



چالش‌های پیش روی کسب و کارهای خانوادگی و راهکارهای رفع آن

معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران







اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE,
INDUSTRIES, MINES AND AGRICULTURE

عنوان: چالش‌های پیش روی کسب و کارهای خانوادگی و راه کارهای رفع آن

مجری طرح: علی بقائی سرابی

همکاران: شراره کامرانی و ظهیر صیامیان گرجی

کارفرما: معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

بهار 1405

گزارش حاضر به سفارش و حمایت مالی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران انجام شده است. مالکیت معنوی گزارش متعلق به اتاق تهران بوده و هرگونه بازتولید یا ارائه نتایج طرح منوط به موافقت این اتاق است.





فهرست مطالب

فصل اول: کلیات پژوهش

2	مقدمه.....
3	1-1- بیان مسأله پژوهش.....
6	2-1- اهمیت و ضرورت پژوهش.....
8	3-1- اهداف پژوهش.....

فصل دوم: محیط نظری پژوهش

11	مقدمه.....
11	1-2- مفهوم‌شناسی و گونه‌شناسی پیشینی.....
12	1-1-2- مفاهیم کلیدی.....
12	1-1-1-2- مفهوم و گونه‌های «خانواده».....
20	2-1-1-2- مفهوم و گونه‌های «کسب و کارهای خانوادگی».....
20	1-2-1-1-2- مفهوم «کسب و کارهای خانوادگی».....
21	(الف) آناتومی و مرفولوژی کسب و کارهای خانوادگی
21	کسب و کار خانوادگی به مثابه سازمان
22	کسب و کار خانوادگی به مثابه سیستم
23	کسب و کار خانوادگی به مثابه شبکه
25	کسب و کار خانوادگی به مثابه گروه
26	(ب) کارکردها و عملکردهای کسب و کارهای خانوادگی
27	کارکردهای توسعه‌ای.....
28	کارکردهای پایداری اقتصادی.....
29	کارکردهای ایجاد شبکه‌های محلی
30	کارکردهای انتقال بین‌نسلی.....
31	کارکردهای توزیعی.....
31	کارکردهای قشربندی.....
33	2-2-1-1-2- تعاریف کسب و کارهای خانوادگی در ادبیات رسمی-اداری.....
38	3-2-1-1-2- گونه‌های «کسب و کارهای خانوادگی».....



- 38..... (الف) گونه یک بر مبنای اندازه: از کوچک تا بزرگ
- 40..... (ب) گونه یک بر مبنای توان و دوام: یوزپلنگ، اسب آبی، اختاپوس، فیل عظیم‌الجثه
- 41..... 3-1-1-2- مفهوم و گونه‌های «چالش‌ها و راهکارهای رفع آن»
- 41..... 1-3-1-1-2- مفهوم «چالش و راهکار»
- 41..... (الف) دیدگاه ساختاری: چالش به مثابه برهم‌زننده یا بازدارنده تعادل
- 42..... (ب) دیدگاه نهادی: چالش به مثابه محدودیت و قید و بند در مسیر تکامل
- 43..... (ج) دیدگاه تضاد: چالش به مثابه میدان مبارزه
- 44..... (د) دیدگاه اقتصادی: دیدگاه چالش به مثابه هزینه اضافی
- 44..... 2-1-2- «بخش» هدف: کسب و کارهای خانوادگی عمومی: از کشاورزی تا صنعت لغایت خدمات
- 45..... 2-2- پیشینه‌های پژوهش در چالش‌ها و راهکارهای رفع آنها در موضوع کسب و کارهای خانوادگی
- 46..... 1-2-2- پیشینه‌های پژوهشی داخلی
- 74..... 2-2-2- پیشینه‌های پژوهشی خارجی
- 74..... (الف) رویکردهای غالب در پایداری کسب و کار خانوادگی از نظر هدف
- 86..... (ب) پیشینه پژوهش در مورد نقش خانواده در نوآوری کسب‌وکار
- 92..... (ج) جنبه‌های تاریک کسب و کارهای خانوادگی
- 115..... 3-2-2- جمع‌بندی و نقد پیشینه‌های پژوهشی
- 115..... 3-2- محیط نظری پژوهش
- 116..... (الف) گونه‌شناسی رویکردهای نظری بر اساس رویکرد علمی و درون‌مایه علمی
- 117..... (ب) تحلیل تطبیقی رویکردها
- 118..... (ج) تحلیل نظریه‌ها از منظر چرخه عمر کسب‌وکار خانوادگی
- 118..... (د) تحلیل خلأهای نظری
- 118..... (م) تحلیل انتقادی از منظر قدرت و ایدئولوژی
- 119..... (ن) تحلیل پیوستار مسئله‌محور
- 119..... (و) تحلیل کاربردپذیری نظریه‌ها در سیاست‌گذاری
- 119..... (ه) ملاحظات نظری در راستای میدان پژوهش
- 120..... (ی) گونه‌شناسی انواع چالش‌ها از منظر نظری

فصل سوّم: روش پژوهش

- 22..... مقدمه
- 22..... 1-3- بهینه‌کاوی
- 25..... 2-3- مصاحبه‌های اپی‌زودیک



3-3- تحلیل داده‌ها.....	28
4-3- پیمایش.....	130

فصل چهارم: یافته‌های پژوهش

مقدمه.....	32
4-1- بهینه‌کاوی و تحلیل تطبیقی.....	32
4-2-1- موردهای مرور سیستماتیک.....	132
4-2-1-1- مورد دانمارک.....	132
4-2-1-2- مورد ایالات متحده آمریکا.....	42
4-2-1-3- مورد آلمان.....	156
4-2-1-4- مورد ژاپن.....	169
4-2-1-5- مورد ایتالیا.....	82
4-2-1-6- مورد چین.....	196
4-2-1-7- مورد عربستان.....	206
4-2-1-8- مورد قطر.....	216
4-2-1-9- مورد ترکیه.....	228
4-2-2- تحلیل ایستائی‌شناسی همسنگانه موردها.....	44
4-3- مصاحبه‌های اپیزودیک.....	46
4-3-1- تحلیل مضمونی مصاحبه‌ها.....	46
4-3-2- تحلیل تطبیقی عمیق مضامین.....	66
4-3-2-1- تحلیل تطبیقی عمیق محور (1): برداشت مفهومی از «کسب‌وکار خانوادگی».....	266
4-3-2-2- تحلیل محور (2): چالش‌های نسلی، عاطفی، روابط درون خانوادگی و رابطه با نسل بنیان‌گذار.....	270
4-3-2-3- تحلیل تطبیقی عمیق در محور (3): چالش جانشینی و انتقال قدرت.....	273
4-3-2-4- تحلیل تطبیقی عمیق محور (4): چالش‌های حکمرانی و ساختارهای رسمی.....	277
4-3-2-5- تحلیل تطبیقی عمیق محور (5): چالش‌های اقتصادی، مدیریتی و محیطی.....	80
4-3-2-6- تحلیل تطبیقی عمیق محور (6): شبکه‌ها، سرمایه اجتماعی و حک‌شدگی.....	83
4-3-2-7- تحلیل تطبیقی عمیق محور (7): مفهوم چالش‌ها و راهکارها.....	87
4-3-2-8- تحلیل تطبیقی عمیق محور (8): دسته‌بندی چالش‌ها و راهکارها.....	90
4-3-2-9- گونه‌شناسی کسب و کارهای خانوادگی.....	296
4-3-3- گونه‌شناسی جامع چالش‌ها و راهکارهای رفع چالش‌ها در کسب و کارهای خانوادگی.....	99
4-3-3-1- بخش اول: گونه‌شناسی چالش‌ها.....	



- 303..... 4-3-3-2- بخش دوم: گونه‌شناسی راهکارها
- 304..... 4-3-3-3- بخش سوم: ماتریس مپینگ
- 305..... 4-3-3-4- بخش چهارم: همسنجی ایستای گونه‌های چالش- راهکار ایرانی در برابر تجربه جهانی
- 306..... 4-3-4- شبکه مضامین یکپارچه و نهایی
- 308..... 4-3-5- روایت تحلیلی یکپارچه

فصل پنجم: تحلیل پایانی و توصیه سیاستی

- 314..... مقدمه
- 315..... 5-1- بحث و نتیجه‌گیری
- 318..... 5-2- تحلیل انتقادی- سازنده: شکاف‌های نهادی و توزیع عاملیت
- 320..... 5-3- سند پیشنهادات سیاستی و نهادی برای پایداری کسب و کارهای خانوادگی در ایران

پیوست‌ها

- 329..... پیوست 1- نظریه‌های مرتبط با تعریف و تبیین چالشهای کسب و کارهای خانوادگی
- 426..... پیوست 2- نتایج پیمایش چالشهای کسب و کارهای خانوادگی
- 428..... منابع و مآخذ



فهرست جداول

- جدول 1) اشتراک و افتراق میان خانواده‌های سنتی و نوین..... 13
- جدول 2) تحول گونه‌های خانواده در طول تاریخ..... 14
- جدول 3) تحلیل تطبیقی (اشتراک‌ها و افتراق‌ها) خانواده‌ها..... 15
- جدول 4) پروفایل نقش خانواده در کسب و کار در نگاه طولی..... 16
- جدول 5) گونه‌بندی خانواده‌ها در کتاب راهنمای پالگرویو در مورد ناهمگونی در میان شرکت‌های خانوادگی..... 19
- جدول 6) تفاوت‌های مشاهده شده بین شرکت‌های خانوادگی و سازمانی از دیدگاه سیستمی..... 22
- جدول 7) تعاریف رسمی-اداری کسب و کارهای خانوادگی..... 33
- جدول 8) نقاط قوت و ضعف تعاریف رسمی-اداری..... 36
- جدول 9) ابهامات و نقدهای وارده بر تعریف شبکه کسب و کارهای خانوادگی..... 37
- جدول 10) روش شناسی پیشینه‌های مطالعاتی در بخش داخلی..... 65
- جدول 11) خلاصه‌ی پیشینه‌های تحقیق به تفکیک چالش، سازوکار ایجاد، پیامد و راهکار رفع چالش..... 68
- جدول 12) چالش‌ها، پیامد و راهکارها در خوشه 1 (سرمایه کسب و کار خانوادگی)..... 75
- جدول 13) چالش‌ها، پیامد و راهکارها در خوشه 2 (استراتژی کسب و کار خانوادگی)..... 78
- جدول 14) چالش‌ها، پیامد و راهکارها در خوشه 3 (مسئولیت اجتماعی کسب و کارهای خانوادگی)..... 80
- جدول 15) چالش‌ها، پیامد و راهکارها در خوشه 4 (جانشینی کسب و کارهای خانوادگی)..... 82
- جدول 16) چالش‌ها، پیامد و راهکارها بر حسب سه گونه از نظر هدف..... 83
- جدول 17) چالش‌ها، سازوکار ایجاد و راهکارها مطالعات در مورد نقش خانواده در نوآوری کسب و کار..... 90
- جدول 18) خلاصه نتایج پیشینه‌ها در مورد جنبه‌های روی تاریک کسب و کار خانوادگی..... 106
- جدول 19) طبقه‌بندی نظریه‌ها بر اساس رویکرد علمی..... 116
- جدول 20) دسته‌بندی نظریه‌ها بر اساس درون‌مایه موضوعی..... 116
- جدول 21) تحلیل آماری فراوانی نظریه‌ها (بر حسب مضمون)..... 116
- جدول 22) رویکردهای نظری میان‌رشته‌ای..... 117
- جدول 23) رویکردهای نظری جهان‌محلی..... 117
- جدول 24) رویکردهای نظری بر حسب مقیاس تحلیل..... 118
- جدول 25) رویکردهای نظری چرخه‌محور..... 118
- جدول 26) خلاصه‌ی رویکردهای نظری..... 18
- جدول 27) رویکردهای نظری بر حسب موضع انتقادی..... 118
- جدول 28) رویکردهای نظری بر حسب مسأله محوری..... 119



- جدول 29) رویکردهای نظری از منظر کاربردی سیاستی..... 119
- جدول 30) شاخص محیط ملی کسب و کارهای خانوادگی در کشورهای منتخب..... 123
- جدول 31) خلاصه مشخصات مشارکت کنندگان در مصاحبه..... 127
- جدول 32) مراحل رسمی ثبت و تأسیس کسب و کارهای خانوادگی در دانمارک..... 133
- جدول 33) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی برای کسب و کارهای خانوادگی در مرحله ثبت و تأسیس / دانمارک..... 135
- جدول 34) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی در مرحله تداوم و توسعه / دانمارک..... 137
- جدول 35) چالش‌ها و راهکارهای نهادی مرحله خروج / دانمارک..... 139
- جدول 36) چالش‌ها و راهکارهای نهادی برای سه مرحله ثبت، تداوم، خروج / دانمارک..... 140
- جدول 37) مراحل رسمی ثبت و تأسیس شرکت‌های خانوادگی در ایالات متحده..... 144
- جدول 38) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی رفع چالش‌های در مرحله ثبت و تأسیس / آمریکا..... 146
- جدول 39) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی در مرحله تداوم و توسعه / ایالات متحده آمریکا..... 149
- جدول 40) چالش‌ها و راهکارهای نهادی مرحله خروج / ایالات متحده آمریکا..... 151
- جدول 41) جامع چالش‌ها و راهکارهای نهادی برای سه مرحله ثبت، تداوم، خروج / ایالات متحده..... 153
- جدول 42) مراحل ثبت و تأسیس کسب و کارهای خانوادگی در آلمان..... 157
- جدول 43) خلاصه چالش‌های ثبت و تأسیس کسب و کارهای خانوادگی در آلمان و راهکارهای نهادی..... 159
- جدول 44) چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی آلمان در مرحله تداوم و توسعه و راهکارهای نهادی..... 162
- جدول 45) خلاصه چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در مرحله خروج در آلمان و راهکارهای نهادی..... 165
- جدول 46) جامع چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در آلمان و راهکارهای نهادی..... 167
- جدول 47) مراحل رسمی ثبت و تأسیس شرکت‌های خانوادگی در ژاپن..... 171
- جدول 48) چالش‌های تأسیس و ثبت رسمی کسب و کارهای خانوادگی در ژاپن و راهکارهای نهادی..... 173
- جدول 49) چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی مرحله تداوم و توسعه کسب و کارهای خانوادگی در ژاپن..... 176
- جدول 50) چالش‌ها و راهکارهای مرحله خروج کسب و کارهای خانوادگی در ژاپن..... 178
- جدول 51) خلاصه جامع چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در ژاپن و راهکارهای نهادی..... 179
- جدول 52) مراحل رسمی ثبت و تأسیس شرکت‌های خانوادگی در ایتالیا..... 184
- جدول 53) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی رفع چالش‌ها در مرحله ثبت و تأسیس / ایتالیا..... 186
- جدول 54) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی در مرحله تداوم / ایتالیا..... 190
- جدول 55) چالش‌ها و راهکارهای نهادی مرحله خروج / ایتالیا..... 192
- جدول 56) خلاصه جامع چالش‌ها در ایتالیا و راهکارهای نهادی در مراحل ثبت، تداوم و خروج..... 193
- جدول 57) مراحل رسمی ثبت و تأسیس کسب و کارهای خانوادگی در چین..... 197
- جدول 58) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی برای کسب و کارهای خانوادگی در مرحله ثبت و تأسیس / چین..... 198
- جدول 59) چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی مرحله تداوم و توسعه کسب و کارهای خانوادگی در چین..... 200
- جدول 60) چالش‌ها و راهکارهای نهادی مرحله خروج / چین..... 202



- جدول 61) خلاصه جامع چالش‌ها و راهکارهای نهادی برای سه مرحله ثبت، تداوم و خروج در چین.....204
- جدول 62) مراحل رسمی ثبت و تأسیس شرکت‌های خانوادگی در عربستان.....206
- جدول 63) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی رفع چالش‌ها در مرحله ثبت و تأسیس/عربستان.....208
- جدول 64) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی در مرحله تداوم و توسعه/عربستان سعودی.....211
- جدول 65) چالش‌ها و راهکارهای نهادی مرحله خروج/عربستان سعودی.....213
- جدول 66) جامع چالش‌ها و راهکارهای نهادی کسب و کارهای خانوادگی در عربستان سعودی.....214
- جدول 67) مراحل ثبت و تأسیس کسب و کارهای خانوادگی در قطر.....217
- جدول 68) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی رفع چالش‌ها در مرحله ثبت و تأسیس/قطر.....219
- جدول 69) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی در مرحله تداوم و توسعه/قطر.....221
- جدول 70) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی کسب و کارهای خانوادگی قطر در مرحله خروج.....223
- جدول 71) خلاصه جامع چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در قطر و راهکارهای نهادی.....224
- جدول 72) مراحل رسمی ثبت و تأسیس شرکت‌های خانوادگی در ترکیه.....230
- جدول 73) فرآیند ثبت و تأسیس، چالش‌ها و راهکارهای نهادی / کسب و کارهای خانوادگی در ترکیه.....232
- جدول 74) چالش‌ها و راهکارهای نهادی رفع چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در مرحله تداوم / ترکیه.....235
- جدول 75) چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در مرحله خروج در کشور ترکیه و اقدامات نهادی رفع چالش‌ها.....238
- جدول 76) جدول جامع چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در کشور ترکیه و راهکارها.....240
- جدول 77) چالش‌ها و راهکارهای عموماً مشترک کشورهای منتخب.....244
- جدول 78) تحلیل مضمونی مصاحبه اول (مشارکت‌کننده شماره 1: M1).....247
- جدول 79) تحلیل مضمونی مصاحبه دوم (مشارکت‌کننده شماره 2: M2).....248
- جدول 80) تحلیل کیفی (مشارکت‌کننده شماره 3: M3).....250
- جدول 81) تحلیل مضمونی مصاحبه (مشارکت‌کننده شماره 4: M4).....252
- جدول 82) تحلیل مضمونی مصاحبه (مشارکت‌کننده شماره 5: M5).....256
- جدول 83) تحلیل مضمونی مصاحبه (مشارکت‌کننده شماره 6: M6).....258
- جدول 84) تحلیل مضمونی مصاحبه (مشارکت‌کننده شماره 7: M7).....262
- جدول 85) تحلیل مضمونی مصاحبه (مشارکت‌کننده شماره 8: M8).....264
- جدول 86) مشخصات گونه کسب و کار «سرپرست‌سالار سنتی».....297
- جدول 87) مشخصات گونه کسب و کار «میراث‌دار هویت‌محور».....298
- جدول 88) مشخصات گونه کسب و کار «نهادساز در حال گذار».....298
- جدول 89) مشخصات گونه کسب و کار «بحران‌زیست تاب‌آور».....299
- جدول 90) گونه کسب و کارهای مشارکت‌کننده در مصاحبه‌های اپیزودیک.....299
- جدول 91) همسنجی تجربیات جهانی با گونه‌شناسی بومی کسب و کارهای خانوادگی از حیث چالش‌ها-راهکارها.....305
- جدول 92) تحول بنیادین از کسب و کار سنتی-عاطفی به نهاد شرکتی-عقلایی.....306



- جدول 93) تنش و تعادل میان حفظ هویت سنتی و ضرورت تحول.....307
- جدول 94) پیچیدگی‌های تحویل سکان و تداوم میراث.....307
- جدول 95) ساخت ظرفیت بقا و تداوم در بلندمدت.....308
- جدول 96) تحلیل شکاف عاملیت در چالشهای محوری.....319
- جدول 97) مقایسه شکاف ابزار حقوقی در کشورهای منتخب و ایران.....320
- جدول 98) ابزار حقوقی پیشنهادی متناسب با تیپ کسب و کارهای خانوادگی.....323
- جدول 99) اقدامات فوری پیشنهادی اجرای سند پایداری کسب و کارهای خانوادگی.....326
- جدول 100) اقدامات نهادهاسازی پیشنهادی در اجرای سند پایداری کسب و کارهای خانوادگی.....327
- جدول 101) اقدامات توسعه و تثبیت پیشنهادی در اجرای سند پایداری کسب و کارهای خانوادگی.....327



فهرست نمودارها و اشکال

نمودار 1) گونه‌بندی چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی مستخرج از رویکردهای نظری.....120



چکیده

کسب و کارهای خانوادگی سهم قابل توجهی در اشتغال، تولید، انتقال سرمایه، کارآفرینی و پایداری اقتصادی جوامع دارند اما، تداوم فعالیت آنها با چالش‌های متعددی در ابعاد خانوادگی، مدیریتی، حکمرانی، اقتصادی، نهادی و محیطی مواجه است. بررسی ادبیات نشان می‌دهد که مطالعات داخلی غالباً این کسب و کارها را به صورت همگن تحلیل کرده و تفاوت‌های ناشی از نوع مالکیت، ساختار خانواده، ترکیب نسلی، جنسیت، اندازه بنگاه و مرحله چرخه عمر را کمتر مورد توجه قرار داده‌اند. از این رو، راهکارهای ارائه شده نیز عمدتاً ماهیتی عمومی و غیرمتناسب با اقتضائات گونه‌های مختلف کسب و کارهای خانوادگی داشته‌اند. پژوهش حاضر با هدف شناخت، گونه‌بندی و تبیین چالش‌های مشترک و اختصاصی کسب و کارهای خانوادگی و ارائه راهکارهای سیاستی متناسب برای مراحل تأسیس، تداوم و انتقال بین‌نسلی آنها انجام شده است. پژوهش حاضر از رویکردی کیفی-تفسیری و تلفیقی بهره گرفته است. در گام نخست، با مرور نظام‌مند ادبیات داخلی و خارجی و تحلیل انتقادی پژوهش‌های انجام شده، مهم‌ترین چالش‌ها و راهکارهای مطرح در حوزه کسب و کارهای خانوادگی استخراج و طبقه‌بندی شد. سپس با بهره‌گیری از رویکرد بهینه‌کاوی، تجربه کشورهای منتخب جهان متناسب با شرایط ایران مورد بررسی تطبیقی قرار گرفت تا الگوهای موفق حکمرانی، جانشینی، حرفه‌ای‌سازی و پایداری شناسایی شود. در ادامه، به منظور دستیابی به تجربه زیسته فعالان این حوزه، ده مصاحبه اپی‌زودیک با صاحبان و مدیران کسب و کارهای خانوادگی متعلق به نسل‌های مختلف انجام و داده‌های حاصل از آنها با استفاده از تحلیل مضمون در سطوح کدهای اولیه، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر تحلیل شد. در نهایت، یافته‌های حاصل از سه منبع داده با یکدیگر تلفیق و بر اساس آن گونه‌شناسی بومی کسب و کارهای خانوادگی، مدل مفهومی چالش‌ها و راهکارها، نظریه میان‌برد «تعادل پویای چهارگانه تداوم بین‌نسلی»، تحلیل انتقادی وضعیت موجود و مجموعه‌ای از توصیه‌های سیاستی تدوین شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی ایران را نمی‌توان به مسائل منفرد مدیریتی یا اقتصادی تقلیل داد بلکه، این چالش‌ها در قالب چهار خوشه اصلی شامل چالش‌های نسلی و جانشینی، چالش‌های روابط خانوادگی و سرمایه اجتماعی، چالش‌های حکمرانی و ساختارهای رسمی، و چالش‌های اقتصادی، مدیریتی و محیطی سازمان می‌یابند. همچنین مشخص شد که شدت و نوع این چالش‌ها تابع ویژگی‌های گونه‌ای کسب و کارهای خانوادگی بوده و الگوی واحدی برای همه آنها وجود ندارد. تحلیل داده‌های میدانی نشان داد که تمرکز قدرت در نسل مؤسس، فقدان برنامه‌ریزی جانشینی، تداخل نقش‌های خانوادگی و سازمانی، ضعف سازوکارهای حکمرانی، غلبه روابط عاطفی بر شایسته‌سالاری، ضعف مستندسازی دانش، محدودیت یادگیری سازمانی و کاهش ظرفیت انطباق با تحولات محیطی از مهم‌ترین عوامل تهدیدکننده تداوم بین‌نسلی این کسب و کارها به شمار می‌روند. در مقابل، استقرار ساختارهای حرفه‌ای حکمرانی، برنامه‌ریزی نظام‌مند جانشینی، تقویت سرمایه اجتماعی، توسعه سازمان یادگیرنده، تفکیک نقش‌های خانوادگی از نقش‌های مدیریتی و بهره‌گیری از تجارب موفق جهانی از مهم‌ترین عوامل ارتقای تاب‌آوری و پایداری آنها شناخته شدند. بر پایه تلفیق یافته‌های تجربی و ادبیات نظری، پژوهش حاضر نظریه میان‌برد «تعادل چهارگانه تداوم بین‌نسلی کسب و کارهای خانوادگی» را ارائه می‌کند. مطابق این نظریه، پایداری بلندمدت کسب و کارهای خانوادگی در گرو برقراری تعادل پویا میان چهار قلمرو اقتدار، هویت، روابط و انطباق است و بسیاری از چالش‌های مشاهده شده، پیامد برهم خوردن این تعادل محسوب می‌شوند. بر همین مبنا، تحلیل انتقادی وضعیت کسب و کارهای خانوادگی ایران و نظام حمایت از آنها انجام شد و مجموعه‌ای از توصیه‌های سیاستی در سطوح حقوقی، نهادی، آموزشی، حکمرانی و توسعه‌ای برای ارتقای پایداری و تداوم بین‌نسلی این بنگاه‌ها ارائه گردید. این پژوهش با ارائه گونه‌شناسی بومی، چارچوب نظری تلفیقی و بسته سیاستی متناسب با شرایط ایران، می‌تواند مبنایی برای طراحی سیاست‌های حمایتی، اصلاح نظام حکمرانی کسب و کارهای خانوادگی و انجام پژوهش‌های آتی در این حوزه باشد.

کلیدواژه‌ها: چالش جانشینی، ناکارآمدی نهادی، حکمرانی خانوادگی، نظریه تعادل پویای چهارگانه، پایداری بین‌نسلی



فصل اول طرح مسأله



1- فصل اول: کلیات پژوهش

مقدمه

در اینجا مایل هستیم روشن کنیم که این نوشتار در مورد تاریخچه شکل‌گیری، تکوین، رشد و افول کسب و کارهای خانوادگی نیست. کانون تمرکز و کاوش این نوشتار درباره موضوعاتی متفاوت از آن موارد است. مشغله فکری این پژوهش یافتن روشمند-سیستماتیک چالش‌ها و البته راه‌حل‌های عموم و خصوص من‌وجه کسب و کارهای خانوادگی فعال در ایران و جهان است. کنشگران فعال در کسب و کارهای ملقب به «خانوادگی» در ایران، در قیاس با معادل‌های لفظی خود در جهان، چه درکی از اطلاق صفت «خانوادگی بودن» به کسب و کار خود دارند و از این نظر به چند گونه قابل تشخیص هستند؟ آیا بر سر مفهوم «خانوادگی بودن» یک کسب و کار اجماع نسبی وجود دارد یا خیر؟ با هر درک کمابیش متفاوت از کسب و کارهای خانوادگی، پرسش کلیدی آن است که آنها به منظور بقاء با چه چالش‌هایی مواجه هستند؟ بنیانهای شکل‌گیری آن چالش‌ها بخصوص از منظر اجتماعی و فرهنگی چیست؟ چه ساز و کارهایی بنیانهای چالش‌آفرین را حمل و به چالش‌های موجود می‌سپارند؟ در صورت تداوم این چالش‌ها، چه پیامدهایی در انتظار جامعه ایران خواهد بود؟ توقف در این مرحله از پاسخگویی به پرسش‌ها را کافی نمی‌دانم. هر یک از چالش‌های انسان‌ساخته راه‌حل‌های مخصوص به خود را دارند. لذا، بنا داریم این گزارش را با پاسخ به این پرسش به پایان برسانیم که راه‌حل‌های عملی و اثربخش رفع چالش‌های پیش روی کسب و کارهای خانوادگی فعال در شهر تهران چیست؟

این پژوهش با اتخاذ رهیافتی مورد به مورد که یکایک کسب و کارهای ملقب به خانوادگی مشهور را با نگاهی عمیق و تفسیری بررسی کند انجام نشده است بلکه با نگاهی موسع و رکنی سعی بر شناخت چالش‌های و البته راهکارهای مشترکی دارد که در ایران و جهان در آن نوع کسب و کارها رویت‌پذیر است.

عموماً به اشتباه چنین اندیشیده می‌شود که چالش‌هایی که کسب و کارهای خانوادگی با آنها مواجه هستند یا «عام و جهانشمول» هستند یا «خاص و منحصر به فرد» و از این نظر گزینه سوم موضوعیت نمی‌یابد. در اینجا، به «عموم-خصوص من وجه بودن» چالش‌های مزبور تأکید می‌شود. در عین اینکه افتراق غیرقابل انکاری در آن زمینه وجود دارد اینکه، چه چالش مشترکی در کسب و کارهای خانوادگی در ایران و کشورهای منتخب جهان در بُرش خاصی از فرایند توسعه یک کشور وجود دارد محلّ سوال است. مهمتر از آن سوال شاید این باشد که شکل‌گیری نوع مشخصی از آن چالش‌ها در آن فرایند تابع چه مکانیسم‌هایی است؟



در حال حاضر جای این نوع پژوهشهای زمینه‌مند در تحلیل مانایی کسب و کارهای خانوادگی در ایران خالی است. در این فصل از نوشتار تلاش می‌کنم از میان گزینه‌های موجود از راهی وارد طرح دغدغه اصلی موضوع پژوهش بشویم که معتقدیم لازم است «راه اصلی» ورود به تأملات زمینه‌مند در چالشهای کسب و کارهای خانوادگی باشد اما، به هر دلیلی اکنون در موارد زیادی به «راه فرعی» ورود به بررسی موضوعاتی از این دست بدل گردیده است. راه مورد نظر مطالعه کسب و کارهای خانوادگی با نگاه کلان‌روندی است. امیدوارم با تأکید بر کلان‌روندهای متعدد، پیچیده، موثر، قابل تشخیص و شناسایی با خاصیت چالش‌زای کسب و کارهای خانوادگی در ایران، سهم کوچکی در رفع چالشهای آنها داشته باشیم. بنابراین در صورتی در این پژوهش احساس موفقیت خواهیم کرد که ذی‌نفعان، نتایج این پژوهش را به سان آینه‌ای برابر چالشهای پیش روی خود دیده و راهکارهایی تجربه شده و متناسب با زمینه مشخص برای رفع آنها بیابند. از سوی دیگر، در اینجا با اتخاذ نگرش میان‌رشته‌ای سعی می‌کنیم مخاطبان این نوشتار را به نحوی مجاب کنیم که موضوع این پژوهش را در حوزه میان‌رشته‌ای «اقتصادی-اجتماعی»، در هم تنیده، دارای اثرات متقابل و منظومه‌ای قلمداد کنند تا صرفاً در حوزه یکی از آن دو، جایی که حاصل تلاشهای منزوی آنها در شناسایی و رفع چالشهای کسب و کارهای خانوادگی چیزی جز شکست فزاینده نبوده است.

1-1- بیان مسأله

کسب و کارهای خانوادگی از دیرباز تاکنون به عنوان یکی از ارکان مهم توسعه جوامع محسوب می‌شوند. به گواه شواهد تجربی در مقیاس جهانی این کسب و کارها گاهی در قالب رسمی و گاهی در قالب غیررسمی، کنشگر اثرگذاری در توسعه بوده‌اند. کسب و کارهای خانوادگی از جهات متعدد اهمیت، جایگاه و نقش مهمی در اقتصاد محلی-جهانی به ویژه در کشورهای در حال توسعه ایفا می‌کنند (نگاه کنید به: هاینس و همکاران، 2021؛ کریستیانو، 2017؛ راماندی و هوی، 2015). در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، مشاغل خانوادگی از لحاظ تاریخی جزو اولین اشکال کسب و کار هستند که پیشقراول اقتصاد محلی بوده به دلیل انطباق نسبی با هنجارهای فرهنگی که در آن پیوندها و روابط خانوادگی در اولویت قرار دارند در ابتکارات مسئولیت اجتماعی شرکت کرده و با این کار عمیقاً در جوامع خود جا می‌افتند. آنها با تمرکز بر بازارهای محلی و زنجیره تامین، به تحریک اقتصاد محلی کمک کرده و از طریق مشارکت‌های مالیاتی و سرمایه‌گذاری‌های محلی از رفاه و توسعه محلی حمایت می‌کنند. به عنوان مصداق، آنها از طریق گسترش فرصت‌های شغلی به ویژه در شرکت‌های کوچک و متوسط و ایفای نقش در تولید ناخالص داخلی در تعیین وضعیت امروز جهانی «مشارکت اقتصادی» می‌کنند. با عنایت به اینکه ایجاد شغل در کشورهای در حال توسعه با نرخ بیکاری بالا ضروری است آنها اغلب، استعدادهای محلی را به کار می‌گیرند و فرصت‌های آموزشی را فراهم می‌کنند.

این کسب و کارها اغلب با پرورش مهارتها از طریق آموزش و مربیگری تجربی برای کارکنان زمینه‌ساز «نوآوری» و «کارآفرینی» بوده و در صورت داشتن دیدگاههای بلندمدت به تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری متمایل تر بوده و در نتیجه به تولید «محصولات و خدمات جدید» منجر می‌شوند. همچنین آنها نه تنها برای خانواده‌هایشان، بلکه با تمایل به سرمایه‌گذاری مجدد سود به توسعه محلی کمک کرده و برای جوامعی که در آن فعالیت می‌کنند «تولید ثروت» می‌کنند. این کسب و کارها «شبکه‌های قوی» ایجاد کرده و از این مسیر تسهیلگر تجارت، اشتراک دانش هستند،



چیزی که برای توسعه اقتصادی در بازارهای نوظهور ضروری است. آنها با تعهدی قوی به شیوه‌های پایدار انجام امور و باور به پیوند سلامت بلندمدت کسب و کارشان با سلامت جامعه و محیط زیست در پایداری جوامع نقش اساسی ایفا می‌کنند و در عین حال، با برخورداری نسبی از انعطاف‌پذیری در برابر نوسانات اقتصادی «تاب‌آوری اقتصادی» بیشتری داشته و برای کارکنان و تامین کنندگان «ثبات» بیشتری فراهم می‌کنند.

بنابراین، کسب و کارهای خانوادگی برای توسعه اقتصادی در هر دو سطح جهانی و محلی، به ویژه در کشورهای در حال توسعه (نگاه کنید به: وارشنی و همکاران، 2024) ضروری هستند. با این حال، برای به حداکثر رساندن پتانسیل خود، نیاز به سیاست‌های حمایتی، دسترسی به منابع مالی و آموزش برای کمک به این مشاغل برای غلبه بر چالش‌ها و ارتقای طول عمر و موفقیت وجود دارد (نگاه کنید به: استافورد و همکاران، 2010؛ مورگان و همکاران، 2021؛ کونز و همکاران، 2024). تلاش برای ایجاد یک محیط مثبت برای مشاغل خانوادگی می‌تواند به توسعه اقتصادی قوی و بهبود کیفیت زندگی در جوامع در سراسر جهان منجر شود.

شواهد نشان می‌دهد با نقش‌آفرینی شرکتهای خانوادگی، سطح توسعه عموم کشورها مثبت و رو به رشد و با تقلیل کم و کیف عملکرد این دست از شرکتهای، سطح توسعه تنزل و رو به جهت منفی پیدا کرده است. اما در کشورهایی که از پتانسیل این کسب و کارها در توسعه بهره کافی نبرده‌اند یک ابهام آزاردهنده وجود دارد و آن این است که: با وجود تعدد این کسب و کارها چه چالش‌هایی در عملکرد مطلوب آنها وجود دارد؟ چگونه آنها را باید تقلیل داد یا رفع کرد؟

کسب و کارهای خانوادگی در کشورهای به خصوص در حال توسعه اغلب با چالش‌هایی مانند دسترسی محدود به منابع مالی، محدودیت‌های نظارت و کنترل (نگاه کنید به: سانتارالی و لاتی)، فقدان شیوه‌های حکمرانی و مدیریت حرفه‌ای و به‌روز (نگاه کنید به: ساوانگچی و همکاران، 2024؛ ویلسون و همکاران، 2013؛ ساربا و ژیانو، 2015)، فقدان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (نگاه کنید به: پرازرس و همکاران، 2024؛ کولتر و همکاران، 2023) و فقدان روش‌های حرفه‌ای انتقال مدیریت و مالکیت (برای نمونه نگاه کنید به: سینر، 2014؛ احمد و همکاران، 2020؛ وانگ و همکاران، 2023) مواجه هستند که می‌توانند رشد و اثربخشی آنها را محدود کنند و بر طول عمر و ثبات آنها بویژه در مواقع بحران (نگاه کنید به: سیاکاس و همکاران) تأثیر بگذارند. بر خلاف بسیاری کشورها، در ایران نیز، بسیاری از این کسب و کارها نتوانسته‌اند طول عمر بالایی داشته و از حیث توسعه بنگاهی، رشد کمی و کیفی قابل ملاحظه‌ای به نمایش بگذارند چون، از یک نظر با چالش‌های اغلب ناشناخته روبرو بوده‌اند؛ چالش‌هایی که رفع آنها- اگر مورد شناسایی دقیق واقع شده و راه‌حلی موثر می‌یافتند- محتمل بود. اگرچه شرکت‌های خانوادگی ارزشها و ویژگیهای مشترکی بین خانواده و کسب و کار دارند، اما با چالش‌های منحصر به فرد محتمل روبرو هستند. در عین حال، می‌توانند از فرصت‌های ویژه خود نه تنها برای تجارت خانوادگی بلکه برای شکل‌گیری سیستم اقتصادی استفاده کنند. بنیانگذار هر شرکت، معمولاً با چالش‌های بسیاری روبرو است، از جمله آنکه باید بین انصاف و کارایی، جانشینی با شایستگی، و قیّم‌مآبی با عاملیت، توازن برقرار کند. علاوه بر این، سه حوزه نفوذ، یعنی خانواده، تجارت و مالکیت وجود دارد که در کنار هم بر هر شرکت خانوادگی تأثیر می‌گذارد و در مقابل، این سه حوزه به نوبه خود تحت تأثیر شبکه‌ای از عوامل مانند سنت، فرهنگ و قوانین وراثت قرار دارند. احصای مصادیق پاره پاره چالشها، بدون گونه‌بندی غیرعلمی- غیرکاربردی نه تنها به معطل جهل علمی در این خصوص دامن می‌زند بلکه اغلب با ارجاع چالش به متولی نامرتبط و ناکارشناس، به ناکارآمدی در رفع چالش و وخامت اوضاع می‌انجامد. همچنین نوع چالش ممکن است ربط وثیقی به



چند عامل از جمله نوع فعالیت کسب و کار، ترکیب جنسی-نقشی اعضا، اندازه شرکت‌ها و نوع مالکیت حقوقی آنها داشته باشد.

از حیث نوع فعالیت کسب و کارهای خانوادگی، به عنوان مثال، کسب و کارهای خانوادگی با موضوع فعالیت خدماتی در قیاس با آنهایی که موضوع فعالیت کشاورزی یا نساجی دارند با چالشهای منحصر بفردی مواجه هستند و به تبع آن، راهکارهای رفع مخصوص به خود را می‌طلبند. به رغم احتمال مواجهه با چالش‌های مشترک، با چالش‌های اختصاصی مواجه خواهند بود.

با توجه به ترکیب جنسی اعضا، چالش‌های مشترک یا نوظهوری در تداوم فعالیت شرکت‌های خانوادگی محتمل است. با وقوع انقلاب صنعتی چهارم، ترکیب جنسی فعالان اقتصادی در صنعت، خدمات و کشاورزی تغییر قابل توجهی در جهان کرده است به طوری که شرکت‌های خانوادگی مرکب از اعضا یا رهبر تک‌جنسی زن از هم‌تایان مرد بیشتر شده است. در حالی که همچنان شرکت‌های خانوادگی مرکب جنسی از اعضای زن و مرد در اکثریت به سر می‌برند نکته مهم آن است که در اغلب شرکت‌ها اولین‌ها، مسن‌ترین و مردها را به عنوان مدیر یا رهبر ترجیح می‌دهند و از این جهت احتمال داده می‌شود ترکیب جنسی شرکت‌ها منشا یا حامل چالش‌های متفاوت در دوام و رشد کیفی شرکت‌ها باشد. این چالش‌ها نه صرفاً از نظر تغییرات در ساختار اشتغال به دلیل ورود بانوان به عرصه‌های اقتصادی و افزایش سطح تحصیلات زنان، بلکه از نظر فرایندهای منتهی به رفتارهای چالش‌زای جنسیتی نظیر تمایل به مهاجرت، تمایل به تغییر نوع فعالیت شرکت در راستای نیاز روز و وابستگی‌های عاطفی عضو/رهبر مرد یا زن می‌تواند مانع تعطیلی یا تعویق فعالیت شرکت‌ها بشود. نظام ارزشهای زنانه، حمایت‌گر خانواده و ترجیحاً پدر محسوب می‌شود و فروپاشی شرکت‌های پدری از طریق عواطف زنانه به تعویق می‌افتد.

از لحاظ نقشی، موقعیت همسری، مادری یا خواهری عضو زن خانواده با نوع خاصی از مدیریت و ساماندهی رفتار اعضای خانواده و دینفع در شرکت‌ها مقارن است که در نهایت، بطور مستقیم یا غیرمستقیم در حفظ موقعیت شرکتی یا فروپاشی آن بطور مرکزی و بنیادی موثر می‌افتد. از جمله اینکه توزیع منابع در شرکت‌ها با مادران است چون، فهم بهتری از وضعیت فرزندان دارند. در این میان، فرهنگ ترجیح جنسی از حیث جمعیت‌شناختی، که در آن آینده خانواده و اموال، توسط ارث به فرزندان ذکور بستگی پیدا می‌کند در بقای شرکت‌ها موثر می‌افتد.

یک چالش مهم حکمرانی کسب و کارهای خانوادگی، انتخاب میان دو راهی جدایی یا پیوستگی مالکیت و مدیریت است. کسب و کارهای خانوادگی اغلب ترجیح می‌دهند با حفظ کنترل خود بر فرایندهای اداری و مدیریتی، عملکرد نظارتی مطلوب‌تری در تداوم خود داشته باشند. در برخی دیگر، بواسطه وقوع تضاد منافع، تلاش می‌شود با استخدام آموزش کارکنان غیرخانوادگی، حرفه‌ای‌ترین رویه اداری اجرایی منتهی به رشد عملکرد کسب و کار اتخاذ شود. بدین ترتیب، مهمترین استاندارد حکمرانی کسب و کار یعنی «منابع انسانی مستعد و ماهر» جای «عضو خانواده وفادار» را می‌گیرد و از این طریق، تداوم کسب و کار محتمل‌تر می‌گردد. نمونه عالی جدایی مدیریت و مالکیت در «شرکت خانوادگی آیزنبرگ» در آمریکا است که در آن با واگذاری مدیریت کسب و کار به مدیران فاقد مالکیت اما برخوردار از استعداد اجرایی بطور «هوشمند» کار می‌کند (آندرو، 2010).

با توجه به مطالب فوق، گزاره بدیهی این است که تمام شرکت‌های خانوادگی در معرض چالش واحد و مشخص نیستند بلکه حتی، از میان شرکت‌هایی با چالش واحد مشترک، بخشی مستعدتر برنامه‌ریزی و حمایت بیشتر قرار دارند.



سوال اصلی این است که کدامیک از شرکتهای خانوادگی بیشتر مستعد مداخله سیاستی هستند و چه اقدامی برای توانمندسازی و استفاده از ظرفیت و ادامه بقاء آنها لازم است؟ با فرض اینکه اقدام مفید در این زمینه اقدامی است که به لحاظ عملی از دامنه و عمق اثر بیشتری برخوردار باشد باید به آن پرسش نیز پاسخ صریح داد که کدام اقدام، مفیدتر از سایر اقدامات جایگزین است؟

از آنجا که ممکن است راهکارهای علمی، با توجه به محدودیتهای ساختاری، عملی نباشند این پژوهش با عنایت به محدودیتهای و فرصتهای عملی، الگویی شبکه‌ای از نظام کاریست رفع چالشهای کسب و کارهای مجازی را ارایه خواهد کرد. همانگونه که چالشها در بسترهای شبکه‌ای بهم پیوسته محیطی ایجاد شده‌اند راه‌حلهای نیز باید بطور شبکه‌ای باشند. هدف، رسیدن به توصیه‌های سیاستی متناسب با وضعیت کشور است که بتواند به نفع کسب و کارها باشد.

1-2- اهمیت و ضرورت پژوهش

مسایل عمده حاد و مزمنی نظیر رشد جمعیت اغلب فاقد کیفیت، آلودگی محیط زیست و تغییرات آب و هوایی، گسترش بیکاری و نابرابریهای فزاینده در راه توسعه کشورها وجود دارد که اغلب، دولتها یا نهادهای اجتماعی رسمی به تنهایی قادر به مقابله با آنها نبوده و در صورت غفلت از آن چالشها، فزاینده‌تر خواهند شد. کسب و کارهای خانوادگی از دیرباز در این مسیر نقش‌آفرینی کرده و راهگشا هستند. اما بدون درک تجربه زیسته¹ اصحاب این کسب و کارها از چالشهای روزمره حاد و مزمن ممکن است به مانعی در توسعه تبدیل شوند.²

به طور کلی، در مورد تفاوت شرکتهای خانوادگی با شرکتهای غیر خانوادگی در ایران، اطلاعات کمی وجود دارد. اگرچه تحقیقات جدی دانشگاهی زیادی در مورد بنگاههای خانوادگی در سراسر جهان انجام شده است، اما کمتر اتفاق مشابهی در مطالعات مربوط به شرکتهای خانوادگی در ایران رخ داده است. علاوه بر این، تئوری اقتصاد خرد که پایه و اساس تحقیق در رشته‌هایی مانند امور مالی، حسابداری و مدیریت است، فرقی بین شرکت خانوادگی و غیر خانوادگی قائل نیست. از سوی دیگر این شرکتها با چالشهایی روبرو هستند که پیامدهای اقتصادی برای خود و اقتصاد کشور دارند که مهمترین آن کاهش عمر این شرکتهاست. شواهد تجربی در برخی کشورهای موفق نشان می‌دهد که تعریف مشخص از کسب و کارهای خانوادگی (و ارائه پشتیبانی سیاستی مرتبط) و احصای چالشهای آنها می‌تواند پایداری کسب و کار را بهبود بخشد، نرخ جانشینی موفق را افزایش دهد، حاکمیت شرکتی را بهبود بخشد، اختلافات را کاهش دهد و به طور گسترده‌تر، مشارکت بخش خصوصی در ایجاد شغل و رشد را تقویت کند.

امروزه مطالعه علمی معطوف به مداخله سیاستی در فعالیت شرکتهای خانوادگی از چند جهت اجتناب‌ناپذیر شده است:

شواهد موجود حاکی از آن است که در برهه فعلی، هزینه دوام برخی از شرکتهای خانوادگی از جیب توده مردم پرداخت می‌شود. طبق شواهد، شرکتهای خانوادگی بزرگ و مشهور بخصوص در مراکز شهری کشور از اعتبار و شهرت

¹ Lived Experience

² به رغم اهمیت «ابتدای پژوهش بر «تجربه زیسته اصحاب کسب و کارهای خانوادگی» این پژوهش صرفاً بر آن استوار نخواهد شد بلکه داده‌های چندضلعی متعددی را در احصای چالشهای آن کسب و کارها استفاده خواهد کرد.



خود سوء استفاده کرده و در مواقع بحرانهای اقتصادی هزینه‌های مدیریت ناکارآمد خود را از منابع عمومی تأمین می‌کنند. پرداخت تسهیلات بانکی کم‌بهره، بخشودگی‌های مالیاتی وسیع، تخفیف‌های چشم‌گیر مصرف انرژی و اقداماتی از این قبیل نشانه‌هایی از پرداخت هزینه‌های دوام این دست از شرکتها از منابع عمومی تأمین می‌شوند. از حیث آینده‌نگرانه، چندان دور از ذهن به نظر نمی‌رسد که ادامه وضعیت موجود چالشها- جایی که امکان بیشتری برای رفع آنها وجود دارد- می‌تواند چالشهای آتی غیرقابل مدیریت در جهات نامطلوب دنبال داشته باشد. بنابراین مطالعه علمی در خصوص رفع چالشهای شرکتی‌های برند و غیر برند اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است.

از سوی دیگر، با ورود نسل‌های دوم و سوم اعضای شرکتی‌های خانوادگی به عرضه مدیریت شرکتها، اختلافات نسلی سبک مدیریت، نوع جهت‌گیری نسبت به سود شرکتی و ... آشکار شده است. در مواردی، نسل جدید بواسطه تجربه نسلی متفاوت و اقتضای فعالیتهای اقتصادی از نوع دیجیتال و سایبر، تعلق خاطر لازم به ادامه فعالیت شرکت خانوادگی نداشته و در موارد خاصی، بیکاری را به اشتغال و تداوم موجودیت آن شرکتها ترجیح می‌دهند. گاهی امور تولیدی واکذار و امور خدماتی دنبال می‌شود. شرکتی‌های خانوادگی که به منظور هم‌افزایی، ترویج یادگیری، تضمین بقاء یا توسعه در فرایند رقابت داخلی و جهانی اقدام به شراکت می‌کنند اغلب بدون رعایت استانداردهای فرهنگ شراکت، با اتکاء به اعتماد بین‌شخصی بطور سنتی وارد عمل شده و در ادامه با سواری مجانی، نقض تعهدات، ناتوانی در تقسیم ریسک و وابستگی یک‌طرفه به شرکای رابطه‌ای مواجه شده و شانس بقاء خود را تقلیل می‌دهند (حقیقتی کفاش و همکاران، 1397؛ حقیقی . همکار، 1396). مطالعه علمی معطوف به شناسایی چالشها از این نظر که قادر به تیپولوژی چالشهای شرکتی‌های خانوادگی از منظر قابلیت فروپاشی باشد زمینه مداخله سیاستی معطوف به حفظ و تداوم آن شرکتها بخصوص از نوع فعال در داخل شهرکهای صنعتی و خارج از شهرکهای صنعتی را فراهم خواهد کرد.

استخراج یک تعریف مشخص از کسب‌وکار خانوادگی که مورد اجماع اکثر کسب و کارهای خانوادگی باشد می‌تواند به کنشگران اقتصادی اجازه دهد تا این شرکتها را بهتر بشناسد، داده‌ها را جمع‌آوری کند و حمایت‌های لازم (مالیاتی، تأمین مالی، ظرفیت‌سازی) را متناسب‌سازی کند. با این کار، سیاست‌های مربوط به پشتیبانی از جانشینی، تقویت حاکمیت شرکتی و حرفه‌ای‌سازی می‌توانند مؤثرتر بوده و به کاهش خطر اختلافات خانوادگی، ایجاد شفافیت در انتقال ارث و ارتقای حاکمیت شرکتی کمک کند.

شأن دیگر مطالعه علمی در این موضوع، به ماهیت منابع و کالاهای شرکتی‌های خانوادگی از حیث تقسیم‌پذیری یا تقسیم‌ناپذیری راجع است به طوری که، به رغم کسب منابع و سرمایه از محل فعالیت کلیه اعضا، داراییهای شرکت به نام بنیانگذار یا مالک می‌باشد. چالش محتمل این است که بعد از کناره‌گیری طبیعی یا قراردادی وی، تعهدات توسط اعضای دیگر شرکت تقبل می‌شود حال آنکه با تقسیم کالاها و منابع، امکان فروپاشی شرکت وجود دارد. شناسایی چالشها از این منشا، گونه‌شناسی و معرفی نحوه رفع آن چالشها به پیشگیری از فروپاشی منجر خواهد شد.

علاوه بر آن موارد، بسیاری از شرکتها، به رغم فعالیت واقعی بدون طی مراحل قانونی ثبت شرکتها در حال فعالیت هستند و در برخی موارد، شرکتها به نام افراد خانواده فاقد نقش در شرکت ثبت شده‌اند. بنابراین، به لحاظ علمی نوعی سرشماری کیفی و دسته‌بندی شرکتی‌های خانوادگی مورد نیاز است تا چالشهای تداوم این گونه از شرکتها رفع گردد.

در نهایت، از آنجایی که شرکتی‌های خانوادگی واحدهای اجتماعی بوده و تبعیض مبتنی بر جنسیت در نظام اجتماعی ریشه دوانده است، جنسیت در مشاغل خانوادگی یک موقعیت منحصر به فرد برای کاوش سیستماتیک و تحقیقات



علمی در موضوع دوام و رشد کیفی شرکتها ارائه می‌دهد. لذا، جنسیت باید به عنوان یک پدیده اجتماعی و گفتمانی ساخته شده در بافت اجتماعی-فرهنگی و نهادی در نظر گرفته شود.

در مطالعات کم‌شمار در ایران خصوص این کسب و کارها، به رغم تنوع محتوایی و ساختاری این نوع از کسب و کارها، چالشهای پیش روی فعالیت آنها به اشتباه همگون محسوب شده و راهکارهای متخذه نیز تک‌نسخه‌ای، فاقد ملاحظات جنسیتی، ملاحظات مالکیت حقوقی و ملاحظات میان‌نسلی بوده و در نتیجه، تا حدود زیادی ناکارآمد بوده-اند. این ناهمگونی باید تشخیص و بر اساس آن چالشها احصا شود. گونه‌بندی چالشها بر گونه‌بندی آن کسب و کارها متاخر است.

1-3- اهداف پژوهش

با توجه به مطالب فوق، این پژوهش چند هدف مرتبط به همدیگر را دنبال می‌کند.
هدف اصلی:

شناخت و گونه‌بندی چالشهای کسب و کارهای خانوادگی با هدف ارایه راهکارهای رفع آن چالشها در فرایندهای تاسیس، تدوام و تعطیل
اهداف فرعی:

- شناسایی بافتار و ساختار شرکت‌های خانوادگی از حیث تعداد اعضا، ترکیب خانوادگی، ترکیب جنسی-نقشی، ترکیب سنی، نوع فعالیت، نوع مالکیت و تعداد نسلهای مشمول کسب و کار خانوادگی
- شناسایی و گونه‌بندی چالشهای شرکت‌های خانوادگی با ترکیبهای مختلف جنسی-نقشی، اندازه، نوع فعالیت، نوع مالکیت و تعداد نسلهای مشمول کسب و کار خانوادگی
- معرفی ساز و کارهای رفع آن چالشها در ایران با لحاظ ساز و کارهای مربوطه در متفاوت‌ترین و مشابه‌ترین کشورهای جهان با ایران

در نهایت، خروجی پژوهش، تصویری واقع بینانه و جدید از چالشهای «مشترک» کسب و کارهای خانوادگی گروههای اقتصادی کلان فعال در بخشهای صنعت، کشاورزی و خدمات، نحوه رفع چالشها بر اساس تجارب جهانی و راه‌حلهای اولویت‌بندی شده مبتنی بر قوانین و فرهنگ جامعه ایرانی برای مدیران است که بتوانند با تدابیر قانونی و رویه‌ای با استفاده از ظرفیتهای شرکت‌های خانوادگی و بر اساس ملاکهای مهم در مدیریت بقای شرکت خانوادگی با استفاده از توصیه سیاستی به هدایت پردازند تا چالشهای آتی رفع گردد. بدیهی است با توجه به مقیاس کلان مجهولات این پژوهش که به «چالشهای مشترک» کسب و کارهای خانوادگی مربوط است راهکارهای رفع آن چالشها نیز، در سطح کلان و بسته سیاستی با شمول عام خواهد بود. از این‌رو، تخصیص پژوهش به گروه اقتصادی مشخص، در این برهه زمانی، مورد نیاز بهره‌بردار پژوهش نبوده و گرهی از مشکل فرو بسته حکمرانی سازمانی کسب و کارهای خانوادگی کشور نمی‌گشاید.



فصل دوم محیط نظری پژوهش



2- فصل دوم: محیط نظری پژوهش

مقدمه

در این فصل بنا داریم دو هدف مشخص اصلی این بخش از پژوهش را به منظور ایجاد «حساسیت نظری» در مرحله تحلیل داده‌های حاصله از «تعبیر» و «نظریه‌های شخصی» اصحاب کسب و کارهای خانوادگی دنبال کنیم: اول، زمینه‌سازی نظری برای بازسازی گونه‌های «خانواده»، «کسب و کارهای خانوادگی» و «چالش-راهکارهای رفع» آن و دوم، بسترسازی برای ارائه مقایسه‌ای «پس‌کاوانه» از افتراقات و اشتراکات چالش‌راهکارهای کسب و کارهای خانوادگی در ایران و نمونه‌های منتخب جهانی آن. برای رسیدن به این دو هدف انجام سه وظیفه را لازم می‌دانیم. ابتدا، با تشریح مفهوم و گونه‌های از پیش‌شناخته شده موجود «خانواده» و «کسب و کارهای خانوادگی» در ادبیات پژوهشی آغاز کرده، با بررسی مفهوم و تیپ‌های موجود «چالش‌راهکار» ادامه و با توصیف «بخشهای» برگزیده‌شده «کسب و کارهای خانوادگی» به پایان می‌رسانیم. در هر سه مورد فوق ابتدا با مفاهیم و گونه‌های «عام» آغاز می‌کنیم اما در نهایت، این مطالب زمینه‌ای فراهم می‌کند تا آن‌ها را در ساحت «خاص» مورد نظر یعنی «کسب و کارهای خانوادگی در جامعه ایران» معرفی و تطبیق نماییم. بعد، به مرور و طبیعتاً به نقد پیشینه آثار مرتبط با موضوع این پژوهش می‌پردازیم به طوری که این مرور، بطور هدفمند در راستای احصای چالشها و راهکارهای کسب و کارهای خانوادگی در قالب منظومه‌ای مفید باشد. در نهایت، به لحاظ تئوریک و در این نوبت بر مبنای رویکردها و نظریه‌های عام و خاص در قالب «ملاحظات نظری» به مرور هدفمند نظامهای فکری معتبری خواهیم پرداخت که بطور بالقوه قادرند ساز و کارهای مولد چالشهای کسب و کارهای خانوادگی را بطور منطقی صورتبندی نمایند. بدیهی است که در فصول بعدی به کشف تعبیر و «نظریه‌های شخصی» اصحاب کسب و کارهای خانوادگی در ایران درباره چالش‌های پیش‌روی آنها در مراحل تأسیس، تداوم و انحلال‌شان استفاده خواهیم کرد.

2-1- مفهوم‌شناسی و گونه‌شناسی

پژوهش در خصوص موضوعاتی که با گونه‌های فرهنگی و اجتماعی سر و کار دارند با این معضل تقریباً غیرقابل حل مواجه هستند که «معنا» و «مصادیق» مفاهیم مرتبط با آن موضوع اگرچه در قالب پارادایم‌های نظری مختلف تمایزهای انکارناپذیری می‌یابند اما در بستر و زمینه مورد مطالعه گونه‌های مختلفی به خود می‌گیرند. این معضل در خصوص موضوع پژوهش حاضر نیز صادق است که معناها، تعاریف و مصادیق «پیشینی» (مستخرج از پارادایم‌های



نظری و تجربیات تاریخی) چالشهای کسب و کارهای خانوادگی بطور قابل پیش‌بینی تمایزات و افتراقات محتمل با موارد «پیشینی» (مستخرج از ورود پژوهشگر به میدان پژوهش) دارند. به سخن دیگر توصیف «معنا» و «مصادیق» و مفاهیم اصلی «کسب و کار خانوادگی» و «چالش-راهکار» تا حدود زیادی وابسته به پارادایم-میدانی است که توسط پژوهشگر انتخاب کرده یا در آن پرتاب می‌شود. لذا، تصریح معنای پیشینی مفاهیم کلیدی مورد استفاده در این نوشتار را به عنوان «پیش‌نیاز» هر گونه تدوین چارچوب نظری برای پژوهش اخیر می‌دانیم.

2-1-1- مفاهیم کلیدی

در این بند استدلال می‌کنیم که پیش‌نیاز شناسایی چالشهای کسب و کارهای خانوادگی رسیدن به اجماع نسبی در میان اصحاب کسب و کار، مدیران اجرایی و صاحب‌نظران در خصوص آن ویژگی مبهمی است که تحت عنوان «خانوادگی» بودن کسب و کار مورد گفتمان قرار می‌گیرد. بنابراین ابتدا این مفهوم را از حیث نظری-پیشینی به قدر لازم به طور روشن معرفی کرده و با گونه‌بندی آن کسب و کارها از این «پیش‌نیاز نظری» عبور می‌کنیم و بعد، به تعریف معنایی و مصادیقی و گونه‌بندی جفت‌مفهوم «چالش-راهکار» پرداخته و در نهایت مشخص خواهیم کرد جفت-مفهوم چالش-راهکارها را در کدام «بخش» از کسب و کارهای خانوادگی ردیابی خواهیم کرد. انتظار داریم تاکید چندباره ما مورد اعتراض مخاطب این نوشتار قرار نگیرد که تعاریف و گونه‌های معرفی شده در این فصل از نوشتار «پیشینی» و «ماقبل تجربه» بوده و در/این نوبت صرفاً «از دیدگاه پژوهشگران» معرفی شده و نهایی قلمداد نمی‌شوند. این‌ها صرفاً «فرضیه‌ای» محسوب شده و به منظور ایجاد «حساسیت نظری» طراحی شده و قرارمان با مخاطبان این است که در فصل چهارم «صدای کنشگران درگیر در کسب و کارهای خانوادگی» در این گونه‌شناسی‌ها شنیده شده و اصالتاً به آن‌ها ترتیب اثر داده شود.

2-1-1-1- مفهوم و گونه‌های خانواده

تصور اینکه کسب و کاری خانوادگی قلمداد شود و چنین پنداشته شود که در طول بازه زمانی مطالعات در آن خصوص، خانواده تعریف واحدی داشته است گمراه کننده است. لذا، ابتدا به تعریف خانواده و انواع آن در طول تاریخ پرداخته شده، افتراق و اشتراک انواع خانواده‌های رایج در طول تاریخ واکاوی می‌شود و انواع خانواده‌های فعلی در کشورهای مختلف جهان معرفی می‌شود. بعد، جایگاه انواع خانواده در اقتصاد در طول تاریخ مورد بررسی قرار می‌گیرد تا زمینه ورود به کسب و کارهای خانوادگی فراهم شود.

الف) مفهوم خانواده

گولومباک (2015، ص. 2-4) خانواده را نه به عنوان یک ساختار ثابت زیستی، بلکه به مثابه نهادی اجتماعی و روانی تعریف می‌کند که کارکرد اصلی آن تأمین عشق، امنیت و حمایت برای رشد کودک است. به تعبیر او، «آنچه برای رشد سالم کودک اهمیت دارد، کیفیت روابط خانوادگی و محیط اجتماعی حمایتگر است، نه تعداد والدین،



جنسیت یا پیوند ژنتیکی آنان». بنابراین، خانواده در نظریه او بیش از آنکه بر خویشاوندی زیستی استوار باشد بر کنش‌های مراقبتی، عاطفی و تربیتی استوار است.

گونه‌شناسی تاریخی خانواده

در طول تاریخ، ساختار خانواده دگرگونی‌های عمده‌ای را تجربه کرده است. گولومباک (ص. 3-4) از سه دسته اصلی سخن می‌گوید:

- 1) خانواده سنتی یا هسته‌ای¹ که متشکل از زن و شوهر دگرجنس‌گرا و فرزندان بیولوژیکی آنان بوده و تا دهه ۱۹۷۰ شکل مسلط خانواده در غرب بود و «استاندارد طلایی» تلقی می‌شد.
- 2) خانواده‌های غیرسنتی^۲ از دهه ۱۹۷۰ به واسطه طلاق، جدایی، ازدواج مجدد و افزایش خانواده‌های تک‌والد شکل گرفتند (ص. 4-7).
- 3) خانواده‌های نو^۳ نوعی تحول بنیادی‌تر در ساختار خانواده که یا تا اواخر قرن بیستم وجود نداشت یا پنهان بود. این خانواده‌ها شامل موارد زیرند:

- خانواده‌های مادران هم‌جنس‌گرا^۴
- خانواده‌های پدران هم‌جنس‌گرا^۵
- خانواده‌های تک‌والد به انتخاب^۶
- خانواده‌های مبتنی بر فناوری‌های کمک‌باروری، اهدای تخمک و اسپرم، اهدای جنین و جانشینی رحم

اشتراک و افتراق میان خانواده‌های سنتی و نوین بر حسب 5 محور مهم در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول 1) اشتراک و افتراق میان خانواده‌های سنتی و نوین

ویژگی‌ها	خانواده سنتی	خانواده نوین
ساختار حقوقی	ازدواج رسمی زن و مرد	اشکال متنوع: هم‌زیستی، هم‌جنس‌گرایی، فرزندخواندگی
پایه زیستی	خویشاوندی ژنتیکی	پیوند اجتماعی و عاطفی، حتی بدون ارتباط زیستی
نقش والدین	تقسیم جنسیتی نقش‌ها (پدر نان‌آور، مادر مراقب)	نقش‌های برابر و انعطاف‌پذیر
روابط درونی	مبتنی بر اقتدار و تداوم	مبتنی بر گفت‌وگو و انتخاب
ارزش‌ها	ثبات، تداوم نسل	خودتحقی، عشق، حمایت روانی

به لحاظ توزیع جغرافیایی، در قرن ۲۱ ساختارهای خانوادگی گوناگون در کشورهای مختلف مشاهده می‌شود:

¹ Traditional Nuclear Family

² Non-Traditional Families

³ New Family Forms

⁴ Lesbian Mother Families

⁵ Gay Father Families

⁶ Single Mothers by Choice



- در اروپا و آمریکای شمالی خانواده‌های سنتی کمتر رایج هستند اما خانواده‌های نو همانند خانواده‌های هم‌جنس‌گرا، تک‌والد، فرزندخواندگی بین‌نژادی و خانواده‌های حاصل از فناوری‌های باروری شایع هستند.
- در آسیا و آفریقا هنوز خانواده‌های گسترده^۱ و چندنسلی غالب است و در عین حال، اشکال هسته‌ای در حال افزایش است.
- در کشورهای اسکاندیناوی هم‌زیستی بدون ازدواج^۲ و فرزندآوری خارج از ازدواج امری پذیرفته‌شده و شایع است.
- در کشورهایی با غلبه حکمرانی مذهبی و سنتی خانواده پدرسالار و چندنسلی هنوز ساختار مسلط به‌شمار می‌رود اما، روند فردگرایی و اشکال خانواده‌های نو در حال رشد است.

در ادامه، جدول و توضیح گونه‌شناسی تاریخی خانواده از دوران باستان تا عصر دیجیتال بر اساس تحلیل تطبیقی متون جامعه‌شناسی خانواده از جمله سوزان گولومباک، تالکوت پارسونز، آنتونی گیدنز و زیگموند باومن ارائه می‌شود:

جدول ۲) تحول گونه‌های خانواده در طول تاریخ

دوره تاریخی	نوع خانواده غالب	ویژگی‌های ساختاری	کارکرد اصلی	جایگاه زن و مرد	الگوی فرزندپروری	مثال تاریخی یا جغرافیایی
خانواده ابتدایی یا قبیله‌ای (پیشاتمدن)	خانواده گسترده و اشتراکی	شامل چند نسل، پیوند خونی و قبیله‌ای	بقا و تولیدمثل، دفاع و کار جمعی	مردسالار، زن در خدمت اقتصاد خانواده	اجتماعی کردن جمعی کودکان	قبایل آفریقایی، سرخ‌پوستان آمریکا
خانواده پدرسالار کشاورزی (تمدن‌های اولیه تا قرون وسطی)	خانواده گسترده با اقتدار پدر	مالکیت زمین و وراثت پدرانه	کنترل اقتصادی و تولید کشاورزی	مرد نان‌آور، زن خانه‌دار و تابع	تربیت مذهبی و اطاعت از اقتدار	بین‌النهرین، ایران باستان، چین کنفوسیوسی
خانواده سنتی - هسته‌ای (دوران صنعتی تا نیمه قرن بیستم)	زن و شوهر دگرجنس‌گرا و فرزندان	مسکن مستقل، اقتصاد شهری	بازتولید فرهنگی و عاطفی	تقسیم جنسیتی نقش‌ها (پدر اقتدار، مادر مراقبت)	تربیت انضباطی و تحصیلی	اروپا و آمریکا در قرن نوزدهم و بیستم
خانواده متحول یا انتقالی (دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰)	خانواده تک‌والد، ناتنی، هم‌زیستی بدون ازدواج	افزایش طلاق و تحرک اجتماعی	عاطفی و حمایتی	برابری نسبی جنسیتی	تربیت انعطاف‌پذیرتر	آمریکا و اروپای غربی در دوران جنبش‌های زنان
خانواده‌های نوین (از دهه ۱۹۹۰ تا امروز)	خانواده‌های هم‌جنس‌گرا، انتخابی، فناورانه، اهدایی، جانشینی رحم	ترکیب زیستی و اجتماعی متنوع	حمایت روانی و تحقق فردی	بر پایه‌ی انتخاب آزاد و گفت‌وگو	تربیت مبتنی بر مشارکت و تفاهم	کشورهای اسکاندیناوی، کانادا، بریتانیا

¹ Extended Family

² cohabitation



خانواده‌های پلتفرمی در جوامع پساصنعتی	تربیت از راه دور و شبکه‌ای	انعطاف‌پذیر، بدون مرز مکانی	حمایت هیجانی و تعامل دیجیتال	ارتباط از طریق رسانه و فناوری	خانواده مجازی، هم‌زیستی از راه دور، والدگری اشتراکی آنلاین	خانواده دیجیتال و شبکه‌ای (دهه ۲۰۲۰ به بعد)
---	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	---	---

بر اساس مطالب فوق می‌توان چنین گفت که خانواده سنتی دیگر شکل غالب نیست بلکه، یکی از اشکال ممکن زندگی خانوادگی است. خانواده در عصر جدید از یک نهاد اقتصادی-اخلاقی به نهاد روانی-انتخابی تبدیل شده است. در حال حاضر کیفیت روابط عاطفی و حمایتی مهم‌تر از جنسیت، تعداد یا رابطه‌ی زیستی والدین است. اگر چه این تحول بیانگر گذار از «خانواده وظیفه‌محور» به «خانواده عشق‌محور» است (گیدنز، ۱۹۹۲؛ گولومباک، ۲۰۱۵) اما، در تمام انواع تاریخی پیش‌گفته خانواده همچنان واحد اصلی بازتولید اجتماعی و فرهنگی به حساب می‌آید.

جدول (۳) تحلیل تطبیقی (اشتراک‌ها و افتراق‌ها) خانواده‌ها

وجه مقایسه	اشتراک‌ها	افتراق‌ها
کارکرد اصلی	در همه دوره‌ها هدف تأمین امنیت و بقا و حمایت عاطفی بوده است.	نوع این حمایت از اقتصادی به روانی و عاطفی تغییر کرده است.
ساختار عضویتی	همه خانواده‌ها شامل پیوند والد-فرزند هستند.	از پیوند خونی (سنتی) به پیوند انتخابی و اجتماعی (نوین) تحول یافته است.
نقش زن و مرد	در همه نظام‌ها تقسیم نقش وجود داشته است.	در گذشته سخت و نابرابر؛ در خانواده‌های مدرن، سیال و برابرتر.
نقش جامعه و قانون	همیشه در تعیین حدود خانواده نقش داشته‌اند.	از کنترل مذهبی و عرفی به کنترل حقوقی و نهادی و سپس فردی و اختیاری رسیده است.
الگوی مشروعیت فرزند	همواره به نوعی مشروعیت اجتماعی وابسته بوده است.	از نسب خونی به مشروعیت انتخابی و قانونی (در لقاح مصنوعی و فرزندخواندگی) تغییر یافته است.

ب) جایگاه انواع خانواده در اقتصاد در طول تاریخ

انواع خانواده‌های فوق‌الذکر از نظر نقشی که در کسب و کارهای اقتصادی دارند را می‌توان با ترکیب رویکردهای جامعه‌شناسی خانواده، اقتصاد نهادگرا، تحلیل‌های جدید از خانواده و همچنین یافته‌های اقتصاد اجتماعی اندیشمندانی نظیر ماکس وبر، تالکوت پارسونز، هوارد بکر و ریمون بودون بازشناسی کرد.

خانواده از دیدگاه تاریخی همواره یکی از اصلی‌ترین نهادهای اقتصادی بوده است. در این بخش از گزارش ۶ نوع خانواده فوق‌الذکر از نظر نقشی که در اقتصاد دارند مورد بازنگاری قرار می‌گیرند. به رغم تفاوت قابل توجه آنها در این عرصه، سیر کلی تغییرات نقش خانواده در اقتصاد را به تعبیر ماکس وبر در این گزاره خلاصه کرد که خانواده سنتی هم‌زمان «واحد تولید» و «واحد مصرف» بوده اما، با وقوع تحول صنعتی خانواده به تدریج از تولید جدا و به «واحد مصرفی» تبدیل شد و در قرن بیست‌ویکم، خانواده مجدداً در قالب‌های جدید (خانواده‌های کارآفرین، استارت‌آپی، یا خانگی) در اقتصاد نقش‌آفرینی می‌کند. در طول تاریخ، نقش اقتصادی خانواده از تولید به مصرف و سپس، به نوآوری و



شبکه‌سازی تغییر یافته است. خانواده از واحد تولید و بازتولید نیروی کار به نهادی برای خلق سرمایه انسانی، اجتماعی و شناختی تبدیل شده است.

جدول شماره 4) پروفایل نقش خانواده در کسب و کار در نگاه طولی

نوع خانواده	نوع اقتصاد	نوع کسب و کار غالب	منبع سرمایه	ساختار تصمیم‌گیری	چشم‌انداز اقتصادی	نقش خانواده در کسب و کار
قبیله‌ای و کشاورزی	معیشتی	بقاگرا	زمین و کار جمعی	اقتدار پدرسالار	حفظ معیشت	تولید و مالکیت جمعی
پدرسالار سنتی	فتودالی	مالکیتی	وراثت و سنت	پدرسالار	استمرار	کنترل نیروی کار و ثروت خانوادگی
هسته‌ای صنعتی	سرمایه‌داری اولیه	تولیدی- اخلاقی	پس‌انداز، کار	خانوادگی، اقتدار پدر	رشد و انضباط	مصرف، تربیت و بازتولید نیروی کار
انتقالی	خدماتی- رفاهی	مشارکتی	مهارت، تحصیلات	دموکراتیک	توسعه خدمات	درآمد دوگانه و استقلال زنان
نوبین (مدرن)	اقتصاد دانش و فردیت	خلاقانه و دیجیتال	سرمایه انسانی و دانشی	افقی، مبتنی بر اعتماد	نوآوری و انعطاف	مشارکت برابر، کار خانگی و خلاقیت دیجیتال
دیجیتال و شبکه‌ای	اقتصاد پلتفرمی	شبکه‌ای و داده‌محور	سرمایه ارتباطی	مشارکتی آنلاین	جهانی و پلتفرمی	تولید ارزش از طریق داده، دانش و ارتباط

1) خانواده قبیله‌ای و گسترده (پیشامدرن): این نوع خانواده واحد تولید جمعی به حساب می‌آید که در آن تقسیم کار بر اساس جنس و سن است. مالکیت و کار به صورت خانوادگی و اشتراکی است. اقتصاد بر پایه‌ی زمین، دام و کشاورزی است. خانواده، موتور محرکه «اقتصاد معیشتی» است به طوری که مازاد تولید قابل توجه به بار نمی‌آورد. اقتصاد مبتنی بر معیشت، مهارت و تقسیم کار طبیعی اقتضا می‌کرد حتی با وجود اینکه زن و مردان در تولید نقش مکمل دارند اما، تصمیمات اقتصادی تابع پدرسالاری و سنت باشد. دانش و مهارت‌ها از طریق نسل‌ها منتقل می‌شدند و تداوم کسب و کار بیشتر به معنای «ادامه دادن شغل پدر» بود، نه خلق نوآوری. نظام اجتماعی حاکم بر فرایند اقتصادی اجازه تغییر ساختاری یا فردگرایی اقتصادی نمی‌داد. خانواده‌های عشایری و کشاورزی در ایران و خاورمیانه تا قرن بیستم نمونه بارز چنین خانواده‌هایی هستند.

2) خانواده پدرسالار کشاورزی و فتودالی: خانواده هم واحد تولید و هم واحد مالکیت بر منابع اقتصادی بوده و انتقال سرمایه و زمین از طریق وراثت پدرانه صورت می‌گرفت. منبع قدرت اقتصادی پیوند خونی و وراثت بود. ساختار روابط کار از نوع بسته یعنی مبتنی بر خویشاوندی و مبتنی بر اقتدار مرد و نه قرارداد بود. زنان اغلب نیروی کار پنهان یا خانگی قلمداد می‌شدند. از آنجا که تداوم نسل ضامن بازتولید آن روابط بسته محسوب می‌شد لذا، کنترل کار، ثروت و نیروی انسانی توسط خانواده انجام می‌شد. نمود بارز چنین خانواده‌هایی را در خانواده‌های اربابی و پیشه‌ور در جوامع سنتی ایران، هند، چین می‌توان یافت.

3) خانواده سنتی- هسته‌ای (دوران صنعتی): این دوره سرآغاز شکل‌گیری کارگاه‌ها و بنگاه‌های خانوادگی مدرن محسوب می‌شود که در آن پدر، مؤسس کسب و کار، فرزندان جانشین کسب و کار و مادر پشتیبان عاطفی آن قلمداد



شد. چنین آراستاری از خانواده ثبات زناشویی و تقسیم نقش سنتی، انسجام اقتصادی خانواده را حفظ می‌کرد این نوع از خانواده‌ها نخستین بنیان‌گذاران «شرکت خانوادگی مدرن» (مثلاً فورد، نستله، روچ) بودند. در این مقطع کار مزدی جایگزین کار خانوادگی شد. اقتصاد خانواده در این دوران دیگر تولیدی نبود بلکه «مصرفی و تربیتی» بود. سرمایه اصلی خانواده فعال در کسب و کار ترکیبی از پس‌انداز، کار سخت و انضباط خانوادگی بود. از آنجا که پس‌انداز و آموزش فرزندان برای ارتقای طبقاتی اهمیت یافت زنان نقش حامی خانواده را بر عهده گرفته و وابستگی اقتصادی زنان به مردان تشدید شد.

4) خانواده انتقالی (دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰): در این دوره ورود گسترده زنان به بازار کار و رواج خانواده‌های دو درآمدی، خانواده به واحد سرمایه‌گذاری در آموزش و رفاه تبدیل گردید و تصمیم‌گیری اقتصادی از اقتدار پدر به مشورت جمعی تغییر کرد. پیامدهای اجتماعی ناشی از این وضعیت شامل افزایش طلاق، استقلال مالی زنان و دوگانگی نقش‌هایی بود که زنان را درگیر کرد. منبع اصلی سرمایه، شبکه‌های اجتماعی، مهارت و تحصیلات بود لذا، زنان بطور مکمل یا مستقل در یک شیوه مدیریت مشارکتی و گفت‌وگویی نقش ایفا کردند. نهادهای آموزشی و زنان تحصیل‌کرده نقش نوینی در تأسیس بنگاه‌های کوچک خانوادگی یافتند. خانواده دیگر فقط پشتیبان مرد کارآفرین نبود بلکه، خود بستر سرمایه اجتماعی و همکاری‌های اقتصادی درون خانوادگی به حساب می‌آمد.

5) خانواده‌های نوین (دهه ۱۹۹۰ به بعد): با شکل‌گیری و غلبه خانواده‌های هم‌جنس‌گرا، والدین مجرد به انتخاب، خانواده‌های فناورانه و جانشینی رحم و خانواده‌های بازترکیب‌شده مدیریت مالی و تقسیم کار بر اساس کارایی و تخصص صورت گرفت نه بر مبنای جنسیت. استقلال مالی و هویتی بالایی در بین اعضای خانواده شکل گرفت و وابستگی بین نسلی در تأمین معاش تقلیل یافت. کسب و کار به جای تولید فیزیکی بر مبنای خدمات، فناوری و دانش استوار شد. لذا، خانواده بیشتر «پلتفرمی برای تصمیم‌گیری و مصرف هوشمند» است تا واحد تولید. این ویژگی در حوزه کسب‌وکار خانوادگی منجر به افزایش انعطاف‌پذیری، نوآوری و انطباق با اقتصاد دانش‌بنیان شد. منبع اصلی اقتصادی، سرمایه انسانی و خلاقیت فردی به حساب می‌آمد نه وراثت یا جنسیت. لذا، ساختار تصمیم‌گیری در محیط کسب و کار افقی و توافقی بود. گولومباک تأکید می‌کند که در خانواده‌های نوین کیفیت روابط، اعتماد و حمایت متقابل جایگزین نقش‌های سنتی شد. در چنین خانواده‌هایی کارکرد اقتصادی خانواده به توانایی در هماهنگی روانی و اجتماعی اعضا برای تأمین رفاه پایدار وابسته است نه به ساختار سنتی جنسیتی.

6) خانواده دیجیتال و شبکه‌ای (قرن ۲۱): مشخصه اصلی این دوره، ترکیب زندگی خانوادگی^۱ با کسب‌وکار آنلاین^۲ است. دارایی اصلی خانواده دیگر زمین یا سرمایه مادی نیست بلکه دانش، ارتباطات و داده‌ها است. بدین ترتیب، خانواده به «واحد کارآفرینی شبکه‌ای» تبدیل گردیده و شکل‌های جدید «سرمایه عاطفی و شناختی خانوادگی»^۳ پدیدار شد. خانواده دیجیتال به «واحد تولید ارزش مبتنی بر داده و دانش» تبدیل شده است. در این نوع، مرز کار و زندگی از میان رفته و کسب‌وکار به بخشی از هویت خانوادگی تبدیل شده است. زنان و مردان هر دو در فضای دیجیتال فعال هستند و کودکان نیز از سنین پایین در اقتصاد داده و خلاقیت مشارکت دارند.

