

## ارائه الگوی جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی در صنایع غذایی با رویکرد تحلیل کیفی

هادی ثنائی‌پور\*\*\*  
دانشگاه گنبد کاووس، گنبد کاووس، ایران  
sanaeepour@gonabad.ac.ir

بزرگمهر خاندوزی\*\*  
مؤسسه آموزش عالی حکیم جرجانی، گرگان، ایران  
bozorgmehrkhandozi@gmail.com

محمدجواد اسماعیل‌زاده\*  
دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران  
eng.smaeel20@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۸

تاریخ اصلاحات: ۱۴۰۲/۱۰/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۸

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی ارائه الگوی جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی در صنایع غذایی با رویکرد تحلیل کیفی می‌باشد. قضاوت درباره اینکه کسب و کار خانوادگی چیست، مبتنی بر مالکیت، مدیریت و کنترل است. در اینجا، مشاغل خانوادگی به‌عنوان کارآفرینی توسط یک کارآفرین یا یک عضو خانواده (همسر، فرزندان یا فرزندان آنها) تعریف شده است که بیش از نیمی از حق رأی شرکت را در اختیار دارد. پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی و رویکرد کاربردی دارد و روش پژوهش کیفی و برای شناسایی شاخص‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد. جامعه آماری شامل مطلعان کلیدی و کارشناسان جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانگی صنایع غذایی می‌باشند و روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی می‌باشد، بدین صورت که جمع‌آوری داده تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه پیدا کرد که تعداد آن ۱۷ نفر می‌باشند. روش و ابزار گردآوری اطلاعات بصورت مصاحبه نیمه‌ساختار می‌باشد. برای شناسایی مؤلفه‌های پژوهش از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که معیارهای نهایی، تعداد ۱۳ مقوله اصلی و ۴۰ مقوله فرعی حاصل گردید. مقوله‌های اصلی احصاء شده عبارتند از: مشتری‌مداری؛ مدیریت منابع؛ منابع مالی؛ عوامل اجتماعی؛ عوامل فناوری؛ سیاست‌گذاری دولت؛ معرفی کارآفرینی سازمانی؛ ویژگی‌های سازمانی بنگاه کارآفرین؛ ویژگی‌های کارکنان بنگاه کارآفرین؛ ویژگی‌های مدیران بنگاه کارآفرین؛ قابلیت‌های درون‌سازمانی؛ عملکرد سازمان؛ اشتغال است.

### واژگان کلیدی

الگو؛ جانشین‌پروری؛ کارآفرینانه؛ کسب و کار؛ خانوادگی؛ صنایع غذایی؛ رویکرد کیفی.

### ۱- مقدمه

دلیل اساسی جهت شکست کسب و کارهای خانوادگی وجود دارد که عبارتند از: ۱- عدم بقا کسب و کار؛ ۲- فقدان برنامه‌ریزی؛ ۳- تمایل کم مالک به انتقال شرکت؛ ۴- اکراه فرزندان جهت پیوستن به شرکت. کمتر از یک سوم از کسب و کارهای خانوادگی در انتقال از نسل اول به نسل دوم مالکیت به حیات خود ادامه داده‌اند. از آن تعداد نیز، حدودی نیمی از آن‌ها در گذار از نسل دوم به نسل سوم به فعالیت خود ادامه می‌دهند. بررسی علل این شکست و همچنین ارائه برنامه‌ای مناسب برای ورود نسل جدید و جانیشینی در این کسب و کارها می‌تواند بسیار مهم و مفید باشد [۱]. شواهدی وجود دارد که یک کسب و کار خانوادگی بعد از یک نسل فروخته و یا بطور کلی تعطیل می‌شود که یکی از دلایل این اتفاق، نبود جانشین‌پروری کارآفرینانه مناسب است. از مهم‌ترین دلایل تعداد زیاد عدم موفقیت در انتقال از نسل اول به دوم کسب و کارهای خانوادگی، عدم توانایی در مدیریت روابط و روند احساسی و پیچیده بین مالک و جانشین در دو نسل می‌باشد [۲]. از این‌رو هرچه ورود و جانشین‌پروری کارآفرینانه نسل

توسعه‌ی کارآفرینی در کسب و کارهای خانوادگی به خاطر فرهنگ و ساختار قدرت خاص این کسب و کارها توأم با فرصت‌ها و چالش‌هاست. لذا شناسایی اقداماتی که منجر به توسعه کارآفرینی در کسب و کارهای خانوادگی شده حایز اهمیت است [۱۴]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مشارکت اعضای خانواده به‌عنوان افرادی متعهد به کسب و کار خانوادگی در فعالیتهای سازمان می‌تواند موجب افزایش رفتارهای کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی شود. از طرف دیگر توجه خانواده به حفظ سرمایه گاهی ممکن است باعث عدم همراهی در طرح‌های کارآفرینانه توأم با ریسک شود. لذا اقداماتی اثربخش در جهت استفاده مؤثر از عوامل پیشران و مواجهه صحیح با چالش‌ها حایز اهمیت است [۱۵]. از طرفی دیگر چنانچه درک درستی از کسب و کار خانوادگی نباشد چالش‌ها و دلایل آن قابل بررسی نمی‌باشد. علیرغم همه‌ی کاستی‌ها، ۴

\* دانشجوی دکتری کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول، علی‌آباد کتول، ایران  
\*\* نویسنده مسئول - استادیار گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی حکیم جرجانی، گرگان، ایران  
\*\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی آزادشهر، دانشگاه گنبد کاووس، گنبد کاووس، ایران

است حاکمیت شرکتی، خصوصیات مدیریتی و فضای حاکمیت شرکتی آن را نسبت به مشاغل غیرخانوادگی پایین بیاورد [۲۰].

در جانشینی مشاغل خانوادگی، انسجام‌بخشی همچنان عامل اصلی و توجه اساسی است. جانشینی پدر و پسر اصلی‌ترین مدل جانشینی در مراحل اولیه توسعه مشاغل خانوادگی است و هنوز روشی مشترک برای گذراندن مشاغل خانوادگی از نسلی به نسل دیگر است [۴].

برخی از محققان استدلال کردند که فهم اهمیت مهم انتقال دانش ضمنی در یک فرایند جانشینی می‌تواند به حفظ و بهبود مزیت رقابت یک کسب و کار خانوادگی کمک کند [۵].

می‌توان گفت که سه مهارت کلیدی ذاتی در دانش کسب و کار سلف قبل وجود دارد، یعنی: "شایستگی‌های تجاری"، که شامل تکنیک‌ها و مهارت‌های مدیریت یک مشاغل خانوادگی به روشی مؤثر است. به‌عنوان مثال، مهارت تصمیم‌گیری، سنجش مهارت و پیش‌بینی خطر آینده یا روش مقابله با بحران مشاغل خانوادگی؛ و سرانجام "صلاحیت‌های مالکیت"، که مربوط به ظرفیت قبلی صاحب فعال است. به‌عنوان مثال: مهارت‌هایی برای برقراری تعادل مناسب بین سود شرکت و مسئولیت‌های اجتماعی؛ متعادل کردن زندگی و کار و غیره [۶].

پژوهش‌های دیگر سه مرحله انتقال دانش را شرح داده است. مرحله اول: "آشنایی با این زمینه (رشد به کارآفرینی)"، مرحله دوم: "آشنایی (مرحله واقعی انتقال دانش)" و مرحله آخر: "مرحله توسعه مستقل کسب و کار (ایجاد دانش جدید صریح و ضمنی) و مهم‌تر از آن‌اینکه دانش اصلی پس از پیوستن جانشین به مشاغل خانوادگی منتقل می‌شود و شناسایی لحظه اتمام فرایند انتقال دانش دشوار است [۲۰].

علاوه بر این، سه راه برای انتقال دانش در یک مشاغل خانوادگی وجود دارد که عبارتند از: داستان‌گویی، مربی-مربی و پردازش اسناد [۷]. جانشین کسی است که تمام دانش را از سلف جذب و تصرف می‌کند. به‌طور معمول، یک سلف توصیه خواهد کرد که چه کاری و چگونه انجام کاری را توضیح دهد که چرا این کار انجام شده است و در صورت وجود هرگونه اشتباه توسط جانشین، آن را اصلاح می‌کند [۸].

