volume 6, Issue 2, pp. 73-85.
- Mihardjo, L. W., K. Jernsittiparsert, U. Ahmed, T. Chankoson, and H. I. Hussain (2020) , .“Impact of key HR practices (human capital, training and rewards) on service recovery performance with mediating role of employee commitment of the Takaful industry of the Southeast Asian region,” *Education + Training*, vol. 63, no. 1
- Macke, J.; Genari, D. (2019) *Systematic literature review on sustainable human resource management. J. Clean. Prod.*, 208, 806–815.

- Mazagatos, V.B., Esther Q. P., Juan .B. D. G. (2018). *Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage. Journal of Business Research, 10(2):12-24.*
- Miller, D., Le Breton-Miller, Isabelle., Lester, Richard H., Cannella, Albert A. (2007). *Are family firms really superior performers?, Research output: Contribution to journal, Volume 13, Issue 5, pp. 829-858.*
- Mason, C. M., Carter, S., & Tagg, S. (2011). *Invisible businesses: The characteristics of home-based businesses in the United Kingdom. Regional Studies, 45(5), 625-639.*
- Makhbul, Z.M. (2011). *Entrepreneurial success: an exploratory study among entrepreneurs. International Journal of Business and Management, 6(1), 116-125.*
- Matthew W. Rutherford, Lori A. Muse, Sharon L. Oswald. (2006). *A New Perspective on the Developmental Model for Family Business, Family Business Review, Vol. 19, No. 4, pp. 317-333.*
- Nacht, J. (2018). *Champions and Champion Families: Developing Family Leaders to Sustain the Family Enterprise; Family Business Consulting Group: Chicago, IL, USA,; pp. 27-34*
- Oudah, Mohammad J, Fauzia and Christopher D., (2018). *Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach Sustainability 2018, 10, 246*
- Pohludka, M.; Stverkova, H.; Slusarczyk, B. (2018), *Implementation and Unification of the ERP System in a Global Company as a Strategic Decision for Sustainable Entrepreneurship. Sustainability, 10, 2916.*
- Pimentel, D. Scholten, M. Couto, J. P. (2018). *Fast or slow? Decision-making styles in small family and nonfamily firms, Journal of Family Business Management, 8(2), 113-125.*
- Porfirio, J.A.; Felicio, J.A.; Carrilho, T. (2020), *Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. J. Bus. Res., 115, 250-257.*
- Pyromalis, V.D., Vozikis, G.S. (2009). *"Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece". International Entrepreneurship Management Journal, 5: pp. 439-460.*
- Ramadani, V., Bexheti, A., Rexhepi, V., Ratten, V. and Ibraimi, S. (2017), *"Succession issues in Albanian family businesses: an exploratory research", Journal of Balkan and Near Eastern Studies, Vol. 19 No. 3. 16).*

- Redmond, J., & Walker, E. A. (2010). Home-based business policy and return on investment for the community. *Small Enterprise Research*, 17(2), 150-164.
- Stofkova, Z., & Sukalova, V.(2020). Sustainable Development of Human Resources in Globalization Period. *Sustainability*, 12(18), 7681. doi:10.3390/su12187681 .
- Sharma, P.; Chrisman, J.J.; Gersick, K.E. (2012), 25 Years of Family Business Review: Reflection on the Past and Perspectives for the Future. *Fam. Bus. Rev.*, 25, 5–15. [CrossRef]
- Schuman, A.M.; Sage-Hayward, W.; Ransburg, D. (2016).. *Human Resources in the Family Business: Maximizing the Power of Your People (A Family Business Publication)*; Palgrave Macmillan: London, UK,; pp. 13–27.
- Shepherd, D. & Zacharakis, A. (2000). "Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(4).
- Wasantha, S. (2012). Human capital and its impact on small firm success. Retrieved from <http://repository.kln.ac.lk/jspui/bitstream/123456789/7141/1/GTW%20Sriyani.pdf>.
- Zhang, X.G.; Lin, Z.B.; Liu, Y.Z.; Chen, X.; Liu, D.M. (2020), How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model.