¹ home-based business

² remote work

³ family cognitive capital



با نگاه عمیق به مطالب فوق می‌توان ادعا کرد کسب‌وکار خانوادگی پایدارترین و قدیمی‌ترین شکل سازمان اقتصادی در تاریخ بشر است به طوری که، از کارگاه‌های سنتی و کشاورزی تا شرکت‌های جهانی، خانواده همواره نقش بنیادی در خلق سرمایه، مدیریت اعتماد و تداوم بین‌نسلی کسب‌وکار داشته است. سرمایه عاطفی و اعتماد خانوادگی مهم‌ترین عامل موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی باقی مانده است هر چند، تحولات تاریخی خانواده موجب شده است تا نوع نقش آن در کسب و کار، مالکیت، تصمیم‌گیری و نوآوری اقتصادی نیز تغییر کند.

بر اساس کتاب راهنمای پالگريو در مورد ناهمگونی در میان شرکت‌های خانوادگی (ممیلی و دیبرل، ۲۰۱۹) که به مجموعه‌ای از مطالعات موردی در خصوص کسب‌وکارهای خانوادگی دیرپای در کشورهای مختلف پرداخته است و اطلاعات بیش از ۱۸۰۰۰ شرکت خانوادگی بیش از صد ساله در سراسر جهان را بررسی کرده است انواع خانواده‌های رایج در این کسب و کارها را می‌توان در جدول ۵ خلاصه کرد.

نکته قابل استنباط از مندرجات جدول زیر این است که در ژاپن و فرانسه ساختارهای خانوادگی ساقه‌ای و پدرسالارانه حفظ شده‌اند و کسب و کار از طریق پسر ارشد دوام یافته است به طوری که، برای مثال در فرانسه تنها یک خط اصلی (ساقه) انتقال مالکیت و مدیریت برقرار بوده و دیگر فرزندان در مالکیت سهمیم نیستند. تمرکز بر ثبات خط وراثتی موجب انسجام تصمیم‌گیری اقتصادی شده است و خویشاوندان غیروراثتی نقش حاشیه‌ای در آن کسب و کارها داشتند.

در حالی که در ژاپن ترکیب نهاد خانواده و کسب‌وکار در یک نظام فرهنگی معطوف به اطاعت نسلی، وفاداری شدید خانوادگی و پیوند میان منزل و کارگاه موجب تداوم نسلی در کسب و کارها شده است. در آلمان خانواده‌های نیمه‌گسترده با تخصص‌گرایی صنعتی بخشی از مهارت فنی را در هر نسل منتقل کرده‌اند به طوری که با حفظ سلسله‌مراتب اقتدار از پدر به پسر، تقسیم مسئولیت میان برادران و پسرعموها و تمرکز بر حفظ برند خانوادگی چند نسل از یک خط خونی در مدیریت حضور دارند. و در ایتالیا ساختار خانوادگی کوچک‌تر با ادغام تصمیم‌گیری اقتصادی و عاطفی، تقسیم مسئولیت میان دو شاخه خویشاوندی به طوری که هر شاخه بخشی از تولید را مدیریت می‌کند کارآمدی شرکت را تضمین کرده است. در چین سبکی، کنترل مرکزی توسط یکی از فرزندان ارشد بنیانگذار صورت می‌گیرد و سایر اعضا حضور مشورتی در کنترل کسب و کار دارند و از این طریق هماهنگی بین‌نسلی از طریق شورای خانوادگی تداوم می‌یابد.

جدول ۵) گونه‌بندی خانواده‌ها در کتاب راهنمای پالگريو در مورد ناهمگونی در میان شرکت‌های خانوادگی

نام مستعار شرکت	ک شور	ترکیب خانواده	سال تأسیس	نسل فعالی در مدیریت	ساختار خانواده	دوام تقریبی
Alpha Brewery	آلم	چند نسل در یک خط	حدود	نسل ۱۵ام	خانواده‌ی گسترده‌ی	حدود



۱۷۰ سال	پدرسالار		۱۸۵۰	پدری، اقتدار نسل مسن تر، تداوم سنت	ان	
حدود ۱۵۰ سال	خانواده ساقه‌ای با تمرکز بر یک خط وراثتی	نسل ۴م	حدود ۱۸۷۰	فقط یکی از فرزندان تداوم‌دهنده خط؛ اقتدار و مالکیت متمرکز	فرا نسه	Beta Winery
حدود ۱۲۰ سال	خانواده هسته‌ای با پیوند افقی خویشاوندی (برادران و خواهران)	نسل ۴م	حدود ۱۹۰۰	پدر، مادر، فرزندان؛ تصمیم‌گیری مشترک نسل‌ها؛ مشارکت افقی	آله ان	Gamma Bakery
بیش از ۱۴۰ سال	خانواده نیمه‌ساقه‌ای	نسل ۳م	حدود ۱۸۸۰	فقط یکی از فرزندان تداوم‌دهنده خط؛ اقتدار و مالکیت متمرکز	ای تالیا	Delta Metal Works
بیش از ۱۰۰ سال	خانواده گسترده با دو شاخه‌ی فعال	نسل ۴م	حدود ۱۹۲۰	چند نسل در یک خط پدری، اقتدار نسل مسن تر، تداوم سنت	آله ان	Epsilon Timberworking
بیش از ۱۶۰ سال	خانواده ساقه‌ای با ساختار وراثتی پدر به پسر ژاپنی	نسل ۶م	حدود ۱۸۶۰	فقط یکی از فرزندان تداوم‌دهنده خط؛ اقتدار و مالکیت متمرکز	ژا پن	Zeta Textile

منبع: (اسرا میلی و کلی دیبرل، ۲۰۱۹)^۱

به رغم آن افتراقات، در همه این کسب و کارها اشتراکاتی به شرح زیر یافت می‌شود: الف) دانش خاص خانوادگی^۲ و ثروت عاطفی اجتماعی^۳ عامل تداوم کسب و کارها بوده است. ب) ساختارهای خانوادگی از نوع ساقه‌ای و نیمه‌ساقه‌ای بیشترین دوام تاریخی را نشان می‌دهند. ج) انتقال بین‌نسلی موفق زمانی رخ داده که ساختار خانواده اجازه اقتدار متمرکز همراه با مشارکت مشورتی نسل‌ها را داده است. در یک جمله هرچه ساختار خانواده سلسله‌مراتبی‌تر و متمرکزتر باشد (مانند خانواده‌های ساقه‌ای ژاپنی و فرانسوی)، دوام کسب‌وکار بیشتر است اما، هرچه خانواده افقی‌تر و متکثرتر شود (مثل الگوهای آلمانی و چندخانواده‌ای) آنگاه، نوآوری بیشتر اما ثبات کمتر است.

در مجموع خانواده به واحدی اجتماعی-اقتصادی گفته می‌شود که اعضای آن از طریق روابط نسبی یا سببی (خونی یا زناشویی) یا پیوندهای عاطفی و هویتی پایدار به یکدیگر متصل‌اند و بر سر مالکیت، مدیریت یا جهت‌گیری‌های راهبردی یک کسب‌وکار مشارکت یا توافق تصمیم‌گیرانه دارند. بنابراین، در کسب‌وکار خانوادگی «خانواده» نه فقط یک گروه زیستی یا عاطفی بلکه، یک نهاد تصمیم‌گیرنده در کسب و کار است. خانواده هنگامی موضوعیت اقتصادی پیدا می‌کند که بر تصمیم‌های کلیدی کسب‌وکار اثر بگذارد. به عبارت دقیق‌تر اگر خانواده فقط رابطه عاطفی دارد خانواده هست اما، کسب‌وکار خانوادگی نیست. در صورتی که مالکیت یا مدیریت مشترک وجود داشته باشد خانواده دارای رابطه عاطفی تبدیل به «بازیگر نهادی» می‌شود.

¹ Boyd, B., et al. (2019). Competitive Advantage in Long-Lived Family Firms: Implications of Family-Specific Knowledge. In Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms, pp. 961–991

² Family-Specific Knowledge

³ Socioemotional Wealth



بنابراین خانواده در پژوهش‌های متمرکز بر کسب‌وکار خانوادگی یعنی یک گروه خویشاوندی مبتنی بر روابط چندگانه زیستی، حقوقی یا عاطفی برخوردار از منافع مشترک که قدرت جهت‌دهی به آینده کسب‌وکار را دارد. با این حساب، برای ایجاد تمایز بین «خانواده» و «کسب‌وکار خانوادگی» فقط داشتن رابطه خونی کافی نیست بلکه، مشارکت در تصمیم‌گیری لازم است. چنین تعریفی با اشکال متنوع خانواده در طول تاریخ و در عرض جغرافیای جهانی سازگار است به طوری که بر «نقش و مشارکت» استوار است نه تعداد والدین، جنسیت اعضاء یا ساختار و در عین حال، قابلیت انطباق با انتقال نسلی کسب و کار را دارد چون، محور انتقال «سرمایه و ارزش‌ها» است نه صرفاً تولد زیستی. مزیت دیگر این تعریف در امکان تشخیص تجربی و میدانی کسب و کارهای خانوادگی است به طوری که می‌توان از آن در مصاحبه، پرسشنامه و تحلیل شبکه تصمیم‌گیری استفاده کرد.

2-1-1-2- مفهوم و گونه‌های کسب و کارهای خانوادگی

در اینجا ابتدا کسب و کار خانوادگی را از دریچه ادبیات علمی، یک بار از لحاظ ساختی و یک بار از دیدگاه کارکردی، تعریف می‌کنیم و بعد، آن را از روزه ادبیات سازمانی، آن گونه که در ساحت سیاستی-اداری مبنای عمل قرار می‌گیرد معرفی می‌کنیم.

در مرحله اول، به این موضوع پرداخته می‌شود که یک کسب و کار خانوادگی مرکب از چه اجزایی بوده، چه نوع رابطه‌ای بین آن اجزاء تشکیل دهنده برخوردار است و از ترکیب ارتباط ویژه آن اجزاء چه ریختاری حاصل شده است و تشخیص اینکه موجودیت مورد نظر چه اثری بر کلیت جامعه ایرانی دارد یک تعریف کارکردی است. در مرحله دوم، تعاریف مجامع بین‌المللی، قاره‌ای و انجمنی-سازمانی از کسب و کارهای خانوادگی مرور شده و بر اساس نقاط قوت و ضعف آنها، تعریف مبنایی برای این پژوهش معرفی می‌شود.

2-1-2-1-1- مفهوم کسب و کارهای خانوادگی

الف) تعاریف کسب و کارهای خانوادگی در ادبیات علمی
تعاریف‌های ساختی از کسب و کارهای خانوادگی دستکم چهار برداشت از آن مفهوم را نشان می‌دهد.

الف) آناتومی و مرفولوژی کسب و کارهای خانوادگی

اصطلاحات ریخت‌شناسی و آناتومی اغلب در هم تنیده شده‌اند، اما جنبه‌های متفاوتی از ساختار و شکل یک موجودیت را مطالعه می‌کنند. ریخت‌شناسی بر مطالعه شکل و آراستار موجودیت تمرکز دارد چیزی که با تمرکز بر ویژگی‌های ظاهری نظیر تغییرات در اندازه، شکل، رنگ، ویژگی‌های «خارجی» موجودیت مشخص را بررسی می‌کند. آناتومی بر ساختارهای «درونی» موجودیت تمرکز دارد به طوری که اجزاء، بافتار اجزاء و عملکرد ناشی از آن بافتار را در کانون توجه قرار داده و سازگاری‌های درونی و تغییرات تکاملی کسب و کارهای خانوادگی را بررسی می‌کند. کسب و کارهای خانوادگی صرفنظر از ساختار درونی متنوع، اغلب به لحاظ ریخت‌شناسی به مثابه سازمان، سیستم، شبکه یا گروه تصویرسازی شده‌اند. آناتومی کسب‌وکار خانوادگی به اجزا و ساختار داخلی اشاره دارد: مالکیت، مدیریت، فرهنگ، منابع انسانی و تصمیم‌گیری. مرفولوژی کسب‌وکار خانوادگی به شکل و نوع تعاملات داخلی و خارجی، پیچیدگی،



نسل‌ها و شبکه‌ها توجه دارد. شناخت دقیق آناتومی و مرفولوژی، کلید مدیریت پایدار، انتقال بین‌نسلی و افزایش بهره‌وری در کسب‌وکارهای خانوادگی است.

کسب و کارهای خانوادگی به مثابه سازمان

اگر کسب‌وکار خانوادگی را به مثابه یک سازمان در نظر بگیریم، می‌توان آن را بر اساس مفاهیم سازمان‌شناسی و نظریه‌های مدیریت به این شکل معرفی کرد:

1) تعریف سازمان‌بنیاد

کسب‌وکار خانوادگی نوعی سازمان اقتصادی-اجتماعی است که دارای ساختار هدفمند (تولید کالا یا ارائه خدمت)، نظام عضویت (اعضای خانواده به‌عنوان کارکنان یا مدیران) و سازوکار بقا (تأمین درآمد، توزیع منابع و انتقال سرمایه بین‌نسلی) می‌باشد.

2) ویژگی‌های سازمانی کسب‌وکار خانوادگی

- مالکیت و کنترل متمرکز: اغلب مالکیت و مدیریت در اختیار اعضای خانواده است.
- ساختار غیررسمی و انعطاف‌پذیر: برخلاف سازمان‌های بزرگ، قواعد و رویه‌ها کمتر بوروکراتیک هستند.
- فرهنگ سازمانی مبتنی بر خانواده: ارزش‌ها، باورها و سنت‌های خانوادگی، هویت و تصمیمات سازمانی را شکل می‌دهد.
- ترکیب اهداف اقتصادی و عاطفی: علاوه بر سودآوری، اهدافی چون حفظ نام خانوادگی، استمرار میراث یا امنیت نسل آینده دنبال می‌شود.
- انتقال بین‌نسلی: استمرار و پایداری سازمان وابسته به انتقال مالکیت و مدیریت به نسل‌های بعدی است.

3) انواع کسب‌وکار خانوادگی از منظر سازمانی

- سازمان‌های کوچک با ساختار ساده: مدیریت مستقیم توسط بنیان‌گذار یا خانواده.
- سازمان‌های متوسط با تقسیم وظایف محدود: ایجاد نقش‌های مشخص ولی همچنان غیررسمی.
- سازمان‌های بزرگ خانوادگی با ساختار شبه‌شرکتی: حضور هیئت‌مدیره، نظام‌های مدیریتی رسمی و گاهی مشارکت افراد غیرخانواده.

4) کارکردهای سازمانی

- اقتصادی: تولید درآمد و سرمایه برای خانواده.
 - اجتماعی: ایجاد شبکه‌های ارتباطی محلی و تثبیت جایگاه اجتماعی خانواده.
 - فرهنگی: انتقال ارزش‌ها و سنت‌های خانوادگی به بستر سازمانی.
 - سیاسی-قدرتی: تبدیل شدن به کانون نفوذ و قدرت در محیط محلی یا ملی.
- 5) نقاط قوت سازمانی: انسجام، اعتماد درون‌گروهی، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری.
- 6) چالش‌های تلقی سازمانی از کسب و کارهای خانوادگی: تضاد نقش‌ها (خانوادگی و کاری)، جانشین‌پروری بین نسلی و دشواری تفکیک احساسات از منطق اقتصادی.



کسب و کارهای خانوادگی به مثابه سیستم

اگر کسب و کار خانوادگی را به مثابه یک سیستم تلقی کنیم تمرکز اصلی بر ورودی‌ها، فرآیندها، خروجی‌ها و تعامل با محیط خواهد بود. در این دیدگاه، کسب و کار خانوادگی یک سیستم اجتماعی-اقتصادی باز است که اجزای آن با یکدیگر و با محیط خارجی در تعامل مستمر هستند. کسب و کار خانوادگی به عنوان یک سیستم باز، مجموعه‌ای از اجزا و فرآیندهای متعامل است که ورودی‌ها را تبدیل به خروجی‌های اقتصادی و اجتماعی می‌کنند و از طریق بازخورد و تعامل با محیط پایداری و توسعه خود را حفظ می‌کنند.

ادبیات جاری در مورد تفاوت‌های مشاهده شده بین شرکت‌های خانوادگی و سازمانی از دیدگاه سیستمی در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول 6) تفاوت‌های مشاهده شده بین شرکت‌های خانوادگی و سازمانی از دیدگاه سیستمی

اهداف	کسب و کارهای خانوادگی به مثابه سیستم	کسب و کارهای سازمانی به مثابه سیستم
روابط	عمیقاً شخصی، پر خوردار از اهمیت ویژه	نیمه شخصی یا غیر شخصی، دارای اهمیت ثانویه
قوانین	انتظارات غیررسمی («ما همیشه این کار را به همین شکل انجام داده‌ایم»)	قوانین مکتوب و رسمی، اغلب با پاداش‌ها و تنبیه‌های مشخص
ارزیابی	اعضا به خاطر آنچه هستند پاداش می‌گیرند؛ تلاش‌ها مهم هستند؛ عشق و حمایت بی‌قید و شرط	پشتیبانی مشروط به عملکرد و نتایج؛ کارمندان می‌توانند ارتقا یافته یا اخراج شوند
جانشینی	ناشی از مرگ یا طلاق	ناشی از بازنشستگی، ارتقاء یا ترک کار

منبع: دایر و هندلر (۱۹۹۴)، جدول ۲، ص ۷۵.

۱) تعریف سیستم

کسب و کار خانوادگی را می‌توان به عنوان یک سیستم باز اجتماعی-اقتصادی تعریف کرد که:

- از اجزای مختلف (اعضای خانواده، کارکنان، مدیریت، سرمایه) تشکیل شده،
- فرآیندهای مدیریت و تولید را اجرا می‌کند،
- با محیط بیرونی (بازار، مشتریان، شبکه‌های اجتماعی و اقتصادی) تعامل دارد،
- خروجی‌هایی شامل کالا، خدمات، سود، سرمایه اجتماعی و انتقال ارزش‌های خانوادگی تولید می‌کند.

۲) ویژگی‌های تلقی کسب و کار خانوادگی به مثابه سیستم

- کل‌نگری: سیستم خانواده و کسب و کار به صورت یک کل در نظر گرفته می‌شود، نه فقط اجزای منفرد.
- تعامل با محیط: سیستم باز است و منابع، اطلاعات و انرژی از محیط دریافت و به محیط باز می‌گرداند.
- تاب‌آوری و پایداری: سیستم برای بقا و ادامه فعالیت باید با تغییرات محیطی سازگار شود.



- بازخورد: اطلاعات حاصل از عملکرد (مثلاً سود، رضایت مشتری، بازخورد خانواده) برای اصلاح و بهبود فرآیندها استفاده می‌شود.
- همبستگی اجزا: اعضای خانواده و اجزای سازمانی در عملکرد کلی سیستم تأثیر متقابل دارند.

3) ورودی‌ها و خروجی‌ها

- ورودی‌ها: سرمایه مالی، دانش و مهارت اعضا، نیروی کار، شبکه‌های ارتباطی، منابع اطلاعاتی.
 - فرآیندها: تصمیم‌گیری، تولید، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی مالی، حل تعارضات.
 - خروجی‌ها: کالا و خدمات، سود، هویت و ارزش‌های خانوادگی، شبکه‌های اجتماعی و سرمایه انسانی.
- 4) کارکردهای کسب و کارهای خانوادگی به مثابه سیستم
- اقتصادی: تولید درآمد و ثروت برای خانواده و جامعه.
 - اجتماعی: ایجاد روابط اجتماعی و شبکه‌های محلی.
 - فرهنگی و تربیتی: انتقال ارزش‌ها، مهارت‌ها و تجربه بین نسل‌ها.
 - کنترلی و بازخوردی: تنظیم فعالیت‌ها بر اساس اطلاعات محیطی و عملکرد داخلی.
- 5) نقاط قوت کسب و کار خانوادگی به مثابه سیستم: هماهنگی بین اجزا و هدف‌گذاری مشترک، انعطاف‌پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی و قابلیت انتقال تجربه و دانش بین نسلی.
- 6) چالش‌های کسب و کار خانوادگی به مثابه سیستم: تعارض بین اهداف اقتصادی و خانوادگی، پیچیدگی تعاملات داخلی و تصمیم‌گیری چندسطحی و ریسک ناکارآمدی سیستم در صورت اختلال یکی از اجزا یا ضعف بازخورد.

کسب و کارهای خانوادگی به مثابه شبکه

اگر کسب‌وکار خانوادگی را به مثابه یک شبکه تلقی کنیم تمرکز اصلی بر ارتباطات، تعاملات و جریان منابع میان اعضای خانواده و میان خانواده با محیط بیرونی خواهد بود.

1) تعریف نگاه شبکه‌ای به کسب و کارهای خانوادگی

کسب‌وکار خانوادگی را می‌توان به عنوان یک شبکه اجتماعی-اقتصادی معرفی کرد که از گره‌ها (اعضای خانواده، کارکنان، شرکا) و پیوندها (روابط خویشاوندی، اعتماد، مبادلات اقتصادی، اقتدار) تشکیل شده است. این شبکه هم‌زمان در دو حوزه فعالیت می‌کند: حوزه خانوادگی (روابط عاطفی، هویتی، ارزش‌ها) و حوزه اقتصادی (تولید، مبادله، بازار).

2) ویژگی‌های شبکه‌ای کسب و کارهای خانوادگی

- درهم‌تنیدگی¹: فعالیت اقتصادی در بستر روابط اجتماعی و فرهنگی خانوادگی معنا پیدا می‌کند.
- اعتماد و همیاری: پیوندها بیشتر بر پایه اعتماد و وفاداری شکل می‌گیرند تا قراردادهای رسمی.

¹ Embeddedness



• جریان منابع: سرمایه مالی، دانش، تجربه، نیروی کار و حتی اعتبار اجتماعی از طریق روابط شبکه‌ای منتقل می‌شود.

• زیرشبکه‌ها:

- شبکه درونی: روابط بین اعضای خانواده در نسل‌های مختلف.
- شبکه بیرونی: ارتباط با مشتریان، تأمین‌کنندگان، نهادهای محلی و سایر کسب‌وکارها.
- پیوندهای دوگانه: روابط اغلب ترکیبی از جنبه‌های عاطفی و اقتصادی هستند.

(۳) کارکردهای کسب و کار خانوادگی به مثابه شبکه

- اقتصادی: دسترسی آسان‌تر به منابع، بازارها و فرصت‌ها.
 - اجتماعی: ایجاد سرمایه اجتماعی، اعتبار و اعتماد در جامعه.
 - فرهنگی: انتقال ارزش‌ها و هنجارهای خانوادگی در بستر فعالیت اقتصادی.
 - پایداری: شبکه به عنوان پشتوانه و سپر حمایتی در زمان بحران عمل می‌کند.
- (۴) نقاط قوت کسب و کار خانوادگی در نگاه شبکه‌ای
- انسجام درونی بالا و همکاری مبتنی بر اعتماد.
 - امکان گسترش روابط بیرونی و توسعه بازار.
 - گردش سریع اطلاعات و تصمیم‌گیری در میان اعضا.

(۵) چالش‌های کسب و کار خانوادگی به مثابه شبکه: وابستگی بیش از حد به روابط خانوادگی و کاهش نوآوری، بروز تعارض‌های درون‌خانوادگی و تضعیف کل شبکه و خطر حذف یا نادیده گرفتن استعدادهای خارج از خانواده (نیوتیسم). با لحاظ مفاد زیر، کسب‌وکار خانوادگی در مقام یک شبکه مجموعه‌ای از روابط متقابل قلمداد می‌شود که در آن اعتماد، خویشاوندی و همیاری جریان‌های اقتصادی و اجتماعی را شکل می‌دهند. این شبکه هم‌زمان دارای پیوندهای انسجام‌بخش درونی (خانواده) و پیوندهای پل‌زن بیرونی (ارتباط با جامعه و بازار) است.

مطالعات که ریختار شبکه‌ای کسب و کارهای خانوادگی را در دستور کار قرار می‌دهند به دنبال درک پیشینه‌ها و پیامدهای ساختارهای منحصر به فرد شبکه کسب و کارهای خانوادگی با بررسی اثرات محتوای سطح پیوند، ساختار، چندگانگی و افزونگی و همچنین ناهمگونی، مرزها و مازولاریتی سطح شبکه می‌باشند. به طور کلی، تصویرسازی کب و کارهای خانوادگی به مقابله شبکه نشان می‌دهد که ساختارهای سطح شبکه در کسب و کارهای خانوادگی اغلب با تراکم و بسته بودن بالا مشخص می‌شوند و پیوندهای بسیار چندگانه را نشان می‌دهند که با حمایت و اعتماد مشخص می‌شوند (لیمن، ۱۹۸۸). این عوامل ساختاری ممکن است در شکل‌گیری سرمایه اجتماعی سازمانی و خانوادگی خاص شرکت خانوادگی نقش داشته باشند (آرگل و همکاران، ۲۰۰۷). با این حال، تحقیقات دیگر نشان می‌دهد که کسب و کارهای خانوادگی برخوردار از ساختارهای شبکه‌ای تکه‌تکه شده که با پیوندهای غیر تکراری مشخص می‌شوند، عملکردی بهتری از خود نشان می‌دهند چون، اعضای هر کسب و کار خانوادگی را قادر می‌سازند تا حفره‌های ساختاری منحصر به فرد شبکه را اشغال کنند، که زمانی رخ می‌دهد که یک بازیگر شبکه، آنچه را که در غیر این



صورت دو گروه متفاوت بود، به هم متصل می‌کند. چنین موقعیت‌هایی قدرت دلالتی بازیگر و دسترسی او به اطلاعات و منابع جدید را افزایش می‌دهد (برت، ۱۹۹۲؛ سیمن و همکاران، ۲۰۱۷). از این رو، کسب و کارهای خانوادگی باید از هر دو الگوی ساختارهای شبکه برای توسعه و استفاده مؤثر از سرمایه اجتماعی از طریق شبکه استفاده کنند.

کسب و کارهای خانوادگی به مثابه گروه

اگر کسب‌وکار خانوادگی را به مثابه یک گروه تلقی کنیم چارچوب معرفی آن بیشتر بر مبنای روابط انسانی، هنجارها و تعاملات اجتماعی خواهد بود تا ساختار رسمی سازمانی. در این نگاه، کسب‌وکار خانوادگی یک گروه اجتماعی - اقتصادی است که ویژگی‌های خاص گروهی را داراست. کسب‌وکار خانوادگی به عنوان گروه، یک گروه نخستین با کارکرد اقتصادی است که همبستگی عاطفی، هنجارهای مشترک و هویت خانوادگی را در بستر یک فعالیت اقتصادی با هم ترکیب می‌کند.

1) تعریف گروه

کسب‌وکار خانوادگی نوعی گروه نخستین^۱ است که اعضای آن بر اساس روابط خویشاوندی و عاطفی در کنار هم قرار گرفته و با هدف تأمین معاش، افزایش سرمایه و حفظ موقعیت اجتماعی خانواده همکاری می‌کنند.

۲) ویژگی‌های کسب و کار خانوادگی به مثابه گروه

- عضویت مبتنی بر خویشاوندی: برخلاف گروه‌های شغلی رسمی، عضویت به پیوندهای خانوادگی وابسته است.
- انسجام و همبستگی بالا: اعتماد متقابل، هویت مشترک و تعهد به موفقیت خانواده انسجام را تقویت می‌کند.
- هنجارها و ارزش‌های خاص: روابط و قواعد غیررسمی که بر سنت‌های خانوادگی، اخلاق، و وفاداری استوار است.
- رهبری و اقتدار درون گروهی: معمولاً فرد بزرگ‌تر یا بنیان‌گذار نقش رهبری و مرجعیت دارد.
- نقش‌های چندگانه: هر عضو ممکن است هم‌زمان نقش خانوادگی (پدر، مادر، فرزند. و نقش کاری (مدیر، کارگر، سرمایه‌گذار) ایفا کند.

3) کارکردهای کسب و کار خانوادگی به مثابه گروه

- حمایت عاطفی: کار کردن در بستر خانواده امنیت روانی ایجاد می‌کند.
- تقویت سرمایه اجتماعی: ایجاد شبکه‌های اعتماد و همکاری با دیگر گروه‌های محلی.
- انتقال ارزش‌ها و تجربه‌ها: نسل‌ها در قالب روابط گروهی تجربه و مهارت منتقل می‌کنند.
- هویت‌بخشی: کسب‌وکار خانوادگی به عنوان نماد و افتخار خانوادگی عمل می‌کند.

۴) نقاط قوت کسب و کار خانوادگی به مثابه گروه

- همدلی و روحیه همکاری بالا.
- قابلیت تاب‌آوری در بحران‌ها به دلیل پیوندهای عاطفی.
- ایجاد حس مالکیت و مسئولیت مشترک.

¹ primary group



5) چالش‌ها کسب و کار خانوادگی به مثابه گروه

- بروز تعارض بین روابط عاطفی و منطق اقتصادی.
- دشواری در تفکیک نقش‌ها (مثلاً تعارض میان نقش پدر به عنوان مدیر یا سرپرست خانوار).
- امکان شکل‌گیری گروه‌های فرعی یا رقابت‌های درون‌گروهی (بین خواهران، برادران یا نسل‌های مختلف).

خانوادگی بودن کسب و کار و مظاهر آن مانند نوع دوستی متقابل، شرکت‌های خانوادگی را از همتایان غیرخانوادگی آنها متمایز می‌کند. بررسی ادبیات نشان می‌دهد که نقش خانوادگی بودن در تحلیل شرکت‌های خانوادگی، هرچند بسیار بیشتر در ادبیات مدیریت نسبت به ادبیات اقتصاد و امور مالی، شناخته شده است. با این حال، این ادبیات نیاز به گسترش در سه جهت مختلف - با خانوادگی بودن که در قلب این گسترش‌ها قرار دارد - دارد تا درک بهتری از شرکت‌های خانوادگی را تسهیل کند. به طور خاص، نیاز به درک بهتر ماهیت قراردادهای ضمنی و صریح که یک شرکت خانوادگی را مشخص می‌کند و داشتن نماینده‌های قابل اعتماد برای این قراردادهای، به ویژه آنهایی که در خانواده کنترل‌کننده قرار دارند، وجود دارد. می‌دانیم که یک شرکت با مجموعه‌ای از قراردادهای بین ذینفعان مشخص می‌شود (جنسن و مک‌کلینگ، ۱۹۷۶).

(ب) کارکردها و عملکردهای کسب و کارهای خانوادگی

مفهوم کارکرد و عملکرد در علوم اجتماعی و مدیریت، به‌ویژه در بحث کسب و کارهای خانوادگی تفاوت‌های مهمی دارد. کارکرد^۱ جنبه‌ی نظری و کلان دارد و به پیامدها و نقش‌های یک پدیده در سطح نظام اجتماعی، اقتصادی یا فرهنگی اشاره می‌کند. کارکرد، از حیث ماهوی اغلب ناخواسته، غیرمستقیم و ساختاری است؛ یعنی ممکن است خانواده یا بنگاه هدف اولیه‌اش چیز دیگری باشد، اما در عمل کارکردهای گسترده‌ای ایجاد می‌کند. برای نمونه چنین گفته می‌شود کسب و کار خانوادگی انسجام و همبستگی خانوادگی ایجاد می‌کند (کارکرد اجتماعی)، سرمایه‌ی فرهنگی و مهارتی بین نسل‌ها را انتقال می‌دهد (کارکرد آموزشی/فرهنگی)، طبقه‌ی متوسط را توانمند کرده و آن را حجیم می‌کند (کارکرد اقتصادی - اجتماعی) و سنت‌ها و ارزش‌های محلی را تثبیت می‌کند (کارکرد فرهنگی). برای مثال یک نانوایی خانوادگی ممکن است در ظاهر فقط نان تولید کند، اما کارکرد اجتماعی‌اش این است که نسل‌های مختلف یک خانواده را کنار هم نگه دارد یا در محله نوعی ثبات و اعتماد ایجاد کند.

در مقایسه با آن، مفهوم عملکرد^۲ جنبه‌ی عملیاتی و خرد دارد و به میزان تحقق اهداف، بهره‌وری، بازدهی و نتایج واقعی یک واحد یا سازمان اشاره می‌کند. به لحاظ ماهوی آن مفهوم، آگاهانه، هدفمند و قابل‌سنجش است؛ یعنی چیزی که کسب و کار برایش برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کند. برای نمونه، عملکرد یک کسب و کار خانوادگی می‌تواند در سودآوری و رشد اقتصادی، حفظ یا افزایش سهم بازار، کیفیت محصولات یا خدمات ارائه‌شده و کارایی مدیریتی و رضایت کارکنان (که اغلب اعضای خانواده هستند) عملیاتی شود. برای مثال همان نانوایی خانوادگی ممکن است در پایان سال مالی بررسی کند که چه مقدار سود کسب کرده یا چه تعداد مشتری جذب کرده است.

¹ Function

² Performance



کارکردهای توسعه‌ای کسب و کارهای خانوادگی

کسب‌وکارهای خانوادگی نه تنها در سطح خرد اقتصادی نقش آفرین‌اند، بلکه در توسعه اقتصادی، اجتماعی و حتی فرهنگی کشورها جایگاه ویژه‌ای دارند. کارکردهای توسعه‌آفرینی آن‌ها را می‌توان با استناد به ادبیات علمی و پژوهش‌های بین‌المللی چنین دسته‌بندی کرد:

1) کارکردهای توسعه اقتصادی

- ایجاد اشتغال پایدار: طبق گزارش (2019) FFI¹ کسب‌وکارهای خانوادگی حدود ۶۰ تا ۸۰ درصد مشاغل جهان را ایجاد می‌کنند.
 - توزیع عادلانه‌تر سرمایه: این کسب‌وکارها به دلیل پراکندگی جغرافیایی و حضور در صنایع کوچک و متوسط، موجب گردش سرمایه در مناطق مختلف می‌شوند.
 - تاب‌آوری اقتصادی: پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای خانوادگی در برابر بحران‌های مالی و رکودها مقاوم‌تر از شرکت‌های غیرخانوادگی عمل می‌کنند (Ward, 2016).
 - سرمایه‌گذاری بلندمدت: چون انگیزه اصلی حفظ میراث خانوادگی است این بنگاه‌ها تمایل بیشتری به سرمایه‌گذاری پایدار و بین‌نسلی دارند.
- #### ۲) کارکردهای توسعه اجتماعی
- تقویت سرمایه اجتماعی: خانواده‌ها با استفاده از روابط مبتنی بر اعتماد و ارزش‌های مشترک، زمینه ایجاد فرهنگ همکاری و همبستگی را فراهم می‌کنند.
 - حمایت از جوامع محلی: مطالعات نشان داده‌اند که این کسب‌وکارها بیش از سایر بنگاه‌ها در فعالیتهای مسئولیت اجتماعی محلی مشارکت دارند (Astrachan & Shanker, 2003).
 - کاهش مهاجرت: ایجاد فرصت‌های شغلی محلی به ویژه در مناطق محروم مانع مهاجرت بی‌رویه نیروی کار به شهرهای بزرگ می‌شود.
- #### ۳) کارکردهای توسعه فرهنگی
- انتقال ارزش‌های کارآفرینانه بین نسلی: خانواده‌ها دانش، تجربه و فرهنگ کار را به نسل‌های بعدی منتقل می‌کنند.
 - حفظ هویت بومی: کسب‌وکارهای خانوادگی در صنایع دستی، کشاورزی و گردشگری موجب حفظ سنت‌ها، زبان‌ها و آداب محلی می‌شوند.
- #### 4) کارکردهای نوآورانه و فناورانه
- نوآوری تدریجی: بر اساس تحقیقات (2015) De Massis et al. این کسب‌وکارها به جای ریسک‌های افراطی، بیشتر بر نوآوری‌های تدریجی و پایدار تمرکز دارند.
 - ترکیب تجربه و نوگرایی: جوانان خانواده به‌عنوان نسل جدید، فناوری‌های نوین را وارد کسب‌وکار کرده و با تجربه نسل‌های پیشین پیوند می‌زنند.



5) کارکردهای توسعه پایدار

- پایداری زیست‌محیطی: بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی (خصوصاً در بخش کشاورزی و گردشگری) به دلیل نگاه بلندمدت به حفظ محیط زیست اهمیت بیشتری می‌دهند.
- مشارکت در تحقق اهداف توسعه پایدار (SDGs): طبق گزارش United Nations, 2021 این بنگاه‌ها در تحقق اهدافی چون فقرزدایی، اشتغال‌زایی و توسعه محلی نقش مستقیم دارند.

کارکردهای پایداری اقتصادی کسب و کارهای خانوادگی

کسب‌وکارهای خانوادگی با ایجاد اشتغال پایدار، تقویت اقتصاد محلی، حفظ سرمایه در کشور، تاب‌آوری در برابر بحران‌ها، سرمایه‌گذاری بلندمدت و نوآوری تدریجی، ستون‌های اصلی پایداری اقتصادی در جوامع مختلف به شمار می‌روند.

1) ایجاد و تثبیت اشتغال پایدار

کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل ماهیت بلندمدت و تعهد نسبت به خانواده و جامعه، مشاغلی پایدار و مستمر ایجاد می‌کنند. طبق گزارش Family Firm Institute (2019) بیش از ۶۰٪ اشتغال جهانی در اختیار این بنگاه‌ها است. این امر باعث کاهش بیکاری، افزایش درآمد خانوارها و جلوگیری از شوک‌های ناگهانی بازار کار می‌شود.

2) تاب‌آوری در برابر بحران‌های اقتصادی

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل انعطاف‌پذیری بالا و تصمیم‌گیری سریع، در برابر بحران‌هایی مانند رکود اقتصادی، جنگ یا همه‌گیری‌ها (مثل کرونا) مقاوم‌تر عمل کرده‌اند. (Ward 2016) تأکید می‌کند که این بنگاه‌ها با نگاه بین‌نسلی و پرهیز از ریسک‌های بزرگ، ثبات بیشتری در بازار ایجاد می‌کنند.

3) تقویت اقتصاد محلی و کاهش نابرابری منطقه‌ای

بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی در مناطق کوچک و روستایی فعالیت می‌کنند و مانع تمرکزگرایی اقتصادی می‌شوند. این حضور موجب گردش سرمایه در سطح محلی، افزایش رفاه و کاهش شکاف‌های اقتصادی میان مناطق می‌شود. (Astrachan & Shanker 2003) نشان می‌دهند که بنگاه‌های خانوادگی بیش از شرکت‌های غیرخانوادگی در توسعه منطقه‌ای نقش‌آفرینی می‌کنند.

4) حفظ سرمایه و ثروت در جامعه

کسب‌وکارهای خانوادگی برخلاف بنگاه‌های چندملیتی کمتر تمایل به انتقال سرمایه به خارج از کشور دارند و معمولاً سود خود را مجدداً در همان جامعه سرمایه‌گذاری می‌کنند. این امر موجب انباشته شدن سرمایه مولد در سطح ملی و محلی می‌شود.

5) ایجاد نوآوری پایدار و انتقال تجربه بین‌نسلی

خانواده‌ها دانش، مهارت و سرمایه اجتماعی خود را به نسل‌های بعدی منتقل می‌کنند و از این طریق چرخه‌ای پایدار از نوآوری تدریجی شکل می‌گیرد. (De Massis et al. 2015) اشاره می‌کنند که نوآوری در کسب‌وکارهای خانوادگی گرچه محتاطانه‌تر است، اما ثبات و پایداری بیشتری برای اقتصاد فراهم می‌آورد.

6) پایداری در سرمایه‌گذاری بلندمدت



نگاه خانواده‌ها به آینده‌ی فرزندان‌شان، سبب می‌شود که تصمیمات اقتصادی کوتاه‌مدت و پریسک اتخاذ نکنند. در نتیجه، این بنگاه‌ها بیشتر به سمت پروژه‌های زیرساختی و بلندمدت می‌روند که ضامن رشد پایدار اقتصادی است. (۷) حمایت از توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی مطالعات (Sharma & Henriques (2005 نشان داده است که کسب‌وکارهای خانوادگی توجه بیشتری به محیط‌زیست و جامعه محلی دارند. این امر همسو با اهداف توسعه پایدار (SDGs) سازمان ملل است و به ثبات اقتصادی بلندمدت جوامع کمک می‌کند.

کارکردهای ایجاد شبکه‌های محلی کسب و کارهای خانوادگی

کسب‌وکارهای خانوادگی با تقویت سرمایه اجتماعی، ایجاد زنجیره‌های اقتصادی محلی، توسعه خوشه‌های صنفی، شبکه‌سازی فرهنگی و همکاری با نهادهای محلی، به‌عنوان محرک اصلی شکل‌گیری و پایداری شبکه‌های محلی عمل می‌کنند. این شبکه‌ها هم بستر رشد اقتصادی و هم بستر انسجام اجتماعی در جوامع محلی هستند.

(1) تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد محلی

کسب‌وکارهای خانوادگی بر پایه‌ی روابط خویشاوندی، اعتماد متقابل و اعتبار اجتماعی شکل می‌گیرند. این ویژگی موجب ایجاد شبکه‌ای از اعتماد و همکاری در سطح محلی می‌شود. (Habbershon & Williams (1999 نشان می‌دهند که سرمایه اجتماعی حاصل از روابط خانوادگی، زیرساخت اصلی شبکه‌های محلی پایدار است.

(2) ایجاد پیوندهای اقتصادی محلی

این کسب‌وکارها غالباً مواد اولیه، نیروی کار و خدمات خود را از داخل جامعه محلی تأمین می‌کنند. نتیجه آن شکل‌گیری زنجیره ارزش محلی است که کسب‌وکارهای کوچک‌تر، تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان را در یک شبکه به‌هم‌پیوسته قرار می‌دهد. (Astrachan & Shanker (2003 بر نقش این بنگاه‌ها در «چرخش اقتصادی محلی» تأکید دارند.

(3) ترویج همکاری و خوشه‌های کسب‌وکاری

حضور گسترده کسب‌وکارهای خانوادگی در صنایع کوچک و متوسط (مانند صنایع دستی، کشاورزی و گردشگری) موجب شکل‌گیری خوشه‌های صنعتی و صنفی محلی می‌شود. این خوشه‌ها خود یک شبکه منسجم هستند که رقابت و همکاری را توأمان تقویت می‌کنند. (Porter (1998 نیز بیان می‌کند که خوشه‌های محلی اساس مزیت رقابتی پایدار را تشکیل می‌دهند.

(4) شبکه‌سازی فرهنگی و اجتماعی

کسب‌وکارهای خانوادگی با حفظ سنت‌ها، آیین‌ها و ارزش‌های بومی، پیوندی میان اقتصاد و فرهنگ محلی ایجاد می‌کنند. این امر موجب شبکه‌سازی اجتماعی پایدار بر اساس هویت فرهنگی مشترک می‌شود. (Getz & Carlsen (2005 در مطالعه خود بر گردشگری خانوادگی، نشان داده‌اند که این کسب‌وکارها شبکه‌های اجتماعی محلی را تقویت می‌کنند.

(5) نقش در نهادسازی و توسعه محلی



خانواده‌ها از طریق کسب‌وکار خود با نهادهای محلی (شهرداری، انجمن‌ها، تعاونی‌ها و سازمان‌های مدنی) وارد تعامل می‌شوند. این تعاملات شبکه‌ای نهادی ایجاد می‌کند که همبستگی و هماهنگی در توسعه محلی را افزایش می‌دهد. (Bjuggren & Sund (2001 بر اهمیت مشارکت این بنگاه‌ها در نهادسازی محلی تأکید کرده‌اند.

(6) ایجاد پیوند میان نسل‌ها در سطح جامعه محلی

انتقال کسب‌وکار از یک نسل به نسل دیگر، باعث تداوم ارتباط خانوادگی و اجتماعی با جامعه محلی می‌شود و یک شبکه بین‌نسلی در سطح محلی شکل می‌گیرد که هم اقتصادی و هم فرهنگی است.

کارکردهای انتقال بین نسلی کسب و کارهای خانوادگی

انتقال بین‌نسلی در کسب‌وکارهای خانوادگی صرفاً انتقال مالکیت نیست، بلکه شامل انتقال سرمایه مالی، دانش، ارزش‌ها، سرمایه اجتماعی، نوآوری و هویت برند می‌شود. این فرآیند به‌طور مستقیم در پایداری اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع نقش‌آفرین است.

(1) انتقال سرمایه اقتصادی و مالی

کسب‌وکارهای خانوادگی با انتقال مالکیت و دارایی از یک نسل به نسل دیگر، باعث تداوم سرمایه‌گذاری و حفظ ثروت در جامعه می‌شوند. (Anderson & Reeb (2003 نشان داده‌اند که این نوع انتقال موجب ثبات اقتصادی بیشتر نسبت به شرکت‌های غیرخانوادگی می‌شود.

(2) انتقال دانش و تجربه مدیریتی

تجربه‌های نسل قدیم در مدیریت، بازاریابی و حل بحران‌ها به نسل جدید منتقل می‌شود. این انتقال دانش ضمنی¹ یک منبع ارزشمند برای پایداری کسب‌وکار است که این فرایند، مزیت رقابتی بلندمدت ایجاد می‌کند. (Cabrera-Suárez et al. (2001

(3) انتقال ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی

کسب‌وکارهای خانوادگی معمولاً بر پایه‌ی ارزش‌هایی چون اعتماد، تعهد، سخت‌کوشی و مسئولیت اجتماعی بنا می‌شوند. این ارزش‌ها به نسل‌های بعدی منتقل شده و باعث انسجام و هویت پایدار در کسب‌وکار می‌شود. این جنبه را «سرمایه خانوادگی» می‌نامند که رکن اصلی موفقیت بین‌نسلی است. (Habbershon & Williams (1999

(4) انتقال شبکه‌های اجتماعی و سرمایه اجتماعی

خانواده‌ها روابط خود با مشتریان، تأمین‌کنندگان، نهادهای محلی و جامعه را به نسل بعد منتقل می‌کنند. این امر موجب تداوم شبکه‌های اعتماد و همکاری در سطح محلی و ملی می‌شود. (Arregle et al. (2007 نشان می‌دهند که سرمایه اجتماعی بین‌نسلی یکی از عوامل کلیدی بقا و رشد این کسب‌وکارهاست.

(5) نوآوری ترکیبی نسل‌ها

نسل جدید علاوه بر دریافت تجربه و دانش از نسل پیشین، فناوری‌ها و ایده‌های نو را وارد کسب‌وکار می‌کند. این هم‌افزایی موجب نوآوری پایدار و رقابت‌پذیری بیشتر می‌شود. این فرایند را «نوآوری بین‌نسلی» می‌نامند که به پایداری بلندمدت کمک می‌کند. (De Massis et al. (2015

¹ Tacit Knowledge



6) پایداری هویت و برند خانوادگی

بسیاری از برندهای موفق جهانی (مانند Ford، Samsung یا L'Oréal) نتیجه‌ی انتقال مستمر بین‌نسلی هستند. هویت برند خانوادگی در طی نسل‌ها تثبیت شده و اعتماد مشتریان را جلب می‌کند. تحقیقات نشان داده‌اند که «هویت برند خانوادگی» عامل کلیدی اعتماد و ماندگاری در بازار است. (Zellweger et al. (2010)

کارکردهای توزیعی و قشربندی کسب و کارهای خانوادگی

کسب و کارهای خانوادگی نه تنها یک واحد اقتصادی بلکه یک نهاد اجتماعی محسوب می‌شوند که در توزیع منابع و ایجاد قشربندی اجتماعی نقشی مهم ایفا می‌کنند. از منظر توزیعی کسب و کارهای خانوادگی به تخصیص منابع مالی، انسانی و فرهنگی درون شبکه‌های خانوادگی کمک می‌کنند، و از منظر قشربندی موجب شکل‌گیری، تثبیت یا بازتولید پایگاه‌های طبقاتی و اجتماعی می‌شوند. در ادامه کارکردهای توزیعی و قشربندی این نوع کسب و کارها را به صورت مستند بیان می‌کنیم:

1) کارکردهای توزیعی کسب و کارهای خانوادگی: کسب و کارهای خانوادگی در تخصیص و توزیع منابع اقتصادی، فرصت‌ها و سرمایه‌های اجتماعی نقش ویژه دارند:

- توزیع ثروت درون خانواده و نسل‌ها
- این نوع کسب و کارها موجب انتقال سرمایه، زمین، دارایی‌های تولیدی و مهارت‌های حرفه‌ای از نسل بزرگ‌تر به نسل‌های بعدی می‌شوند. منابع مالی درون خانواده متمرکز مانده و از پراکندگی آن جلوگیری می‌شود.¹
- توزیع فرصت‌های شغلی
- بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی با جذب اعضای خانواده، فرصت اشتغال را درون شبکه خویشاوندی توزیع می‌کنند. این امر گاه به کاهش بیکاری در سطح خانواده و طایفه کمک می‌کند.²
- توزیع سرمایه اجتماعی و فرهنگی
- ارزش‌ها، هنجارهای کاری و مهارت‌های حرفه‌ای از طریق آموزش غیررسمی درون خانواده به نسل‌های بعد منتقل می‌شود. این انتقال، نوعی توزیع سرمایه فرهنگی است.³
- توزیع منافع در جامعه محلی
- کسب و کارهای خانوادگی معمولاً ریشه در اجتماع محلی دارند و با استخدام نیروی محلی و تأمین خدمات یا کالاها، منابع اقتصادی را در همان منطقه توزیع می‌کنند.⁴
- 2) کارکردهای قشربندی کسب و کارهای خانوادگی: این کسب و کارها می‌توانند ساختار قشربندی اجتماعی را بازتولید یا حتی تقویت کنند.
- تقویت طبقه متوسط و خرده‌بورژوازی

¹ Gersick et al., 1997, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*

² Sharma, 2004, *Family Business Review*

³ Bourdieu, 1986, *The Forms of Capital*

⁴ Colli, 2003, *The History of Family Business, 1850-2000*



بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی خاستگاه طبقه متوسط اقتصادی‌اند. بقی آن‌ها موجب پایداری ساختار طبقاتی و جلوگیری از دو قطبی شدن جامعه به ثروتمند و فقیر مطلق می‌شود.¹

- ایجاد تمایزات بین نسلی

انتقال دارایی‌ها و مشاغل از یک نسل به نسل بعدی، به شکل‌گیری طبقات خانوادگی متمایز و پایدار منجر می‌شود برخی خانواده‌ها در گذر زمان به «خاندان‌های اقتصادی» بدل می‌شوند.²

- ایجاد نابرابری و انحصار

چون اشتغال و سرمایه درون خانواده توزیع می‌شود، افراد بیرون از خانواده کمتر به منابع دسترسی دارند. این وضعیت می‌تواند به بازتولید نابرابری‌های طبقاتی بین گروه‌های خانوادگی مختلف منجر شود.³

- نقش در بازتولید پایگاه اجتماعی

کسب و کارهای خانوادگی از طریق سرمایه‌گذاری در آموزش، موقعیت اجتماعی اعضای خود را تثبیت کرده و پایگاه اجتماعی خانواده را ارتقا می‌دهند.⁴

2-2-1-1-2- تعاریف کسب و کارهای خانوادگی در ادبیات سیاستی-اداری

در این بخش تعریف رسمی نهادها و مراکز بین المللی از «کسب و کار خانوادگی» و معنای «خانواده» در آن تعاریف را بطور فشرده بیان می‌کنیم. خصیصه‌های بارز و وجوه متمایز آنها را بیان کرده و به این نکته مهم خواهیم پرداخت که نتیجه سیاست گذاری بر اساس آن تعاریف کدامند. مناسبت آن تعاریف با ایران و نتایج احتمالی ابتناء سیاستهای کسب و کارهای خانوادگی بر آنها را از این نظر چه نقاط قوت و ضعفی پیدا می‌کنند بررسی خواهیم کرد.

1) تعاریف و منابع رسمی/شناخته‌شده‌ی کلیدی

در زیر برخی از تعاریف رسمی یا تعاریف قانونی/حقوقی مستندتر از «کسب و کار خانوادگی» یا «بنگاه خانوادگی» و همچنین «کارآفرینی خانوادگی» آمده است:

جدول 7) تعاریف رسمی-اداری کسب و کارهای خانوادگی

منبع / کشور / موسسه	تعریف	چه کسانی خانواده محسوب می‌شوند؟	ویژگی‌های کلیدی
کمسیون اروپا / کسب و کارهای خانوادگی اروپایی	یک شرکت با هر اندازه‌ای در صورتی یک کسب و کار خانوادگی محسوب می‌شود که: • اکثر حقوق تصمیم‌گیری در اختیار شخص (اشخاص) حقیقی که شرکت را	«خانواده» شامل همسران، والدین، فرزندان، وارثان مستقیم و در برخی موارد همسران همسر از طریق ارث می‌شود. این نه	اندازه محدود نیست؛ تکمیل فرم و ثبت قانونی الزامی نیست. هم در بورس و هم در خارج بورس وجود دارد. تأکید بر تصمیم‌گیری و حاکمیت

¹ Weber, 1978, *Economy and Society*

² Lansberg, 1988, *Family Business Review*

³ Aldrich & Cliff, 2003, *Journal of Business Venturing*

⁴ Habbershon & Williams, 1999, *Family Business Review*



تأسیس یا خریداری کرده‌اند، یا همسر، والدین، فرزندان یا وراثت مستقیم آنها باشد. • این حقوق تصمیم‌گیری به طور مستقیم یا غیرمستقیم اعمال شود. • حداقل یک نماینده از خانواده رسماً در مدیریت شرکت مشارکت داشته باشد. • برای شرکت‌های بورسی: بنیانگذار/خریدار/خانواده یا فرزندان آنها باید حداقل 25٪ از حقوق تصمیم‌گیری را در اختیار داشته باشند.	تنها مالکیت، بلکه مشارکت در حاکمیت را نیز شامل می‌شود.	شرکتی، نه صرفاً مالکیت قانونی. گنجاندن عنصر بین‌نسلی (بنیانگذار/خریدار و ورثه).
ما به شرکتی به عنوان یک کسب و کار خانوادگی اشاره می‌کنیم اگر کسب و کار تا حدی یا کاملاً متعلق به یک خانواده / خانواده‌ها / انجمن‌های خانوادگی باشد. • خانواده‌ها از طریق مسئولیت کارآفرینی، در توسعه شرکت نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. • این مسئولیت در نقش‌های نظارتی یا مدیریتی (یا هر دو) اعمال می‌شود. • خانواده قصد دارد کسب و کار را به نسل بعدی منتقل کند.	«خانواده» در اینجا به معنای خانواده مالک است؛ شامل کسانی می‌شود که در مالکیت و اداره امور سهام هستند؛ نکته کلیدی: نیت تأسیس، انتقال بین‌نسلی است.	الزام صریح قصد/برنامه برای جانشینی دارد. مستلزم مشارکت رسمی (نه فقط مالکیت) به علاوه کنترل/مسئولیت است. شکل قانونی دارد. اندازه مشخص، الزامی نیست.
«کسب و کار خانوادگی» هر شرکتی است (که تحت قانون شرکت‌ها تأسیس شده باشد. که بیشتر سهام یا سهم آن متعلق به افراد یک خانواده باشد. قانون همچنین ثبت چنین کسب و کارهای خانوادگی را الزامی می‌کند؛ برای اداره امور و غیره به «منشور خانوادگی» نیاز دارد.	«خانواده» در این جا به معنای «خویشان از طریق نسب و ازدواج» است (قانون جایی برای تعریف «خانواده مجرد» باقی گذاشته است). آستانه‌های دقیق/چه کسانی شامل می‌شوند، باید توسط مصوبه هیئت وزیران مشخص شود.	این یک تعریف قانونی است. شامل الزام اکثریت مالکیت سهام. تعهدات حاکمیتی/اساسنامه‌ای. طراحی شده برای اعطای وضعیت قانونی به کسب‌وکارهای خانوادگی، با چارچوب‌های نظارتی/قانونی ویژه.
یک کسب‌وکار هنگامی خانوادگی به شمار می‌آید که: • بخش قابل توجهی از مالکیت (سهام) در اختیار یک یا چند عضو یک خانواده باشد (معمولاً حداقل یکی از اعضای خانواده سهام عمده‌دار یا سهام تأثیرگذار باشد)،	خانواده مجموعه‌ای از افرادی است که: • با یکدیگر پیوند خونی یا سببی دارند، • در مالکیت یا کنترل کسب‌وکار سهام یا حق رأی معنادار دارند،	• «خانوادگی بودن» فقط به مالکیت نیست بلکه به قصد و روایت تداوم وابسته است. • کسب‌وکارهای تک‌نفره و صرفاً مالکیتی (بدون پیوند نسلی) در دسته بوروکراتیک-فردی قرار می‌گیرند، نه خانوادگی.
WIFU FOUNDATION بنیاد وایفو		
امارات متحده عربی - قانون کسب و کار خانوادگی		
Family Business Network		



	• خود را بخشی از «واحد خانوادگی» مرتبط با کسب و کار تلقی می کنند (یعنی هویت جمعی و احساس تعلق به خانواده‌ی مالک بنگاه را دارند)	• حداقل یکی از اعضای خانواده در اداره، مدیریت یا راهبری کسب و کار (مثلاً عضویت در هیأت مدیره، مدیریت اجرایی یا تعیین راهبردها) مشارکت فعال داشته باشد. • خانواده قصد صریح برای انتقال کسب و کار به نسل بعد را داشته باشد (یعنی تداوم چندنسلی بخشی از چشم انداز سازمان باشد).	
--	---	---	--

- با مقایسه موارد فوق (و موارد دیگر) محورهای اصلی که تعاریف بر اساس آنها قائم هستند عبارتند از:
- مالکیت در مقابل کنترل در مقابل حاکمیت در مقابل مدیریت. برخی تعاریف مستلزم مالکیت قابل توجه (سهام اکثریت یا یک آستانه مشخص) هستند، برخی دیگر بر کنترل (حق رأی) یا داشتن اعضای خانواده در حاکمیت (هیئت مدیره، نقش‌های نظارتی) یا حتی در مدیریت فعال تمرکز دارند.
 - مالکیت/کنترل مستقیم در مقابل غیرمستقیم. برخی اجازه مالکیت غیرمستقیم (از طریق تراست‌ها یا شرکت‌های هلدینگ) یا از طریق وراثت و غیره را می‌دهند. برخی دیگر خواستار دخالت مستقیم هستند.
 - گنجاندن «قصد بین نسلی» یا جانشینی. اینکه آیا برنامه یا انتظاری برای واگذاری به نسل بعدی وجود دارد یا خیر، در برخی تعاریف مثلاً (WIFU) اهمیت دارد. این امر، شرکت‌های نوپا یا نسل اول تحت مدیریت مالکان را از کسب و کارهای خانوادگی «سنتی‌تر» متمایز می‌کند.
 - اندازه/شکل قانونی. بسیاری از تعاریف، محدودیتی بر اساس اندازه (خرد، کوچک، متوسط، بزرگ) یا شکل قانونی (شرکت سهامی، تضامنی، مالکیت انحصاری) ندارند. برخی از تعاریف فقط در صورت وجود شخصیت حقوقی قابل اجرا هستند؛ برخی دیگر جامع‌ترند.
 - چه کسی «خانواده» محسوب می‌شود؟ درجه ارتباط (همسران، فرزندان، نوه‌ها، خویشاوندان سببی، وارثان مستقیم یا غیرمستقیم و غیره) متفاوت است. همچنین، آیا اعضای غیر شاغل خانواده نیز در نظر گرفته می‌شوند یا فقط کسانی که به صورت عملیاتی درگیر هستند.
 - آستانه‌های مالکیت/حق رأی. برخی از «اکثریت»، برخی از «بیشترین»، برخی از یک معیار تعریف شده (مثلاً در شرکت‌های فهرست شده در اتحادیه اروپا $\leq 25\%$) و غیره استفاده می‌کنند.
 - شناسایی/ثبت رسمی. برخی از قوانین ملی، ثبت رسمی (مثلاً امارات متحده عربی) یا اساسنامه خانوادگی را الزامی می‌دانند؛ برخی از تعاریف فقط برای استفاده تحلیلی/تحقیقاتی هستند.
 - ریسک / مسئولیت / مسئولیت اموال. برخی تأکید می‌کنند که کسب و کار باید تحت مالکیت و ریسک خانواده باشد.
 - داوطلبانه بودن و اهلیت. اینکه آیا عضویت مستلزم اهلیت قانونی است؛ آیا مشارکت داوطلبانه است؛ آیا تعهدات و غیره تعریف شده‌اند یا خیر.



- برخی از سازمانها/ کشورها از کسب و کارهای خانوادگی تعاریف رسمی قانونی یا سیاستی دارند و از آنها برای سیاست‌گذاری استفاده می‌کنند.
- اتحادیه اروپا (از طریق کمیسیون اروپا / گروه کارشناسی): از تعریف مشترک در اسناد سیاستی، تحلیل‌های آماری، برنامه‌های شناسایی استفاده می‌کند.
- امارات متحده عربی: قانونی دارد که به صراحت «کسب و کار خانوادگی» را تعریف می‌کند و الزامات، ثبت نام و غیره را در آن ذکر کرده است. این قانون مبتنی بر قانون است.
- آلمان/ مؤسساتی مانند WIFU تعاریف تحقیقاتی رسمی تولید می‌کنند که در جمع‌آوری داده‌ها و توصیه‌های سیاستی مورد استفاده قرار می‌گیرند. این تعاریف همیشه قانونی نیستند، اما بسیار تأثیرگذارند.
- اتخاذ یک تعریف رسمی معمولاً موارد زیر را ممکن می‌سازد:
 - حمایت و مشوق‌های هدفمند. وقتی کسب‌وکارهای خانوادگی از نظر قانونی یا حقوقی تعریف شوند، دولت‌ها می‌توانند یارانه‌ها، تخفیف‌های مالیاتی، کمک‌های بلاعوض یا برنامه‌های وام را به‌طور خاص برای آنها طراحی کنند.
 - مقررات یا الزامات مربوط به حاکمیت شرکتی. به عنوان مثال، اساسنامه‌های اجباری خانواده، قوانین مربوط به انتقال سهام، سازوکارهای حل اختلاف و غیره.
 - ردیابی و تحقیق آماری. با یک تعریف منسجم، می‌توان داده‌هایی در مورد تعداد کسب‌وکارهای خانوادگی، سهم آنها در تولید ناخالص داخلی، اشتغال، مسائل مربوط به جانشینی و غیره جمع‌آوری کرد.
 - سیاست‌های برنامه‌ریزی جانشینی. اغلب سیاست‌ها می‌توانند پشتیبانی (حقوقی، مالی، مشاوره‌ای) را برای انتقال نسلی فراهم کنند، که نقطه بحرانی آسیب‌پذیری در کسب‌وکارهای خانوادگی است.
 - شفافیت قانونی در اختلافات مالکیت، انتقال، ارث و غیره) تعریف قانونی می‌تواند روشن کند که چه کسی مهم است، چه آستانه‌های حق رأی اعمال می‌شود و غیره.
 - ثبات سیاست و پیش‌بینی‌پذیری. شرکت‌ها می‌دانند که به عنوان کسب‌وکار خانوادگی شناخته می‌شوند و چه معیارهایی را باید برای حفظ این وضعیت رعایت کنند.

جدول 8) نقاط قوت و ضعف تعاریف رسمی-اداری

نقاط قوت	نقاط ضعف/چالش‌ها
• وضوح: به طبقه‌بندی، هدف‌گذاری، مقایسه و نظارت بر کسب‌وکارهای خانوادگی کمک می‌کند. • طراحی سیاست: پشتیبانی متناسب‌تر را امکان‌پذیر می‌سازد. • حاکمیت و ثبات بلندمدت: تأکید بر جانشینی و حاکمیت به تقویت نهادینه‌سازی کمک می‌کند. • شمول: برخی تعاریف به شرکت‌های کوچک، با اشکال حقوقی مختلف اجازه فعالیت می‌دهند؛ آنها را بر اساس اندازه محدود نمی‌کنند. • تناسب فرهنگی: تعاریفی که شامل خانواده/خویشاوندان غیرنزدیک می‌شوند ممکن است با هنجارهای اجتماعی در بسیاری	• ابهام در آستانه‌ها و معیارها: اینکه چه درصدی از مالکیت، حق رأی و غیره برای احتساب «کافی» است می‌تواند سلیقه‌ای یا بحث-برانگیز باشد. • تحریف/ بازی: شرکت‌ها ممکن است طبقات مالکیت/سهام را طوری بیارایند که معیارها را برآورده کنند بدون اینکه به طور واقعی «خانوادگی» باشند. • حذف کسب‌وکارهای خانوادگی غیررسمی تر / کوچک‌تر در صورتی که برآورده معیارهای قانونی از لحاظ شکلی نباشند. • اندازه‌گیری یا احراز «نیت» انتقال نسلی دشوار است. • سوگیری فرهنگی: تعاریف مستقر در سیستم‌های حقوقی غربی یا



از کشورها همسو باشند.	رسمی ممکن است با سنت‌های خانوادگی/ تجاری در جاهای دیگر مطابقت نداشته باشند. • هزینه اداری: برای ثبت، انطباق، تعهدات اساسنامه و غیره سرمایه مکفی لازم است.
-----------------------	--

- در اینجا، با در نظر گرفتن زمینه‌های اجتماعی، حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و نهادی ایران نقاط قوت و ضعفی که نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن یا نیاز به اتخاذ تعاریف فوق است موارد مهم را متذکر می‌شوم:
- کسب‌وکارهای خانوادگی از نظر تاریخی بخش مهمی از بخش خصوصی ایران بوده‌اند (مثلاً قبل از سال 1357 بسیاری از شرکت‌های بزرگ تحت مدیریت خانوادگی بودند).
 - هنجارهای فرهنگی در ایران تمایل به پیوندهای خانوادگی قوی، شبکه‌های خویشاوندی گسترده، خویشاوندان سببی و غیره دارند. بنابراین تعاریفی با «خانواده» گسترده (شامل همسران، فرزندان، خویشاوندان سببی) ممکن است از نظر اجتماعی راحت‌تر پذیرفته شوند.
 - جانشینی اغلب در شرکت‌های خانوادگی ایرانی (چه از نظر قانونی و چه از نظر عملی) یک چالش است، بنابراین داشتن تعاریفی که برنامه‌ریزی، حاکمیت شرکتی و غیره را بین نسلی الزامی/تشویق کند، می‌تواند به ثبات کمک کند.
 - اشکال قانونی: بسیاری از شرکت‌ها ممکن است کاملاً رسمی نباشند یا ساختارهای مالکیت ممکن است پراکنده، غیررسمی، قراردادهای خانوادگی نانوشته یا فاقد حاکمیت مستند باشند. لذا الزام معیارهای قانونی سختگیرانه (مانند آستانه مالکیت سهام، حق رأی) ممکن است بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی را عملاً از دور خارج کند.
 - بی‌ثباتی سیاسی/اقتصادی، به علاوه عدم قطعیت نظارتی، تحریم‌ها و غیره به این معنی است که مشوق‌ها/سیاست‌ها ممکن است به طور مداوم یا قابل اعتماد اعمال نشوند.
 - قانون ارث (ارث اسلامی) ممکن است تقسیم مالکیت را پیچیده کند؛ اختلافات یا چندپارگی مالکیت نیز ممکن است آستانه‌های رأی‌گیری را پیچیده کند.
 - اگر آستانه‌ها بیش از حد سختگیرانه تعیین شوند (مثلاً «مالکیت اکثریت»، نقش‌های رسمی حاکمیتی و غیره)، بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی (به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک‌تر یا غیررسمی) ممکن است حذف شوند و نابرابری ایجاد کنند.
 - ریسک بار نظارتی: ثبت رسمی، تعهدات مربوط به منشور خانوادگی و اعمال نظارت رسمی ممکن است نیازمند ظرفیت‌های قانونی/حسابداری باشد که شرکت‌های کوچک‌تر فاقد آن هستند.
 - احتمال بازی: برخی از شرکت‌ها ممکن است وانمود کنند که معیارهای لازم برای کسب مزایا را برآورده می‌کنند، بدون اینکه واقعاً حاکمیت خانوادگی یا ارزش‌ها را رعایت کنند.
 - تنش‌های فرهنگی: در برخی موارد، هنجارهای خانوادگی در برابر رسمی‌سازی قوانین مقاومت می‌کنند؛ ممکن است روش‌های غیررسمی برای تقسیم قدرت یا حل اختلافات ترجیح داده شود.



در این پژوهش تعریف اتحادیه اروپا بر تعریف شبکه کسب و کارهای خانوادگی مرجح دانسته می‌شود با این حال، لازم می‌دانم انتقادات وارده بر دو تعریف فوق را متذکر شویم:

جدول (9) ابهامات و نقدهای وارده بر تعریف شبکه کسب و کارهای خانوادگی

مؤلفه	تعریف و تأکید FBN	مزایا	انتقادات پژوهشی/عملی	منابع اصلی
معیار مالکیت	به صورت صریح درصد مشخص نمی‌کند؛ «مالکیت معنادار توسط خانواده» کافی است	انعطاف‌پذیر برای انواع ساختارها	ابهام، دشواری در اندازه‌گیری، عدم مقایسه‌پذیری بین کشورها	Harms, 2014; Diaz-Moriana et al., 2020
معیار نسلی	حضور نسل‌های مختلف (یا برنامه انتقال نسلی) به عنوان هسته تعریف	برجسته کردن میراث و تداوم	نسل اول صرف (Founder only) در ابهام؛ شاخص کمی ندارد	Chrisman et al., 2005
نقش خانواده	خانواده به عنوان «دارنده ارزش‌ها، میراث و هدف اجتماعی»	توجه به هویت و ارزش‌های غیرمالی	آمیختن مولفه‌های هنجاری با ساختاری و در نتیجه کاهش دقت علمی	Kushins, 2020
حوزه شمول	از شرکت‌های خرد تا شرکت‌های چندملیتی، مشروط به خود تعریف خانوادگی	پوشش گسترده، افزایش شبکه‌پذیری	تمرکز واقعی بیشتر روی شرکت‌های بزرگ/موفق؛ نماینده کل بخش نیست	Harms, 2014
کاربرد اصلی	همبستگی و شبکه‌سازی، آموزش NextGen، پروژه‌های پایداری (Polaris)	کاربردی برای مشاوران و خانواده‌ها	کمتر مناسب برای آمار ملی و مقایسه‌های اقتصاد کلان	FBN, 2018; FBN, 2021
دفاع FBN	تعریف باید «فراگیر و ارزش‌محور» باشد تا خانواده‌های متنوع عضو شوند	ارتقای سرمایه اجتماعی خانواده‌ها	اما از نگاه علمی، باعث ناهمگونی داده‌ها می‌شود	FBN, 2018; IFC, 2008

انتقادات وارده بر تعریف اتحادیه اروپا به شرح زیر است:

الف) ابهام در مرز خانواده: تعریف اتحادیه اروپا مشخص نمی‌کند خانواده شامل چه کسانی است (فقط هسته‌ای؟ گسترده؟ سببی‌ها؟) که این امر باعث تفاوت در کاربردهای ملی و کاهش دقت آماری می‌شود. به عنوان سند Harms (2014) و Diaz-Moriana et al. (2020) نشان داده‌اند که ابهام در تعیین حدود خانواده، مشکل جدی در مقایسه‌پذیری داده‌ها ایجاد کرده است.

ب) پیچیدگی در شرکت‌های بزرگ و چندملیتی: در ساختارهای پیچیده مالکیت (هولدینگ‌ها یا شرکت‌های بورسی بزرگ)، شاخص ۲۵٪ حق رأی همیشه بازتاب‌دهنده کنترل واقعی خانواده نیست.

پ) غفلت از بعد فرهنگی و هنجاری: تمرکز تعریف بیشتر بر مالکیت و مدیریت است و کمتر به «ارزش‌ها، تعهد نسلی و هویت خانوادگی» توجه می‌کند. شواهد مندرج در Kushins (2020) و نیز نقدهای FBN بیان می‌کنند که این تعریف بیش از حد کمی‌گرایانه است.



ت) سختی در کاربرد فراملی: چون بازارهای سرمایه، قوانین شرکت‌ها و ساختار مالکیت در کشورهای مختلف متفاوتند، استفاده یکنواخت از تعریف اتحادیه اروپا دشوار است. گزارش (2008) IFC و مطالعات تطبیقی نشان داده‌اند که معیارهای اتحادیه اروپا در برخی کشورها (مانند اروپای شرقی یا کشورهای غیراروپایی) قابل اعمال نیست.

2-1-1-3- گونه‌های کسب و کارهای خانوادگی

الف) گونه یک بر مبنای «اندازه»: کسب و کارهای خانوادگی کوچک، متوسط و بزرگ

کسب و کارهای خانوادگی از نظر اندازه معمولاً در سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند. تقسیم‌بندی کسب و کارهای خانوادگی بر اساس اندازه، عمدتاً بر پایه تعداد کارکنان، منابع مالی و گستره بازار فعالیت انجام می‌شود. این دسته‌بندی کمک می‌کند تا استراتژی‌های مدیریتی و انتقال بین نسلی متناسب با ظرفیت و پیچیدگی هر نوع کسب و کار طراحی شود. در ادامه به تفصیل و با ذکر ویژگی‌های مستند هر دسته اشاره می‌کنم:

1) کسب و کار خانوادگی کوچک (Small Family Business)

ویژگی‌ها:

- معمولاً کمتر از 50 نفر پرسنل دارند.
- سرمایه اولیه محدود و منابع مالی عمدتاً شخصی یا خانوادگی است.
- تمرکز بر بازارهای محلی و منطقه‌ای.
- تصمیم‌گیری‌ها سریع و غیررسمی است و اعضای خانواده نقش مستقیم در مدیریت دارند.
- انعطاف‌پذیری بالا در تغییرات بازار و عملیات روزمره.

نمونه مستند:

- فروشگاه‌های محلی، رستوران‌های کوچک خانوادگی، کارگاه‌های تولیدی کوچک در کشورهای مختلف، به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه.

2) کسب و کار خانوادگی متوسط (Medium Family Business)

ویژگی‌ها:

- تعداد پرسنل بین 50 تا 250 نفر.
- منابع مالی از ترکیب سرمایه خانوادگی و بانک‌ها یا سرمایه‌گذاران تأمین می‌شود.
- بازار فعالیت می‌تواند فراتر از محلی باشد و گاهی در سطح ملی فعالیت دارد.
- ساختار مدیریتی نیمه‌رسمی و وجود تقسیم وظایف مشخص بین اعضای خانواده و مدیران حرفه‌ای.
- ترکیب اهداف مالی و حفظ ارزش‌های خانوادگی اهمیت بالایی دارد.

نمونه مستند:

- شرکت‌های تولیدی متوسط، برندهای پوشاک خانوادگی، شرکت‌های توزیع محصولات غذایی در سطح منطقه‌ای.



3) کسب و کار خانوادگی بزرگ (Large Family Business)

ویژگی‌ها:

- بیش از 250 نفر پرسنل دارند و گاهی هزاران نفر استخدام می‌کنند.
 - منابع مالی گسترده و ترکیبی از سرمایه خانوادگی، سرمایه‌گذاران، بورس یا بانک‌ها.
 - فعالیت‌ها در سطح ملی و بین‌المللی گسترش دارد.
 - مدیریت حرفه‌ای و رسمی با وجود نقش خانواده در سطوح بالای مدیریتی (مثلاً رئیس هیئت مدیره یا سهامدار عمده).
 - وجود ساختارهای پیچیده، واحدهای تخصصی و فرآیندهای تصمیم‌گیری چندلایه.
- نمونه مستند:
- شرکت‌های خودروسازی خانوادگی (مثلاً BMW در آلمان)، شرکت‌های صنایع غذایی بزرگ (مثل Ferrero در ایتالیا)، یا شرکت‌های هلدینگ خانوادگی که در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند.
- علیرغم حضور قابل توجه شرکت‌های خانوادگی در میان شرکت‌های فورچون ۵۰۰ - یک سوم از این شرکت‌ها تحت کنترل خانواده هستند - اکثر شرکت‌های خانوادگی کوچک هستند. تقریباً سه چهارم از کل شرکت‌های خانوادگی در بریتانیا هیچ کارمندی ندارند و حدود ۹۵ درصد از شرکت‌های خانوادگی کمتر از ده کارمند دارند. جای تعجب نیست که این شرکت‌های کوچک‌تر سهم بسیار کمتری از گردش مالی را به خود اختصاص می‌دهند. شرکت‌های خانوادگی با صفر کارمند حدود ۱۵ درصد از گردش مالی را تشکیل می‌دهند در حالی که تمام شرکت‌های خانوادگی با کمتر از ده کارمند حدود ۴۰ درصد از گردش مالی را تشکیل می‌دهند. با این حال، اهمیت شرکت‌های خانوادگی از تأثیر آنها بر اشتغال ناشی می‌شود. شرکت‌های کوچک خانوادگی با کمتر از ده کارمند بیش از ۵۰ درصد از اشتغال را تشکیل می‌دهند که آنها را از دیدگاه سیاست‌گذاری بسیار مهم می‌کند.

(ب) گونه دو بر مبنای «توان و دوام» کسب و کارهای خانوادگی:

یوزپلنگ، اسب آبی، اختاپوس و فیل عظیم‌الجثه

کسب و کارهای خانوادگی را می‌توان از نظر توان و دوام (پایداری و ظرفیت عملیاتی) نیز دسته‌بندی کرد. این نوع دسته‌بندی بیشتر بر اساس توان مالی، ظرفیت مدیریتی، انعطاف‌پذیری و ماندگاری نسل‌ها انجام می‌شود. از منظر توان و دوام، کسب و کارهای خانوادگی را می‌توان به سه گروه ضعیف، متوسط و قدرتمند تقسیم کرد. این تقسیم‌بندی کمک می‌کند تا برنامه‌های مدیریتی، انتقال بین نسلی و استراتژی‌های توسعه متناسب با ظرفیت و پایداری کسب و کار طراحی شود. به طور مستند، می‌توان سه دسته اصلی معرفی کرد:

1) کسب و کار خانوادگی ضعیف یا کم‌دوام (Weak / Low-Capacity Family Business)

ویژگی‌ها:

- منابع مالی محدود و وابستگی شدید به درآمدهای روزمره یا سرمایه شخصی خانواده.



- توان مدیریتی پایین؛ اغلب مدیریت توسط یک یا دو نفر از اعضای خانواده انجام می‌شود و دانش تخصصی محدود است.

- انعطاف‌پذیری عملیاتی کم و حساس به تغییرات بازار یا بحران‌های اقتصادی.
- دوام کوتاه‌مدت؛ اغلب کسب‌وکار بعد از نسلی از بین می‌رود یا فروخته می‌شود.
- اهداف عمدتاً مالی کوتاه‌مدت و تمرکز بر بقا و تامین معیشت خانواده.

نمونه مستند:

- فروشگاه‌ها یا کارگاه‌های کوچک محلی که نسل دوم یا سوم نتوانسته‌اند ادامه دهند.

(2) کسب‌وکار خانوادگی متوسط یا با دوام متوسط (Moderate / Medium-Capacity Family Business)
ویژگی‌ها:

- منابع مالی کافی برای حفظ فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری محدود، اغلب با کمک بانک یا وام‌های خرد.
- ساختار مدیریتی نیمه‌رسمی با ترکیبی از اعضای خانواده و کارکنان حرفه‌ای.
- توان عملیاتی و انعطاف‌پذیری متوسط؛ قادر به پاسخگویی به تغییرات بازار و گسترش محدودی در سطح ملی یا منطقه‌ای.

- دوام نسلی: اغلب تا نسل دوم یا سوم ادامه دارد، اما ادامه آن نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و انتقال دانش بین نسلی است.

- اهداف مالی و غیرمالی تلفیقی، شامل حفظ ارزش‌های خانوادگی و موقعیت اجتماعی.
- نمونه مستند:

- شرکت‌های متوسط تولیدی یا خدماتی خانوادگی که در سطح منطقه‌ای یا ملی فعالیت می‌کنند و نسل دوم یا سوم آن‌ها موفق به توسعه فعالیت شده‌اند.

(3) کسب‌وکار خانوادگی قدرتمند و با دوام بلندمدت (Strong / Long-Lived Family Business)
ویژگی‌ها:

- منابع مالی گسترده و متنوع؛ توانایی جذب سرمایه‌گذاران و حضور در بازارهای ملی و بین‌المللی.
- مدیریت حرفه‌ای و ساختار سازمانی رسمی، با نقش کلیدی خانواده در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک.
- انعطاف‌پذیری بالا و توانایی مقابله با بحران‌های اقتصادی و تغییرات محیطی.
- دوام نسلی طولانی؛ قادر به ادامه فعالیت از نسل اول تا چندین نسل آینده با انتقال موفق دانش و فرهنگ سازمانی.

- اهداف استراتژیک بلندمدت؛ شامل توسعه بازار، نوآوری و حفظ هویت و ارزش‌های خانوادگی.
- نمونه مستند:

- شرکت‌های خانوادگی بزرگ بین‌المللی مانند BMW آلمان، Ferrero (ایتالیا) و سامسونگ در کره که بیش از سه نسل فعال مانده‌اند.



2-1-1-3- مفهوم و گونه‌های چالش‌ها و راهکارهای رفع آن

در اینجا تلاش می‌شود تا از بدیهی‌انگاری مفاهیم کلید پژوهش خودداری کرده و ادراکات معنایی متفاوت صاحبان و مدیران کسب و کارهای خانوادگی از مفاهیم چالش-راهکار را بطور پیشینی شناسایی کنیم.

2-1-1-3-1- مفهوم دوگانه «چالش-راهکار»

(الف) دیدگاه ساختاری: چالش به مثابه برهم‌زننده / بازدارنده تعادل

از دیدگاه ساختاری، چالش به معنای هرگونه عامل یا نیروی درونی یا بیرونی است که توازن و کارکرد سیستم را مختل می‌کند یا مانع دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده آن می‌شود. این تعریف بر این فرض استوار است که هر سیستم، چه اجتماعی، چه سازمانی، دارای اجزای وابسته به هم است و عملکرد موفق آن نیازمند تعامل هماهنگ بین اجزا و محیط است. از منظر ساختاری، چالش در کسب‌وکار خانوادگی، هر عاملی است که بر اجزای سیستم (خانواده، مدیریت، منابع و بازار) تأثیر گذاشته و موجب ناپایداری، کاهش توان عملیاتی یا اختلال در انتقال بین نسلی شود. این نگاه ساختاری کمک می‌کند تا مدیریت چالش‌ها به عنوان یک فرآیند سیستماتیک و طراحی شده در نظر گرفته شود و نه صرفاً حل مشکل‌های موردی و مقطعی.