در اروپای غربی، سهم شرکت‌های خانوادگی بین ۶۰ درصد تا ۷۰ درصد متغیر می‌باشد و تأثیر آن بر تولید ناخالص داخلی و اشتغال این شرکت‌ها حدود ۵۰ درصد می‌باشد. مانند سایر نقاط جهان، کسب و کارهای خانوادگی نقش چشم‌گیری در اقتصاد کشورهای حاشیه خلیج فارس ایفا می‌کنند، به‌طوری‌که تخمین زده می‌شود نقش این کسب و کارها در تولید ناخالص داخلی این کشورها از کم‌ترین مقدار در عربستان که می‌توان گفت، بخش دولتی بر اقتصاد حاکم است، از ۳۵ تا ۳۸ درصد تا بیش‌ترین مقدار، ۶۵ درصد در تولید ناخالص داخلی کشورهای مثل کویت متفاوت است. این مقدار در کشور ایران محاسبه‌نشده، اما آن‌چه مشخص است، نقش بسیار مهم شرکت‌های خانوادگی در اقتصاد غیردولتی می‌باشد. شرکت‌هایی مانند گلرنگ، مادیران، بهروز، بوتان و مجموعه

جدید آسان‌تر باشد، شانس بقا و سودآوری بیشتر می‌شود. جانشین‌پروری کارآفرینانه برنامه‌ریزی شده، شانس پیدا کردن یک جانشین شایسته را افزایش می‌دهد و نیز می‌تواند تضمینی در رهبری بین نسل‌ها باشد [۲].

کشف این واقعیت که چالش اصلی جانشین‌پروری کارآفرینانه نیاز به راه‌حل بنیادی دارد مستلزم پژوهش‌شناسی کسب و کارهای خانوادگی است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد ۱۰۸ میلیون کسب و کار خانوادگی وجود دارد که ۵۹ درصد تولید ناخالص داخلی آمریکاست که ۵۸ درصد نیروی کار و ۷۷ میلیون کارگر را به خود اختصاص داده‌اند [۱۶].

تمرکز پژوهشگران بر روی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارآفرینانه، نشأت‌گرفته از این واقعیت است که مقاومت و ایستادگی نسل فعلی برای خارج‌شدن از کسب و کار، باعث به تأخیر افتادن فرایند جانشین‌پروری کارآفرینانه می‌شود. این شکست در کسب و کارهای خانوادگی، به دلیل رفتارهای انسانی است و این رفتارهای انسانی، بسته به محل زندگی هر شخصی در هر جای دنیا، مربوط به فرهنگ آن منطقه می‌باشد. همچنین بسیاری از افراد نسل فعلی، نسبت به قدرت‌دادن به فرزندانشان بی‌میل هستند به دلیل ترس از دست‌دادن کنترل خود بر کسب و کار که این مسائل در نهایت منجر به مشکل‌شدن فرایند و برنامه جانشین می‌شود [۱۷]. در هر حال در اغلب جانشینی‌ها، انتخاب جانشین هم‌خون از قبل صورت گرفته است که همین مورد یکی از دلایل ایجاد مشکل در انتخاب جانشین مناسب است، اما با توجه سریع و فوری به مشکلات جانشین‌پروری کارآفرینانه، می‌توان راه‌حل مناسبی پیدا کرد. کشف این واقعیات و آشکارسازی تقریبی چالش‌های جانشینی و جانشین‌پروری کارآفرینانه به مدیران در برخورد مستقیم با این مشکلات و ارائه راه‌حل بنیادی، کمک می‌کند [۱۸].

فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی یکی از مهم‌ترین مراحل چرخه‌ی حیات کسب و کارهای خانوادگی شناخته شده است. کسب و کارهای خانوادگی در توسعه اقتصاد جهانی و منطقه‌ای نقش مهمی ایفا می‌کنند و باعث ایجاد مشاغل جدید، رشد کسب و کارهای جدید و افزایش فعالیت‌های کارآفرینی می‌گردد. امروزه با توجه به نیاز روزافزون به نظام مدیریت جانشین‌پروری، تلاش‌های اندکی در زمینه بررسی عوامل مهم برای استقرار نظام مدیریت جانشین‌پروری کارآفرینانه مطلوب انجام شده است [۳].

در مورد یک شرکت سهامی عام، کارآفرین یا اعضای خانواده آنها باید حداقل ۲۵٪ سهام را در اختیار داشته باشند که حداقل یک عضو خانواده در هیأت‌مدیره مشغول خدمت باشد. در گذشته، تعریف دانشگاهی از مشاغل خانوادگی بسته به اینکه اعضای خانواده کرسی را در هیأت‌مدیره و یا کنترل آنها از حقوق سهامداری و رأی خود دارند، متفاوت است [۱۹].

مطالعات در مورد مشاغل خانوادگی نشان می‌دهد که کارآفرینی تهاجمی و انسجام قوی خانواده عوامل اصلی موفقیت در مشاغل خانوادگی است. با این وجود، ویژگی‌های منحصر به فرد در مشاغل خانوادگی ممکن

دارد، از معیار حفظ آرای خانوادگی برای کنترل جهت‌گیری راهبردی شرکت استفاده می‌کند، در تعریف دوم که تعریف میان‌رویی است، شامل شرکت‌هایی است که مشارکت مستقیم خانوادگی را در فعالیت‌های روزانه دارد، تعریف سوم و قاطع‌ترین تعریف، شرکت‌هایی را به‌عنوان شرکت‌های خانوادگی طبقه‌بندی می‌کند، که خانواده کنترل حق رأی کسب‌وکار را برای خود نگه دارد و چندین نسل از اعضای خانواده در فعالیت‌های روزانه شرکت مشارکت داشته باشند [۲۵].

ادبیات کسب‌وکار خانوادگی منحصر به یک تعریف دقیق از شرکت‌های خانوادگی نیست. طبق نظر محققان تعریف‌های متفاوت برای کسب‌وکار خانوادگی وجود دارد. تعریف یک کسب‌وکار خانوادگی، از یک شرکت به شرکت دیگر متفاوت است. اگرچه علم و دانش در دهه گذشته درباره کسب‌وکارهای خانوادگی رشد کرده است، اما کماکان هیچ تعریف عمومی پذیرفته شده‌ای از کسب‌وکار خانوادگی وجود ندارد [۲۶]. ابعاد در نظر گرفته شده در این تعاریف، در مجموع میزانی از مالکیت توسط خانواده، حدی از مدیریت توسط خانواده و توانایی برای انتقال کسب‌وکار از یک نسل به نسل بعدی را شامل می‌شود.

تعاریف بسیاری در زمینه ادبیات کسب‌وکار خانوادگی وجود دارد و بسیاری از آنها پیرامون مالکیت، کنترل و انتظار یا تحقق جانشینی تعریف می‌شوند. مظفر و نورمحمد استدلال می‌کنند که شرکت خانوادگی، شرکتی است که توسط یک خانواده با قصد شکل‌دادن و پیگیری چشم‌انداز کسب‌وکار توسط ائتلافی غالب از اعضای یک خانواده یا تعداد کمی از خانواده‌ها، اداره و یا مدیریت شود، به شیوه‌ای که به‌طور بالقوه در سراسر نسل آن خانواده یا خانواده‌ها پایدار بماند [۲۲].

تعاریف دیگر در مورد ماهیت خانواده و تعریف و این کسب‌وکار با بیان ویژگی‌های رفتاری و مؤلفه‌هایی به‌عنوان شرایط لازم اما نه کافی برای کسب‌وکار خانوادگی، بیان شده‌اند که این بینش، رفتار و ارزش‌ها برای طبقه‌بندی یک شرکت به‌عنوان یک شرکت خانوادگی مهم می‌باشند [۱۰]. سه تعریف دیگر نیز از خانواده توسط محققان ارائه شده است. «تعریف گسترده» شامل معیارهای کنترل رأی خانواده به نفع شرکت، «تعریف متوسط» شامل تأثیر روز به روز خانواده در اداره شرکت و «تعریف محدود» شامل مشارکت چند نسل در کسب‌وکار [۲۵]. مفهوم کلی کسب‌وکارهای خانوادگی به این صورت که هر کسب‌وکاری که در آن بخش عمده مالکیت تحت کنترل یک خانواده است، یا اینکه تعداد دو نفر یا بیشتر از یک خانواده مستقیماً درگیر کسب‌وکار باشند، بیان می‌شود [۲۷].