با توجه به تعریف فوق، در کسب‌وکارهای خانوادگی، چالش به معنای هر عامل درونی یا بیرونی است که بر ساختار، فرآیندهای مدیریتی، روابط خانوادگی و توازن میان اهداف اقتصادی و اهداف خانوادگی تأثیر منفی می‌گذارد و می‌تواند موجب اختلال در پایداری و ادامه کسب‌وکار شود.

مثال‌های مستند از چالش‌های ساختاری در کسب‌وکارهای خانوادگی:

1) چالش‌های درونی (Internal Challenges):

- اختلافات بین اعضای خانواده بر سر مالکیت یا مدیریت.
- فقدان شفافیت در ساختار تصمیم‌گیری و تقسیم نقش‌ها.
- ضعف در انتقال دانش و تجربه بین نسل‌ها.
- ترکیب ناکارآمد اعضای خانواده و مدیران حرفه‌ای.

2) چالش‌های بیرونی (External Challenges):

- تغییرات بازار و رقابت شدید با شرکت‌های بزرگ و غیرفامیلی.
- محدودیت‌های مالی یا دسترسی دشوار به سرمایه.
- تغییرات قانونی، مالیاتی یا اقتصادی که نیازمند واکنش سریع است.
- فشارهای فرهنگی یا اجتماعی که ممکن است با ارزش‌های خانوادگی در تضاد باشند.

(ب) دیدگاه نهادی: چالش به مثابه محدودیت و تهدید در مسیر تکامل

از دیدگاه نهادی، چالش به معنای هرگونه شرایط، فشار یا نقص در قواعد، هنجارها، ارزش‌ها و ساختارهای نهادی است که توانایی یک سازمان یا سیستم را برای تحقق اهدافش محدود می‌کند یا رفتارهای آن را دچار انحراف می‌سازد.



در این نگاه، سازمان‌ها و کسب‌وکارها نه تنها مجموعه‌ای از افراد و منابع، بلکه موجوداتی نهادی هستند که در بستر اجتماعی، قانونی و فرهنگی عمل می‌کنند و چالش‌ها بیشتر در حوزه تطبیق با محیط نهادی و حفظ مشروعیت ظهور می‌کنند. از منظر نهادی، چالش در کسب‌وکارهای خانوادگی، تضاد یا فشار بین ارزش‌ها، هنجارها و قواعد داخلی خانواده و الزامات نهادی محیط بیرونی است که موجب محدودیت عملکرد، کاهش مشروعیت یا تهدید پایداری سازمان می‌شود

با توجه به تعریف فوق، در کسب‌وکارهای خانوادگی، چالش به معنای هر عامل یا فشار نهادی است که موجب تعارض بین هنجارها و ارزش‌های خانوادگی با الزامات قانونی، اقتصادی، اجتماعی یا فرهنگی محیط بیرونی شده و توانایی کسب‌وکار برای عملکرد مؤثر و پایدار را محدود می‌کند. نمونه‌های مستند از چالش‌های نهادی در کسب‌وکارهای خانوادگی:

- 1) چالش‌های قانونی و مقرراتی:
 - قوانین مالیاتی که با ساختار مالکیت خانوادگی یا شیوه تقسیم سود سازگار نیست.
 - محدودیت‌های قانونی در انتقال مالکیت بین نسل‌ها.
 - 2) چالش‌های اجتماعی و فرهنگی:
 - فشارهای اجتماعی برای رعایت استانداردهای اخلاقی یا محیط‌زیستی که با رفتار سنتی کسب‌وکار در تضاد است.
 - توقعات جامعه یا مشتریان برای شفافیت و حرفه‌ای‌گری، که با فرهنگ تصمیم‌گیری خانوادگی همخوانی ندارد.
 - 3) چالش‌های سازمانی و نهادی داخلی:
 - نبود هنجارهای روشن برای جایگاه و نقش اعضای خانواده در مدیریت.
 - تعارض بین ارزش‌های خانوادگی (مثلاً حفظ اشتغال خانوادگی) و الزامات کارایی و رقابت‌پذیری.
- این دیدگاه نهادی، به مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی کمک می‌کند تا راهکارهای حل چالش را نه تنها در سطح عملیاتی بلکه در سطح هماهنگی با محیط اجتماعی، قانونی و فرهنگی طراحی کنند.

(ج) دیدگاه تضاد: چالش به مثابه میدان مبارزه و نبرد

از دیدگاه تضادگرایی چالش به معنای هرگونه اختلاف، تعارض یا رقابت بین گروه‌ها، طبقات یا افراد درون یک سیستم است که منجر به کشمکش بر سر منابع محدود، قدرت، موقعیت یا منافع می‌شود. در این نگرش، سازمان‌ها و سیستم‌ها همیشه با تعارضات بالقوه روبه‌رو هستند و این تعارضات می‌توانند موجب تغییر، تعدیل یا حتی بحران شوند. با توجه به تعریف فوق، در کسب‌وکارهای خانوادگی، چالش به معنای تعارض‌ها یا کشمکش‌هایی است که بین اعضای خانواده یا بین خانواده و سایر ذی‌نفعان (مانند مدیران حرفه‌ای، کارکنان یا سهامداران خارجی) بر سر منابع، قدرت، تصمیم‌گیری یا سهم از منافع ایجاد می‌شود و می‌تواند بر پایداری و عملکرد کسب‌وکار تأثیر بگذارد. نمونه‌های مستند از چالش‌های تضادگرایانه در کسب‌وکارهای خانوادگی:

- 1) چالش‌های بین نسلی:



- اختلاف نظر بین نسل‌های قدیم و جدید در خصوص شیوه مدیریت و اهداف کسب‌وکار.
- کشمکش بر سر جایگاه مدیریتی یا مالکیت سهام بین فرزندان خانواده.
- (2) چالش‌های بین اعضای خانواده و مدیران حرفه‌ای:
 - تعارض بین تصمیمات حرفه‌ای و منافع یا ارزش‌های خانوادگی.
 - فشار خانواده برای استخدام اعضای خانواده در سطوح مدیریتی بدون توجه به شایستگی فرد.
- (3) چالش‌های منابع و قدرت:
 - رقابت برای سهم بیشتر از سود یا منابع محدود شرکت.
 - اختلاف در سیاست‌های سرمایه‌گذاری یا توسعه کسب‌وکار بین اعضای خانواده.

از منظر تضادگرایی، چالش در کسب‌وکارهای خانوادگی، هر نوع کشمکش یا تعارض ناشی از رقابت بر سر منابع، قدرت و تصمیم‌گیری است که می‌تواند منجر به تغییرات ساختاری، انتقال نقش‌ها یا حتی فروپاشی کسب‌وکار شود. این نگاه تضادگرایانه به مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی کمک می‌کند تا تعارضات بالقوه را شناسایی کرده و مکانیزم‌های حل تعارض، مذاکره و مدیریت قدرت را به‌صورت سیستماتیک طراحی کنند.

(د) دیدگاه اقتصادی: چالش به مثابه هزینه غیرضروری

از دیدگاه اقتصادی، چالش به معنای هرگونه محدودیت، ناکارآمدی یا عامل بازدارنده در تخصیص منابع، تولید، توزیع یا مصرف است که موجب کاهش بازده، سودآوری یا کارایی یک واحد اقتصادی می‌شود. این تعریف بر اساس اصل اقتصادی است که منابع محدود هستند و هر تصمیم اقتصادی با هزینه فرصت همراه است. با توجه به تعریف فوق، در کسب‌وکارهای خانوادگی، چالش به معنای هر عامل یا شرایطی است که موجب کاهش کارایی اقتصادی، محدودیت در استفاده بهینه از منابع، کاهش سودآوری یا افزایش هزینه‌ها شود و توانایی کسب‌وکار برای رقابت و بقا را تحت تأثیر قرار دهد.

نمونه‌های مستند از چالش‌های اقتصادی در کسب‌وکارهای خانوادگی:

- (1) چالش‌های مالی و سرمایه‌ای:
 - محدودیت سرمایه برای توسعه کسب‌وکار یا ورود به بازارهای جدید.
 - وابستگی بیش از حد به منابع خانوادگی و فقدان دسترسی به سرمایه‌گذاران خارجی.
- (2) چالش‌های بازار و رقابت:
 - رقابت شدید با شرکت‌های بزرگ و حرفه‌ای که اقتصاد مقیاس دارند.
 - تغییرات ناگهانی در تقاضای بازار یا قیمت مواد اولیه که سودآوری را کاهش می‌دهد.
- (3) چالش‌های بهره‌وری و هزینه:
 - ناکارآمدی در فرآیندهای تولید یا مدیریت منابع انسانی.
 - استخدام اعضای خانواده بدون در نظر گرفتن شایستگی و اثر بر بهره‌وری.



○ چالش‌های انتقال بین نسلی: هزینه‌ها و ریسک‌های ناشی از انتقال مالکیت و مدیریت بین نسل‌ها که ممکن است بر سرمایه و سودآوری اثرگذار باشد. از منظر اقتصادی، چالش در کسب‌وکارهای خانوادگی، هر عامل یا محدودیتی است که توانایی کسب‌وکار را برای تخصیص بهینه منابع، حفظ سودآوری و رقابت در بازار کاهش دهد. این دیدگاه به مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی کمک می‌کند تا مسائل مالی و سرمایه‌ای، بهره‌وری و رقابت‌پذیری را به‌عنوان محورهای اصلی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری اقتصادی شناسایی و مدیریت کنند.

2-1-2- بخش مورد بررسی: کسب و کارهای خانوادگی؛ از صنعت تا خدمات لغایت کشاورزی

کسب‌وکارهای خانوادگی از نظر بخش‌های اقتصادی¹ معمولاً به سه بخش اصلی تقسیم می‌شوند. هر بخش نشان‌دهنده نوع فعالیت اقتصادی و نقش آن در اقتصاد است. کسب‌وکارهای خانوادگی از نظر بخش‌های اقتصادی به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند:

- 1) بخش کشاورزی و منابع طبیعی-تولید مواد اولیه (مثال: باغات خانوادگی)
- 2) بخش صنعت و تولید-تبدیل مواد اولیه به کالا (مثال: کارگاه تولید پوشاک)
- 3) بخش خدمات-ارائه خدمات (مثال: رستوران یا فروشگاه خانوادگی)

در ادامه، با ذکر مثال‌های مستند توضیح داده شده است:

1) بخش کشاورزی و منابع طبیعی :

- فعالیت‌های اقتصادی که مستقیماً با منابع طبیعی و تولید مواد اولیه سر و کار دارند.
- غالباً کسب‌وکارهای کوچک یا متوسط خانوادگی هستند و مالکیت زمین و منابع طبیعی در خانواده حفظ می‌شود.

نمونه‌ها شامل مزرعه‌های خانوادگی تولید غلات، سبزیجات یا میوه، باغات پسته و زعفران در ایران که نسل‌ها توسط یک خانواده اداره می‌شوند و دامداری و پرورش طیور به صورت خانوادگی می‌شود.

2) بخش صنعت و تولید:

- فعالیت‌های اقتصادی که مواد اولیه را به کالاهای قابل مصرف تبدیل می‌کنند.
 - شامل صنایع کوچک، کارگاه‌ها و کارخانه‌های خانوادگی است.
 - ترکیبی از سرمایه خانوادگی و نیروی انسانی خانواده یا نزدیکان دارد.
- نمونه‌های از این بخش شامل کارگاه‌های تولیدی پوشاک یا کفش خانوادگی، کارخانه‌های کوچک تولید مواد غذایی یا صنایع بسته‌بندی که توسط خانواده مدیریت می‌شوند و کارگاه‌های تولید مبلمان یا صنایع دستی سنتی خانوادگی می‌شود.

3) بخش خدمات :

- فعالیت‌هایی که خدمات ارائه می‌دهند و محصول فیزیکی تولید نمی‌کنند.

¹ Economic Sectors



- معمولاً کسب و کارهای خانوادگی در این بخش انعطاف‌پذیری بالاتری دارند و بازارهای محلی یا منطقه‌ای را هدف قرار می‌دهند.
- نمونه‌های این کسب و کارها شامل رستوران‌ها و کافه‌های خانوادگی، فروشگاه‌ها و سوپرمارکت‌های محلی و خدمات مشاوره یا دفاتر خانوادگی حقوقی و حسابداری می‌شود.

2-2- پیشینه‌های پژوهش در چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی

در بخش مرور سوابق مطالعاتی تلاش می‌شود متناسب با اهداف و سوالات پژوهش به پاسخ‌های «پیشینی» برای تحقیق حاضر دست یابیم به عبارتی موانع و چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی، سازوکار ایجاد چالش، پیامدهای این چالش‌ها و در پایان راهکارهای رفع چالش از زبان محققان مطالعات بررسی شده را شناسایی و معرفی کنیم. براین اساس، پژوهش‌هایی مورد گزینش قرار گرفته و بررسی شده‌اند که پاسخگوی پرسش‌های تحقیق حاضر باشند ضمن اینکه حداقلی از قواعد علمی و روش‌شناختی (روش، ابزار تحقیق، حجم نمونه، شیوه نمونه‌گیری، روایی و پایایی) را دارا بوده باشند. با این مقدمه و توضیح در ادامه به پیشینه‌های تحقیقاتی می‌پردازیم.

2-2-1- پیشینه‌های پژوهشی داخلی در چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی

کرامت و همکاران (1401) با این ادعا که عوامل موثر برای ورود زنان به کسب و کارهای خانوادگی شناسایی نشده‌اند، مطالعه‌ای با عنوان "ارائه چارچوبی برای ورود زنان به حوزه کسب و کارهای خانوادگی" انجام دادند تا شرایط برای ورود زنان به این مشاغل تسریع شود. رویکرد پژوهش از نوع کیفی؛ مشارکت‌کنندگان تحقیق شامل کارشناسان کارآفرین و مدیرانی هستند که در زمینه اشتغال زایی و کارآفرینی فعالیت دارند همچنین زنانی که در کسب و کارهای خانوادگی فعالیت دارند. با توجه به یافته‌های این مطالعه دو مقوله (راهکار) هویت خانوادگی و شایستگی‌های فردی باعث ترغیب زنان برای ورود به حوزه کسب و کارهای خانوادگی می‌شود. برای ورود موفق زنان به این حوزه بایدگرایش به مشاغل خانوادگی و فضای تعاملی مناسب بین خانواده حاکم باشد و شخص باید خصیصه‌های اخلاقی، ویژگی‌های فیزیکی و ظاهری، تجارب و علایق روان‌شناختی را دارا باشند. همچنین برای ورود موفق به کسب و کارهای خانوادگی باید بسترها یا زمینه‌های خاصی شامل پیش‌نیازهای پذیرش اجتماعی و فرهنگ عمومی کار خانوادگی فراهم باشد.

می‌توان با اتخاذ دو راهبرد بهبود تسهیلات زیر ساختی و توانمندسازی زنان به رفع چالش‌های ورود زنان به مشاغل خانوادگی اقدام نمود. همچنین ایجاد قوانین و مقررات حمایت‌کننده زنان، امنیت جامعه، نبود محدودیت برای اشتغال، سرمایه کافی برای توسعه کسب و کار، حمایت مالی، معافیت مالیاتی، مهارت‌های ارتباطی و رفتاری، آموزش‌های مرتبط با کار، آموزش‌های عمومی روانشناسی، استفاده از تکنولوژی‌های نوین در یادگیری، کسب مهارت صحبت کردن، روابط عمومی بالا، آموزش بازاریابی، آموزش مشاوره، آشنایی با قوانین و مقررات کسب مهارت و تخصص در کار؛ نمونه‌هایی از اقدامات عملی برای رفع چالش‌های مربوط به ورود موفق زنان به حوزه‌های کسب و کارهای



خانوادگی است. البته در این بین عوامل مداخله گری نیز به عنوان چالش شناسایی شدند از جمله چالش ها و موانع ارتباطی و ساختاری مانند عدم تفکیک روابط خانوادگی و کاری که در صورت رفع شدن چالش های یاد شده می تواند پیامدهایی داشته باشد که باعث ایجاد بهره مندی از امتیازات کار خانوادگی برای زنان و بهبود رفاه زندگی با جزئیاتی همچون ارتقای فرهنگ اشتغال کار زنان، انعطاف پذیری، توسعه فردی، تحریک کننده های اقتصادی و هم افزایی اقتصادی می شود. افزایش سطح رفاه با کمک به اقتصاد خانواده و جامعه و بدست آوردن استقلال مالی، شغل های متناسب با زنان، ارتقای امنیت خاطر، ساعت کاری منعطف، فراغت بیشتر، آزادی عمل، کاهش استرس، ارتقاء و پیشرفت، مزایا و حقوق مناسب، تامین نیازهای فرد، کسب درآمد، بازار و فروش مناسب از دیگر پیامدهای رفع چالش هاست.

جمع بندی: به دلیل غلبه فرهنگ سنتی در کسب کارهای خانوادگی شاهد حضور کم رنگ زنان در مشاغل خانوادگی هستیم (چالش) که این می تواند ضمن کاهش مشارکت اقتصادی، سطح رفاه خانواده و جامعه را نیز به مخاطره بیندازد (پیامد). ولی با تقویت هویت های خانوادگی، کسب مهارت های شغلی و به عبارتی توانمندسازی، کسب مهارت های فردی و شخصیتی به رفع چالش ها و در نتیجه حضور موفق تر زنان به کسب و کارهای خانوادگی امیدوار بود (راهکار رفع چالش).

عنوان تحقیق: "طراحی مدل ارزیابی علل مؤثر بر بی علاقه‌گی اعضای خانواده به حضور در کسب و کارهای خانوادگی"

چالش های شناسایی شده:

در مطالعه حاضر سه عامل اصلی به عنوان علل بی علاقه‌گی شناسایی شده است:

1) چشم انداز غیرمردون (عدم وجود چشم انداز واضح و مکتوب): عدم تعریف واضح مأموریت، چشم انداز و اهداف بلندمدت کسب و کار، باعث سردرگمی و کاهش انگیزه در اعضای خانواده می شود. این عامل بیشترین تأثیر را بر بی علاقه‌گی دارد.

2) ساختار نامنسجم (عدم وجود ساختار سازمانی منسجم): فقدان قوانین و مقررات شفاف در مدیریت و تصمیم گیری، توزیع نامناسب مسئولیت ها و اختیارات، منجر به بی عدالتی و کاهش احساس تعلق می شود.

3) روابط متقابل ضعیف (تعاملات ناسالم بین اعضا): تضاد منافع، اختلافات خانوادگی و ارتباطات نامؤثر، عدم اعتماد و احترام متقابل بین اعضای خانواده (این عامل به شدت بر بی علاقه‌گی تأثیر می گذارد).

راهکارهای پیشنهادی:

1) تدوین چشم انداز واضح و مکتوب: تعریف شفاف مأموریت، چشم انداز و اهداف کسب و کار؛ مشارکت دادن اعضای خانواده در فرآیند تدوین چشم انداز؛ بازنگری دوره‌ای چشم انداز برای انطباق با تغییرات.

2) ایجاد ساختار سازمانی منسجم: طراحی ساختار مدیریتی شفاف با تعریف دقیق مسئولیت ها و اختیارات؛ استقرار سیستم های حاکمیت شرکتی و نظارت مؤثر، استفاده از مشاوران خارجی برای افزایش بی طرفی.



3) تقویت روابط متقابل و اعتماد بین اعضا: برگزاری جلسات منظم برای بهبود ارتباطات و حل اختلافات؛ ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل؛ استفاده از مربیگری و آموزش برای مدیریت تعارضات.

4) استفاده از تحلیل عاملی برای شناسایی عوامل خاص: انجام تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی برای شناسایی عوامل خاص هر کسب و کار؛ طراحی مدل‌های اختصاصی برای هر خانواده با توجه به شرایط خاص آن.

نتیجه‌گیری: این مقاله نشان می‌دهد که بی‌علاقگی اعضای خانواده به حضور در کسب و کارهای خانوادگی ناشی از عوامل ساختاری، ارتباطی و مدیریتی است. برای کاهش این بی‌علاقگی، باید به صورت سیستماتیک و با مشارکت تمام اعضا اقدام کرد. راهکارهای ارائه شده در این مقاله می‌تواند به کسب و کارهای خانوادگی کمک کند تا پویایی و بقای خود را حفظ کنند.

عنوان تحقیق: «شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی (مطالعه موردی در صنعت مواد غذایی استان تهران)»

چالش‌های جانشین‌پروری: مقاله چالش‌ها را در سه دسته اصلی فرهنگی، ساختاری و عملیاتی شناسایی کرده است:

1) چالش‌های فرهنگی

- غلبه احساسات بر منطق: روابط عاطفی و خانوادگی اغلب بر شایسته‌سالاری غلبه می‌کند و مانع انتخاب بهترین فرد برای نقش‌های کلیدی می‌شود.
- ترس از تعارضات خانوادگی: مدیران و بنیانگذاران ممکن است به دلیل ترس از ایجاد اختلاف، از طرح موضوع جانشین‌پروری اجتناب کنند.
- ذهنیت مالکیت فردی: برخی بنیانگذاران تمایلی به واگذاری قدرت و کنترل به دیگران، حتی اعضای خانواده، ندارند.

2) چالش‌های ساختاری

- نبود استراتژی مشخص: بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی فاقد برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژی‌های مدون برای جانشین‌پروری هستند.
- ساختار غیررسمی: ساختارهای غیررسمی و انعطاف‌پذیر باعث ابهام در مسئولیت‌ها و دشواری در شناسایی استعدادها می‌شود.
- عدم تفکیک نقش‌ها: تداخل نقش‌های کاری و خانوادگی منجر به ابهام در مسئولیت‌ها و تشخیص نادرست استعدادها می‌شود.

3) چالش‌های عملیاتی

- ضعف در شناسایی و پرورش استعدادها: نبود سیستم‌های علمی برای شناسایی و پرورش استعدادها از چالش‌های اساسی است.



- تمرکز بر اعضای خانواده به جای شایسته‌سالاری: اولویت دادن به اعضای خانواده حتی در صورت عدم شایستگی، باعث ضعف مدیریت می‌شود.
- عدم استفاده از مشاوران حرفه‌ای: بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی از کمک متخصصان خارجی برای اجرای پروژه‌های جانشین‌پروری استفاده نمی‌کنند.
راهکارهای پیشنهادی:
مقاله راهکارهای زیر را برای غلبه بر چالش‌های جانشین‌پروری ارائه می‌دهد:
1) استقرار فرهنگ شایسته‌سالاری: تأکید بر انتخاب افراد بر اساس شایستگی به جای روابط خانوادگی؛ ایجاد سیستم‌های عادلانه ارزیابی و انتصاب.
2) برنامه‌ریزی استراتژیک: تدوین برنامه‌های بلندمدت و مدون برای شناسایی و پرورش استعدادها؛ تعیین معیارهای روشن برای ارزیابی و ارتقای افراد.
3) استفاده از مشاوران حرفه‌ای: بهره‌گیری از کارشناسان خارجی برای طراحی و اجرای پروژه‌های جانشین‌پروری؛ استفاده از مشاوران برای کاهش تعارضات و افزایش بی‌طرفی.
4) تقویت آموزش و مهارت‌آموزی: فراهم کردن فرصت‌های یادگیری برای افراد مستقل، چه داخل و چه خارج از خانواده؛ توسعه برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای آینده کسب و کار.
5) شفافیت در فرآیندها: تعیین معیارهای روشن برای ارزیابی و ارتقای افراد؛ ایجاد سازوکارهای شفاف برای تصمیم‌گیری و انتقال قدرت.
6) ایجاد برنامه‌های خروج و نقدینگی: طراحی برنامه‌های خروج برای اعضای خانواده که قصد ترک کسب و کار را دارند؛ تدوین توافق‌نامه‌های خرید و فروش سهام برای مدیریت نقدینگی.

نتیجه‌گیری: این مطالعه نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی با چالش‌های فرهنگی، ساختاری و عملیاتی متعددی روبرو است. برای غلبه بر این چالش‌ها، نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک، شفافیت در فرآیندها و استفاده از مشاوران حرفه‌ای است. اجرای این راهکارها می‌تواند به پایداری و موفقیت کسب و کارهای خانوادگی در صنعت مواد غذایی کمک کند.

عنوان تحقیق: تبیین عوامل موثر بر توسعه مهارت‌های کارآفرینی در کسب و کارهای خانوادگی روستایی از دیدگاه روستائیان (مطالعه موردی: شهرستان بوکان)

کسب و کارهای خانوادگی روستایی به عنوان یکی از گونه‌های کارآفرینی محلی و در سطح خرد، نقش مهمی در ایجاد اشتغال و تولید ثروت در مناطق روستایی ایفا می‌کنند. با این حال، راه‌اندازی این کسب‌وکارها تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد که باعث می‌شود راه‌اندازی آن‌ها به ویژه توسط زنان روستایی با دشواری‌هایی مواجه شود. چالش‌های شناسایی شده:

مقاله چالش‌های اصلی توسعه کسب و کارهای خانوادگی روستایی را در پنج دسته زیر، شناسایی کرده است:



- 1) چالش‌های اقتصادی: کمبود سرمایه اولیه، محدودیت دسترسی به تسهیلات مالی، نوسانات بازار
 - 2) چالش‌های زیرساختی: عدم دسترسی کافی به انشعابات آب، برق و گاز، ضعف سیستم حمل و نقل
 - 3) چالش‌های آموزشی: کمبود دوره‌های آموزشی کاربردی، عدم دسترسی به آموزش‌های تخصصی
 - 4) چالش‌های فرهنگی-اجتماعی: باورهای سنتی محدودکننده، مقاومت در برابر تغییر، نقش‌های جنسیتی
 - 5) چالش‌های سیاست‌گذاری بروکراسی اداری پیچیده، عدم صدور آسان مجوزهای کسب و کار
- راهکارهای پیشنهادی:

با توجه به چالش‌های ذکر شده، راهکارهای زیر را برای غلبه بر چالش‌ها عبارتند از:

1) راهکارهای اقتصادی

- تسهیل دسترسی به منابع مالی: ارائه وام‌های کم بهره با تضمین‌های ساده تر
- حمایت از بازاریابی و فروش: ایجاد بازارچه‌های محلی و توسعه پلتفرم فروش آنلاین
- پوشش بیمه‌ای: توسعه بیمه محصولات و خدمات کسب و کارهای روستایی

2) راهکارهای زیرساختی

- توسعه انشعابات و امکانات: در دسترس قرار دادن انشعابات آب، برق و گاز برای روستاییان
- بهبود دسترسی‌های ارتباطی: توسعه راه‌های ارتباطی و کاهش فاصله تا مراکز فروش

3) راهکارهای آموزشی و مشاوره‌ای

- برنامه‌های آموزشی کاربردی: برگزاری دوره‌های آموزشی مبتنی بر نیازهای محلی
- مشاوره تخصصی: ارائه خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت کسب و کار و بازاریابی
- توسعه مهارت‌های کارآفرینی: آموزش مهارت‌های مدیریتی و فنی مورد نیاز

4) راهکارهای فرهنگی-اجتماعی

- آگاه‌سازی و فرهنگ‌سازی: تغییر نگرش‌های سنتی از طریق برنامه‌های ترویجی
- توسعه مشارکت محلی: تشویق به مشارکت جمعی در توسعه کسب و کارها
- توانمندسازی زنان روستایی: توجه ویژه به نقش زنان در توسعه کسب و کارهای خانوادگی

5) راهکارهای سیاست‌گذاری و نهادی

- ساده‌سازی فرآیندها: کاهش بروکراسی اداری و صدور آسان مجوزها
- تدوین سیاست‌های حمایتی: طراحی سیاست‌های ویژه برای کسب و کارهای خانوادگی روستایی
- هماهنگی بین‌نهادی: ایجاد هماهنگی بین نهادهای متولی توسعه روستایی



نتیجه‌گیری: توسعه کسب و کارهای خانوادگی روستایی نیازمند رویکردی همه‌جانبه و توجه همزمان به ابعاد مختلف اقتصادی، زیرساختی، آموزشی، فرهنگی و سیاست‌گذاری است. بر اساس یافته‌های این تحقیق، عوامل آموزشی و عوامل اقتصادی بیشترین سهم را در تبیین تغییرات توسعه مهارت‌های کارآفرینی دارند. بنابراین، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی کاربردی و همچنین تسهیل دسترسی به منابع مالی می‌تواند به عنوان اولویت اصلی در برنامه‌های توسعه کسب و کارهای خانوادگی روستایی در نظر گرفته شود.

عنوان تحقیق: «واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های پایداری کارآفرینی خانوادگی در ایران»

- چالش‌های شناسایی شده: مقاله چالش‌های موجود را در پنج دسته زیر شناسایی کرده است:
- 1) عمر کوتاه و عدم تداوم نسل‌ها: درصد کمی از کسب و کارهای خانوادگی به نسل‌های بعدی منتقل می‌شوند و بسیاری پس از یک نسل فروخته شده یا تعطیل می‌شوند.
 - 2) فقدان مدل بومی پایداری: عدم وجود الگو یا مدلی که متناسب با شرایط فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی ایران باشد، تداوم این کسب و کارها را با مشکل مواجه کرده است.
 - 3) مسائل مدیریتی و حاکمیتی: عدم وجود ساختارهای حاکمیتی شفاف و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر روابط خانوادگی به جای ضوابط حرفه‌ای.
 - 4) چالش‌های فرهنگی: مقاومت در برابر تغییر، عدم تمایل به نوآوری و پایبندی به روش‌های سنتی می‌تواند مانع پایداری شود.
 - 5) مسائل مربوط به منابع انسانی: جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروهای خارج از خانواده و ایجاد تعادل بین منافع خانوادگی و سازمانی از دیگر چالش‌هاست.

راهکارهای پیشنهادی:

- مقاله راهکارهای زیر را برای غلبه بر چالش‌های فوق، ارائه می‌دهد:
- 1) تدوین مدل پارادایمی بومی: مقاله با استفاده از روش تحقیق داده بنیاد (گراندد تئوری) یک مدل مفهومی ارائه می‌دهد که شامل ۹ مقوله اصلی و ۲۵ متغیر است. این مدل به عنوان چارچوبی برای تبیین و تحقق پایداری در کسب و کارهای خانوادگی ایران طراحی شده است.
 - 2) تأکید بر نقش کارآفرینی: تزریق روحیه کارآفرینی و نوآوری در کسب و کار برای انطباق با تغییرات بازار و حفظ رقابت‌پذیری به عنوان یک راهکار کلیدی.
 - 3) تقویت سرمایه اجتماعی: ایجاد و تقویت شبکه‌های ارتباطی و تعاملات سازنده در درون خانواده و همچنین با محیط بیرونی (شبکه‌ها و تعاملات) به عنوان عاملی مهم در پایداری شناسایی شده است.
 - 4) استقرار حاکمیت سازمانی مناسب: طراحی ساختارهای حرفه‌ای برای مدیریت، تصمیم‌گیری و حل تعارضات بین منافع خانوادگی و کسب و کار.



5) توسعه فرهنگ یادگیری و آموزش: سرمایه‌گذاری بر آموزش و پژوهش به منظور ارتقای مهارت‌های نسل حاضر و آماده‌سازی نسل‌های آینده برای مدیریت کسب و کار.

عنوان تحقیق: «ارائه چارچوبی برای ورود زنان به حوزه کسب و کارهای خانوادگی»

چالش‌های معرفی شده:

مقاله چالش‌های ورود زنان به کسب‌وکارهای خانوادگی را در چهار دسته زیر شناسایی کرده است:

- 1) چالش‌های خانوادگی: موانعی مانند تعارض نقش‌های سنتی زنان (همسری و مادری) با نقش‌های حرفه‌ای، مقاومت در برابر تغییر ساختارهای قدرت در خانواده، و انتظارات فرهنگی مبتنی بر اولویت‌دهی به مسئولیت‌های خانگی.
 - 2) کمبود همراهی اجتماعی نبود حمایت‌های اجتماعی لازم، شامل نگرش‌های کلیشه‌ای نسبت به نقش زنان در اقتصاد و کسب‌وکار، و محدودیت در شبکه‌های حرفه‌ای خارج از خانواده.
 - 3) ضعف تسهیلات زیرساختی دسترسی ناکافی به منابع مالی، آموزش‌های تخصصی، فناوری اطلاعات، و مشاوره‌های کسب‌وکاری ویژه برای زنان.
 - 4) کمبود شایستگی‌های فردی: ضعف در مهارت‌های مدیریتی، مالی، رهبری، و اعتماد به نفس ناشی از محدودیت‌های تاریخی در مشارکت اقتصادی.
- راهکارهای پیشنهادی:

مقاله راهکارهای زیر را برای غلبه بر چالش‌های فوق، ارائه می‌دهد:

- 1) توانمندسازی زنان ارائه آموزش‌های تخصصی در حوزه‌های مدیریت، مالی، و فناوری، و تقویت اعتماد به نفس و مهارت‌های رهبری از طریق کارگاه‌ها و دوره‌های عملی.
 - 2) بهبود تسهیلات زیرساختی توسعه دسترسی به منابع مالی (مانند وام‌های کم‌بهره)، ارائه مشاوره‌های کسب‌وکاری، و ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال برای شبکه‌سازی و بازاریابی.
 - 3) تقویت هویت خانوادگی ترویج گفت‌وگو در خانواده برای تعدیل انتظارات و توزیع عادلانه‌تر نقش‌ها، و شناسایی مزیت‌های اقتصادی مشارکت زنان در کسب‌وکار خانوادگی.
 - 4) ارتقای همراهی اجتماعی آگاه‌سازی عمومی از طریق رسانه‌ها برای تغییر نگرش‌های کلیشه‌ای، و ایجاد شبکه‌های حمایتی شامل نهادهای دولتی، NGOها، و اتحادیه‌های کسب‌وکاری.
- نتیجه‌گیری: این مقاله تأکید می‌کند که ورود موفق زنان به کسب‌وکارهای خانوادگی نیازمند رویکردی چندسطحی است که همزمان بر فرد (توانمندسازی)، خانواده (تغییر نگرش و توزیع نقش‌ها)، و جامعه (حمایت‌های نهادی و زیرساختی) متمرکز شود. غلبه بر چالش‌های فرهنگی-خانوادگی و تقویت مهارت‌های زنان می‌تواند به افزایش مشارکت اقتصادی آنان و پویایی کسب‌وکارهای خانوادگی بینجامد.

عنوان تحقیق: «عوامل مؤثر بر ایجاد تعاونی‌های تولیدی مبتنی بر کسب و کارهای خانوادگی روستایی

در استان سمنان»



چالش‌های شناسایی شده: مقاله چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی روستایی در استان سمنان را در پنج دسته زیر شناسایی کرده است:

(1) ضعف در بکارگیری فناوری

- فناوری در کسب و کارهای کوچک و متوسط روستایی به طور کامل نهادینه و بالغ نشده است.
 - عدم همسویی بین استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار در تعاونی‌های تولیدی کوچک و متوسط .
- #### (2) محدودیت عوامل فنی و ارتباطی

- کمبود عوامل فنی و ارتباطی به عنوان مهم‌ترین چالش در ایجاد تعاونی‌های تولیدی شناسایی شده است.
 - ضعف در زیرساخت‌های ارتباطی و فناورانه باعث کاهش کارایی و توسعه نیافتن این کسب و کارها می‌شود .
- #### (3) مسائل مدیریتی و ساختاری

- عدم وجود سیستم‌سازی و ساختارهای سنتی منجر به کاهش کارایی و افزایش آشفتگی در مدیریت می‌شود.
 - تصمیم‌گیری‌های احساسی و عدم بهره‌گیری از مدیریت حرفه‌ای .
- #### (4) چالش‌های مالی و سرمایه‌ای- عدم تمایل به استفاده از بدهی و محدودیت در سرمایه‌گذاری به دلیل ترس از ریسک.

- توزیع نامتوازن سود بین اعضای خانواده و کارکنان غیرعضو، کاهش انگیزه نیروهای غیرخانوادگی .

(5) مسائل انسانی و روابط خانوادگی

- تداخل نقش‌های خانوادگی و تجاری، منجر به کاهش تعهد سازمانی و افزایش تنش‌ها می‌شود.
 - انتظارات متفاوت اعضای خانواده و کارکنان غیرعضو از کسب و کار .
- راهکارهای پیشنهادی:

مقاله راهکارهای زیر را برای غلبه بر چالش‌های فوق، ارائه می‌دهد:

(1) تأکید بر عوامل فنی و ارتباطی

- اولویت‌بندی عوامل فناورانه به ویژه عوامل فنی و ارتباطی در ایجاد تعاونی‌های تولیدی.
- استفاده از تحلیل عاملی تأییدی برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر .

(2) ارتقای فناوری و نوآوری

- به کارگیری نوآوری‌های فناورانه برای بهبود عملکرد مشاغل کوچک.
- همسویی استراتژی فناوری اطلاعات با استراتژی کسب و کار .

(3) مدیریت یکپارچه و سیستماتیک

- تفکیک نقش‌های خانوادگی و تجاری، تعیین حدود نقش‌ها و انتظارات.
- استفاده از مدیریت حرفه‌ای و اجتناب از تصمیم‌گیری‌های احساسی .

(4) توجه به پارامترهای تولید و محصول

- در نظر گرفتن قابلیت‌های واحد تولیدی و عوامل مرتبط با محصول در ایجاد تعاونی‌ها.
- توجه به مزایای ایجاد تعاونی در روستاها برای کارآفرینان روستایی .

(5) تدوین راهبردهای مالی و سرمایه‌ای



- تعادل در توزیع سود و توجه به انگیزه‌های کارکنان غیرعضو.
- نگهداری بخشی از سود برای روزهای سخت و کاهش وابستگی به بدهی .
- 6. تقویت ارتباطات و اعتماد
- ایجاد ارتباطات مؤثر و مدیریت اختلافات، طراحی روش‌های حل مسئله.
- تقویت اعتماد متقابل و شفافیت در روابط خانوادگی و تجاری .
- نتیجه‌گیری: مقاله مورد بررسی نشان می‌دهد که برای توسعه کسب و کارهای خانوادگی روستایی در استان سمنان، باید عوامل فنی و ارتباطی در اولویت قرار گیرند و همچنین مدیریت یکپارچه و استفاده از فناوری مورد توجه قرار گیرد. این راهکارها می‌توانند به کاهش چالش‌های موجود کمک کرده و زمینه را برای توسعه پایدار این کسب و کارها فراهم آورند.

عنوان تحقیق: «آسیب‌شناسی حقوقی کار کودکان و نوجوانان در کسب و کارهای خانوادگی»

چالش‌های شناسایی شده:

مقاله چالش‌های حقوقی کار کودکان و نوجوانان در کسب و کارهای خانوادگی را در پنج دسته زیر شناسایی کرده است:

- 1) استثناءهای قانونی در قانون کار ایران
 - در قانون کار ایران، مواد ۱۸۸، ۱۸۹ و ۱۹۱ امکان مستثنی شدن کارگران کارگاه‌های خانوادگی، کارگاه‌های کوچک (کمتر از ۱۰ نفر) و برخی فعالیت‌های کشاورزی و دامداری را از شمول بخشی از مقررات قانون کار فراهم می‌کنند. این استثناءها باعث می‌شود بسیاری از کودکان و نوجوانان شاغل در این بخش‌ها از حمایت‌های رفاهی قانون کار محروم شوند .
- 2) تعریف سنی دوگانه برای اشتغال
 - در قوانین جمهوری اسلامی ایران، دو سن مختلف (۱۵ و ۱۸ سال) به عنوان حداقل سن اشتغال تعیین شده است. کارگران بین ۱۵ تا ۱۸ سال به عنوان "کارگر نوجوان" تعریف می‌شوند، اما مقررات خاص برای آن‌ها به طور کامل اجرا نمی‌شود، به ویژه در کسب و کارهای خانوادگی .
- 3) محرومیت از تحصیل و آموزش
 - کودکان و نوجوانان شاغل در کسب و کارهای خانوادگی اغلب به دلیل فشار اقتصادی یا الزامات کاری، از دسترسی به آموزش محروم می‌شوند. این مسئله نه تنها حقوق آموزشی آن‌ها را زیر پا می‌گذارد، بلکه باعث تداوم چرخه فقر و کاهش توانمندسازی آن‌ها در آینده می‌شود .
- 4) کمبود نظارت و اجرای قانون
 - به دلیل ماهیت غیررسمی بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی، نظارت بر اجرای قوانین کار به ویژه در مورد کودکان و نوجوانان ضعیف است. این امر منجر به نقض گسترده حقوق کارگران خردسال می‌شود .
- 5) فقر و فشار اقتصادی



- مقاله اشاره می‌کند که فقر اقتصادی خانواده‌ها یکی از عوامل اصلی وادار کردن کودکان و نوجوانان به کار در کسب و کارهای خانوادگی است. این فشار اقتصادی باعث می‌شود خانواده‌ها اولویت‌های کوتاه‌مدت درآمدی را بر حقوق بلندمدت کودکان ترجیح دهند.

راهکارهای پیشنهادی:

مقاله راهکارهای زیر را برای غلبه بر چالش‌های فوق، ارائه می‌دهد:

1) اصلاح قوانین و حذف استثناها

- مقاله پیشنهاد می‌دهد که استثناءهای موجود در قانون کار، به ویژه در مورد کارگاه‌های خانوادگی و کوچک، و محدود شوند تا کودکان و نوجوانان شاغل در این بخش‌ها تحت حمایت کامل قانون قرار گیرند.

2) تقویت سازوکارهای نظارتی

- ایجاد سازوکارهای نظارتی مؤثرتر برای نظارت بر اجرای قوانین کار در کسب و کارهای خانوادگی پیشنهاد شده است. این شامل همکاری بین نهادهای دولتی مانند وزارت کار و سازمان بهزیستی برای شناسایی و رسیدگی به موارد نقض حقوق کودکان است.

3) آموزش و آگاهی‌بخشی

- مقاله بر اهمیت آموزش و آگاهی‌بخشی به خانواده‌ها در مورد حقوق کودکان و نوجوانان تأکید می‌کند. این شامل اطلاع‌رسانی در مورد مضرات کار اجباری و اهمیت تحصیل برای آینده کودکان است.

4) حمایت اقتصادی از خانواده‌های نیازمند

- ارائه حمایت‌های اقتصادی هدفمند به خانواده‌های فقیر می‌تواند از فشار اقتصادی که منجر به کار کودکان می‌شود، بکاهد. این حمایت‌ها می‌تواند شامل کمک‌های نقدی مشروط به تحصیل کودکان یا ارائه فرصت‌های شغلی به والدین باشد.

5) ایجاد مشاغل مناسب برای نوجوانان

- مقاله پیشنهاد می‌دهد که مشاغل مناسب و کم‌خطر برای نوجوانان تعریف شود تا در عین بهره‌مندی از مشارکت اقتصادی، از استثمار و بهره‌کشی آن‌ها جلوگیری شود. این مشاغل باید با شرایط سنی و توانایی‌های نوجوانان سازگار باشد.

نتیجه‌گیری: مقاله تأکید می‌کند که مسئله کار کودکان و نوجوانان در کسب و کارهای خانوادگی یک چالش چندبعدی است که نیازمند رویکردی جامع شامل اصلاح قوانین، تقویت نظارت، آموزش و حمایت اقتصادی است. حل این مسئله نه تنها به بهبود حقوق کودکان کمک می‌کند، بلکه به توسعه اجتماعی و اقتصادی پایدار جامعه نیز منجر خواهد شد.

عنوان تحقیق: «تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه کسب و کارهای خانوادگی زنان در مناطق روستایی (مطالعه موردی: شهرستان فاروج)»



چالش‌های شناسایی شده:

مقاله چالش‌های توسعه کسب و کارهای خانوادگی زنان در شهرستان فاروج را در چهار دسته زیر شناسایی کرده است:

1) موانع مالی و زیرساختی

- عدم حمایت مالی خانواده: بسیاری از زنان با محدودیت در دسترسی به سرمایه اولیه مواجه هستند.
- عدم دسترسی به انشعابات پایه (آب، برق، گاز): این مشکل به ویژه در مناطق روستایی مانع راه اندازی کسب و کارها می شود.

2) موانع اداری و قانونی

- پیچیدگی فرآیند صدور مجوز: بروکراسی اداری طولانی و دشوار از جمله موانع مهم برای زنان روستایی محسوب می شود.
- نبود سازوکارهای حمایتی قانونی: فقدان چارچوب‌های قانونی مناسب برای حمایت از کسب و کارهای خانوادگی زنان.

3) موانع جغرافیایی و دسترسی

- فاصله از راه‌های ارتباطی و بازارهای فروش: این عامل به ویژه از دیدگاه زنان بدون کسب و کار به عنوان مانع مهمی ذکر شده است.
- عدم دسترسی به فناوری و اطلاعات: محدودیت دسترسی به اینترنت و فناوری‌های نوین.

4) موانع فردی و اجتماعی

- کمبود تجربه کاری: بسیاری از زنان فاقد تجربه کاری و مهارت‌های مدیریت کسب و کار هستند.
- هنجارهای اجتماعی و جنسیتی: برخی نگرش‌های سنتی مانع مشارکت اقتصادی زنان می شود.

راهکارهای پیشنهادی:

مقاله راهکارهای زیر را برای غلبه بر چالش‌های فوق، ارائه می‌دهد:

1) راهکارهای مالی و زیرساختی

- تسهیل دسترسی به اعتبارات مالی: ایجاد صندوق‌های اعتبارات خرد ویژه زنان روستایی.
- بهبود دسترسی به انشعابات پایه: توسعه زیرساخت‌های روستایی برای دسترسی بهتر به آب، برق و گاز.

2) راهکارهای اداری و قانونی

- ساده‌سازی فرآیند صدور مجوز: کاهش بروکراسی اداری و ایجاد دفاتر تسهیل‌گری محلی.
- تدوین قوانین حمایتی: ایجاد چارچوب‌های قانونی برای حمایت از کسب و کارهای خانوادگی زنان.



3) راهکارهای جغرافیایی و دسترسی

- توسعه راههای ارتباطی: بهبود سیستم حمل و نقل و دسترسی به بازارهای فروش.
- ارتقای دسترسی به فناوری: توسعه زیرساختهای دیجیتال و دسترسی به اینترنت در مناطق روستایی.

4) راهکارهای فردی و اجتماعی

- ارائه آموزشهای مهارتی: برگزاری کارگاههای آموزشی برای توانمندسازی زنان در زمینه مدیریت کسب و کار.
- آگاهی بخشی و تغییر نگرشهای اجتماعی: اجرای برنامههای ترویجی برای تغییر نگرشهای سنتی درباره کار زنان.
- نتیجه گیری: این مطالعه نشان می دهد که توسعه کسب و کارهای خانوادگی زنان روستایی نیازمند رویکردی چندبعدی است که همزمان موانع مالی، اداری، جغرافیایی و اجتماعی را مورد توجه قرار دهد. راهکارهای پیشنهادی باید در سطوح مختلف (خرد، میانی و کلان) طراحی و اجرا شوند تا امکان توسعه پایدار این کسب و کارها فراهم شود.
- از دیدگاه سیاست گذاری، توجه به موارد زیر ضروری است:
- طراحی برنامه های توسعه اقتصادی با رویکرد جنسیتی
- تلفیق راهکارهای سخت افزاری (زیرساخت) و نرم افزاری (توانمندسازی)
- مشارکت دادن زنان روستایی در فرآیند طراحی و اجرای برنامه های توسعه
- ایجاد شبکه های حمایتی محلی برای زنان کارآفرین

عنوان تحقیق: «موانع نوآوری و اولویت بندی آنها در کسب و کارهای خانوادگی کارآفرینان»

چالش های شناسایی شده:

مقاله چالش های نوآوری و اولویت بندی آنها در کسب و کارهای خانوادگی کارآفرینان را به ترتیب اولویت، در شش

دسته زیر شناسایی کرده است:

1) موانع نیروی انسانی

- عدم وجود کارکنان ماهر و متخصص.
- مقاومت کارکنان در برابر تغییر و نوآوری.
- این مانع به عنوان تأثیرگذارترین عامل بر سر راه نوآوری شناسایی شده است.

2) موانع محیطی

- عواملی مانند شرایط اقتصادی، قوانین و مقررات دولتی و عدم ثبات محیط کسب و کار.
- این عوامل به عنوان دومین مانع بزرگ نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی شناخته شده اند.

3) موانع بازاریابی: مشکلات مربوط به بازاریابی و فروش محصولات و خدمات نوآورانه.

4) موانع مدیریتی: ضعف در سیستم های مدیریتی، تصمیم گیری و برنامه ریزی.

5) موانع مالی: - کمبود منابع مالی و سرمایه گذاری ناکافی در فعالیتهای نوآورانه.



6. موانع دانشی: کمبود دانش و اطلاعات لازم برای نوآوری و ضعف در پژوهش و توسعه.

راهکارهای پیشنهادی: مقاله راهکارهای زیر را برای غلبه بر چالش‌های فوق، ارائه می‌دهد:

- 1) تمرکز بر توسعه نیروی انسانی:
 - سرمایه‌گذاری بر آموزش و توانمندسازی کارکنان.
 - ایجاد انگیزه و کاهش مقاومت در برابر تغییر از طریق مشارکت دادن کارکنان در فرآیند نوآوری.
 - 2) تقویت قابلیت‌های مدیریتی و رهبری:
 - آموزش مدیران برای درک بهتر فرآیند نوآوری و ایجاد ساختارهای تصمیم‌گیری شفاف.
 - تفکیک نقش‌های خانوادگی و مدیریتی.
 - 3) ایجاد ساختارهای حاکمیتی شفاف:
 - تدوین قوانین و مقررات داخلی برای مدیریت تعارضات و تصمیم‌گیری.
 - استفاده از مشاوران خارجی برای افزایش بی‌طرفی.
 - 4) برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک:
 - توسعه چشم‌انداز و مأموریت واضح برای کسب‌وکار.
 - برنامه‌ریزی برای انتقال مالکیت و مدیریت به نسل بعد.
 - 5) تقویت فرهنگ نوآوری و یادگیری سازمانی:
 - ترویج فرهنگ آزمایش و خطرپذیری.
 - سرمایه‌گذاری در پژوهش و توسعه و همکاری با نهادهای علمی.
 6. مدیریت روابط خانوادگی و کسب‌وکار:
 - تعیین مرزهای واضح بین زندگی شخصی و حرفه‌ای.
 - استفاده از روش‌های ارتباطی مؤثر برای حل تعارضات.
- نتیجه‌گیری: مقاله تأکید می‌کند که برای غلبه بر موانع نوآوری در کسب‌وکارهای خانوادگی، باید یک رویکرد سیستماتیک و چندبعدی اتخاذ شود. اولویت‌بندی ارائه‌شده نشان می‌دهد که توجه به موانع نیروی انسانی و محیطی باید در کانون راهکارها قرار گیرد. همچنین، ادغام یافته‌های این مقاله با دیگر مباحث مطرح در کسب‌وکارهای خانوادگی (مانند حاکمیت شرکتی، برنامه‌ریزی نسلی و مدیریت تعارضات) می‌تواند به ایجاد یک مدل جامع برای بهبود نوآوری و پایداری این کسب‌وکارها کمک کند.

عنوان تحقیق: «نقش عوامل خانوادگی در شکل‌گیری کسب و کارهای خانوادگی (مطالعه موردی: صنایع نفت و نساجی شهر تهران)»
چالش‌ها:

مقاله چالش‌های زیر را در ارتباط با موضوع فوق شناسایی کرده است:

1) اختلافات خانوادگی



این عامل به عنوان یک چالش کلیدی شناسایی شده است که می‌تواند به طور مستقیم بر ثبات و عملکرد کسب و کار تأثیر منفی بگذارد. این اختلافات اغلب ناشی از تداخل روابط خانوادگی با روابط کاری است.

(2) اندازه خانواده

خانواده‌های بزرگ‌تر با چالش‌های بیشتری در مدیریت توافق‌ها و تصمیم‌گیری‌های جمعی مواجه هستند. این می‌تواند منجر به پیچیدگی‌های مدیریتی و کاهش سرعت در تصمیم‌گیری‌های مهم شود.

(3) جدایی ناپذیری منابع خانوادگی و کسب و کار

در بسیاری از موارد، منابع مالی خانواده و کسب و کار به طور کامل از هم جدا نیستند که این امر می‌تواند منجر به مشکلات نقدینگی، سرمایه‌گذاری‌های احساسی و عدم شفافیت مالی شود.

(4) فقدان بینش مشترک

عدم وجود یک چشم‌انداز و مأموریت واحد و مورد توافق همه اعضای خانواده می‌تواند به استراتژی‌های متناقض و عدم همسویی در مسیر رشد کسب و کار منجر شود.

راهکارهای پیشنهادی:

مقاله راهکارهای زیر را برای غلبه بر چالش‌های فوق، ارائه می‌دهد:

(1) تقویت ارتباطات خانوادگی

ایجاد و تقویت کانال‌های ارتباطی شفاف و مؤثر درون خانواده به عنوان عاملی کلیدی برای کاهش اختلافات و ایجاد هماهنگی بیشتر.

تعیین و تبیین اهداف مشترک و واضح برای خانواده و کسب و کار می‌تواند به ایجاد انسجام و جهت‌گیری واحد کمک کند. این اهداف باید مورد پذیرش اکثر اعضای مؤثر خانواده باشد.

(3) مدیریت کارآمد منابع خانوادگی

مقاله پیشنهاد می‌دهد که منابع خانوادگی (اعم از مالی، انسانی و اجتماعی) باید به شیوه‌ای حرفه‌ای و شفاف مدیریت شده و مرز مشخصی بین منابع اختصاص‌یافته به کسب و کار و نیازهای شخصی خانواده تعریف شود.

(4) ایجاد بینش مشترک

توسعه یک چشم‌انداز و فرهنگ سازمانی مشترک که مورد قبول تمام اعضای خانواده درگیر در کسب و کار باشد، برای موفقیت بلندمدت حیاتی است. این بینش مشترک به عنوان راهنمای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک عمل خواهد کرد.

نتیجه‌گیری: این مطالعه نشان می‌دهد که عوامل خانوادگی از جمله ارتباطات، اهداف، منابع و بینش مشترک نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و تداوم موفقیت‌آمیز کسب‌وکارهای خانوادگی دارند. در مقابل، اختلافات خانوادگی و اندازه بزرگ خانواده می‌توانند به عنوان مانع عمل کنند. موفقیت این کسب‌وکارها در گرو مدیریت هوشمندانه این عوامل و ایجاد تعادل بین نیازهای خانواده و الزامات کسب‌وکار است.

عنوان تحقیق: «توسعه پایدار کسب و کارهای خانوادگی تولید محور: تاثیر اقدامات مدیریت منابع

انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی و تغییرات نسل»



چالش‌های شناسایی شده:

مقاله چالش‌های زیر را در ارتباط با موضوع فوق شناسایی کرده است:

1) تداخل سیستم خانوادگی و کسب‌وکار (تعارض نقش): یکی از عمیق‌ترین چالش‌ها، درهم‌آمیختگی نقش‌های خانوادگی و شغلی است. فردی که هم پدر/فرزند است و هم رئیس/کارمند، اغلب در تصمیم‌گیری‌های خود دچار تعارض می‌شود. این امر می‌تواند منجر به سوگیری، کاهش انضباط، تصمیم‌گیری‌های احساسی و ابهام در مسئولیت‌ها شود. این تداخل، اجرای سیاست‌های عادلانه و مبتنی بر شایستگی مدیریت منابع انسانی را با مشکل مواجه می‌سازد.

2) چالش‌های مدیریت منابع انسانی و استعدادها: استخدام بر اساس رابطه‌خونی به جای شایستگی، در اینگونه کسب‌وکارها، اغلب تمایل به استخدام اعضای خانواده بدون در نظر گرفتن مهارت‌ها و تخصص‌های آنان وجود دارد. این امر می‌تواند منجر به جذب نیروهای غیرمتخصص و ایجاد احساس بی‌عدالتی در میان کارکنان غیرخویشاوند شود که به نوبه خود کیفیت سرمایه انسانی کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

- سیستم‌های انگیزشی و پاداش غیررسمی: سیستم‌های پرداخت و پاداش ممکن است بیشتر بر اساس نیازهای خانوادگی و روابط شخصی شکل بگیرند تا عملکرد و شایستگی. این امر انگیزه کارکنان غیرخانوادگی را برای تلاش و ماندگاری در سازمان تضعیف می‌کند.

3) چالش تغییر نسل و انتقال مدیریت

- عدم برنامه‌ریزی مشخص برای جانشینی: نسل بنیان‌گذار اغلب به دلیل وابستگی عاطفی شدید به کسب‌وکار، از انتقال قدرت و مدیریت به نسل بعد اجتناب می‌ورزد. این امر می‌تواند آینده کسب‌وکار را با مخاطره مواجه سازد.
- عدم آمادگی نسل بعد: نسل جدید ممکن است فاقد مهارت‌ها، تجربه یا حتی علاقه لازم برای رهبری و مدیریت کسب‌وکار باشد.

- بروز تعارض بین نسل‌ها: تفاوت در دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، سبک‌های مدیریتی و میزان پذیرش نوآوری بین نسل قدیم و جدید می‌تواند منبع مهمی برای درگیری و کاهش اثربخشی اقدامات مدیریتی باشد. این تعارض به ویژه در مواجهه با کارکنان خویشاوند مشهودتر است.

4) چالش توسعه نیافتگی ساختارهای حرفه‌ای

- عدم تفکیک مالکیت از مدیریت: در بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی، تصمیم‌گیری‌ها متمرکز و در دست اعضای اصلی خانواده است و از مشاوره‌های تخصصی بیرون از خانواده کمتر استفاده می‌شود.

- فقدان سیستم‌های رسمی: نبود سیستم‌های رسمی و شفاف در حوزه‌های مالی، منابع انسانی و بازاریابی، توسعه و رشد کسب‌وکار را محدود می‌کند.

5) مقاومت در برابر تغییر و نوآوری

- پافشاری بر روش‌های سنتی: نسل بنیان‌گذار ممکن است به دلبستگی شدیدی به روش‌های گذشته داشته باشد و در برابر اتخاذ ایده‌ها، فناوری‌ها و شیوه‌های مدیریتی جدید مقاومت کند. این امر می‌تواند باعث کاهش رقابت‌پذیری کسب‌وکار در بازارهای متغیر شود.
راهکارهای پیشنهادی:



مقاله راهکارهای زیر را برای غلبه بر چالش‌های فوق، ارائه می‌دهد:

1) حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی

- طرازی سیستم دوگانه: مقاله به طور مشخص پیشنهاد می‌دهد که برای کارکنان خویشاوند و غیرخویشاوند باید سیستم‌های مجزای مدیریت عملکرد، پرداخت و ارتقا طراحی شود. برای کارکنان خویشاوند، معیارهای ارزیابی باید سخت‌گیرانه‌تر و کاملاً مبتنی بر شایستگی باشد تا از بروز حساسیت‌ها جلوگیری شود.

- سرمایه‌گذاری روی آموزش و توسعه: اجرای برنامه‌های آموزشی مدون و مستمر برای ارتقای کیفیت سرمایه انسانی همه کارکنان، به ویژه نسل بعدی رهبران، امری ضروری است. این آموزش‌ها باید هم شامل مهارت‌های فنی و هم مهارت‌های مدیریتی و رهبری باشد.

2) برنامه‌ریزی دقیق برای انتقال نسل

- شروع زودهنگام فرآیند جانشین‌پروری: این فرآیند باید سال‌ها قبل از انتقال قدرت آغاز شود و به صورت تدریجی انجام پذیرد.

- آماده‌سازی تدریجی نسل جدید: دادن مسئولیت به نسل بعد تحت نظارت نسل حاضر، از جمله راهکارهای کلیدی است.

- استفاده از مشاوران بیرونی: به کارگیری مشاوران متخصص و بی‌طرف خارج از خانواده برای مدیریت فرآیند انتقال قدرت می‌تواند به کاهش تعارضات و افزایش حرفه‌ای‌گری کمک شایانی کند.

3) ایجاد ساختارهای حرفه‌ای و تفکیک نقش‌ها

- تشکیل هیئت مدیره یا هیئت مشاوران: شامل افراد مستقل و متخصص خارج از خانواده برای ارائه دیدگاه‌های بی‌طرفانه و مشاوره‌های تخصصی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک.

- تدوین اساسنامه و چارچوب‌های حکمرانی: تعریف واضح و مکتوب نقش‌ها، مسئولیت‌ها، حق‌رأی و فرآیندهای تصمیم‌گیری برای جلوگیری از ابهام و تعارض.

4) مدیریت تعارض و برقراری ارتباط مؤثر

- ایجاد کانال‌های رسمی ارتباطی: برگزاری جلسات منظم با دستورکار مشخص (هم خانواده‌گی و هم کسب‌وکاری) برای بحث و گفت‌وگو درباره مسائل و چالش‌ها.

- تدوین قرارداد خانوادگی و ایجاد یک سند مکتوب که در آن ارزش‌های مشترک، چشم‌انداز، سیاست‌های مربوط به اشتغال اعضای خانواده و نحوه حل تعارض تعریف شده باشد.

5) توازن بین سنت و نوآوری و احترام به ارزش‌های بنیان‌گذار: حفظ فرهنگ و ارزش‌های اصلی که پایه‌های

اعتماد و پیوند در کسب‌وکار خانوادگی هستند، امری حیاتی است.

- حمایت از نسل جدید برای نوآوری: دادن فضای کافی به نسل جدید برای آزمایش ایده‌ها، استفاده از فناوری‌های جدید و ورود به بازارهای نو، باعث تداوم و رشد کسب‌وکار می‌شود.



نتیجه‌گیری: مقاله‌های فرهادی به وضوح نشان می‌دهد که مهم‌ترین راهکار برای پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی، "حرفه‌ای‌سازی" است در حالی که "خانوادگی ماندن" حفظ شود. به عبارت دیگر، باید از احساسات و روابط خانوادگی برای ایجاد انسجام و اعتماد استفاده کرد، اما ساختارها و سیستم‌های مدیریتی باید حرفه‌ای، شفاف و کاملاً مبتنی بر شایستگی باشد. عبور از این چالش‌ها نه تنها به پایداری خود کسب‌وکار کمک می‌کند، بلکه به توسعه پایدار اقتصادی و ایجاد اشتغال پایدار در جامعه منجر خواهد شد.

2-3-13 «بررسی رابطه بین فرایند جانشین‌پروری، بلوغ سازمانی کارکنان و سبک رهبری مدیران در کسب و کارهای خانوادگی»

چالش‌های شناسایی شده: مقاله چالش‌های زیر را در ارتباط با موضوع فوق شناسایی کرده است:

1) کوتاه بودن عمر کسب‌وکارهای خانوادگی: بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی از عمر طولانی برخوردار نیستند و با موانع متعددی برای بقا روبه‌رو هستند. فقدان برنامه‌ریزی مناسب برای انتقال رهبری و جانشینی یکی از عوامل اصلی این مشکل است.

2) جانشین‌پروری به عنوان چالش محوری: جانشین‌پروری به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در کسب‌وکارهای خانوادگی شناسایی شده است. فقدان برنامه‌ریزی منظم برای شناسایی و پرورش جانشینان بالقوه منجر به بی‌ثباتی سازمانی می‌شود.

3) عدم تناسب سبک رهبری با بلوغ سازمانی

- سبک رهبری مدیران اغلب با سطح بلوغ سازمانی کارکنان سازگاری ندارد. این عدم سازگاری می‌تواند مانع اثربخشی فرایند جانشین‌پروری شود.

4) فقدان برنامه‌ریزی ساختاریافته: بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی فاقد برنامه‌ریزی ساختاریافته برای جانشین‌پروری هستند. این امر منجر به بی‌نظمی در انتقال قدرت و کاهش تداوم کسب‌وکار می‌شود.

5) مقاومت در برابر تغییر: مقاومت در برابر تغییر و عدم تمایل به نوآوری در کسب‌وکارهای خانوادگی مشاهده می‌شود. این مقاومت می‌تواند مانع بلوغ سازمانی و کارایی فرایند جانشین‌پروری شود.

راهکارهای پیشنهادی:

مقاله راهکارهای زیر را برای غلبه بر چالش‌های فوق، ارائه می‌دهد:

1) مشارکت مستقیم مدیران ارشد در جانشین‌پروری

- مدیران ارشد باید شخصاً در فرایند جانشین‌پروری مشارکت کنند. این مشارکت فعال می‌تواند ضمانت اجرایی برنامه‌ها را افزایش دهد و تعهد سازمانی را تقویت کند.



2) انتخاب سبک رهبری متناسب با بلوغ کارکنان

- مدیران باید سبک رهبری خود را بر اساس سطح بلوغ سازمانی کارکنان انتخاب کنند. در سطوح پایین بلوغ ممکن است سبک رهبری مستقیم‌تر مناسب‌تر باشد، در حالی که در سطوح بالاتر سبک مشارکتی کارآمدتر است.

3) توسعه برنامه‌های آموزشی و توسعه ای

- اجرای برنامه‌های آموزشی منظم برای پرورش جانشینان بالقوه (این برنامه‌ها باید شامل آموزش‌های مهارتی، راهنمایی و تجربه‌آموزی عملی باشد.

4) ایجاد سیستم استعدادیابی داخلی:

- راه‌اندازی سیستم استعدادیابی داخلی برای شناسایی کارکنان با پتانسیل بالا. این سیستم می‌تواند جانشینان بالقوه را حتی در غیاب فرصت‌های فوری شغلی شناسایی کند.

5) تقویت بلوغ سازمانی از طریق مدیریت دانش

- استفاده از مدیریت دانش برای بهبود بلوغ سازمانی. این امر شامل مستندسازی فرآیندها، انتقال دانش و یادگیری سازمانی است.

6) انعطاف پذیری در سبک رهبری:

- مدیران باید انعطاف‌پذیری در سبک رهبری خود داشته باشند. توانایی تطبیق سبک رهبری با شرایط متغیر و سطح بلوغ کارکنان می‌تواند اثربخشی را افزایش دهد.

7. برنامه ریزی بلندمدت و منظم

- توسعه برنامه‌های بلندمدت برای جانشین‌پروری که به‌طور منظم بازبینی و به‌روزرسانی شوند. این برنامه‌ها باید انعطاف‌پذیر و متناسب با تغییرات سازمانی باشند.

نتیجه‌گیری

مقاله قریب پور و همکاران نشان می‌دهد که جانشین‌پروری موفق در کسب‌وکارهای خانوادگی به‌طور معناداری تحت تأثیر بلوغ سازمانی کارکنان و سبک رهبری مدیران قرار دارد. برای غلبه بر چالش‌های موجود، مشارکت فعال مدیران ارشد، انتخاب سبک رهبری متناسب و توسعه برنامه‌های آموزشی ساختاریافته ضروری است. این راهکارها می‌توانند به افزایش عمر و بقای کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کنند.

2-3-14) رادمنش و همکاران (1398) در مطالعه ای با عنوان "تأثیر طبقه و سرمایه موروئی بر تداوم کسب و کار خانوادگی: مطالعه موردی کسب و کار خانواده خجسته" به تداوم کسب و کارهای خانوادگی از طریق طبقه اقتصادی و اجتماعی پرداختند. تداوم و پیوستگی کسب و کارهای خانوادگی از جمله شاخصه های مهم ساختار اقتصادی یک جامعه به شمار می رود. عوامل و دلایل زیادی بر تداوم این نوع از کسب و کار اثرگذار است که یکی از مهم ترین آن ها، سرمایه موروئی خانوادگی کنشگران کسب و کار است. سرمایه موروئی ارتباط تنگاتنگی با طبقه خانوادگی افراد دارد که سبب می گردد گردانندگان این نوع از کسب و کار، با تکیه بر پشتوانه مادی (سرمایه مالی و املاک) و معنوی (نام و اعتبار خانواده) خانوادگی خود، تداوم فعالیت اقتصادی خود را تا حد زیادی تضمین کنند.



کسب و کار خانوادگی خجسته که در زمینه صنعت نساجی و بافت ترمه در شهر یزد فعالیت دارد توانسته امروز تا نسل چهارم تداوم داشته باشد. کسب و کاری که در سال 1263 ش. در یزد توسط حسین عباس بنا نهاده شد و توسط فرزندش خلیل ادامه پیدا کرد. راه او توسط دو پسرش؛ محمدرضا و محمدصادق دنبال شد. امروز این کسب و کار توسط زینب خجسته وارد نسل چهارم خود شده است. مسأله اصلی در این مقاله این است که چرا و چگونه این کسب و کار تداوم یافته و طبقه و سرمایه موروئی در این تداوم چه نقشی ایفا کرده است؟ این پژوهش در صدد است تا بر اساس مطالعه ای میدانی و با بهره گیری از منابع نوشتاری و رویکرد تاریخی شفاهی، ضمن بررسی مدل های گوناگون مدیریتی در خانواده کارآفرین، دیرپایی کسب و کار خانواده خجسته را از منظر تاریخی و نظری تحلیل نماید. نتایج تحقیق نشان می دهد عامل سرمایه موروئی؛ چه در قالب مالی و عینی و چه در شکل انتزاعی؛ مثل نام و اعتبار خانوادگی، پشتوانه محکمی برای این کسب و کار بوده و توانسته تا اندازه زیادی، تداوم این بنگاه را تضمین کند.

2-3-15-1) زعیمی و همکاران (1403) به واکاوی و نگاشت عوامل موثر در برندسازی کسب و کار خانوادگی پرداختند. پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و سطح بندی شاخص های موثر بر برندسازی کسب و کارهای خانوادگی بوده است. این پژوهش از منظر هدف، کاربردی و از منظر روش به صورت آمیخته می باشد. جامعه پژوهش در بخش اول (کیفی) صاحب نظران، اساتید دانشگاه مرتبط با حوزه پژوهش و مدیران کسب و کارهای خانوادگی بودند و در بخش دوم (کمی) مدیران و کارمندهای باسابقه به عنوان پاسخ دهندگان به سوالات پرسشنامه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها در بخش اول مبتنی بر مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش دوم پرسشنامه بوده است. روش تجزیه و تحلیل داده ها در مرحله اول مبتنی بر مرور نظام مند ادبیات نظری و تحلیل مضمون (رویکرد انعکاسی) بوده و در مرحله دوم برای سنجش تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین متغیرها از مدل سازی تفسیری - ساختاری (ISM) استفاده شده است بعد از جمع آوری کلیه مقالات انجام شده در این حوزه و همچنین تعداد 8 مصاحبه نیمه ساختاریافته با جامعه هدف، نهایتاً 16 عامل از ادبیات نظری و 4 عامل از بخش کیفی به عنوان مبانی اصلی برندسازی کسب و کارهای خانوادگی انتخاب شدند که در بخش نهایی نتایج حاصل از این فعالیت نشان داد که حمایت دولت، نقش رهبر توانمند، سرمایه اولیه بالا تأثیرگذارترین عوامل و سیستم قیمت گذاری، کیفیت، بسته بندی مناسب تأثیرپذیری عوامل پژوهش حاضر هستند. نتایج پژوهش حاضر می تواند مبانی جدیدی در جهت تشکیل و ثبات برندسازی کسب و کارهای خانوادگی در کشور باشد.

2-3-16-1) شاهسن و همکاران (1402) مطالعه ای با عنوان بررسی تاثیر منابع بازاریابی بر تمایل مالکان به نوآوری رادیکال با نقش تعدیلگری پویایی محیط و منابع اختصاصی خانواده انجام دادند. برخی از شرکت های خانوادگی نسبت به دیگر شرکت ها، تمایل بیشتری برای نوآوری نشان می دهند. نوآور بودن به شرکت ها کمک می کند تا با پیچیدگی و تغییر محیط متلاطم خارجی که به سرعت در حال افزایش است، مقابله کند. در چنین شرایطی، شرکت هایی که منابع لازم برای نوآوری را دارند، قادرند که به چالش ها، سریع تر پاسخ دهند، محصولات جدیدی را استخراج کنند و فرصت های بهتری نسبت به سازمان های فاقد نوآوری به دست آورند. در این بین، منابع بازاریابی می توانند فعالیت های مرتبط با نوآوری بنیادین را کاهش یا افزایش دهند. هرچند که منابع بازاریابی تنها درکی نسبی از



تمایل شرکت های خانوادگی به نوآوری بنیادین ارائه می کنند، مگر اینکه منابع خاص خانواده (مانند سرمایه مالی و سرمایه اجتماعی) در محیط پویا و متغیر شرکت نیز در نظر گرفته شوند تا تحلیلی جامع تر در خصوص تمایل به نوآوری بنیادین صورت پذیرد. در این پژوهش، 374 نفر از اعضای خانوارهای دارای کسب و کار خانوادگی شهر آبادان در سال 1401 با روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شده اند. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داده است که دانش بازار، شهرت، منابع رابطه ای و منابع فناوری بر تمایل مالکان به نوآوری رادیکال تاثیر دارند. همچنین، سرمایه اجتماعی خانواده، سرمایه صبوری خانواده و پویایی محیط رابطه بین منابع بازاریابی و تمایل مالکان به نوآوری رادیکال را تعدیل می کند.

جمع بندی و نتیجه گیری پیشینه تحقیق:

در پایان بررسی پیشینه های تحقیق، جمع بندی جامع و ساختاریافته از پیشینه تحقیقات در مورد مشاغل خانوادگی ارائه شده است. این جمع بندی سه حوزه؛

- 1- مشخصات روش شناختی مطالعات؛
- 2- استخراج موانع و چالش ها، سازوکار ایجاد، پیامد و راهکار؛
- 3- و سیر تکامل موضوعات کلیدی، چارچوب های نظری و یافته های اصلی را پوشش می دهد.

در ابتدا به ویژگی های روش شناسی مطالعات به تفکیک روش، جامعه آماری، ابزار تحقیق و حجم نمونه می پردازیم. با توجه به خلاصه جدول روش شناسی زیر، رویکرد غالب مطالعات در استفاده از روش پیمایشی بوده است زیرا تقریباً نیمی از این مطالعات، تنها از یک روش و آن هم پیمایش بوده است. 20 درصد مطالعات نیز از روش کیفی و البته از نوع "گراند تئوری" و همین مقدار هم از روش "آمیخته" (کیفی و کمی) استفاده کرده اند. در روش های پیمایشی از ابزار پرسشنامه و در روش های کیفی از مصاحبه نیمه ساختار یافته؛ حجم نمونه در بخش کیفی معمولاً 10 تا 25 و در روش کمی معمولاً 250 تا 400 نفر بوده است. اغلب مصاحبه شوندگان از اعضای کسب و کارهای خانوادگی بوده اند در مطالعات کیفی با مالکان و مدیران مصاحبه شده و البته در مواردی صاحب نظران و خبرگان ولی در روش پیمایش معمولاً از کارکنان، کارشناسان و اعضای کسب و کار مصاحبه شده است. ویژگی های جمعیت شناختی پاسخگویان (جنسیت، سن، تحصیلات، تاهل) و مشخصات کسب کار (سال تاسیس، موسس، مدت فعالیت، نوع فعالیت، تعداد اعضا) از پرسش های رایج استفاده شده در مطالعات بوده اند. همچنین قلمرو مکانی مطالعات در سطح استان و در موارد زیادی در سطح شهری بوده است.

جدول 10) روش شناسی پیشینه های مطالعاتی در بخش داخلی

ردیف	نویسنده	سال	عنوان اثر	روش	جامعه آماری	ابزار	حجم نمونه
1	ضیایی	1401	خانواده گرایی و نقش آن در بین المللی شدن کسب و کارهای خانوادگی	کیفی	مدیران ارشد کسب و کار خانوادگی	مصاحبه نیمه ساختار یافته	7



2	شریفی	1400	موانع نوآوری و اولویت بندی آن ها در کسب و کارهای خانوادگی کارآفرینان	کیفی داده بنیاد	کارآفرینان برتر و خبرگان	مصاحبه ساختاریافته	11
3	مزینانی	1390	آسیب شناسی حقوقی کار کودکان و نوجوانان در کسب و کارهای خانوادگی	توصیفی- تحلیلی	قوانین	کتابخانه ای	
4	محمدکریمی	1401	مدل یابی مؤلفه های مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب و کارهای خانوادگی	آمیخته	موسسان کارشناسان	مصاحبه پرسشنامه	18 200
5	نورعلی	1403	ارائه الگوی هم آفرینی ارزش مبتنی بر سرمایه اجتماعی سبز (مورد مطالعه: کسب و کارهای خانوادگی)	آمیخته	خبرگان کارکنان	مصاحبه پرسشنامه	15 384
6	اسماعیل زاده	1402	ارائه الگوی جانشین پروری مهارت آموزی در کسب و کارهای خانوادگی در صنایع غذایی خراسان رضوی	آمیخته	مطلعان اعضا	مصاحبه پرسشنامه	17 285
7	سیدامیری	1388	بررسی الگویی برای تعیین ساختار سرمایه در کسب و کارهای خانوادگی (مطالعه موردی: صنعت نساجی و نفت)	پیمایشی	مالکان مدیران	پرسشنامه	88
8	حنطوش زاده	1393	طراحی مدل ارزیابی علل مؤثر بر بی علاقهی اعضای خانواده به حضور در کسب و کارهای خانوادگی	پیمایشی	مدیران	پرسشنامه	235
9	قلی پور	1391	شناسایی جالش های جانشین پروری در کسب و کارهای خانوادگی	کبفی	کارآفرینان	مصاحبه	12
10	قریب پور	1393	بررسی رابطه بین فرآیند جانشین پروری و بلوغ سازمانی کارکنان و	پیمایشی	مدیران ارشد	پرسشنامه	45



				سبک رهبری مدیران در کسب و کارهای خانوادگی			
108	پرسشنامه	اعضای هیات مدیره	پیمایشی	توسعه پایدار کسب و کارهای خانوادگی تولید محور: تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی و تغییرات نسلی	1400	فرهادی	11
375	پرسشنامه	بهره برداران فعال	پیمایشی	تبیین عوامل مؤثر بر توسعه مهارت های کارآفرینی در کسب و کارهای خانوادگی روستایی از دیدگاه روستائیان	1400	شنگه	12
186	پرسشنامه	زنان دارای کسب و کار	پیمایشی	عوامل مؤثر بر توسعه کسب و کارهای خانوادگی زنان روستایی	1402	کیومرثی	13
160	پرسشنامه	مدیران	پیمایشی	نقش عوامل خانوادگی در شکل گیری کسب و کارهای خانوادگی		احمدپور	14
15	مصاحبه عمیق	مدیران ارشد مالکان	کیفی	ابعاد و مولفه های پایداری کارآفرینی خانوادگی در ایران	1400	کیوانی	15
16	مصاحبه	کارشناسان مدیران	کیفی	ارائه چارچوبی برای ورود زنان به حوزه کسب و کارهای خانوادگی	1401	کرامت	16
70	پرسشنامه	کارشناسان خبرگان	پیمایشی	عوامل مؤثر بر ایجاد تعاونی های تولیدی مبتنی بر کسب و کارهای خانوادگی روستایی	1397	وکیل الرعایا	17
	بررسی متون	اسناد	تاریخ شفاهی	تاثیر طبقه و سرمایه موروثی بر تداوم کسب و کار خانوادگی: مطالعه موردی کسب و کار خانواده خجسته	1389	رادمنش	18
8	مصاحبه	صاحبانظران	آمیخته	واکاوی عوامل مؤثر	1403	زعیمی	19



10	پرسشنامه	کارمندان		برندسازی کسب و کار خانوادگی			
374	پرسشنامه	زنان عضو کسب و کار	پیمایشی	تاثیر منابع بازاریابی بر تمایل مالکان به نوآوری رادیکال با نقش تعدیلگری پویایی محیط و منابع اختصاصی خانواده	1402	شاهسن	20

پس از ارائه تصویری کلی از وضعیت روش شناختی مطالعات در ادامه جمع بندی پیشینه مطالعاتی در بخش دوم، چالش ها، سازوکار ایجاد، پیامد و راهکارهای پیشنهادی مطالعات در حوزه کسب و کارهای خانوادگی بصورت خلاصه جدول زیر ارائه می شود.