چندین ویژگی را می‌توان به این ویژگی‌ها به‌منظور ارائه یک تصویر شفاف‌تر از کسب‌وکار خانوادگی و تمایز آن با دیگر کسب‌وکارها اضافه نمود: (الف) حضور خانواده در کسب‌وکار (ب) همپوشانی مدیریت، مالکیت و خانواده (ج) منابع منحصر به فرد از مزیت رقابتی حاصل از اثر متقابل خانواده، مدیریت و مالکیت به‌خصوص وقتی که وحدت خانوادگی بالاست (د) رویای مالکان در نگهداری کسب‌وکار در خانواده (ماندن کسب‌وکار در طول نسل‌ها [۲۸].

شرکت‌های دریانی‌ها در صنایع مختلف و سایر شرکت‌های خانوادگی نقش قابل توجهی در اقتصاد غیردولتی ایران دارند [۹]. با توجه به مطالب ارائه‌شده هدف از پژوهش حاضر بررسی ارائه الگوی جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی در صنایع غذایی با رویکرد کیفی می‌باشد.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱- کسب و کار

باور عمومی این است که تنها هدف کسب‌وکار، بدست آوردن سود اقتصادی است، در حالی که این امر واقعیت ندارد. برخی از محققان معتقدند همان‌طور که انسان تنها با هدف خوردن زندگی نمی‌کند، تنها هدف کسب‌وکار هم کسب سود نیست. بنابراین کسب‌وکارها هم دارای اهداف اقتصادی و هم اهداف اجتماعی‌اند.

از لحاظ عملکردی، ممکن است کسب‌وکار را به‌عنوان فعالیت‌های بشری که شامل تولید یا خرید کالاها با هدف فروش آن‌ها همراه با حاشیه سود تعریف شود.

کسب‌وکار توسط افراد ایجاد و مدیریت شده است. گروهی از افرادی که تصمیماتی خواهند گرفت که موفقیت یا افول سازمان تعیین خواهد کرد، که آیا آن کسب‌وکار بقا خواهد یافت یا سرانجام در بازار نابود خواهد شد. این یک نتیجه‌گیری درست برای کسب‌وکار است. کسب‌وکار نمی‌تواند در عبارات سود توضیح داده شود [۲۲].

احمدپور دریانی و مقیمی بعد از مرور تعاریف کسب‌وکار ویژگی‌های کسب‌وکارها را به صورت زیر بیان می‌کنند: ۱. فروش یا انتقال خدمات و کالاها برای کسب ارزش، ۲. مبادله کالا یا خدمات، ۳. تکرار معاملات، ۴. انگیزه سود، ۵. فعالیت توأم با ریسک.

کسب‌وکارها به جای ایجاد کار برای کارگران و مدیران و یا حتی تقسیم سود برای سهامداران، برای تأمین کالاها و خدمات به مشتریان بوجود می‌آیند [۲۳].

### ۲-۲- کسب و کارهای خانوادگی

در ساده‌ترین سطح، یک کسب‌وکار خانوادگی می‌تواند به صورت زیر تعریف شود: «... مؤسسه‌ای که، در عمل توسط اعضای یک خانواده‌ی واحد کنترل شود». این تعریف می‌تواند در برگیرنده‌ی کسب‌وکاری که فقط شامل یک مالک که اغلب شرکت‌های با مالکیت فردی نامیده می‌شود، باشد. از این رو با بهره‌گیری از موارد بالا می‌توان چندین تعریف عملیاتی برای کسب‌وکارهای خانوادگی ارائه نمود [۲۴]، که به صورت زیر می‌باشد: همان‌طوری که در تعاریف بالا قابل مشاهده است، تعاریف کسب‌وکارهای خانوادگی دارای طیف گسترده‌ای است. تقسیم‌بندی دیگری نیز وجود دارد که سه تعریف عملیاتی از شرکت‌های خانوادگی را ارائه می‌دهند: تعریف اول که دامنه‌ی گسترده‌ای نسبت به تعاریف بعدی

فعلی، مهم است و موجب توسعه یافتن استعدادها و مهارت رهبران آینده و ادغام آن با اهداف راهبردی و اهداف سازمانی می‌شود. علاوه بر این، جانشین‌پروری کارآفرینانه، مسبب تغییر در مدیریت است و این فرهنگ سازمانی را ترویج می‌کند که سازمان‌ها باید افراد شایسته‌ای را برای کارها در زمان مناسب آماده کنند [۱۳].

### ۳- پیشینه پژوهش

نتایج پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر جانشین‌پروری سازمان‌های غیرانتفاعی" نشان از تأثیر مثبت و معنادار فرهنگ طایفه‌ای و بازار بر جانشین‌پروری سازمان و تأثیر معکوس و معنادار فرهنگ سلسله‌مراتبی بر جانشین‌پروری داشت. در این پژوهش نیز از مدل کامرون و کوبین برای سنجش کسب و کار سازمانی استفاده شده است [۲۶].

پژوهشی دیگر تحت عنوان "مدل دنیسون برای سنجش فرهنگ و جانشین‌پروری کارآفرینانه" با استفاده از مدل دنیسون برای سنجش فرهنگ در چهارچوب ارزش‌های رقابتی دریافت که ارتباط مثبت و معناداری میان فرهنگ و جانشین‌پروری وجود دارد. در این پژوهش همبستگی بالای جانشین‌پروری و فرهنگ مشخص گردید.

محققانی در پژوهشی تحت عنوان "مشکلات جانشین‌پروری کارآفرینانه"، دامنه مشکلات مربوط به جانشین‌پروری را چنان گسترده می‌دانند که هم عوامل انسانی و هم عوامل متعدد کسب و کار را مطرح نموده است. در این میان به شیوه رهبری و علاقه به پرورش جانشین را جزء عوامل انسانی و محیط کسب و کار و تغییرات سازمانی و فرهنگ حاکم را به‌عنوان بخشی از عوامل کسب و کار مطرح کرده‌اند [۱۹].

یافته‌های پژوهشی تحت عنوان "تعیین میزان اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی" نشان داد موارد زیر به‌عنوان شاخص‌های اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارآفرینانه در سازمان‌ها بیان شده‌اند: الف- توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارآفرینانه در شناسایی و توسعه رهبران جدید؛ ب- توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارآفرینانه در ارائه موفقیت مالی؛ ج- توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارآفرینانه در تقویت فرهنگ مثبت سازمانی؛ د- توانایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارآفرینانه در کمک به بقای سازمانی؛ و- اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارآفرینانه در آغاز مدیریت تغییر [۳۰].

پژوهش "چالش‌های جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی"، اذعان می‌نماید که پنج دسته از عوامل (فردی، ارتباطی، زمینه‌ای، مالی، فرایندی) باعث تعارض و ناهماهنگی در اهداف فرعی، اهداف خانوادگی و اهداف و خواسته‌های مربوط به کسب و کار می‌شوند. بر همین اساس، می‌توان دریافت که دامنه چالش‌های مربوط به جانشین‌پروری کارآفرینانه را می‌توان در درون افراد جانشین‌پرور (مدیران)، جانشینان یا افراد مستعد جانشینی، محیط اطراف، فرهنگ و ... جست و جو نمود. چالش‌های فردی و گروهی در میان خانواده و شرایط

کسب‌وکار خانوادگی را به‌عنوان کسب‌وکاری که به منظور تشکیل و ادامه چشم‌انداز توأم کسب‌وکار و خانواده اداره و / یا مدیریت می‌شود نیز می‌توان تعریف کرد. کسب‌وکار خانوادگی، کسب‌وکاری است که توسط یک ائتلاف غالب تحت کنترل اعضای یک خانواده و یا تعدادی از افراد چند خانواده که به‌طور بالقوه در تمامی نسل‌های خانواده پایدار است، تعریف می‌شود [۲۶].

محققان دیگر کسب‌وکار خانوادگی را به‌عنوان یک ترازو که باید بین الزامات و اهداف کسب‌وکار و نیازهای خانواده تعادل برقرار کند، تعریف کرده‌اند. تعادل بین این دو نیرو (کسب‌وکار و خانواده) بر مبنای پنج عامل قابل دستیابی است: (۱) کنترل: کسی که به‌طور عادلانه تصمیم‌گیری می‌کند. (ب) حرفه: به اعضای خانواده بر مبنای عملکرد آن‌ها، پاداش و ترفیع داده شوند. (ج) مرکزیت: اعضای خانواده می‌توانند بدون آسیب رساندن به سرمایه دیگر اعضای خانواده، سرمایه‌گذاری مجدد کنند. (د) کشمکش: کشمکش‌ها باید به واسطه نزدیکی بین خانواده و کسب‌وکار مورد توجه قرار گیرد. (ه) فرهنگ: ارزش‌های خانوادگی در توسعه برنامه‌ها و فعالیت‌ها، باید مورد استفاده قرار گیرند [۱۱].

### ۲-۳- جانشین‌پروری

جانشین‌پروری به سازمان این اجازه را می‌دهد که کارکردها و استانداردهای عملکرد مدیریتی را مشخص کنند؛ از استمرار فعالیت‌های مدیریتی مطمئن شوند؛ نامزدهای برجسته برای تصدی‌گری مشاغل مدیریتی را شناسایی کنند و به نیاز کارمندان به پیشرفت در مسیر شغلی پاسخ دهند. به‌طور کلی مزایای اصلی جانشین‌پروری در این است که اثربخش منابع انسانی را آسان کند و با استفاده از آن‌ها، افراد مناسب از داخل سازمان در مشاغل مناسب در زمان مناسب برای رسیدن به اهداف کسب و کار قرار می‌گیرند. جوهره هر جانشین‌پروری، شناسایی و آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت‌های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب کنند [۱۲].

### ۲-۴- جانشین‌پروری کارآفرینانه

سازمان‌های مدرن دریافته‌اند که در تمام سطوح سازمانی برای پرکردن تمام نیازها و در هر زمانی، سرمایه‌گذاری روی داوطلبان توانمند برای آینده ضرورت دارد. در نگرش جدید جانشین‌پروری، رهبران توانمند انتخابی برای تصدی پست‌های آینده، و برای ایفای نقش رهبری و هدایت و مسئولیت‌پذیری آموزش دیده و آماده می‌شوند [۱۵]. بزرگ‌ترین چیزی که در حال وقوع است، دورشدن از جانشینی سنتی است که مدیران ارشد سازمان بر آن متمرکز شده‌اند. فرایند جانشین‌پروری کارآفرینانه موفق باید موجب افزایش بازده کاربری شرکت‌ها و سازمان‌ها باشد، نشانه‌های جانشین‌پروری کارآفرینانه موفق در سازمان‌ها، افزایش میزان گردش مالی، بهبود روحیه کارکنان، پرشدن مواضع کلیدی توسط افراد واجد شرایط و بازگشت بیشتر سرمایه‌گذاری است. استمرار در جانشین‌پروری کارآفرینانه بسیار مهم است. البته اقدام برای جایگزینی از جای خالی به‌عنوان کارکنان

الگوی فرهنگی پدرسالاری را با موفقیت کسب و کارهای خانوادگی که در مرحله اول چرخه عمر خود قرار دارند را بررسی می‌کند.

در پژوهشی تحت عنوان "بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری کسب و کارهای خانوادگی شهر تهران"، محقق به شناسایی عوامل خانوادگی مؤثر بر ایجاد کسب و کارهای خانوادگی، با استفاده از توزیع پرسشنامه در میان شرکت‌های خانوادگی و غیرخانوادگی صنعت نفت و صنعت نساجی پرداخته است و به نتایج متفاوتی در این دو صنعت رسیده است.

پژوهشی تحت عنوان "بررسی و تبیین عوامل مؤثر در رشد و توسعه کسب و کارهای خانوادگی در استان تهران"، در واقع اولین کار پژوهشی منسجم در رابطه با کسب و کارهای خانوادگی بوده است و محقق در آن به شناسایی عوامل مؤثر در رشد این گونه کسب و کارها پرداخته است.

در پژوهشی تحت عنوان "بررسی الگویی برای تعیین ساختار سرمایه در کسب و کارهای خانوادگی (مطالعه موردی: صنعت نساجی و نفت)"، محقق در واقع قصد ارائه الگویی برای تأمین مالی کسب و کارهای خانوادگی ایران را داشته است. این پژوهش کسب و کارهای خانوادگی در دو صنعت نساجی و شرکت‌های پیمانکاری صنعت نفت در استان تهران را بررسی کرده است. در صنعت نساجی حدود ۷۸ شرکت خانوادگی و در صنعت نفت ۸۰ شرکت خانوادگی شناسایی و در نهایت یک نمونه ۸۸ تایی از دو صنعت به‌عنوان نمونه آماری بررسی شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که اندازه شرکت، کنترل کسب و کار خانوادگی، برنامه و اهداف کسب و کار به‌طور معناداری با بدهی شرکت دارای ارتباط است.

#### ۴- روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی می‌باشد و از لحاظ ماهیت و روش تحقیق براساس تقسیم‌بندی‌های فوق‌الذکر، از لحاظ میزان و درجه کنترل، میدانی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات نیز از نوع تحقیقات توصیفی و از لحاظ زمانی جزو تحقیقات تک‌مقطعی می‌باشد و از نوع کیفی به شمار می‌رود. برای شناسایی مؤلفه‌ها با رویکرد نهادی از روش تحلیل محتوا استفاده شده است.

جامعه آماری شامل مطلعان کلیدی و کارشناسان جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانگی صنایع غذایی هستند که تعداد آنها ۱۷ نفر می‌باشد، که از روش نمونه‌گیری<sup>۱</sup> هدف‌مند (روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی) استفاده شد. بدین صورت که جمع‌آوری داده تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه پیدا کرد.

از روش کتابخانه‌ای برای مطالعه اسناد و مدارک و از روش میدانی برای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. اسناد و مدارک شامل کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و ... بود. همچنین از روش میدانی برای مصاحبه‌های نیمه ساختار استفاده شد. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته،

اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر چگونگی انجام جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی مؤثر می‌باشند [۲۷].

پژوهشی تحت عنوان "برنامه مدیریت جانشین‌پروری کارآفرینانه"، نشان می‌دهد برنامه مدیریت جانشین‌پروری کارآفرینانه یک ابزار اساسی برای یادگیری سازمانی هستند، زیرا برنامه مدیریت جانشین‌پروری کارآفرینانه باید اطمینان بخشد که تجربیات سازمانی که گاهی اوقات حافظ سازمانی نامیده می‌شود حفظ شود و توسعه یابد [۳۱].

نتایج پژوهشی تحت عنوان "سیستم‌های مدیریت جانشین‌پروری"، نشان داد که برخی از ویژگی‌ها مانند متعهد کردن مدیران و کارکنان، شاخص‌های جانشین‌پروری کارآفرینانه غیرسیاسی، قابل اعتماد بودن کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بازنگری و بازخورد و سیستم‌های اطلاعاتی مؤثر برای عملکرد منابع انسانی تأثیر گذارند و تعهد سازمانی می‌تواند شاخص مهمی برای اخلاقی کردن سیستم باشد [۳۲].

پژوهشی تحت عنوان "خانواده و کسب و کار"، نشان می‌دهد که هم سامانه خانواده و هم سامانه کسب و کار از پیچیدگی منحصر به فردی برخوردارند که با نفوذ خانواده در کسب و کار، طبیعت حرفه‌ای منفی و محدودکننده‌ای برای خانواده ایجاد می‌شود. تعامل خانواده و کسب و کار منجر به یک ماتریس و مدل دو بعدی می‌شود که نقش اصلی و عمده کسب و کار به اعضای خانواده واگذار می‌شود [۳۳].

پژوهش "فرایند جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی"، بیان می‌دارد که مشکلات شخصی، موانع مربوط به کسب و کار موانع عمومی باعث می‌شوند که فرایند جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی دچار چالش شود. در این میان بر ضعف تجربه به‌عنوان یک مسأله اساسی اشاره می‌نماید [۱۷].

یافته‌های پژوهشی تحت عنوان "چالش‌ها و موانع توسعه‌ی کسب و کارهای خانگی" نشان داد که از جمله مهم‌ترین راهکارهای توسعه‌ی این نوع کسب و کارها عبارتند از به‌کارگیری سیاست‌های تشویقی و حمایتی از صنایع کوچک به ویژه تولیدات خانگی، اتخاذ راهکارها و راهبردهای توسعه‌ی صادرات تولیدات خانگی، سیاست‌های حمایتی در بازاریابی، بازاریابی و تبلیغات در سطح جهانی، توسعه‌ی همه جانبه‌ی توانمندی‌های فنی و فناورانه از راه برنامه‌های اجرایی در سطح کلان کشور، استفاده از شیوه‌های آموزشی جدید، تشویق و ترغیب کارآفرینان خانگی به استفاده از نوآوری و خلاقیت‌های تولید محصولات ویژه و منحصر به فرد، تأمین نیازهای مالی و اعتباری از راه تعدیل سیاست‌های مالی و پولی برای تأمین نیازهای مالی، محدودیت‌های بازرگانی، صادراتی و قوانین حقوقی.