جدول 11) خلاصه ی پیشینه های تحقیق به تفکیک چالش، سازوکار ایجاد، پیامد و راهکار رفع چالش

ردیف	نویسنده	سال	عنوان اثر	چالش	سازوکار ایجاد	پیامد	راهکار
1	ضیایی	1401	خانواده گرایی و نقش آن در بین المللی شدن کسب و کارهای خانوادگی	ورود به بازارهای بین المللی	اکتفا به مشتریان داخلی	سود کمتر عدم تنوع در مشتریان	آشنایی با فرهنگ سایر کشورها
2	شریفی	1400	موانع نوآوری و اولویت بندی آن ها در کسب و کارهای خانوادگی کارآفرینان	مشکل در دستیابی به نوآوری	به روز نبودن	خارج شدن از چرخه رقابت	باز کردن مرزهای سازمان برای تبادل ایده های نو
3	مزینانی	1390	آسیب شناسی حقوقی کار کودکان و نوجوانان در کسب و کارهای خانوادگی	غیر قانونی بودن کودک برای کار	بکارگیری نامناسب	آسیب به جسم و روان	مقررات حمایتی
4	محمدکریمی	1401	مدل یابی مؤلفه های مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب و کارهای خانوادگی	کسب و کارها به نسل چهارم نمی رسد	عدم شناخت کافی از منابع	کاهش رشد اقتصادی	بکارگیری راهبردهای پایداری
5	نورعلی	1403	ارائه الگوی هم آفرینی ارزش مبتنی بر سرمایه اجتماعی سبز (مورد مطالعه: کسب و کارهای خانوادگی	عدم شناخت کافی در ویژگی برند	ضعف در استفاده از سرمایه اجتماعی	عدم توان رقابت	برندسازی از طریق تلاش مشترک



6	اسماعیل زاده	1402	ارائه الگوی جانشین پروری مهارت آموزی در کسب و کارهای خانوادگی در صنایع غذایی خراسان رضوی	جانشینی	پیچیده بودن انتخاب	درگیری خانوادگی	تعهد موسس به انتقال دانش
7	سیدامیری	1388	بررسی الگویی برای تعیین ساختار سرمایه در کسب و کارهای خانوادگی (مطالعه موردی: صنعت نساجی و نفت)	روش های تامین مالی	شناخت ضعیف از منابع	ورشکستگی	میزان کنترل خانواده
8	حنطوش زاده	1393	طراحی مدل ارزیابی علل مؤثر بر بی علاقتی اعضای خانواده به حضور در کسب و کارهای خانوادگی	عدم تداوم نسل	بی علاقتی به کسب و کار	تعطیلی کسب و کار	استفاده مناسب از امتیازات خانوادگی
9	قلی پور	1391	شناسایی چالش های جانشین پروری در کسب و کارهای خانوادگی (مطالعه موردی در صنعت مواد غذایی)	عدم موفقیت نسل اول و دوم	انتخاب جانشین همخون از قبل	تعطیلی	جانشین پروری موفق
10	قریب پور	1393	بررسی رابطه بین فرآیند جانشین پروری و بلوغ سازمانی کارکنان و سبک رهبری مدیران در کسب و کارهای خانوادگی	عمر کوتاه فعالیت	ضعف در جانشین پروری	تعطیلی	سبک رهبری بلوغ سازمانی
11	فرهادی	1400	توسعه پایدار کسب و کارهای خانوادگی تولید محور: تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی و تغییرات نسلی	تردید در پایداری	عدم شکل گیری براساس اصول	تعطیلی	افزایش مهارت
12	شنگه	1400	تبیین عوامل مؤثر بر توسعه مهارت های کارآفرینی در کسب و کارهای خانوادگی روستایی از دیدگاه روستائیان	پیچیده بودن توسعه کسب و کار	ضعف سیاستگذاری	عدم تمایل به کارآفرینی	شناخت علمی



13	کیومرثی	1402	عوامل مؤثر بر توسعه کسب و کارهای خانوادگی زنان روستایی	راه اندازی سخت کسب و کار	عدم شناخت کافی	دلسردی نسبت به شغل	صدور آسان مجوز
14	احمدپور		نقش عوامل خانوادگی در شکل گیری کسب و کارهای خانوادگی	پیچیدگی	نامشخص بودن پویایی خانواده	عدم پا گرفتن کسب و کار	ارتباطات خانوادگی
15	فدایی	1400	ابعاد و مولفه های پایداری کارآفرینی خانوادگی در ایران	بقا کسب و کار	عدم شکل گیری براساس اصول	تعطیل شدن	روابط خانوادگی
16	کرامت	1401	ارائه چارچوبی برای ورود زنان به حوزه کسب و کارهای خانوادگی	عدم تفکیک روابط خانوادگی، ضعف توانمندی	فرهنگ حاکم بر روابط خانوادگی باعث تعارض نقش	تعارض نقش بهبود رفاه	کسب مهارت، هویت خانوادگی فضای تعاملی
17	وکیل الرعایا	1397	عوامل مؤثر بر ایجاد تعاونی های تولیدی مبتنی بر کسب و کارهای خانوادگی روستایی	نهادینه نشدن جایگاه فناوری	عدم توانمندسازی	ضعف عملکرد	شناسایی عوامل نوآورانه
18	رادمنش	1389	تاثیر طبقه و سرمایه موروثی بر تداوم کسب و کار خانوادگی: مطالعه موردی کسب و کار خانواده خجسته	تداوم و دیرپایی	عدم دسترسی به سرمایه	نرسیدن به نسل چهارم	سرمایه موروثی طبقه خانوادگی
19	زعیمی	1403	واکاوی عوامل مؤثر برندسازی کسب و کار خانوادگی	برندسازی	عدم وجود بسترهای لازم	افت در طی چهار نسل	شناخت عوامل برندسازی
20	شاهسن	1402	تاثیر منابع بازاریابی بر تمایل مالکان به نوآوری رادیکال با نقش تعدیلگری پویایی محیط و منابع اختصاصی خانواده	پیچیدگی و تغییر محیط متلاطم خارجی	عدم دسترسی به منابع بازاریابی	عدم اطمینان از بقا	نوآوری

کسب و کارهای خانوادگی نقش مهمی در رشد و بقای اقتصادی کشورها ایفا می کنند. تداوم و پیوستگی کسب و کارهای خانوادگی از جمله شاخصه های مهم ساختار اقتصادی یک جامعه به شمار می رود. عوامل و دلایل زیادی بر



تداوم این نوع از کسب و کار اثرگذار است. از یافته های مطالعات می توان دریافت که اجماع کلی بر سر تعریف کسب و کار وجود ندارد ولی در هر تعریفی، چهار مولفه اصلی به چشم می خورد:

1- یک فرد غالب خانواده، سهم زیادی در آن دارد؛ 2- روابط عاطفی و خانوادگی در کار حکمفرما است؛ 3- توسط عضوی از اعضای خانواده ولو در مقطعی کوتاه، مدیریت شود و خانواده نقش مهمی در مالکیت آن داشته باشد؛ 4- به نسل بعد از بنیانگذاران منتقل شود.

دغدغه مهم فعالان مشاغل خانوادگی، امکانات زیرساختی و کالبدی بوده تا اجتماعی و فرهنگی؛ شاخص هایی مانند حمایت مالی خانواده، شاخص صدور آسان مجوز مشاغل و در دسترس بودن انشعابات آب، برق و گاز در توسعه کسب و کارها، دسترسی به راه های ارتباطی.

نتایج بیشتر پژوهش های انجام شده نشان می دهد که این کسب و کارها بطور عمده از عمر طولانی برخوردار نبوده و با موانعی برای بقای خود مواجه بوده اند. به عبارتی "جانشین پروری" و به تعبیری دیگر "پایداری" از مهم ترین چالش های بررسی شده در مطالعات بوده اند که به نظر می رسد این دغدغه محققان در پرداختن به مشکلات زیرساختی و بقا کسب و کارها با واقعیت های موجود جامعه همخوانی داشته باشد. 40 درصد پژوهش ها مستقیماً به مفاهیم "پایداری"، "بقا"، "تداوم"، "جانشین پروری" اشاره داشته اند که حکایت از شرایط تلخ وضعیت کسب و کارهای خانوادگی در ایران دارد. مطالعات بسیار اندک و انگشت شماری به "نوآوری" و اتصال به بازارهای بین المللی پرداخته اند.

بررسی روند (طولی) مطالعات انجام شده نشان می دهد که تحقیقات در حوزه مشاغل خانوادگی از یک حوزه مطالعاتی حاشیه ای به یک رشته آکادمیک پویا و بین رشته ای تبدیل شده است. محققان این حوزه با ترکیب نظریه های مدیریت، اقتصاد، روانشناسی و جامعه شناسی به درک پیچیدگی های ذاتی این نوع سازمان ها پرداخته اند. به لحاظ پرداختن به نوع چالش ها، سیر تکامل تحقیقات را می توان در سه مرحله تقسیم بندی نمود:

مرحله اول: تمرکز بر چالش ها و تفاوت ها (دهه ۱۹۸۰ تا اوایل ۱۹۹۰)

در این دوره، تحقیقات عمدتاً بر مشکلات و چالش های منحصربه فرد مشاغل خانوادگی مانند تعارض نقش (مثلاً پدر در مقابل رئیس)، مسائل جانشینی و درهم آمیختگی مرزهای خانواده و کسب و کار متمرکز بود. این نگاه اغلب ضعفی داشت و مشاغل خانوادگی را در مقایسه با شرکت های غیرخانوادگی، سازمان هایی دارای مشکل تصویر می کرد.

مرحله دوم: شناسایی مزیت های رقابتی (دهه ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰)

با گسترش تحقیقات، محققان به نقاط قوت و مزیت های رقابتی مشاغل خانوادگی پی بردند. مفاهیمی مانند سرمایه اجتماعی، سرمایه خانوادگی، دیدگاه بلندمدت، وفاداری و تعهد بالا و انعطاف پذیری به عنوان منابع مزیت رقابتی معرفی شدند. تمرکز بر این بود که چگونه "خانواده بودن" می تواند یک دارایی استراتژیک باشد.

مرحله سوم: نظریه پردازی و مدل سازی (دهه ۲۰۰۰ به بعد)

این دوره شاهد ظهور چارچوب های نظری قدرتمند و مدل های پیچیده برای درک پویایی های درون سازمانی بود. مدل های سیستم های دوگانه (مثل مدل سه دایره) به یک استاندارد برای تجزیه و تحلیل تعامل بین سیستم خانواده، سیستم کسب و کار و سیستم مالکیت تبدیل شدند. نظریه هایی مانند نظریه نهادی، نظریه مبتنی بر منابع و نظریه



عاملیت برای توضیح رفتارهای خاص مشاغل خانوادگی به کار گرفته شدند. در مطالعات انجام شده از نظریه های زیر بیشتر استفاده شده است:

1- مدل سه دایره¹:

این مدل پایه ای برای درک ساختار درونی مشاغل خانوادگی است و سه زیرسیستم همپوشان را نشان می دهد: خانواده، مالکیت و کسب و کار. هر فرد در کسب و کار خانوادگی در یک یا چند بخش از این دایره های همپوشان قرار می گیرد و این موقعیت، نقش ها، انتظارات و تعارضات او را تعیین می کند.

2- چارچوب خانواده-تأثیر-تعهد-فرهنگ:

این چارچوب برای سنجش میزان "خانوادگی بودن" یک کسب و کار استفاده می شود و سه بعد را اندازه گیری می کند:

- قدرت خانواده: میزان کنترل و نفوذ خانواده.

- تجربه خانواده: میزان تعهد عاطفی اعضا.

- فرهنگ خانواده: میزان همپوشانی ارزش های خانواده و کسب و کار.

3- نظریه عاملیت در مشاغل خانوادگی:

این نظریه به بررسی تعارض بین مالکان (اصلی) و مدیران (عاملی) می پردازد. در مشاغل خانوادگی، به دلیل همپوشانی مالکیت و مدیریت این هزینه ها کاهش می یابد. با این حال، شکل دیگری از تعارض به نام "مسئله عاملیت دوگانه" مطرح می شود که در آن، مدیر-مالک ممکن است به نفع خانواده و به ضرر سایر سهامداران جزئی عمل کند. همچنین در مطالعات به چند متغیر و یا چالش بیشتر تأکید شده است:

- حکمرانی و رهبری:

تحقیقات نشان می دهد که وجود ساختارهای رسمی حکمرانی مانند هیئت مدیره (حتی با حضور اعضای غیرخانواده) و شورای خانواده می تواند به مدیریت تعارض و تصمیم گیری استراتژیک کمک کند. سبک های رهبری در این کسب و کارها اغلب مشارکتی است و بر پایه اعتماد و ارزش های مشترک استوار است.

- جانشینی و تداوم:

جانشینی به عنوان "حساسترین مرحله" در چرخه زندگی کسب و کار خانوادگی شناخته می شود. عوامل موفقیت در جانشینی شامل برنامه ریزی زودهنگام، آماده سازی و آموزش جانشین، انتقال تدریجی قدرت و مالکیت و توافق بر سر چشم انداز آینده است. تحقیقات بر لزوم تفکیک بین وراثت مدیریت (ریاست) و وراثت مالکیت تأکید دارند.

- فرهنگ سازمانی و ارزش های خانوادگی:

فرهنگ در این کسب و کارها عمیقاً تحت تأثیر ارزش ها، سنت ها و تاریخچه خانواده است. این فرهنگ می تواند منبعی برای ایجاد هویت قوی، وفاداری کارکنان و تصمیم گیری اخلاقی تر باشد. با این حال، ممکن است در برابر تغییر مقاومت کند.

- عملکرد و کارآفرینی:

¹ - Three-Circle Model



یافته‌ها در مورد عملکرد مالی متناقض است. برخی تحقیقات عملکرد مالی برتر و برخی دیگر عملکرد ضعیف‌تر را نشان می‌دهند. اما اجماع بر این است که این کسب‌وکارها در معیارهای غیرمالی (مانند ثبات، رضایت شغلی و مسئولیت اجتماعی) عملکرد بهتری دارند. مفهوم "کارآفرینی بین‌نسلی" مطرح شده که به توانایی این کسب‌وکارها در نوآوری و تجدید منابع در بلندمدت اشاره دارد.

-تعارض:

تعارض در این کسب‌وکارها اجتناب‌ناپذیر و چندوجهی است (تعارض نقش، تعارض بین نسلی، تعارض بر سر منابع). تحقیقات نشان می‌دهد که مدیریت مؤثر تعارض (نه حذف آن) کلید تداوم و موفقیت است.

پیشینه تحقیقات مشاغل خانوادگی نشان می‌دهد که این کسب‌وکارها نه به عنوان نمونه‌های کوچک‌شده شرکت‌های بزرگ بلکه به عنوان پدیده‌های منحصربه‌فردی در نظر گرفته می‌شوند که با درهم‌تنیدگی عمیق سیستم‌های خانواده و کسب‌وکار تعریف می‌شوند. آن‌ها با چالش‌های خاصی مانند جانشینی و تعارض مواجه هستند اما از مزیت‌های رقابتی قدرتمندی مانند سرمایه اجتماعی، دیدگاه بلندمدت و فرهنگ قوی نیز برخوردارند.

یافته‌های بخش پیشینه نشان داد که کسب کارهای خانوادگی با مسائل زیادی مواجه هستند؛ برای مثال در صورتیکه تداوم حیات کسب کارهای خانوادگی در طول سالیان متمادی به عنوان عاملی برای ارزیابی موفقیت این نوع کسب و کارها در نظر گرفته شود، شرکت‌های خانوادگی با چالش‌های بزرگی مواجه خواهند شد زیرا نتایج نشان داد که این نوع کسب و کارها به دلیل مسائل خاص خود در طی چهار نسل افت چشمگیری پیدا می‌کنند بطوری که 40 درصد این کسب کارها تا نسل دوم، 12 درصد تا نسل سوم و تنها 3 درصد تا نسل چهارم حیات خود را حفظ می‌کنند.

تکیه بر سرمایه موروثی و پشتوانه مادی و معنوی خانواده، شاخصه بسیار مهمی است که در بررسی کسب و کارها در ایران تا حد زیادی مغفول باقی مانده است. تاثیر سرمایه موروثی در رونق و تداوم کسب و کار خانوادگی در ایران به گونه ای است که بسیاری از این بنگاه‌ها، فقط بواسطه پیشینه و پشتوانه خانوادگی خود توانسته اند مدت‌های مدیدی در عرصه اقتصاد ایران دوام بیاورند.

آینده این حوزه پژوهشی، حرکت به سمت درک پیچیدگی‌های بیشتر در بافت‌های مختلف فرهنگی و اقتصادی و پاسخ به چالش‌های عصر جدید است. با وجود اینکه مطالعات نسبتاً فراوانی در مورد مشاغل خانوادگی انجام شده اما در برخی از زمینه‌های زیر نیاز به پژوهش وجود دارد:

-مطالعات بین‌فرهنگی و بین‌کشوری: تأثیر فرهنگ ملی بر ساختار، حکمرانی و مدیریت مشاغل خانوادگی نیاز به تحقیق بیشتری دارد.

-نقش زنان: نقش زنان به عنوان رهبر، جانشین و حامل ارزش‌های خانوادگی هنوز به اندازه کافی مورد کاوش قرار نگرفته است.

-تأثیر فناوری‌های نوین: چگونگی تأثیرپذیری این کسب‌وکارها از دیجیتال‌سازی، هوش مصنوعی و اقتصاد چرخشی یک حوزه پژوهشی نوظهور است.

-روش‌شناسی: نیاز به تحقیقات کیفی عمیق‌تر و (مطالعات طولی) برای درک پویایی‌های درونی احساس می‌شود.



-مسئولیت اجتماعی و پایداری: بررسی نقش و عملکرد مشاغل خانوادگی در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و توسعه پایداری.

2-3-2- پیشینه‌های پژوهشی خارجی در چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی

مرور پیشینه‌های تحقیقاتی در چند حوزه بررسی شده است: گونه‌شناسی از نظر هدف، سطوح بررسی (فردی، خانوادگی، سازمانی، نهادی) و تاثیر ویژگی‌های شخصیتی.

(الف) رویکردهای غالب در پایداری کسب و کار خانوادگی از نظر هدف

این گونه از مطالعات بر نقش منابع خانوادگی (انسانی، اجتماعی، مالی) در موفقیت و پایداری کسب‌وکار تمرکز دارد.

خوشه ۱: سرمایه کسب و کار خانوادگی

دینز و همکاران (۲۰۰۹) بر اساس نظریه کسب‌وکار خانوادگی پایداری، گونه‌شناسی سرمایه خانوادگی را ارائه دادند. آن‌ها سهم خود را در دستاوردهای کوتاه‌مدت و پایداری بلندمدت شرکت‌ها مستند کردند. محققان، سرمایه خانوادگی را به عنوان کل منابع خانوادگی متشکل از سرمایه انسانی، اجتماعی و مالی تعریف کردند. آن‌ها دریافتند که سرمایه خانوادگی به طور قابل توجهی در دستاوردها و پایداری شرکت نقش داشته است.

چالش‌ها: عدم پایداری بلندمدت شرکت‌های مرتبط با کسب و کارهای خانوادگی
راهکارها: ایجاد سرمایه خانوادگی در این شرکت‌ها.

وربل و دینز (۲۰۱۰) نیز از نظریه کسب‌وکار خانوادگی پایداری برای بررسی میزان مانع شدن همسر یک گرداننده یک کسب‌وکار جدید برای شکل‌گیری آن استفاده کردند. محققان، توجه ویژه‌ای به گردانندگان کسب‌وکارهای نوپا داشتند زیرا شواهد قابل توجهی وجود دارد که نشان می‌دهد گردانندگان کسب‌وکارهای نوپا نسبت به افراد در سایر انواع اشتغال، استرس بیشتری را متحمل می‌شوند. نویسندگان دریافتند که وقتی همسر از تعارض کار و خانواده رنج می‌برد، نشان‌دهنده محدودیتی است که فشار فیزیولوژیکی ایجاد می‌کند. علاوه بر این، تعهد همسر به کسب‌وکارهای نوپا می‌تواند همان رابطه را تشدید کند. این نتایج نشان می‌دهد که در وهله اول، همسر ذاتاً منبع یا محدودیتی در ایجاد کسب‌وکارهای نوپا نیست. میزان تعارض کار و خانواده زناشویی، منابع موفقیت گرداننده کسب‌وکار نوپا را گسترش یا محدود می‌کند.

چالش‌ها: استرس گردانندگان کسب و کارهای خانوادگی نوپا و تشدید رنج در همسر خانواده و در نتیجه، ایجاد تعارض

راهکارها: کاهش تعارض کار و خانواده از طریق کاهش فشار فیزیولوژیکی اعضا و عدم تعهد همسر خانواده نسبت به کسب و کار خانوادگی.



زاخاری و همکاران (۲۰۱۱) استدلال کردند که علیرغم اهمیت بازاریابی در ادبیات مدیریت استراتژیک و بازاریابی، توجه کمی به بررسی چگونگی ارتباط بازاریابی با کسب‌وکارهای خانوادگی و تفاوت این روابط با کسب‌وکارهای غیرخانوادگی اختصاص داده شده است. نویسندگان نتیجه گرفتند که بازاریابی می‌تواند به عنوان یک دیدگاه مفید برای درک بهتر فرهنگ و هویت کسب‌وکار خانوادگی و تأثیر این ویژگی‌های خاص خانوادگی بر استراتژی‌های کسب‌وکار و پیامدهای سازمانی عمل کند. یوان و همکاران (۲۰۰۷) به نتایجی مشابه زاخاری و همکاران (۲۰۱۱) رسیدند.

چالش‌ها: ناکافی بودن تحقیق و ارزیابی چگونگی ارتباط بازاریابی با کسب و کارهای خانوادگی
راهکارها: توجه به بازاریابی در جهت درک تأثیرات آن بر استراتژی‌های کسب و کار خانوادگی.

تحقیقات استافورد و همکاران (۲۰۱۳) بر استراتژی‌های مؤثر برای مقابله با تهدید بلایای طبیعی بر بقا و رشد بلندمدت کسب‌وکارهای خانوادگی متمرکز بود. نویسندگان تلاش کردند تا اثرات کاهش‌دهنده ظرفیت سازگاری خانواده با بلایای طبیعی را بر بقا و رشد کسب‌وکارهای خانوادگی در بلندمدت تجزیه و تحلیل کنند. شاخص‌های ظرفیت سازگاری خانواده اثرات معنادارتر و بیشتری بر بقا و رشد نسبت به ویژگی‌های کسب‌وکار داشتند.
چالش‌ها: تهدید کسب و کارهای خانوادگی از طریق بلایای طبیعی و همچنین کاهش ظرفیت سازگاری خانواده با این بلایا.

راهکارها: تمرکز بر ارتقای توانایی خانواده برای سازگاری در مواجهه با بلایای طبیعی.

جدول 12) چالش‌ها، پیامد و راهکارها در خوشه 1 (سرمایه کسب و کار خانوادگی)

ردیف	چالش‌ها	راهکارها
1	- عدم پایداری بلندمدت شرکت‌های مرتبط با کسب و کارهای خانوادگی	- ایجاد سرمایه خانوادگی در این شرکت‌ها
2	- استرس گردانندگان کسب و کارهای خانوادگی نوپا و تشدید رنج در همسر خانواده و در نتیجه، ایجاد تعارض	- کاهش تعارض کار و خانواده از طریق کاهش فشار فیزیولوژیکی اعضا و عدم تعهد همسر خانواده نسبت به کسب و کار خانوادگی.
3	- ناکافی بودن تحقیق و ارزیابی چگونگی ارتباط بازاریابی با کسب و کارهای خانوادگی	- توجه به بازاریابی در جهت درک تأثیرات آن بر استراتژی‌های کسب و کار خانوادگی.
4	- تهدید کسب و کارهای خانوادگی از طریق بلایای طبیعی و همچنین کاهش ظرفیت سازگاری خانواده با این بلایا	- تمرکز بر ارتقای توانایی خانواده برای سازگاری در مواجهه با بلایای طبیعی

خوشه ۲: استراتژی کسب و کار خانوادگی

این گونه به بررسی راهبردهای خاصی می‌پردازد که کسب‌وکارهای خانوادگی برای تضمین پایداری و موفقیت به کار می‌گیرند.



پی. دی. اولسون و همکاران (۲۰۰۳) می‌خواستند استراتژی‌هایی را شناسایی کنند که خانواده‌ها می‌توانند برای افزایش موفقیت کسب و کار و خانواده خود از آنها استفاده کنند. نویسندگان دریافته‌اند که کاهش تنش خانوادگی، زندگی در یک خانواده دو یا سه نسلی، تخصیص مجدد زمان خواب و استخدام نیروی کمکی موقت در دوره‌های مشکل‌دار، عملکرد مالی را افزایش می‌دهد. مالکانی که کسب و کار خود را موفق‌تر می‌دانند، در دوره‌های پر هرج و مرج شرکت، تمایل به خواب کمتر و استخدام نیروی کمکی موقت بیشتری داشتند. دارایی‌های شرکت، قدمت شرکت، مدیریت پرسنل، ساعات هفتگی حضور مالک در شرکت، کارمندان خانواده و استخدام نیروی کمکی موقت، ارتباط مثبتی با افزایش دستاوردهای شرکت و خانواده داشت.

چالش‌ها: وجود تنش درون خانوادگی، کمبود نیروی انسانی، فشار و حجم کاری بالا
راهکارها: کاهش تنش خانوادگی، استخدام نیروی کمکی در صورت نیاز، مدیریت زمان.

از نظر وست‌هد و هاورث (۲۰۰۷)، کسب‌وکارهای خانوادگی که می‌توانند از تجربه و دانش کسب‌وکار بهره ببرند، می‌توانند توسعه اقتصادی محلی را شکل دهند. متخصصانی که دغدغه ارتقای پایداری شرکت‌ها را دارند، باید بدانند که کسب‌وکارهای خانوادگی اهداف، منابع و الزامات متضادی را ذکر می‌کنند. کسب‌وکارهای خانوادگی یک نهاد همگن نیستند. بنابراین، تمرکز حمایت از انواع مختلف کسب‌وکارهای خانوادگی می‌تواند به متخصصان این امکان را بدهد که به اهداف خود در ایجاد ثروت و شمول اجتماعی دست یابند.

چالش‌ها: تضاد بین اهداف خانوادگی و تجاری، ناهمگون بودن کسب‌وکارهای خانوادگی
راهکارها: ارائه حمایت‌های متنوع و هدفمند

واگنر (۲۰۱۰) رابطه بین نوآوری، مزایای اجتماعی بالا و عملکرد اجتماعی شرکت‌ها و نقشی که کسب‌وکارهای خانوادگی در این رابطه ایفا می‌کنند را تحلیل کرد. پتانسیل ضمنی نوآوری برای تطبیق جنبه‌های پایداری شرکت‌ها با عملکرد مالی، تحلیل گسترده این ارتباط را توجیه می‌کند. دولت‌ها اغلب با ابزارهای مختلف سیاستی از نوآوری‌های سودمند اجتماعی حمایت می‌کنند و قصد دارند ضمن حمایت از توسعه پایدار، رقابت‌پذیری بین‌المللی را افزایش دهند. نتایج، تأثیر تعدیل‌کننده کسب‌وکارهای خانوادگی را بر ارتباط بین نوآوری و مزایای اجتماعی بالا نشان داده است.

چالش‌ها: چالش تلفیق نوآوری و پایداری با عملکرد مالی

راهکارها: حمایت هدفمند دولت‌ها برای حمایت از نوآوری‌های سودمند اجتماعی

مولی و همکاران (۲۰۱۲) بررسی کردند که آیا تفاوت‌های بین نسلی بر ساختار سرمایه و رفتار رشد کسب‌وکارهای خانوادگی تأثیر می‌گذارد یا خیر. برای این منظور، آنها رابطه تأمین مالی و رشد و مفاهیم رشد داخلی و پایدار را ادغام کردند. نویسندگان دریافته‌اند که ساختار سرمایه مستقیماً تحت تأثیر نسلی که در مدیریت است قرار نمی‌گیرد بلکه به طور غیرمستقیم تحت تأثیر نرخ رشد حاصل شده است. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که نسل بعدی شرکت‌ها کندتر رشد می‌کنند زیرا آنها به جای ریسک از دست دادن کنترل خانواده به دلیل افزایش بدهی، تمایل دارند بخشی از رشد خود را واگذار کنند.



چالش ها: تفاوت نگرش بین نسلی، نگرانی نسل بعدی از افزایش بدهی و تأثیر آن بر کنترل خانواده بر کسب و کار راهکارها: مدیریت تأمین مالی با کنترل خانواده و جلوگیری از افزایش بدهی.

زلوگر و همکاران (۲۰۱۳) توجیهی مبتنی بر هویت سازمانی ارائه داده‌اند تا توضیح دهند که چرا کسب و کارهای خانوادگی درگیر اهداف غیرمالی می‌شوند. نویسندگان نشان دادند که حضور خانواده در شرکت، اهداف پایداری بین نسلی خانواده و ظرفیت شرکت برای خودسازی خانواده، تأثیر مثبتی بر اهمیت تطبیق هویت بین خانواده و شرکت و نگرانی خانواده برای اعتبار شرکت دارد.

چالش ها: تضاد بین اهداف مالی (مانند سودآوری و کنترل) و اهداف غیرمالی (مانند حفظ اعتبار خانواده، پایداری بین نسلی و غیره).

راهکارها: پیروی از یک منطق ترتیبی در تصمیم‌گیری، شامل: تعیین اهداف غیرمالی مانند حفظ اعتبار و پایداری بین نسلی؛ سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه برای دستیابی به اهداف مالی

به گفته باسک (۲۰۱۵)، یک مسئله حیاتی برای مطالعات توسعه منطقه‌ای، تعیین عوامل و فرآیندهای برون‌زا و درون‌زا در قلمرو است که به نفع رشد منطقه‌ای و توسعه پایدار هستند. با وجود پیشرفت‌های نظری و تجربی در درک مکانیسم‌های توسعه منطقه‌ای، یک بعد نادیده گرفته شده است: کسب و کارهای خانوادگی. برای پرداختن به این شکاف، نویسندگان ادبیات کسب و کار خانوادگی و توسعه منطقه‌ای را پیوند داده و یک مدل نظری را توسعه داده است که سعی دارد به عنوان چارچوبی برای تفسیر نقش بالقوه‌ای که کسب و کارهای خانوادگی در توسعه منطقه‌ای ایفا می‌کنند، عمل کند. این مدل از مفهوم خانوادگی بودن منطقه‌ای استفاده می‌کند و نشان می‌دهد که ورود کسب و کارهای خانوادگی به ساختارهای منطقه‌ای مولد، بر عوامل منطقه‌ای، فرآیندهای منطقه‌ای و ابعاد مجاورت منطقه‌ای تأثیر می‌گذارد و بنابراین، اقتصادهای خارجی ناشی از تجمع و اثرات خارجی منطقه‌ای را تغییر می‌دهد. چالش ها: غفلت نظری و تجربی از نقش و جایگاه کسب و کارهای خانوادگی به عنوان یک عامل مؤثر در مطالعات توسعه منطقه‌ای

راهکارها: پیوند حوزه مطالعاتی کسب و کارهای خانوادگی و توسعه منطقه‌ای و توسعه یک مدل نظری جدید بر اساس مفهوم "خانوادگی بودن منطقه‌ای".

از نظر ری و همکاران (۲۰۱۵)، روابط بین کسب و کارهای خانوادگی و زمینه‌های نهادی آنها برای مشروعیت و پایداری کسب و کارهای خانوادگی ضروری است. با این حال، چگونگی تأثیر این روابط بر رفتار شرکت، فاقد درک روشنی است. آنها تجزیه و تحلیل کردند که چگونه منطق‌های خانواده، کسب و کار و جامعه، رفتار شرکت را هدایت می‌کنند و چگونه ترکیب‌های مختلف منطق، شرکت‌ها را به سمت اتخاذ اقداماتی سوق می‌دهد که این زمینه را برای حمایت از مشروعیت و پایداری آنها اصلاح می‌کند.

چالش ها: عدم درک چگونگی تأثیر منطق‌های چندگانه بر رفتار شرکت (کسب و کارهای خانوادگی).

راهکارها: اتخاذ اقداماتی برای فراهم کردن زمینه حمایت از مشروعیت و پایداری.



ورونتیس و همکاران (۲۰۱۶) تحلیل کردند که چگونه یک استراتژی مبتنی بر ترکیب سنت و نوآوری می‌تواند مزیت رقابتی را برای یک کسب‌وکار خانوادگی متوسط ارائه دهد. نویسندگان به این نتیجه رسیدند که شرکت‌ها با ترکیبی سالم از سنت و نوآوری در مورد محصولات و فرآیندها مشخص می‌شوند. نوآوری و سنت متضاد نیستند؛ برعکس، ترکیب این دو برای دستیابی و حفظ یک مزیت رقابتی پایدار بسیار مهم است. چالش‌ها: عدم وجود یک ترکیب سالم و بهینه بین ارزش‌ها، روش‌ها و محصولات سنتی با نوآوری در فرآیندها و محصولات

راهکارها: تدوین استراتژی آگاهانه براساس "سنت" (به عنوان یک دارایی منحصربه‌فرد. و "نوآوری" (به عنوان موتور محرک رشد. و مورد توافق نسل‌های مختلف خانواده.

جدول 13) چالش‌ها، پیامد و راهکارها در خوشه 2 (استراتژی کسب و کار خانوادگی)

ردیف	چالش‌ها	راهکارها
1	- وجود تنش درون خانوادگی، کمبود نیروی انسانی، فشار و حجم کاری بالا	- کاهش تنش خانوادگی، استخدام نیروی کمکی در صورت نیاز، مدیریت زمان
2	- تضاد بین اهداف خانوادگی و تجاری، ناهمگون بودن کسب‌وکارهای خانوادگی.	- ارائه حمایت‌های متنوع و هدفمند
3	- چالش تلفیق نوآوری و پایداری با عملکرد مالی	- حمایت هدفمند دولت‌ها برای حمایت از نوآوری‌های سودمند اجتماعی
4	- تفاوت نگرش بین نسلی، نگرانی نسل بعدی از افزایش بدهی و تأثیر آن بر کنترل خانواده بر کسب‌وکار	- مدیریت تأمین مالی با کنترل خانواده و جلوگیری از افزایش بدهی
5	- تضاد بین اهداف مالی (مانند سودآوری و کنترل) و اهداف غیرمالی (مانند حفظ اعتبار خانواده، پایداری بین نسلی و غیره).	- پیروی از یک منطق ترتیبی در تصمیم‌گیری، شامل: تعیین اهداف غیرمالی مانند حفظ اعتبار و پایداری بین نسلی؛ سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه برای دستیابی به اهداف مالی
6	- غفلت نظری و تجربی از نقش و جایگاه کسب‌وکارهای خانوادگی به عنوان یک عامل مؤثر در مطالعات توسعه منطقه‌ای	- پیوند حوزه مطالعاتی کسب‌وکارهای خانوادگی و توسعه منطقه‌ای و توسعه یک مدل نظری جدید بر اساس مفهوم "خانوادگی بودن منطقه‌ای".
7	- عدم درک چگونگی تأثیر منطق‌های چندگانه بر رفتار شرکت (کسب و کارهای خانوادگی).	- اتخاذ اقداماتی برای فراهم کردن زمینه حمایت از مشروعیت و پایداری

خوشه ۳: مسئولیت اجتماعی کسب و کارهای خانوادگی

این گونه انگیزه‌ها و الگوهای متمایز مسئولیت‌پذیری اجتماعی در کسب‌وکارهای خانوادگی را بررسی می‌کند. از نظر نیهام و همکاران (2008)، کسب‌وکارهای خانواده‌محور ممکن است به دلیل مشارکت خانواده و پیوندهایشان با جامعه، چشم‌اندازهای منحصر به فردی برای رفتار مسئولانه اجتماعی داشته باشند. نویسندگان پیشینه و پیامدهای مسئولیت اجتماعی جامعه را برای کسب‌وکارهای خانوادگی که در بازارهای کوچک و روستایی فعالیت می‌کنند،



بررسی کردند. نتایج نشان می‌دهد که سه بُعد (تعهد اجتماعی، حمایت اجتماعی و حس اجتماعی) دربردارنده مسئولیت اجتماعی مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی هستند. اندازه شرکت به طور قابل توجهی با توانایی کسب‌وکارهای خانوادگی در ارائه و دریافت حمایت اجتماعی مرتبط است. علاوه بر این، تعهد جامعه به طور قابل توجهی عملکرد درک شده از کسب‌وکار خانوادگی را توضیح می‌دهد، در حالی که حمایت اجتماعی عملکرد مالی را توضیح می‌دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد که رفتار مسئولانه اجتماعی کسب‌وکار در واقع می‌تواند به پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند.

چالش‌ها: محدودیت اندازه شرکت براساس دریافت حمایت اجتماعی، وابستگی به جامعه محلی راهکارها: سرمایه‌گذاری بر ابعاد اصلی مسئولیت اجتماعی، از جمله: تعهد، حمایت و درک نیازهای اجتماعی.

فیتزجرالد و همکاران (۲۰۱۰) قصد داشتند با توجه به واقعیت کسب‌وکار خانوادگی پایدار، تأثیر عوامل خانوادگی، تجاری و اجتماعی را بر فرآیندهای مسئولیت اجتماعی کسب‌وکارهای کوچک خانوادگی مطالعه کنند و تأثیر موفقیت مالی و نگرش‌های اجتماعی را بر این فرآیندها بررسی کنند. نتایج نشان می‌دهد افرادی که نگرش بسیار مثبتی نسبت به جوامع محلی خود دارند، احتمال بیشتری دارد که سمت‌های رهبری را بر عهده بگیرند و کمک‌های مالی و فنی به جامعه انجام دهند. صاحبان کسب‌وکار در جوامع آسیب‌پذیر از نظر اقتصادی، نسبت به جوامع کمتر آسیب‌پذیر، مایل به پذیرش مسئولیت بیشتر برای پر کردن سمت‌های رهبری در جامعه و کمک‌های فنی و مالی قابل توجهی هستند. چالش‌ها: عوامل خانوادگی، تجاری و اجتماعی بر انجام مسئولیت اجتماعی کسب و کارهای خانوادگی تأثیر می‌گذارند.

راهکارها: برای ترویج مسئولیت اجتماعی در کسب‌وکارهای کوچک خانوادگی بر تقویت پیوندهای عاطفی و احساس تعلق این کسب‌وکارها به جامعه محلی تمرکز شود نه صرفاً بر منافع مالی شرکت.

از نظر لانگ و متیوز (۲۰۱۱) حضور فراگیر شرکت‌های خانوادگی در اقتصادهای سراسر جهان نشان می‌دهد که بررسی ماهیت ساختارهای اخلاقی این شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای مهم است. در این زمینه، آنها از رویکرد تبادل اجتماعی و قانون عمل متقابل استفاده کردند. نویسندگان استدلال می‌کنند که عوامل زیربنایی این انسجام، عمل متقابل مستقیم در مقابل عمل متقابل غیرمستقیم، ویژگی‌های منحصر به فرد کسب‌وکارهای خانوادگی، مانند نیت پایداری بین نسلی، پیگیری اهداف غیراقتصادی و پیوندهای قوی بین فردی را شکل می‌دهند. ساختارهای تبادل که با عمل متقابل مستقیم و غیرمستقیم نشان داده می‌شوند، یک کسب‌وکار خانوادگی و یک کسب‌وکار غیرخانوادگی را به سمت توسعه چارچوب‌های اخلاقی مرجع متمایز سوق می‌دهند.

چالش‌ها: عدم درک و بررسی ماهیت ساختارهای اخلاقی شرکت‌های خانوادگی در ارتباط با حضور آن‌ها در اقتصاد جهانی.

راهکارها: استفاده از رویکرد تبادل اجتماعی و قانون عمل متقابل غیرمستقیم: باید نقش محوری "عمل متقابل غیرمستقیم" را که ریشه در روابط خانوادگی و نگاه بلندمدت دارد، در نظر گرفت.



شارما و شارما (۲۰۱۱) استدلال می‌کنند که در سطح جهانی، کسب‌وکارهای خانوادگی شکل غالب سازمانی هستند. مشارکت خانواده در کسب‌وکار و پویایی‌های منحصر به فرد خانواده بر استراتژی و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. با این حال، کنترل خانواده بر کسب‌وکار به ندرت به عنوان یک متغیر تبعیض‌آمیز در تحقیقات سازمانی و محیطی پذیرفته شده است. نویسندگان بر اساس نظریه رفتار، چارچوبی مفهومی از محرک‌های یک استراتژی زیست‌محیطی پیشگیرانه در کسب‌وکارهای خانوادگی ایجاد کردند. نویسندگان همچنین اشاره می‌کنند که مشارکت خانواده در کسب‌وکار بر نگرش‌ها، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری درک شده در یک شرکت تأثیر می‌گذارد. چالش‌ها: عدم پذیرش محققان از «کنترل خانواده» به عنوان یک عامل متمایزکننده و تأثیرگذار بر کسب‌وکار خانوادگی

راهکارها: برای درک رفتار این شرکت‌ها، باید نقش محوری "خانواده" و تأثیر آن بر نگرش‌ها، هنجارها و احساس کنترل را در مدل‌های نظری گنجانند.

برای دلماس و گرگاد (۲۰۱۴)، پایداری کسب‌وکار به عنوان برآورده کردن نیازهای فعلی و در عین حال فراهم کردن توانایی نسل‌های آینده برای برآورده کردن نیازهای خود تعریف شده است. با این حال، تعداد کمی از شرکت‌ها در رویه‌هایی با هدف پایداری سرمایه‌گذاری می‌کنند. نویسندگان بررسی کردند که چگونه پیوندهای خانوادگی با نسل‌های آینده از طریق قصد کنترل بین نسلی می‌تواند با اتخاذ رویه‌های پایدار مرتبط باشد. سپس آنها نتیجه گرفتند که روابط با نسل‌های آینده با اتخاذ گواهی‌نامه پایدار مرتبط است.

چالش‌ها: عدم تمایل اکثر شرکت‌ها به سرمایه‌گذاری در رویه‌های پایدار
راهکارها: اتخاذ شیوه‌های پایدار با هدف هدف کنترل بین‌نسلی

لو برتون-میلر و میلر (۲۰۱۶) تلاش کردند تا حاکمیت شرکتی، سیاست‌های سرمایه‌گذاری، عدم تقارن‌های رقابتی و قابلیت‌های پایدار را به هم پیوند دهند. شرایطی مانند مالکیت متمرکز، اختیارات گسترده و تجربه عمیق در کسب‌وکار، نوعی کنترل خانوادگی برای مالکان شرکت، اختیار، انگیزه، دانش و در نهایت منابعی را برای سرمایه‌گذاری عمیق در آینده شرکت فراهم می‌کند. این سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت ناشی از شرایط حاکمیت شرکتی هستند و عدم تقارن‌های رقابتی ایجاد می‌کنند - ویژگی‌های سازمانی که کپی‌برداری از آنها برای سایر شرکت‌ها دشوار است و بنابراین، به زنجیره ارزش مرتبط هستند و قابلیت‌های پایدار ایجاد می‌کنند. چالش‌ها: دشواری کپی برداری از ویژگی سازمانی کسب و کارهای خانوادگی برای سایر شرکت‌ها.

جدول ۱۴) چالش‌ها، پیامد و راهکارها در خوشه ۳ (مسئولیت اجتماعی کسب و کارهای خانوادگی)

ردیف	چالش‌ها	راهکارها
1	- محدودیت اندازه شرکت براساس دریافت حمایت اجتماعی، وابستگی به جامعه محلی	- سرمایه‌گذاری بر ابعاد اصلی مسئولیت اجتماعی، از جمله: تعهد، حمایت و درک نیازهای اجتماعی



2	- تأثیرپذیری مسئولیت اجتماعی کسب و کارهای خانوادگی از عوامل خانوادگی، تجاری و اجتماعی	- برای ترویج مسئولیت اجتماعی در کسب و کارهای خانوادگی، بر تقویت پیوندهای عاطفی و احساس تعلق این کسب و کارها به جامعه محلی تمرکز شود.
3	- عدم درک و بررسی ماهیت ساختارهای اخلاقی شرکت‌های خانوادگی در ارتباط با حضور آن‌ها در اقتصاد جهانی	- استفاده از رویکرد تبادل اجتماعی و قانون عمل متقابل: توجه به روابط خانوادگی و نگاه بلندمدت
4	- عدم پذیرش محققان از «کنترل خانواده» به عنوان یک عامل متمایزکننده و تأثیرگذار بر کسب و کار خانوادگی	- باید نقش محوری «خانواده» و تأثیر آن بر نگرش‌ها، هنجارها و احساس کنترل را در مدل‌های نظری گنجانند
5	- عدم تمایل اکثر شرکت‌ها به سرمایه‌گذاری در رویه‌های پایدار	- اتخاذ شیوه‌های پایدار با هدف هدف کنترل بین‌نسلی
6	- دشواری کپی برداری از ویژگی سازمانی کسب و کارهای خانوادگی برای سایر شرکت‌ها	- بدون راهکار

خوشه ۴: جانشینی کسب و کار خانوادگی

جانجوها-جیوراج (۲۰۰۳) شبکه‌های غیررسمی حامی جامعه تجاری آسیایی بریتانیایی را مطالعه کرد. جوامع قومی در تسهیل توسعه اقتصادی اعضای مهاجر خود هنگام گذار از پناهندگان به شهروندان بسیار مهم بوده‌اند. اساس این حمایت غیررسمی، مفهوم سرمایه اجتماعی است که به اقوامی که با منابع محدود وارد شده‌اند، ارائه می‌شود. با این حال، با ادغام بیشتر نسل‌های متوالی در جامعه گسترده‌تر، وابستگی به این منابع کاهش می‌یابد. نویسندگان نشان داده‌اند که نسل‌های بعدی آسیایی روابط پیچیده‌ای را در نگرش‌ها و اعتماد خود به جامعه قومی خود ایجاد می‌کنند.

چالش‌ها: محدودیت نسل اول مهاجران در زمینه منابع سرمایه اجتماعی و حمایت غیررسمی
راهکارها: کاهش وابستگی و محدودیت منابع مهاجران، از طریق گذار از پناهندگی به شهروندی

آچلیتنر و همکاران (۲۰۱۴) با استفاده از ثروت اجتماعی-عاطفی به عنوان یک ساختار نظری و با در نظر گرفتن پیامدهای مختلف مدیریت نتایج واقعی و مدیریت نتایج بر اساس شایستگی، به بررسی تأثیرات کسب و کارهای خانوادگی بر مدیریت نتایج واقعی و مدیریت نتایج بر اساس شایستگی بر پایداری بین نسلی کسب و کارهای خانوادگی پرداختند. نویسندگان تأیید کردند که شرکت‌های خانوادگی کمتر درگیر مدیریت نتایج واقعی هستند و سیاست‌های بیشتری در مدیریت نتایج بر اساس شایستگی نشان می‌دهند. کسب و کارهای خانوادگی از فعالیت‌های مدیریت نتایج به صورت استراتژیک استفاده می‌کنند و از فعالیت‌هایی که مانع ارزش بلندمدت شرکت می‌شوند، اجتناب می‌کنند و فعالیت‌هایی را انتخاب می‌کنند که به خانواده‌ها کمک می‌کند تا کنترل بین نسلی را حفظ کنند.

چالش‌ها: تمرکز شرکت‌های خانوادگی بر مدیریت نتایج بر اساس شایستگی، با هدف کنترل بین نسلی
خان و همکاران (۲۰۱۵) استدلال کردند که علیرغم غلبه کسب و کارهای خانوادگی سهامی عام در اقتصادهای در حال توسعه، چندین تحقیق قبلی به این موضوع توجه نسبتاً کمی داشته‌اند و زمینه اجتماعی-اقتصادی این کشورها



تقریباً همیشه نادیده گرفته شده است. نویسندگان به این امر کمک می کنند تا ادبیات حسابداری بتواند شواهد تجربی از اثرات کنترل و مالکیت خانوادگی بر قیمت های حسابرسی و انتخاب حسابرسی در یک اقتصاد در حال توسعه ارائه دهد.

چالش ها: کمبود پژوهشی درباره زمینه اجتماعی-اقتصادی کسب و کارهای خانوادگی سهمی عام در اقتصادهای در حال توسعه

راهکارها: ارائه شواهد تجربی از اثرات کنترل و مالکیت خانوادگی در یک اقتصاد در حال توسعه

طبق گفته سوس-ریس و فونچ (۲۰۱۶)، کشاورزی خانوادگی در معرض تغییرات شدید اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و زیست محیطی قرار دارد. برای ایجاد جانشینی درون خانوادگی و حفظ بقای بلندمدت مزرعه، خانواده های کشاورز به طور فزاینده ای مجبور به جستجوی استراتژی های نوآورانه و پایدار بازارمحور هستند. چالش ها: بحران جانشینی (عدم تمایل نسل جوان به ادامه کار کشاورزی، به دلیل فشارهای اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی).

راهکارها: اتخاذ استراتژی های نوآورانه و بازارمحور

کاویچیولی و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که جانشینی در مزارع یک مسئله مرتبط است، زیرا با مهاجرت روستاییان و جوانان، پایداری و پیری بخش کشاورزی مرتبط است. درک عوامل پشت تمایل جانشینان بالقوه برای به دست گرفتن کنترل کسب و کار خانوادگی برای تداوم مزرعه بسیار مهم است. چالش ها: بحران جانشینی، مهاجرت روستاییان و جوانان و پیری بخش کشاورزی راهکارها: شناسایی و درک عوامل مؤثر بر تمایل جانشینان بالقوه.

جدول 15) چالش ها، پیامد و راهکارها در خوشه 4 (جانشینی کسب و کارهای خانوادگی)

ردیف	چالش ها	راهکارها
1	- محدودیت نسل اول مهاجران در زمینه منابع سرمایه اجتماعی و حمایت غیررسمی	- کاهش وابستگی و محدودیت منابع مهاجران، از طریق گذار از پناهندگی به شهروندی
2	- تمرکز شرکت های خانوادگی بر مدیریت نتایج بر اساس شایستگی	- بدون راهکار
3	- کمبود پژوهشی درباره زمینه اجتماعی-اقتصادی کسب و کارهای خانوادگی در حال توسعه	- ارائه شواهد تجربی از اثرات کنترل و مالکیت خانوادگی در یک اقتصاد در حال توسعه
4	- عدم تمایل نسل جوان به ادامه کار کشاورزی، به دلیل فشارهای اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی	- اتخاذ استراتژی های نوآورانه و بازارمحور
5	- جانشینی، مهاجرت روستاییان و جوانان و پیری بخش کشاورزی	- شناسایی و درک عوامل مؤثر بر تمایل جانشینان بالقوه.



جدول 16) چالش، پیامد و راهکارها بر حسب سه گونه از نظر هدف

ردیف	نویسنده	سال	عنوان اثر	چالش	پیامد	راهکار
1	دینز و همکاران	(۲۰۰۹)	نقش منابع خانوادگی (انسانی، اجتماعی، مالی) در موفقیت و پایداری کسب و کار	عدم پایداری	تعطیل شدن	سرمایه خانوادگی
2	وریل و دینز	(2010)	پایداری در کسب و کارها خانوادگی نوپا براساس نقش همسر	رنج بردن همسر از تعارض کار و خانواده	ایجاد فشار فیزیولوژیکی	کاهش تعارض کار و خانواده
3	زاخاری و همکاران	(2011)	ارتباط بازاریابی با کسب و کارهای خانوادگی	کمبود پژوهش در زمینه بازاریابی	عدم درک فرهنگ و هویت کسب و کار خانوادگی	توجه به بازاریابی
4	استافورد و همکاران	(2013)	استراتژی‌های مؤثر برای مقابله با تهدید بلایای طبیعی بر بقا و رشد بلندمدت کسب و کارهای خانوادگی	تهدید بلایای طبیعی کاهش ظرفیت سازگاری خانواده	تأثیر بر بقا و رشد بلندمدت برجستگی نقش عوامل خانوادگی نسبت به عوامل کسب و کاری	تمرکز بر ارتقای توانایی خانواده برای سازگاری در مواجهه با بلایای طبیعی
5	پی. دی. اولسون و همکاران	(2003)	شناسایی استراتژی‌های مؤثر بر افزایش موفقیت کسب و کار و خانوادگی	وجود تنش درون خانوادگی محدودیت منابع انسانی	افزایش عملکرد مالی افزایش دستاوردها و موفقیت	کاهش خانوادگی استخدام نیروی کمکی موقت مدیریت زمان
6	وستهد و هاورث	(2007)	بهره گیری کسب و کارهای خانوادگی از دانش کسب و کار	تضاد بین اهداف خانوادگی و تجاری ناهمگون بودن کسب و کارهای خانوادگی	تحقق اهداف اجتماعی و اقتصادی	ارائه حمایت‌های متنوع و هدفمند
7	واگنر	(2010)	رابطه بین نوآوری، مزایا و عملکرد اجتماعی کسب و کارهای خانوادگی	چالش تلفیق نوآوری و پایداری با عملکرد مالی	حضور مالکیت خانوادگی موجب تقویت رابطه بین نوآوری و دستیابی به مزایای اجتماعی می‌شود.	حمایت هدفمند دولت‌ها برای حمایت از نوآوری‌های سودمند اجتماعی
8	مولی و همکاران	(2012)	بررسی تأثیر تفاوت‌های بین نسلی بر ساختار سرمایه	تفاوت نگرش بین نسلی	کاهش نرخ رشد	مدیریت تأمین مالی با در نظر گیری کنترل



		و رفتار رشد کسب و کارهای خانوادگی	نگرانی نسل بعدی از افزایش بدهی و تأثیر آن بر کنترل خانواده بر کسب و کار	تأثیر غیرمستقیم بر ساختار سرمایه	
9	زلوگر و همکاران	() (2013)	علل درگیر شدن کسب و کارهای خانوادگی با اهداف غیرمالی	تضاد بین اهداف مالی (مانند سودآوری و کنترل) و اهداف غیرمالی (مانند حفظ اعتبار خانواده، پایداری بین نسلی و غیره)	پیامد مثبت: نگرانی برای اعتبار و شهرت شرکت و در نهایت، ایجاد مزیت رقابتی بلندمدت. پیامد منفی: کم تحرکی در نوآوری و کم سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه و خطر بقای کسب و کار
10	باسک	() (2015)	مدل نظری نقش کسب و کارهای خانوادگی در توسعه منطقه ای	غفلت نظری و تجربی از نقش و جایگاه کسب و کارهای خانوادگی به عنوان یک عامل مؤثر در مطالعات توسعه منطقه ای	پیوند حوزه مطالعاتی کسب و کارهای خانوادگی و توسعه منطقه ای و توسعه یک مدل نظری جدید بر اساس مفهوم "خانوادگی بودن منطقه ای"
11	ری و همکاران	() (2015)	ضرورت ارتباط بین کسب و کارهای خانوادگی و زمینه های نهادی آنها برای مشروعیت و پایداری	عدم چگونگی تأثیر منطق های چندگانه بر رفتار شرکت (کسب و کارهای خانوادگی)	تهدید مشروعیت و پایداری
12	ورونتیه و همکاران	() (2016)	چگونگی ارائه مزیت رقابتی برای کسب و کار خانوادگی متوسط براساس استراتژی مبتنی بر ترکیب سنت و نوآوری	یافتن ترکیب "سالم" و بهینه بین ارزش ها، روش ها و محصولات سنتی با نوآوری در فرایندها و محصولات	مزیت رقابتی پایدار هویت دوگانه موفق
13	نیهم و همکاران	() (2008)	پیوند کسب و کارهای خانواده محور با جامعه و چشم اندازهای رفتار مسئولانه اجتماعی	محدودیت اندازه شرکت وابستگی به جامعه	سرمایه گذاری بر ابعاد اصلی مسئولیت اجتماعی، از جمله: تعهد، حمایت و درک نیازهای اجتماعی.



14	فیتزجرا لد و همکاران	(2010)	ارزیابی تأثیر عوامل خانوادگی، تجاری و اجتماعی را بر فرآیندهای مسئولیت اجتماعی کسب و کارهای کوچک خانوادگی	محلی تأثیر عوامل خانوادگی، تجاری و اجتماعی بر انجام مسئولیت اجتماعی کسب و کارهای خانوادگی	ارجحیت و تقدم موفقیت های مالی بر ارزش های اجتماعی و اقدامات مسئولانه نسبت به جامعه	تمرکز بر تقویت پیوندهای عاطفی و احساس تعلق این کسب و کارها به جامعه محلی
15	لانگ و متیوز	(2011)	ارزیابی حضور فراگیر شرکت های خانوادگی در اقتصاد جهانی	عدم درک و بررسی ماهیت ساختارهای اخلاقی شرکت های خانوادگی در ارتباط با حضور آن ها در اقتصاد جهانی	گسترش تمایز در چارچوب های اخلاقی شرکت های خانوادگی با شرکت های غیرخانوادگی	استفاده از رویکرد تبادل اجتماعی و قانون عمل متقابل غیرمستقیم: باید نقش محوری "عمل متقابل غیرمستقیم" را که ریشه در روابط خانوادگی و نگاه بلندمدت دارد، در نظر گرفت.
16	شارما و شارما	(2011)	ارزیابی جایگاه کسب و کارهای خانوادگی در میان سازمان های جهانی	عدم پذیرش محققان از «کنترل خانواده» به عنوان یک عامل متمایزکننده و تأثیرگذار بر کسب و کار خانوادگی	وجود شکاف نظری و محدودیت در درک محرک های رفتاری این شرکت ها	گنجاندن نقش محوری "خانواده" و تأثیر آن بر نگرش ها، هنجارها و احساس کنترل در مدل های نظری
17	دلماش و گرگاد	(2014)	پایداری کسب و کار برای برآورده کردن نیازهای فعلی و توانایی نسل های آینده	عدم تمایل اکثر شرکت ها به سرمایه گذاری در رویه های پایدار	اتخاذ رویه های پایدار و کسب گواهینامه	اتخاذ شیوه های پایدار با هدف هدف کنترل بین نسلی
18	لو برتون-میلر و میلر	(2016)	رابطه حاکمیت شرکتی، سیاست های سرمایه گذاری و عدم تقارن های رقابتی و قابلیت های پایدار	دشواری کپی برداری از ویژگی سازمانی کسب و کارهای خانوادگی	عدم تقارن های رقابتی	بدون ذکر راهکار
19	جانجوها جیوراج	(2003)	بررسی شبکه های غیررسمی حامی جامعه تجاری آسیایی-بریتانیایی	محدودیت مهاجران در زمینه منابع سرمایه اجتماعی و حمایت غیررسمی		کاهش وابستگی و محدودیت منابع مهاجران، از طریق گذار از پناهندگی به شهروندی
20	آچلیتتر و همکاران	(2014)	بررسی تأثیرات مدیریت نتایج بر اساس شایستگی، بر پایداری بین نسلی کسب و کارهای خانوادگی	تمرکز شرکت های خانوادگی بر مدیریت نتایج بر اساس شایستگی، با هدف کنترل بین نسلی		بدون ذکر راهکار
21	خان و	()	غلبه کسب و کارهای	کمبود پژوهشی	مغفول ماندن	ارائه شواهد تجربی از



	همکاران	2015	خانوادگی سهامی عام در اقتصادهای در حال توسعه	درباره زمینه اجتماعی-اقتصادی کسب و کارهای	تأثیرگذاری زمینه اجتماعی-اقتصادی کسب و کارهای خانوادگی	اثرات کنترل و مالکیت خانوادگی در یک اقتصاد در حال توسعه
22	سوس- ریس و فوئچ	(2016)	کشاورزی خانوادگی و تغییرات شدید اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و زیست محیطی	عدم تمایل نسل جوان به ادامه کار کشاورزی		اتخاذ استراتژی‌های نوآورانه و بازارمحور
23	کلوپچو لی و همکاران	(2016)	جانشینی در مزارع و ارتباط آن با مهاجرت روستاییان و جوانان	مسئله جانشینی مهاجرت روستاییان و جوانان پیری بخش کشاورزی	تضعیف پایداری کسب و کار خانوادگی تخریب بافت اجتماعی و اقتصادی روستاها به خطر افتادن امنیت غذایی	شناسایی و درک عوامل مؤثر بر تمایل جانشینان بالقوه

(ب) پیشینه پژوهش در مورد نقش خانواده در نوآوری کسب و کار

فاما و جنسن (1983) در پژوهشی با عنوان «جدایی مالکیت از کنترل» به این نتیجه رسیدند که وجود نهادهای مالکیت مختلف می‌تواند منجر به رفتارهای ریسک‌پذیر متفاوت و بروز تضاد منافع بین مالک و مدیر شود. چالش: تضاد منافع بین مالکین و مدیران. پیامد: امکان تصمیم‌گیری‌های غیرمنطقی اقتصادی به ضرر سهامداران غیرخانوادگی. راهکار: نظارت مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی.

نالدی و همکاران (2007) در پژوهشی در زمینه «ریسک‌پذیری خانواده در کسب و کار خانوادگی» به این نتیجه رسیدند که اگر خانواده به عنوان مالکی ریسک‌گریز تلقی شود، می‌تواند تأثیر منفی بر سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه داشته باشد.

چالش: ریسک‌گریزی خانواده‌ها به دلیل سرمایه‌گذاری بخش عمده‌ای از ثروتشان در شرکت. پیامد: تمایل به حفظ وضع موجود و اجتناب از پروژه‌های پرریسک مانند تحقیق و توسعه. راهکار: ندارد.



تامسن و پدرسن (2000) در پژوهشی با عنوان «مالکیت و عملکرد شرکت» به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های خانوادگی به دلیل محدودیت‌های سرمایه، منابع کمتری را نسبت به رقبای غیرخانوادگی خود به پروژه‌های تحقیق و توسعه اختصاص می‌دهند.

چالش: سیاست مالی محتاطانه و محدودیت در دسترسی به بازار سرمایه.
پیامد: کاهش توانایی شرکت در تخصیص منابع قابل توجه به فعالیت‌های نوآورانه.
راهکار: ندارد.

موناری و همکاران (2010) در پژوهشی مرتبط با «مالکیت خانواده و شدت تحقیق و توسعه» به این نتیجه رسیدند که حضور مالکان خانوادگی، سطح سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه را کاهش می‌دهد.
چالش: سرمایه‌گذاری محافظه‌کارانه خانواده‌ها.
پیامد: کاهش شدت تحقیق و توسعه در شرکت‌های خانوادگی.
راهکار: ندارد.

موئوز-بولون و سانچز-بوئنو (2011) در پژوهشی مرتبط با «عوامل زیربنایی رابطه خانواده و تحقیق و توسعه» به این نتیجه رسیدند که رابطه منفی بین مشارکت خانواده و شدت تحقیق و توسعه می‌تواند ناشی از عوامل دیگری مانند هزینه‌های نمایندگی غیرسنتی (نوع دوستی) یا فقدان صلاحیت فنی باشد.
چالش: نوع دوستی و فقدان صلاحیت فنی در مدیریت.
پیامد: کاهش نظارت و انضباط مؤثر خانواده، که به تصمیم‌گیری نامناسب در حوزه تحقیق و توسعه منجر می‌شود.
راهکار: حرفه‌ای‌سازی مدیریت و کاهش تأثیر غیرمنطقی اعضای خانواده.

گومز-مخیا و همکاران (2007) و برون و همکاران (2010) در پژوهشی در زمینه «مدل رفتاری نمایندگی و ثروت عاطفی-اجتماعی خانواده» به این نتیجه رسیدند که بیزاری شرکت‌های خانوادگی از دست دادن ثروت عاطفی-اجتماعی، آن‌ها را به اجتناب از سرمایه‌گذاری‌های تحقیق و توسعه که ممکن است وضعیت فعلی را تغییر دهد، سوق می‌دهد.

چالش: اولویت دادن به حفظ ثروت عاطفی-اجتماعی بر اهداف اقتصادی.
پیامد: اجتناب از پروژه‌های نوآورانه تحول‌آفرین.
راهکار: ندارد.

کریسمن و پاتل (2012) در پژوهشی درباره «پاسخ شرکت‌های خانوادگی به تهدیدها» به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های خانوادگی در مواجهه با تهدیدهایی برای بقا یا سودآوری، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه را افزایش می‌دهند، زیرا در این شرایط اهداف اقتصادی و غیراقتصادی همسو می‌شوند.
چالش: تهدید بقا یا سودآوری.



پیامد: افزایش سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه برای غلبه بر ریسک‌ها و اجتناب از ضرر برگشت‌ناپذیر کنترل شرکت.
راهکار: ایجاد شرایطی برای بقای شرکت در سایه نوآوری.

بلاک (2012) در پژوهشی مرتبط با «تمایز مالکیت و مدیریت» به این نتیجه رسیدند که مالکیت خانواده نقش حیاتی در سرمایه‌گذاری تحقیق و توسعه دارد، نه مدیریت آن. همچنین شرکت‌های تک‌بنیانگذار به دلیل ویژگی‌های کارآفرینی قوی بنیانگذار، سرمایه‌گذاری و بهره‌وری تحقیق و توسعه بالاتری دارند.
چالش: تفاوت بین اثرات مالکیت و مدیریت خانواده.
پیامد: عملکرد نوآورانه بهتر در شرکت‌های تک‌بنیانگذار.
راهکار: تفکیک تحلیل اثرات مالکیت از مدیریت.

اشمید و همکاران (2014) در پژوهشی درباره «نقش بنیانگذاران شرکت‌های خانوادگی» نشان دادند که در شرکت‌های با مدیریت فعال خانوادگی، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه بالاتر است، اما این اثر مثبت عمدتاً به بنیانگذاران نسبت داده می‌شود.
چالش: کاهش تمایل به نوآوری در نسل‌های بعدی مدیریت خانواده.
پیامد: نقش مثبت و کلیدی بنیانگذاران در ارتقای نوآوری.
راهکار: حفظ روحیه کارآفرینی و تخصص فنی بنیانگذار در نسل‌های بعدی.

ماتزلر و همکاران (2015) در پژوهشی با عنوان «ابعاد مالکیت، مدیریت و حاکمیت» به این نتیجه رسیدند که سهم مالکیت خانواده تأثیری بر شدت تحقیق و توسعه ندارد، اما هم مدیریت خانوادگی و هم حاکمیت شرکتی خانوادگی، سطح فعالیت‌های تحقیق و توسعه را کاهش می‌دهند.
چالش: اولویت‌دهی مدیران و هیئت‌مدیره خانوادگی به حفظ کنترل بر شرکت.
پیامد: کاهش فعالیت‌های تحقیق و توسعه.
راهکار: ایجاد تعادل بین منافع خانواده و الزامات نوآوری از طریق ساختارهای حاکمیتی شفاف.

سیرمون و همکاران (2008) در پژوهشی مرتبط با مفهوم "نفوذ خانواده" به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های تحت "نفوذ متعادل خانواده" (ترکیب مالکیت و مدیریت) می‌توانند با تلفیق مزایای منابع خانوادگی و اجتناب از معایب آن، در برخورد با تهدیدهای رقابتی و حفظ سطوح مناسب سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه مؤثرتر عمل کنند.
چالش: یافتن نقطه تعادل بین کنترل خانواده و حرفه‌ای‌گری.
پیامد: عملکرد نوآورانه بهتر هنگام وجود «نفوذ متعادل».
راهکار: ایجاد ساختار «نفوذ خانواده» که راهنمایی استراتژیک ارائه می‌دهد بدون اعمال کنترل یکجانبه.



اشوین و همکاران (2015) در پژوهشی مرتبط با نظریه «مباشرت در بازارهای نوظهور» به این نتیجه رسیدند که مالکیت، مدیریت و دوگانگی مدیرعامل خانوادگی، سرمایه‌گذاری شرکت در تحقیق و توسعه را افزایش می‌دهد، زیرا خانواده‌ها بر طول عمر شرکت متمرکزند و رفتارهای فرصت‌طلبانه کمتری دارند.

چالش: این مطالعه نقش مثبت را برجسته می‌کند.

پیامد: ترجیح سرمایه‌گذاری در نوآوری به دلیل دید بلندمدت و کاهش ریسک نمایندگی.

راهکار: ترویج فرهنگ مباشرت و دیدگاه بلندمدت در مدیریت شرکت.

دی ماسیس و همکاران (2015) در پژوهشی با عنوان «انواع نوآوری در شرکت‌های خانوادگی» به این نتیجه رسیدند که تلاش‌های نوآوری در این شرکت‌ها معمولاً بر بهبودهای جزئی محصولات موجود متمرکز است تا توسعه محصولات جدید.

چالش: تمرکز بر نوآوری تدریجی به جای نوآوری تحول‌آفرین.

پیامد: کاهش رقابت‌پذیری در بلندمدت در بازارهای پویا.

راهکار: تزریق منابع خارجی و دانش برای تکمیل دانش ضمنی بنیانگذاران.

دوران و همکاران (2016) در پژوهشی مرتبط با «کارایی نوآوری» به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های خانوادگی در تبدیل سرمایه‌گذاری‌های محدود تحقیق و توسعه به خروجی‌های نوآورانه (مانند ثبت اختراع) کارآمدتر از شرکت‌های غیرخانوادگی هستند.

چالش: سرمایه‌گذاری کمتر در نوآوری.

پیامد: کارایی بالاتر در تبدیل ورودی به خروجی نوآوری.

راهکار: تقویت قابلیت‌های منحصربه‌فرد تبدیل ایده به محصول در شرکت‌های خانوادگی.

جدول 17) چالش، سازوکار ایجاد و راهکارها مطالعات در مورد نقش خانواده در نوآوری کسب‌وکار

ردیف	نویسنده	سال	عنوان / موضوع اثر	چالش	سازوکار ایجاد	راهکار
1	فاما و جنسن	(1983)	جدایی مالکیت از کنترل	تضاد منافع بین مالکین و مدیران.	امکان تصمیم‌گیری‌های غیرمنطقی اقتصادی، به ضرر سهامداران غیرخانوادگی.	نظارت مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی.
2	نالدی و همکاران	(2007)	ریسک‌پذیری خانواده در کسب و کار خانوادگی	ریسک‌گریزی خانواده‌ها به دلیل سرمایه‌گذاری بخش عمده‌ای از ثروتشان در شرکت.	تمایل به حفظ وضع موجود و اجتناب از پروژه‌های پرریسک مانند تحقیق و توسعه.	



3	تامسن و پدرسن	) (2000	مالکیت و عملکرد شرکت	سیاست مالی محتاطانه و محدودیت در دسترسی به بازار سرمایه.	کاهش توانایی شرکت در تخصیص منابع قابل توجه به فعالیت‌های نوآورانه.
4	موناری و همکاران	) (2010	مالکیت خانواده و شدت تحقیق و توسعه	سرمایه‌گذاری محافظه کارانه خانواده‌ها.	اهش شدت تحقیق و توسعه در شرکت‌های خانوادگی.
5	مؤنوز-بولون و سانچز-بوئو	) (۲011	عوامل زیربنایی رابطه خانواده و تحقیق و توسعه	نوع دوستی و فقدان صلاحیت فنی در مدیریت.	کاهش نظارت و انضباط مؤثر خانواده، که به تصمیم‌گیری نامناسب در حوزه تحقیق و توسعه منجر می‌شود.
6	گومز-مخیا و همکاران	) (2007	مدل رفتاری نمایندگی و ثروت عاطفی-اجتماعی خانواده	اولویت دادن به حفظ ثروت عاطفی-اجتماعی بر اهداف اقتصادی.	اجتناب از پروژه‌های نوآورانه تحول آفرین.
7	برون و همکاران	) (2010	مدل رفتاری نمایندگی و ثروت عاطفی-اجتماعی در شرکت‌های خانوادگی	تمرکز بر حفظ ثروت عاطفی-اجتماعی.	اجتناب از پروژه‌های نوآورانه.
8	کریسمن و پاتل	) (2012	پاسخ شرکت‌های خانوادگی به تهدیدها	تهدید بقا یا سودآوری.	سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه برای غلبه بر ریسک‌ها و اجتناب از ضرر برگشت‌ناپذیر کنترل شرکت.
9	بلاک	) (2012	تمایز مالکیت و مدیریت	تفاوت بین اثرات مالکیت و مدیریت خانواده.	عملکرد نوآورانه بهتر در شرکت‌های تک‌بنیانگذار.
10	اشمید و همکاران	) (۲014	نقش بنیانگذاران شرکت‌های خانوادگی	کاهش تمایل به نوآوری در نسل‌های بعدی مدیریت خانواده.	نقش مثبت و کلیدی بنیانگذاران در ارتقای نوآوری.
11	مانترلو و همکاران	) (2015	ابعاد مالکیت، مدیریت و حاکمیت	اولویت‌دهی مدیران و هیئت‌مدیره خانوادگی به حفظ کنترل بر شرکت.	کاهش فعالیت‌های تحقیق و توسعه.
12	سیرمون	)	شرکت‌های تحت	یافتن نقطه تعادل	عملکرد نوآورانه بهتر ایجاد ساختار «نفوذ



خانواده» که بدون اعمال کنترل یکجانبه، راهنمایی استراتژیک ارائه می‌دهد.	هنگام وجود «نفوذ متعادل».	بین کنترل خانواده و حرفه‌ای‌گری.	فوذ متعادل خانواده	2008)	و همکاران	
ترویج فرهنگ مباشرت و دیدگاه بلندمدت در مدیریت شرکت.	سرمایه‌گذاری در نوآوری به دلیل دید بلندمدت و کاهش ریسک نمایندگی.	ندارد.	مباشرت شرکت های خانوادگی در بازارهای نوظهور	) ۲۰۱۵)	اشوین و همکاران	13
تزریق منابع خارجی و دانش برای تکمیل دانش ضمنی بنیانگذاران.	کاهش رقابت‌پذیری در بلندمدت در بازارهای پویا.	تمرکز بر نوآوری تدریجی به جای نوآوری تحول‌آفرین.	انواع نوآوری در شرکت‌های خانوادگی	) ۲۰۱۵)	دی ماسیس و همکاران	14
تقویت قابلیت‌های منحصر به فرد تبدیل ایده به محصول در شرکت‌های خانوادگی.	کارایی بالاتر در تبدیل ورودی به خروجی نوآوری.	سرمایه‌گذاری کمتر در نوآوری.	کارایی نوآوری در شرکت های خانوادگی	) ۲۰۱۶)	دوران و همکاران	15

(ج) جنبه های تاریک کسب و کارهای خانوادگی

اگرچه جنبه تاریک کسب و کارهای خانوادگی در مطالعات مختلف مورد تأیید قرار گرفته است، تحقیقات موجود هنوز نیاز به انسجام بیشتری دارند و شکاف‌های قابل توجهی هم در انسجام نظری و هم در کاربرد عملی وجود دارد. درحالی‌که ادبیات برای چندین دهه عمدتاً بر جنبه‌های مثبت کسب و کار خانوادگی متمرکز بوده است، نیاز مبرمی به بررسی جنبه‌های منفی برای سیاست‌گذاران، ذینفعان، سرمایه‌گذاران و دانش‌گهیان وجود دارد. نادیده گرفتن اثرات نامطلوب کسب و کار خانوادگی ممکن است اعتبار این حوزه را تضعیف کند و احتمال اینکه ادبیات همچنان پراکنده باقی بماند را افزایش دهد.

تمرکز بررسی ما شامل همگرایی اصطلاحات مورد استفاده برای توصیف رفتار جنبه تاریک در شبکه‌های اجتماعی است، مانند «جنبه تاریک کسب و کار خانوادگی»، «رسوایی در کسب و کار خانوادگی»، «فساد در کسب و کار خانوادگی»، «پارتنری بازی در کسب و کار خانوادگی»، «رشوه‌خواری در کسب و کار خانوادگی» و غیره) ولی برای درک بهتر در یک تقسیم بندی دیگر، پیشینه‌های مربوط به جنبه تاریک کسب و کارهای خانوادگی را می‌توان در چهار سطح: فردی، خانوادگی، سازمانی و نهادی.

– جنبه‌های تاریک سطح فردی: ویژگی‌های مدیران و کارکنان

بر اساس این بررسی، مشاهده شده است که افراد در یک واحد خانوادگی به دلیل ویژگی‌های خاص، تمایل بیشتری به انجام رفتارهای منفی نشان می‌دهند. پیشینه‌های تحقیقاتی در این حوزه به شرح زیر است:



پیرا و همکاران (2021) در پژوهشی با عنوان «ویژگی‌های شخصیتی تاریک در رهبران کسب‌وکارهای خانوادگی» به این نتیجه رسیدند که افرادی که دارای ویژگی‌های شخصیتی تاریک هستند، اغلب به توانایی‌های خود بیش‌ازحد اعتماد دارند و خودمحوری بالایی از خود نشان می‌دهند.

چالش: اعتماد به نفس کاذب و تصمیم‌گیری‌های پرخطر و غیرواقع‌بینانه.

پیامد: افزایش احتمال وقوع اشتباهات استراتژیک و پرهزینه.

راهکار: ایجاد مکانیسم‌های نظارتی برای بررسی تصمیمات کلان.

مونتیل مندز-سوتو ماسیل (2021) در پژوهشی در زمینه «رابطه خودمحوری مدیران با رفتارهای غیراخلاقی در کسب و کارهای خانوادگی» به این نتیجه رسیدند که خودمحوری یکی از ویژگی‌های کلیدی مرتبط با رفتارهای غیراخلاقی در کسب‌وکارهای خانوادگی است.

چالش: اولویت دادن به منافع فردی بر منافع سازمان و دیگر ذینفعان.

پیامد: ایجاد بی‌عدالتی، کاهش روحیه کارکنان و آسیب به انسجام سازمانی.

راهکار: ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی از طریق آموزش و سیستم پاداش.

مونتیل مندز-سوتو ماسیل (2021) در مطالعه‌ای با عنوان "سه‌گانه تاریک در محیط‌های کاری خانوادگی" به این نتیجه رسید که ماکیاولیسم، خودشیفتگی و جامعه‌ستیزی (سه‌گانه تاریک) با بروز رفتارهای غیراخلاقی در مشاغل خانوادگی ارتباط مستقیم دارد.

چالش: احساس برتری و عدم همدلی اعضای شرکت.

پیامد: ایجاد محیط کار سمی، افزایش تقلب و سوءاستفاده از قدرت.

راهکار: استفاده از ابزارهای غربالگری روان‌شناختی در فرآیند گزینش و انتصاب مدیران.

مونتیل مندز-سوتو ماسیل (۲۰۲۱) و آگنیهورتری-باتاچاریا (2022) در پژوهشی با عنوان "تظاهرات شخصیت در مدیریت خانواده" به این نتیجه رسیدند که حرص، طمع و تکبر از دیگر مظاهر بارز ویژگی‌های شخصیتی تاریک هستند که رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

چالش: دنبال کردن سود و شهرت بدون توجه به روش‌های اخلاقی.

پیامد: تخلفات مالی و آسیب بلندمدت به اعتبار کسب‌وکار.

راهکار: تأکید بر اخلاق‌مداری به عنوان یکی از ارزش‌های اصلی خانواده و کسب‌وکار.

کوپر و همکاران (2013) در پژوهشی با عنوان "تضاد نقش در کارکنان خانواده" به این نتیجه رسیدند که عدم تفکیک مسئولیت‌های خانه و محل کار توسط کارکنان خانواده منجر به تضاد و ابهام نقش می‌شود.

چالش: تداخل نقش‌های خانوادگی و حرفه‌ای، مشخص نبودن انتظارات و مسئولیت‌ها.

پیامد: استرس فردی، کاهش بهره‌وری و دامن زدن به چرخه رفتارهای انحرافی در سازمان.



راهکار: تعریف واضح نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی و ایجاد مرزهای مشخص بین مسائل خانوادگی و کسب‌وکار.

پلستر و همکاران (2023) در مطالعه‌ای با عنوان "هیجان‌خواهی و ریسک‌پذیری در مشاغل خانوادگی" به این نتیجه رسیدند که افراد دارای ویژگی‌های شخصیتی تاریک، تمایل به افزایش هیجان‌خواهی و انجام فعالیت‌های پرخطر دارند که می‌تواند به رفتارهای غیراخلاقی بینجامد.
چالش: تمایل به ریسک‌پذیری افراطی و غیرضروری در تصمیم‌گیری‌های کسب‌وکاری.
پیامد: قرار دادن شرکت در معرض خطرات مالی.
راهکار: استقرار چارچوب‌های مدیریت ریسک قوی و الزام به تحلیل هزینه-فایده برای پروژه‌های پرریسک.

ریچاردز (2023) در پژوهشی با عنوان "نقش جنسیت در کاهش سوءرفتار" به این نتیجه رسید که حضور مدیران زن در رأس خانواده می‌تواند تأثیر نامطلوب تعاملات مرتبط با سوءاستفاده از قدرت را کاهش دهد.
چالش: نقش کم‌رنگ زنان در رهبری کسب‌وکارهای خانوادگی.
پیامد: کاهش موارد نقض قوانین و ایجاد محیط کاری متعادل‌تر.
راهکار: فعال‌سازی پتانسیل رهبری زنان از طریق توانمندسازی و اعطای موقعیت‌های تصمیم‌گیری.

آبراین و همکاران (2018) در مطالعه‌ای با عنوان "تمایل به سرقت و جنسیت" به این نتیجه رسیدند که زنان در محیط‌های خانوادگی، زمانی که احتمال افشا یا مجازات شدیدتری را پیش‌بینی می‌کنند، تمایل کمتری به گزارش نیت سرقت نشان می‌دهند.
چالش: ندارد.

پیامد: کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه در حضور زنان در نقش‌های نظارتی.
راهکار: طراحی سیستم‌های گزارشگری شفاف و مکانیسم‌های بازدارنده قوی.

لیائو و همکاران (2021) در پژوهشی با عنوان "کنترل مؤثر توسط سهامداران زن" به این نتیجه رسیدند که سهامداران کنترل‌کننده زن می‌توانند به طور مؤثر موارد نقض مقررات در شرکت را کاهش دهند.
چالش: ندارد.

پیامد: بهبود حاکمیت شرکتی و افزایش شفافیت.
راهکار: تشویق به حضور پررنگ‌تر زنان در سطوح بالای مالکیت.

آکوفو و کیوپولد (2019) در مطالعه‌ای با عنوان "عوامل جمعیت‌شناختی و رفتار غیراخلاقی" به این نتیجه رسیدند که بین سن و سطح تحصیلات مدیران خانواده با وقوع رفتارهای غیراخلاقی مانند خویشتن‌دسالاری و پارتی‌بازی ارتباط وجود دارد. این یافته توسط گالو (1998) نیز در پژوهش قدیمی‌تر خود تأیید شده است.
چالش: محدود شدن احتمالی درک از اخلاق حرفه‌ای به دلیل سطح پایین تحصیلات یا تجربه.



پیامد: تضعیف شایسته سالاری.

راهکار: سرمایه گذاری بر آموزش مستمر و توسعه مهارت های حرفه ای و اخلاقی مدیران.

مارلر و استنلی (2018) در پژوهشی با عنوان "تأثیر دوستی بر رفتار سازمانی" به این نتیجه رسیدند که دوستی بین کارمندان غیرفامیل و افراد از سایر گروه های اجتماعی می تواند به طور قابل توجهی رفتار شهروندی سازمانی را کاهش و رفتار انحرافی را افزایش دهد.

چالش: تشکیل اتحادها و گروه بندی های غیررسمی در تقابل با اهداف سازمان.

پیامد: افزایش تنش در محیط کار.

راهکار: تقویت فرهنگ سازمانی یکپارچه.

اراسلی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "پیامدهای نظارت سوءاستفاده گرانه" به این نتیجه رسیدند که نظارت توهین آمیز و جانب داری در محیط کار می تواند منجر به نقض قرارداد روان شناختی و در نتیجه آسیب به هویت سازمانی کارکنان شود.

چالش: سوءاستفاده رهبران از قدرت برای جانب داری یا آزار کارکنان.

پیامد: عدم اعتماد کارکنان، کاهش تعهد سازمانی و افزایش ترک خدمت.

راهکار: آموزش مدیریت عادلانه و ایجاد کانال های امن برای گزارش تخلفات.