پژوهشی تحت عنوان "بررسی عوامل فرهنگی و تأثیر آن بر روی شکست کسب و کارهای خانوادگی" به توصیف انواع الگوهای فرهنگی موجود در کسب و کارهای خانوادگی می‌پردازد، معایب و مزایای هر یک را بر می‌شمارد، راه کارهای تغییر الگوی فرهنگی را معرفی و سپس ارتباط

#### ۶- یافته‌های پژوهش

برای جمع‌آوری داده با ۱۷ نفر از مطلعان کلیدی و کارشناسان جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانگی در صنایع غذایی مصاحبه شد. نتایج نشان داد ۱۱ نفر (۶۵٪) از مصاحبه‌شوندگان مرد و تعداد ۶ نفر (۳۵٪) از مصاحبه‌شوندگان زن بوده است. تعداد ۴ نفر (۲۴٪) از مصاحبه‌شوندگان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۱۳ نفر (۷۶٪) از مصاحبه‌شوندگان دارای تحصیلات دکتری و بالاتر بوده است. تعداد ۵ نفر (۲۹٪) از مصاحبه‌شوندگان دارای سابقه ۵-۱۰ سال، ۳ نفر (۱۸٪) از مصاحبه‌شوندگان دارای سابقه کار ۱۰-۲۰ سال، و ۹ نفر (۵۳٪) از مصاحبه‌شوندگان دارای سابقه کار بیشتر از ۲۰ سال بوده است.

تحلیل داده‌های کیفی در این مطالعه با روش تحلیل کیفی محتوا انجام شده است. مراحل شش‌گانه تحلیل محتوا در ادامه توضیح داده شده‌اند. برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آنها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است. در این مرحله، به شناسایی شاخص‌های پژوهش از متون مصاحبه مبادرت ورزیده می‌شود. مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. نکته مهم این است که همه خلاصه داده‌ها کدگذاری شده و در قالب هر کد مرتب شده‌اند. در این مرحله، شاخص‌های مرتبط با هدف پژوهش، استخراج می‌گردد. در ادامه در مرحله جستجوی محتواها دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب محتواهای بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب محتواهای مشخص است. نتایج نشان داد ۱۰۰ مفهوم اولیه استخراج شد.

شاخص‌های استخراج شده از متون مصاحبه‌ها، پس از تم‌بندی اولیه، مجدداً غربال شده و شاخص‌های اضافی یا فاقد ارزش لغوی در راستای ارائه الگوی پژوهش، حذف می‌گردند. در ادامه در مرحله نام‌گذاری تم‌های اصلی و فرعی پژوهش شکل گرفته و برای هر دسته از کدهای استخراج شده از متون مصاحبه، مقوله‌ای مشخص در نظر گرفته می‌شود.

در مرحله کیفی ارائه الگویی برای کارآفرینی دولتی از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری نظری استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده برای بخش کیفی با ۱۷ نفر از مطلعان کلیدی و کارشناسان صنایع غذایی مصاحبه شد. در مرحله کدگذاری باز، مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شده و خلاصه‌نویسی‌های صورت گرفته از اسناد و مدارک مورد مطالعه مجدد قرار می‌گیرد که ۴۰ مفهوم استخراج شد.

در بخش کدگذاری محوری کدهای بدست‌آمده در بخش کدگذاری آزاد مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرد و کدهای مرتبط و مشابه با هم در دسته‌ها یا مقوله‌های بزرگ‌تری دسته‌بندی می‌شوند. مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها که تحت ۱۳ مقوله قرار گرفته‌اند، که بصورت زیر به تفکیک ارائه می‌شوند.

مصاحبه‌ای است که در آن، سؤالات کلی مصاحبه از قبل مشخص می‌شود و از تمام پاسخ‌دهندگان پرسیده می‌شود و آن‌ها آزادند که به هر طریقی که می‌خواهند، پاسخ دهند. این مصاحبه‌ها به صورت باز پاسخ است که در آن اجازه پرداختن به ایده‌های جدید داده می‌شود. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه عمیق استفاده شد. در مصاحبه عمیق، مصاحبه با یک سؤال کلی در مورد موضوع مورد بررسی شروع می‌شود.

فرایند تحلیل داده‌ها استقرایی بود. در عمل فرایند کدگذاری به این صورت بود که ابتدا هر مصاحبه به دقت روخوانی و مفاهیم اصلی در آن به صورت توصیفی شناسایی شد. برای کدبندی، متن هر مصاحبه قطعه‌بندی شد و برای هر قطعه (مبنای قطعه معنا، محتوا و مضمونی بود که هدف پژوهش را پوشش می‌داد) یک کد در نظر گرفته شد و نام هر کد به گونه‌ای انتخاب شد که دقیقاً و به صورت عینی توصیف‌کننده قطعه مشخص شده باشد. نتیجه این مرحله شناسایی تعداد زیادی کد بود که بین آنها مفاهیم و معانی مشترک زیادی وجود داشت. این کدها پس از چندین بار غربال شدن و با ملاحظه شباهت‌ها و تفاوت‌ها با یکدیگر ادغام شد که حاصل آن استخراج مقوله‌ها، زیرمقوله‌ها و مفاهیم بود. در پژوهش حاضر برای محاسبه پایایی پژوهش، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، دو مصاحبه انتخاب گردید و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی سه هفته‌ای توسط محقق کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱- نتایج پایایی مصاحبه‌ها

ردیف	کد مصاحبه	تعداد واحدهای کدگذاری اول	تعداد واحدهای کدگذاری دوم	تعداد توافقات	پایایی باز آزمون
۱	M2	۱۹	۱۷	۲۰	٪۸۹
۲	M5	۲۶	۲۳	۲۴	٪۹۳
	کل	۴۵	۴۰	۴۴	٪۹۱

همانطور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود پایایی باز آزمون کدگذاری ۹۱ درصد می‌باشد و دارای پایایی می‌باشد. تحلیل داده‌ها در قالب کدگذاری‌های متداول (باز<sup>۱</sup>، محوری<sup>۲</sup> و انتخابی<sup>۳</sup>) انجام شد. فن اصلی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این روش کدگذاری است که طی فرایندی سه مرحله‌ای صورت می‌گیرد و عبارت است از: ۱. کدگذاری باز، ۲. کدگذاری محوری، ۳. کدگذاری انتخابی.

#### ۵- پایایی و روایی پژوهش

برای بررسی روایی پرسش‌نامه از نظر خبرگان استفاده شده که ابتدا پرسش‌نامه بین آنان توزیع و بعد از پاسخ‌دهی جمع‌آوری شد و پس از کسب نظر متخصصان روایی آن تأیید گردید. همچنین پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ انجام شد که بالاتر از ۷/۰ است. لذا پایایی قابل قبولی دارد.

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Selective Coding

**کدگذاری محوری**

پس از مقایسه مفاهیم استخراج‌شده، مفاهیم مرتبط در یک مقوله کلی دسته‌بندی شد و براساس عناوین موجود در نظریه‌هایی مرتبط یا مفاهیم به‌دست آمده از پژوهش، عناوین کلی برای مقولات در نظر گرفته شد. بدین‌ترتیب پس از مقایسه مداوم پاسخ‌های حاصل از مصاحبه، پاسخ‌های مشابه تنظیم و مفاهیم مشابه از آن‌ها استخراج شد.

**مقوله ۱: مشتری‌مداری**

دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله مشتری‌مداری شامل؛ معنای داشتن دانش درباره مراجعه‌کنندگان، جلب رضایت مشتری، تمرکز بر نیازهای مشتری، شناخت نیازها و تقاضاهای مشتری، نزدیکی و ساخت روابط شخصی با مشتری، و ارائه و بهبود خدمات مطابق با نظر مشتری است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله مشتری‌مداری را در جدول ۲ مشاهده می‌کنید.

جدول ۲- دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم مشتری‌مداری

داشتن دانش درباره مشتری	مشتری‌مداری
جلب رضایت مشتری	
تمرکز بر نیازهای مشتری	
شناخت نیازها و تقاضاهای مشتری	
نزدیکی و ساخت روابط شخصی با مشتری	
ارائه و بهبود خدمات مطابق با نظر مشتری	

**مقوله ۲: مدیریت منابع**

دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله مدیریت منابع به معنای سازمان‌دهی منابع، بهره‌وری منابع، کنترل منابع و ارتقاء کیفی منابع انسانی است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله مدیریت منابع را در جدول ۳ مشاهده می‌کنید.