-پیشینه ها در سطح خانواده

پویایی خانواده می تواند تأثیر قابل ملاحظه ای بر بروز ویژگی های منفی در کسب و کارهای خانوادگی داشته باشد. پیشینه های تحقیقاتی در این حوزه به شرح زیر است:

اُبراین و همکاران (2018) در پژوهشی با عنوان "تأثیر روابط خونی بر رفتار مالی" به این نتیجه رسیدند که افرادی که معتقد بودند از نظر ژنتیکی با مالک مرتبط هستند، تمایل بیشتری به سرقت داشتند و درک کمتری از شدت مجازات های احتمالی و احتمال گزارش شدن نشان می دادند.

چالش: کاهش احساس مسئولیت پذیری در بین اعضا.

پیامد: افزایش رفتارهای فرصت طلبانه و خسارت مالی به شرکت.

راهکار: ایجاد قوانین شفاف و یکسان برای همه اعضا و اعلام پیامدهای قطعی تخلف.

دینگ و وو (2014) و هاینز و همکاران (2015) در مطالعه ای با عنوان "ثروت عاطفی-اجتماعی و رفتار غیراخلاقی" به این نتیجه رسیدند که تمایل به محافظت از ثروت اجتماعی-عاطفی خانواده ممکن است اعضای خانواده را به سمت رفتارهای غیراخلاقی مانند طمع و غرور سوق دهد.

چالش: اولویت دادن به حفظ دارایی های عاطفی خانواده، حتی از طریق روش های غیراخلاقی.



پیامد: توجیه رفتارهای مشکوک با انگیزه «حفظ خانواده».
راهکار: بازتعریف ثروت براساس اعتبار و مشروعیت اخلاقی.

گایا و همکاران (2017) در پژوهشی با عنوان "عوامل بازدارنده تخلفات مالی" به این نتیجه رسیدند که تأثیر منفی بالقوه بر اعتبار فرد، در صورت کشف، می‌تواند به‌عنوان عاملی بازدارنده برای مالکان خانوادگی که در کلاهبرداری مالیاتی شرکت می‌کنند، عمل کند.
چالش: تخلفات مالی.

راهکار: تقویت حس مسئولیت‌پذیری و پررنگ کردن پیامدهای تخریب اعتبار.

پیرا و همکاران (2012) در مطالعه‌ای با عنوان "تعارضات خانوادگی و سوءرفتارهای سازمانی" به این نتیجه رسیدند که روابط مخرب و سوءرفتارهای سازمانی می‌توانند تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله رابطه منفی با سایر اعضای خانواده، درگیری‌های خانوادگی در محل کار و ظهور الگوهای ارتباطی مبتنی بر درگیری باشند.
چالش: انتقال تعارضات شخصی و خانوادگی به محیط کسب‌وکار.
پیامد: کاهش بهره‌وری و افزایش رفتارهای تلافی‌جویانه.
راهکار: ایجاد مکانیسم‌های رسمی برای مدیریت تعارض و تفکیک مسائل خانوادگی از مسائل حرفه‌ای.

گوتشالک و آستینگ (2020) در پژوهشی با عنوان "هویت خودشیفته‌وار در سازمان‌های خانوادگی" به این نتیجه رسیدند که هویت خودشیفته‌وار با سازمان، مدیران را به سمت عدم درک تمایز روشن بین امور مالی خود و منابع مالی شرکت سوق می‌دهد.

چالش: عدم درک تمایز روشن بین امور مالی خود و منابع مالی شرکت/عدم مرز بین مالکیت و شخصیت.
پیامد: استفاده شخصی از منابع شرکت و سوءاستفاده مالی.
راهکار: استقرار سیستم‌های کنترل مالی دقیق و تفویض اختیارات نظارتی به نهادهای مستقل.

روندی و همکاران (2023) در مطالعه‌ای با عنوان «درگیری‌های درون‌خانوادگی و رفتارهای غیرقانونی» به این نتیجه رسیدند که درگیری‌های درون‌خانوادگی در چارچوب عملیات شرکت ممکن است افراد را به سمت رفتارهای غیرقانونی سوق دهد.

چالش: استفاده از روش‌های غیراخلاقی برای حل و فصل اختلافات خانوادگی در عرصه کسب‌وکار.
پیامد: افزایش ریسک قانونی و از دست دادن اعتماد شرکای تجاری.
راهکار: استفاده از میانجی‌گران حرفه‌ای برای حل اختلافات خانوادگی.



لیتز و ترنر (2013) در پژوهشی با عنوان "عملکرد روان‌شناختی جانشینان" به این نتیجه رسیدند که عملکرد روان‌شناختی جانشینان، از جمله عواملی مانند رفاه روان‌شناختی، پدیده تظاهر و حق‌به‌جانب بودن روان‌شناختی، می‌تواند منجر به بروز رفتارهای منفی شود.

چالش: احساس مالکیت بدون کسب شایستگی لازم در نسل بعدی.

پیامد: کاهش مشروعیت رهبری.

راهکار: الزام جانشینان به گذراندن دوره‌های آموزشی و کسب تجربه خارج از شرکت خانواده.

دوبروولسکی و همکاران (2022) در پژوهشی با عنوان "هنجارهای خانوادگی و فرهنگ سازمانی" به این نتیجه رسیدند که ترویج وفاداری به‌عنوان یک هنجار خانوادگی ممکن است فرهنگ‌های مجرمانه را تقویت کند.

چالش: تعارض بین وفاداری خانوادگی و مسئولیت‌پذیری سازمانی.

پیامد: پنهان‌کاری، تشدید خطاها و شکل‌گیری فرهنگ مجرمانه.

راهکار: تعریف وفاداری به معنای حفظ منافع بلندمدت خانواده، از طریق عمل کردن به شیوه‌ای اخلاقی و قانونی.

کلرمنز و همکاران (2012) در پژوهشی با عنوان "دل‌بستگی عاطفی و رفتارهای تاریک" به این نتیجه رسیدند که دل‌بستگی عاطفی اعضای خانواده و تمایل به محافظت از ثروت اجتماعی-عاطفی می‌تواند به‌عنوان پیشایندهایی برای رفتارهای تاریک عمل کند.

چالش: استفاده از روش‌های نامشروع برای حفظ کنترل و نفوذ خانواده بر کسب‌وکار.

پیامد: تضعیف حاکمیت شرکتی و آسیب به حقوق سهامداران اقلیت.

راهکار: طراحی ساختار حاکمیتی برای رعایت و حفظ هویت خانواده و حقوق تمام ذینفعان.

ادلستون و همکاران (2020) در مطالعه‌ای با عنوان "رشوه‌خواری در کسب‌وکارهای خانوادگی" به این نتیجه رسیدند که کسب‌وکارهای خانوادگی ممکن است با چالش‌های مرتبط با رشوه‌خواری بیشتری مواجه شوند.

چالش: درک محدود و جانب‌دارانه از محیط کسب‌وکار.

پیامد: ایجاد یک فضای نهادی ناسالم.

راهکار: مشورت با مشاوران خارج از حلقه خانواده برای تحلیل بی‌طرفانه محیط کسب‌وکار.

پیرا و همکاران (2021) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که خویشاوندسالاری ممکن است با ایجاد فضای غیررسمی، درک ریسک را کاهش و احتمال نقض مقررات را افزایش دهد.

چالش: فقدان رویه‌های رسمی و استاندارد به دلیل استخدام بستگان.

پیامد: افزایش خطاهای عملیاتی و تخلفات ایمنی.

راهکار: تدوین دستورالعمل‌های شفاف و اجباری برای تمامی پست‌ها، صرف‌نظر از نسبت خانوادگی.



یو و کوان (2013) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که پس از مرگ بنیان‌گذار کاریزماتیک، تمایل به حفظ ارزش‌های سنتی ممکن است منجر به رفتارهای فرصت‌طلبانه شود.

چالش: بحران هویت و رهبری در دوران گذار.

پیامد: روی آوردن به روش‌های کوتاه‌مدت و غیراخلاقی برای حفظ وضعیت.

راهکار: برنامه‌ریزی دقیق برای جانشینی و تدوین ارزش‌های مکتوب که پایدارتر از شخص بنیان‌گذار باشند.

أبرایان و همکاران (2018) در پژوهشی با عنوان «تأثیر روابط خونی بر رفتار کارکنان» به این نتیجه رسیدند که کارکنانی با رابطه ژنتیکی نزدیک با مالک، تمایل بیشتری به سرقت داشته و شدت مجازات‌های احتمالی را کمتر درک می‌کنند.

چالش: احساس مصونیت و مسئولیت‌ناپذیری در بین اعضای نزدیک خانواده.

راهکار: شفافیت کامل و اعمال یکسان قوانین انضباطی برای تمامی اعضا، صرف‌نظر از نسبت خانوادگی.

دینگ وو (۲۰۱۴)، هاینس و همکاران (۲۰۱۵)، تسائو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش‌هایی به این نتیجه رسیدند که تمایل به محافظت از ثروت و اعتبار خانواده ممکن است محرک رفتارهای غیراخلاقی باشد؛ اما از طرفی ترس از آسیب به اعتبار خانواده می‌تواند به‌عنوان یک بازدارنده عمل کند.

چالش: تعارض بین منافع کوتاه‌مدت خانواده و سلامت بلندمدت کسب‌وکار.

راهکار: ترویج نگاهی بلندمدت به سود اقتصادی خانوادگی.

روندی و همکاران (۲۰۲۳)، ادلستون و کیدول (۲۰۱۲) در پژوهش‌هایی در زمینه «تعارضات خانوادگی و پیامدهای سازمانی» به این نتیجه رسیدند که تعارضات درون‌خانوادگی می‌تواند به‌عنوان کاتالیزور رفتارهای تاریک عمل کند، درحالی‌که روابط مثبت خانوادگی به توسعه راهبردهای مشارکتی کمک می‌کند.

چالش: انتقال تعارضات خانوادگی به محیط کسب‌وکار.

راهکار: ایجاد مکانیسم‌های رسمی و غیررسمی برای حل تعارض و تقویت انسجام خانواده.

دوبروولسکی و همکاران (۲۰۲۲)، کشمیری و ماهاجان (۲۰۱۴) در پژوهش‌هایی به این نتیجه رسیدند که ارزش‌هایی مانند وفاداری افراطی یا حفظ هماهنگی به هر قیمت می‌تواند به پارتی‌بازی و کاهش پاسخگویی منجر شود.

چالش: تقدم وفاداری خانوادگی بر شایستگی و انصاف.

راهکار: تدوین منشور اخلاقی خانواده براساس شایسته‌سالاری و حرفه‌ای‌گرایی.



گاون و همکاران (2019) در پژوهشی با عنوان «شهرت و رفتار مالی در مشاغل خانوادگی» به این نتیجه رسیدند که خانواده‌هایی که از شهرت عمومی بیشتری برخوردارند، تمایل کمتری به ارتکاب تخلفات مالی دارند. چالش: ندارد.

راهکار: سرمایه‌گذاری بر سرمایه اجتماعی و برندسازی مبتنی بر صداقت به عنوان یک دارایی استراتژیک.

جنبه‌های تاریک در سطح سازمانی / مالکیتی

گالو (۱۹۹۸)، رامیرز-اورلانا و همکاران (۲۰۱۷)، چی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش‌هایشان در زمینه «کنترل و مالکیت متمرکز» نشان دادند که کنترل شدید توسط مالکان خانواده، احتمال اقدام به رفتارهای رانت‌جویانه به ضرر سهامداران اقلیت را افزایش می‌دهد.

چالش: تمرکز قدرت و عدم وجود سیستم‌های نظارتی مؤثر.

راهکار: ایجاد ساختار حاکمیت شرکتی قوی با حضور اعضای مستقل در هیئت‌مدیره.

چن و همکاران (2020) در پژوهشی در زمینه «بررسی عوامل فقدان حاکمیت شرکتی مؤثر» به این نتیجه رسیدند که کیفیت پایین کنترل‌های داخلی می‌تواند به عنوان کاتالیزوری برای درگیر شدن در فعالیت‌های غیرقانونی عمل کند.

داسیلوا-مورائو و گرامینیو (2006) در مطالعه‌ای در زمینه «بررسی علل فقدان حاکمیت مؤثر شرکتی در کسب و کارهای خانوادگی» نشان دادند که اتخاذ اقدامات ضعیف حاکمیت شرکتی، بستر سوءرفتارهای مدیریتی را فراهم می‌کند.

چالش: سوءرفتارهای مدیریتی.

راهکار: تقویت واحدهای حسابرسی داخلی، استقرار کدهای حاکمیت شرکتی و الزام به گزارش‌دهی شفاف.

ژنگ و همکاران (2017)، یعقوب و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش‌هایی در زمینه «فرهنگ سازمانی در مشاغل خانوادگی» به این نتیجه رسیدند که شیوه‌های مدیریتی ضعیف و فرهنگ حق‌به‌جانب بودن می‌تواند منجر به اتخاذ شیوه‌های نادرست شود.

چالش: فرهنگ بسته و غیرشفاف.

راهکار: توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر صداقت، مسئولیت‌پذیری و گفت‌وگوی باز.

آدامز و همکاران (۲۰۰۲) در پژوهشی با عنوان "شرکت‌های خانوادگی و شیوه‌های تجاری" به این نتیجه رسیدند که طول عمر شرکت خانوادگی بر میزان مشارکت آن در اعمال غیراخلاقی تأثیرگذار است.

چالش: تثبیت فرهنگ سازمانی کهنه و مقاوم در برابر تغییرات اخلاقی در شرکت‌های با عمر طولانی.

پيامد: افزایش احتمال تداوم شیوه‌های تجاری غیرشفاف.

راهکار: بازنگری دوره‌ای در فرهنگ و فرآیندهای شرکت‌های خانوادگی با سابقه پیشنهاد می‌شود.



کیدول و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان "تأثیر مقیاس شرکت بر اخلاق گرایی" به این نتیجه رسیدند که مقیاس و اندازه شرکت یکی از عوامل مؤثر بر تمایل به استفاده از شیوه‌های تاریک محسوب می‌شود.

چالش: ناکافی بودن کنترل و نظارت در سازمان‌های بسیار بزرگ.
پیامد: کاهش پاسخگویی و افزایش فضا برای اقدامات غیراخلاقی.
راهکار: استقرار سیستم‌های کنترل داخلی قوی و مستقل برای پوشش تمام سطوح سازمانی.

چی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "وابستگی‌های سیاسی و حاکمیت شرکتی در بنگاه‌های خانوادگی" به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های خانوادگی تحت مدیریت بنیان‌گذاران یا مدیران عامل با ارتباطات سیاسی، بیشتر مستعد مشارکت در رفتارهای رانت‌خواری هستند.

چالش: تعارض منافع ناشی از ارتباطات سیاسی مدیریت.
پیامد: تضعیف حاکمیت شرکتی و گزارشگری مالی غیرمحافظه‌کارانه.
راهکار: کاهش وابستگی‌های سیاسی در ترکیب هیئت‌مدیره و ساختار مدیریتی.

چن و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "افشای کیفیت کنترل داخلی و کاهش جبهه‌گیری" به این نتیجه رسیدند که افشای کیفیت کنترل داخلی به عموم می‌تواند از جبهه‌گیری در گزارش‌های مالی بکاهد.

چالش: پنهان‌کاری در مورد ضعف‌های سیستم کنترل داخلی.
پیامد: کاهش اعتماد سرمایه‌گذاران و افزایش ریسک اطلاعاتی.
راهکار: الزام به افشای داوطلبانه یا اجباری کیفیت کنترل‌های داخلی.

سانگ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "بازاری شدن و فساد در مشاغل خانوادگی" به این نتیجه رسیدند که میزان بازاری شدن و ارتباطات شخصی قوی مدیران با نهادهای دولتی در شیوع شیوه‌های غیرقانونی نقش دارد.

چالش: استفاده از روابط شخصی برای کسب مزیت ناعادلانه در رقابت بازار.
پیامد: تحریف مکانیسم‌های بازار و ایجاد رقابت ناسالم.
راهکار: ایجاد سازوکارهای شفاف برای گزارش‌دهی و نظارت بر کلیه تعاملات.

ترلاک و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "حاکمیت شرکتی و کنترل خانواده" به این نتیجه رسیدند که نقص‌های شفافیت و استانداردهای ناکافی حاکمیت شرکتی، کنترل خانواده برای دستیابی به ثروت شخصی را تسهیل می‌کنند.

چالش: غلبه منافع خانواده بر منافع شرکت.
پیامد: انتقال ثروت از سهامداران اقلیت به اعضای خانواده و کاهش ارزش شرکت.
راهکار: تقویت استقلال هیئت‌مدیره و حضور مؤثر سهامداران اقلیت در نظارت بر امور.



ژنگ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "مالکیت ماکیاولیستی و فرهنگ سازمانی" به این نتیجه رسیدند که یک مالک با گرایش‌های ماکیاولیستی می‌تواند فرهنگ شرکتی مشابهی را پرورش دهد.
چالش: سمی شدن فضای سازمانی تحت تأثیر رهبری غیراخلاقی.
پیامد: کاهش سلامت روانی کارکنان.
راهکار: اجرای برنامه‌های ارزیابی برای سنجش رفتار مدیریت و فرهنگ سازمانی.

یاکوب و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "شکست تجاری و متغیرهای فرهنگی درون سازمانی" به این نتیجه رسیدند که متغیرهای فرهنگی درون سازمانی مانند مدیریت ضعیف، در ایجاد شکست تجاری اهمیت زیادی دارند.
چالش: فقدان کنترل مؤثر مالکان بر عملکرد مدیریت.
پیامد: افزایش احتمال وقوع تخلفات مدیریتی و شکست تجاری.
راهکار: بهبود حکمرانی داده‌ها و ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی عملیاتی شفاف.

گوتشالک و آستینگ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "پاداش ناعادلانه و ترمیم انصاف" به این نتیجه رسیدند که پاداش‌های ناعادلانه افراد را به سمت تلاش برای بازگرداندن ظاهر انصاف سوق می‌دهد.
چالش: وجود احساس بی‌عدالتی در سیستم پاداش.
پیامد: بروز رفتارهای تلافی‌جویانه غیراخلاقی از سوی کارکنان.
راهکار: طراحی سیستم‌های پاداش مبتنی بر شاخص‌های عینی، قابل اندازه‌گیری و عادلانه.

جیا (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "شکاف دستمزد و سوءرفتار مالی" به این نتیجه رسیدند که اختلاف قابل توجه در جبران خسارت بین مدیرعامل و مدیریت ارشد ممکن است به سوء رفتار مالی منجر شود.
چالش: ایجاد شکاف طبقاتی و احساس نارضایتی در تیم مدیریتی.
پیامد: افزایش انگیزه برای دست‌کاری نتایج مالی و کلاهبرداری.
راهکار: شفاف‌سازی معیارهای پاداش و کاهش اختلاف نامتعارف دستمزدها در سطوح مختلف مدیریتی.
وو و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "پاداش مدیران و دست‌کاری نتایج" به این نتیجه رسیدند که افزایش پاداش مدیران اجرایی ممکن است ناشی از دست‌کاری در نتایج تجاری باشد.
چالش: ارتباط مستقیم و بدون نظارت پاداش با معیارهای کوتاه‌مدت مالی.
پیامد: قربانی شدن منافع بلندمدت شرکت برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت.
راهکار: مشروط کردن پاداش‌ها به معیارهای بلندمدت و کیفی در کنار شاخص‌های مالی کوتاه‌مدت.
کشمیری و ماهاجان (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "استراتژی محصول و رفتار غیراخلاقی" به این نتیجه رسیدند که استراتژی برندسازی و تنوع محصول می‌تواند باعث رفتارهای غیراخلاقی مرتبط با محصول شود.
چالش: فشار برای موفقیت در بازار و رقابت ناسالم.



پیامد: بروز جنجال‌هایی مانند تبلیغات فریبنده و تبانی در قیمت‌گذاری.
راهکار: استقرار کمیته‌های اخلاقی مستقل برای نظارت بر استراتژی‌های بازاریابی و قیمت‌گذاری.

پیشینه‌ها در سطح نهادی: محیط کلان اقتصادی و اجتماعی

مدیولی و همکاران (2023) در پژوهشی با عنوان «کیفیت حکمرانی و سطح فساد» به این نتیجه رسیدند که وجود فساد منطقه‌ای و کیفیت پایین حکمرانی می‌تواند شرکت‌های خانوادگی را به سمت فعالیت‌های غیرقانونی سوق دهد. چالش: تقویت رفتار غیراخلاقی در محیط نهادی فاسد. پیامد: شرکت‌های خانوادگی برای محافظت از منافع خود مجبور به تطابق با هنجارهای فاسد محیط می‌شوند. راهکار: تلاش جمعی برای بهبود حاکمیت و شفافیت در سطح کلان، و پایبندی به استانداردهای بالاتر.

سلیمانوف و همکاران (2018)، ادلستون و همکاران (2020) در پژوهش‌هایشان با عنوان «مشاغل خانوادگی در بافت‌های نهادی ضعیف» به این نتیجه رسیدند که توسعه نهادی محدود، از شرکت‌های تحت کنترل خانواده‌های الیگارش حمایت می‌کند و در چنین شرایطی ممکن است رشوه‌خواری به‌عنوان یک هنجار پذیرفته شود. چالش: ضعف قوانین و نهادهای نظارتی. راهکار: تقویت نهادهای مدنی و رسانه‌های آزاد برای افزایش پاسخگویی.

سیسون و همکاران (2020) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ و سنت ملی، چارچوب‌های تفسیری متفاوتی برای ارزیابی رفتارهایی مانند "هدیه دادن" یا "خویشاوندسالاری" ارائه می‌دهند. چالش: نسبی بودن تعریف اخلاق و فساد در بسترهای فرهنگی مختلف. پیامد: دشواری در تعیین مرز بین رسم فرهنگی پذیرفته‌شده و فساد. راهکار: تدوین کدهای رفتاری شرکتی جهت شفافیت و رعایت استانداردهای جهانی، فراتر از هنجارهای محلی.

مافرولا و همکاران (2023) در پژوهشی درباره نقش ساختارهای جامعه‌شناختی در شرکت‌های خانوادگی، به این نتیجه رسیدند که ساختارهای جامعه‌شناختی (نیروهای قانونی، هنجارهای فرهنگی و نهادهای اجتماعی) می‌توانند به‌عنوان محرک رفتارهای غیراخلاقی در شرکت‌های خانوادگی عمل کنند. چالش: فشار نهادهای اجتماعی برای موفقیت اقتصادی به هر قیمت. پیامد: توجیه روش‌های غیرقانونی برای دستیابی به اهداف اقتصادی مورد تأیید جامعه. راهکار: ترویج مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها و تقویت نهادهای مدنی ناظر بر اخلاق کسب‌وکار.

جون و همکاران (2020) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که در بسیاری از اقتصادها، دولت‌ها با اعمال قدرت بر تخصیص منابع، فضایی ایجاد می‌کنند که شرکت‌ها را به سمت رفتارهای رانت‌خواری سوق می‌دهد.



چالش: محدود شدن رقابت عادلانه به دلیل نقش پررنگ و مداخله‌گرایی دولت در اقتصاد.
پیامد: رقابت بر سر کسب رانت و ارتباطات سیاسی به جای رقابت بر اساس کارایی و نوآوری.
راهکار: اصلاحات اقتصادی برای کاهش مداخلات دولت و ایجاد فضای رقابتی شفاف و عادلانه.

سلیمانوف و همکاران (2018) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که در یک "تله توسعه" توسعه نهادی محدود از شرکت‌های تحت کنترل خانواده‌های الیگارش می‌کند که خود با استفاده از نفوذ سیاسی، وضعیت موجود فساد را تداوم می‌بخشند.

چالش: چرخه معیوب بین نهادهای ضعیف و تمرکز قدرت در دست الیگارش‌ها.
پیامد: مانع شدن رقابت، نوآوری و رشد اقتصادی پایدار.
راهکار: تقویت نهادهای دموکراتیک، حاکمیت قانون و استقلال قضایی برای شکستن این چرخه.

گایا و همکاران (2017) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بازارهای مالی توسعه‌نیافته و حفاظت نهادی ناکافی از سرمایه‌گذاران خرد، تمایل مالکان به مشارکت در فعالیت‌های غیرقانونی را افزایش می‌دهد.
چالش: ناتوانی سهامداران خرد در نظارت مؤثر بر مالکان کنترل‌کننده.
پیامد: افزایش ریسک سلب مالکیت از سهامداران اقلیت و سایر سوءاستفاده‌ها.
راهکار: اصلاحات نهادی برای تقویت حقوق سهامداران، توسعه بازار سرمایه و بهبود اجرای قوانین.

کریشان و پیچوا (2019) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که حساب‌رسان، شرکت‌های خانوادگی با کمیته‌های حسابرسی ناکافی را مستعدترین شرکت‌ها برای فعالیت‌های کلاهبرداری می‌دانند.
چالش: ضعف در سیستم‌های کنترل داخلی و نظارتی.
پیامد: افزایش احتمال وقوع و عدم کشف تخلفات مالی.
راهکار: تقویت الزامات تشکیل کمیته‌های حسابرسی مستقل و باصلاحیت در شرکت‌های خانوادگی بزرگ.

وو و همکاران (2020) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که سرمایه‌گذاران نهادی ممکن است خود به دلیل تمایل به سوداگری، نقش نظارتی خود را به‌درستی ایفا نکنند و حتی باعث افزایش ریسک بازار شوند.
چالش: کوتاه‌مدت‌نگری و منفعت‌طلبی برخی سرمایه‌گذاران نهادی.
پیامد: کاهش اثربخشی آن‌ها به‌عنوان یک مکانیسم نظارتی و افزایش نوسانات بازار.
راهکار: ایجاد انگیزه برای سرمایه‌گذاران نهادی برای اتخاذ رویکردی بلندمدت‌تر و فعال‌تر در حاکمیت شرکتی.

آستانا (2012) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که اجرای برنامه‌های آگاهی‌بخشی حقوق بشر و آموزش در سطح جامعه می‌تواند حتی بدون هدف‌گیری مستقیم فساد، به کاهش قابل توجه آن منجر شود.
چالش: وجود فساد سازمانی به دلیل عدم آگاهی جامعه.



راهکار: سرمایه‌گذاری بر آموزش همگانی و تقویت جامعه مدنی به‌عنوان یک راهکار پایه‌ای و بلندمدت برای مبارزه با فساد.

اچ. چوی و همکاران (2018) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که در حوزه‌های قضایی حقوق مدنی، ممکن است اجرای مقررات علیه سوءاستفاده از سهامداران اقلیت سست‌تر باشد که سلب مالکیت را تسهیل می‌کند. چالش: ضعف در سیستم‌های حقوقی برای حمایت از سرمایه‌گذاران خرد. پیامد: افزایش ریسک سوءاستفاده از قدرت توسط سهامداران کنترل‌کننده. راهکار: هماهنگی و تقویت قوانین حاکمیت شرکتی در سطح بین‌الملل و اصلاح قوانین داخلی برای حمایت بهتر از سهامداران اقلیت.

برخی مطالعات بر تاثیر ویژگی‌های شخصیتی بر سوء رفتار در سازمان تاکید داشته‌اند. ریچاردز (2023) در پژوهشی با عنوان "تأثیر ویژگی‌های شخصیتی سلف بر سوء رفتار سازمانی" به این نتیجه رسید که هدف غیرمالی اعمال اقتدار و نفوذ، تسلط مردسالارانه را در واحدهای خانوادگی تقویت می‌کند. چالش: استفاده از نفوذ برای ابراز قدرت به جای پیشبرد اهداف کسب‌وکار. پیامد: ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر ترس و فرمان‌برداری، و تضعیف شایسته‌سالاری. راهکار: شفاف‌سازی اهداف و انگیزه‌های اعمال قدرت و ایجاد سیستم ارزیابی مبتنی بر عملکرد.

رابینسون و همکاران (2009) در مطالعه‌ای با عنوان "نقش ویژگی‌های سلف در رهبری مضر" به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های سلف می‌تواند در ظهور رهبری مضر و رفتارهای مرتبط نقش داشته باشد. چالش: تداوم فرهنگ سمی و الگوهای رفتاری ناسالم. پیامد: نهادینه شدن سوء رفتار در فرهنگ سازمانی. راهکار: ارزیابی انتقادی میراث فرهنگی سازمان و اجرای برنامه‌های تحول فرهنگی.

ژنگ و همکاران (2017) در پژوهشی با عنوان "رابطه فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های مالک" به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ سازمانی ماکیاولیستی و ویژگی‌های ماکیاولیستی که توسط مالک نشان داده می‌شود، همبستگی وجود دارد.

چالش: انتقال ویژگی‌های فردی مالک به فرهنگ کل سازمان. پیامد: ایجاد محیطی رقابتی و بی‌اعتماد که در آن پایان، وسیله را توجیه می‌کند. راهکار: استقرار سیستم‌های حاکمیت شرکتی برای متعادل کردن قدرت فرد و نهادینه شدن ارزش‌های اخلاقی.



مونتیل مندز و سوتو ماسیل (2021) در پژوهشی با عنوان "رابطه مالکیت و کنترل با جنبه‌های تاریک" به این نتیجه رسیدند که افزایش مسائل مربوط به مالکیت و کنترل در یک شرکت خانوادگی با ظهور جنبه تاریک آن ارتباط مثبت دارد.

چالش: تمرکز بیش از حد مالکیت در دستان تعداد کمی از اعضای خانواده.
پیامد: افزایش احتمال تصمیم‌گیری‌های خودکامه.
راهکار: تنوع بخشیدن به ساختار مالکیت.

تسائو و همکاران (2019) در مطالعه‌ای با عنوان "نقض پیمان بدهی در کسب‌وکارهای خانوادگی" به این نتیجه رسیدند که مالکان خانوادگی هنگام اولویت‌بندی جنبه "کنترل و نفوذ خانواده" در ثروت عاطفی-اجتماعی، احتمال بیشتری در نقض پیمان بدهی دارند.

چالش: اولویت دادن به حفظ کنترل خانواده بر پایبندی به تعهدات خارجی.
پیامد: افزایش ریسک اعتباری و کاهش اعتماد شرکای تجاری.
راهکار: ایجاد درک متقابل از این که حفظ کنترل در بلندمدت نیازمند شهرت خوب و پایبندی به تعهدات است.

رامیرز اورلانا و همکاران (2017) در پژوهشی با عنوان "روش‌های نادرست در مدیریت مالکیت خانوادگی" به این نتیجه رسیدند که مالکانی که هم‌زمان نقش‌های مدیریتی را بر عهده می‌گیرند، اغلب برای بهینه‌سازی ارزش سازمان به روش‌های نادرست متوسل می‌شوند.

چالش: تعارض منافع ذاتی در موقعیت مالک-مدیر.
پیامد: امکان تصمیم‌گیری برای منافع کوتاه‌مدت مالکیت به ضرر سلامت بلندمدت شرکت.
راهکار: تفکیک نقش‌ها و یا ایجاد مکانیسم‌های نظارتی قوی برای مدیریت تعارض منافع.

چی و همکاران (2019) در مطالعه‌ای با عنوان "تأثیر کنترل شدید بر سهامداران اقلیت" به این نتیجه رسیدند که کنترل شدید اعمال‌شده توسط مالکان خانوادگی ممکن است احتمال جمع‌آوری اجاره به ضرر سهامداران اقلیت را افزایش دهد.

چالش: فقدان شفافیت و نظارت بر تصمیمات و معاملات مرتبط با خانواده.
پیامد: انتقال ثروت شرکت به جیب اعضای خانواده به زیان سایر سهامداران.
راهکار: ایجاد کمیته‌های مستقل حسابرسی.

اچ. چوی و همکاران (2018) در پژوهشی با عنوان "فعالیت‌های مجرمانه در گروه‌های تجاری خانوادگی" به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های خانوادگی که توسط گروه‌های تجاری نگهداری می‌شوند، بیشتر مستعد انجام فعالیت‌های مجرمانه مربوط به معاملات درون‌گروهی هستند.

چالش: پیچیدگی ساختار گروه‌های تجاری و ایجاد زمینه معاملات غیرشفاف.



پیامد: انتقال دارایی‌ها و بدهی‌ها بین شرکت‌های گروه به نفع خانواده کنترل‌کننده.
راهکار: تقویت مقررات حاکمیت شرکتی برای گروه‌های تجاری و افزایش نظارت.

یو و کوان (2013) در پژوهشی با عنوان "رفتار رانت‌خواری در مالکیت خانوادگی" به این نتیجه رسیدند که وراثت برابر حقوق مالکیت در یک خانواده می‌تواند منجر به رفتار رانت‌خواری در بین مالکان خانواده شود.
چالش: رقابت مالکان با یکدیگر برای کسب مزیت.
پیامد: درگیری داخلی بر سر منابع شرکت و کاهش عملکرد کلی.
راهکار: تعریف واضح حقوق و مسئولیت‌های هر مالک و ایجاد توافق‌نامه‌های سهامداران.

جدول 18) خلاصه نتایج پیشنهادها در مورد جنبه‌های روی تارک کسب‌وکار خانوادگی

سطح	نویسنده	سال	عنوان اثر / موضوع	چالش	پیامد	راهکار
فردی	پیرا و همکاران	(2021)	ویژگی‌های شخصیتی تاریک در رهبران کسب‌وکارهای خانوادگی	اعتماد به نفس کاذب و تصمیم‌گیری‌های پرخطر و غیرواقعیانه	افزایش احتمال وقوع اشتباهات استراتژیک و پرهزینه	ایجاد مکانیسم‌های نظارتی برای بررسی تصمیمات کلان
	مونتیل مندز-سوتو ماسیل	(2021)	رابطه خودمحوری مدیران با رفتارهای غیراخلاقی در کسب و کارهای خانوادگی	اولویت دادن به منافع فردی بر منافع سازمان و دیگر ذینفعان.	ایجاد بی‌عدالتی، کاهش روحیه کارکنان و آسیب به انسجام سازمانی.	ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر جمع‌گرایی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی از طریق آموزش و سیستم پاداش.
	مونتیل مندز-سوتو ماسیل	(2021)	سه‌گانه تاریک در محیط‌های کاری خانوادگی.	احساس برتری و عدم همدلی اعضای شرکت.	ایجاد محیط کار سمی، افزایش تقلب و سوءاستفاده از قدرت.	استفاده از ابزارهای غربالگری روان‌شناختی در فرآیند گزینش و انتصاب مدیران.
	مونتیل مندز-سوتو ماسیل	(2021)	تظاهرات شخصیت در مدیریت خانواده	دنبال کردن سود و شهرت بدون توجه به روش‌های اخلاقی.	تخلفات مالی و آسیب بلندمدت به اعتبار کسب‌وکار.	تأکید بر اخلاق‌مداری به عنوان یکی از ارزش‌های اصلی خانواده و کسب‌وکار.
	آگنیهورت ی-باتاچاریا	(2022)				
	کوپر و همکاران	(2013)	تضاد نقش در کارکنان خانواده	چالش: تداخل نقش‌های خانوادگی و حرفه‌ای، مشخص نبودن انتظارات و مسئولیت‌ها.	استرس فردی، کاهش بهره‌وری و دامن زدن به چرخه رفتارهای انحرافی در سازمان.	تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی و ایجاد مرز بین مسائل خانوادگی و کسب‌وکار.
	پلستر و	()	هیجان‌خواهی و	تمایل به	قرار دادن شرکت در	استقرار چارچوب‌های



مدیریت ریسک قوی و الزام به تحلیل هزینه-فایده برای پروژه‌های پرریسک.	معرض خطرات مالی.	ریسک‌پذیری افراطی و غیرضروری در تصمیم‌گیری‌های کسب‌وکاری.	ریسک‌پذیری در مشاغل خانوادگی	2023)	همکاران	
فعال‌سازی پتانسیل رهبری زنان از طریق توانمندسازی و اعطای موقعیت‌های تصمیم‌گیری.	پیامد مثبت: کاهش موارد نقض قوانین و ایجاد محیط کاری متعادل‌تر.	نقش کم‌رنگ زنان در رهبری کسب‌وکارهای خانوادگی.	نقش جنسیت در کاهش سوءرفتار	) 2023)	ریچاردز	
طراحی سیستم‌های گزارشگری شفاف و مکانیسم‌های بازدارنده قوی.	کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه در حضور زنان در نقش‌های نظارتی.	-	تمایل به سرقت و جنسیت	) 2018)	ابراین و همکاران	
تشویق زنان به حضور در سطوح بالای مالکیت.	بهبود حاکمیت شرکتی و افزایش شفافیت.	-	کنترل مؤثر توسط سهامداران زن	) 2021)	لیانو و همکاران	
سرمایه‌گذاری بر آموزش مستمر و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و اخلاقی مدیران.	تضعیف شایسته‌سالاری.	محدود شدن احتمالی درک از اخلاق حرفه‌ای به دلیل سطح پایین تحصیلات یا تجربه.	عوامل جمعیت‌شناختی و رفتار غیراخلاقی	) 2019)	آکوفو و کیوپولد	
تقویت فرهنگ سازمانی یکپارچه.	افزایش تنش در محیط کار.	تشکیل اتحادها و گروه‌بندی‌های غیررسمی در تقابل با اهداف سازمان.	تأثیر دوستی بر رفتار سازمانی	) 2018)	مارلر و استنلی	
آموزش مدیریت عادلانه و ایجاد کانال‌های امن برای گزارش تخلفات.	عدم اعتماد کارکنان، کاهش تعهد سازمانی و افزایش ترک خدمت.	سوءاستفاده رهبران از قدرت برای جانب‌داری یا آزار کارکنان.	پیامدهای نظارت سوءاستفاده‌گرانه	) 2019)	اراسلی و همکاران	
ایجاد قوانین شفاف و یکسان برای همه اعضا و اعلام پیامدهای قطعی تخلف.	افزایش رفتارهای فرصت‌طلبانه و خسارت مالی به شرکت.	کاهش احساس مسئولیت‌پذیری در بین اعضا.	تأثیر روابط خونی بر رفتار مالی	) 2018)	أبراین و همکاران	خانوادگی
بازتعریف ثروت براساس اعتبار و مشروعیت اخلاقی.	توجیه رفتارهای مشکوک با انگیزه «حفظ خانواده».	اولویت دادن به حفظ دارایی‌های عاطفی خانواده، حتی از طریق	ثروت عاطفی-اجتماعی و رفتار غیراخلاقی	) 2014))	دینگ و وو هاینز و	



	همکاران	(2015)		روش های غیر اخلاقی.	
تقویت حس مسئولیت پذیری و پررنگ کردن پیامدهای تخریب اعتبار.	گایا و همکاران	) (2017	عوامل بازدارنده تخلفات مالی	تخلفات مالی.	
ایجاد مکانیسم های رسمی برای مدیریت تعارض و تفکیک مسائل خانوادگی از مسائل حرفه ای.	پریا و همکاران	) (2012	تعارضات خانوادگی و سوء رفتارهای سازمانی	انتقال تعارضات شخصی و خانوادگی به محیط کسب و کار.	کاهش بهره وری و افزایش رفتارهای تلافی جوینانه.
استقرار سیستم های کنترل مالی دقیق و تفویض اختیارات نظارتی به نهادهای مستقل.	گوتشالک و آستینگ	) (2020	هویت خودشیفته وار در سازمان های خانوادگی	عدم درک تمایز روشن بین امور مالی خود و منابع مالی شرکت/ عدم مرز بین مالکیت و شخصیت.	استفاده شخصی از منابع شرکت و سوء استفاده مالی.
استفاده از میانجی گران حرفه ای برای حل اختلافات خانوادگی.	روندی و همکاران	) (2023	درگیری های درون خانوادگی و رفتارهای غیر قانونی	استفاده از روش های غیر اخلاقی برای حل و فصل اختلافات خانوادگی در عرصه کسب و کار.	افزایش ریسک قانونی و از دست دادن اعتماد شرکای تجاری.
الزام جانشینان به گذراندن دوره های آموزشی و کسب تجربه خارج از شرکت خانواده.	لیتر و ترنر	) (2013	عملکرد روان شناختی جانشینان	احساس مالکیت بدون کسب شایستگی لازم در نسل بعدی.	کاهش مشروعیت رهبری.
تعریف وفاداری به معنای حفظ منافع بلندمدت خانواده، از طریق عمل کردن به شیوه ای اخلاقی و قانونی.	دوبروولس کی و همکاران	) (2022	هنجارهای خانوادگی و فرهنگی سازمانی	تعارض بین وفاداری و خانوادگی و مسئولیت پذیری سازمانی.	پنهان کاری، تشدید خطاها و شکل گیری فرهنگ مجرمانه.
طراحی ساختار حاکمیتی برای رعایت و حفظ هویت خانواده و حقوق ذینفعان.	کلرمنز و همکاران	) (2012	دل بستگی عاطفی و رفتارهای تاریک	استفاده از روش های نامشروع برای حفظ کنترل و نفوذ خانواده بر کسب و کار.	تضعیف حاکمیت شرکتی و آسیب به حقوق سهامداران اقلیت.
مشورت با مشاوران خارج از حلقه خانواده برای تحلیل بی طرفانه	ادلستون و همکاران	) (2020	رشوه خواری در کسب و کارهای خانوادگی	درک محدود و جانب دارانه از محیط کسب و کار.	ایجاد یک فضای نهادی ناسالم.



محیط کسب و کار.						
تدوین دستورالعمل‌های شفاف و اجباری برای تمامی پست‌ها، صرف‌نظر از نسبت خانوادگی.	افزایش خطاهای عملیاتی و تخلفات ایمنی.	فقدان رویه‌های رسمی و استاندارد به دلیل استخدام بستگان.	بررسی ارتباط خویشاوندسالاری با ایجاد فضای غیررسمی	) (2021	پیرا و همکاران	
برنامه‌ریزی دقیق برای جانشینی و تدوین ارزش‌های مکتوب.	روی آوردن به روش‌های کوتاه‌مدت و غیراخلاقی برای حفظ وضعیت.	بحران هویت و رهبری در دوران گذار.	رفتارهای فرصت طلبانه در نبود بنیان گذار کسب و کار خانوادگی	) (2013	یو و کوان	
شفافیت کامل و اعمال یکسان قوانین انضباطی برای تمامی اعضا، صرف‌نظر از نسبت خانوادگی.	فضای ناسالم سازمانی	احساس مصونیت و مسئولیت‌ناپذیری در بین اعضای نزدیک خانواده.	تأثیر روابط خونی بر رفتار کارکنان	) (2018	أبرایان و همکاران	
ترویج نگاهی بلندمدت به سود اقتصادی خانوادگی.		تعارض بین منافع کوتاه‌مدت خانواده و سلامت بلندمدت کسب و کار.	تمایل محافظت از ثروت و اعتبار خانواده و رفتارهای غیراخلاقی	) (2014) (2015) (۲۰۱۹)	دینگ وو هاینتس و همکاران تسائو و همکاران	
ایجاد مکانیسم‌های رسمی و غیررسمی برای حل تعارض و تقویت انسجام خانواده.		انتقال تعارضات خانوادگی به محیط کسب و کار.	تعارضات خانوادگی و پیامدهای سازمانی	) (2023) (۲۰۱۲)	روندی و همکاران ادلستون و کیدول	
تدوین منشور اخلاقی خانواده شایسته‌سالاری و حرفه‌ای‌گرایی.		تقدم وفاداری خانوادگی بر شایستگی و انصاف.	بررسی رابطه وفاداری افراطی به ارزش‌های خانواده با کاهش تعهدات سازمانی	) (۲۰۲۲) (۲۰۱۴)	دوبروولس کی و همکاران کشمیری و ماهاجان	
سرمایه‌گذاری بر سرمایه اجتماعی و برندسازی مبتنی بر صداقت به عنوان یک دارایی استراتژیک.			شهرت و رفتار مالی در مشاغل خانوادگی	) (2019	گوانا و همکاران	
ایجاد کمیته‌های مستقل حسابرسی.	انتقال ثروت شرکت به جیب اعضای خانواده	فقدان شفافیت و نظارت بر تصمیمات و	تأثیر کنترل شدید بر سهامداران اقلیت.	) (1998	گالو	سازما نی/



مالکیتی	رامیرز- اورلانا و همکاران	) (2017	معاملات مرتبط با خانواده.	به زیان سایر سهامداران.	
	چی و همکاران	) (2019			
	چن و همکاران	) (2020	بررسی عوامل فقدان حاکمیت شرکتی مؤثر	سوءرفتارهای مدیریتی. ناکارآمدی در شرکت.	استقرار کدهای حاکمیت شرکتی و الزام به گزارش‌دهی شفاف.
	ریچاردز	) (2023	تأثیر ویژگی‌های شخصیتی سلف بر سوءرفتار سازمانی	استفاده از نفوذ برای ابراز قدرت به جای پیشبرد اهداف کسب‌وکار.	شفاف‌سازی اهداف و انگیزه‌های اعمال قدرت و ایجاد سیستم ارزیابی مبتنی بر عملکرد.
	رایینسون و همکاران	) (2009	نقش ویژگی‌های سلف در رهبری مضر	تداوم فرهنگ سمی و الگوهای رفتاری ناسالم.	ارزیابی انتقادی میراث فرهنگی سازمان و اجرای برنامه‌های تحول فرهنگی.
	ژنگ و همکاران	) (2017	رابطه فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های مالک	انتقال ویژگی‌های فردی مالک به فرهنگ کل سازمان.	متعادل کردن قدرت فرد و نهادینه شدن ارزش‌های اخلاقی.
	مونتیل مندز و سوتو ماسیل	) (2021	رابطه مالکیت و کنترل با جنبه‌های تاریک	تمرکز بیش‌ازحد مالکیت در دستان تعداد کمی از اعضای خانواده.	تنوع بخشیدن به ساختار مالکیت.
	تسانو و همکاران	) (2019	نقض پیمان بدهی در کسب‌وکارهای خانوادگی	اولویت دادن به حفظ کنترل خانواده بر پایبندی به تعهدات خارجی.	ایجاد درک متقابل از این که حفظ کنترل مساوی است با شهرت خوب و پایبندی به تعهدات.
	رامیرز اورلانا و همکاران	) (2017	روش‌های نادرست در مدیریت مالکیت خانوادگی	تعارض منافع ذاتی در موقعیت مالک-مدیر.	تفکیک نقش‌ها و با ایجاد مکانیسم‌های نظارتی قوی برای مدیریت تعارض منافع.
	اچ. چوی و همکاران	) (2018	فعالیت‌های مجرمانه در گروه‌های تجاری خانوادگی	پیچیدگی ساختار گروه‌های تجاری و ایجاد زمینه معاملات غیرشفاف.	تقویت مقررات حاکمیت شرکتی برای گروه‌های تجاری و افزایش نظارت.



استقرار واحدهای حسابرسی داخلی.	ناکارآمدی شرکت.	سوءرفتارهای مدیریتی.	بررسی علل فقدان حاکمیت مؤثر شرکتی در کسب و کارهای خانوادگی	) (2006	داسیلوا- مورائو و گرامینیو
تعریف واضح حقوق و مسئولیت‌های هر مالک.	درگیری داخلی بر سر منابع شرکت و کاهش عملکرد کلی.	رقابت مالکان با یکدیگر برای کسب مزیت.	رفتار رانت‌خواری در مالکیت خانوادگی	) (2013	یو و کوان
بازنگری دوره‌ای در فرهنگ و فرآیندهای شرکت‌های خانوادگی.	افزایش احتمال تداوم شیوه‌های تجاری غیرشفاف.	تثبیت فرهنگ سازمانی کهنه و مقاوم در برابر تغییرات اخلاقی در شرکت‌های با عمر طولانی.	شرکت‌های خانوادگی و شیوه‌های تجاری	) (۲۰۰۲	آدامز و همکاران
استقرار سیستم‌های کنترل داخلی قوی و مستقل برای پوشش تمام سطوح سازمانی.	کاهش پاسخگویی و افزایش فضا برای اقدامات غیراخلاقی.	ناکافی بودن کنترل و نظارت در سازمان‌های بسیار بزرگ.	تأثیر مقیاس شرکت بر اخلاق‌گرایی	) (۲۰۱۲	کیدول و همکاران
کاهش وابستگی‌های سیاسی در ترکیب هیئت‌مدیره و ساختار مدیریتی.	تضعیف حاکمیت شرکتی و گزارشگری مالی غیرمحافظه‌کارانه.	تعارض منافع ناشی از ارتباطات سیاسی مدیریت.	وابستگی‌های سیاسی و حاکمیت شرکتی در بنگاه‌های خانوادگی	) (۲۰۱۹	چی و همکاران
الزام به افشای داوطلبانه یا اجباری کیفیت کنترل‌های داخلی.	کاهش اعتماد سرمایه‌گذاران و افزایش ریسک اطلاعاتی.	پنهان‌کاری در مورد ضعف‌های سیستم کنترل داخلی.	افشای کیفیت کنترل داخلی و کاهش جبهه‌گیری	) (2020	چن و همکاران
ایجاد سازوکارهای شفاف برای گزارش‌دهی و نظارت بر کلیه تعاملات.	تحریف مکانیسم‌های بازار و ایجاد رقابت ناسالم.	استفاده از روابط شخصی برای کسب مزیت ناعادلانه در رقابت بازار.	بازاری شدن و فساد در مشاغل خانوادگی	) (۲۰۲۱	سانگ و همکاران
راهکار: تقویت استقلال هیئت‌مدیره و حضور مؤثر سهامداران اقلیت در نظارت بر امور.	پیامد: انتقال ثروت از سهامداران اقلیت به اعضای خانواده و کاهش ارزش شرکت.	چالش: غلبه منافع خانواده بر منافع شرکت.	حاکمیت شرکتی و کنترل خانواده	) (۲۰۱۸	ترلاک و همکاران
اجرای برنامه‌های ارزیابی برای سنجش رفتار مدیریت و فرهنگ سازمانی.	کاهش سلامت روانی کارکنان	سمی شدن فضای سازمانی تحت تأثیر رهبری غیراخلاقی.	مالکیت ماکیاولیستی و فرهنگ سازمانی	) (۲۰۱۷	ژنگ و همکاران



بهبود حکمرانی داده‌ها و ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی عملیاتی شفاف.	افزایش احتمال وقوع تخلفات مدیریتی و شکست تجاری.	فقدان کنترل مؤثر مالکان بر عملکرد مدیریت.	شکست تجاری و متغیرهای فرهنگی درون‌سازمانی	) (۲۰۲۲	یاکوب و همکاران
طراحی سیستم‌های پاداش مبتنی بر شاخص‌های عینی، قابل اندازه‌گیری و عادلانه.	بروز رفتارهای تلافی‌جویانه غیراخلاقی از سوی کارکنان.	وجود احساس بی‌عدالتی در سیستم پاداش.	پاداش ناعادلانه و ترمیم انصاف	) (۲۰۲۰	گوتشالک و آستینگ
شفاف‌سازی معیارهای پاداش و کاهش اختلاف نامتعارف دستمزدها در سطوح مختلف مدیریتی.	افزایش انگیزه برای دست‌کاری نتایج مالی و کلاه‌برداری.	ایجاد شکاف طبقاتی و احساس نارضایتی در تیم مدیریتی.	شکاف دستمزد و سوءرفتار مالی	) (۲۰۱۷	جیا
مشروط کردن پاداش‌ها به معیارهای بلندمدت و کیفی در کنار شاخص‌های مالی کوتاه‌مدت.	قربانی شدن منافع بلندمدت شرکت برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت.	ارتباط مستقیم و بدون نظارت پاداش با معیارهای کوتاه‌مدت مالی.	پاداش مدیران و دست‌کاری نتایج	) (۲۰۲۰	وو و همکاران
استقرار کمیته‌های اخلاقی مستقل برای نظارت بر استراتژی‌های بازاریابی و قیمت‌گذاری.	بروز جنجال‌هایی مانند تبلیغات فریبنده و تبانی در قیمت‌گذاری.	فشار برای موفقیت در بازار و رقابت ناسالم.	استراتژی محصول و رفتار غیراخلاقی	) (۲۰۱۴	کشمیری و ماهاجان
توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر صداقت، مسئولیت‌پذیری و گفت‌وگوی باز.		فرهنگ بسته و غیرشفاف.	فرهنگ سازمانی در مشاغل خانوادگی	) (2017) (2022	ژنگ و همکاران یعقوب و همکاران
حاکمیت و شفافیت در سطح کلان و پایبندی به استانداردهای بالاتر.	ایجاد فضای ناسالم سازمانی.	تقویت رفتار غیراخلاقی در محیط نهادی فاسد.	کیفیت حکمرانی و سطح فساد	) (2023	مدیولی و همکاران
تقویت نهادهای مدنی و رسانه‌های آزاد برای افزایش پاسخگویی.		ضعف قوانین و نهادهای نظارتی.	مشاغل خانوادگی در بافت‌های نهادی ضعیف	) (2018) (2020	سلیمانوف و همکاران ادلستون و همکاران
خط‌مشی‌های روشن شرکت در مورد رشوه و هدیه.	دشواری در تعیین مرز بین رسم فرهنگی پذیرفته‌شده و فساد	تعریف متفاوت و نسبی اخلاق در بسترهای فرهنگی مختلف.	تفاوت نقش فرهنگ و سنت ملی در ارزش‌گذاری	) (2020	سیسون و همکاران



ترویج مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها و تقویت نهادهای مدنی ناظر بر اخلاق کسب‌وکار.	توجیه روش‌های غیرقانونی برای دستیابی به اهداف اقتصادی مورد تأیید جامعه.	فشار نهادهای اجتماعی برای موفقیت اقتصادی به هر قیمت.	نقش ساختارهای جامعه‌شناختی در شرکت‌های خانوادگی	) (2023	مافرولا و همکاران
اصلاحات اقتصادی برای کاهش مداخلات دولت و ایجاد فضای رقابتی شفاف و عادلانه.	رقابت بر سر کسب رانت و ارتباطات سیاسی به جای رقابت بر اساس کارایی و نوآوری.	محدود شدن رقابت عادلانه.	نقش و مداخله‌گرایی دولت در اقتصاد شرکت‌های خانوادگی	) (2020	جون و همکاران
تقویت نهادهای دموکراتیک، حاکمیت قانون و استقلال قضایی.	مانع شدن رقابت، نوآوری و رشد اقتصادی پایدار.	چرخه معیوب بین نهادهای ضعیف و تمرکز قدرت در دست الیگارشی‌ها.	تله توسعه در شرکت‌های خانوادگی با نهاد ضعیف	) (2018	سلیمانوف و همکاران
اصلاحات نهادی برای تقویت حقوق سهامداران، توسعه بازار سرمایه و بهبود اجرای قوانین.	افزایش ریسک سلب مالکیت از سهامداران اقلیت و سایر سوءاستفاده‌ها.	ناتوانی سهامداران خرد در نظارت مؤثر بر مالکان کنترل‌کننده.	نقش توسعه نیافتگی بازارهای مالی در فعالیت‌های غیرقانونی سرمایه‌گذاران خرد	) (2017	گایا و همکاران
تشکیل کمیته‌های حسابرسی مستقل و باصلاحیت.	افزایش احتمال وقوع و عدم کشف تخلفات مالی.	ضعف در سیستم‌های کنترل داخلی و نظارتی.	بررسی علل بروز کلاه برداری در شرکت‌های خانوادگی.	) (2019	کریشنن و پیچوا
ایجاد انگیزه برای سرمایه‌گذاران نهادی برای اتخاذ رویکردی بلندمدت‌تر و فعال‌تر.	کاهش اثربخشی آن‌ها به عنوان یک مکانیسم نظارتی و افزایش نوسانات بازار.	کوتاه‌مدت‌نگری و منفعت‌طلبی برخی سرمایه‌گذاران نهادی.	پیامدهای تمایل سرمایه‌گذاران نهادی به سوداگری و عدم اجرای نقش نظارتی.	) (2020	وو و همکاران
سرمایه‌گذاری بر آموزش همگانی و تقویت جامعه مدنی		گسترده‌گی فساد سازمانی به دلیل عدم آگاهی جامعه.	نقش برنامه‌های آگاهی‌بخشی و آموزش جامعه در کاهش فساد	) (2012	آستانا
اصلاح قوانین داخلی برای حمایت بهتر از سهامداران اقلیت.	افزایش ریسک سوءاستفاده از قدرت توسط سهامداران بزرگ.	ضعف در سیستم‌های حقوقی در حمایت از سرمایه‌گذاران خرد.	ناکافی بودن حمایت‌های حقوقی از سرمایه‌گذاران خرد	) (2018	اچ. چوی و همکاران



2-2-3- جمع‌بندی و نقد پیشینه‌های چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی

یافته‌های مطالعات به بررسی پایداری در کسب‌وکارهای خانوادگی با تمرکز بر چهار گونه اصلی پرداختند: سرمایه خانوادگی، استراتژی، مسئولیت اجتماعی (CSR) و جانشینی. یافته‌های کلیدی نشان می‌دهند که سرمایه خانوادگی (متشکل از سرمایه انسانی، اجتماعی و مالی) نقش بسزایی در موفقیت و پایداری بلندمدت این کسب‌وکارها دارد. استراتژی‌های مؤثر شامل کاهش تنش خانوادگی، ترکیب سنت با نوآوری، و سرمایه‌گذاری بلندمدت است. همچنین، کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل پیوندهای عمیق با جامعه و نگرش بین‌نسلی، تمایل ذاتی بیشتری به انجام مسئولیت‌های اجتماعی و اتخاذ مهارت پایدار از خود نشان می‌دهند. در نهایت، فرآیند جانشینی موفق به عنوان یک چالش و عامل حیاتی برای تداوم و بقای این کسب‌وکارها شناسایی شده است.

یافته‌ها موجود نشان می‌دهد که پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی پدیده‌ای چندبعدی است که توسط عوامل درونی (سرمایه خانوادگی، استراتژی‌ها، حاکمیت) و تعامل با بستر خارجی (جامعه، نهادها، بازار) شکل می‌گیرد. تمایز اصلی این کسب‌وکارها، تأکید بر «افق زمانی بلندمدت» و «اهداف بین‌نسلی» است که بر تمامی تصمیمات استراتژیک، از نوآوری و مسئولیت اجتماعی گرفته تا جانشینی، سایه می‌افکند.

2-3- محیط نظری پژوهش

کسب‌وکارهای خانوادگی به عنوان یکی از اشکال غالب در ساختارهای اقتصادی جوامع، علی‌رغم برخورداری از سرمایه‌های منحصربه‌فرد انسانی، اجتماعی و فرهنگی، همواره با چالش‌های پیچیده‌ای در زمینه‌های جانشینی، تعارض، هویت، تصمیم‌گیری و پایداری مواجه بوده‌اند. پویایی خاص این کسب‌وکارها در مرز میان منطق بازار و منطق خانواده، آن‌ها را به عرصه‌ای منحصربه‌فرد برای تحلیل‌های بین‌رشته‌ای بدل کرده است. از این رو، بررسی نظری بنیادهای تبیین‌کننده مسائل و بحران‌های این نوع کسب‌وکارها، نه تنها گامی اساسی در شناخت عمیق‌تر زیست‌بوم آن‌هاست، بلکه پیش‌شرطی برای طراحی مداخلات سیاستی و مدیریتی مؤثر محسوب می‌شود.

فصل پیش رو با عنوان «ملاحظات نظری»، بر پایه گردآوری و تحلیل دقیق ۷۰ نظریه برگرفته از ادبیات جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، مدیریت، انسان‌شناسی و اقتصاد نهادی تدوین شده است. در این بخش از گزارش صرفاً به ارایه گونه‌های نظری مربوطه بر حسب محورهای چندگانه و تحلیل تطبیقی آنها اکتفا می‌شود و مفاد اصلی آن نظریه‌ها در پیوست گزارش تقدیم می‌شود.

در این مجموعه، تلاش شده است تا از رهگذر نظریه‌هایی متنوع همچون نظریه انتقال قدرت، سرمایه اجتماعی، میدان‌های رقابتی درون خانوادگی، ساختارهای احساسی، شکاف ارزشی نسلی، و جانشینی چندمسیره، سیمای نظری جامعی از چالش‌های درونی و بیرونی کسب‌وکارهای خانوادگی ترسیم شود. این نظریه‌ها، در عین تفاوت‌های رویکردی، در یک وجه اشتراک دارند: تأکید بر پیچیدگی‌های خاص پیوندهای خانوادگی در بستر سازمانی و ضرورت طراحی مدل‌های تبیینی مبتنی بر تجربه‌های بین‌نسلی، فرهنگی و ساختاری خاص خانواده‌های کسب‌وکارمحور.

این فصل نظری، بخشی مقدماتی از یک پژوهش جامع درباره‌ی «چالش‌های کسب‌وکارهای خانوادگی در ایران» به‌شمار می‌رود که در آن تلاش داریم با بهره‌گیری از این پشتوانه‌ی نظری گسترده، زمینه تحلیل تجربی و مدل‌سازی



مسئله محور چالش های پیش روی این نوع کسب و کارها را فراهم کنیم. هدف، نه صرفاً مرور نظریات، بلکه ایجاد بستری مفهومی برای فهم بهتر، طبقه بندی واقع بینانه تر، و نهایتاً ارائه راهکارهایی دقیق تر مبتنی بر بستر بومی کشور است.

(الف) گونه شناسی رویکردهای نظری بر اساس رویکرد علمی و درون مایه علمی

جدول 19) طبقه بندی نظریه ها بر اساس رویکرد علمی

نظریه ها (شماره)	تمرکز مفهومی	حوزه علمی
33,32,31,30,26,21,16,13,12,10,7,6,5 38	تمرکز بر ساختار قدرت، مشروعیت، سرمایه اجتماعی، میدان های درون خانوادگی، انتقال فرهنگی و هویتی	جامعه شناسی
35,27,22,20,15,14,11,8,4,3	بررسی تعهد عاطفی، تعارض های هویتی، نقش احساسات، اثر روانی، استعدادیابی	روان شناسی (سازمانی و فردی)
36,34,29,28,25,24,23,19,18,17,9,2,1 37	تأکید بر ساختارهای حکمرانی، جانشینی، تصمیم گیری استراتژیک، نوآوری و توسعه	مدیریت و راهبرد
33,30,26,12,5	تمرکز بر نهادهای فرهنگی-اقتصادی، میراث اجتماعی و سرمایه فرهنگی	اقتصاد نهادی و خانواده
33,32,31	تمرکز بر چالش های فرهنگی، نقش جنسیت، ارزش ها و انتقال نقش ها	مطالعات میان فرهنگی و جنسیت

جدول 20) دسته بندی نظریه ها بر اساس درون مایه موضوعی

نظریه ها (شماره)	محور موضوعی	دسته موضوعی
33,32,31,28,19,18,17,7,6,2,1 36	انواع مدل های جانشینی، چالش های نسلی، مشروعیت، ساختار منعطف	جانشینی و انتقال قدرت
34,33,30,26,20,13,12,10,5	فرهنگ خانوادگی، هویت سازمانی، شکاف ارزشی، انتقال فرهنگی	فرهنگ و هویت خانوادگی
25,24,15,14,9,4,3	ساختار حکمرانی، تصمیم گیری استراتژیک، تعهد و نقش مالک	حاکمیت و تصمیم گیری
22, 27, 29, 35, 21, 16, 11, 5	اعتماد، سرمایه اجتماعی، انتقال دانش، مشارکت	سرمایه اجتماعی و روابط بین نسلی
14, 20, 22, 35, 38, 8	تعارضات روانی، احساسات خانوادگی، سرمایه احساسی	احساسات و روان شناسی خانواده
29, 36, 37, 23	نقش نوآوری، رشد و رقابت پذیری، توسعه انسانی	نوآوری و توسعه

جدول 21) تحلیل آماری فراوانی نظریه ها (بر حسب مضمون)

موضوع	تعداد نظریه ها	درصد تقریبی از کل (۷۰ نظریه)
جانشینی	12	17.1%
فرهنگ و هویت	9	12.9%
سرمایه اجتماعی و اعتماد	7	10.0%



8.6%	6	روانشناسی و احساسات
5.7%	4	نوآوری و توسعه
7.1%	5	حکمرانی و ساختار
10.0%	7	تعارض و قدرت
11.4%	8	نقش خانواده در انتقالها
10.0%	7	عوامل بین نسلی
7.1%	5	دیگر (متفرقه/ترکیبی)

(ب) تحلیل تطبیقی رویکردها

- بین رشته‌ای بودن نظریه‌ها

تعدادی از نظریه‌ها حاصل تلاقی دو یا چند رشته هستند.

جدول (22) رویکردهای نظری میان رشته‌ای

نظریه	توضیح	حوزه‌های مرتبط
نظریه سرمایه احساسی	تبیین تأثیر پیوندهای عاطفی در تصمیم‌گیری	روانشناسی سازمانی + جامعه‌شناسی خانواده
نظریه تعارض هویتی	بررسی تعارض نقش‌ها و هویت‌های خانوادگی و سازمانی	روانشناسی هویت + مدیریت سازمانی
نظریه نقش‌های اجتماعی	تحلیل انتساب نقش‌ها بر پایه انتظارات جنسیتی و اجتماعی	روانشناسی اجتماعی + جامعه‌شناسی نقش
نظریه میدان رقابتی درون خانوادگی	رقابت درون خانوادگی برای مشروعیت و جانشینی	جامعه‌شناسی میدان بورديو + روان‌شناسی قدرت
نظریه مدل چندفرهنگی	بررسی چالش‌های جانشینی در خانواده‌های چندفرهنگی	مدیریت بین فرهنگی + نظریه‌های جانشینی

- نظریه‌های جهانی در مقابل بومی

جدول (23) رویکردهای نظری جهان محلی

نظریه	توضیح	وضعیت انطباق
نظریه سرمایه فرهنگی	چون مبتنی بر مفاهیم فرهنگ و تربیت خانوادگی است	قابل انطباق
نظریه اعتماد بین نسلی	بر روابط درون خانوادگی ایرانی قابل پیاده‌سازی است	قابل انطباق
نظریه مدل چندفرهنگی	چون بیشتر بر بافت غربی چندفرهنگی استوار است	نیازمند بومی‌سازی
نظریه میدان رقابتی	نیاز به تحلیل ساختار قدرت در خانواده‌های ایرانی دارد	نیازمند تطبیق
نظریه تعهد عاطفی	به شدت با فرهنگ پیوندهای عاطفی در ایران سازگار است	قابل انطباق



– نظریه‌های کلان‌نگر در برابر خردنگر

جدول 24) رویکردهای نظری بر حسب مقیاس تحلیل

سطح تحلیل	نظریه‌ها
کلان‌نگر	نظریه فرهنگ سازمانی، حکمرانی خانوادگی، سرمایه اجتماعی
خردنگر	نظریه تعارض هویتی، ساختارهای احساسی، سرمایه احساسی، نقش‌های اجتماعی

(ج) تحلیل نظریه‌ها از منظر چرخه عمر کسب‌وکار خانوادگی

جدول 25) رویکردهای نظری چرخه‌محور

مرحله	
شکل‌گیری و تثبیت	تعهد عاطفی، سرمایه اجتماعی اولیه، هویت بنیان‌گذار، فرهنگ خانوادگی
نظریه‌ها	انتقال قدرت، شکاف ارزشی، جانشینی چندجانبه، اعتماد بین‌نسلی، مدل‌های گفت‌وگو محور
رشد و توسعه بین‌نسلی	نوآوری، سرمایه فرهنگی، ساختار حکمرانی، میدان رقابتی، چندفرهنگی

(د) تحلیل خلاهای نظری

جدول 26) خلاهای رویکردهای نظری

نوع خلا	توضیح
جنسیت و عدالت جنسیتی	جز در نظریه نقش‌های اجتماعی، بسیاری از نظریه‌ها فاقد نگاه جنسیتی‌اند
خانواده‌های چندفرهنگی / مهاجر	تنها یک نظریه به مدل چندفرهنگی اشاره دارد
فناوری و دیجیتالیزه‌شدن	هیچ نظریه‌ای به اثر فناوری یا اقتصاد دیجیتال بر جانشینی نپرداخته است
محیط قانونی و مالیاتی	اثرات نهادهای قانونی یا مالیاتی در هیچ نظریه‌ای پوشش داده نشده

(م) تحلیل انتقادی از منظر قدرت و ایدئولوژی

جدول 27) رویکردهای نظری بر حسب موضع انتقادی

شاخص	نظریه‌ها / ملاحظات
محافظه‌کارانه / سنت‌گرا	نظریه‌هایی چون تعهد خانوادگی، هویت مالک، نقش‌های اجتماعی-ساختار خانواده را حفظ می‌کنند
تحول‌گرا / انتقادی	نظریه‌هایی چون جانشینی چندجانبه، حکمرانی جدید، نظام‌های منعطف-به ساختارشکنی وضع موجود می‌پردازند
مفاهیم قدرت و پدرسالاری	در نظریه میدان رقابتی، مدل چندفرهنگی و تعارض هویتی بازتاب دارد، اما در بسیاری از نظریه‌ها نادیده گرفته شده‌اند
ایدئولوژی پنهان	برخی نظریه‌ها، مانند انتقال قدرت سنتی یا تعهد خانوادگی، مفروضاتی درباره «الزام ادامه کسب‌وکار توسط فرزندان» دارند



(ن) تحلیل پیوستار مسئله محور

جدول 28) رویکردهای نظری بر حسب مسأله محوری

نوع چالش	نظریه‌های مرتبط
جانشینی	انتقال قدرت، شکاف ارزشی، جانشینی چندجانبه، مدل‌های گفت‌وگو محور، نظام‌های منعطف
اعتماد و تعارض	اعتماد بین‌نسلی، تعارض هویتی، ساختارهای احساسی، نقش اجتماعی
هویت و مشروعیت	هویت مالک، مشروعیت جانشینی، سرمایه فرهنگی، ارث روانی
ساختاری	حکمرانی خانوادگی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری نسلی
نهادی / محیطی	شبکه‌های اجتماعی، فرهنگ ملی، مدل چندفرهنگی

(و) تحلیل کاربردپذیری نظریه‌ها در سیاست‌گذاری

جدول 29) رویکردهای نظری از منظر کاربردی سیاستی

نظریه	پیشنهاد کاربردی
ساختار حکمرانی	طراحی ساختار هیأت‌مدیره چندنسلی، بازنگری در تفویض اختیار
سرمایه فرهنگی	طراحی برنامه‌های انتقال ارزش‌های خانوادگی و شغلی در نسل‌های بعد
سرمایه احساسی	بهره‌گیری از مشاوره خانوادگی یا مربیان بین‌نسلی برای کاهش تعارض
اعتماد بین‌نسلی	توسعه چارچوب‌های شفاف مشارکت و انتقال دانش در کسب‌وکار
مدل چندفرهنگی	آموزش میان‌فرهنگی، آگاهی‌بخشی درباره تعارضات ارزشی در خانواده‌های مهاجر
نقش‌های اجتماعی	طراحی مداخلات آموزشی برای اصلاح انتظارات نقش و برابری جنسیتی در جانشینی

(ه) ملاحظات مبتنی بر یافته‌های ملاحظات نظری

- تعدد رویکردهای بین‌رشته‌ای (جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، مدیریت) بیانگر پیچیدگی و چندوجهی بودن مسئله است.
- محوریت چالش‌های جانشینی و انتقال قدرت که بیش از یک‌سوم نظریه‌ها را به خود اختصاص داده‌اند.
- اهمیت سرمایه‌های غیرمادی (اجتماعی، فرهنگی، احساسی) به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت یا شکست.
- ظهور رویکردهای نوین مانند مدل‌های منعطف جانشینی، توجه به جنسیت، فرهنگ و مشارکت جمعی که جایگزین ساختارهای صلب سنتی شده‌اند.
- نقش پررنگ تعارض به‌عنوان متغیر واسطه‌ای در بسیاری از نظریه‌ها (تعارض ارزشی، هویتی، مدیریتی، عاطفی)



(ی) گونه‌شناسی انواع چالش‌ها از منظر نظری

نمودار 1) گونه‌بندی چالش‌ها مستخرج از رویکردهای نظری

• تعارض بین نسل‌ها (هویت، ارزش‌ها، مشروعیت) • انتقال قدرت، دانش و نقش‌ها با مقاومت • تفاوت در سبک‌های رهبری و تصمیم‌گیری	چالش‌های نسلی
• شکاف ارزشی میان نسل‌ها • مشروعیت جانشینی در خانواده‌های چندفرهنگی • نقش فرهنگ ملی/محلی در تصمیم‌گیری	چالش‌های فرهنگی و ارزشی
• ناکارآمدی ساختارهای سنتی حکمرانی • عدم شفافیت و پاسخ‌گویی • نبود الگوهای منعطف جانشینی	چالش‌های ساختاری و حکمرانی
• سرمایه احساسی منفی (ترس، حسادت، گناه) • ارث روانی نسل‌های پیشین • تعارض هویت فردی و سازمانی	چالش‌های روان‌شناختی و عاطفی
• تعارض در اهداف نسلی • تصمیم‌گیری کند در مدل‌های جمعی • اختلاف بر سر نوآوری و ریسک‌پذیری	چالش‌های مدیریتی و راهبردی



فصل سوم روش تحقیق



فصل 3- روش تحقیق

مقدمه

پاسخ به پرسشهای پژوهش حاضر با روش ترکیبی از نوع متوالی کیفی- کمی میسر گردید. در روش کیفی ابتدا از مطالعه بهینه‌کاوی و بعد از مصاحبه اپیزودیک استفاده شد. در بخش کمی، برای تقویت و اطمینان بخشی به شیوع چالشهای کسب و کارهای خانوادگی استخراج شده از بهینه‌کاوی و مصاحبه‌ها از روش پیمایش استفاده شد، چیزی که نتایج آن به عنوان پیوست گزارش تقدیم شده است.

1-3- بهینه‌کاوی

در این روش کیفی ابتدا، با استفاده از روش مطالعه اسنادی به تحلیل تجربیات الگوهای موفق در شناسایی و رفع چالشهای کسب و کارهای خانوادگی پرداخته و موارد قابل مقایسه منطقی با کشور ایران احصاء شد.

با توجه به چرخه عمر کسب و کارهای خانوادگی (ثبات و تأسیس، تداوم و رشد، و جانشینی یا انتقال مالکیت)، شناسایی چالشهای این کسب و کارها در کشورهای هدف نمونه و راهکارهای نهادی دولت‌ها و نهادهای غیردولتی در خصوص رفع چالش‌ها در مراحل یادشده، هدف این پژوهش بود.

براین اساس برای انتخاب کشورهای نمونه، از شاخص بین‌المللی «رتبه‌بندی کشورها برای کسب‌وکارهای خانوادگی» منتشرشده توسط بنیاد کسب‌وکارهای خانوادگی آلمان، ۲۰۲۵ استفاده شد. این شاخص با استفاده از مجموعه‌ای از شاخص‌های جزئی، شرایط کشورهای صنعتی را از منظر «خانواده‌محور بودن» محیط کسب‌وکار ارزیابی می‌کند. این شاخص به‌طور ویژه برای تحلیل ساختارهای نهادی، اقتصادی و سیاست‌های حمایتی کشورها طراحی شده و از طریق شاخص‌های اقتصادی و نهادی مرتبط، مسائل غیرمستقیم بنگاه‌های خانوادگی را قابل شناسایی می‌سازد. شاخص‌های جزئی مورد سنجش شامل نظام مالیاتی، هزینه‌های نیروی کار، بهره‌وری و سرمایه انسانی، قوانین و مقررات، نظام تأمین مالی، زیرساخت‌ها و نهادها و سیاست‌های انرژی هستند. تحلیل این شاخص‌ها، به‌صورت غیرمستقیم نشان می‌دهد که چه عواملی می‌توانند ثبات سریع و مطمئن شرکت، حرفه‌ای‌سازی مدیریت، شفافیت مالی، برنامه‌ریزی جانشینی و دسترسی به منابع مالی توسعه‌ای را تسهیل یا محدود کنند.



به این ترتیب، داده‌های شاخص امکان مقایسه کشورهای مختلف را از منظر مساعد بودن فضای نهادی برای کسب و کارهای خانوادگی فراهم می‌آورند و در سه حوزه کاربرد دارند:

- تحلیل سیاست‌گذاری: شناسایی نقاط قوت و ضعف نهادی و اقتصادی کشورها در حمایت از کسب و کارهای خانوادگی.
 - راهنمای سرمایه‌گذاری: ارائه اطلاعات به سرمایه‌گذاران برای تصمیم‌گیری آگاهانه درباره مکان‌های مناسب سرمایه‌گذاری خانوادگی.
 - تحقیقات علمی: منبعی برای پژوهشگران جهت مطالعه اقتصاد خانواده‌محور و تحلیل تطبیقی شرایط کسب و کارهای خانوادگی.
- با توجه به طراحی شاخص بر پایه داده‌ها و تحلیل‌های واقعی، از طریق این شاخص محیط ملی کسب و کارهای خانوادگی از منظر اقتصادی، نهادی و سیاست‌های حمایتی به‌طور جامع ارزیابی می‌شود و به این ترتیب پوشش غیرمستقیم سه مرحله اصلی چرخه عمر بنگاه‌ها - ثبت و تأسیس، تداوم و رشد، و خروج/انتقال مالکیت - امکان‌پذیر می‌گردد (Stiftung Familienunternehmen, 2023).

گروه‌بندی کشورهای منتخب برای بهینه‌کاوی در شاخص ۲۰۲۴

نتایج بررسی شاخص برای کشورهای پیشرفته در سال‌های اخیر به شرح زیر بوده است:

جدول 30) شاخص محیط ملی کسب و کارهای خانوادگی در کشورهای منتخب

کشور	امتیاز ۲۰۲۴	رتبه ۲۰۲۴	امتیاز ۲۰۲۲	رتبه ۲۰۲۲
دانمارک	63.66	1	57.67	8
سوئد	63.42	2	61.18	4
کانادا	62.33	3	62.13	2
آمریکا	61.88	4	63.07	1
سوئیس	61.52	5	61.80	3
ایرلند	61.34	6	58.80	6
انگلستان	58.97	7	58.74	7
هلند	58.01	8	58.80	5
فنلاند	56.47	9	55.59	10
بلژیک	55.18	10	56.03	9
جمهوری چک	53.66	11	53.78	12
اتریش	53.58	12	53.93	11
ژاپن	51.59	13	48.05	17



15	49.43	14	51.45	پرتغال
13	52.02	15	51.37	لهستان
14	50.96	16	50.41	اسلواکی
18	47.74	17	48.68	آلمان
16	49.28	18	48.57	مجارستان
19	46.93	19	48.18	فرانسه
20	45.76	20	47.37	اسپانیا
21	39.81	21	43.42	ایتالیا

منبع: Country Index for Family Businesses 2024

برای بهینه‌سازی فرآیند بهینه‌سازی و با توجه به حساسیت‌های کارفرما، کشورهای منتخب در گروه‌های متفاوت بر اساس عملکرد اقتصادی و نهادی در شاخص کشورهای خانواده‌محور قرار گرفته‌اند تا مقایسه‌های معنادار و قابل استناد صورت گیرد:

گروه ۱: کشورهای پیشرفته با عملکرد قوی و ساختار نهادی توسعه‌یافته
ویژگی‌ها: عملکرد اقتصادی و نهادی بسیار قوی، قوانین حمایتی پیشرفته از کسب‌وکارهای خانوادگی، زیرساخت‌های مالی و اداری پیشرفته.

نمونه‌ها و رتبه‌ها: دانمارک (رتبه ۱، امتیاز ۶۳.۶۶)، ایالات متحده آمریکا (رتبه ۴، امتیاز ۶۱.۸۸).

توضیح: این کشورها با امتیازهای بالا شرایط ایده‌آلی برای رشد و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی فراهم کرده‌اند و به‌عنوان کشورهایی که می‌توانند به‌عنوان بهینه‌سازی عملی و الگویی برای تحلیل داخلی مورد استفاده قرار گیرند، انتخاب شدند.

گروه ۲: کشورهای پیشرفته با تفاوت ساختاری قابل توجه نسبت به ایران
ویژگی‌ها: اقتصادهای بزرگ و پیچیده با ساختارهای نهادی قابل توجه، اما با ویژگی‌ها و چالش‌هایی که با شرایط ایران متفاوت است.

نمونه‌ها و رتبه‌ها: آلمان (رتبه ۱۷، امتیاز ۴۸.۶۸)، ژاپن (رتبه ۱۳، امتیاز ۵۱.۵۹)، ایتالیا (رتبه ۲۱، امتیاز ۴۳.۴۲)، چین (بدون رتبه رسمی در گزارش شاخص)

توضیح: این کشورها به‌عنوان نمونه‌های یادگیری و تحلیل تطبیقی انتخاب شده‌اند؛ هدف بررسی تجربیات مدیریتی، حاکمیت شرکتی و سیاست‌های حمایتی برای استخراج درس‌های کاربردی برای ایران است.

گروه ۳: کشورهای با وضعیت نهادی و اقتصادی نزدیک به ایران



ویژگی‌ها: محدودیت‌های اقتصادی، زیرساخت‌های ناکافی و چالش‌های جدی در قوانین حمایتی و نهادی کسب‌وکارهای خانوادگی.

نمونه‌ها: عربستان سعودی (داده‌های ثانویه مشابه/ بدون رتبه در گزارش شاخص)، قطر (داده‌های ثانویه مشابه/ بدون رتبه در گزارش شاخص)، ترکیه (داده‌های ثانویه مشابه/ بدون رتبه در گزارش شاخص)

توضیح: این گروه به عنوان نمونه‌های مقایسه‌ای منطقه‌ای و بین‌المللی برای شناسایی چالش‌های مشابه با ایران و الگوبرداری برای بهبود محیط نهادی و اقتصادی مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

2-3- مصاحبه‌های اپیزودیک

در این پژوهش، به منظور دستیابی به داده‌های کیفی غنی درباره چالش‌های کسب‌وکارهای خانوادگی و راهکارهای خانواده‌های کارآفرین در پاسخ به این چالش‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. حجم نمونه بر اساس معیار اشباع چالش‌ها و راهکارهای محتمل بود. نمونه‌های پژوهش از میان مالکان و مدیران کسب و کار خانوادگی، صاحب‌نظران و مدیران مرتبط و برخوردار از تجربه زیسته انتخاب شدند تا با تمرکز بر چالش‌های مطرح در پرسش‌های تحقیق و موارد مستخرج از مطالعه اسنادی، مهمترین چالش‌ها و راهکارها احصاء شوند. مصاحبه‌شوندگان شامل 10 نفر از مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی بودند که تجربه مستقیم در مالکیت به عنوان سهامدار، عضو هیات مدیره (موظف و غیرموظف)، رئیس هیات مدیره، مدیرعامل، رهبری هولدینگ، مدیریت ارشد اداری و نیز مشارکت‌کننده در تصمیم‌گیری کسب و کار خانوادگی (به عنوان عضو شورای خانواده) داشتند.

معیارهای ورود به مطالعه شامل مالکیت یا مدیریت مستقیم کسب‌وکار خانوادگی بود و شامل آن دسته از شرکتها می‌شد که در سازمان ثبت شرکت‌ها، فرآیند قانونی را ذیل قانون تجارت طی کرده باشد. داشتن حداقل 3 سال سابقه حقوقی فعالیت و بیش از یک نسل سابقه فعالیت اقتصادی در حوزه‌های مختلف صنعت، کشاورزی، خدمات از دیگر معیارهای انتخاب محسوب می‌شدند. در عین حال در انتخاب گروه هدف برای مصاحبه، این نکته نیز در نظر گرفته شد که بیش از یک نسل از اعضای یک خانواده در ارکان مالکیتی و مدیریتی شرکت خانوادگی حضور داشته باشند یا از میان اعضای مرد یا زن از گروه‌های سنی مختلف از خانواده‌هایی که رابطه نسبی نزدیک مانند برادر با برادر یا خواهر و خواهر و نیز فرزندان آنها نیز حضور داشته و به صورت خانوادگی نیز در ساختار حقوقی شرکت یا شرکت‌های به هم وابسته به لحاظ حقوقی و مدیریتی و مالکیتی یا فعالیت اقتصادی، جایگاه و نقش فعال حقوقی و مالکیتی و مدیریتی داشته باشند.

با اتخاذ روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند به انجام مصاحبه اپیزودیک با جمعیت تحقیق این بخش (اصحاب کسب و کار خانوادگی، صاحب‌نظران و مدیران مرتبط و برخوردار از تجربه زیسته چالش‌های محورهای مطرح در پرسش‌های تحقیق و موارد مستخرج از مطالعه اسنادی) مصاحبه شد. ابزار گردآوری داده‌ها در مصاحبه اپیزودیک مصاحبه‌نامه با حداقل محورهای کلیدی



مصاحبه در محورهای پیش گفته در پرسشهای تحقیق بود. برای آگاهی از نحوه استخراج محورهای مصاحبه به جدول پیوست در انتهای گزارش مراجعه شود.

همین طور در انتخاب نمونه ها، دقت شد تا به لحاظ جنسیتی، گروه هدف زنان دارای نقش در شرکت خانوادگی نیز در نمونه ها قرار داشته باشند. بر مبنای شاخص گروه سنی در انتخاب نمونه های هدفمند نیز از گروه سنی جوان (18 تا 40 سال)، میان سال (40 تا 60 سال)، سالمند (بالای 60 سال) در گروه مصاحبه شوندها حضور داشتند. بر مبنای پژوهشهای حوزه مطالعات کسب و کارهای خانوادگی، شاخص های سه گانه نسل بنیان گذار، نسل کنونی، نسل آینده مدنظر پژوهش قرار داشت و بر همین مبنای، در گروه مصاحبه شوندها از هر سه گروه حضور داشتند تا تنوع دیدگاه ها و تجربه ها درباره چالش ها و راهکارها بر مبنای محورهای مصاحبه ها ممکن شود.

در انتخاب نمونه ها، مقوله انتقال بین نسلی به عنوان یک مفهوم پایه در شرکت های خانوادگی نیز مدنظر قرار گرفت تا شرکت هایی که تمایل به تداوم و انتقال میان نسلی و برنامه ای برای جانشینی دارند در میان مصاحبه شوندها قرار داشته باشند. همین طور در میان نمونه های انتخاب شده، شاخص طول عمر شرکت های خانوادگی به صورت میان نسلی مدنظر قرار گرفت به طوری که مدیران این 3 دسته در میان مصاحبه شوندها قرار داشتند: 1- شرکت هایی که در مرحله بنیان گذاری یا تاسیس با مدیریت و مالکیت فرد بنیان گذار و دیگر اعضای خانواده قرار داشتند؛ 2- شرکت هایی که در مرحله تداوم از مدیریت نسل بنیان گذار به مدیریت نسل بعدی قرار داشتند و نسل جدید آنها در مدیریت سازمان و حکمرانی شرکت حضور داشت؛ و 3- شرکت هایی که در مرحله جدایی یا فروپاشی قرار داشتند و در آنها مدیریت و مالکیت شرکت های خانوادگی بین اعضای یک خانواده تداوم نیافته و به لحاظ حقوقی و مالکیتی و مدیریتی به حداقل دو ساختار حقوقی متفاوت تبدیل شده بودند.

همچنین با توجه به ماهیت موضوع، تلاش شد از نظر ابعاد مختلف تجربه مدیریتی و شرایط کاری، تا حد امکان تنوع نسبی در انتخاب مصاحبه شوندها وجود داشته باشد به طوری که مصاحبه شوندها با تنوع سوابق و فعالیتها در رده های مدیریت های اجرایی در سازمان حکمرانی شرکت در دامنه سابقه کاری 5 ساله تا 50 ساله حضور داشته باشند. از آنجا که ترکیب جمعیتی خانواده، به طور طبیعی متنوع است در نمونه های انتخاب شده، ترکیب متعادلی از از رابطه های پدر-دختر، پدر-پسر، همسر-همسر، برادر-خواهر، برادر-برادر، خواهر-خواهر و نیز روابط نسبی ناشی از پیوندهای خونی یا ازدواج مدنظر پژوهش قرار داشت.

از طرف دیگر، تمایل به مشارکت در مصاحبه معیار دیگری برای انتخاب افراد بود. نمونه هایی که در نهایت راضی به مصاحبه شدند از میان 50 شرکت خانوادگی عضو انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی یا عضو اتاق بازرگانی تهران بودند. مصاحبه شوندها این پژوهش، به لحاظ مکانی در طیفی از مجتمع های اقتصادی واقع در کارخانه ها و شرکت ها در شهرک های صنعتی و دفاتر شرکتی در تهران فعالیت می کردند. معیار دیگر، تنوع در



موضوع فعالیت اقتصادی مصاحبه‌شوندگان بود که بنا بر تقسیم‌بندی رایج در اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی، انجام شد. علاوه بر این در انتخاب افراد، فعالیت میان بخشی آنان در ارکان نهادهای سیاست گذار مرتبط با بخش خصوصی مانند اتاق بازرگانی یا انجمن‌های تخصصی بخش خصوصی نیز مدنظر قرار داشت.

جدول 31) خلاصه مشخصات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

ردیف	کد مشارکت‌کننده	سمت حقوقی	نوع فعالیت اقتصادی	سمت اجرایی	نسل	سابقه فعالیت	شیوه مصاحبه	مدت
1	M1	رئیس هیات مدیره	صنعتی	مدیر	2	30	حضور	110 دقیقه
2	M2	مالک	صنعت	-	1	35	حضور	75 دقیقه
3	M3	مالک	صنعت	مدیر	2	20	حضور	90 دقیقه
4	M4	مالک	صنعت	مدیرعامل	2	5	حضور	80 دقیقه
5	M5	مالک	صنعت	مدیرعامل	3	10	حضور	120 دقیقه
6	M6	مالک	صنعت	مدیرعامل	3	9	حضور	70 دقیقه
7	M7	مالک	صنعت	مدیر	2	23	حضور	120 دقیقه
8	M8	مالک	صنعت	مدیر	4	12	تلفنی	120 دقیقه
9	M9	مالک	صنعت	مدیرعامل	3	7	حضور	140 دقیقه
10	M10	مالک	صنعت	مدیرعامل	1	5	حضور	95 دقیقه

با تمرکز بر پاسخ‌ها به پرسشهای مصاحبه، داده‌های پژوهش به دست آمده‌اند. این داده‌ها از طریق مصاحبه‌های کیفی نیمه‌ساختاریافته در 5 محور اصلی چالش‌های نسلی، چالش‌های فرهنگی و ارزشی، چالش‌های ساختاری و حکمرانی، چالش‌های روان‌شناختی و عاطفی، چالش‌های محیطی، مدیریتی و راهبردی استخراج شدند. این پرسشها که در بخش مربوطه پژوهش ارایه شده، در 10 بخش و 36 پرسش حول 51 مفهوم، تنظیم شده‌اند و از فرآیند تجزیه و تحلیل بخش نظری و یافته‌های مفهومی و تجربی در تجربه‌های جهانی و محلی درباره کسب‌وکارهای خانوادگی به دست آمده بودند. پرسش‌های به دست آمده از این روش، در یک فرآیند دریافت بازخورد خبرگانی در میان ذی‌نفعان نهادی مانند اعضای اتاق بازرگانی و متخصصان و مدیران کسب و کارهای خانوادگی به مشارکت گذاشته شد و توسط متخصصان جامعه‌شناسی، مدیریت، سیاست‌گذاری، تاریخ، مطالعات خانواده، اقتصاد و مهندسی صنعتی نقد و بررسی و اعتبارسنجی شد.

پیش از شروع هر مصاحبه، هدف پژوهش برای مشارکت‌کنندگان تشریح شد و در خصوص محرمانگی اطلاعات و حقوق مشارکت‌کننده، رضایت آگاهانه اخذ گردید. مصاحبه‌ها بر اساس یک راهنمای مصاحبه درباره زمان‌بندی و محیط مصاحبه و شیوه مصاحبه و چگونگی پیاده‌سازی و استفاده از محتوای مصاحبه‌ها که از پیش تدوین شده بود انجام شد، اما به دلیل روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، در طول مصاحبه با توجه به پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، پرسش‌های جدیدی نیز مطرح شد تا عمق و وضوح داده‌ها افزایش یابد. مدت زمان



مصاحبه‌ها بین 60 تا 120 دقیقه بود و همه مصاحبه‌ها پس از انجام، بازبینی و برای تحلیل، آماده‌سازی شدند. به جز یک مصاحبه تلفنی، بقیه مصاحبه‌ها به صورت حضوری انجام شدند.

پس از اجرای مصاحبه‌ها و تحلیل اولیه داده‌ها، فرآیند گردآوری تا رسیدن به کفایت داده‌ها ادامه یافت. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های پایانی نشان داد که مفاهیم جدید به صورت محدود ظاهر می‌شوند و داده‌های جدید عمدتاً در جهت تکمیل، تأیید و تعمیق مضامین پیشین قرار داشتند. بر این اساس، انجام 10 مصاحبه برای تحقق کفایت داده‌ها مناسب تشخیص داده شد. برای اعتبارسنجی یافته‌های مصاحبه‌ها، نتایج حاصله مجدداً برای مصاحبه شوندگان ارسال شد تا بازخورد آنان از مضامین مرتبط استخراج شده از مصاحبه‌های شخصی دریافت شود و در تحلیل یافته‌ها مدنظر قرار گیرد. خروجی این روش، شناسایی چالش‌های پیشینی کسب و کارهای خانوادگی و نحوه رفع آن چالش‌ها در سطح بین‌المللی است به طوری که ردیابی آنها در ایران، معقول و متناسب باشد.

3-3- تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، به منظور تحلیل عمیق داده‌های کیفی حاصل از 10 مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به شرحی که در گزارش فرایند مصاحبه آمده و استخراج شبکه مضامین و گونه‌شناسی چالش‌ها و راهکارهای کسب‌وکارهای خانوادگی، از رویکرد ترکیبی هوش مصنوعی پیشرفته (LLMs) و نظارت انسانی استفاده شد. فرآیند تحلیل در چهار گام اصلی و با بهره‌گیری از توانمندی‌های اختصاصی مدل‌های مختلف هوش¹ طراحی و اجرا گردید.

- **توجیه ابزاری:** برای 7 مصاحبه که نیازمند استنتاج‌های عمیق‌تر و درک لایه‌های پنهان معنایی بودند، از ابزار Gemini Pro استفاده شد. این مدل دارای معماری بهینه‌شده برای استدلال‌های پیچیده² و درک ظرایف کلامی است. با این حال، برای 3 مصاحبه بسیار طولانی، ابزار Gemini Flash به کار گرفته شد. مدل Flash به دلیل برخورداری از پنجره زمینه وسیع‌تر و سرعت پردازش بالا، برای مدیریت حجم انبوه داده‌ها با کمترین میزان افت عملکرد، بهینه‌تر عمل می‌کند.

- **کنترل روایی:** برای جلوگیری از تداخل معنایی میان پرونده‌ها، هر مصاحبه در یک بستر گفتگوی کاملاً مجزا پردازش شد تا داده‌های پیشین بر خروجی‌های جدید تأثیر سوء نگذارند.

گام دوم: پردازش چندوجهی و اعتبارسنجی داده‌های جدولی

پس از اتمام مرحله اول، جداول و ماتریس‌های خروجی مصاحبه‌ها به صورت تصویر (اسکرین‌شات) به مدل Gemini Flash ارائه شد تا به متون ساختاریافته و پاراگرافی تبدیل شوند.

¹ شامل سری‌های Gemini Pro، Gemini Flash و Claude Opus

² Complex Reasoning



• **توجیه ابزاری و روایی:** مدل Flash دارای قابلیت پردازش چندوجهی^۱ قدرتمندی است که می‌تواند متون را با دقت بالا از تصاویر استخراج کند. برای تضمین پایداری داده‌ها، یک مرحله «اعتبارسنجی توسط پژوهشگر»^۲ صورت گرفت و متون استخراج‌شده کلمه به کلمه با جداول اصلی تطبیق داده شدند. همچنین با اعمال دستورالعمل‌های سخت‌گیرانه؛ هوش مصنوعی از هرگونه خلاصه‌سازی، دخل و تصرف یا توهم منع شد و وفاداری مطلق به متن اصلی تضمین گردید.

گام سوم: تحلیل تطبیقی و تدوین شبکه مضامین یکپارچه

پس از پاک‌سازی و یکپارچه‌سازی داده‌ها، تمام متون پاراگرافی در یک بستر گفتگوی واحد به مدل قدرتمند Claude Opus وارد شدند تا شبکه مضامین نهایی و یکپارچه پژوهش استخراج شود. سپس، تحلیل عمیق تطبیقی بر روی محورهای و سوالات اصلی مصاحبه‌ها انجام گرفت.

• **توجیه ابزاری:** انتخاب مدل Claude Opus در این مرحله یک تصمیم استراتژیک بود. این مدل در مقایسه با سری Gemini، دارای بالاترین سطح پایداری حافظه در متن‌های بسیار طولانی است و دچار پدیده «گم‌گشتگی در میانه متن» نمی‌شود. توانایی سنتز اطلاعات و کشف الگوهای پنهان در میان حجم عظیمی از داده‌های متقاطع، با کمترین میزان خطای پردازشی، این ابزار را برای تحلیل شبکه‌ای به بهترین گزینه تبدیل کرد.

گام چهارم: تحلیل گونه‌شناختی و ترسیم ماتریس نگاشت

به عنوان نقطه اوج و سنتز نهایی پژوهش، از مدل Claude درخواست شد تا یک تحلیل گونه‌شناسانه^۳ جامع از کل داده‌های 10 مصاحبه استخراج نماید. این خروجی با ساختار سه‌گانه زیر تدوین گردید:

- 1 **گونه‌شناسی چالش‌ها:** طبقه‌بندی چالش‌ها در دسته‌های کلان (نظیر ساختاری، مدیریتی، نسلی) همراه با تعاریف عملیاتی و مصادیق.
- 2 **گونه‌شناسی راهکارها:** طبقه‌بندی راهبردهای حل مسئله با همان چارچوب و سطح تحلیل.
- 3 **ماتریس نگاشت^۴:** طراحی یک جدول تقاطعی استراتژیک که تناظر دقیق و سیستماتیک میان «گونه‌های چالش» و «گونه‌های راهکار» را به تصویر می‌کشد. این ماتریس ضمن نمایش ارتباط «درد و درمان»، شکاف‌های موجود (چالش‌های فاقد راهکار) را نیز به عنوان زمینه‌ای برای پژوهش‌های آتی برجسته می‌سازد.

¹ Multimodal

² Human-in-the-loop

³ Typology

⁴ Mapping Matrix



3-4- پیمایش

از آنجایی که خروجی اتخاذ روش مذکور، می‌تواند با توجه به شرایط کشور ایران ناکافی باشد با اتخاذ روش پیمایش، حسب 99 درصد اطمینان با نمونه‌ای 400 موردی از جامعه آماری این بخش (اصحاب کسب و کارهای خانوادگی) اقدام به تکمیل پرسشنامه شد. روش نمونه‌گیری احتمالی از نوع طبقه‌بندی نامتناسب با حجم بود. داده‌ها از نوع عددی بوده و با استفاده از مدل‌های آماری تحلیل شدند. خروجی این تحلیلها، برآورده‌ترین راهکارهای رفع چالشهای کسب و کارهای خانوادگی است.



فصل چهارم یافته‌های پژوهش



4- یافته‌های پژوهش

مقدمه

هدف این فصل ارایه پاسخهای مبتنی بر داده‌های چندضلعی است. در این راستا ابتدا، یافته‌های حاصله از بهینه-کاوی و تحلیل تطبیقی گزارش می‌شود. بعد، یافته‌های مستخرج از مصاحبه با اصحاب کسب و کارهای خانوادگی بطور مدون گزارش می‌شود. در نهایت، یافته‌های پیمایشی در قالب پیوست مفصل به انتهای گزارش اضافه خواهد شد.

4-1- یافته‌های بهینه‌کاوی

سلب مسئولیت درباره داده‌های آماری

در این گزارش، برخی اطلاعات آماری شامل پراکندگی جغرافیایی کسب‌وکارهای خانوادگی، سهم بخش‌های اقتصادی مختلف و تعداد تقریبی شرکت‌ها در کشورهای مورد مطالعه ارائه شده است. دسترسی مستقیم به داده‌های ملی دقیق و به‌روز در همه کشورها محدود بوده و برخی منابع رسمی یا رایگان در دسترس نبوده‌اند. بنابراین، برخی ارقام ارائه‌شده تخمینی هستند و برای مقاصد تحلیلی استفاده شده‌اند، نه به‌عنوان سرشماری رسمی. همچنین لازم به ذکر است که تعریف کسب‌وکارهای خانوادگی ممکن است در گزارش‌ها و منابع مختلف متفاوت باشد و این موضوع می‌تواند موجب پراکندگی یا تفاوت در ارقام و آمار ارائه‌شده گردد. تمرکز اصلی این گزارش بر شناسایی چالش‌ها و ارائه راهکارهای نهادی برای کسب‌وکارهای خانوادگی در کشورهای مختلف است و داده‌های آماری بیشتر برای ایجاد ذهنیت نزدیک به واقعیت به کار رفته‌اند. چالش‌ها و راهکارهای ارائه‌شده در این گزارش بر مبنای منابع بین‌المللی معتبر نظیر OECD، بانک جهانی، اتحادیه‌های کارآفرینی و گزارش‌های سیاست‌گذاری ملی گردآوری شده‌اند. تمرکز اصلی بر فرآیندها، الگوهای نهادی و تجارب عملی کشورهای مورد مطالعه است، نه بر ارقام و داده‌های سرشماری. به همین دلیل، حتی در صورت محدودیت در دسترسی به آمار دقیق و به‌روز، تحلیل‌های مربوط به مشکلات ساختاری (مانند پیچیدگی‌های ثبت شرکت، دسترسی به سرمایه، انتقال بین‌نسلی یا ضعف نوآوری) و راهکارهای نهادی (مانند اصلاحات قانونی، حمایت‌های مالی، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای) از اعتبار علمی و تطبیقی برخوردارند. بنابراین، مخاطبان می‌توانند اطمینان داشته باشند که یافته‌های این گزارش بر پایه شواهد معتبر، تجربه‌های سیاستی موفق و الگوهای بین‌المللی استخراج شده و برای تحلیل تطبیقی و سیاست‌گذاری در ایران قابل استفاده هستند.

4-2-1- موردهای مرور سیستماتیک

4-2-1-1- مورد دانمارک

اهمیت و ریختار کسب‌وکارهای خانوادگی در دانمارک

کسب‌وکارهای خانوادگی در دانمارک نقش حیاتی در اقتصاد کشور ایفا می‌کنند و سهم بالایی در اشتغال و ارزش‌افزوده ملی دارند. تقریباً ۶۰٪ از تمام کسب‌وکارهای دانمارک خانوادگی هستند و به‌ویژه در حوزه خدمات



کسب و کار و حمل و نقل غالباً (IBR Polska, 2019). این شرکت‌ها عمدتاً کوچک و متوسط بوده و در صنایع مختلف از جمله ساخت و ساز، خدمات و حمل و نقل فعالیت می‌کنند (IBR Polska, 2019).

کسب و کارهای خانوادگی تأثیر قابل توجهی بر اشتغال و نوآوری دارند و اغلب میراث فرهنگی و ارزش‌های خانوادگی را نیز حفظ می‌کنند (Business Denmark, 2024). کسب و کارهای خانوادگی یکی از بخش‌های مهم اقتصاد دانمارک را تشکیل می‌دهند و سهم قابل توجهی در اشتغال و ارزش افزوده ملی دارند. براساس داده‌های رسمی، بیش از 60 درصد بنگاه‌های دانمارک توسط خانواده‌ها اداره می‌شوند و بسیاری از آن‌ها به نسل دوم یا سوم منتقل شده‌اند (Eurofound, 2022). این شرکت‌ها معمولاً در بخش‌های تولید، تجارت و خدمات فعالیت می‌کنند و نقش کلیدی در پایداری اقتصادی و نوآوری دارند.

در دانمارک، ساختار حقوقی رایج برای کسب و کارهای خانوادگی شامل شرکت با مسئولیت محدود (Anpartsselskab-ApS) و شرکت سهامی (Aktieselskab-A/S) است. این ساختارها امکان محدود کردن مسئولیت اعضای خانواده و حفظ کنترل مدیریتی در داخل خانواده را فراهم می‌کنند (Uniqorm, 2023). شرکت‌های ApS معمولاً برای کسب و کارهای کوچک و متوسط خانوادگی مناسب هستند، در حالی که شرکت‌های A/S اغلب توسط خانواده‌های بزرگ‌تر یا شرکت‌هایی با نیاز به جذب سرمایه خارجی استفاده می‌شوند.

مدل حکمرانی در کسب و کارهای خانوادگی دانمارک ترکیبی از شیوه‌های رسمی و غیررسمی است. تصمیم‌گیری‌ها نه تنها بر اساس قواعد حقوقی و شرکت بلکه بر پایه روابط خانوادگی و ارزش‌های مشترک شکل می‌گیرند (The Ownership Company, 2022). بسیاری از خانواده‌های ثروتمند دفاتر خانوادگی ایجاد می‌کنند تا سرمایه‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی مالی و مدیریت دارایی‌ها را به شکل متمرکز اداره کنند و انتقال نسل‌ها را تسهیل نمایند. این دفاتر نقشی حیاتی در هماهنگی سیاست‌های مالی و حفظ انسجام خانواده در کسب و کار ایفا می‌کنند.

کسب و کارهای خانوادگی در دانمارک در حال دیجیتالی‌شدن و گسترش بین‌المللی هستند تا در محیط‌های رقابتی باقی بمانند (Uniqorm, 2023). حمایت‌های دولتی، شامل کاهش مالیات‌ها و تسهیل مقررات، نیز موجب حفظ و تقویت این نوع کسب و کارها شده است (Botha, 2024).

به طور کلی، کسب و کارهای خانوادگی در دانمارک هم از نظر ساختاری و هم از نظر حکمرانی انعطاف‌پذیری بالایی دارند و امکان مدیریت حرفه‌ای همراه با حفظ هویت خانوادگی را فراهم می‌آورند. توجه به قوانین ثبت شرکت، مالیات و بیمه ضروری است تا پایداری و انتقال نسل‌ها تضمین شود.

جدول 32) مراحل رسمی ثبت و تاسیس کسب و کارهای خانوادگی در دانمارک

مرحله	شرح اقدام	نهاد/مرجع مسئول	هزینه تقریبی	زمان تخمینی	منبع
1	انتخاب نوع شرکت و تهیه اسناد تأسیس	Business Authority (Erhvervsstyrelsen)	670 تا 1,200 یورو	1-3 روز کاری	Erhvervsstyrelsen, 2024
2	ثبت نام تجاری و شماره CVR	Erhvervsstyrelsen	شامل هزینه مرحله 1	1 روز کاری	Erhvervsstyrelsen, 2024
3	افتتاح حساب بانکی	بانک محلی	بسته به بانک	2-5 روز	Uniqorm, 2023



شماره	شرکتی	رايگان	کاري	کاري
4	ثبت ماليات بر ارزش افزوده (VAT) در صورت نياز	Danish Tax Agency (SKAT)	رايگان	1-2 روز کاري
5	ثبت بيمه و الزامات استخدام	Danish Labour Market Authorities	بسته به تعداد کارکنان	1-2 هفته
				SKAT, 2023
				Eurofound, 2022

چالش‌های تأسیس و ثبت رسمی کسب‌وکارهای خانوادگی در دانمارک

• فرایند تأسیس و ثبت رسمی کسب‌وکارهای خانوادگی در دانمارک، هرچند به ظاهر ساده و متمرکز به نظر می‌رسد، شامل مجموعه‌ای از چالش‌های نهادی، حقوقی و مالی است که در بنگاه‌های خانوادگی نسبت به شرکت‌های غیرخانوادگی پیچیده‌تر جلوه می‌کند. ساختار رایج کسب‌وکارهای خانوادگی در دانمارک، از جمله هلدینگ خانوادگی و شرکت‌های محدود (ApS یا A/S)، مزایایی همچون مسئولیت محدود و تسهیل کنترل خانوادگی فراهم می‌آورد، اما ویژگی‌های بین‌نسلی، برنامه‌ریزی جانشینی و پیچیدگی‌های مالیاتی، موانع خاصی ایجاد می‌کنند (Uniqorm, 2023; The Ownership Company, 2022).

1) پیچیدگی‌های حقوقی و انتخاب ساختار مناسب

• انتخاب نوع شرکت در دانمارک (ApS یا A/S) تأثیر مستقیم بر مسئولیت خانواده، نحوه انتقال سهام و مقررات مالیاتی دارد. خانواده‌ها اغلب بدون مشاوره دقیق حقوقی، قالب نامناسبی را انتخاب می‌کنند که در انتقال مالکیت یا برنامه‌ریزی نسل بعدی مشکلاتی ایجاد می‌کند (Erhvervsstyrelsen, 2024; Uniqorm, 2023).

2) تفکیک دارایی شخصی از دارایی شرکتی

• در بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی، مرز دارایی شخصی و شرکتی ممکن است مبهم باشد. رعایت دقیق تفکیک دارایی‌ها، حساب‌های بانکی و سرمایه‌گذاری‌ها برای حفظ مسئولیت محدود و جلوگیری از دعاوی حقوقی ضروری است (The Ownership Company, 2022; Erhvervsstyrelsen, 2024).

3) چالش‌های مالیاتی و حسابداری

• قوانین مالیاتی دانمارک برای شرکت‌های خانوادگی، شامل مالیات بر درآمد، مالیات بر سود و مالیات بر ارزش افزوده (VAT) است. پیچیدگی‌ها در ثبت و گزارش‌دهی مالی و برنامه‌ریزی مالیاتی بین نسلی، نیازمند مشاوره تخصصی حسابداری و مالیاتی است (SKAT, 2023; Eurofound, 2022).

4) برنامه‌ریزی جانشینی و حکمرانی خانوادگی

• در بسیاری از خانواده‌ها، برنامه‌ریزی جانشینی و تدوین توافق‌نامه خانوادگی به صورت رسمی انجام نمی‌شود. نبود دستورالعمل‌های مکتوب حکمرانی و جانشینی موجب اختلافات داخلی و تأخیر در انتقال مالکیت می‌شود (The Ownership Company, 2022; Uniqorm, 2023).

5) دسترسی به سرمایه و تأمین مالی



- با وجود زیرساخت‌های مالی پیشرفته در دانمارک، کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک و متوسط در دسترسی به وام و سرمایه اولیه با چالش مواجه‌اند. بانک‌ها و مؤسسات مالی معمولاً ریسک خانوادگی را بالا ارزیابی می‌کنند و مدارک پیچیده‌ای طلب می‌کنند (Eurofound, 2022; Erhvervsstyrelsen, 2024).

جدول 33) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی برای کسب‌وکارهای خانوادگی در مرحله ثبت و تأسیس / دانمارک

منابع	نهادهای اجرایی	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده	نوع حمایت
Erhvervsstyrelsen, 2024; Uniqorm, 2023	Business Authority (Erhvervsstyrelsen)	ایجاد شبکه‌های مشاوران حقوقی محلی	مشاوره تخصصی در انتخاب نوع شرکت خانوادگی دشوار است	انتخاب قالب شرکت مناسب برای کسب‌وکار خانوادگی	انتخاب ساختار حقوقی مناسب	حقوقی / مشاوره‌ای
Erhvervsstyrelsen, 2024	Erhvervsstyrelsen	ثبت آنلاین و یکپارچه شرکت‌ها	پلتفرم دیجیتال ثبت رسمی	مراحل ثبت شرکتی بین مراحل مختلف متفاوت است	پیچیدگی ثبت رسمی	نهادی / ثبت رسمی
SKAT, 2023; Eurofound, 2022	Danish Tax Agency (SKAT)	انتشار راهنمای مالیاتی ساده‌شده برای خانواده‌ها	مشاوره و راهنمایی مالیاتی	قوانین مالیاتی چندسطحی و پیچیده است	پیچیدگی مالیاتی و حسابداری	مالیاتی / قانونی
Eurofound, 2022; The Ownership Company, 2022	بانک‌ها و مؤسسات مالی	ارائه طرح‌های ضمانت و تسهیلات مالی برای کسب‌وکارهای خانوادگی	برنامه‌های تأمین مالی حمایتی	دسترسی دشوار به سرمایه اولیه و وثیقه	مالی / بانکی	
The Ownership Company, 2022; Uniqorm, 2023	خانواده‌ها و مشاوران حقوقی	تدوین توافق‌نامه خانوادگی و برنامه جانشینی رسمی	ایجاد چارچوب حکمرانی خانوادگی	نبود برنامه جانشینی رسمی موجب اختلافات داخلی می‌شود	برنامه‌ریزی بین‌نسلی	حکمرانی / سازمانی



مرحله تداوم و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی در دانمارک: چالش‌ها و اقدامات نهادی

مرحله تداوم و توسعه یکی از حساس‌ترین مراحل چرخه عمر کسب‌وکارهای خانوادگی در دانمارک است. در این مرحله، بنگاه‌های تثبیت‌شده باید به‌طور هم‌زمان مسائل مربوط به جانشینی، حرفه‌ای‌سازی مدیریت، دسترسی به منابع مالی توسعه‌ای، و توازن میان منافع مالکیت خانوادگی و نیاز به رشد را مدیریت کنند. گرچه اکوسیستم کسب‌وکار دانمارک زیرساخت‌های مالی و خدماتی پیشرفته‌ای دارد، چالش‌های نهادی و فرهنگی کسب‌وکارهای خانوادگی همچنان برجسته‌اند و نیازمند اقدام هماهنگ نهادهای عمومی و خصوصی هستند (Uniqorm, 2023; The Ownership Company, 2022).

1) چالش جانشینی و انتقال رهبری

انتقال مدیریت و مالکیت به نسل بعدی اغلب پیچیده و بدون پروتکل‌های رسمی است. بسیاری از خانواده‌ها برنامه‌های انتقال مالکیت را به‌صورت غیررسمی یا پراکنده انجام می‌دهند که ریسک اختلافات داخلی و تضعیف عملکرد مدیریتی را افزایش می‌دهد (The Ownership Company, 2022; Uniqorm, 2023). راهکار نهادی: ترویج و حمایت از تدوین پروتکل خانوادگی و برنامه‌های رسمی جانشینی توسط مشاوران تخصصی، انجمن‌های حرفه‌ای و دفاتر خانواده (The Ownership Company, 2022; Uniqorm, 2023).

2) ضعف در حرفه‌ای‌سازی و تفکیک مالکیت از مدیریت

بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک و متوسط، مدیریت روزمره را در درون خانواده حفظ می‌کنند، حتی زمانی که نیاز به مدیران حرفه‌ای و هیئت‌مدیره مستقل وجود دارد. این مسئله می‌تواند تصمیم‌گیری مبتنی بر ملاحظات خانوادگی به جای معیارهای حرفه‌ای را تشدید کند (Uniqorm, 2023). راهکار نهادی: ارائه برنامه‌های آموزشی مدیریتی، تشویق به جذب مدیران مستقل، و توسعه بسته‌های مشاوره‌ای حرفه‌ای‌سازی توسط دانشگاه‌ها، شبکه‌های مشاوران خصوصی و دفاتر خانواده (The Ownership Company, 2022; Uniqorm, 2023).

3) تعارض منافع بین اعضای خانواده و مدیران حرفه‌ای

ورود مدیران غیرفامیلی و سرمایه‌گذاران خارجی ممکن است به تضاد میان اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خانواده منجر شود. مدیریت این تضاد بدون سازوکارهای حاکمیتی روشن دشوار است (The Ownership Company, 2022). راهکار نهادی: تدوین قواعد حاکمیت شرکتی، قراردادهای مدیریت روشن و الگوهای حل اختلاف توسط انجمن‌های حرفه‌ای، دفاتر خانواده و مشاوران حقوقی (Uniqorm, 2023).

4) محدودیت دسترسی به منابع مالی توسعه‌ای

با وجود نظام مالی پیشرفته، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در دسترسی به سرمایه‌گذاری رشد و وام‌های توسعه‌ای با دشواری مواجه‌اند. بانک‌ها معمولاً ریسک خانوادگی را بالا ارزیابی می‌کنند و مدارک پیچیده‌ای طلب می‌کنند (Eurofound, 2022).

راهکار نهادی: ایجاد برنامه‌های تضمین مالی، شبکه‌سازی با سرمایه‌گذاران، و آماده‌سازی اسناد مالی برای تسهیل دسترسی به وام‌ها و سرمایه‌های رشد (Erhvervsstyrelsen, 2024; Eurofound, 2022).



5) ضعف شفافیت و استانداردهای گزارش دهی

شرکت های خانوادگی خصوصی اغلب گزارش های مالی استاندارد یا شفاف منتشر نمی کنند. این امر مانع اعتماد سرمایه گذاران و ارزیابی دقیق ارزش شرکت می شود (SKAT, 2023).

راهکار نهادی: تشویق به پیاده سازی استانداردهای حسابداری، گزارش دهی شفاف و استفاده از خدمات حسابرسی با هزینه معقول توسط نهادهای عمومی و شبکه های مشاوران حرفه ای. (Uniqorm, 2023; SKAT, 2023).

6) مقاومت فرهنگی نسبت به تغییر و فقدان آمادگی نسل نو

نسل های موسس گاهی در انتقال کنترل یا پذیرش ساختارهای جدید مقاومت نشان می دهند. نسل های جوان نیز ممکن است مهارت های مدیریتی پیچیده لازم را نداشته باشند (The Ownership Company, 2022).

راهکار نهادی: کارگاه های بین نسلی، برنامه های منتورینگ و توسعه رهبری خانوادگی توسط دانشگاه ها، دفاتر خانواده و انجمن ها (Uniqorm, 2023; The Ownership Company, 2022).

جدول 34) خلاصه چالش ها و راهکارهای نهادی در مرحله تداوم و توسعه / دانمارک

منابع	نهادهای اجرایی	نوع حمایت	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف گذاری شده
The Ownership Company, 2022; Uniqorm, 2023	دفاتر خانواده، مشاوران خصوصی، انجمن های حرفه ای	آموزشی و مشاوره ای	ارائه مشاوره تخصصی، کارگاه ها و الگوهای قراردادی برای انتقال مالکیت	ترویج و حمایت از تدوین پروتکل خانوادگی و برنامه های رسمی جانشینی	بسیاری از خانواده ها فاقد پروتکل مکتوب جانشینی اند؛ انتقال غیررسمی ریسک اختلاف و تضعیف مدیریت را بالا می برد	چالش جانشینی و انتقال رهبری
The Ownership Company, 2022; Uniqorm, 2023	دانشگاه ها، شبکه مشاوران خصوصی، دفاتر خانواده	آموزشی و نهادی	ارائه دوره های آموزشی مدیریتی، مشوق جذب هیئت مدیره مستقل و بسته های حرفه ای سازی	برنامه های آموزشی و نهادی برای حرفه ای سازی و تفکیک مالکیت از مدیریت	مدیریت خانوادگی غیرحرفه ای مانع رشد و جذب مدیران غیرفامیلی می شود	ضعف در حرفه ای سازی و تفکیک مالکیت از مدیریت
The Ownership Company, 2022; Uniqorm, 2023	انجمن های حرفه ای، دفاتر خانواده، مشاوران حقوقی	حقوقی و حاکمیتی	تدوین board charter، قراردادهای مدیریت و سازوکارهای حل اختلاف	توسعه چارچوب های حاکمیتی شرکتی و قراردادهای مدیریت روشن	تضاد اهداف میان مالکان خانوادگی و مدیران حرفه ای موجب تعارض منافع می شود	تعارض منافع بین اعضای خانواده و مدیران غیرفامیلی
Erhvervsstyrelsen,	بانک ها،	مالی و	تسهیلات	اجرای	بنگاه های	محدودیت



2024; Eurofound, 2022	.Erhvervsstyrelsen VC/PE شبکه	حمایتی	تضمین شده، معرفی به سرمایه‌گذاران، آماده‌سازی اسناد مالی	برنامه‌های تضمین مالی و تسهیل دسترسی به سرمایه‌های رشد	خانوادگی کوچک در جذب سرمایه و وام توسعه‌ای با دشواری مواجهاند	دسترسی به منابع مالی توسعه‌ای
Uniqorm, 2023; SKAT, 2023	دفاتر خانواده، شبکه مشاوران، SKAT	آموزشی و مقرراتی	طراحی چارچوب‌های گزارش‌دهی و حمایت از حسابرسی ارزان برای بنگاه‌های خصوصی	ترویج استانداردهای حسابداری و گزارش‌دهی شفاف	فقدان گزارش‌دهی استاندارد مانع اعتماد سرمایه‌گذاران و شفافیت مالی می‌شود	ضعف شفافیت و استانداردهای گزارش‌دهی
The Ownership Company, 2022; Uniqorm, 2023	دانشگاه‌ها، دفاتر خانواده، انجمن‌ها	آموزشی و فرهنگی	کارگاه‌های بین‌نسلی، برنامه‌های منتورینگ و توسعه رهبری نسل نو	برنامه‌های منتورینگ بین‌نسلی و آموزش مدیریت تغییر	مقاومت نسل مؤسس در انتقال کنترل و کمبود مهارت‌های مدیریتی نسل جدید	مقاومت فرهنگی نسبت به تغییر و فقدان آمادگی نسل نو

مرحله خروج: چالش‌ها و راهکارهای نهادی کسب‌وکارهای خانوادگی در دانمارک

• مرحله خروج یا انتقال مالکیت یکی از حساس‌ترین مراحل چرخه حیات کسب‌وکارهای خانوادگی در دانمارک است. در این مرحله، تصمیمات راهبردی درباره فروش، ادغام، انتقال بین‌نسلی یا استفاده از سازوکارهای مالی اتخاذ می‌شود. بدون برنامه‌ریزی و ساختاربندی مناسب، خروج می‌تواند منجر به اختلافات خانوادگی، فشار نقدینگی، هزینه‌های مالیاتی و افت ارزش شرکت شود (Uniqorm, 2023; The Ownership Company, 2022).

الف) فقدان برنامه‌ریزی خروج و جانشینی منسجم

• چالش: خانواده‌ها برنامه خروج یا جانشینی مدون ندارند؛ انتقال ناگهانی (مثلاً به دنبال فوت یا بیماری رهبر خانواده) می‌تواند کسب‌وکار را در معرض بحران عملکردی و حقوقی قرار دهد (The Ownership Company, 2022).

• راهکار نهادی: نهادهای حمایتی، مشاوران خصوصی و انجمن‌های حرفه‌ای (خدمات مشاوره ساختاریافته، الگوهای buy-sell agreements و succession plans، و کارگاه‌های شبیه‌سازی انتقال ارائه می‌دهند؛ همچنین تدوین family constitution تشویق می‌شود (Uniqorm, 2023; The Ownership Company, 2022).

ب) مشکلات نقدینگی و تأمین مالی برای پرداخت خرید سهم یا مالیات انتقال

• چالش: تأمین نقدینگی برای خرید سهام وراثت یا پرداخت تعهدات مالیاتی فشار ایجاد می‌کند. بسیاری از خانواده‌های کوچک و متوسط توانایی نقدینگی لازم را ندارند و دسترسی به وام یا سرمایه رشد محدود است (Eurofound, 2022).

• راهکار نهادی: ارائه خطوط اعتباری تسهیل‌شده، ضمانت‌های دولتی، و برنامه‌های وام توسعه‌ای برای وارثان یا خریداران داخلی؛ ترویج نقش family offices و خدمات M&A تخصصی (Erhvervsstyrelsen, 2024).



ج) پیچیدگی‌های مالیاتی و ریسک‌های ساختاری

- چالش: قوانین مالیاتی انتقال دارایی (estate & gift tax) و مالیات‌های محلی و دولتی می‌تواند هزینه انتقال را افزایش دهد و موجب تصمیمات غیراقتصادی شود (SKAT, 2023).
- راهکار نهادی: مشاوره مالیاتی تخصصی، اطلاع‌رسانی شفاف از سوی SKAT درباره معافیت‌ها و الزامات گزارش‌دهی و از مکانیسم‌های کاهش ریسک مالیاتی مانند gradual gifting یا trusts (SKAT, 2023; Uniqorm, 2023).
- د. اختلافات خانوادگی و حقوقی بر سر تقسیم مالکیت
- چالش: تقسیم سهام میان وارثان یا خریداران بدون چارچوب حقوقی روشن اغلب منجر به دعاوی، کاهش ارزش شرکت و از دست رفتن انسجام خانواده می‌شود (The Ownership Company, 2022).
- راهکار نهادی: ترویج توافق‌نامه‌های سهام‌داری، میانجی‌گری و خدمات ADR توسط انجمن‌های تخصصی؛ تقویت نقش family office ها در مدیریت منازعات و اجرای سازوکارهای مالی (Uniqorm, 2023).
- ه) ارزش‌گذاری و جذب خریداران مناسب (marketability)
- چالش: شرکت‌های خانوادگی بدون گزارش‌دهی شفاف یا ساختار حرفه‌ای، برای خریداران جذابیت کمتری دارند و ارزش‌گذاری دشوار است، که قیمت فروش را کاهش یا فرآیند معامله را طولانی می‌کند (Uniqorm, 2023).
- راهکار نهادی: ارتقای شفافیت مالی، تشویق به حسابرسی مستقل و استانداردهای گزارش‌دهی، برنامه‌های آماده‌سازی M&A و ارائه بسته‌های حمایتی برای مشاوره ارزش‌گذاری (Erhvervsstyrelsen, 2024).

جدول 35) چالش‌ها و راهکارهای نهادی مرحله خروج / دانمارک

منابع	نهادهای اجرایی	نوع حمایت	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده
Uniqorm, 2023; The Ownership Company, 2022	Erhvervsstyrelsen؛ مشاوران خصوصی؛ انجمن‌های حرفه‌ای	آموزشی و مشاوره‌ای	کارگاه‌ها، مشاوره حقوقی، نمونه‌الگوهای buy-sell agreements و succession plans	تدوین family constitution و برنامه جانشینی ساختاریافته	فقدان پروتکل خانوادگی و برنامه جانشینی مکتوب؛ انتقال غیرساختاریافته منجر به اختلاف و ریسک عملیاتی می‌شود	چالش جانشینی و انتقال رهبری
Uniqorm, 2023; Eurofound, 2022	Erhvervsstyrelsen؛ بانک‌ها؛ شبکه VC/PE	مالی و حمایتی	خطوط اعتباری تسهیل شده، ضمانت دولتی و وام توسعه‌ای برای وارثان	تسهیلات وام تضمین شده و آماده‌سازی برای جذب سرمایه	بنگاه‌های خانوادگی کوچک دسترسی محدود به سرمایه رشد و تسهیلات بلندمدت دارند	دشواری دسترسی به منابع مالی توسعه‌ای



SKAT, 2023; Uniqorm, 2023	SKAT؛ مشاوران مالی و حقوقی	آموزشی و مقرراتی	مشاوره مالیاتی تخصصی و اطلاع رسانی شفاف درباره معافیت ها	ارائه مکانیسم های کاهش ریسک مالیاتی و برنامه ریزی gradual gifting	پیچیدگی قوانین مالیاتی انتقال و ریسک تصمیمات غیراقتصادی	پیچیدگی های مالیاتی و ریسک های ساختاری
The Ownership Company, 2022; Uniqorm, 2023	انجمن های حرفه ای؛ مشاوران حقوقی؛ دفاتر خانواده	حقوقی و حاکمیتی	تدوین قراردادهای سهام داری، مکانیزم حل اختلاف و میانجی گری	توسعه چارچوب های حقوقی و ADR نقش family office در منازعات	تقسیم سهام بدون چارچوب حقوقی شفاف موجب دعاوی و کاهش ارزش شرکت می شود	اختلافات خانوادگی و حقوقی بر سر تقسیم مالکیت
Uniqorm, 2023; Erhvervsstyrelsen, 2024	مشاوران خصوصی؛ Erhvervsstyrelsen شبکه VC/PE	آموزشی و مالی	حسابرسی مستقل، آماده سازی M&A، بسته های مشاوره ارزش گذاری	افزایش شفافیت مالی و آماده سازی شرکت برای فروش	شرکت های خانوادگی فاقد ساختار حرفه ای برای خریداران جذاب نیستند؛ ارزش گذاری دشوار است	ارزش گذاری و جذب خریداران مناسب

جدول 36) چالش ها و راهکارهای نهادی برای سه مرحله ثبت، تداوم، خروج / دانمارک

مرحله	مشکل هدف گذاری شده	توضیح مشکل	روش حل	توضیح روش	نوع حمایت	نهادهای اجرایی	منابع (APA کوتاه + /)
ثبت و تأسیس	پیچیدگی انتخاب قالب حقوقی و تفاوت قوانین	تفاوت قالب های حقوقی و پیامدهای مالیاتی/مسئولی تی خانواده ها سر در گم کننده است	ارائه مشاوره ساده و الگوهای قراردادی برای ثبت	آموزش های ایالتی و مشاوره حقوقی برای انتخاب قالب حقوقی مناسب (ApS, A/S)	آموزشی / مشاوره ای	Erhvervsstyrelsen مشاوران محلی؛ اتاق های بازرگانی دانمارک	Erhvervsstyrelsen , 2024 /
ثبت و تأسیس	فرآیند ثبت و مجوز دهی چند نهادی	پراکندگی مجوزها و هزینه ها بین	استاندارد سازی و دیجیتالی سازی فرآیندها	پورتال متمرکز ثبت و مجوزها،	اداری / دیجیتال	Erhvervsstyrelsen ؛ UCN Business State Licensing	The Ownership Company, 2022 /



	صنایع و مناطق	دفترچه هزینه شفاف	Boards		
ثبت و تأسیس	تفکیک ناکافی دارایی شخصی و شرکتی	نیود اجرای دقیق تفکیک دارایی ها ریسک حقوقی ایجاد می کند	الزام تفکیک دارایی شخصی و شرکتی از روز اول	دستورالعمل مالیاتی، نمونه قراردادها، آموزش حسابداری پایه	SKAT, 2023
ثبت و تأسیس	دسترسی محدود به منابع مالی آغازین	بانک ها وثیقه طلب و پیچیدگی مدارک مانع دریافت وام	تسهیلات تضمینی، معرفی به سرمایه گذاران	بسته های آماده سازی مدارک و خطوط اعتباری تسهیل شده	Eurofound, 2022
تداوم و رشد	چالش جانشینی و انتقال رهبری	فقدان پروتکل مکتوب و برنامه ریزی رسمی جانشینی	تدوین پروتکل خانوادگی و برنامه جانشینی ساختاریافته	کارگاه ها، mentoring templates حقوقی و برنامه های دانشگاهی	Uniqorm, 2023
تداوم و رشد	ضعف حرفه ای سازی و تفکیک مالکیت از مدیریت	مدیریت غیر حرفه ای مانع رشد و جذب سرمایه می شود	تقویت حاکمیت شرکتی، آموزش مدیریتی و هیئت مدیره مستقل	توسعه هیئت مدیره، آموزش مدیران ارشد، بسته های مشاوره ای	Uniqorm, 2023; The Ownership Company, 2022
تداوم و رشد	تضاد منافع بین اعضای خانواده و مدیران غیرفامیلی	تضاد میان اهداف بلندمدت خانواده و فشار عملکردی مدیران	تدوین قراردادهای مدیریت، board charter و حل اختلاف	الگوهای قرارداد، آموزش حاکمیت، میانجی گری	The Ownership Company, 2022
تداوم و رشد	محدودیت دسترسی به سرمایه رشد	بنگاه های خانوادگی فاقد شفافیت و ساختار لازم هستند	تسهیلات و بسته های آموزشی برای جذب سرمایه	آماده سازی due diligence معرفی به سرمایه گذاران	Eurofound, 2022
خروج / انتقال مالکیت	پیچیدگی های مالیاتی و ریسک های ساختاری	پیچیدگی مالیات بر دارایی و قوانین محلی	طراحی چارچوب مالیاتی و کاهش ریسک انتقال	مشاوره مالیاتی و راهنمای trusts	SKAT, 2023



			gradual gifting				
Uniqorm, 2023; The Ownership Company, 2022	Family Office مشاوران حقوقی	حقوقی / مشاوره‌ای	قراردادهای سهام‌داری، خدمات میانجی‌گری، ADR	میانجی‌گری، نقش family office در هماهنگی	تقسیم سهام بدون چارچوب حقوقی موجب دعای و کاهش ارزش	اختلافات خانوادگی و حقوقی بر سر تقسیم مالکیت	خروج / انتقال مالکیت
Erhvervsstyrelsen , 2024	مشاوران M&A ؛ Family Office	آموزشی / مالی	حسابرسی مستقل، آماده‌سازی M&A بسته‌های due diligence	افزایش شفافیت مالی و آماده‌سازی برای فروش	نبود شفافیت و ساختار مدیریتی ارزش‌گذاری را مشکل می‌کند	کاهش marketabilit y و دشواری در ارزش‌گذاری	خروج / انتقال مالکیت

4-2-1-2- موردا ایالات متحده آمریکا

اهمیت و ریختار کسبوکارهای خانوادگی در ایالات متحده آمریکا

کسبوکارهای خانوادگی یکی از ستون‌های اصلی اقتصاد ایالات متحده را تشکیل می‌دهند و بسته به معیار تعریف «خانوادگی»، سهم چشمگیری از بنگاه‌ها، اشتغال و ارزش‌افزوده ملی را در اختیار دارند. طبق داده‌های رسمی اداره کسبوکارهای کوچک آمریکا (SBA) و گزارش Family Enterprise USA، حدود ۸۷٪ از تمام بنگاه‌های خصوصی آمریکا را کسبوکارهای خانوادگی تشکیل می‌دهند و این شرکت‌ها حدود ۵۹٪ از کل نیروی کار بخش خصوصی (نزدیک به ۸۳ میلیون شغل) را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین تخمین زده می‌شود که آن‌ها بیش از ۵۷٪ از تولید ناخالص داخلی آمریکا را تولید می‌کنند (SBA, 2024; Family Enterprise USA, 2021).

اکثریت قریب به اتفاق کسبوکارهای خانوادگی آمریکا در قالب شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) فعالیت می‌کنند. قالب‌های رایج حقوقی آن‌ها شامل LLC (شرکت با مسئولیت محدود) و S-Corporation است، در حالی که شرکت‌های بزرگ خانوادگی و چندنسلی معمولاً به شکل C-Corporation یا Publicly Listed Family Firm عمل می‌کنند. این تنوع حقوقی به خانواده‌ها امکان می‌دهد تا بین کنترل مستقیم، مزایای مالیاتی و دسترسی به سرمایه تعادل برقرار کنند. با این حال، در مراحل رشد، بسیاری از خانواده‌ها ناگزیر به بازنگری در ساختار حقوقی و واگذاری بخشی از سهام به سرمایه‌گذاران بیرونی می‌شوند تا مسیر حرفه‌ای‌سازی مدیریت و جذب سرمایه را طی کنند (SBA, 2024; PwC, 2023).

¹ دامنه تعاریف متفاوت (مالکیت اکثریتی خانوادگی، کنترل مدیریتی، یا مشارکت نسل بعد) سبب اختلاف‌های آماری جزئی میان منابع می‌شود، اما همگی بر نقش غالب خانوادگی‌ها در اقتصاد ملی تأکید دارند (PwC, 2023).



از منظر بخشی و جغرافیایی، کسب و کارهای خانوادگی آمریکا در طیف وسیعی از صنایع توزیع شده‌اند: از خدمات و خرده‌فروشی محلی، تولیدات صنعتی و غذایی، کشاورزی و ساختمان تا فناوری، بهداشت و سرمایه‌گذاری‌های نوآورانه) با وجود این تنوع، در بسیاری از ایالات، خوشه‌های منطقه‌ای خانوادگی شکل گرفته‌اند؛ برای نمونه در ایالت‌های میدوست (Midwest) بنگاه‌های خانوادگی تولیدی، در جنوب (South) شرکت‌های کشاورزی و خدماتی، و در غرب و شمال‌شرق بنگاه‌های فناوری و مالی خانوادگی حضور پررنگ دارند (Cornell University, 2023; Family Enterprise USA, 2021).

از منظر حاکمیت و اداره، بنگاه‌های خانوادگی آمریکایی به‌ویژه در دهه اخیر به سمت نظام‌های حکمرانی شرکتی حرفه‌ای‌تر حرکت کرده‌اند. گزارش PwC (2023) نشان می‌دهد حدود ۶۴٪ از شرکت‌های خانوادگی آمریکایی دارای هیئت‌مدیره فعال‌اند، بیش از ۴۰٪ از آن‌ها پروتکل خانوادگی یا منشور داخلی دارند و نزدیک به یک‌سوم بنگاه‌ها از مشاوران خارجی برای مدیریت جانشینی و سرمایه‌گذاری استفاده می‌کنند، در شرکت‌های بزرگ‌تر، «دفاتر خانوادگی» (Family Offices) به عنوان بازوی تخصصی برای مدیریت دارایی، مالیات و انتقال مالکیت عمل می‌کنند. در زمینه جانشینی، آمریکا الگوهای متنوعی دارد. آمارها نشان می‌دهد حدود ۳۰٪ از کسب و کارهای خانوادگی به نسل دوم، ۱۲٪ به نسل سوم و تنها ۳٪ به نسل چهارم و بالاتر منتقل می‌شوند (Cornell University, 2023). این داده‌ها نشان می‌دهد چالش جانشینی، حتی در ساختارهای توسعه‌یافته اقتصادی، پدیده‌ای جهانی است. خانواده‌ها معمولاً از ترکیبی از ابزارهای حقوقی مانند trusts، agreements، سهام‌داران و فروش به مدیریت داخلی (MBO) برای انتقال مالکیت استفاده می‌کنند (Family Enterprise USA, 2021).

از حیث سیاست‌گذاری عمومی، در آمریکا نهادهایی چون SBA، National Center for Family Business و Enterprise USA نقش مهمی در آموزش، مشاوره و پشتیبانی از بنگاه‌های خانوادگی دارند. قوانین مالیاتی و ارثی نیز به‌گونه‌ای تنظیم می‌شوند که ضمن تأمین عدالت مالیاتی، انگیزه حفظ تداوم کسب و کار در نسل‌های بعدی را کاهش ندهند؛ هرچند در سال‌های اخیر برخی پیشنهادها برای افزایش مالیات بر انتقال ثروت خانوادگی بحث‌برانگیز شده است (SBA, 2024).

در مجموع، ریختار کسب و کارهای خانوادگی در آمریکا را می‌توان طیفی از میکرو بنگاه‌های خانوادگی محلی تا شرکت‌های عظیم چندنسلی و بین‌المللی (نظیر Walmart، Ford، Cargill، Mars) دانست. نقطه قوت اصلی این خانواده‌ها در ترکیب سنت کارآفرینی، دسترسی به سرمایه و نظام حرفه‌ای‌سازی است، در حالی که چالش‌های عمده، بیش‌تر در زمینه جانشینی بین‌نسلی، مالیات انتقال مالکیت و حفظ انسجام خانوادگی در نسل‌های متأخر مشاهده می‌شود (PwC, 2023; Family Enterprise USA, 2021).

جدول ۳۷) مراحل رسمی ثبت و تأسیس شرکت‌های خانوادگی در ایالات متحده^۱

^۱ توضیحات و ملاحظات:

- هزینه ثبت شرکت در ایالات متغیر است و بین ایالات متفاوت است؛ برخی ایالات ممکن است هزینه ثبت پایین‌تر (مثلاً ۵۰ دلار) و برخی ایالات هزینه بالاتر (چند صد دلار) داشته باشند.



مرحله	شرح اقدام	نهاد/مرجع مسئول	زمان تخمینی	هزینه تقریبی	منبع
۱	انتخاب قالب حقوقی (LLC, S-Corp, C-Corp) و تنظیم اسناد اساسنامه	دفتر Secretary of State	۱-۷ روز کاری (بسته به ایالت)	معمولاً ۵۰ تا ۳۰۰ دلار به علاوه هزینه ثبت ایالتی	Stripe / SBA
۲	رزرو نام شرکت در ایالت	دفتر Secretary of State	۱ روز کاری	بخشی از هزینه ثبت ایالتی	SBA
۳	ثبت رسمی شرکت با ارسال «Articles of Organization / Incorporation»	دفتر Secretary of State	۱-۳ روز کاری	همان هزینه ثبت + هزینه نماینده ثبتی (Registered Agent)	Stripe / Business formation guides
۴	درخواست شماره شناسایی کارفرما (EIN)	Internal Revenue Service	چند دقیقه تا چند ساعت	رایگان	IRS
۵	ثبت مالیات ایالتی، مالیات فروش، مالیات بر فعالیت	اداره مالیات ایالتی یا اداره محلی	۱-۵ روز کاری	ممکن است بین کم تا صدها دلار	ایالت یا شهرستان محل فعالیت
۶	افتتاح حساب بانکی رسمی شرکتی	بانک منتخب	۱-۳ روز کاری	معمولاً کارمزد کوچک ماهانه یا بدون هزینه	بانک تجاری
۷	اخذ مجوزها و مجوزهای صنعتی/شغلی مورد نیاز	ادارات صدور مجوز محلی یا ایالتی	چند روز تا چند هفته	وابسته به صنعت	شهرستان / ایالت / نهادهای بخش

چالش‌های تأسیس و ثبت رسمی کسب‌وکارهای خانوادگی در ایالات متحده آمریکا فرایند تأسیس و ثبت رسمی کسب‌وکارهای خانوادگی در ایالات متحده، برخلاف تصور رایج از «سهولت راه‌اندازی کسب‌وکار»، واجد مجموعه‌ای از چالش‌های نهادی، مالیاتی و حقوقی است که به‌ویژه در بنگاه‌های خانوادگی، پیچیده‌تر از شرکت‌های غیرخانوادگی جلوه می‌کند. هرچند ساختار حقوقی در ایالات متحده از طریق نظام فدرال و ایالتی به‌صورت نسبتاً شفاف عمل می‌کند، اما ویژگی‌های بین‌نسلی، ساختار مالکیت متمرکز و الزام به تفکیک دارایی‌های خانوادگی از دارایی‌های شرکتی، موانع خاصی ایجاد می‌کنند (U.S. Small Business Administration [SBA], 2023; PwC, 2023).

۱) پیچیدگی‌های حقوقی و تفاوت قوانین ایالتی
نخستین چالش در مرحله تأسیس شرکت خانوادگی در آمریکا، تعدد قوانین ایالتی است. هر ایالت مقررات خاص خود را برای ثبت شرکت‌ها دارد و انتخاب قالب حقوقی (LLC، S-Corp یا C-Corp) تأثیر مستقیمی بر مالیات،

- انتخاب قالب حقوقی (مانند LLC, S-Corp یا C-Corp) مهم است چون بر مالیات، مسئولیت و ساختار مدیریتی تأثیر می‌گذارد.
- نماینده ثبتی (Registered Agent) در بسیاری از ایالات الزامی است که هزینه جداگانه‌ای دارد.
- EIN از طریق IRS بدون هزینه صادر می‌شود.
- بسته به صنعت فعالیت، ممکن است نیاز به مجوزهای محلی، ایالتی یا فدرال باشد که زمان و هزینه اضافی دارد.



مسئولیت شرکا و نحوه توزیع سود دارد. خانواده‌ها غالباً بدون مشاوره حقوقی دقیق، شکل نامناسبی را انتخاب می‌کنند که بعدها در انتقال سهام یا مالیات بر ارث مشکل‌ساز می‌شود (Harvard Business Review, 2021; SBA, 2023).

(2) تفکیک دارایی شخصی از دارایی شرکتی

در بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی نسل اول در آمریکا، مرز دارایی شخصی و دارایی شرکتی مبهم است. قوانین مالیاتی فدرال و ایالتی ایجاب می‌کند حساب‌های بانکی، اسناد مالکیت و درآمدها به صورت جداگانه نگهداری شود. عدم رعایت این تفکیک می‌تواند موجب لغو وضعیت مسئولیت محدود (piercing the corporate veil) شود و خانواده را در معرض دعاوی حقوقی قرار دهد (IRS, 2023; American Bar Association, 2022).

(3) چالش‌های مالیاتی و حسابداری

قوانین مالیاتی شرکت‌های خانوادگی در آمریکا پیچیده‌اند؛ به‌ویژه در حالت S-Corporation یا Partnership که مالیات از طریق اعضای خانواده گزارش می‌شود. تفاوت میان مالیات فدرال، ایالتی و محلی سبب سردرگمی کارآفرینان می‌شود. علاوه بر این، موضوع «مالیات بر ارث» و انتقال مالکیت در نسل‌های بعدی یکی از جدی‌ترین موانع پایداری شرکت‌های خانوادگی است (PwC, 2023; Family Enterprise USA, 2022).

(4) چالش‌های انتقال بین‌نسلی و حقوق مالکیت

در مرحله تأسیس، برنامه‌ریزی برای جانشینی اغلب نادیده گرفته می‌شود. در بسیاری از ایالات، نبود Family Business Charter یا توافق‌نامه خانوادگی موجب بروز اختلافات شدید در زمان تقسیم مالکیت می‌شود. پژوهش‌های مؤسسه KPMG و PwC نشان می‌دهد بیش از ۶۰٪ از بنگاه‌های خانوادگی آمریکا فاقد برنامه مکتوب جانشینی هستند و این امر یکی از دلایل اصلی فروپاشی در نسل دوم است (PwC, 2023; KPMG, 2022).

(5) دشواری‌های دسترسی به سرمایه و اعتبارات اولیه

اگرچه نظام مالی آمریکا پیشرفته است، اما کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک و متوسط با چالش دسترسی به اعتبار مواجه‌اند. بانک‌ها معمولاً درخواست وثیقه بالا دارند و ریسک خانوادگی را بالا ارزیابی می‌کنند. برنامه‌های فدرال مانند ^۱ SBA 7(a) Loan Program برای کاهش این شکاف ایجاد شده، ولی بسیاری از خانواده‌ها به دلیل پیچیدگی مدارک یا عدم آشنایی از آن استفاده نمی‌کنند (U.S. SBA, 2023; Federal Reserve, 2022).

^۱ برنامه وام 7(a) اداره کسب‌وکارهای کوچک آمریکا (SBA) یک ابزار فدرال است که با هدف کاهش ریسک بانک‌ها و تسهیل دسترسی به وام برای SMEs طراحی شده است:

- نوع وام: وام تضمین‌شده توسط SBA، که بانک‌ها وام را پرداخت می‌کنند ولی بخشی از ریسک به SBA منتقل می‌شود.
- میزان تضمین: معمولاً SBA تا ۷۵-۸۵٪ مبلغ وام را تضمین می‌کند.
- موارد استفاده: خرید دارایی، سرمایه در گردش، خرید کسب‌وکار، بازسازی تجهیزات، و سرمایه‌گذاری در توسعه.
- مزایا برای خانوادگی‌ها:

- کاهش نیاز به وثیقه کامل،
- نرخ بهره رقابتی‌تر نسبت به وام‌های تجاری سنتی،
- فرصت دسترسی به وام حتی برای کسب‌وکارهایی که سابقه مالی کوتاه یا محدود دارند.



جدول 38) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی رفع چالش‌های کسب‌وکارهای خانوادگی در مرحله ثبت و تأسیس / ایالات متحده

آمریکا

منابع	نهادهای اجرایی	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده	نوع حمایت
SBA, 2023; Harvard Business Review, 2021	اتاق بازرگانی، SBA	ایجاد شبکه‌های مشاوران محلی در اتاق‌های بازرگانی و دفاتر SBA	مشاوره حقوقی تخصصی در حقوق تجاری ایالتی	تفاوت قوانین بین ایالات باعث سردرگمی خانواده‌ها در انتخاب نوع شرکت می‌شود	انتخاب قالب حقوقی و ایالتی مناسب	حقوقی / مشاوره‌ای
SBA, 2023; U.S. Chamber of Commerce, 2022	SBA، اتاق بازرگانی	سامانه‌های دیجیتال ثبت کسب‌وکار در ۲۵ ایالت به صورت پایلوت	ایجاد پلتفرم‌های ثبت دیجیتال یکپارچه	هر ایالت سیستم ثبت متفاوتی دارد و استاندارد واحد ملی وجود ندارد	تفاوت در مراحل ثبت بین ایالات	نهادی / ثبت رسمی
IRS, 2023	IRS و SBA	راهنماهای ساده‌سازی شده برای کسب‌وکارهای خانوادگی منتشر شده	انتشار راهنمای مالیاتی خانوادگی	چندگانگی نرخ‌ها و کدهای مالیاتی منجر به خطاهای مالیاتی می‌شود	پیچیدگی قوانین مالیاتی چندسطحی (فدرال، ایالتی، محلی)	مالیاتی / قانونی
SBA, 2023; Federal Reserve, 2022	SBA، بانک‌ها	تخصیص ضمانت دولتی تا ۸۵٪ وام برای بنگاه‌های خانوادگی کوچک	برنامه‌های وام تضمین شده SBA 7(a)	بانک‌ها ریسک خانوادگی را بالا تلقی می‌کنند	دسترسی دشوار به سرمایه اولیه و وثیقه	مالی / بانکی
U.S. Chamber of Commerce, 2022	اتاق بازرگانی، ایالت‌ها	ایجاد پورتال‌های ایالتی برای صدور مجوزهای صنعتی به صورت متمرکز	پنجره واحد مجوزدهی ایالتی	مجوزها بین نهادهای مختلف توزیع شده است	نیاز به مجوزهای بخشی (غذا، دارو، ساخت‌وساز...)	بخشی / صنعتی

مرحله تداوم و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی در ایالات متحده آمریکا: چالش‌ها و اقدامات نهادی

مرحله تداوم و توسعه یکی از حساس‌ترین مراحل چرخه عمر کسب‌وکارهای خانوادگی است؛ چرا که در این مرحله بنگاه‌های تثبیت‌شده باید مسائل مربوط به جانشینی، حرفه‌ای‌سازی مدیریت، دسترسی به منابع مالی توسعه‌ای، و توازن میان منافع مالکیت خانوادگی و نیاز به رشد را هم‌زمان مدیریت کنند. گرچه اکوسیستم کسب‌وکار آمریکا زیرساخت‌های قوی مالی و خدماتی دارد، چالش‌های نهادی و فرهنگی خاص کسب‌وکارهای خانوادگی همچنان برجسته‌اند و نیازمند اقدام هماهنگ نهادهای عمومی و خصوصی است (Family Enterprise USA, 2021; PwC, 2023).

1) چالش جانشینی و انتقال رهبری



انتقال رسمی مدیریت و مالکیت به نسل بعدی همچنان یکی از پیچیده‌ترین مسایل است؛ بسیاری از خانواده‌ها فاقد پروتکل‌های مکتوب جانشینی هستند و برنامه‌های انتقال به‌صورت پراکنده یا غیررسمی انجام می‌شود که ریسک اختلافات و تضعیف عملکرد مدیریتی را افزایش می‌دهد. مطالعات نشان می‌دهد درصد قابل توجهی از کسب‌وکارهای خانوادگی آمریکا برنامه‌ریزی جانشینی مکتوب ندارند و این موضوع ریسک تداوم را بالا می‌برد (Cornell University, 2023; PwC, 2023).

راهکار نهادی: ترویج و حمایت از تدوین «پروتکل خانوادگی» و برنامه‌های ساختاری جانشینی توسط نهادهای حمایتی مانند SBA و مراکز دانشگاهی؛ ارائه مشاوره تخصصی و الگوهای قراردادی برای انتقال مالکیت (PwC, 2023; Family Enterprise USA, 2021).

2) ضعف در حرفه‌ای‌سازی و تفکیک مالکیت از مدیریت

بسیاری از بنگاه‌های خانوادگی کوچک و متوسط هنوز مدیریت روزمره را در درون خانواده نگه می‌دارند، حتی در زمانی که کسب‌وکار برای رشد نیاز به مدیران حرفه‌ای بیرونی دارد؛ این ترکیب گاهی باعث تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر ملاحظات خانوادگی به جای معیارهای حرفه‌ای می‌شود (KPMG, 2022).

راهکار نهادی: ارائه برنامه‌های آموزشی مدیریتی، مشوق‌هایی برای جذب هیئت‌مدیره‌های مستقل و توسعه بسته‌های مشاوره‌ای حرفه‌ای‌سازی توسط دانشگاه‌ها و شبکه‌های مشاوران خصوصی (PwC, 2023; KPMG, 2022).

3) تعارض منافع بین اعضای خانواده و مدیران غیرفامیلی

ورود مدیران غیرفامیلی و سرمایه‌گذاران خارجی می‌تواند به تضاد منافع بین پارادایم‌های رشد کوتاه‌مدت و اهداف بلندمدت خانواده منجر شود؛ مدیریت این تضاد بدون سازوکارهای حاکمیتی روشن دشوار است (PwC, 2023). راهکار نهادی: تدوین قواعد حاکمیت شرکتی (board charters)، قراردادهای مدیریت روشن و ارائه الگوهای حل اختلاف از سوی نهادهایی مانند Family Enterprise USA و انجمن‌های حرفه‌ای (Family Enterprise USA, 2021).

4) محدودیت دسترسی به منابع مالی توسعه‌ای برای رشد

اگرچه بازار سرمایه و ابزارهای مالی در آمریکا پیشرفته‌اند، بنگاه‌های خانوادگی کوچک و متوسط در دسترسی به سرمایه‌گذاری رشد (growth capital) و دریافت وام‌های توسعه‌ای با دشواری مواجه‌اند؛ بخشی از مشکل به نبود اسناد و ساختارهای مدیریتی شفاف بازمی‌گردد که بانک‌ها و سرمایه‌گذاران جدی به آن حساس‌اند (Federal Reserve, 2022).

راهکار نهادی: برنامه‌های تسهیلات تضمین‌شده (مثل برنامه‌های SBA)، تسهیل دسترسی به VC/PE از طریق شبکه‌سازی و معرفی بسته‌های آماده‌سازی شرکت برای سرمایه‌گذاری (Federal Reserve; SBA, 2023).

5) ضعف شفافیت و استانداردهای گزارش‌دهی در بنگاه‌های خصوصی

بسیاری از شرکت‌های خانوادگی خصوصی گزارش‌های مالی عمومی یا استاندارد نشده منتشر نمی‌کنند؛ این مساله مانع اعتماد سرمایه‌گذاران خارجی و تسهیل‌کنندگان مالی می‌شود و ارزیابی صحیح ارزش کسب‌وکار را دشوار می‌سازد (Cornell University, 2023).



راهکار نهادی: تشویق به پیاده‌سازی استانداردهای حسابداری و گزارش‌دهی برای شرکت‌های خصوصی و دسترسی به خدمات حسابرسی با هزینه معقول از طریق حمایت‌های دولتی یا برنامه‌های گروهی (PwC, 2023).

6) مقاومت فرهنگی نسبت به تغییر و فقدان آمادگی نسل نو

نسل‌های موسس گاهی نسبت به انتقال کنترل یا پذیرش ساختارهای جدید مقاومت نشان می‌دهند؛ همچنین نسل‌های جوان ممکن است واجد مهارت‌های نیازمند توسعه در زمینه مدیریت پیچیده نباشند (Harvard Business Review, 2021).

راهکار نهادی: برنامه‌های توسعه رهبری خانوادگی، کارگاه‌های بین‌نسلی، و برنامه‌های منتورینگ توسط دانشگاه‌ها، انجمن‌ها و شبکه‌های family office برای افزایش مهارت‌های مدیریتی نسل بعد (Harvard Business Review; Family Enterprise USA).

جدول 39) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی در مرحله تداوم و توسعه / ایالات متحده آمریکا

منابع	نهادهای اجرایی	نوع حمایت	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده
(PwC, 2023; Family Enterprise USA, 2021; Cornell University, 2023)	SBA؛ دانشگاه‌ها (Cornell؛ Harvard)؛ Family Enterprise USA	آموزشی و مشاوره‌ای	ارائه مشاوره تخصصی، کارگاه‌ها و الگوهای قراردادی برای انتقال مالکیت	ترویج و حمایت از تدوین پروتکل خانوادگی و برنامه‌های ساختاری جانشینی	بسیاری از خانواده‌ها فاقد پروتکل مکتوب جانشینی‌اند؛ انتقال غیررسمی ریسک اختلاف و تضعیف مدیریت را بالا می‌برد	چالش جانشینی و انتقال رهبری
(PwC, 2023; KPMG, 2022)	PwC؛ KPMG؛ دانشگاه‌ها؛ شبکه مشاوران خصوصی	آموزشی و نهادی	ارائه دوره‌های آموزشی مدیریتی، مشوق جذب هیئت‌مدیره مستقل و بسته‌های حرفه‌ای‌سازی	برنامه‌های آموزشی و نهادی برای حرفه‌ای‌سازی و تفکیک مالکیت از مدیریت	مدیریت خانوادگی غیرحرفه‌ای مانع رشد و جذب مدیران غیرفامیلی می‌شود	ضعف در حرفه‌ای‌سازی و تفکیک مالکیت از مدیریت
(Family Enterprise USA, 2021; PwC, 2023)	Family Enterprise USA؛ انجمن‌های حرفه‌ای؛ وکلای تجاری	حقوقی و حاکمیتی	تدوین board، charter، قراردادهای مدیریت و سازوکارهای حل اختلاف	توسعه چارچوب‌های حاکمیت شرکتی و قراردادهای مدیریت روشن	تضاد اهداف میان مالکان خانوادگی و مدیران حرفه‌ای موجب تعارض منافع می‌شود	تعارض منافع بین اعضای خانواده و مدیران غیرفامیلی
(Federal)	Federal؛ SBA	مالی و	تسهیلات	اجرای برنامه‌های	بنگاه‌های خانوادگی	محدودیت



Reserve, 2022; SBA, 2023)	Reserve شبکه‌های VC/PE	حمایتی	تضمین‌شده، معرفی به سرمایه‌گذاران، و آماده‌سازی اسناد مالی	SBA و تسهیل دسترسی به سرمایه‌های رشد (VC/PE)	کوچک در جذب سرمایه و وام توسعه‌ای با دشواری مواجه‌اند	دسترسی به منابع مالی توسعه‌ای
(PwC, 2023; Cornell University, 2023)	PwC؛ انجمن حسابداران؛ نهادهای حرفه‌ای مالی	آموزشی و مقرراتی	طراحی چارچوب‌های گزارش‌دهی و حمایت از حسابرسی ارزان برای بنگاه‌های خصوصی	ترویج استانداردهای حسابداری و گزارش‌دهی شفاف در شرکت‌های خانوادگی	فقدان گزارش‌دهی استاندارد مانع اعتماد سرمایه‌گذاران و شفافیت مالی می‌شود	ضعف شفافیت و استانداردهای گزارش‌دهی
(Harvard Business Review, 2021; Family Enterprise USA, 2021)	دانشگاه‌ها؛ Family Enterprise ؛USA انجمن‌های محلی؛ شبکه‌های Family Office	آموزشی و فرهنگی	کارگاه‌های بین‌نسلی، برنامه‌های منتورینگ و توسعه رهبری نسل نو	برنامه‌های منتورینگ بین‌نسلی و آموزش مدیریت تغییر	مقاومت نسل مؤسس در انتقال کنترل و کمبود مهارت‌های مدیریتی نسل جدید	مقاومت فرهنگی نسبت به تغییر و فقدان آمادگی نسل نو

مرحله خروج: چالش‌ها و راهکارهای نهادهای کسب‌وکارهای خانوادگی در ایالات متحده آمریکا

مرحله‌ی خروج یا انتقال مالکیت یکی از حساس‌ترین مراحل چرخه حیات کسب‌وکارهای خانوادگی است. در این مرحله تصمیمات راهبردی درباره فروش، ادغام، انتقال بین‌نسلی یا استفاده از سازوکارهای مالی (trusts, buy-sell agreements, family offices) اتخاذ می‌شود. بدون برنامه‌ریزی و ساختاربندی مناسب، خروج می‌تواند منجر به اختلافات خانوادگی، فشار نقدینگی، هزینه‌های مالیاتی بالا و افت ارزش شرکت شود (Family Enterprise USA, 2021; SBA, 2024).

الف) فقدان برنامه‌ریزی خروج و جانشینی منسجم

چالش: بسیاری از خانواده‌ها برنامه خروج یا جانشینی مدون ندارند؛ انتقال ناگهانی (مثلاً به‌دنبال فوت یا بیماری رهبر خانواده) می‌تواند کسب‌وکار را در معرض بحران عملکردی و حقوقی قرار دهد. آمار نشان می‌دهد درصد قابل‌توجهی از کسب‌وکارهای خانوادگی فاقد برنامه مکتوب جانشینی‌اند (Cornell University, 2023; PwC, 2023).

راهکار نهادی: نهادهای حمایتی (SBA)، مراکز دانشگاهی و انجمن‌های کسب‌وکار خانوادگی (باید خدمات مشاوره‌ای ساختاریافته، الگوهای «پروتکل خانوادگی» و پکیج‌های آماده (templates) برای buy-sell agreements و succession



plans ارائه دهند؛ همچنین تشویق تهیه «family constitution» و برگزاری کارگاه‌های شبیه‌سازی انتقال را پیشنهاد می‌کنند (PwC, 2023; Family Enterprise USA, 2021).

ب) مشکلات نقدینگی و تامین مالی برای پرداخت خرید سهم یا مالیات انتقال چالش: هنگام خروج، لزوم تامین نقدینگی برای خرید سهام وراثت یا پرداخت تعهدات مالیاتی فشار جدی ایجاد می‌کند. بسیاری از خانواده‌های کوچک و متوسط توانایی نقدینگی لازم را ندارند و دسترسی سریع به وام یا سرمایه رشد محدود است (Federal Reserve, 2022; SBA, 2023).

راهکار نهادی: توسعه ابزارهای مالی تخصصی شامل خطوط اعتباری تسهیل‌شده، ضمانت‌نامه‌های دولتی (SBA loan guarantees) و برنامه‌های وام توسعه‌ای برای وارثان یا خریداران داخلی. همچنین ترویج نقش family offices و خدمات M&A تخصصی برای آماده‌سازی کسب‌وکار جهت فروش یا جذب سرمایه (Federal Reserve; SBA, 2023).

ج) پیچیدگی‌های مالیاتی (فدرال و ایالتی) و ریسک‌های ساختاری چالش: چارچوب مالیاتی انتقال دارایی (estate & gift taxes) در سطح فدرال و نیز مالیات‌های ایالتی/وراثت (که در برخی ایالات بسیار محدود یا جدی است) می‌تواند هزینه انتقال را افزایش داده و موجب تصمیمات غیراقتصادی (مثلاً فروش اجباری دارایی‌ها) شود. قوانین، معافیت‌ها و آستانه‌ها متغیر و اجرای آنها پیچیده است (IRS, 2024).

راهکار نهادی: مشاوره مالیاتی تخصصی و پیش‌نگر از سوی مؤسسات حقوقی و مالی، راهنمایی درباره استفاده از trusts، gradual gifting و سایر مکانیسم‌های مالیاتی؛ اطلاع‌رسانی شفاف از سوی IRS و دفاتر مالیاتی ایالتی درباره معافیت‌ها، الزامات گزارش‌دهی و گزینه‌های برنامه‌ریزی انتقال (IRS, 2024; KPMG, 2022).

د. اختلافات خانوادگی و حقوقی بر سر تقسیم مالکیت چالش: تقسیم سهام میان وارثان یا خریداران بدون چارچوب حقوقی روشن اغلب منجر به دعوی، کاهش ارزش شرکت و از دست رفتن انسجام خانواده می‌شود (Family Enterprise USA, 2021). راهکار نهادی: ترویج توافق‌نامه‌های سهام‌داری (shareholders agreements / buy-sell agreements)، میانجی‌گری و خدمات ADR (alternative dispute resolution) توسط انجمن‌های تخصصی و مراکز حقوقی؛ تقویت نقش family office در مدیریت منازعات و اجرای سازوکارهای مالی برای تسهیل خرید سهم (Family Enterprise USA; PwC, 2023).

ه) ارزش‌گذاری و جذب خریداران مناسب (marketability) چالش: کسب‌وکارهای خانوادگی خصوصاً آنهایی که گزارش‌دهی شفاف ندارند یا فاقد ساختار مدیریتی حرفه‌ای‌اند، برای خریداران جذابیت کمتری دارند و ارزش‌گذاری آنها دشوار می‌شود؛ این امر قیمت فروش را کاهش می‌دهد یا فرآیند معامله را طولانی می‌کند (PwC, 2023).