جدول ۳- دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم مدیریت منابع

سازمان‌دهی منابع	مدیریت منابع
بهره‌وری منابع	
کنترل منابع	
ارتقاء کیفی منابع انسانی	

**مقوله ۳: منابع مالی**

دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله منابع مالی به معنای سرمایه در دسترس، تأمین مالی بین‌المللی و دسترسی به منابع ارزی است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله منابع مالی را در جدول ۴ مشاهده می‌کنید.

جدول ۴- دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم وجود وجود منابع مالی

سرمایه در دسترس	منابع مالی
اختصاص بودجه	
دسترسی به منابع ارزی	

**مقوله ۴: عوامل اجتماعی**

دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله عوامل اجتماعی به معنای مقبولیت اجتماعی، رضایت گروه‌های مرتبط و افزایش سود اجتماعی است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله عوامل اجتماعی را در جدول ۵ مشاهده می‌کنید.

جدول ۵- دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم عوامل اجتماعی

مقبولیت اجتماعی	عوامل اجتماعی
رضایت گروه‌های مرتبط	
افزایش سود اجتماعی	

**مقوله ۵: عوامل فناوری**

دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله عوامل فناوری به معنای قابلیت حصول فناوری، زیرساخت‌های فنی، وجود مراکز آموزش فناوری و به‌روزرسانی فناوری است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله عوامل فناوری را در جدول ۶ مشاهده می‌کنید.

جدول ۶- دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم عوامل فناوری

قابلیت حصول فناوری	عوامل فناوری
زیرساخت‌های فنی	
وجود مراکز آموزش فناوری	
به‌روزرسانی فناوری	

**مقوله ۶: سیاست‌گذاری دولت**

دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله سیاست‌گذاری دولت به معنای سیاست‌های کلان دولت، شرایط محیطی باثبات، سیاست‌های حمایتی و فراهم کردن زیرساخت‌ها است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله سیاست‌گذاری دولت را در جدول ۷ مشاهده می‌کنید.

جدول ۷- دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده سیاست‌گذاری دولت

سیاست‌های کلان دولت	سیاست‌گذاری دولت
فراهم کردن شرایط محیطی باثبات	
سیاست‌های حمایتی	
فراهم کردن زیرساخت‌ها	

**مقوله ۷: معرفی کارآفرینی سازمانی**

دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله کارآفرینی سازمانی به معنای گردآوری اطلاعات بازار، نظارت بر عملکرد سازمان‌یابی، حضور در شبکه‌های اجتماعی، خلق ارزش از طریق شبکه‌های اجتماعی، حضور در نمایشگاه‌های تخصصی و حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله کارآفرینی سازمانی را در جدول ۸ مشاهده می‌کنید.

کارآفرینانه، مخاطره‌پذیری، خلق ارزش، شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه، خلاق و نوآور بودن، داشتن هوش کسب و کار و استقلال‌طلبی است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله ویژگی‌های مدیران بنگاه کارآفرین را در جدول ۱۱ مشاهده می‌کنید.

جدول ۱۱- دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم ویژگی‌های مدیران بنگاه کارآفرین

داشتن شهرت	ویژگی‌های مدیران بنگاه کارآفرین
خوشنامی و میزان مقبولیت	
خلق رویدادها	
تدوین راهبردهای برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل	
ذهنیت کارآفرینانه	
نگرش کارآفرینانه	
مخاطره‌پذیری	
خلق ارزش	
شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه	
خلاق و نوآور بودن	
داشتن هوش کسب و کار	
استقلال‌طلبی	

#### مقوله ۱۱: قابلیت‌های درون سازمانی

دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله قابلیت‌های درون سازمانی به معنای نزدیکی و ساخت روابط شخصی با کارکنان، روابط شخصی میان کارکنان، جلسات دوستانه با کارکنان و ارتباطات غیراداری است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله قابلیت‌های درون سازمانی را در جدول ۱۲ مشاهده می‌کنید.

جدول ۱۲- دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم قابلیت‌های درون سازمانی

نزدیکی و ساخت روابط شخصی با کارکنان	قابلیت‌های درون سازمانی
روابط شخصی میان کارکنان	
جلسات دوستانه با کارکنان	
ارتباطات غیراداری	

#### مقوله ۱۲: عملکرد سازمان

دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله عملکرد سازمان به معنای قابلیت پاسخگویی به رقبای، افزایش سهم سازمان، گسترش سازمان، توانایی رقابت، قابلیت انتخاب است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله عملکرد سازمان را در جدول ۱۳ مشاهده می‌کنید.

جدول ۱۳- دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم عملکرد سازمان

قابلیت پاسخگویی به رقبا	عملکرد سازمان
افزایش سهم سازمان	
گسترش سازمان	
توانایی رقابت	
قابلیت انتخاب	

جدول ۸- دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم کارآفرینی سازمانی

گردآوری اطلاعات سازمان	کارآفرینی سازمانی
نظارت بر عملکرد سازمان‌یابی	
حضور در شبکه‌های اجتماعی	
خلق ارزش از طریق شبکه‌های اجتماعی	
حضور در نمایشگاه‌های تخصصی	
حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی	

#### مقوله ۸: ویژگی‌های سازمانی بنگاه کارآفرین

دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله ویژگی‌های سازمانی بنگاه کارآفرین به معنای شهرت سازمانی، اندازه بنگاه، برندسازی شرکتی، اهداف بنگاه، ظرفیت جذب دانش و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله ویژگی‌های سازمانی بنگاه کارآفرین را در جدول ۹ مشاهده می‌کنید.

جدول ۹- دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم ویژگی‌های سازمانی بنگاه کارآفرین

شهرت سازمانی	ویژگی‌های سازمانی بنگاه کارآفرین
اندازه بنگاه	
برندسازی شرکتی	
اهداف بنگاه	
ظرفیت جذب دانش	
فرهنگ سازمانی کارآفرینانه	

#### مقوله ۹: ویژگی‌های کارکنان بنگاه کارآفرین

دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله ویژگی‌های کارکنان بنگاه کارآفرین به معنای تحصیلات کارکنان، قابلیت همکاری تیمی، دانش‌محور بودن کارکنان، مهارت تولید کارکنان، خودکارآمدی کارکنان، قابلیت حل مسأله کارکنان، توفیق‌طلبی و تحمل ابهام کارکنان است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله ویژگی‌های کارکنان بنگاه کارآفرین را در جدول ۱۰ مشاهده می‌کنید.

جدول ۱۰- دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم ویژگی‌های کارکنان بنگاه کارآفرین

تحصیلات کارکنان	ویژگی‌های کارکنان بنگاه کارآفرین
همکاری تیمی	
دانش‌محور بودن کارکنان	
مهارت تولید کارکنان	
خودکارآمدی کارکنان	
تاب‌آوری کارکنان	
داشتن هوش رقابتی	
قابلیت حل مسأله	
تحمل ابهام	

#### مقوله ۱۰: ویژگی‌های مدیران بنگاه کارآفرین

دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله ویژگی‌های مدیران بنگاه کارآفرین به معنای داشتن شهرت، خوشنامی و میزان مقبولیت، خلق رویدادها، تدوین راهبردهای برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل، ذهنیت کارآفرینانه، نگرش



## مقاله ۱۳: اشتغال

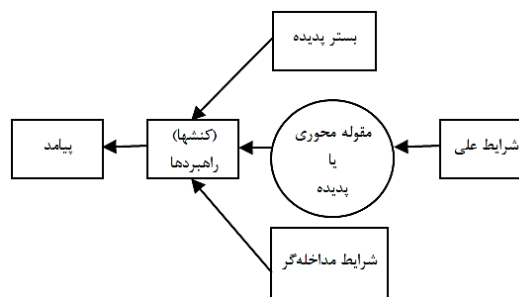
دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله اشتغال به معنای افزایش اشتغال و تولید و اشتغال است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله اشتغال را در جدول ۱۴ مشاهده می‌کنید.