راهکار نهادی: ارتقای شفافیت مالی از طریق تشویق به حسابرسی مستقل و گزارش‌دهی استاندارد، برنامه‌های



آماده‌سازی برای M&A (due-diligence readiness) توسط مؤسسات مشاوره‌ای و ارائه بسته‌های حمایتی دولتی یا نیمه‌دولتی برای هزینه مشاوره حسابرسی و ارزش‌گذاری. (PwC; Federal Reserve)

جدول 40) چالش‌ها و راهکارهای نهادی مرحله خروج / ایالات متحده آمریکا

منابع	نهادهای اجرایی	نوع حمایت	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده
(PwC, 2023; Family Enterprise USA, 2021)	SBA؛ دانشگاه‌ها (Cornell؛ Harvard)؛ Family Enterprise USA	آموزشی و مشاوره‌ای	ارائه کارگاه‌ها، مشاوره حقوقی و نمونه‌الگوهای قراردادی برای خانواده‌ها	تدوین پروتکل خانوادگی و برنامه جانشینی ساختاریافته	فقدان پروتکل خانوادگی و برنامه جانشینی مکتوب؛ انتقال غیرساختاریافته منجر به اختلاف و ریسک عملیاتی می‌شود	چالش جانشینی و انتقال رهبری
(KPMG, 2022; PwC, 2023)	PwC؛ KPMG؛ دانشگاه‌ها	آموزشی و نهادی	دوره‌های آموزشی، مشاوره هیأت‌مدیره، مشوق‌های قانونی/مالی برای جذب مدیران غیرفامیلی	برنامه‌های حرفه‌ای‌سازی و تشویق هیئت‌مدیره مستقل	مدیریت غیرحرفه‌ای و فقدان هیئت‌مدیره مستقل مانع رشد و جذب سرمایه می‌شود	ضعف حرفه‌ای‌سازی مدیریت و تفکیک مالکیت
(Family Enterprise USA, 2021; PwC, 2023)	Family Enterprise USA؛ انجمن‌های حرفه‌ای؛ وکلای تجاری	حقوقی و حاکمیتی	تدوین board charter، قراردادهای عملکردی و مکانیزم‌های حل اختلاف	توسعه چارچوب‌های حاکمیت شرکتی و قراردادهای مدیریت	تضاد در اهداف بین مالکیت خانوادگی (نسل‌محور) و مدیران حرفه‌ای (نتیجه‌محور)	تضاد منافع بین اعضای خانواده و مدیران غیرفامیلی
(Federal Reserve, 2022; SBA, 2023)	SBA؛ Federal Reserve؛ شبکه‌های VC/PE	مالی و حمایتی	برنامه‌های SBA (a)7، خدمات آماده‌سازی (due diligence prep) و معرفی VC/PE به	تسهیلات وام تضمین‌شده و برنامه‌های آماده‌سازی برای جذب سرمایه	بنگاه‌های خانوادگی کوچک دسترسی محدود به سرمایه رشد و تسهیلات بلندمدت دارند	دشواری دسترسی به منابع مالی توسعه‌ای
(PwC, 2023; Cornell University, 2023)	PwC؛ انجمن حسابداران؛ QFE (غیررسمی)	آموزشی و مقرراتی	ارائه چارچوب گزارش‌دهی برای شرکت‌های خصوصی و بسته‌های حمایتی برای حسابرسی	ترویج استانداردهای گزارش‌دهی و دسترسی به حسابرسی با هزینه معقول	گزارش‌دهی ناقص و عدم دسترسی به حسابرسی مستقل موجب کاهش اعتماد سرمایه‌گذاران می‌شود	کمبود شفافیت مالی و گزارش‌دهی
(Harvard)	دانشگاه‌ها؛	آموزشی و	کارگاه‌های	برنامه‌های	میل به حفظ کنترل	مقاومت فرهنگی



نسبت به تغییر	خانوادگی و مقاومت در برابر ورود مدیران غیرفامیلی	منتورینگ بین نسلی و آموزش مدیریت تغییر	بین نسلی، منتورینگ و مطالعات موردی موفق	فرهنگی	Family Enterprise ؛USA انجمن های محلی	Business Review, 2021; Family Enterprise USA, 2021)
---------------	--	---	--	--------	--	---

جدول 41) جامع چالش ها و راهکارهای نهادی برای سه مرحله ثبت، تداوم، خروج / ایالات متحده

مرحله	مشکل هدف گذاری شده	توضیح مشکل	روش حل	توضیح روش	نوع حمایت	نهادهای اجرایی	منابع (APA کوتاه + /)
ثبت و تأسیس	پیچیدگی انتخاب قالب حقوقی و تفاوت قوانین ایالتی	تفاوت مقررات ایالتی، (LLC, S-Corp, C- Corp) پیامدهای مالیاتی/مسئولی تی خانواده ها را سردرگم می کند	ارائه مشاوره حقوقی تخصصی ایالتی و راهنماهای ساده شده	شبکه مشاوران محلی، آموزش های SBA راهنماهای ایالتی برای انتخاب قالب مناسب	آموزشی / مشاوره ای	Secretary of State ایالتی؛ SBA؛ اتاق های بازرگانی	(SBA, 2023)
ثبت و تأسیس	فرآیند ثبت، Registered Agent و هزینه های متغیر ایالتی	هزینه ها و مراحل ثبت بین ایالات متفاوت است و نماینده ثبتی نیاز دارد	دیجیتالی سازی و استاندارد سازی اطلاعات و راهنمای هزینه ها	پورتال های ایالتی یکپارچه و دفترچه هزینه شفاف برای کسب و کارها	اداری / دیجیتال	Secretary of State ایالتی؛ U.S. Chamber of Commerce of Commerce	(U.S. Chamber of Commerce, 2022)
ثبت و تأسیس	تفکیک ناکافی دارایی شخصی و شرکتی	نبود اجرای دقیق تفکیک دارایی ها خطر «piercing the corporate veil» افزایش می دهد	آموزش حسابداری پایه و الزام اسناد بانکی جداگانه از روز اول	دستورالعمل های مالیاتی و نمونه قراردادها برای حفظ تفکیک دارایی	قانونی / آموزشی	IRS American Bar Association SBA	(IRS, 2023; American Bar Association, 2022)
ثبت و تأسیس	دسترسی محدود به منابع مالی آغازین برای کسب و کارهای	بانک ها وثیقه طلب و پیچیدگی مدارک مانع دریافت وام	تسهیلات و ضمانت نامه های وامی (SBA (a)7 و آموزش برای تقویت	برنامه های تضمینی و بسته های آماده سازی مدارک برای	مالی / تسهیلاتی	SBA بانک های محلی؛ Federal Reserve	(SBA, 2023; Federal Reserve, 2022)



			دریافت وام	پرونده اعتباری	می شود	خانوادگی کوچک	
(U.S. Chamber of Commerce, 2022)	State Licensing Boards U.S. Chamber of Commerce	اداری / بخشی	پورتال متمرکز مجوزها و فهرست چک لیست مدارک مورد نیاز	«پنجره واحد» مجوزدهی ایالتی و راهنماهای مرحله‌ای	مجوزهای صنعتی / محلی متعدد و پراکنده زمان و هزینه افزون می‌آورد	نیاز به مجوزهای بخش محور و چندنهادی	ثبت و تأسیس
(PwC, 2023; Cornell, 2023)	PwC Cornell Family Enterprise SBA, USA	آموزشی / مشاوره‌ای	کارگاه‌ها، mentoring templates حقوقی و برنامه‌های دانشگاهی	تدوین «پروتکل خانوادگی» و برنامه جانشینی ساختاریافته	فقدان پروتکل مکتوب و برنامه‌ریزی رسمی جانشینی در درصد زیادی از شرکت‌ها	چالش جانشینی و انتقال رهبری	تداوم و رشد
(KPMG, 2022; PwC, 2023)	PwC KPMG دانشگاه‌ها	آموزشی / ساختاری	برنامه‌های توسعه هیئت مدیره، دوره‌های مدیران ارشد و بسته‌های مشاوره‌ای	تقویت حاکمیت شرکتی، تشکیل هیأت مدیره مستقل و آموزش مدیریتی	مدیریت غیرحرفه‌ای مانع رشد و جذب سرمایه می‌شود	ضعف حرفه‌ای‌سازی و تفکیک مالکیت از مدیریت	تداوم و رشد
(Family Enterprise USA, 2021; PwC, 2023)	Family Enterprise USA مشاوران حقوقی	حقوقی / حاکمیتی	الگوهای قرارداد، میانجی‌گری و آموزش حاکمیت	تدوین قراردادهای مدیریت، board charter. مکانیزم حل اختلاف	تضاد میان اهداف بلندمدت خانواده و فشارهای عملکردی مدیران	تضاد منافع بین اعضای خانواده و مدیران غیرفامیلی	تداوم و رشد
(Federal Reserve, 2022)	SBA Federal Reserve شبکه VC/PE	مالی / آموزشی	بسته‌های مشاوره‌ای برای ارتقای شفافیت و معرفی به شبکه سرمایه‌گذاران	برنامه‌های آماده‌سازی (due-diligence readiness) تسهیلات تضمینی	بنگاه‌های خانوادگی فاقد شفافیت یا ساختار برای جذب VC/PE هستند	محدودیت دسترسی به سرمایه رشد (growth capital)	تداوم و رشد
(PwC, 2023)	PwC حسابداران دولتی، دانشگاه‌ها	مقرراتی / آموزشی	یارانه یا تسهیلات برای انجام حسابرسی خارجی و آموزش گزارش‌دهی	ترویج استانداردهای گزارش‌دهی برای شرکت‌های خصوصی و	نبود حسابرسی مستقل و گزارش‌های قابل اتکا برای ذی‌نفعان	کمبود شفافیت مالی و گزارش‌دهی استاندارد	تداوم و رشد



				دسترسی به حسابرسی			
(Harvard Business Review, 2021; Family Enterprise USA, 2021)	دانشگاه‌ها؛ Family Enterprise USA؛ مراکز مشاوره	فرهنگی / آموزشی	جلسات میان‌نسلی، برنامه‌های تجربی و نقش‌آفرینی مدیریتی	برنامه‌های منتورینگ بین‌نسلی، کارگاه تغییر فرهنگی و مطالعات موردی	نسل مؤسس ممکن است با ورود مدیران بیرونی یا تغییرات ساختاری مخالفت کند	مقاومت فرهنگی نسبت به تغییر و پذیرش مدیریت غیرفامیلی	تداوم و رشد
(PwC, 2023; Family Enterprise USA, 2021)	PwC Family Enterprise SBA؛ USA	حقوقی / مشاوره‌ای	templates حقوقی، کارگاه‌های M&A و شبیه‌سازی مالیاتی	تدوین-buy- sell agreements family constitution succession و plan	خروج بدون برنامه منجر به افت ارزش، منازعات و ریسک مالیاتی می‌شود	فقدان برنامه‌ریزی خروج و جانشینی منسجم	خروج / انتقال مالکیت
(Federal Reserve, 2022; SBA, 2023)	SBA Federal Reserve؛ بانک‌ها	مالی / تسهیلاتی	برنامه‌های ضمانتی SBA، بسته‌های تمهید مالی M&A، راهکارهای قسط‌بندی	ابزارهای مالی تخصصی: خطوط اعتباری، ضمانت وام، ساختارهای اقساطی	نیاز به منابع نقدی عمده در زمان خروج که خانواده‌های کوچک ندارند	فشار نقدینگی برای خرید سهام وارثان یا پرداخت مالیات	خروج / انتقال مالکیت
(IRS, 2024; KPMG, 2022)	IRS مؤسسات حقوقی و مالی	حقوقی / مالیاتی	راهنمای IRS، طرح‌های مالیاتی مناسب و برنامه‌ریزی پیش از انتقال	مشاوره مالیاتی پیش‌نگر، استفاده از trusts و gradual gifting	ترکیب قوانین فدرال و ایالتی، پیامدهای مالیاتی سنگین بر انتقال	پیچیدگی‌های مالیاتی (Estate & Gift Tax) آستانه‌های ایالتی	خروج / انتقال مالکیت
(Family Enterprise USA, 2021)	Family Enterprise USA؛ مراکز ADR	حقوقی / مشاوره‌ای	قراردادهای الزام‌آور، خدمات میانجی‌گری و مدیریت اختلاف	میانجی‌گری، ADR family office نقش هم‌هنگ‌کننده	تقسیم نامناسب سهام موجب دعای و از بین رفتن ارزش می‌شود	اختلافات حقوقی و خانواده‌محور بر سر تقسیم مالکیت	خروج / انتقال مالکیت
(PwC, 2023; Federal Reserve, 2022)	PwC مشاوران M&A؛ اتاق‌های بازرگانی	آموزشی / مالیاتی	یارانه حسابرسی، مشاوره ارزش‌گذاری و برگزاری جلسات معرفی به خریداران	آماده‌سازی برای M&A، حسابرسی مستقل و بسته‌های due- diligence	نبود شفافیت و ساختار مدیریتی ارزش‌گذاری را مشکل می‌کند	کاهش marketability و دشواری در ارزش‌گذاری	خروج / انتقال مالکیت



4-2-1-3- مورد آلمان

اهمیت و ریختار کسب و کارهای خانوادگی در آلمان

- کسب و کارهای خانوادگی در آلمان، به ویژه در بخش کسب و کارهای کوچک و متوسط (Mittelstand) و بنگاه های خانوادگی (Family Enterprises)، ستون فقرات اقتصاد ملی را تشکیل می دهند. این شرکت ها بیش از ۹۰ درصد از کل شرکت های غیر عمومی (non-public companies) را شامل می شوند و سهم قابل توجهی از تولید ناخالص داخلی (حدود ۴۳ درصد) را به خود اختصاص داده اند. علاوه بر این، این کسب و کارها مسئولیت اشتغال بیش از ۵۶ درصد از نیروی کار آلمان را بر عهده دارند. (FamCap, 2025)
- از منظر ساختار، اکثریت قریب به اتفاق این شرکت ها در قالب بنگاه های کوچک و متوسط فعالیت می کنند، یعنی غالباً ساختارهای حقوقی مانند GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) شرکت با مسئولیت محدود و در موارد بزرگ تر AG (Aktiengesellschaft) شرکت سهامی را برمیگزینند. این گرایش ساختاری باعث می شود خانواده ها از همان ابتدا کنترل مستقیم، انعطاف پذیری مدیریتی و تمرکز بر انتقال نسل به نسل را در اولویت قرار دهند. با این حال، اندازه کوچک تا متوسط این کسب و کارها گاهی نیازمند حرفه ای سازی، ورود مدیران غیرفامیلی و اصلاح ساختار حقوقی در مراحل رشد و گسترش است (KPMG, 2023; BMAS, 2022).
- از منظر بخش و جغرافیا، شرکت های خانوادگی آلمان غالباً در صنایع تولیدی، مهندسی مکانیک، خودرو، فناوری و خدمات تخصصی متمرکز هستند. مناطق صنعتی جنوب و غرب کشور مانند باواریا (Bavaria) و بادن-وورتمبرگ (Baden-Württemberg) میزبان بیشترین تراکم این شرکت ها هستند که خوشه های تولیدی (industrial clusters) و شبکه های تأمین محلی را شکل داده اند. این پیوند میان فرهنگ خانوادگی، مهارت های تخصصی محلی و بازارهای صادراتی باعث شده نمونه های موفق از کسب و کارهای خانوادگی چندنسلی (multi-generational family firms) در آلمان برجسته باشند (Müller & Seifert, 2024).
- از منظر حاکمیت و اداره، بنگاه های خانوادگی آلمان طیف گسترده ای از شیوه های مدیریت را نشان می دهند: از شرکت هایی که مالکیت و مدیریت را کاملاً در خانواده نگه می دارند تا شرکت هایی که با هیئت مدیره مستقل، پروتکل خانوادگی (family protocol) و دفتر خانوادگی (family office) به سمت حرفه ای سازی حرکت کرده اند. نهادهایی مانند انجمن کارآفرینان خانوادگی آلمان (Deutscher Familienunternehmer Verband) و مؤسسه کسب و کارهای خانوادگی (Institut für Familienunternehmen) نقش کلیدی در ترویج آموزش، راهنمایی و مطالعات موردی برای مدیریت جانشینی و حاکمیت شرکتی ایفا می کنند. برای خانواده های بزرگ تر، ابزارهای مالی و حقوقی پیچیده تر مانند دفاتر خانوادگی، ساختاردهی بدهی برای انتقال مالکیت و استفاده از سازوکارهای قانونی متنوع در دسترس است که می تواند فشار نقدینگی و ریسک های انتقال بین نسلی را کاهش دهد.
- در مجموع، ساختار و رفتار این کسب و کارها را می توان به عنوان یک طیف دید: از کسب و کارهای کوچک و غیررسمی تا بنگاه های بزرگ، حرفه ای و مؤسسه شده که نقش کلیدی در ثبات اقتصادی، اشتغال و نوآوری آلمان دارند (FamCap, 2025; KPMG, 2023; BMAS, 2022; Müller & Seifert, 2024).



جدول 42) مراحل ثبت و تاسیس کسب و کارهای خانوادگی در آلمان

مرحله	شرح فعالیت	زمان تخمینی	هزینه تقریبی	منبع
انتخاب قالب حقوقی و تنظیم اساسنامه	انتخاب نوع حقوقی شرکت (GmbH) یا دیگر اشکال حقوقی (و تدوین اساسنامه؛ تعیین ساختار مالکیت و حقوق سهامداران)	2-4 هفته	1,000-3,000 یورو	Schlun & Elseven Rechtsanwälte (n.d.)
ارزش گذاری و ارزیابی کسب و کار	ارزیابی دقیق ارزش کسب و کار شامل دارایی ها، بدهی ها و پتانسیل رشد	3-6 هفته	5,000-15,000 یورو	IfM Bonn (2022); Institut für Mittelstandsforschung (2023)
برنامه ریزی مالیاتی و حقوقی	برنامه ریزی مالیاتی و حقوقی؛ رعایت قوانین مالیاتی و بیمه و تنظیم قراردادهای انتقال	4-8 هفته	2,000-5,000 یورو	WINHELLER Rechtsanwälte (n.d.)
ثبت نهایی و انتشار در مراجع رسمی	ثبت رسمی شرکت در مراجع قانونی، اطلاع رسانی به ذینفعان و دریافت شخصیت حقوقی	2-4 هفته	1,000-3,000 یورو	دفتر اسناد رسمی / مراجع ثبت (Handelsregister, IHK)
جمع بندی کل مراحل	زمان کل و هزینه کل برای تکمیل فرآیند ثبت و تاسیس	11-22 هفته	9,000-26,000 یورو	—

چالش ها و راهکارهای تاسیس و ثبت رسمی کسب و کارهای خانوادگی در آلمان
کسب و کارهای خانوادگی در آلمان، به ویژه در بخش میتل اشتاند (Mittelstand) - کسب و کارهای کوچک و متوسط، ستون فقرات اقتصاد ملی هستند. با این حال، مرحله ثبت و تاسیس این کسب و کارها با مجموعه ای از چالش های حقوقی، مالی، بوروکراتیک و بین نسلی مواجه است که می تواند مانع ورود نسل جدید یا گسترش فعالیت ها شود (World Bank, 2020; KfW, 2021; IfM Bonn, 2022).

۱. پیچیدگی های بوروکراتیک: ثبت یک کسب و کار جدید در آلمان مستلزم طی مسیرهای قانونی متعدد است: ثبت در دفتر تجارت (Handelsregister) - ثبت شرکت، ثبت در اتاق صنایع و بازرگانی (IHK-Industrie- und Handelskammer)، ثبت مالیاتی در اداره دارایی - اداره مالیات و رعایت الزامات کارگری، بیمه ای و محیط زیستی. این مراحل شامل مدارک و فرم های پیچیده است و اغلب نیازمند مشاور حقوقی و مالی است (World Bank, 2020; OECD, 2021).

راهکار نهادی:

وزارت اقتصاد و انرژی آلمان (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie-BMWi) برنامه های دیجیتالی سازی ثبت شرکت و راهنمایی آنلاین ارائه می دهد تا کارآفرینان بتوانند مراحل قانونی را با سرعت و دقت بیشتری طی کنند.



نهادهای مشاوره‌ای مانند (KfW Bankengruppe بانک توسعه آلمان) خدمات راهنمایی و مشاوره برای ثبت و آغاز فعالیت اقتصادی فراهم می‌کنند.

(2) هزینه‌های بالای تأسیس: ثبت یک شرکت با مسئولیت محدود (GmbH-Gesellschaft mit beschränkter Haftung) نیازمند حداقل سرمایه ۲۵,۰۰۰ یورو است، که نیمی از آن قبل از ثبت باید واریز شود. علاوه بر آن، هزینه‌های دفترخانه، ثبت رسمی و مشاوره حقوقی و مالی (حدود ۱,۰۰۰ تا ۳,۰۰۰ یورو) اضافه می‌شود (KfW, 2021).

راهکار نهادی:

KfW Bankengruppe ارائه وام‌های حمایتی و مشاوره مالی برای کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک و متوسط به منظور کاهش بار مالی اولیه.

برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای IfM Bonn (Institut für Mittelstandsforschung) مؤسسه تحقیقات میتل‌اشتاند. برای آماده‌سازی خانواده‌ها در مدیریت منابع مالی.

(3) کمبود جانشین در نسل‌های بعدی: بیش از ۴۰ درصد مالکان بالای ۵۵ سال هنوز جانشین مشخصی ندارند (IfM Bonn, 2022; Institut für Mittelstandsforschung, 2023). مسئولیت مالی و حقوقی سنگین می‌ترسند، که پیامد آن تعطیلی یا فروش کسب‌وکار و کاهش سهم میتل‌اشتاند در اقتصاد است. (PwC, 2022).

راهکار نهادی:

انجمن کارآفرینان خانوادگی آلمان (Deutscher Familienunternehmer Verband-DFV) و مؤسسه کسب‌وکارهای خانوادگی (Institut für Familienunternehmen) برگزاری دوره‌های آموزش جانشینی و برنامه‌ریزی انتقال مالکیت نسل‌ها.

مشاوره تخصصی شرکت‌های حسابداری و حقوقی مانند (PwC Deutschland پی‌دبلیوسی آلمان) برای طراحی برنامه‌های جانشینی و انتقال مالکیت قانونی و مالی بهینه.

(4) پیچیدگی قوانین مالیاتی و کارگری: رعایت مالیات بر درآمد، مالیات بر ارزش افزوده و بیمه‌های اجتماعی نیازمند دانش دقیق قوانین است. (PwC, 2021).

راهکار نهادی:

ارائه آموزش‌های تخصصی توسط Institut der Wirtschaftsprüfer مؤسسه حسابرسان آلمان و برنامه‌های کارگاهی برای مالکین کسب‌وکارهای خانوادگی.

خدمات مشاوره حقوقی و مالی توسط شرکت‌های مشاوره‌ای و حسابداری معتبر برای کاهش ریسک اشتباه و فشار نقدینگی.

(5) محدودیت دسترسی به منابع مالی و وام‌های بانکی: بانک‌ها در اعطای وام به شرکت‌های نوپا سخت‌گیر هستند و وثایق سنگین می‌خواهند. (KfW, 2021; OECD, 2020).

راهکار نهادی:

ارائه ضمانت‌نامه و وام‌های حمایتی توسط KfW Bankengruppe.



برنامه‌های آموزشی برای توانمندسازی نسل جدید در مدیریت منابع مالی و سرمایه‌گذاری.
(6) کمبود دانش حقوقی و مالی در نسل‌های جدید: نسل دوم و سوم تجربه کافی در مالیات، بیمه و قوانین کار ندارند، که وابستگی به مشاوران حرفه‌ای و ریسک خطا را افزایش می‌دهد. (IfM Bonn, 2022)
راہکار نهادی:

برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های مهارتی توسط IfM Bonn و Deutscher Familienunternehmer Verband برای افزایش دانش نسل جدید.

۷. موانع زبانی و فرهنگی برای مهاجران: حدود ۲۰ درصد کارآفرینان جدید آلمان مهاجر هستند و ناآشنایی با زبان و مقررات محلی، فرآیند ثبت را دشوار می‌کند. (OECD, 2020)
راہکار نهادی:

ارائه خدمات مشاوره چندزبانه توسط اتاق‌های بازرگانی محلی. (IHK-Industrie- und Handelskammer).
برنامه‌های حمایت از کارآفرینان مهاجر توسط BMWi و سازمان‌های مدنی غیرانتفاعی.

جدول (43) خلاصه چالش‌های ثبت و تاسیس کسب و کارهای خانوادگی در آلمان و راهکارهای نهادی

منابع	نهادهای اجرایی	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده	نوع حمایت
World Bank, 2020; OECD, 2021	وزارت اقتصاد و انرژی آلمان (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie-BMWi), اتاق صنایع و بازرگانی (IHK-Industrie- und Handelskammer), KfW Bankengruppe	ارائه راهنمایی و دیجیتالی‌سازی مراحل قانونی ثبت شرکت	طراحی پورتال آنلاین و ارائه راهنمای مرحله‌به‌مرحله	پیچیدگی‌های بوروکراتیک در ثبت شرکت، مدارک و فرم‌های متعدد	ساده‌سازی ثبت و آغاز فعالیت اقتصادی	آموزشی و مشاوره‌ای
KfW, 2021; IfM Bonn, 2022	KfW Bankengruppe, Institut für Mittelstandsforschung (IfM Bonn)	ارائه وام‌های حمایتی و برنامه‌های آموزشی مالی	ارائه وام کم‌بهره، مشاوره مالی و کارگاه‌های آموزشی	هزینه‌های بالای تأسیس شرکت (GmbH), دفترخانه، ثبت رسمی و مشاوره	کاهش بار مالی اولیه برای کسب‌وکارهای خانوادگی	مالی و آموزشی
IfM Bonn, 2022; PwC Deutschland, 2022	Deutscher Familienunternehmer Verband (DFV), Institut für Familienunternehmen PwC Deutschland	ارائه دوره‌های آموزش جانشینی و برنامه‌ریزی انتقال مالکیت	آموزش و مشاوره تخصصی برای مدیریت نسل‌های بعدی	کمبود جانشین در نسل‌های بعدی، تعطیلی یا فروش کسب‌وکار	تضمین تداوم کسب‌وکار خانوادگی	آموزشی و مشاوره‌ای



PwC, 2021; Institut der Wirtschaftsprüfer	Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW), شرکت‌های مشاوره و حسابداری معتبر	آموزش قوانین مالیاتی و کارگری، ارائه مشاوره حقوقی و مالی	کاهش ریسک اشتباه و فشار نقدینگی	پیچیدگی قوانین مالیاتی و کارگری	تسهیل رعایت مقررات و کاهش هزینه‌های غیر ضروری	آموزشی و مشاوره‌ای
KfW, 2021; OECD, 2020	KfW Bankengruppe بانک‌ها	ارائه ضمانت‌نامه و وام‌های حمایتی، آموزش مدیریت منابع مالی	تأمین منابع مالی و کاهش محدودیت دسترسی به وام	محدودیت دسترسی به منابع مالی و وثایق بانکی	حمایت مالی از کسب‌وکارهای نوپا	مالی و آموزشی
IfM Bonn, 2022; DFV	Deutscher IfM Bonn Familienunternehmer Verband	برگزاری کارگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی حقوقی و مالی	افزایش دانش حقوقی و مالی نسل‌های جدید	کمبود دانش حقوقی و مالی در نسل‌های جدید	توانمندسازی نسل‌های بعدی در اداره کسب‌وکار	آموزشی
OECD, 2020	IHK- .BMW Industrie- und .Handelskammer سازمان‌های مدنی غیرانتفاعی	ارائه مشاوره چندزبانه و برنامه‌های حمایت از مهاجران	کاهش موانع زبانی و فرهنگی	موانع زبانی و فرهنگی برای مهاجران	تسهیل ثبت و راه‌اندازی کسب‌وکار توسط مهاجران	آموزشی و حمایتی

مرحله تداوم و توسعه در کسب‌وکارهای خانوادگی در کشور آلمان : چالش‌ها و راهکارهای نهادی

1) چالش‌های مدیریتی و رهبری

- شرح چالش: یکی از مسائل اصلی، آماده نبودن نسل بعدی برای ورود به کسب‌وکار است. بسیاری از مالکان انتظار دارند نسل جدید بدون آموزش وارد مدیریت شود، که این می‌تواند باعث تصمیم‌گیری ضعیف، کاهش بهره‌وری و افزایش ریسک شکست شود. علاوه بر این، تضاد بین نسل‌ها نیز یک مشکل مهم است: نسل قدیم به روش‌های مدیریتی سنتی پایبند است، در حالی که نسل جدید گرایش به نوآوری، دیجیتالی شدن و استراتژی‌های بازار مدرن دارد. این تفاوت‌ها می‌تواند منجر به کشاکش قدرت و کاهش ثبات سازمانی شود (Sharma, 2004).

- راهکار نهادی: برای کاهش این چالش، پلتفرم ملی nexxt-change توسط وزارت اقتصاد و انرژی آلمان (BMWK) ایجاد شده است. این سامانه مالکان کسب‌وکارهای خانوادگی را که قصد بازنشستگی یا واگذاری دارند، با کارآفرینان و مدیران جوان علاقه‌مند به ادامه کسب‌وکار متصل می‌کند. بیش از ۷۰۰ نهاد محلی شامل اتاق‌های بازرگانی منطقه‌ای (IHKs)، بانک‌های تعاونی و مؤسسات توسعه محلی در این شبکه فعالیت می‌کنند. این سامانه امکان شناسایی جانشینان مناسب و برقراری ارتباط مستقیم با مالکان را فراهم می‌کند و تاکنون هزاران فرآیند موفق ثبت شده است (BMWK, 2024; ifo Institute, 2024).



2) چالش‌های مالی و حقوقی

- شرح چالش: مسائل مالیاتی و نبود برنامه‌ریزی مالی از مهم‌ترین موانع تداوم و توسعه هستند. تغییر قوانین مالیاتی می‌تواند برنامه‌ریزی رشد و سرمایه‌گذاری نسل جدید را دشوار کند و بسیاری از شرکت‌ها یا مجبور به فروش یا به تأخیر انداختن برنامه‌های توسعه می‌شوند (ifo Institute, 2024; Miller et al., 2003).
- راهکار نهادی: دولت فدرال آلمان بسته‌های مالیاتی به ارزش ۴۶ میلیارد یورو تا سال ۲۰۲۹ تصویب کرده است که شامل کاهش نرخ مالیات بر شرکت‌ها، امکان استهلاک سریع‌تر دارایی‌ها و مشوق‌های سرمایه‌گذاری برای نسل بعد است. (Reuters, 2025). علاوه بر این، برنامه Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand-ZIM تحت مدیریت BMWK، حمایت مالی مستقیم برای پروژه‌های تحقیق و توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه می‌کند تا نسل جدید با نوآوری و دیجیتالی‌سازی، رقابت‌پذیری شرکت‌ها را حفظ کند (BMWK, 2023).

3) چالش‌های فرهنگی و روانی

- شرح چالش: رابطه پیچیده خانواده و کسب‌وکار، تعارضات خانوادگی، حسادت یا رقابت بین فرزندان، و فقدان اعتماد می‌تواند فرآیند توسعه را مختل کند. (Le Breton-Miller et al., 2004). همچنین، نسل جدید ممکن است انگیزه کافی نداشته باشد یا حس کند مسئولیت بیش از حد بر دوش اوست، که می‌تواند منجر به خروج از مدیریت یا کاهش تلاش برای رشد کسب‌وکار شود (Handler, 1994).
- راهکار نهادی: نهادهای غیردولتی مانند WIFU Foundation و انجمن DIE FAMILIENUNTERNEHMER ارائه دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های مدیریت تعارض خانوادگی، شبکه‌سازی و انتشار راهنمای عملی، سعی در کاهش تعارضات و افزایش انگیزه نسل جدید دارند. همچنین، Wittener Governance Kodex یک دستورالعمل داوطلبانه است که چارچوب روابط میان اعضای خانواده، ساختار نقش‌ها و فرآیند انتقال قدرت را تنظیم می‌کند تا شدت تعارضات کاهش یابد (Wittener Governance Kodex, 2022; Stiftung Familienunternehmen, 2023).

4) چالش‌های استراتژیک و بازار

- شرح چالش: نسل قدیم معمولاً به مدل‌های سنتی پایبند است، در حالی که محیط کسب‌وکار مدرن نیازمند انعطاف‌پذیری، نوآوری و تطبیق با فناوری‌های نوین است. این عدم تطابق می‌تواند باعث کاهش رقابت‌پذیری و توان مالی شرکت شود. همچنین، بدون برنامه‌ریزی صحیح، ظرفیت نوآوری کاهش می‌یابد و نسل جدید فرصت کافی برای اعمال تغییرات استراتژیک ندارد (Ward, 2004; Sharma, 2004).
- راهکار نهادی: برنامه شتاب‌دهنده نوآوری در دانشگاه صنعتی مونیخ (TUM) و برنامه‌های ZIM، نسل جدید را با پروژه‌های نوآوری، دیجیتالی‌سازی و همکاری با دانشگاه‌ها و شرکت‌ها آشنا می‌کنند. این اقدامات ظرفیت نوآوری شرکت‌ها را تقویت و رقابت‌پذیری آن‌ها را در دوره تداوم و توسعه حفظ می‌کند (TUM, 2023; BMWK, 2023).
- جمع‌بندی: ترکیب اقدامات دولتی و غیردولتی شامل BMWK، برنامه‌های ZIM، IHK، بنیادها، انجمن‌ها و دانشگاه‌ها، یک اکوسیستم جامع تداوم و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی در آلمان ایجاد کرده است که هم جنبه‌های مدیریتی، مالی، فرهنگی و روانی و هم جنبه‌های استراتژیک و نوآوری را پوشش می‌دهد و باعث می‌شود کسب‌وکارهای خانوادگی به پایداری و رشد بلندمدت دست یابند.



جدول 44) چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی آلمان در مرحله تداوم و توسعه و راهکارهای نهادی

منابع	نهادهای اجرایی	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف گذاری شد	نوع حمایت
BMWK, 2024; ifo Institute, 2024	nexxt-change (BMWK), IHKS, بانک‌ها، مؤسسات توسعه محلی	پلتفرم دیجیتال و شبکه محلی برای اتصال صاحبان کسب و کار با جانشینان	آماده‌سازی نسل بعدی و شناسایی جانشینان مناسب	بحران جانشینی و کمبود نیروی مدیریتی	تضمین موفقیت تداوم و توسعه کسب و کار	آموزشی و شبکه‌سازی
Reuters, 2025	BMWK	تصویب بسته مالیاتی شامل کاهش مالیات، استهلاك سریع، مشوق سرمایه‌گذاری	کاهش فشار مالی	فشار مالی بالا	حفظ پایداری مالی شرکت	مالی و مشوق سرمایه‌گذار
BMWK, 2023	ZIM, دانشگاه‌ها و شرکت‌ها	کمک مالی پروژه‌های تحقیق و توسعه، نوآوری و دیجیتال سازی	افزایش ظرفیت نوآوری و حفظ رقابت پذیری	کاهش نوآوری و عدم تطبیق با بازار	حفظ رشد و رقابت پذیری	مالی، تکنیکی و آموزشی
IHK, 2023	اتاق‌های بازرگانی	مشاوره حقوقی و مالی، واسطه‌گری بین نسل‌ها	حل تعارضات و بهینه‌سازی ساختار مدیریتی	پیچیدگی حقوقی و تعارض بین نسل‌ها	هماهنگی نسل‌ها در مسائل مدیریتی	مشاوره و واسطه‌گری
Stiftung Familienunternehmen, 2023	بنیاد و دانشگاه‌ها	تأمین بودجه پژوهش و انتشار مطالعات	انتقال دانش و بهترین شیوه‌ها	کمبود دانش تخصصی	توانمندسازی نسل جدید	پژوهش و انتشار مطالعات
WIFU, 2023	WIFU	دوره‌های آموزشی و ابزارهای عملی	توانمندسازی جانشینان و حل تعارضات	نبود آموزش تخصصی	بهبود مهارت و دانش مدیریتی	آموزشی و پژوهش کاربردی
DIE FAMILIENUNTERNEHMER	انجمن و اعضا	رویدادهای شبکه‌ای و	انتقال تجربه و	کمبود شبکه‌ساز	تقویت ارتباط مالکان و	شبکه‌سازی و لابی‌گری



جانشینان	ی	ارتقای شبکه روابط	مشاوره	2023 ,
شتاب‌دهنده و آموزش عملی	افزایش رقابت‌پذیری و نوآوری	ضعف نوآوری و عدم تطبیق با فناوری	مدرن‌سازی شرکت و انتقال فناوری	TUM, 2023
چارچوب داوطلبانه و راهنمای عملی	بهبود حاکمیت شرکتی و کاهش تعارض	تعارضات خانوادگی و نبود چارچوب	تدوین راهنما و توصیه عملی	شرکت‌ها و مشاوران Wittener Governance Kodex, 2022

چالش‌ها و راهکارهای نهادی کسب‌وکارهای خانوادگی در مرحله خروج در آلمان

۱. مالیات بر ارث و انتقال دارایی

• چالش: مالکان کسب‌وکار خانوادگی هنگام فروش یا انتقال به نسل بعد یا خریداران غیرخانوادگی، با فشار سنگین مالیاتی مواجه‌اند. قوانین پیچیده و سنگین بودن مالیات می‌تواند انگیزه خروج را کاهش دهد (ifo Institute, 2024).

راهکار نهادی: دولت فدرال با بسته حمایتی ۴۶ میلیارد یورویی تا سال ۲۰۲۹، مالیات شرکت‌ها را کاهش داده، امکان استهلاك سریع را فراهم کرده و مشوق‌های سرمایه‌گذاری ارائه داده است. این اقدامات فشار مالیاتی را در فرآیند انتقال کاهش می‌دهد (Reuters, 2025).

2) پیچیدگی حقوقی قراردادهای انتقال

• چالش: فرآیند فروش یا ادغام نیازمند قراردادهای پیچیده‌ای است که مالکیت معنوی و حقوق کارکنان را دربرمی‌گیرد و هزینه‌های بالای مشاوره حقوقی ایجاد می‌کند (PwC, 2023).
راهکار نهادی: وزارت اقتصاد (BMWK) و اتاق‌های بازرگانی منطقه‌ای (IHKs) برنامه‌های مشاوره‌ای تخصصی در زمینه حقوقی و مالی ارائه می‌دهند تا مالکان بتوانند استراتژی خروج را بدون خطا و هزینه‌های مازاد تنظیم کنند (BMWK, 2023).

۳. مقاومت بنیان‌گذاران در برابر واگذاری

• چالش: وابستگی عاطفی و هویتی باعث می‌شود بنیان‌گذاران تمایل نداشته باشند شرکت را واگذار کنند و همین موضوع فرآیند خروج را به تأخیر می‌اندازد (KfW Research, 2022).

راهکار نهادی: مؤسسات آموزشی مانند WIFU و Stiftung Familienunternehmen دوره‌های ویژه‌ای برای آماده‌سازی بنیان‌گذاران و جانشینان برگزار می‌کنند تا فرآیند واگذاری را به‌عنوان بخشی طبیعی از چرخه عمر شرکت بپذیرند و برای آن آماده شوند (WIFU, 2023).

4) تعارض میان نسل‌ها



- چالش: نسل جوان گاهی علاقه‌ای به ادامه ندارد و نسل قدیم هم در پذیرش فروش تردید می‌کند. این اختلافات می‌تواند تصمیم‌گیری را فلج کند (EY Family Business Index, 2023).
- راهکار نهادی: کد رهبری شرکتی خانوادگی^۱ با ارائه چارچوب‌های شفاف برای نقش‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، به کاهش تعارضات نسلی و خانوادگی کمک می‌کند (Wittener Governance Kodex, 2022).
- ۵) نگرانی از ازدست‌دادن هویت خانوادگی
- چالش: برند خانوادگی بخشی از میراث محسوب می‌شود و فروش یا ادغام می‌تواند حس ازدست‌دادن هویت را تقویت کند (Die Familienunternehmer, 2021).
- راهکار نهادی: برنامه FamilienUnternehmerTUM دانشگاه صنعتی مونیخ با اتصال نسل جدید به کارآفرینان باتجربه و اجرای پروژه‌های نوآوری، به حفظ ارزش برند و انتقال فرهنگ سازمانی کمک می‌کند (TUM, 2023).
- ۶) کمبود خریداران مناسب
- چالش: بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک و محلی در آلمان برای فروش نیازمند خریداران استراتژیک هستند، اما یافتن چنین خریدارانی دشوار است (KfW Research, 2022).
- راهکار نهادی: انجمن کارآفرینان و مالکان کسب‌وکارهای خانوادگی^۲ با برگزاری رویدادهای ملی و منطقه‌ای و شبکه‌سازی میان خریداران و فروشندگان، فرصت‌های انتقال موفق را افزایش می‌دهد (DIE FAMILIENUNTERNEHMER, 2023).
- ۷. ریسک از دست رفتن نیروی انسانی کلیدی
- چالش: کارکنان کلیدی ممکن است به دلیل نامشخص بودن آینده شغلی، شرکت را ترک کنند و ارزش کسب‌وکار در زمان انتقال کاهش یابد (PwC, 2023).
- راهکار نهادی: برنامه ملی نوآوری برای بنگاه‌های کوچک و متوسط (ZIM)^۳ وزارت اقتصاد (BMWK) با حمایت از تحقیق و توسعه و آموزش کارکنان، زمینه حفظ سرمایه انسانی و ارتقای مهارت‌ها را در دوره انتقال فراهم می‌کند (BMWK, 2023).
- ۸. ادغام و از دست‌دادن استقلال
- چالش: در صورت فروش به شرکت‌های بزرگ‌تر، استقلال و فرهنگ سازمانی تضعیف می‌شود و میراث خانوادگی در خطر قرار می‌گیرد (EY, 2023).
- راهکار نهادی: شبکه‌های حمایتی مانند بنیاد کارآفرینان خانوادگی^۴ با آموزش نسل جدید در زمینه حاکمیت شرکتی خانوادگی و تمرکز بر استقلال ساختاری، به تداوم هویت و میراث خانوادگی کمک می‌کنند (Stiftung Familienunternehmen, 2023).
- جمع‌بندی: مدل آلمانی برای مدیریت مرحله خروج، بر هم‌زمانی شناسایی چالش و مداخله نهادی استوار است. یعنی در هر سطح (مالیاتی-حقوقی، مدیریتی-عاطفی، بازار-ساختاری) نهادهای دولتی و غیردولتی ابزارهای

^۱Governance Kodex

^۲ DIE FAMILIENUNTERNEHMER

^۳ Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand

^۴Stiftung Familienunternehmen



مشخصی برای رفع همان مانع طراحی کرده‌اند. این پیوستگی باعث شده فرآیند خروج در آلمان به جای فروپاشی، بیشتر به سمت انتقال موفق و حفظ میراث خانوادگی پیش برود.

جدول (45) خلاصه چالش‌های کسب‌وکارهای خانوادگی در مرحله خروج در آلمان و راهکارهای نهادی

نهادهای اجرایی	نوع حمایت	شرح دقیق و عملی راهکار	دسته‌بندی چالش	شرح دقیق چالش / منبع
دولت فدرال آلمان (وزارت اقتصاد و دارایی) (Reuters, 2025)	بسته‌های مالیاتی حمایتی	کاهش مالیات شرکت‌ها، مشوق‌های استهلاک سریع و سرمایه‌گذاری برای تسهیل انتقال مالکیت و افزایش انگیزه خروج	مالیاتی-حقوقی	فشار مالیاتی ناشی از ارث و انتقال دارایی، قوانین پیچیده و هزینه‌بر که انگیزه خروج را کاهش می‌دهد
BMWK, اتاق‌های بازرگانی IHKS (BMWK, 2023)	مشاوره حقوقی مالی	برنامه‌های مشاوره حقوقی و مالی رایگان یا کم‌هزینه برای تدوین راهبردهای انتقال و پیشگیری از خطاهای قانونی و مالی	مالیاتی-حقوقی	قراردادهای فروش/ادغام پیچیده و پرهزینه شامل مالکیت معنوی، حقوق کارکنان و تعهدات قانونی
بنیاد کارآفرینان خانوادگی (Stiftung Familienunternehmen), WIFU (Stiftung Familienunternehmen, 2023; WIFU, 2023)	شبکه‌سازی و آموزش جانشینان	دوره‌های آموزشی، مشاوره فردی و شبکه‌سازی برای آماده‌سازی نسل بعد و افزایش مهارت‌ها	مدیریتی-عاطفی	مقاومت بنیان‌گذاران به دلایل عاطفی و هویتی در برابر واگذاری، طولانی شدن یا توقف فرآیند خروج
Wittener Governance Kodex, مشاوران دانشگاهی (Wittener Governance Kodex, 2022)	دستورالعمل‌ها و کدهای حاکمیت شرکتی	کد رهبری شرکتی (Governance Kodex) و برنامه‌های مشاوره دانشگاهی برای شفاف‌سازی نقش‌ها، تصمیم‌گیری و کاهش تعارض‌ها	مدیریتی-عاطفی	تعارض میان نسل‌ها: نسل جوان تمایلی به ادامه ندارد و نسل قدیم در پذیرش خروج تردید دارد
دانشگاه صنعتی مونیخ - TUM (TUM, 2023)	شتاب‌دهنده‌ها و انتقال تجربه	اتصال نسل جدید به مدیران باتجربه، مدیریت پروژه‌های دیجیتال‌سازی و انتقال تکنولوژی	فرهنگی-هویتی	نگرانی از خدشه‌دار شدن برند



		خانوادگی و از دست رفتن میراث	برای حفظ برند و فرهنگ سازمانی		
KfW Research, 2022		یافتن خریدار استراتژیک برای شرکت های محلی دشوار و محدودیت جذابیت برای سرمایه گذاران بزرگ	بازار- ساختاری شبکه سازی و لابی گری برای افزایش فرصت های فروش و گزینه های بازار	انجمن های صنفی و لابی گری	انجمن کارآفرینان خانوادگی (DIE FAMILIENUNTERNEHMER, 2023)
PwC, 2023		ریسک از دست دادن کارکنان کلیدی که موجب کاهش ارزش کسب و کار می شود	برنامه ملی نوآوری برای بنگاه های کوچک و متوسط (ZIM) با حمایت مالی از تحقیق و توسعه و آموزش نسل بعد، حفظ ارزش شرکت و رقابت پذیری	حمایت از نوآوری و R&D	BMWK (BMWK, 2023)
EY, 2023		ادغام در شرکت های بزرگ تر می تواند استقلال فرهنگ سازمانی را تضعیف کند	برنامه FamilienUnternehmerTU M و شتاب دهنده های دیجیتال سازی، انتقال تکنولوژی و حمایت از نسل جدید برای حفظ فرهنگ و استقلال شرکت	شتاب دهنده و تجربه انتقال	دانشگاه صنعتی مونیخ - TUM (TUM, 2023)

جدول 46) جامع چالش های کسب و کارهای خانوادگی در آلمان و راهکارهای نهادی

منابع	نهادهای اجرایی	نوع حمایت	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف گذاری شده	مرحله
World Bank, 2020; OECD, 2021	IHK, BMWi	آموزشی و مشاوره ای	ارائه راهنمایی و دیجیتالی سازی مراحل قانونی ثبت شرکت	طراحی پورتال آنلاین و ارائه راهنمای مرحله به مرحله	پیچیدگی های بوروکراتیک، مدارک و فرم های متعدد	ساده سازی ثبت و آغاز فعالیت اقتصادی	ثبت و تاسیس
KfW, 2021; IfM Bonn, 2022	KfW Bankengrup IfM, IfM Bonn	مالی و آموزشی	ارائه وام های حمایتی و برنامه های آموزشی مالی	ارائه وام کم بهره، مشاوره مالی و کارگاه های آموزشی	هزینه های بالای تأسیس شرکت (GmbH)، دفترخانه، ثبت رسمی و مشاوره	کاهش بار مالی اولیه برای کسب و کارها خانوادگی	ثبت و تاسیس



IfM Bonn, 2022; PwC Deutschland, 2022	IfM .DFV PwC .Bonn Deutschland	آموزشی و مشاوره‌ای	ارائه دوره‌های آموزش جانشینی و برنامه‌ریزی انتقال مالکیت	آموزش و مشاوره تخصصی برای مدیریت نسل‌های بعدی	کمیود جانشین در نسل‌های بعدی، تعطیلی یا فروش کسب‌وکار	تضمین تداوم کسب‌وکار خانوادگی	تداوم و توسعه
PwC, 2021; Institut der Wirtschaftsprüfer	.IDW شرکت‌های مشاوره و حسابداری	آموزشی و مشاوره‌ای	آموزش قوانین مالیاتی و کارگری، ارائه مشاوره حقوقی و مالی	کاهش ریسک اشتباه و فشار نقدینگی	پیچیدگی قوانین مالیاتی و کارگری	تسهیل رعایت مقررات و کاهش هزینه‌های غیرضروری	ثبت و تاسیس
BMWK, 2024; ifo Institute, 2024	nexxt-change, IHKS بانک‌ها، مؤسسات توسعه محلی	آموزشی و شبکه‌سازی	پلتفرم دیجیتال و شبکه محلی برای اتصال صاحبان کسب‌وکار با جانشینان	آماده‌سازی نسل بعدی و شناسایی جانشینان مناسب	بحران جانشینی و کمیود نیروی مدیریتی	تضمین موفقیت تداوم و توسعه کسب‌وکار	تداوم و توسعه
Reuters, 2025	BMWK	مالی و مشوق سرمایه‌گذاری	تصویب بسته مالیاتی شامل کاهش مالیات، استهلاك سریع، مشوق سرمایه‌گذاری	کاهش فشار مالی	فشار مالی بالا	حفظ پایداری مالی شرکت	تداوم و توسعه
BMWK, 2023	.ZIM دانشگاه‌ها، شرکت‌ها	مالی، تکنیکی و آموزشی	کمک مالی پروژه‌های تحقیق و توسعه، نوآوری و دیجیتالی‌سازی	افزایش ظرفیت نوآوری و حفظ رقابت‌پذیری	کاهش نوآوری و عدم تطبیق با بازار	حفظ رشد و رقابت‌پذیری	تداوم و توسعه
IHK, 2023	اتاق‌های بازرگانی	مشاوره و واسطه‌گری	مشاوره حقوقی و مالی، واسطه‌گری بین نسل‌ها	حل تعارضات و بهینه‌سازی ساختار مدیریتی	پیچیدگی حقوقی و تعارض بین نسل‌ها	هماهنگی نسل‌ها در مسائل مدیریتی	تداوم و توسعه
Stiftung Familienunternehmen, 2023	بنیاد و دانشگاه‌ها	پژوهش و انتشار مطالعات	تأمین بودجه پژوهش و انتشار مطالعات	انتقال دانش و بهترین شیوه‌ها	کمیود دانش تخصصی	توانمندسازی نسل جدید	تداوم و توسعه
WIFU, 2023	WIFU	آموزشی و پژوهش کاربردی	دوره‌های آموزشی و ابزارهای عملی	توانمندسازی جانشینان و حل تعارضات	نبود آموزش تخصصی	بهبود مهارت و دانش مدیریتی	تداوم و توسعه
DIE FAMILIEN UNTERNEHMER, 2023	انجمن و اعضا	شبکه‌سازی و لابی‌گری	رویدادهای شبکه‌ای و مشاوره	انتقال تجربه و ارتقای شبکه روابط	کمیود شبکه‌سازی	تقویت ارتباط مالکان و جانشینان	تداوم و توسعه



ifo Institute, 2024	دولت فدرال آلمان	بسته‌های مالیاتی حمایتی	کاهش مالیات شرکت‌ها، مشوق‌های استهلاک سریع و سرمایه‌گذاری	تسهیل انتقال مالکیت و افزایش انگیزه خروج	فشار مالیاتی ناشی از ارث و انتقال دارایی، قوانین پیچیده و هزینه‌بر	تسهیل خروج و انتقال مالکیت	خروج
PwC, 2023	BMWK IHKs	مشاوره حقوقی و مالی	برنامه‌های مشاوره حقوقی و مالی رایگان یا کم‌هزینه برای تدوین راهبردهای انتقال	پیشگیری از خطاهای قانونی و مالی	قراردادهای فروش/ادغام پیچیده و پرهزینه	کاهش ریسک انتقال	خروج
KfW Research, 2022	Stiftung Familienunternehmen WIFU	شبکه‌سازی و آموزش جانشینان	دوره‌های آموزشی، مشاوره فردی و شبکه‌سازی	آماده‌سازی نسل بعد و افزایش مهارت‌ها	مقاومت بنیان‌گذاران به دلایل عاطفی و هویتی	روان‌سازی فرآیند خروج	خروج
EY, 2023	Wittener Governance Kodex مشاوران دانشگاهی	دستورالعمل‌ها و کدهای حاکمیت شرکتی	کد رهبری شرکتی و برنامه‌های مشاوره دانشگاهی	شفاف‌سازی نقش‌ها و کاهش تعارض‌ها	تعارض میان نسل‌ها	مدیریت تعارض و هماهنگی نسل‌ها	خروج
Die Familienunternehmen, 2021	TUM	شتاب‌دهنده و انتقال تجربه	اتصال نسل جدید به مدیران باتجربه، مدیریت پروژه‌های دیجیتالی‌سازی	حفظ برند و فرهنگ سازمانی	نگرانی از خدشه‌دار شدن برند خانوادگی و از دست رفتن میراث	حفظ میراث و فرهنگ سازمانی	خروج
KfW Research, 2022	DIE FAMILIENUNTERNEHMER	انجمن‌های صنفی و لابی‌گری	شبکه‌سازی و لابی‌گری برای افزایش فرصت‌های فروش	یافتن خریدار و گزینه‌های بازار	محدودیت جذابیت برای سرمایه‌گذاران بزرگ	افزایش فرصت فروش	خروج
PwC, 2023	BMWK	حمایت از نوآوری و R&D	برنامه ملی نوآوری برای بنگاه‌های کوچک و متوسط (ZIM) با حمایت مالی از R&D	حفظ ارزش شرکت و رقابت‌پذیری	ریسک از دست دادن کارکنان کلیدی	حفظ ارزش کسب‌وکار	خروج
EY, 2023	TUM	شتاب‌دهنده و انتقال تجربه	برنامه FamilienUnternehmerTUM شتاب‌دهنده‌های دیجیتالی‌سازی و انتقال تکنولوژی	مدرن‌سازی شرکت و انتقال فناوری	ادغام در شرکت‌های بزرگ‌تر می‌تواند استقلال و فرهنگ سازمانی خانوادگی را تضعیف کند	حفظ فرهنگ و استقلال شرکت	خروج

4-2-1-4- مورد ژاپن

اهمیت و ریختار کسب‌وکارهای خانوادگی در ژاپن



کسب‌وکارهای خانوادگی در ژاپن بخش بزرگی از اقتصاد مبتنی بر بنگاه‌های کوچک و متوسط (SME) را تشکیل می‌دهند و نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد اشتغال و پایداری اقتصادی محلی دارند. ساختار غالب این کسب‌وکارها SME-محور، منطقه‌ای و طیفی از مالک-مدیران تا مالکیت خانوادگی با مدیریت حرفه‌ای را در بر می‌گیرد (Small and Medium Enterprise Agency, 2024; Teikoku Databank, 2024). این تنوع ساختاری باعث می‌شود بسیاری از واحدها انعطاف‌پذیری بالایی در پاسخ به نیازهای محلی داشته باشند و در عین حال، امکان انتقال مدیریت بین نسل‌ها با حفظ کنترل مالکانه فراهم شود.

در ژاپن، کسب‌وکارهای خانوادگی عمدتاً در حوزه خدمات محلی فعالیت می‌کنند، از جمله خرده‌فروشی، رستوران‌ها، مهمان‌پذیری و سایر خدمات مورد نیاز جامعه (Shimizu, 2021). علاوه بر این، بخش خدمات کسب‌وکار مانند دفاتر کوچک مشاوره، تأمین مواد اولیه و خدمات فنی نیز غالباً خانوادگی اداره می‌شوند. در حوزه تولید و صنایع سنتی، بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک و متوسط در ساخت‌وساز، حمل‌ونقل و صنایع دستی یا تولید محلی فعالیت دارند (Suzuki, 2020). با این حال، کسب‌وکارهای خانوادگی بزرگ و صادرات‌محور، مانند شرکت‌های چندملیتی با ریشه خانوادگی، تعداد بسیار محدودی دارند، اما نمونه‌هایی همچون شرکت‌های بزرگ خانوادگی ژاپن وجود دارند که در مقیاس ملی و بین‌المللی شناخته شده‌اند، هرچند نسبت به کل مجموعه کسب‌وکارهای خانوادگی محدود هستند (Ito, 2019).

از نظر شاخص‌های عددی، حدود ۳.۳۶ میلیون واحد کسب‌وکار در ژاپن فعالیت می‌کنند که بنگاه‌های کوچک و متوسط تقریباً ۹۹.۷٪ از کل واحدها را تشکیل می‌دهند و بیش از ۶۹٪ اشتغال کشور را فراهم می‌آورند (Small and Medium Enterprise Agency, 2024; Japan Finance Corporation, 2024). نسبت قابل توجهی از این SME ها خانوادگی هستند و بر اساس داده‌های پایگاه‌های تخصصی و تحلیل‌های بازار، این نسبت در برخی دسته‌ها تا حدود ۷۰-۹۰٪ گزارش شده است.^۶ لازم به ذکر است که تعریف Family Business در منابع متفاوت است؛ برخی فقط مالکیت را ملاک قرار می‌دهند و برخی حضور نسل بعدی یا کنترل مدیریتی را نیز در نظر می‌گیرند، بنابراین در تحلیل‌های کمی، تعریف عملیاتی باید مشخص شود (European Family Businesses, 2021). کسب‌وکارهای خانوادگی بزرگ و صادرات‌محور، مانند شرکت‌های چندملیتی با ریشه خانوادگی، تعداد بسیار کمتری دارند؛ اما نمونه‌هایی همچون شرکت‌های بزرگ خانوادگی ژاپن وجود دارند^۱ که در مقیاس ملی و بین‌المللی شناخته شده‌اند، هرچند نسبت به کل مجموعه کسب‌وکارهای خانوادگی محدود هستند (Ito, 2019).

^۱ شرکت‌های بزرگ خانوادگی ژاپن

- Idemitsu Kosan Co., Ltd. Idemitsu Kosan: یک شرکت نفتی ژاپنی است که در سال ۱۹۱۱ توسط Sazō Idemitsu تأسیس شد. این شرکت در زمینه پالایش نفت، تولید مواد پتروشیمی و ارائه خدمات سوخت فعالیت می‌کند و دارای ظرفیت پالایش روزانه ۹۴۵,۰۰۰ بشکه نفت است (Masakazu Idemitsu). نوه بنیان‌گذار، همچنان سهم عمده‌ای در شرکت دارد و یکی از مدیران ارشد آن است (Idemitsu, 2025).
- Suntory Holdings Ltd. Suntory Holdings: یک شرکت پیشرو در تولید نوشیدنی‌های الکلی و غیرالکلی است که در سال ۱۸۹۹ توسط Shinjiro Torii تأسیس شد. این شرکت با برندهایی مانند Suntory Whisky و Orangina شناخته می‌شود (Nobutada Saji, ۱۹۳۷). نوه بنیان‌گذار، ریاست شرکت را بر عهده دارد و Shingo Torii، دیگر نوه، به عنوان یکی از استادان ترکیب‌کننده نسل سوم، نقش مهمی در ارتقای محصولات ویسکی ژاپنی به سطح جهانی ایفا کرده است (Tharawat Magazine, 2023).
- Toyota Motor Corporation Toyota Motor Corporation: یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان خودرو در جهان است که در سال ۱۹۳۷ توسط Kiichiro Toyoda تأسیس شد. خانواده Toyoda همچنان تأثیر زیادی بر شرکت دارند و انتقال رهبری در این خانواده با دقت مدیریت شده است تا ارزش‌ها و چشم‌انداز بلندمدت شرکت حفظ شود (Family Business United, 2022).



یکی از چالش‌های عمده کسب‌وکارهای خانوادگی در ژاپن، بحران جانشینی است. حدود ۵۲٪ شرکت‌ها گزارش کرده‌اند که جانشین مشخصی ندارند و بر اساس پیش‌بینی SMEA، تا سال ۲۰۲۵ تقریباً ۱.۲۷ میلیون مالک SME بالای ۷۰ سال با ریسک فقدان جانشین روبه‌رو خواهند بود (Small and Medium Enterprise Agency, 2024; World Economic Forum, 2025). این وضعیت باعث می‌شود برنامه‌ریزی برای انتقال مالکیت و مدیریت نسل بعد به یک ضرورت استراتژیک تبدیل شود. برخی از اعداد نیز از تحلیل‌های شرکت‌های داده‌محور و مطالعات ثانویه به‌دست آمده‌اند و لزوماً در آمار رسمی دولت با همان تفصیل موجود نیستند؛ بنابراین پژوهشگران می‌توانند از microdata رسمی یا قرارداد دسترسی با پایگاه‌هایی مثل Teikoku Databank برای دقت بیشتر استفاده کنند (Statistics Bureau; Teikoku Databank, 2024).

پراکندگی بخش‌محور کسب‌وکارهای خانوادگی در ژاپن نشان می‌دهد که خرده‌فروشی و خدمات محلی بیشترین تعداد واحدهای خانوادگی را دارند؛ این واحدها مشتری‌محور، با کار فیزیکی و محلی و نیروی انسانی متغیر هستند (Small and Medium Enterprise Agency, 2024). بخش خدمات کسب‌وکار نیز درصد بالایی از خانوادگی بودن، تعداد زیاد واحدها و سهم کمتر در ارزش‌افزوده نسبت به تولید دارد (Teikoku Databank, 2024). همچنین، در بخش‌هایی مانند ساخت‌وساز، حمل‌ونقل و هتل/رستوران، کسب‌وکارهای خانوادگی محلی و منطقه‌ای برجسته‌اند (SME Agency, 2024).

چالش‌های تأسیس و ثبت رسمی کسب‌وکارهای خانوادگی/ژاپن

فرآیند ثبت و تأسیس شرکت نقطه آغاز ورود کسب‌وکارها به بخش رسمی اقتصاد است. برای کسب‌وکارهای خانوادگی در ژاپن، این مرحله اهمیتی دوچندان دارد؛ زیرا رسمیت یافتن فعالیت‌ها، دسترسی به حمایت‌های مالی و اعتباری، امکان انتقال بین‌نسلی و جایگاه حقوقی آنان را تضمین می‌کند. کسب‌وکارهای خانوادگی بخش عمده‌ای از اقتصاد مبتنی بر SME را تشکیل می‌دهند و ساختار غالب آن‌ها-SME محور، محلی و منطقه‌ای است و طیفی از «مالک-مدیران» تا مالکیت خانوادگی با مدیریت حرفه‌ای را شامل می‌شود (Small and Medium Enterprise Agency, 2024; Teikoku Databank, 2024).

جدول ۴۷) مراحل رسمی ثبت و تأسیس شرکت‌های خانوادگی در ژاپن^۱

- Shiseido Company, Limited Shiseido یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های لوازم آرایشی در جهان است که در سال ۱۸۷۲ توسط Arinobu Fukuhara تأسیس شد. این شرکت در زمینه تولید محصولات مراقبت از پوست، آرایش، مراقبت از بدن، مراقبت از مو و عطر فعالیت می‌کند و در توکیو مستقر است (Shiseido, 2025).
- Okaya & Co., Ltd. Okaya & Co. یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های تجاری ژاپن است که در سال ۱۶۶۹ تحت نام Sasaya تأسیس شد و در سال ۱۹۳۷ به Okaya تغییر نام داد. این شرکت در زمینه تجارت بین‌المللی فعالیت می‌کند و بیش از ۳۵۰ سال سابقه دارد (Okaya & Co., 2025).

^۱ حداقل سرمایه برای ثبت شرکت: برای دریافت ویزای "Business Manager"، حداقل سرمایه ۵ میلیون ین ژاپن مورد نیاز است.

- امکان ثبت شرکت از خارج: با توجه به اصلاحات قانونی، امکان ثبت شرکت بدون حضور فیزیکی در ژاپن وجود دارد.
- هزینه‌های اضافی: ممکن است هزینه‌های اضافی برای خدمات مشاوره، ترجمه و سایر خدمات مرتبط وجود داشته باشد.



مرحله	هزینه تقریبی (ین ژاپن)	زمان تخمینی	نهاد / مرجع مسئول	شرح اقدام
۱	-	۱ روز	مشاور حقوقی یا حسابدار	انتخاب ساختار مناسب مانند (KK) Kabushiki Kaisha یا (GK) Godo Kaisha
۲	۵۲۰,۰۰۰	۱ روز	دفتر اسناد رسمی	تنظیم اساسنامه (Teikan) و امضای آن
۳	۱۵۰,۰۰۰	۴-۵ هفته	اداره ثبت شرکت‌ها	ثبت شرکت در اداره ثبت شرکت‌ها
۴	متغیر	۲-۳ هفته	بانک‌های ژاپنی	ارائه مدارک و افتتاح حساب بانکی
۵	-	۱-۲ هفته	اداره مالیات	ثبت‌نام در اداره مالیات برای دریافت شماره مالیاتی
۶	-	۱ هفته	دفتر تأمین اجتماعی ژاپن	ثبت‌نام در سیستم بیمه و تأمین اجتماعی ژاپن
۷	هزینه‌های دولتی و مشاوره	۲-۳ ماه	اداره مهاجرت ژاپن	درخواست ویزای "Business Manager" برای کارآفرینان خارجی

چالش‌های تاسیس و ثبت رسمی کسب و کارهای خانوادگی در ژاپن

۱) پیچیدگی انتخاب قالب حقوقی و ساختار مالکیت: بسیاری از خانواده‌ها هنگام ثبت شرکت با گزینه‌های متنوع حقوقی روبه‌رو می‌شوند: شرکت سهامی^۱، شرکت با مسئولیت محدود^۲، شراکت محدود یا سایر اشکال قانونی. عدم آشنایی با تفاوت‌های حقوقی و مالی این قالب‌ها می‌تواند منجر به انتخاب نامناسب شود و پیامدهای مالی، مدیریتی و انتقال مالکیت بین‌نسلی را تحت تأثیر قرار دهد. این مشکل در بلندمدت ممکن است خانواده‌ها را در ساختارهای غیرمنعطف گرفتار کند و تغییر قالب شرکت با هزینه‌های بالا و پیچیدگی‌های اداری همراه شود (Small and Medium Enterprise Agency, 2024; Teikoku Databank, 2024).

راهکار نهادی: دفاتر حقوقی، مشاوران مالی و نهادهای حمایتی مانند Small and Medium Enterprise Agency و انجمن‌های محلی SME با ارائه راهنمایی و مشاوره تخصصی، خانواده‌ها را در انتخاب قالب حقوقی مناسب و برنامه‌ریزی برای انتقال مالکیت و مدیریت میان نسل‌ها یاری می‌کنند.

۲) پیچیدگی‌ها و هزینه‌های ثبت و اسناد قانونی: تهیه و تنظیم اساسنامه، اسناد مالکیت، تعیین سرمایه اولیه و شفاف کردن سهم هر مالک نیازمند دقت حقوقی و مالی است. خانواده‌های کوچک یا تازه‌کار ممکن است با کمبود دانش تخصصی و منابع مالی مواجه شوند، که این امر می‌تواند منجر به تأخیر ثبت، هزینه‌های بالاتر و حتی بروز اشتباهات قانونی شود (Shimizu, 2021).

- نوع شرکت مناسب: انتخاب نوع شرکت بستگی به اهداف کسب‌وکار و ساختار خانواده دارد.

^۱Kabushiki Kaisha (KK)

^۲ Godo Kaisha (GK)



راهکار نهادی: استفاده از خدمات مشاوره‌ای و دیجیتالی دولت، دوره‌های آموزشی برای خانواده‌ها و دسترسی به سامانه‌های آنلاین ثبت شرکت می‌تواند پیچیدگی‌های اداری را کاهش دهد و ثبت قانونی سریع‌تر انجام شود.

(3) شکاف دیجیتال و کمبود دانش فناوری نسل‌های مؤسس: نسل‌های قدیمی خانواده‌ها، به ویژه کسانی که تجربه کمی در استفاده از سامانه‌های آنلاین و ابزارهای دیجیتال دارند، ممکن است در فرآیند ثبت رسمی با دشواری روبه‌رو شوند. این شکاف دیجیتال منجر به وابستگی به مشاوران خارجی، افزایش هزینه‌ها و تأخیر در ثبت می‌شود و در مناطق سنتی یا روستایی شدت بیشتری دارد (Global Citizen Solutions, 2025).

راهکار نهادی: دوره‌های آموزشی دیجیتال توسط نهادهای دولتی و انجمن‌های SME، همراه با شبکه‌سازی بین نسل‌های مختلف خانواده‌ها، این شکاف را کاهش داده و توانمندی دیجیتال نسل مؤسس را ارتقا می‌دهد.

(4) مقاومت اجتماعی و فرهنگی نسبت به ثبت رسمی: در برخی مناطق ژاپن، خانواده‌ها ممکن است به دلایل فرهنگی و اجتماعی تمایل کمی به ورود رسمی به اقتصاد داشته باشند. این مقاومت می‌تواند ناشی از سنت خانوادگی، اعتماد به شبکه‌های محلی غیررسمی، یا ترس از تغییرات قانونی و مالی باشد. این نوع مقاومت به معنای واقعی، عدم پذیرش کامل قوانین و مقررات رسمی توسط برخی اعضای خانواده یا جامعه محلی است و ممکن است تأسیس رسمی کسب‌وکار را به تعویق بیندازد یا موجب فعالیت در اقتصاد غیررسمی شود (Suzuki, 2020).

راهکار نهادی: نهادهای محلی و انجمن‌های حمایتی با ارائه مشوق‌های مالی، مشاوره فرهنگی و تأکید بر مزایای قانونی و مالی ثبت شرکت، تلاش می‌کنند خانواده‌ها را به رسمیت بخشیدن به کسب‌وکار ترغیب کنند.

(5) محدودیت‌های دسترسی به منابع مالی و اعتباری: کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک و محلی اغلب برای افتتاح حساب بانکی، دریافت وام یا حمایت مالی اولیه با مشکلاتی مواجه می‌شوند. عدم دسترسی به اعتبار رسمی می‌تواند مانع رشد و توسعه اولیه کسب‌وکار شود (Japan Finance Corporation, 2024).

راهکار نهادی: بانک‌های دولتی و موسسات مالی کوچک و متوسط با ارائه وام‌های کم‌بهره، کمک‌های مالی اولیه و گارانتی‌های دولتی، دسترسی به منابع مالی را تسهیل می‌کنند.

(6) پیچیدگی‌های مجوزها و مقررات تخصصی فعالیت: بسته به نوع فعالیت (مثلاً رستوران، هتل، ساخت‌وساز یا تولید صنعتی)، نیاز به اخذ مجوزهای خاص وجود دارد. پروسه دریافت این مجوزها طولانی و پیچیده است و ممکن است زمان و هزینه زیادی را به خانواده‌ها تحمیل کند (Suzuki, 2020).

راهکار نهادی: سامانه‌های دیجیتال و دفاتر مشاوره دولتی، همراه با دستورالعمل‌های مشخص برای اخذ مجوزها، می‌توانند این روند را کوتاه و شفاف کنند.

۷. مشکلات ورود سرمایه‌گذار خارجی و شرکای بین‌المللی: در صورتی که خانواده‌ها قصد همکاری با سرمایه‌گذار خارجی داشته باشند، نیاز به تطبیق اسناد با قوانین بین‌المللی، ترجمه رسمی و اخذ تأییدیه‌های حقوقی (Apostille) وجود دارد. این فرآیند زمان‌بر و پرهزینه است و گاهی مانع جذب سرمایه خارجی می‌شود (OECD/STIP, 2023).

راهکار نهادی: دفاتر ثبت شرکت و وزارت اقتصاد با ساده‌سازی روند ثبت شرکت با شریک خارجی و ارائه پلتفرم‌های دیجیتال، موانع قانونی و اداری را کاهش داده‌اند.



شماره	شرح دقیق چالش / مشکل	دسته بندی چالش	شرح دقیق و عملی راهکار	نوع حمایت	نهادهای اجرایی
1	پیچیدگی انتخاب قالب حقوقی و ساختار مالکیت؛ خانواده‌ها با انواع قالب‌های قانونی (KK)، GK و شراکت محدود، مواجه‌اند و عدم آشنایی می‌تواند پیامدهای مالی، مدیریتی و انتقال مالکیت داشته باشد.	حقوقی-مالیاتی	ارائه مشاوره تخصصی توسط دفاتر حقوقی و نهادهای SME برای انتخاب قالب مناسب و برنامه‌ریزی انتقال مالکیت بین نسلی.	مشاوره حقوقی و مالی	Small and Medium Enterprise Agency انجمن‌های SME محلی (Small and Medium Enterprise Agency, 2024)
2	پیچیدگی‌ها و هزینه‌های ثبت اسناد قانونی؛ تنظیم اساسنامه، تعیین سرمایه و سهم مالکیت نیازمند تخصص است و خانواده‌های کوچک ممکن است به اشتباهات قانونی گرفتار شوند.	حقوقی-مالیاتی	دسترسی به خدمات مشاوره آنلاین و دوره‌های آموزشی دیجیتال برای کاهش پیچیدگی‌ها و تسریع ثبت قانونی.	مشاوره و آموزش	Small and Medium Enterprise Agency, دفتر (حقوقی محلی، Shimizu, 2021)
3	شکاف دیجیتال نسل مؤسس؛ آشنایی کم نسل قدیم با سامانه‌های آنلاین منجر به وابستگی به مشاوران خارجی و افزایش هزینه‌ها می‌شود.	فناوری-نسلی	کارگاه‌های آموزشی دیجیتال و شبکه‌سازی بین نسل‌ها برای ارتقای توانمندی دیجیتال خانواده‌ها و کاهش وابستگی.	آموزش و توانمندسازی دیجیتال	نهادهای دولتی و انجمن‌های SME محلی (Global Citizen Solutions, 2025)
4	مقاومت اجتماعی و فرهنگی نسبت به ثبت رسمی؛ برخی خانواده‌ها به دلایل سنتی یا اعتماد به شبکه‌های غیررسمی تمایل کمتری به ورود رسمی دارند.	فرهنگی-اجتماعی	ارائه مشوق‌های مالی، مشاوره فرهنگی و آگاهی‌بخشی درباره مزایای قانونی و مالی ثبت شرکت.	مشوق و آگاهی‌بخشی	دفاتر SME محلی، انجمن‌های حمایتی (Suzuki, 2020)
5	محدودیت دسترسی به منابع مالی و اعتباری برای کسب‌وکارهای کوچک و محلی؛ مانع افتتاح حساب بانکی، دریافت وام و حمایت مالی اولیه.	مالی	ارائه وام‌های کم‌بهره، کمک‌های مالی اولیه و تضمین دولتی برای تسهیل دسترسی به منابع مالی.	حمایت مالی و اعتباری	Japan Finance Corporation, بانک‌های محلی (Japan Finance Corporation, 2024)
6	پیچیدگی اخذ مجوزهای تخصصی بر اساس نوع فعالیت (رستوران، هتل، تولید صنعتی)؛ طولانی بودن پروسه و هزینه بالا.	اداری-حقوقی	ارائه دستورالعمل‌های شفاف، سامانه‌های دیجیتال و دفاتر مشاوره برای کوتاه‌کردن روند اخذ مجوز.	راهنمایی و تسهیل اداری	SME Agency, دفتر (محلی ثبت Small and Medium Enterprise Agency, 2024)
7	مشکلات ورود سرمایه‌گذار خارجی و شرکای بین‌المللی؛ نیاز به تطبیق اسناد، ترجمه رسمی و تأییدیه‌های بین‌المللی.	حقوقی-بازاری	ساده‌سازی روند ثبت شرکت با شریک خارجی و ارائه پلتفرم‌های دیجیتال برای کاهش موانع قانونی و اداری.	مشاوره و دیجیتالیزاسیون	وزارت اقتصاد و دفاتر ثبت شرکت، SME Agency (OECD/STIP, 2023)



مرحله تداوم و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی در ژاپن

- مرحله تداوم و توسعه، نقطه حیاتی در چرخه عمر کسب‌وکارهای خانوادگی است، زیرا در این مرحله کسب‌وکار باید همزمان با حفظ ارزش‌ها و هویت خانوادگی، رشد اقتصادی، رقابت‌پذیری و انتقال بین‌نسلی را مدیریت کند. در ژاپن، اکثریت این کسب‌وکارها-SME محور، محلی/منطقه‌ای و طیفی از مالک-مدیران تا مالکیت خانوادگی با مدیریت حرفه‌ای هستند. بنابراین این مرحله با مجموعه‌ای از چالش‌های نهادی، مالی، مدیریتی، فرهنگی و بازارمحور روبه‌رو است (Small and Medium Enterprise Agency, 2024; Teikoku Databank, 2024).

- 1) بحران جانشینی و انتقال بین‌نسلی: بسیاری از مالکان کسب‌وکارهای خانوادگی، هنوز جانشین مشخصی برای مدیریت و مالکیت ندارند. برآوردها نشان می‌دهد که تا سال ۲۰۲۵ حدود ۱.۲۷ میلیون مالک SME بالای ۷۰ سال با ریسک فقدان جانشین مواجه خواهند بود (World Economic Forum, 2025). این چالش مدیریتی باعث می‌شود رشد و تداوم کسب‌وکار تهدید شود و ارزش‌های سازمانی، دانش فنی و روابط محلی از بین برود. همچنین فقدان برنامه جانشینی باعث سردرگمی نسل جدید و کاهش انگیزه سرمایه‌گذاری می‌شود. راهکار نهادی:

- SME Agency و نهادهای تخصصی خانواده‌محور برنامه‌های آموزشی، مشاوره‌ای و شبکه‌سازی برای آماده‌سازی نسل بعدی فراهم کرده‌اند.

- شتاب‌دهنده‌ها و بنیادهای خانوادگی (مثل Stiftung Familienunternehmen ژاپن) امکان انتقال تجربه از مدیران با سابقه را فراهم می‌کنند.

- 2) حفظ و تقویت فرهنگ و هویت خانوادگی: چالش فرهنگی مهم در ژاپن، حفظ ارزش‌ها، هویت و برند خانوادگی در حین رشد و توسعه است. توسعه سریع بدون مدیریت فرهنگی می‌تواند باعث از بین رفتن اعتماد مشتریان محلی، کاهش وفاداری کارکنان و تضعیف موقعیت رقابتی شود. (Suzuki, 2020) راهکار نهادی:

- شتاب‌دهنده‌ها و برنامه‌های دیجیتال‌سازی و انتقال تجربه توسط دانشگاه‌ها و انجمن‌های SME برای حفظ فرهنگ سازمانی.

- mentoring دوره‌های مشاوره بین نسل‌های قدیم و جدید برای انتقال ارزش‌ها و رهبری.

- ۳. محدودیت منابع مالی و دسترسی به سرمایه: کسب‌وکارهای کوچک و محلی، به ویژه در صنایع خدماتی و تولید سنتی، اغلب با محدودیت نقدینگی و دسترسی محدود به سرمایه برای توسعه مواجه هستند. این چالش مالی رشد و سرمایه‌گذاری در فناوری و بازاریابی را محدود می‌کند. (Japan Finance Corporation, 2024) راهکار نهادی:

- ارائه تسهیلات مالی و وام‌های کم‌بهره توسط Japan Finance Corporation و بانک‌های محلی.

- برنامه‌های تشویقی دولت برای سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و ارتقای فناوری SME ها.



• 4) نوآوری و رقابت‌پذیری محدود: چالش مدیریتی دیگر، مقاومت نسل قدیم در برابر نوآوری و پذیرش فناوری‌های جدید است. بسیاری از خانواده‌ها تمایل دارند به روش‌های سنتی عمل کنند، که ممکن است موجب کاهش رقابت‌پذیری در بازارهای محلی و ملی شود. (Shimizu, 2021)

راهکار نهادی:

- دوره‌های آموزشی نسل بعدی در حوزه مدیریت نوآوری و فناوری‌های دیجیتال.
- برنامه‌های حمایتی تحقیق و توسعه و دیجیتالی‌سازی توسط SME Agency و شتاب‌دهنده‌ها.
- ۵. ورود به بازارهای ملی و بین‌المللی: چالش بازارمحور مهم، محدودیت تجربه و ظرفیت صادرات است. کسب‌وکارهای کوچک اغلب فاقد دانش، منابع مالی و شبکه‌های بین‌المللی هستند. تنها تعداد محدودی از شرکت‌های خانوادگی بزرگ ژاپن مانند Toyota Motor Corporation و Suntory تجربه موفق جهانی دارند (Family Business United, 2022; Tharawat Magazine, 2023).

راهکار نهادی:

- مشاوره صادرات و حمایت دولتی از طریق وزارت اقتصاد و SME Agency.
- شبکه‌سازی با شرکت‌های چندملیتی و برنامه‌های همکاری بین‌المللی برای نسل جدید.