جدول ۱۴- دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم اشتغال

اشتغال	افزایش اشتغال
	تولید و اشتغال

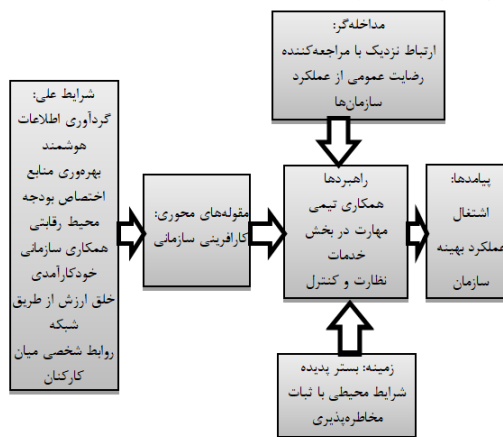
## کدگذاری گزینشی

در مرحله کدگذاری گزینشی پژوهش حاضر، ارتباط مقوله اصلی با سایر مقولات مشخص شد. در این مرحله، طبقات اصلی و فرعی با یکدیگر مرتبط شدند تا مفاهیم نظری به منظور ارائه مدلی برای بر جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی، توسعه یابند. این اقدامات باعث شد تا پژوهشگر بتواند مفاهیم به دست آمده در مراحل کدگذاری باز و محوری را یکپارچه کند و از آن‌ها به منظور ارائه مدلی برای جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی استفاده کند. به این منظور در قالب روش پژوهش کیفی، با استفاده از پارادایمی که کوربین و استراس ارائه کرده‌اند نقش مقولات استخراج‌شده را در قالب مدل پارادایمی شناسایی شد. مدل پارادایمی دارای اجزای زیر است که در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱- مدل پارادایم

ایجاد ارتباط بین مقوله‌های مختلف شناسایی‌شده را در قالب مدل پارادایم در شکل ۲ نمایش داده شده است:



شکل ۲- کدگذاری محوری براساس مدل پارادایمی پژوهش

## تحلیل مدل پارادایمی پژوهش

در پژوهش حاضر با توجه به الگوی پارادایمی می‌توان عوامل ذیل را دسته‌بندی کرد:

مقوله محوری: کارآفرینی سازمانی، واقعه یا رویداد اصلی است که حاصل تعامل میان شرایط متفاوت است. بر این اساس در پژوهش حاضر بازاریابی کارآفرینی سازمانی به‌عنوان پدیده کنونی یا مقوله‌محوری مطرح شده‌اند. شرایط علی: گردآوری اطلاعات هوشمند، بهره‌وری منابع، اختصاص بودجه، محیط رقابتی، همکاری سازمانی، خودکارآمدی، خلق ارزش از طریق شبکه، روابط شخصی میان کارکنان؛ که از میان مقوله‌های موجود، گردآوری اطلاعات هوشمند، بهره‌وری منابع، اختصاص بودجه، محیط رقابتی، همکاری سازمانی، خودکارآمدی، خلق ارزش از طریق شبکه، روابط شخصی میان کارکنان، به‌عنوان عللی تلقی می‌شوند که نقش فعال در ارائه مدلی برای جانشین‌پروری کارآفرینانه داشته و تا این عوامل مهیا نشوند الگوی پیشنهادی شکل نمی‌گیرد.

راهبردها: همکاری تیمی، مهارت در بخش خدمات، نظارت و کنترل منظور از راهبردها در رویکرد زمینه بنیاد اقدامات هدف‌مندی هستند که راه‌حلی برای پدیده موردنظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. مهم‌ترین راهبردهای اتخاذشده در این پژوهش عبارتند از: همکاری تیمی، مهارت در بخش خدمات، نظارت و کنترل.

بستر زمینه: شرایط محیطی با ثبات و مخاطره‌پذیری شرایط بستر مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده موردنظر را فراهم می‌سازند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شرایط بستر در پژوهش کنونی شامل شرایط محیطی با ثبات و مخاطره‌پذیری هستند.

شرایط مداخله‌گر: ارتباط نزدیک با مراجعه‌کننده و رضایت عمومی از عملکرد سازمان‌ها

شرایط مداخله‌گر شرایطی ساختاری هستند که به پدیده موردنظر تعلق دارند و بر راهبردها اثر می‌گذارند. شرایط مداخله‌گر راهبردها را درون بستر خاصی محدود یا تسهیل می‌کنند. در پژوهش حاضر ارتباط نزدیک با مراجعه‌کننده و رضایت عمومی از عملکرد سازمان‌ها به‌عنوان شرایط مداخله‌گر مدل پارادایمی مورد توجه قرار گرفته‌اند.

پیامدها: اشتغال و عملکرد بهینه سازمان

پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده موردنظر حاصل می‌شوند. هر جا کنش / واکنشی در پاسخ به امر یا مسأله‌ای یا به منظور اداره و حفظ موقعیتی از سوی فرد یا افرادی انتخاب شوند پیامدهایی پدید می‌آید. برخی از این پیامدها خواسته و برخی ناخواسته‌اند. پیامد پژوهش حاضر عبارتند از: اشتغال و عملکرد بهینه سازمان.

## ۷- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی ارائه الگوی جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی در صنایع غذایی با رویکرد کیفی می‌باشد. تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش بر مبنای روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شده و خلاصه‌نویسی‌های صورت‌گرفته از اسناد و مدارک مورد مطالعه مجدد قرار می‌گیرد. بدین ترتیب برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تفسیری رویکرد مقایسه مداوم استرواس و کوربین استفاده شد. درگام اول از تحلیل اطلاعات که کدگذاری باز است ابتدا داده‌ها خط به خط خوانده و کدهای باز استخراج گردید. در بخش کدگذاری محوری کدهای بدست‌آمده در بخش کدگذاری آزاد مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت و کدهای مرتبط و مشابه با هم در دسته‌ها یا مقوله‌های بزرگ‌تری دسته‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان داد که معیارهای نهایی، تعداد ۱۳ مقوله اصلی و ۴۰ مقوله فرعی حاصل گردید. یافته‌های پژوهش برای الگوی پارادایمی بصورت عوامل ذیل دسته‌بندی شدند:

مقوله محوری: کارآفرینی سازمانی؛ که در پژوهش حاضر بازاریابی کارآفرینی سازمانی به‌عنوان پدیده کانونی یا مقوله محوری مطرح شده‌اند. شرایط علی: گردآوری اطلاعات هوشمند، بهره‌وری منابع، اختصاص بودجه، محیط رقابتی، همکاری سازمانی، خودکارآمدی، خلق ارزش از طریق شبکه، روابط شخصی میان کارکنان؛ که از میان مقوله‌های موجود، گردآوری اطلاعات هوشمند، بهره‌وری منابع، اختصاص بودجه، محیط رقابتی، همکاری سازمانی، خودکارآمدی، خلق ارزش از طریق شبکه، روابط شخصی میان کارکنان، به‌عنوان عللی تلقی می‌شوند که نقش فعال در ارائه مدلی برای جانشین‌پروری کارآفرینانه داشته و تا این عوامل مهیا نشوند الگوی پیشنهادی شکل نمی‌گیرد.

راهبردها: همکاری تیمی، مهارت در بخش خدمات، نظارت و کنترل؛ که منظور از راهبردها در رویکرد زمینه بنیاد اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حلی برای پدیده موردنظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. مهم‌ترین راهبردهای اتخاذشده در این پژوهش عبارتند از: همکاری تیمی، مهارت در بخش خدمات، نظارت و کنترل.

بستر زمینه: شرایط محیطی با ثبات و مخاطره‌پذیری؛ که شرایط بستر در پژوهش کنونی شامل شرایط محیطی با ثبات و مخاطره‌پذیری هستند. شرایط مداخله‌گر: ارتباط نزدیک با مراجعه‌کننده و رضایت عمومی از عملکرد سازمان‌ها؛ در پژوهش حاضر ارتباط نزدیک با مراجعه‌کننده و رضایت عمومی از عملکرد سازمان‌ها به‌عنوان شرایط مداخله‌گر مدل پارادایمی مورد توجه قرار گرفته‌اند.

پیامدها: اشتغال و عملکرد بهینه سازمان؛ که پیامد پژوهش حاضر عبارتند از: اشتغال و عملکرد بهینه سازمان.

در مرحله کدگذاری گزینشی پژوهش حاضر، ارتباط مقوله اصلی با سایر مقولات مشخص شد. در این مرحله، طبقات اصلی و فرعی با یکدیگر

مرتبط شدند تا مفاهیم نظری به منظور ارائه مدلی برای جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی توسعه یابند. این اقدامات باعث شد تا پژوهشگر بتواند مفاهیم به‌دست آمده در مراحل کدگذاری باز و محوری را یکپارچه کند و از آن‌ها به منظور ارائه مدلی برای جانشین‌پروری کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی استفاده کند. به این منظور در قالب روش پژوهش کیفی، با استفاده از پارادایمی که کوربین و استراس ارائه کرده‌اند نقش مقولات استخراج شده را در قالب مدل پارادایمی شناسایی نمود.

از پیشنهادات پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های جانشین‌پروری کارآفرینانه با نیازهای حرفه‌ای توسط سیستم آموزشی کشور
۲. تدوین خط‌مشی‌ها، راهبردها و قوانین مناسب توسط دولت در جهت ترویج توسعه و رفع موانع آنان.
۳. ایجاد فرصت‌های عادلانه با تأکید بر اصل تعهد و تخصص و شایسته‌سالاری در جذب و بهره‌گیری از توانمندی‌های متخصص در نظام مدیریتی.

ایجاد یک شبکه بزرگ کارآفرینی، به ایجاد مراکز جانشین‌پروری کارآفرینانه در استان‌ها و شهرستان‌ها برای معرفی کارآفرینان برتر، سهولت دسترسی به آنها و برقراری ارتباط میان افراد و شرکت‌ها.

## ۸- مراجع

- ۱- مدملی، زهرا. تبیین کیفی موانع کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، پنجمین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین، ۱۳۹۶.
- ۲- فرامرزی، عین‌الله و رفیعی، نسترن. مدیریت جانشین‌پروری کارآفرینانه، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بی‌تا، ۱۳۸۷.
- ۳- هادی‌زاده مقدم، اکرم، سلطانی، فرانسه. تدوین مؤلفه‌های پیاده‌سازی مدیریت جانشین‌پروری در سازمان - فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره (۱۰۳): ۳۹-۸۲، ۱۳۹۰.
- ۴- رجیبی داریزنی، سمیه و فاطمه‌السادات رباطی. بررسی رابطه یادگیری سازمانی و کارآفرینی با عملکرد شغلی کارکنان اداره کل میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری شهرستان کرمان، ششمین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی، آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین، ۱۳۹۷.
- ۵- الوانی، سیدمهدی، سیدنقوی، میرعلی، زارع بزرگ آبادی، رضا. جایگاه شایستگی‌های محوری در جانشین‌پروری، مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۷، ۴۱-۶۲، ۱۳۹۵.
- ۶- صفری جعفرلو، حمیدرضا؛ محمدحسین قربانی و حسین زارعیان. مدل‌یابی تأثیر هوش معنوی و جانشین‌پروری به کارآفرینی، بر قصد کارآفرینی در دانشجویان علوم ورزشی، دومانه‌نامه مطالعات مدیریت ورزشی، ۹ (۴۶): ۲۱۳-۲۳۰، ۱۳۹۶.
- ۷- غیائی، عبدالرحیم. تأثیر باور به خودکارآمدی و جانشین‌پروری کارآفرینی با قصد کارآفرینی دانشجویان کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه زابل، پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، ۸ (۳۹): ۳-۱۵، ۱۳۹۵.
- ۸- دانایی‌فرد، حسن، عباسی، طیبیه، صالحی، علی‌اکبر. ارتقای کارآفرینی در بخش دولتی؛ بررسی عوامل ساختاری، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۴ (۱۰): ۷-۱۳، ۱۳۹۱.
- ۹- نصیری زنگ‌آباد، عباس، رسولی، رضا، الوداری، حسن، محمدزاده، علی. طراحی مدل دولت کارآفرین برای سازمان‌های اداری ایران، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵ (۱): ۹۱-۱۰۶، ۱۳۹۵.

- 29- Zhang, M., Walter, T., Tears, R.S. & Mark, H.J. Organizational Succession in public sector organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 6: 2013.
- 30- Eisenhardt, V and Swartz, S. The Challenges of multidisciplinary Consulting to family-owned, *Business Review*, vol. 2 (4): 329- 339. 1989.
- 31- Kim, S. Learning goal orientation, formalmentoring, and leadershipcompetence in HRD A conceptualmodel, *Journal of European Industrial Training*, 31 (3): 181-194, 2007.
- 32- Adendorff, C.M. The development of cultural family business model of good governance for Greek family businesses in South Africa", Unpublished ph.d. dissertation, university of Rhodes, Graham stone. 3, 2004.
- 33- Handler, W. Succession in family firms. *Entrepreneurship Theory practices*, 15 (1): 39-40, 1990.
- ۱۰- عیدی، اکبر و دیانتی، محمد. مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین‌پروری. تدبیر، ۱۹ (۱۹۵)، ۲۸-۱۲، ۱۳۸۷.
- ۱۱- بارانی شهرزاد، زرافشانی کیومرث. بررسی تأثیر جانشین‌پروری نسبت به کارآفرینی، هنجارهای جامعه و باور به خودکارآمدی در پیش‌بینی نیت کارآفرینانه دانشجویان مدیریت و آبادانی روستاها در دانشگاه پیام‌نور کرمانشاه، تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران (علوم کشاورزی ایران)، ۴۰ (۳): ۹۱-۹۹، ۱۳۸۸.
- ۱۲- طبرسا، غلامعلی، یزدانی زیارت، محمد و طاهری، اسدالله، درآمدی بر کارآفرینی در بخش دولتی: رویکردی مفهومی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری، شیراز، ۱۳۸۹.
- ۱۳- محسنی، عادل، موسوی، سیدحسین و جمالی، محمد، ۱۳۹۲، نقش آموزش کارآفرینی در جانشین‌پروری کارآفرینانه و باور خودکارآمدی عمومی دانشجویان، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۹ (۳): ۶۳-۸۰، ۱۳۹۲.
- 14- Robert, A., Baron, Tang, J., Tang, Z. and Zhang, Y. Bribes as entrepreneurial actions: Why underdog entrepreneurs feel compelled to use them, *Journal of Business Venturing*, 33 (6): 679-690, 2018.
- 15- Hamplová, E. and Provazníková, K. Opinion and Attitudes of Entrepreneurs of Small and Medium-Sized Business in the Czech Republic Conditions, *Procedia Economics and Finance*, 3: 942-947, 2015.
- 16- Gloss, A., Pollack, J. M. and Ward, M.K. A risky shift? An exploration of the measurement equivalence of entrepreneurial attitudes and entrepreneurial orientation across socioeconomic gradients, *Journal of Business Venturing Insights*, 7: 32-37, 2017.
- 17- Neubauer, H. The Dynamics of Succession in Family Business in Western European Countries. *Family Business review*, 16 (4): 12-22, 2003.
- 18- Díaz-García, M. C. and Jiménez-Moreno, J. Entrepreneurial intention: the role of gender, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6 (3): 261-283, 2010.
- 19- Solomon, A. Breunline, D., Panattoni, K. Gustafson, M., Ransburg, D., Ryan, C., Hammerman, T. and Terrien, J. Don't lock Me Out: Life-Story". Interview of Family Business Owners Facing Succession, *Family Business review*, 13 (2): 1-12, 2011.
- 20- Brown, B., Packard, M. and Bylund, P. Judgment, fast and slow: Toward a judgment view of entrepreneurs' impulsivity, *Journal of Business Venturing Insights*, 10 (C): 2018.
- 21- Gao, Y., Ge, B., Lang, X. and Xu, X. Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An empirical research, *Technological Forecasting and Social Change*, 135: 178-187, 2018.
- 22- Ahunov, M. and Yusupov, N. Risk attitudes and entrepreneurial motivations: Evidence from transition economies, *Economics Letters*, 160: 7-11, 2017.
- 23- Neneh, B. N. From entrepreneurial alertness to entrepreneurial behavior: The role of trait competitiveness and proactive personality, *Personality and Individual Differences*, 138: 273-279, 2019.
- 24- Bosma, B. and Schutjens, V. Understanding regional variation in entrepreneurial activity and entrepreneurial attitude in Europe, *The Annals of Regional Science*, 47 (3): 711-742, 2010.
- 25- Astrachan, J. H. and Shanker, M. C. Family business contribution to the U.S. economy: A closer look, *Family Business Review*, 16: 3-4, 2003.
- 26- Jensen, C.L., Parker, K.R., Nitse, P.S. & Dishman, P.L., 2014, *Environmental Scanning and Organizational Succession, Marketing Intelligence Planning*.
- 27- De Massis, A. Chua, J. and Chrisman, J. Factors Preventing Intrafamily Succession. *Family Business review*, 21 (2): 4-12, 2008.
- 28- Draghici, A., Albulescu, C. T. and Tamasila, M. Entrepreneurial Attitude as Knowledge Asset: Its Impact on the Entrepreneurial Activity in Europe, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109: 205-209, 2014.