جدول (49) چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی مرحله تداوم و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی در ژاپن

منبع	نهادهای اجرایی	شرح دقیق و عملی راهکار	نوع حمایت	چالش / مشکل	دسته‌بندی چالش
Small and Medium Enterprise Agency, 2024; World Economic Forum, 2025	SME Agency و بنیادها شتاب‌دهنده‌های خانوادگی	برنامه‌های آموزشی، مشاوره فردی و شبکه‌سازی برای نسل بعدی، انتقال تجربه از مدیران با سابقه	شبکه‌سازی و آموزش جانشینان	فقدان جانشین مشخص برای مدیریت و مالکیت، تهدید به توقف فعالیت و از دست رفتن ارزش‌ها	مدیریتی-عاطفی
Suzuki, 2020	انجمن‌ها و دانشگاه‌ها، SME Agency	شتاب‌دهنده‌ها و برنامه‌های دیجیتال‌سازی، mentoring بین نسل‌های قدیم و جدید، حفظ فرهنگ سازمانی	شتاب‌دهنده و انتقال تجربه	از دست رفتن ارزش‌ها، هویت و برند خانوادگی در طول توسعه کسب‌وکار	فرهنگی-هویتی
Japan Finance Corporation, 2024	Japan Finance Corporation SME Agency	تسهیلات و وام‌های کم‌بهره، برنامه‌های تشویقی دولت برای R&D و ارتقای فناوری	حمایت مالی و تسهیلات	محدودیت منابع مالی و دسترسی محدود به سرمایه برای توسعه و سرمایه‌گذاری در فناوری	مالی
Shimizu, 2021	SME Agency و شتاب‌دهنده‌ها	دوره‌های آموزشی نسل بعدی در مدیریت نوآوری و فناوری، حمایت R&D و دیجیتالی‌سازی	آموزش و حمایت از نوآوری	مقاومت نسل قدیم در برابر نوآوری و پذیرش فناوری‌های جدید، کاهش	مدیریتی-نوآوری



	رقابت پذیری				
بازار- ساختاری	محدودیت تجربه و ظرفیت ورود به بازارهای ملی و بین‌المللی، کمبود شبکه و منابع مالی صادرات	حمایت بازار و صادرات	مشاوره صادرات، شبکه‌سازی با شرکت‌های چندملیتی، برنامه‌های همکاری بین‌المللی برای نسل جدید	وزارت اقتصاد ژاپن، SME Agency شتاب‌دهنده‌ها و بنیادهای خانوادگی	Family Business United, 2022; Tharawat Magazine, 2023; Shiseido, 2025; Idemitsu Kosan, 2025

چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در مرحله خروج در ژاپن و راهکارهای نهادی

- مرحله خروج در کسب‌وکارهای خانوادگی، زمانی است که بنیان‌گذاران یا مالکین اصلی قصد دارند مالکیت و مدیریت شرکت را به نسل بعد، شریک خارجی، یا خریداران استراتژیک منتقل کنند. در ژاپن، این مرحله به دلیل ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی کسب‌وکارهای خانوادگی، چالش‌های متعدد و پیچیده‌ای دارد.
- (1) فشار مالیاتی و پیچیدگی قوانین انتقال مالکیت: مالیات بر ارث و انتقال شرکت در ژاپن می‌تواند بسیار سنگین باشد و قوانین مرتبط با انتقال مالکیت اغلب پیچیده و زمان‌بر هستند. این موضوع باعث کاهش انگیزه بنیان‌گذاران برای خروج از کسب‌وکار می‌شود و گاه باعث می‌شود انتقال به تأخیر بیفتد یا کاملاً متوقف شود. بسیاری از مالکان ترجیح می‌دهند مالکیت را در دست نگه دارند تا از پرداخت مالیات سنگین اجتناب کنند.
- راهکار نهادی: وزارت اقتصاد و دارایی ژاپن برنامه‌هایی برای کاهش مالیات و ارائه مشوق‌های استهلاک سریع و سرمایه‌گذاری برای انتقال مالکیت طراحی کرده است تا فرآیند خروج بدون ضرر مالی شدید انجام شود. این اقدامات باعث افزایش انگیزه خروج و تسهیل انتقال بین‌نسلی می‌شوند.
- (2) یافتن خریدار استراتژیک برای کسب‌وکارهای محلی: بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی در ژاپن، به ویژه در بخش خدمات محلی و SME ها، جذابیت محدودی برای سرمایه‌گذاران بزرگ دارند. این امر انتقال مالکیت به بیرون از خانواده را دشوار می‌کند و گزینه‌های فروش محدود می‌شوند.
- راهکار نهادی: شبکه‌سازی و مشاوره توسط بنیادهای خانوادگی و SME Agency، ایجاد بازار مناسب برای فروش یا ادغام، و معرفی شرکت‌ها به سرمایه‌گذاران بالقوه، راهکارهایی برای کاهش این محدودیت هستند.
- (3) تعارض میان نسل‌ها و مقاومت در پذیرش خروج: نسل قدیم گاه تمایل دارد کنترل شرکت را حفظ کند و خروج را نپذیرد، در حالی که نسل جوان ممکن است علاقه‌ای به ادامه فعالیت نداشته باشد. این تعارض می‌تواند فرآیند خروج را طولانی کند یا باعث توقف انتقال شود.
- راهکار نهادی: برنامه‌های مشاوره‌ای و دوره‌های آموزش رهبری شرکتی برای نسل‌های مختلف طراحی شده است تا تقسیم نقش‌ها، شفاف‌سازی فرآیند تصمیم‌گیری و کاهش تعارض‌ها عملی شود. دانشگاه‌ها و بنیادهای خانوادگی در این زمینه نقش کلیدی دارند.
- (4) نگرانی از خدشه‌دار شدن برند خانوادگی و میراث فرهنگی: خروج از شرکت ممکن است باعث تغییر در فرهنگ سازمانی و آسیب به برند خانوادگی شود. خانواده‌ها غالباً نگرانند که ارزش‌های فرهنگی، شیوه‌های مدیریت و برند شرکت تحت تأثیر قرار گیرد.



راهکار نهادی: شتاب‌دهنده‌ها، برنامه‌های mentoring و دیجیتالی‌سازی انتقال تجربه، امکان حفظ فرهنگ سازمانی و برند را فراهم می‌کنند. این برنامه‌ها نسل جدید را با مدیران با تجربه متصل می‌کنند و انتقال تکنولوژی و مهارت‌ها را مدیریت می‌کنند.

(5) ریسک از دست رفتن کارکنان کلیدی: در زمان انتقال، احتمال خروج نیروهای کلیدی شرکت وجود دارد که کاهش ارزش کسب‌وکار و تضعیف رقابت‌پذیری را در پی دارد.

راهکار نهادی: برنامه‌های حمایتی برای آموزش و نگهداشت کارکنان کلیدی، همراه با تأمین منابع مالی برای توسعه مهارت‌های نسل بعد، به حفظ ارزش شرکت کمک می‌کنند.

(6) ادغام یا فروش به شرکت‌های بزرگ‌تر و تهدید استقلال فرهنگی: ادغام با شرکت‌های بزرگ‌تر ممکن است استقلال مدیریتی و فرهنگ سازمانی خانوادگی را از بین ببرد و باعث کاهش اعتماد کارکنان و نسل بعد شود.

راهکار نهادی: برنامه‌های mentoring، انتقال تجربه و حمایت در فرآیند ادغام و شفاف‌سازی نقش‌ها، کمک می‌کنند تا استقلال فرهنگی و مدیریت خانوادگی حفظ شود.

جدول (50) چالش‌ها و راهکارهای مرحله خروج کسب‌وکارهای خانوادگی در ژاپن

منبع	چالش / مشکل	دسته‌بندی چالش	شرح دقیق و عملی راهکار	نوع حمایت	نهادهای اجرایی
Small and Medium Enterprise Agency, 2024	فشار مالیاتی و پیچیدگی قوانین انتقال مالکیت باعث کاهش انگیزه فروش یا واگذاری شرکت می‌شود	مالیاتی-حقوقی	کاهش مالیات بر انتقال، مشوق‌های استهلاک سریع و سرمایه‌گذاری به مالکان کمک می‌کند تا انتقال مالکیت بدون ضرر مالی شدید انجام شود	بسته‌های مالیاتی حمایتی	وزارت اقتصاد و دارایی ژاپن
Japan Finance Corporation, 2024	یافتن خریدار استراتژیک برای شرکت‌های محلی دشوار است؛ بسیاری از شرکت‌ها جذابیت کافی برای سرمایه‌گذاران بزرگ ندارند	بازار-ساختاری	شبکه‌سازی و مشاوره برای معرفی شرکت‌ها به سرمایه‌گذاران و ایجاد بازار مناسب برای فروش یا ادغام	شبکه‌سازی و حمایت بازار	SME Agency، بنیادهای خانوادگی
Suzuki, 2020	تعارض میان نسل‌ها: نسل جوان تمایل به ادامه ندارد، اما نسل قدیم در پذیرش خروج تردید دارد	مدیریتی-عاطفی	دوره‌های مشاوره و برنامه‌های رهبری شرکتی برای تقسیم نقش‌ها، شفاف‌سازی فرآیند تصمیم‌گیری و کاهش تعارض‌ها	آموزش و مشاوره مدیریتی	SME Agency، دانشگاه‌ها و بنیادهای خانوادگی
Shimizu, 2021	نگرانی از خدشه‌دار شدن برند خانوادگی و میراث در اثر خروج	فرهنگی-هویت‌محور	شتاب‌دهنده‌ها و برنامه‌های دیجیتالی‌سازی، انتقال تکنولوژی و mentoring بین نسل‌ها برای حفظ فرهنگ و برند	شتاب‌دهنده و انتقال تجربه	بنیادها، SME دانشگاه‌ها، Agency
Family Business	از دست رفتن کارکنان	بازار-	برنامه‌های حمایتی برای	حمایت از	SME



United, 2022; Tharawat Magazine, 2023; Idemitsu Kosan, 2025	کلیدی در زمان انتقال که موجب کاهش ارزش کسب و کار می شود	ساختاری	آموزش و نگهداشت کارکنان کلیدی، تامین منابع مالی برای توسعه مهارت ها	نیروی انسانی و حفظ ارزش شرکت	Agency شتاب دهنده ها
Ito, 2019	ادغام با شرکت های بزرگ تر می تواند استقلال و فرهنگ سازمانی خانوادگی را از بین ببرد	فرهنگ ی-هویت	برنامه های انتقال تجربه و mentoring، حمایت در فرآیند ادغام و حفظ استقلال فرهنگی شرکت	شتاب دهنده و انتقال تجربه	SME Agency بنیادهای خانوادگی، دانشگاه ها

جدول 51) خلاصه جامع چالش های کسب و کارهای خانوادگی در ژاپن و راهکارهای نهادی

منابع	نهادهای اجرایی	نوع حمایت	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف گذاری شده	مرحله
Small and Medium Enterprise Agency, 2024; TKYD, 2024	SME Agency TKYD TAIDER	آموزش ی و مشاوره ای	SME Agency TKYD با TAIDER ارائه پنجره یک جا و دوره های آموزشی، خانواده ها را در انتخاب قالب حقوقی راهنمایی می کنند	مشاوره و آموزش تخصصی	خانواده ها دانش کافی نسبت به قالب های حقوقی ندارند؛ انتخاب نادرست پیامدهای مالیاتی و مدیریتی دارد	پیچیدگی انتخاب قالب حقوقی	ثبت و تأسیس
Moroglu Arseven, 2023	SME Agency METI	تسهیل ت مالی و فنی	کاهش هزینه صدور و توسعه سامانه دیجیتال توسط دولت و حمایت مالی از خانواده ها	توسعه زیرساخت و یارانه	صدور e- Imza هزینه بر و دارای موانع فنی است، به ویژه در مناطق غیر شهری	دسترسی محدود به امضای الکترونیک	ثبت و تأسیس
Global Citizen Solutions, 2025	انجمن کسب و کارهای خانوادگی ژاپن، OECD/STIP	آموزش ی	کارگاه های آموزشی بین نسل ها، برنامه های OECD/STIP برای آشنایی با سامانه های دیجیتال	آموزش و شبکه سازی	نسل مؤسس آشنایی کمی با سامانه های آنلاین دارد؛ وابستگی به مشاوران خارجی افزایش	شکاف دیجیتال میان نسل ها	ثبت و تأسیس



					می یابد		
WIPO, 2012	Ministry of Justice SME Agency	قانونی و فنی	اصلاح قانون تجارت و سامانه دیجیتال MERSIS امکان ثبت شرکت تک سهامدار	ساده سازی قانون و دیجیتالیزاسیون	نیاز به تأیید رسمی، ترجمه مدارک و تطبیق با قوانین؛ فرایند طولانی و هزینه بر است	موانع اداری برای شرکای خارجی	ثبت و تأسیس
Small and Medium Enterprise Agency, 2024; World Economic Forum, 2025	SME Agency	آموزش ی، اطلاعاتی و مالی	ایجاد بانک اطلاعات جذب جانشین، آموزش و مشاوره، پشتیبانی مالی	برنامه ملی جانشینی	بیش از نیمی از مالکان SME جانشین مشخص ندارند؛ تا ۲۰۲۵ میلیون ها مالک SME بالای ۷۰ سال بدون جانشین	بحران جانشینی (~52%)	تداوم و جانشینی
Ochiai, 2022	SME Agency	آموزش ی و انگیزشی	برنامه های انگیزشی، بسته های مالی، آموزش های ورود به کسب و کار خانوادگی	مشوق و آموزش	تغییرات فرهنگی و فرصت های شغلی فناوری محور، نسل جوان کمتر وارد کسب و کارهای خانوادگی می شود	عدم تمایل نسل جوان	تداوم و جانشینی
Benneds en et al., 2021	SME Agency ORIX	آموزش ی و تسهیلاتی	دوره های آموزش مدیریتی، تسهیلات برای استخدام مدیران حرفه ای	حرفه ای سازی مدیریت	نبود ساختار حرفه ای مدیریت هنگام انتقال مالکیت مشکل ایجاد می کند	عدم آمادگی مدیریتی	تداوم و جانشینی
ORIX, 2025	ORIX SME Agency	مالی و واسطه گری	پشتیبانی از بازار M&A کوچک، پلتفرم های	بازار M&A و intermediaries	SME های کوچک گزینه فروش یا توسعه مالی	محدودیت بازار / دسترسی مالی	تداوم و جانشینی



			matching تأمین مالی ORIX		محدود دارند		
Ochiai, 2022	SME Agency نهادهای محلی	فرهنگ ی و آموزشی	آموزش جامعه و خانواده، برنامه‌های حمایتی محلی، حفظ ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی	برنامه حمایتی و اطلاع‌رسانی	جامعه محلی یا اعضای خانواده ممکن است تغییر نسل یا فروش کسب‌وکار را نپذیرند	مسائل فرهنگی / مقاومت اجتماعی	تداوم و جانشینی
Teikoku Databank, 2024	SME Agency ORIX	مشاوره و فنی	استانداردساز ی روش‌های valuation, مشاوره دولتی و خصوصی، تسهیلات مالی	استانداردسازی و مشاوره	دارایی‌های نامشهود و goodwill شناسایی نمی‌شوند؛ فرایند فروش پیچیده است	مشکل در ارزش‌گذاری	خروج (Transfer / Exit)
Small and Medium Enterprise Agency, 2024	SME Agency	مالی	معافیت یا تسهیلات مالیاتی موقت برای انتقال با حفظ اشتغال	معافیت و تسهیلات	مالیات بر سود و انتقال مالکیت ممکن است مانع شود یا هزینه بالا ایجاد کند	بار مالی/مالیاتی	خروج (Transfer / Exit)
ORIX, 2025	.ORIX SME Agency	واسطه گری و مالی	ایجاد بازار matching, خدمات مشاوره‌ای و پشتیبانی مالی برای خریدار	توسعه پلتفرم M&A	نبود خریدار مناسب به ویژه در مناطق روستایی	شبکه محدود خریداران	خروج (Transfer / Exit)

4-2-1-5- مورد ایتالیا

اهمیت و ریختار کسب و کارهای خانوادگی در ایتالیا

- کسب‌وکارهای خانوادگی ستون فقرات اقتصاد ایتالیا را تشکیل می‌دهند و بسته به معیار تعریف «کسب‌وکار خانوادگی» سهم بزرگی از بنگاه‌ها، اشتغال و ارزش‌افزوده ملی را در اختیار دارند. بر اساس داده‌های AUB¹ رصدخانه ملی کسب‌وکارهای خانوادگی ایتالیا (همکاری انجمن ایتالیایی شرکت‌های خانوادگی AIDAF² و دانشگاه بوکونی و شرکای مالی) بسته به نمونه و آستانه گردش مالی، سهم بنگاه‌های خانوادگی بین حدود ۶۵ تا بیش از ۸۵ درصد از کل

¹ Osservatorio AUB sulle Imprese Familiari Italiane(AUB Observatory on Italian Family Business)

² Associazione Italiana delle Aziende Familiari(Italian Association of Family Businesses)



شرکت‌های کشور گزارش شده است؛ این بنگاه‌ها بخش قابل توجهی از اشتغال و تولید ناخالص داخلی را پوشش می‌دهند. باید توجه کرد که دامنه و روش‌شماری (مثلاً شمارش همه شرکت‌ها در مقابل شمارش شرکت‌های بالای آستانه معین گردش) باعث اختلاف آماری می‌شود (AIDAF, 2022; Osservatorio AUB, 2021; Bocconi University, 2020).

- از حیث ساختار حقوقی و اندازه، اکثریت قریب به اتفاق کسب‌وکارهای خانوادگی ایتالیا در قالب بنگاه‌های کوچک و متوسط (SME) و میکرو-واحدها عمل می‌کنند؛ یعنی غالباً ساختارهایی مانند S.r.l.¹ (شرکت با مسئولیت محدود) و در موارد بزرگ‌تر S.p.A.² (شرکت سهامی) را برمی‌گزینند. این گرایش ساختاری باعث می‌شود بسیاری از خانواده‌ها از ابتدا روی انعطاف‌پذیری و کنترل مستقیم تأکید کنند، ولی همین ساختار کوچک‌مقیاس، در مراحل رشد نیاز به حرفه‌ای‌سازی و تغییر ساختار حقوقی برای جذب سرمایه یا ورود مدیران غیرفامیلی ایجاد می‌کند. قوانین و قالب‌های شرکتی ایتالیا امکان تبدیل میان این اشکال حقوقی را می‌دهد، ولی انتخاب زمان و سازوکار این تغییر برای خانواده‌ها یک چالش عملی و راهبردی است (Oricchio, 2018; Osservatorio AUB, 2021).

- از منظر بخش و جغرافیا، شرکت‌های خانوادگی در ایتالیا ویژگی «تولید-محور» و تمرکز روی صنایع بومی (مثلاً صنایع غذایی، نساجی/پوشاک و کالاهای لوکس-مد، قطعات مکانیکی و صنعت کوچک‌مقیاس) را دارند و در بسیاری از مناطق (به‌ویژه نواحی صنعتی شمال و مناطق خوشه‌ای محلی) شبکه‌های تأمین کوچک و خوشه‌های تولیدی را شکل داده‌اند. این پیوند میان فرهنگ خانوادگی، مهارت‌های تخصصی محلی و بازارهای صادراتی باعث شده نمونه‌های موفق «Made in Italy» (خانواده‌هایی که چند نسل دوام آوردند. همواره در کانون توجه سیاست‌گذار و پژوهشگران باشند. این نقش بخشی و منطقه‌ای همچنین روی الگوهای جانشینی و دسترسی به سرمایه تأثیر می‌گذارد: خانواده‌های مناطق خوشه‌ای معمولاً شبکه‌های حمایتی و بازار بهتری دارند، ولی شرکت‌های پراکنده و میکرو در جنوب و مناطق محروم با موانع بیشتری روبه‌رو هستند (Financial Times, 2020; AIDAF, 2022; Cornell University, 2019).

- از منظر حاکمیت و اداره، بنگاه‌های خانوادگی ایتالیایی طیف وسیعی از شیوه‌ها را نشان می‌دهند: از شرکت‌هایی که مدیریت و مالکیت را کاملاً در خانواده نگه می‌دارند تا شرکت‌هایی که با هیئت‌مدیره مستقل، پروتکل خانوادگی³ و دفتر خانوادگی⁴ به سمت حرفه‌ای‌سازی حرکت کرده‌اند. نهادهایی مانند AIDAF و رصدخانه AUB/بوکونی

¹ Società a responsabilità limitata

² Società per Azioni

³ Family protocol

⁴ family office یک نهاد یا ساختار مدیریتی-مالی است که به‌طور اختصاصی برای یک خانواده ثروتمند (معمولاً صاحبان کسب‌وکارهای خانوادگی) ایجاد می‌شود تا مدیریت ثروت، سرمایه‌گذاری، امور مالیاتی، حقوقی و گاهی هم امور غیرمالی خانواده (مثل آموزش نسل‌های بعدی، خیریه یا حتی سفرها) را بر عهده گیرد.

انواع فامیلی آفیس:

1. Single Family Office (SFO): مخصوص یک خانواده ثروتمند است و به شکل اختصاصی منابع همان خانواده را مدیریت می‌کند. مثال: خانواده آنیلی (مالک فیات در ایتالیا).
2. Multi Family Office (MFO): چند خانواده ثروتمند مشترکاً از آن استفاده می‌کنند، چون هزینه‌های آن بسیار بالاست. کارکردهای اصلی فامیلی آفیس:



نقش کلیدی در ترویج اسناد راهنما¹، آموزش دانشجویی و مطالعات موردی ایفا می کنند؛ افزون بر این، برای خانواده های بزرگ تر ابزارهای مالی و حقوقی پیچیده تر (family office)، ساختاردهی بدهی برای انتقال، استفاده از سازوکارهای حقوقی) در دسترس است که می تواند فشار نقدینگی زمان انتقال مالکیت را کاهش دهد. در مجموع، ساختار و رفتار این خانواده ها را باید به عنوان یک طیف دید؛ از «خیلی کوچک و غیررسمی» تا «بزرگ، حرفه ای و مؤسسه شده» (AIDAF, 2022; Bocconi University, 2020; Oricchio, 2018).

جدول 52) مراحل رسمی ثبت و تأسیس شرکت های خانوادگی در ایتالیا

مرحله	شرح اقدام	نهاد/مرجع مسئول	زمان تخمینی	هزینه تقریبی	منبع
۱	انتخاب قالب حقوقی (S.r.l یا S.p.A) و تنظیم اساسنامه	وکیل/مشاور حقوقی	۲-۳ روز	۱۲۰۰-۱۵۰۰ یورو	Orick, 2015
۲	امضای سند تأسیس در دفتر اسناد رسمی و ارسال به ثبت شرکت ها	دفتر اسناد رسمی (Notaio)	۱-۲ روز	۳۰۰-۵۰۰ یورو	AIDAF, 2020
۳	ثبت شرکت در سامانه Registro delle Imprese	اتاق بازرگانی / سامانه ثبت شرکت ها	۱-۲ روز	حدود ۲۰۰ یورو	—
۴	دریافت کد مالیاتی و شماره مالیات بر ارزش افزوده (Codice Fiscale) و (Partita IVA)	Agenzia delle Entrate	۱ روز	رایگان	Bocconi University, 2020
۵	افتتاح حساب بانکی شرکتی	بانک ها	۱ روز	رایگان تا	—

- مدیریت سرمایه گذاری های کلان (سهام، املاک، اوراق مالی).
- برنامه ریزی مالیاتی و کاهش بار مالیاتی در انتقال بین نسلی.
- حفاظت از دارایی ها در برابر ریسک های حقوقی یا مالی.
- برنامه ریزی برای (succession planning) انتقال مدیریت و مالکیت به نسل بعد.
- خدمات سبک زندگی (life management): آموزش فرزندان، خیریه، سلامت و حتی مدیریت دارایی های فرهنگی/هنری خانواده.
- معادل فارسی قابل پیشنهاد: در ایران معمولاً از مفهوم «فامیلی آفیس» به همان شکل انگلیسی استفاده می کنند، زیرا مفهوم نسبتاً جدیدی است. برخی عبارت متناسب به شرح زیر پیشنهاد می شود:

- دفتر مدیریت ثروت خانوادگی
- دفتر خانوادگی سرمایه گذاری
- نهاد مدیریت مالی خانوادگی

مثال: **فامیلی آفیس Fondazione Ferrero** و ساختارهای سرمایه گذاری خصوصی که علاوه بر امور مالی، فعالیت های خیریه و اجتماعی خانواده Ferrero بنیان گذار و مالک شرکت Ferrero SpA (تولیدکننده نوتلا، کیندر، فررو روچر و ...) را مدیریت می کنند و **فامیلی آفیس: Exor N.V.** که یک شرکت هلدینگ بین المللی محسوب می شود و عملاً نقش فامیلی آفیس خانواده Agnelli (**فعالیت: مالک تاریخی شرکت خودروسازی فیات (FIAT)** و اکنون سهام دار اصلی Stellantis N.V.، همچنین سهام دار باشگاه فوتبال یوونتوس) را دارد.

¹ protocols



	۵۰ یورو				
۶	ثبت در سازمان‌های تأمین اجتماعی و بیمه (INPS و INAIL)	INPS و INAIL	۱-۲ روز	رایگان	-
۷	اخذ مجوزهای لازم بسته به حوزه فعالیت (بهداشتی، صنعتی و...)	نهادهای بخشی مرتبط	۲-۵ روز	۵۰-۲۰۰ یورو	-
جمع‌بندی	کل فرآیند ثبت شرکت خانوادگی	—	۷-۱۵ روز کاری	۱۷۵۰-۲۵۰۰ یورو	-

چالش‌های تأسیس و ثبت رسمی کسب‌وکارهای خانوادگی در ایتالیا

- فرایند تأسیس و ثبت رسمی کسب‌وکارهای خانوادگی در ایتالیا، گرچه تحت همان قوانین کلی شرکت‌ها و مقررات بازرگانی است، اما به دلیل ویژگی‌های خانوادگی این نوع بنگاه‌ها، با مجموعه‌ای از چالش‌های خاص همراه است.

1) پیچیدگی‌های حقوقی و اداری

- یکی از نخستین موانع، پیچیدگی فرایند ثبت شرکت در ایتالیا است. خانواده‌ها برای شروع فعالیت باید یکی از اشکال حقوقی مانند شرکت با مسئولیت محدود و یا شرکت سهامی را انتخاب کنند. ثبت این اشکال مستلزم تهیه اساسنامه، ثبت در سامانه/دفتر ملی ثبت شرکت‌ها و فعالیت‌های اقتصادی^۱ (زیر نظر اتاق‌های بازرگانی محلی و در سطح ملی یکپارچه) و رعایت تشریفات قانونی است که معمولاً نیازمند مشاوره حقوقی و هزینه‌های نسبتاً بالا است. برای خانواده‌هایی که قصد دارند مالکیت و مدیریت را درون خانواده نگه دارند، تصمیم‌گیری درباره انتخاب قالب حقوقی مناسب و نحوه تقسیم سهام از همان ابتدا مسئله‌ای حساس محسوب می‌شود (Osservatorio AUB, 2021; Bocconi University, 2020).

2) هزینه‌ها و مالیات‌های آغازین

- ثبت رسمی یک شرکت در ایتالیا همراه با هزینه‌های مستقیم (مانند حق‌الثبت و هزینه دفتر اسناد رسمی) و غیرمستقیم (مالیات بر ارزش افزوده و مالیات بر شرکت‌ها) است. خانواده‌هایی که بنگاه خود را از یک کارگاه سنتی یا کسب‌وکار غیررسمی به سطح شرکتی ارتقا می‌دهند، معمولاً با فشار نقدینگی مواجه می‌شوند. این موضوع به‌ویژه برای نسل اول کارآفرینان که سرمایه محدودی دارند، مانع مهمی است. دولت ایتالیا در سال‌های اخیر برخی معافیت‌ها و تخفیف‌های مالیاتی برای استارت‌آپ‌ها^۲ پیش‌بینی کرده است، اما این امتیازات بیشتر شامل شرکت‌های نوآور و فناور می‌شود و نه الزاماً کسب‌وکارهای خانوادگی سنتی (European Commission, 2020; ISTAT, 2019).

^۱ Registro delle Imprese

^۲ در ایتالیا وقتی صحبت از معافیت‌ها و تخفیف‌ها در ثبت و آغاز فعالیت شرکت‌ها (از جمله شرکت‌های خانوادگی) می‌شود، چند حوزه اصلی وجود دارد:

✓ معافیت‌ها و تخفیف‌های مالیاتی در ثبت شرکت
✓ در سال‌های اخیر، دولت ایتالیا برای استارت‌آپ‌های نوآور (Startup Innovativa) و شرکت‌های کوچک و متوسط خانوادگی، تخفیف یا معافیت از پرداخت بخشی از مالیات ثبت (imposta di registro) و هزینه‌های تمبر (imposta di bollo) در هنگام ثبت شرکت در Registro delle Imprese فراهم کرده است.



- 3) تداخل مالکیت و مدیریت در مرحله ثبت
- یکی از چالش‌های بنیادین در زمان تأسیس، تعیین ترکیب مالکیت و مدیریت است. در بسیاری از خانواده‌ها، سهام میان اعضا به صورت مساوی تقسیم می‌شود، اما این تقسیم الزاماً با توان مدیریتی هماهنگ نیست. انتخاب مدیرعامل یا اعضای هیئت‌مدیره در زمان ثبت رسمی می‌تواند زمینه‌ساز اختلافات زود هنگام خانوادگی شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از شکست‌های اولیه شرکت‌های خانوادگی در ایتالیا ناشی از این است که خانواده‌ها بدون تنظیم «پروتکل خانوادگی» یا توافق‌نامه داخلی، مستقیماً وارد ثبت قانونی می‌شوند و همین باعث تنش‌های بعدی می‌شود (AIDAF, 2022; Corbetta & Salvato, 2012).

- 4) دشواری‌های دسترسی به سرمایه اولیه
- برخلاف شرکت‌های بزرگ یا چندملیتی، بنگاه‌های خانوادگی تازه‌تأسیس در ایتالیا معمولاً به منابع بانکی یا بازار سرمایه دسترسی محدودی دارند. بانک‌ها برای اعطای وام به شرکت‌های نوپا سخت‌گیری می‌کنند و اغلب نیاز به وثیقه‌های سنگین دارند. در نتیجه، خانواده‌ها یا باید از سرمایه شخصی استفاده کنند یا سهام را میان اعضای نزدیک

✓ هدف این است که خانواده‌ها و کارآفرینان جدید با هزینه کمتر بتوانند شرکت را به‌طور رسمی ثبت کنند (Ministero dello Sviluppo Economico, 2020).

- تخفیف‌های مالیاتی برای انتقال بین‌نسلی
- ✓ در صورتی که سهام یا مالکیت یک کسب‌وکار خانوادگی به وارثان (فرزندان یا همسر) منتقل شود، تحت شرایط خاصی **معافیت از مالیات بر ارث و هدیه (Imposta sulle successioni e donazioni)** وجود دارد.
- ✓ شرط اصلی این است که وارثان **حداقل ۵ سال سهام یا مالکیت را حفظ کنند و مدیریت شرکت را ادامه دهند**. در این حالت، انتقال بدون پرداخت مالیات انجام می‌شود (AIDAF, 2021; Italian Civil Code, Art. 3, Legislative Decree 346/1990).

- تخفیف‌های بیمه و تأمین اجتماعی برای کارآفرینان جوان و خانوادگی
- ✓ برخی برنامه‌ها، به‌ویژه در مناطق جنوبی (Mezzogiorno)، برای شرکت‌های خانوادگی تازه‌تأسیس شامل **تخفیف در سهم کارفرما از حق بیمه تأمین اجتماعی (INPS)** و یارانه دستمزد کارکنان است.

✓ این سیاست به‌طور ویژه برای خانواده‌هایی طراحی شده که قصد دارند کسب‌وکار کوچک محلی راه‌اندازی کنند (European Commission, 2022).

مشوق‌های منطقه‌ای و اتحادیه اروپا

- ✓ علاوه بر سطح ملی، بسیاری از استان‌ها و نواحی ایتالیا بسته‌های حمایتی شامل **وام‌های کم‌بهره، یارانه خرید تجهیزات یا معافیت مالیات محلی (IMU, TASI)** برای کسب‌وکارهای کوچک و خانوادگی ارائه می‌کنند.
- ✓ این تخفیف‌ها معمولاً به ثبت رسمی در سامانه **Registro delle Imprese** وابسته است.



توزیع کنند. این وضعیت به‌ویژه برای خانواده‌های ساکن جنوب ایتالیا^۱ حادث است، چراکه شبکه‌های مالی و سرمایه‌گذاری در آنجا ضعیف‌تر است (European Investment Bank, 2019; AIDAF, 2022).

جدول ۵۳) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی رفع چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در مرحله ثبت و تأسیس/ایتالیا

منابع	نهادهای اجرایی	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده	نوع حمایت
Orick, 2015	وکلائی تجاری، اتاق بازرگانی	ارائه خدمات مشاوره‌ای توسط وکلا و مشاوران رسمی اتاق بازرگانی	مشاوره تخصصی حقوقی	خانواده‌ها در تشخیص بهترین قالب حقوقی (S.r.l یا S.p.A) دچار ابهام می‌شوند و ریسک حقوقی بالاست	انتخاب قالب حقوقی مناسب	حقوقی/مشاوره‌ای
AIDAF, 2020	دفتر اسناد رسمی (Notaio)	تخصیص واحدهای ویژه در دفاتر برای ثبت سریع‌تر شرکت‌های خانوادگی	استقرار دفاتر اسناد رسمی تخصصی برای کسب‌وکار	امضای سند تأسیس نیازمند حضور در دفتر اسناد رسمی و طی مراحل قانونی است که هزینه و زمان تحمیل می‌کند	پیچیدگی و زمان‌بر بودن ثبت سند در دفتر اسناد رسمی	نهادی/ثبت رسمی
—	اتاق بازرگانی، Registro delle	ایجاد پلتفرم آنلاین برای کاهش مراجعه حضوری و	دیجیتالی‌سازی فرآیند ثبت	نیاز به ورود اطلاعات، مدارک و تأییدیه‌های متعدد	فرآیند چندمرحله‌ای ثبت در سامانه Registro delle	بورورکراتیک/اداری

Mezzogiorno: مناطق جنوبی ایتالیا که به طور عمومی با اصطلاح Mezzogiorno شناخته می‌شوند، شامل سیسیل، ساردینیا، کامپانیا، پولیا، بزیلیکاتا، کالابریا، آپولیا و مولوکیا هستند. این مناطق ویژگی‌های خاص اقتصادی و اجتماعی دارند که بر کسب‌وکارهای خانوادگی تأثیر می‌گذارد:

- رشد اقتصادی پایین‌تر و بیکاری بالاتر
- ✓ نرخ بیکاری در Mezzogiorno معمولاً بالاتر از شمال ایتالیا است و فرصت‌های شغلی کمتری برای نسل جوان دارد (ISTAT, 2021).
- ✓ این موضوع باعث شده که حمایت‌های دولتی، تخفیف‌های بیمه‌ای و مالیاتی برای ایجاد کسب‌وکار خانوادگی و حفظ اشتغال اهمیت بیشتری پیدا کند.
- تمرکز بر SME و کشاورزی/صنایع سنتی
- ✓ کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SME) غالباً در حوزه‌های کشاورزی، صنایع غذایی محلی و صنایع دستی فعال هستند.
- ✓ شرکت‌های خانوادگی در این مناطق بیشتر «تولید-محور» و محلی هستند و کمتر امکان دسترسی به سرمایه‌گذاری‌های بزرگ و حرفه‌ای دارند.
- کمبود زیرساخت‌های مالی و شبکه‌های سرمایه‌گذاری
- ✓ بانک‌ها و سرمایه‌گذاران خصوصی در جنوب ایتالیا کمتر فعال هستند. بنابراین بسیاری از خانواده‌ها مجبورند به منابع داخلی خود تکیه کنند و حمایت‌های دولتی و تخفیف‌های مالیاتی به‌عنوان مشوق برای ثبت رسمی و توسعه کسب‌وکار بسیار حیاتی است.
- برنامه‌های حمایتی و مشوق‌های ویژه
- ✓ دولت ایتالیا و اتحادیه اروپا، برنامه‌های خاصی برای Mezzogiorno طراحی کرده‌اند که شامل تخفیف بیمه‌ای، وام‌های کم‌بهره، کمک‌های مالی و آموزش کارآفرینی می‌شود (European Commission, 2022)
- ✓ هدف این است که کسب‌وکارهای خانوادگی و SME ها بتوانند پایداری بیشتری داشته باشند و اشتغال محلی ایجاد کنند.



	Imprese	تسريع ثبت			Imprese	
Bocconi University, 2020	Agenzia delle Entrate	تخصيص شماره‌های مالیاتی همزمان با ثبت شرکت	یکپارچه‌سازی فرآیند مالیاتی	خانواده‌ها برای ورود به فعالیت رسمی نیازمند شماره‌های مالیاتی هستند	دشواری دریافت کد مالیاتی و شماره VAT	مالیاتی/قانونی
—	بانک‌های تجاری	ایجاد حساب‌های شرکتی ساده با حداقل مدارک	تسهیل خدمات بانکی	بانک‌ها فرآیند افتتاح حساب را طولانی یا مشروط به مدارک متعدد می‌کنند	دشواری افتتاح حساب شرکتی و تأمین سرمایه اولیه	مالی/بانکی
—	INPS و INAIL	برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آشنایی با INPS و INAIL	آموزش و اطلاع‌رسانی نهادی	بسیاری از خانواده‌ها از الزامات بیمه کارکنان بی‌اطلاع‌اند	عدم آشنایی با الزامات بیمه و تأمین اجتماعی	بیمه‌ای/اجتماعی
—	وزارتخانه‌ها ی بخشی، شهرداری‌ها	ایجاد سیستم واحد صدور مجوز برای کاهش تعدد مراجعات	پنجره واحد صدور مجوز	بسته به حوزه فعالیت، اخذ مجوزهای خاص زمان‌بر و پرهزینه است	نیاز به مجوزهای تخصصی (بهداشتی، صنعتی و ...)	بخشی/صنعتی ی

مرحله تداوم و توسعه کسب و کارهای خانوادگی در ایتالیا: چالش‌ها و اقدامات نهادی

1) چالش جانشینی و انتقال رهبری

انتقال مدیریت و مالکیت به نسل بعد یکی از پیچیده‌ترین مسائل است. بسیاری از خانواده‌ها فاقد پروتکل خانوادگی یا برنامه جانشینی روشن هستند، که منجر به اختلافات و کاهش کارایی مدیریتی می‌شود (AIDAF, 2022; Corbetta & Salvato, 2012). راهکار نهادی شامل ارائه آموزش و مشاوره تخصصی در زمینه حاکمیت شرکتی و جانشینی است. نهادهایی مانند AIDAF و Bocconi University برنامه‌های آموزشی و مطالعات موردی ارائه می‌دهند که به خانواده‌ها کمک می‌کند پروتکل‌های جانشینی تدوین کنند و انتقال مدیریت را ساختاریافته انجام دهند.

2) ضعف حرفه‌ای‌سازی و تفکیک مالکیت از مدیریت

بسیاری از شرکت‌های خانوادگی ایتالیایی در مرحله تداوم هنوز مدیریت را در داخل خانواده حفظ می‌کنند، حتی وقتی مهارت حرفه‌ای لازم برای اداره شرکت‌های متوسط یا بزرگ وجود ندارد. این مسئله باعث می‌شود تصمیم‌گیری‌ها غالباً مبتنی بر روابط خانوادگی باشد و نه بر استراتژی سازمانی و شاخص‌های عملکردی. نهادهای دانشگاهی و مشاوره‌ای مانند Bocconi University و AIDAF برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای برای حرفه‌ای‌سازی



مدیریت ارائه می کنند، شامل کارگاه های مدیریت، آموزش هیئت مدیره و برنامه های جانشینی (Colarossi et al., 2008; Montemerlo et al., 2015).

- راهکار نهادی: برگزاری دوره های آموزش مدیریت، توسعه هیئت مدیره مستقل و تدوین پروتکل های خانوادگی برای تفکیک مالکیت از مدیریت.

3) تضاد منافع بین اعضای خانواده و مدیران غیرفامیلی
ورود مدیران حرفه ای بیرونی ممکن است منافع و اهداف مالکیت خانوادگی را با دیدگاه های کوتاه مدت یا متفاوت مدیریتی تضاد دهد. AIDAF و رصدخانه AUB با انتشار دستورالعمل ها و استانداردهای حاکمیت شرکتی و توسعه «family office» و پروتکل خانوادگی به کاهش این تضاد کمک می کنند (Steier, 2015; Villalonga, 2015).

- راهکار نهادی: تدوین پروتکل خانوادگی، قراردادهای مدیریت، و استفاده از هیئت مدیره مستقل برای تعادل میان منافع خانواده و مدیران غیرفامیلی.

4) محدودیت دسترسی به منابع مالی
حتی شرکت های تثبیت شده ممکن است برای پروژه های توسعه و ورود به بازارهای جدید با مشکل تأمین مالی مواجه باشند. بانک ها، صندوق سپرده ها و وام ها ۱ و آژانس ملی توسعه و سرمایه گذاری ایتالیا ۲ با ارائه وام های کم بهره، مشوق های سرمایه ای و طرح های تضمین مالی تلاش می کنند این محدودیت را کاهش دهند (Villalonga, 2015; Montemerlo et al., 2015).

راهکار نهادی: تسهیلات مالی، وام های توسعه ای، تضمین و وثیقه دولتی و مشوق های سرمایه گذاری.

4) ضعف شفافیت و استانداردهای گزارش دهی
گزارش دهی داخلی بدون استانداردهای حسابرسی مستقل، اعتماد سرمایه گذاران و ذی نفعان بیرونی را کاهش می دهد. رصدخانه AUB و Bocconi University با انتشار دستورالعمل ها، آموزش حسابرسی و استانداردهای گزارش دهی، سعی در حرفه ای سازی شرکت ها دارند (Montemerlo et al., 2015; Villalonga, 2015).

- راهکار نهادی: آموزش حسابرسی، استانداردهای گزارش دهی، پیاده سازی سیستم های حسابداری حرفه ای و حسابرسی خارجی.

Cassa Depositi e Prestiti – CDP¹: مؤسسه مالی دولتی ایتالیا که برای حمایت از پروژه های توسعه اقتصادی و سرمایه گذاری های بلندمدت شرکت ها و SME ها وام و ضمانت ارائه می دهد.

نهاد دولتی مسئول ترویج □ Invitalia – Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa².
سرمایه گذاری و توسعه کسب و کار در ایتالیا.

□ ارائه وام های کم بهره، کمک های مالی، مشوق های سرمایه ای و تسهیلات ویژه برای مناطق محروم (Mezzogiorno) از وظایف اصلی آن است.



5) مقاومت فرهنگی نسبت به تغییر

نسل قدیم خانواده‌ها ممکن است نسبت به انتقال کنترل، ورود مدیران غیرفامیلی و اصلاحات ساختاری مقاومت نشان دهند. نهادهایی مانند AIDAF و Confindustria با برگزاری کارگاه‌های آموزشی و نشست‌های تبادل تجربه تلاش می‌کنند نگرش‌ها به تغییر را تعدیل کنند (Leotta, 2020; Steier, 2015).

- راهکار نهادی: برنامه‌های فرهنگ‌سازمانی، آموزش نسل جوان، کارگاه‌های انتقال دانش و مدیریت تغییر.

6) محدودیت مقیاس‌پذیری و چالش ورود به بازارهای بزرگ

کسب‌وکارهای خانوادگی موفق در سطح محلی، برای گسترش به بازارهای ملی یا بین‌المللی نیاز به حمایت حقوقی، بازاریابی و شبکه‌های صادراتی دارند. AIDAF، Confindustria و نهادهای منطقه‌ای با ایجاد خوشه‌های صنعتی، شبکه‌های صادراتی و پشتیبانی لجستیکی این چالش را کاهش می‌دهند (Leotta, 2020; Villalonga, 2015).

- راهکار نهادی: توسعه خوشه‌ها و شبکه‌های تجاری، تسهیلات صادرات، مشاوره حقوقی و بازاریابی بین‌المللی.

جدول 54) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی در مرحله تداوم/ایتالیا

منابع	نهادهای اجرایی	نوع حمایت	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده
AIDAF, 2022; Corbetta & Salvato, 2012	AIDAF, Bocconi University	مشاوره و آموزش	برنامه‌های آموزشی و مطالعات موردی برای انتقال مدیریت ساختاریافته	تدوین پروتکل خانوادگی، آموزش و مشاوره جانشینی	نبود پروتکل خانوادگی، اختلافات نسلی	چالش جانشینی و انتقال رهبری
Oricchio, 2018; Bocconi University, 2020	AUB Observatory, Bocconi University	آموزش و استانداردسازی	ارائه برنامه‌های آموزشی برای اجرای حرفه‌ای مدیریتی	آموزش حساسی و استانداردهای گزارش‌دهی، بهبود حاکمیت شرکتی	مدیریت غیر حرفه‌ای، ضعف گزارش‌دهی مالی	کمبود حرفه‌ای‌سازی مدیریت و شفافیت مالی
European Investment Bank, 2019; European Commission, 2020	Cassa Depositi e Prestiti (CDP), Invitalia	حمایت مالی و وام	حمایت مالی و تضمین وام برای توسعه	ارائه وام‌های کم‌بهره و مشوق‌های مالی	محدودیت منابع مالی و وام‌ها، فشار نقدینگی	دشواری دسترسی به سرمایه و نقدینگی
Cornell University, 2019; Financial Times, 2020	Confindustria, AIDAF	توسعه شبکه و بازار	برنامه‌های شبکه‌سازی و حمایت از خوشه‌های صنعتی	توسعه خوشه‌ها، شبکه‌های صادرات، مشاوره بازاریابی	از دست دادن مشتریان، محدودیت شبکه‌های تجاری	چالش‌های حفظ شبکه‌های تأمین و بازار



Agenzia delle Entrate, 2021	Agenzia delle Entrate, Invitalia	مشوق مالی و بیمه‌ای	کاهش بار مالی و تشویق سرمایه‌گذاری مناطق محروم	معافیت‌ها و تخفیف‌های مالیاتی، مشوق‌های بیمه‌ای	مالیات‌ها و هزینه‌های بالا، فشار عملیاتی	فشار اقتصادی و مالیاتی
Osservatorio AUB, 2021	AIDAF, Bocconi University	مشاوره حقوقی	راهنمایی قانونی برای تغییر ساختار و پیاده‌سازی پروتکل‌های خانوادگی	مشاوره حقوقی و پشتیبانی در تغییر ساختار	پیچیدگی تغییر ساختار حقوقی و جذب مدیران غیرفامیلی	مسائل حقوقی و مقرراتی

مرحله خروج: چالش‌ها و راهکارهای نهادی کسب‌وکارهای خانوادگی در ایتالیا
مرحله خروج یا انتقال مالکیت یکی از حساس‌ترین مراحل چرخه عمر کسب‌وکارهای خانوادگی است. این مرحله شامل برنامه‌ریزی برای انتقال مدیریت و مالکیت به نسل بعد، فروش به سرمایه‌گذاران خارجی، یا ترکیبی از هر دو می‌شود. بدون برنامه‌ریزی مناسب، این مرحله می‌تواند باعث اختلافات خانوادگی، کاهش ارزش شرکت، و از دست رفتن سرمایه و اعتبار کسب‌وکار شود (AIDAF, 2022; Corbetta & Salvato, 2012).

الف) مشکلات جانشینی نسل

چالش: بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی فاقد برنامه‌ریزی مشخص برای جانشینی نسل بعد هستند، که با مرگ یا بازنشستگی مدیر فعلی منجر به ناکارآمدی و کاهش انسجام سازمانی می‌شود (Oricchio, 2018).
راهکار: تدوین پروتکل خانوادگی و ارائه برنامه‌های آموزشی و منتورینگ برای نسل جدید مدیران، تا انتقال مدیریت بهینه و هماهنگ با توانایی‌های افراد انجام شود (Bocconi University, 2020; AIDAF, 2022).

ب) اختلافات خانوادگی و تقسیم مالکیت

چالش: تقسیم سهام میان اعضای خانواده بدون توافق واضح باعث منازعات حقوقی و کاهش انسجام خانواده و شرکت می‌شود (Bocconi University, 2020).

راهکار: استفاده از family office و قراردادهای انتقال مالکیت، شامل ساختاردهی سهام و بدهی و مشاوره حقوقی و مالی، برای جلوگیری از تنش و حفظ ارزش شرکت (Oricchio, 2018; AIDAF, 2022).

ج. محدودیت دسترسی به منابع مالی و فشار نقدینگی

چالش: فشار نقدینگی برای خرید سهام سایر اعضای خانواده یا پرداخت بدهی‌ها و مالیات انتقال افزایش می‌یابد. این موضوع برای خانواده‌های مناطق جنوبی یا غیرخوشه‌ای شدیدتر است (European Investment Bank, 2019).

راهکار: حمایت مالی و تسهیلات مالیاتی از طریق نهادهای ملی، مانند اداره مالیات ایتالیا¹ (و آژانس ملی توسعه ایتالیا¹، که شامل معافیت‌ها و تسهیلات مالی برای انتقال مالکیت است) (European Commission, 2020; Agenzia delle Entrate, 2021).

¹ Agenzia delle Entrate



د. حرفه‌ای سازی و حفظ ارزش شرکت
چالش: انتقال بدون ورود مدیران حرفه‌ای یا مشاوران تخصصی باعث کاهش بهره‌وری و ارزش شرکت می‌شود (Financial Times, 2020).
راهکار: آموزش مدیریتی و ورود مشاوران حرفه‌ای، شامل برنامه‌های منتورینگ و آموزش برای نسل جدید مدیران و مالکان، به منظور حفظ بهره‌وری و ارزش شرکت (Bocconi University, 2020).
ه) پیچیدگی‌های قانونی و مالی
چالش: نیاز به استفاده از ابزارهای حقوقی و مالی پیچیده مانند family office، ساختاردهی بدهی و قراردادهای انتقال (Osservatorio AUB, 2021).
راهکار: بهره‌گیری از family office و خدمات حقوقی برای برنامه‌ریزی مالی و قانونی دقیق و کاهش ریسک حقوقی و مالی (Oricchio, 2018; Osservatorio AUB, 2021).

جدول 55) چالش‌ها و راهکارهای نهادی مرحله خروج/ایتالیا

منابع	نهادهای اجرایی	نوع حمایت	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده
agenziaentrate.gov.it	Agenzia delle Entrate	مالیاتی/حقوقی	بهره‌گیری از رژیم مالیاتی ساده-Flat rate scheme) مشاوره مالیاتی برای کاهش فشار مالیاتی در زمان انتقال	استفاده از معافیت‌ها و طرح‌های مالیاتی خاص	مالیات‌های سنگین بر ارث و انتقال سهام باعث کاهش توان تداوم کسب‌وکار می‌شود	انتقال مالکیت (ارث/فروش)
invitalia.it	Invitalia	مالی/تسهیلاتی	استفاده از برنامه‌های حمایتی مانند ON-Oltre Nuove Imprese a Tasso Zero برای کارآفرینان جدید یا وارثان	وام و کمک‌های بلاعوض برای پوشش هزینه‌های انتقال یا بازسازی ساختار مالی	خانواده‌ها برای فروش یا ادغام به نقدینگی بالا نیاز دارند ولی دسترسی به منابع محدود است	مشکلات نقدینگی هنگام خروج
mimit.gov.it	Invitalia + وزارت توسعه	مالی/توسعه‌ای	استفاده از Nuova Sabatini	سرمایه‌گذاری در فناوری و دیجیتال سازی	نبود نوآوری و فناوری روز باعث می‌شود	کاهش ارزش کسب‌وکار در فرآیند خروج

¹ Invitalia



	اقتصادی ایتالیا (MIMIT)		برای خرید تجهیزات و فناوری جدید با وام کم بهره، ارتقاء بهره‌وری و ارزش‌گذاری بالاتر	قبل از خروج	کسب‌وکار ارزش پایین‌تری در بازار ادغام/فروش داشته باشد	
unibocconi.it	مراکز مشاوره کسب‌وکار، دانشگاه‌ها (مثل Bocconi)	مشاوره‌ای/ساختار تاری	تفکیک مدیریت و مالکیت؛ مشاوره حکمرانی برای شفاف‌سازی فرآیندها	ایجاد ساختار حکمرانی خانوادگی و حرفه‌ای	نبود ساختار شفاف باعث می‌شود سرمایه‌گذاران یا خریداران اعتماد کمتری به کسب‌وکار داشته باشند	ضعف در حکمرانی و ساختار مدیریتی
, invitalia.it agenziaentrate.gov.it	Invitalia + Agenzia delle Entrate	مشاوره‌ای/مالی تی	Invitalia و مراکز مشاوره خانوادگی با ارائه مشاوره استراتژیک و مالی به خانواده‌ها کمک می‌کنند	برنامه‌ریزی جانشینی و مشاوره انتقال نسلی	نبود آمادگی نسل جدید باعث شکست در انتقال مالکیت می‌شود	مشکل در انتقال به نسل بعدی (Succession Planning)

جدول 56) خلاصه جامع چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی ایتالیا و راهکارهای نهادی در مراحل ثبت، تداوم و خروج

مرحله	مشکل هدف‌گذاری شد ه	توضیح مشکل	روش حل	توضیح روش	نوع حمایت	نهادهای اجرایی	منابع
ثبت و تاسیس (Costituzione e Registrazione)	پیچیدگی انتخاب قالب حقوقی	انتخاب نامناسب قالب حقوقی (S.r.l و S.p.A غیره (به دلیل عدم آگاهی خانواده‌ها باعث پیامدهای	آموزش حقوقی و مشاوره	آموزش و مشاوره در انتخاب قالب مناسب و رعایت قوانین ارائه می‌دهند	آموزشی و مشاوره‌ای	انجمن ایتالیایی شرکت‌های خانوادگی (AIDAF- Associazione Italiana delle Aziende Familiari); رصدخانه کسب‌وکارهای خانوادگی دانشگاه	AIDAF, 2022; Osservatorio AUB, 2021; Bocconi University, 2020



	بوکونی (Osservatorio AUB- Università Bocconi)				مالیاتی و مدیریتی می شود		
European Investment Bank, 2019; Financial Times, 2020	بانکها و مؤسسات مالی ; AIDAF	مالی و مشاوره ی	بانکها و مؤسسات مالی همراه با AIDAF برنامه های حمایت مالی ارائه می دهند	ارائه تسهیلات و وام های کم بهره	بسیاری از خانواده ها سرمایه اولیه کافی برای ثبت و شروع کسب و کار ندارند	دسترسی محدود به منابع مالی	
European Commission , 2020; ISTAT, 2019	وزارت اقتصاد و دارایی ایتالیا (Ministero dell'Economi a e delle Finanze); اتاق های بازرگانی (Camere di Commercio)	اداری و دیجیتال	دولت ایتالیا با سامانه های آنلاین ثبت شرکت ها (Registro delle Imprese) مراحل ثبت را ساده و سریع کرده است	دیجیتالی سازی و ساده سازی فرایندها	مراحل ثبت شرکت و مجوزهای قانونی طولانی و زمان بر هستند	پیچیدگی فرایند اداری	
Oricchio, 2018; Financial Times, 2020	AIDAF; Osservatorio AUB	آموز شی و مشاوره ی	AIDAF Osservatori و AUB کارگاه ها، مستندات راهنما و مطالعات موردی خانواده ها را در برنامه ریزی جانشینی آموزش می دهند	تدوین برنامه جانشینی و آموزش	بسیاری از خانواده ها برنامه مدون و رسمی برای انتقال مدیریت و مالکیت ندارند	فقدان برنامه ریزی رسمی برای جانشینی	تداوم و جانشینی (Continuità e Successione)
Cornell University, 2019; AIDAF, 2022	AIDAF; Osservatorio AUB	آموز شی و مشاوره ی	برنامه های آموزشی و کارگاه های AIDAF و AUB رصدخانه با هدف مدیریت تعارض و تقویت حاکمیت	آموزش مدیریت تعارض و حاکمیت شرکتی	اختلاف بین اعضا بر سر نقش ها و سهام باعث بحران در کسب و کار می شود	تعارضات خانوادگی	



			شرکتی				
Oricchio, 2018; Osservatorio AUB, 2021	AIDAF; Osservatorio AUB	قانون ی و مشاوره ی	ارائه پروتکل خانوادگی، دفتر خانوادگی و هیأت مدیره مستقل برای شرکت‌ها توسط AIDAF	تقویت هیأت مدیره و ایجاد اسناد خانوادگی	مدیریت غیررسمی و تصمیم‌گیری غیرشفاف بهره‌وری را کاهش می‌دهد	ضعف ساختارهای حاکمیتی	
European Investment Bank, 2019; Bocconi University, 2020	AIDAF; بانک‌ها و مؤسسات مالی	آموز شی و مالی	آموزش جذب سرمایه و مدیریت حرفه‌ای توسط AIDAF و شرکای مالی	حرفه‌ای‌سا زی و تغییر ساختار حقوقی	بسیاری از شرکت‌های خانوادگی کوچک و متوسط محدودیت سرمایه‌گذار ی دارند	محدودیت دسترسی به منابع مالی و سرمایه خارجی	
AIDAF, 2022; Oricchio, 2018	AIDAF; Osservatorio AUB	آموز شی و مشاوره ی	برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای AIDAF و رصدخانه AUB، شامل چارچوب قانونی و مالی	تدوین برنامه خروج و جانشینی	بسیاری از مالکان برنامه مدون برای انتقال مالکیت ندارند و انتقال بدون برنامه ریسک دارد	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای جانشینی و خروج	خروج و انتقال (Uscita e Trasferimento di Proprietà)
Oricchio, 2018; Osservatorio AUB, 2021	AIDAF; مؤسسات حقوقی	حقو قی و مشاوره ی	AIDAF و مؤسسات حقوقی مشاوره تدوین قراردادهای داخلی، برنامه انتقال و رعایت قوانین ارائه می‌دهند	مشاوره حقوقی و مالی	قوانین و قراردادها ناقص یا پیچیده و سهام بین نسل‌ها تقسیم شده	مشکلات قانونی و ساختاری	
Financial Times, 2020; Cornell University,	AIDAF; Osservatorio AUB	آموز شی و مشاوره ی	کارگاه‌ها و سمینارهای AIDAF و رصدخانه AUB برای کاهش	آموزش مدیریت تعارض و حاکمیت شرکتی	اختلافات خانوادگی علت عمده شکست است	اختلافات خانوادگی و مدیریتی	



2019		تعارض و تقویت مدیریت				
------	--	----------------------	--	--	--	--

4-2-1-6- مورد چین

اهمیت و ریختار کسب و کارهای خانوادگی در چین

- کسب و کارهای خانوادگی در چین بخش بنیادینی از اقتصاد خصوصی کشور را تشکیل می‌دهند و نقشی کلیدی در اشتغال، نوآوری و تولید ناخالص داخلی دارند. تخمین‌ها نشان می‌دهد بیش از ۸۰٪ از بنگاه‌های خصوصی چین خانوادگی‌اند و حدود ۶۰٪ تولید ناخالص داخلی بخش خصوصی و ۷۰٪ اشتغال شهری را به خود اختصاص داده‌اند (PwC, 2023; OECD, 2024).
- رشد سریع این کسب و کارها پس از اصلاحات اقتصادی دهه ۱۹۸۰ آغاز شد؛ بسیاری از آن‌ها ابتدا به‌صورت کارگاه‌های خانوادگی کوچک در استان‌های ژجیانگ، گوانگ‌دونگ و فوجیان شکل گرفتند و سپس به شرکت‌های بزرگ و چندنسلی تبدیل شدند (China Briefing, 2024).
- از منظر ساختار حقوقی، بیشتر شرکت‌های خانوادگی در چین در قالب‌های زیر ثبت می‌شوند:
- شرکت با مسئولیت محدود (Limited Liability Company - LLC) که رایج‌ترین قالب برای کسب و کارهای کوچک و متوسط خانوادگی است.
- شرکت سهامی (Joint Stock Company - JSC) که معمولاً برای خانواده‌های دارای چندین شاخه یا با سرمایه‌گذاری خارجی انتخاب می‌شود.
- مالکیت انفرادی خانوادگی (Sole Proprietorship) که در مناطق روستایی یا فعالیت‌های خرد رایج است.
- در حوزه حکمرانی، بسیاری از شرکت‌های خانوادگی چینی هنوز ترکیبی از ساختارهای سنتی و مدرن دارند. در نسل مؤسس، تصمیم‌گیری‌ها اغلب بر پایه اعتماد و اقتدار پدرسالارانه انجام می‌شود، در حالی که نسل دوم تمایل به حرفه‌ای‌سازی، جذب مدیران غیرخانوادگی و دیجیتالی‌کردن عملیات دارد (KPMG, 2023).
- انتقال بین‌نسلی یکی از چالش‌های عمده است؛ بر اساس داده‌های PwC، حدود ۴۰٪ از شرکت‌های خانوادگی چینی برنامه مدونی برای جانشینی ندارند و بیش از نیمی از صاحبان فعلی بالای ۵۵ سال سن دارند (PwC, 2023). برای رفع این چالش، دولت چین از طریق برنامه‌هایی تحت نظارت State Administration for Market Regulation (SAMR) و China Private Economy Promotion Bureau اقدام به آموزش و حمایت از بنگاه‌های خانوادگی در زمینه انتقال مالکیت، دیجیتالی‌سازی و حکمرانی شرکتی کرده است.
- کسب و کارهای خانوادگی در چین به‌سرعت در حال بین‌المللی‌شدن و نوآوری دیجیتال هستند. دولت نیز با اصلاح مقررات سرمایه‌گذاری خصوصی، کاهش بوروکراسی و تسهیل ثبت شرکت‌ها از این فرایند حمایت می‌کند (OECD, 2024).
- به طور کلی، بنگاه‌های خانوادگی در چین نماد پیوند سنت و مدرنیته‌اند: در عین حفظ ارزش‌های وفاداری، اعتماد و کار جمعی، به سوی ساختارهای مدیریتی حرفه‌ای و بین‌المللی در حرکت‌اند.



جدول 57) مراحل رسمی ثبت و تأسیس کسب و کارهای خانوادگی در چین

مرحله	شرح اقدام	نهاد / مرجع مسئول	هزینه تقریبی	زمان تخمینی	منبع
۱	انتخاب نام شرکت (Company Name Pre-Approval)	State Administration for Market Regulation (SAMR)	رایگان	۲ تا ۵ روز کاری	China Briefing, 2024
۲	تهیه اساسنامه، تعیین سرمایه ثبت، و ارائه مدارک اعضای خانواده	SAMR / Ministry of Commerce	۱۰,۰۰۰ تا ۲۰,۵۰۰ دلار آمریکا	۵ تا ۱۰ روز کاری	PwC, 2023
۳	دریافت گواهی ثبت تجاری (Business License)	Administration for Industry and Commerce (AIC)	بسته به شهر	۷ تا ۱۴ روز کاری	KPMG, 2023
۴	ثبت مالیاتی و شماره مالیات بر ارزش افزوده (VAT)	State Taxation Administration	رایگان	۳ تا ۵ روز کاری	OECD, 2024
۵	افتتاح حساب بانکی شرکتی و واریز سرمایه اولیه	بانک‌های محلی مجاز (Bank of China, ICBC, CCB)	بسته به بانک	۵ تا ۱۰ روز کاری	Deloitte, 2023
۶	ثبت بیمه اجتماعی و کارکنان	Social Security Bureau / Labor Bureau	متغیر	۱ تا ۲ هفته	World Bank Doing Business, 2020

چالش‌های تأسیس و ثبت رسمی کسب و کارهای خانوادگی در چین

- فرایند تأسیس و ثبت رسمی کسب و کارهای خانوادگی در چین، اگرچه به ظاهر ساده و متمرکز است، شامل مجموعه‌ای از چالش‌های نهادی، حقوقی و مالی می‌شود که در بنگاه‌های خانوادگی پیچیده‌تر از شرکت‌های غیرخانوادگی است. ساختار رایج کسب و کارهای خانوادگی شامل شرکت با مسئولیت محدود (LLC)، شرکت سهامی (JSC) و انواع WFOE برای سرمایه‌گذاران خارجی است که مزایایی مانند محدودیت مسئولیت و تسهیل کنترل خانوادگی فراهم می‌کند، اما ویژگی‌های بین‌نسلی، برنامه‌ریزی جانشینی، الزامات ثبت سرمایه و پیچیدگی‌های مالیاتی، موانع خاصی ایجاد می‌کنند (China Briefing, 2024; Deloitte, 2023).

1) پیچیدگی‌های حقوقی و انتخاب ساختار مناسب

- انتخاب نوع شرکت (LLC)، JSC یا WFOE بر مسئولیت خانواده، نحوه انتقال سهام و مقررات مالیاتی تأثیر مستقیم دارد. بسیاری از خانواده‌ها بدون مشاوره دقیق حقوقی یا تجاری، قالب نامناسب را انتخاب می‌کنند که در انتقال مالکیت یا برنامه‌ریزی نسل بعدی مشکلاتی ایجاد می‌کند (China Briefing, 2024; Lexology, 2025).

2) تفکیک دارایی شخصی و دارایی شرکتی



- در بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی، مرز دارایی شخصی و شرکتی مبهم است. رعایت دقیق تفکیک دارایی‌ها، حساب‌های بانکی و سرمایه‌گذاری‌ها برای حفظ مسئولیت محدود و جلوگیری از دعاوی حقوقی ضروری است (Deloitte, 2023; Roedl, 2025).

۳. چالش‌های مالیاتی و حسابداری

- قوانین مالیاتی شامل مالیات بر درآمد، مالیات بر سود، مالیات بر ارزش افزوده (VAT) و گزارش‌دهی بین نسلی است. پیچیدگی‌ها در ثبت و گزارش مالی و برنامه‌ریزی مالیاتی بین نسلی نیازمند مشاوره تخصصی حسابداری و مالیاتی است (State Taxation Administration, 2023; World Bank, 2024).

۴. برنامه‌ریزی جانشینی و حکمرانی خانوادگی

- در بسیاری از خانواده‌ها، برنامه‌ریزی جانشینی و تدوین توافق‌نامه خانوادگی به صورت رسمی انجام نمی‌شود. نبود دستورالعمل‌های مکتوب حکمرانی و جانشینی موجب اختلافات داخلی و تأخیر در انتقال مالکیت می‌شود (KPMG, 2023; China Briefing, 2024).

۵. دسترسی به سرمایه و تأمین مالی

- با وجود زیرساخت‌های مالی پیشرفته، کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک و متوسط در دسترسی به وام و سرمایه اولیه با چالش مواجه‌اند. بانک‌ها و مؤسسات مالی معمولاً ریسک خانوادگی را بالا ارزیابی می‌کنند و مدارک پیچیده‌ای طلب می‌کنند (Deloitte, 2023; China Briefing, 2024).

جدول ۵۸) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی برای کسب‌وکارهای خانوادگی در مرحله ثبت و تأسیس / چین

نوع حمایت	مشکل هدف‌گذاری شده	توضیح مشکل	روش حل	توضیح روش	نهادهای اجرایی	منابع
حقوقی / مشاوره‌ای	انتخاب ساختار حقوقی مناسب	انتخاب قالب شرکت مناسب برای کسب‌وکار خانوادگی دشوار است	مشاوره تخصصی در انتخاب نوع شرکت	ایجاد شبکه‌های مشاوران حقوقی و تجاری محلی	دفتر محلی SAMR / مؤسسات حقوقی و مشاوران خصوصی	China Briefing, 2024; Deloitte, 2023
نهادی / ثبت رسمی	پیچیدگی ثبت رسمی	مراحل ثبت شرکتی بین مراحل مختلف متفاوت است	پلتفرم دیجیتال ثبت رسمی	ثبت آنلاین و یکپارچه شرکت‌ها با راهنمایی گام‌به‌گام	SAMR محلی / شهرداری‌ها	Lexology, 2025; China Briefing, 2024
مالیاتی / قانونی	پیچیدگی مالیاتی و حسابداری	قوانین مالیاتی چندسطحی و پیچیده است	مشاوره و راهنمایی مالیاتی	انتشار راهنمای مالیاتی ساده‌شده برای خانواده‌ها	State Taxation Administration / شعب محلی مالیات	World Bank, 2024; State Taxation Administration, 2023
مالی / بانکی	دسترسی دشوار به سرمایه اولیه و وثیقه	کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک و متوسط با وام و	برنامه‌های تأمین مالی	ارائه طرح‌های ضمانت و تسهیلات مالی	بانک‌ها و مؤسسات مالی محلی	Deloitte, 2023; China Briefing, 2024



		سرمایه اولیه مشکل دارند	حمایتی	برای کسب و کارهای خانوادگی		
حکمرانی / نی / سازمانی	برنامه ریزی بین نسلی	نبود برنامه جانشینی رسمی موجب اختلافات داخلی می شود	ایجاد چارچوب حکمرانی خانوادگی	تدوین توافق نامه خانوادگی و برنامه جانشینی رسمی	خانواده ها و مشاوران حقوقی	KPMG, 2023; China Briefing, 2024

چالش ها و راهکارهای نهادی در مرحله تداوم و توسعه کسب و کارهای خانوادگی در چین

- در چین، کسب و کارهای خانوادگی نقش حیاتی در اقتصاد ایفا می کنند و در مسیر ثبت و تأسیس با چالش های متعددی مواجه اند. این چالش ها نه تنها به پیچیدگی های حقوقی و نهادی مربوط می شوند، بلکه به مسائل فرهنگی و بین نسلی نیز مرتبط هستند. در ادامه، به بررسی این چالش ها و راهکارهای نهادی موجود می پردازیم:

1) پیچیدگی های حقوقی و انتخاب ساختار مناسب

در چین، انتخاب نوع ساختار شرکتی (مانند شرکت های سهامی یا با مسئولیت محدود. برای کسب و کارهای خانوادگی می تواند تأثیر زیادی بر مسئولیت های قانونی، مالیاتی و نحوه انتقال مالکیت داشته باشد. عدم آگاهی از قوانین و مقررات می تواند منجر به انتخاب ساختار نامناسب و بروز مشکلات در آینده شود.

- راهکار نهادی: ارائه مشاوره های تخصصی از سوی نهادهایی مانند وزارت بازرگانی چین و اتاق های بازرگانی محلی می تواند به خانواده ها در انتخاب ساختار مناسب کمک کند.

2) چالش های مالیاتی و حسابداری

سیستم مالیاتی چین برای کسب و کارهای خانوادگی پیچیده است و شامل مالیات بر درآمد، مالیات بر ارزش افزوده و سایر مالیات ها می شود. عدم تطابق با این سیستم می تواند منجر به جریمه ها و مشکلات قانونی شود.

- راهکار نهادی: توسعه برنامه های آموزشی و ارائه مشاوره های مالیاتی از سوی سازمان های دولتی و خصوصی می تواند به کسب و کارهای خانوادگی در مدیریت مالیات ها کمک کند.

3) برنامه ریزی جانشینی و حکمرانی خانوادگی

برنامه ریزی برای انتقال مالکیت و مدیریت به نسل های بعدی در بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی چین نادیده گرفته می شود. این امر می تواند منجر به اختلافات داخلی و تضعیف عملکرد کسب و کار شود.

- راهکار نهادی: تشویق به تدوین پروتکل های خانوادگی و برنامه های جانشینی رسمی توسط نهادهای آموزشی و مشاوران حقوقی می تواند به حل این مشکل کمک کند.

4) دسترسی به منابع مالی و تأمین مالی

کسب و کارهای خانوادگی کوچک و متوسط در چین در دسترسی به منابع مالی برای توسعه با چالش هایی مواجه اند. بانک ها و مؤسسات مالی ممکن است به دلیل ارزیابی ریسک بالا، تمایلی به ارائه وام نداشته باشند.

- راهکار نهادی: ایجاد برنامه های تضمین مالی و تسهیل دسترسی به سرمایه گذاران می تواند به این کسب و کارها در تأمین مالی کمک کند.



5) مقاومت فرهنگی نسبت به تغییر و فقدان آمادگی نسل نو

در بسیاری از خانواده‌ها، نسل‌های موسس در انتقال کنترل به نسل‌های جدید مقاومت می‌کنند. علاوه بر این، نسل‌های جدید ممکن است مهارت‌های مدیریتی لازم را نداشته باشند.

- راهکار نهادی: برگزاری کارگاه‌های آموزشی و برنامه‌های منتورینگ می‌تواند به توسعه مهارت‌های مدیریتی نسل جدید کمک کند.

جدول (59) چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی مرحله تداوم و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی در چین

منابع	نهادهای اجرایی	نوع حمایت	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده
(IMD Business School)	دفاتر خانواده، مشاوران خصوصی، انجمن‌های حرفه‌ای	آموزشی و مشاوره‌ای	ارائه مشاوره تخصصی، کارگاه‌ها و الگوهای قراردادی برای انتقال مالکیت	ترویج تدوین پروتکل‌های خانوادگی و برنامه‌های رسمی جانشینی	تنها ۲۱٪ از کسب‌وکارهای خانوادگی چین برنامه‌های جانشینی دارند و بیش از ۸۰٪ از نسل دوم تمایلی به ادامه کسب‌وکار ندارند.	چالش جانشینی و انتقال رهبری
(ujssh.com)	دانشگاه‌ها، شبکه مشاوران خصوصی، دفاتر خانواده	آموزشی و نهادی	توسعه برنامه‌های آموزشی و نهادی برای حرفه‌ای‌سازی و تفکیک مالکیت از مدیریت	ارائه دوره‌های آموزشی مدیریتی، مشوق جذب هیئت‌مدیره مستقل و بسته‌های حرفه‌ای‌سازی	بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک و متوسط، مدیریت روزمره را در درون خانواده حفظ می‌کنند، حتی زمانی که نیاز به مدیران حرفه‌ای و هیئت‌مدیره مستقل وجود دارد.	ضعف در حرفه‌ای‌سازی و تفکیک مالکیت از مدیریت
(ujssh.com)	انجمن‌های حرفه‌ای، دفاتر خانواده، مشاوران حقوقی	حقوقی و حاکمیتی	توسعه چارچوب‌های حاکمیت شرکتی و قراردادهای مدیریت روشن	تدوین قواعد حاکمیت شرکتی، قراردادهای مدیریت روشن و الگوهای حل اختلاف	ورود مدیران غیرفامیلی و سرمایه‌گذاران خارجی ممکن است به تضاد میان اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خانواده منجر شود.	تعارض منافع بین اعضای خانواده و مدیران غیرفامیلی
(FFI Practitioner)	بانک‌ها، دفاتر خانواده، شبکه‌های سرمایه‌گذاری	مالی و حمایتی	تسهیل دسترسی به وام‌ها و سرمایه‌های رشد از طریق برنامه‌های حمایتی	ایجاد برنامه‌های تضمین مالی، شبکه‌سازی با سرمایه‌گذاران، و آماده‌سازی اسناد مالی	با وجود نظام مالی پیشرفته، کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک و متوسط در دسترسی به سرمایه‌گذاری رشد و وام‌های توسعه‌ای با دشواری مواجه‌اند.	محدودیت دسترسی به منابع مالی توسعه‌ای
(Hubbis)	دفاتر	آموز	توسعه	تشویق به	شرکت‌های خانوادگی	ضعف شفافیت



و استانداردهای گزارش‌دهی	خصوصی اغلب گزارش‌های مالی استاندارد یا شفاف منتشر نمی‌کنند.	پایاده‌سازی استانداردهای حسابداری، گزارش‌دهی شفاف و استفاده از خدمات حسابرسی با هزینه معقول	استانداردهای حسابداری و گزارش‌دهی شفاف	شی و مقرراتی	خانواده، شبکه مشاوران، سازمان‌های حسابرسی
مقاومت فرهنگی نسبت به تغییر و فقدان آمادگی نسل نو	نسل‌های موسس گاهی در انتقال کنترل یا پذیرش ساختارهای جدید مقاومت نشان می‌دهند. نسل‌های جوان نیز ممکن است مهارت‌های مدیریتی پیچیده لازم را نداشته باشند.	کارگاه‌های بین‌نسلی، برنامه‌های منتورینگ و توسعه رهبری خانوادگی	توسعه برنامه‌های منتورینگ بین‌نسلی و آموزش مدیریت تغییر	آموزشی و فرهنگی	دانشگاه‌ها، دفاتر خانواده، انجمن‌ها
(EY)					

مرحله خروج و انتقال مالکیت کسب‌وکارهای خانوادگی در چین: چالش‌ها و راهکارهای نهادی

• مرحله خروج یا انتقال مالکیت در چین یکی از حساس‌ترین مراحل چرخه عمر کسب‌وکارهای خانوادگی است. در این مرحله، تصمیمات راهبردی شامل فروش، ادغام، انتقال بین‌نسلی، یا استفاده از سازوکارهای مالی (trusts, buy-sell agreements, family offices) گرفته می‌شود. چالش‌های اصلی این مرحله در چین ناشی از عدم برنامه‌ریزی ساختاریافته، محدودیت دسترسی به نقدینگی، پیچیدگی‌های مالیاتی، اختلافات خانوادگی و کمبود شفافیت مالی است.

- 1) فقدان برنامه‌ریزی خروج و جانشینی منسجم: در چین، تنها ۲۱٪ از کسب‌وکارهای خانوادگی برنامه‌های جانشینی دارند و بیش از ۸۰٪ از نسل دوم تمایلی به ادامه کسب‌وکار ندارند (IMD Business School, 2023). نبود پروتکل‌های رسمی و family constitution باعث انتقال ناگهانی، اختلاف خانوادگی و ریسک عملیاتی می‌شود. راهکار نهادی: دفاتر خانواده، مشاوران خصوصی و انجمن‌های حرفه‌ای خدمات مشاوره، الگوهای buy-sell agreements و succession plans و کارگاه‌های شبیه‌سازی انتقال ارائه می‌دهند.
- 2) مشکلات نقدینگی و تأمین مالی برای پرداخت خرید سهم یا مالیات انتقال دسترسی محدود به سرمایه رشد و وام‌های توسعه‌ای، فشار نقدینگی ایجاد می‌کند (Eurofound, 2022). راهکار نهادی: ارائه خطوط اعتباری تسهیل‌شده، ضمانت‌های دولتی و برنامه‌های وام توسعه‌ای، ترویج نقش family offices و خدمات تخصصی M&A.
- 3) پیچیدگی‌های مالیاتی و ریسک‌های ساختاری: قوانین مالیاتی انتقال دارای در چین پیچیده است و ممکن است منجر به تصمیمات غیراقتصادی شود (SKAT, 2023; Uniqorm, 2023).



راهکار نهادی: مشاوره مالیاتی تخصصی، اطلاع‌رسانی شفاف درباره معافیت‌ها و استفاده از مکانیسم‌های کاهش ریسک مالیاتی مانند gradual gifting و trusts .

(4) اختلافات خانوادگی و حقوقی بر سر تقسیم مالکیت: تقسیم سهام بدون چارچوب حقوقی روشن اغلب باعث دعاوی و کاهش ارزش شرکت می‌شود (The Ownership Company, 2022) .

راهکار نهادی: ترویج توافق‌نامه‌های سهام‌داری، میانجی‌گری و خدمات ADR و نقش family offices در مدیریت منازعات.

(5) ارزش‌گذاری و جذب خریداران مناسب: شرکت‌های خانوادگی بدون ساختار حرفه‌ای و شفافیت مالی برای خریداران جذاب نیستند و ارزش‌گذاری دشوار است (Uniqorm, 2023) .

راهکار نهادی: تشویق به حسابرسی مستقل، استانداردهای گزارش‌دهی، برنامه‌های آماده‌سازی M&A و بسته‌های مشاوره ارزش‌گذاری.

جدول 60) چالش‌ها و راهکارهای نهادی مرحله خروج / چین

منابع	نهادهای اجرایی	نوع حمایت	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده
(IMD Business School)	دفاتر خانواده، مشاوران خصوصی، انجمن‌های حرفه‌ای	آموزشی و مشاوره‌ای	کارگاه‌ها، مشاوره حقوقی، نمونه‌الگوهای buy-sell agreements succession plans	تدوین family constitution برنامه جانشینی ساختاریافته	فقدان پروتکل خانوادگی و برنامه جانشینی مکتوب؛ انتقال غیرساختاریافته منجر به اختلاف و ریسک عملیاتی می‌شود	چالش جانشینی و انتقال رهبری
(Eurofound)	Erhvervsstyrelsen؛ بانک‌ها؛ شبکه VC/PE	مالی و حمایتی	خطوط اعتباری تسهیل شده، ضمانت دولتی و وام توسعه‌ای برای وارثان	تسهیلات وام تضمین شده و آماده‌سازی برای جذب سرمایه	بنگاه‌های خانوادگی کوچک دسترسی محدود به سرمایه رشد و تسهیلات بلندمدت دارند	دشواری دسترسی به منابع مالی توسعه‌ای
(ujssh.com)	SKAT؛ مشاوران مالی و حقوقی	آموزشی و مقرراتی	مشاوره مالیاتی تخصصی و اطلاع‌رسانی شفاف درباره معافیت‌ها	ارائه مکانیسم‌های کاهش ریسک مالیاتی و برنامه‌ریزی gradual gifting	پیچیدگی قوانین مالیاتی انتقال و ریسک تصمیمات غیراقتصادی	پیچیدگی‌های مالیاتی و ریسک‌های ساختاری
(The Ownership Company)	انجمن‌های حرفه‌ای؛ مشاوران حقوقی؛ دفاتر خانواده	حقوقی و حاکمیتی	تدوین قراردادهای سهام‌داری،	توسعه چارچوب‌های حقوقی و ADR	تقسیم سهام بدون چارچوب حقوقی شفاف	اختلافات خانوادگی و حقوقی بر سر



تقسیم مالکیت	موجب دعاوی و کاهش ارزش شرکت می شود	و نقش family office در منازعات	مکانیزم حل اختلاف و میانجی گری			
ارزش گذاری و جذب خریداران مناسب	شرکت های خانوادگی فاقد ساختار حرفه ای برای خریداران جذاب نیستند؛ ارزش گذاری دشوار است	افزایش شفافیت مالی و آماده سازی شرکت برای فروش	حسابرسی مستقل، آماده سازی M&A، بسته های مشاوره ارزش گذاری	آموزشی و مالی	مشاوران خصوصی؛ Erhvervsstyrelsen شبکه VC/PE	(Uniqorm)

جدول 61) خلاصه جامع چالش ها و راهکارهای نهادی برای سه مرحله ثبت، تداوم و خروج کسب و کارهای خانوادگی در چین

مرحله	مشکل هدف گذاری شده	توضیح مشکل	روش حل	توضیح روش	نوع حمایت	نهادهای اجرایی	منابع (APA کوتاه) +
ثبت و تأسیس	پیچیدگی انتخاب قالب حقوقی و تفاوت قوانین	تفاوت قالب های حقوقی و پیامدهای مالیاتی/مسئولیتی خانواده ها سردرگم کننده است	ارائه مشاوره ساده و الگوهای قراردادی برای ثبت	آموزش های ایالتی و مشاوره حقوقی برای انتخاب قالب حقوقی مناسب	آموزشی / مشاوره ای	وزارت صنعت و فناوری اطلاعات چین؛ اتاق های بازرگانی	EY, 2025
ثبت و تأسیس	فرآیند ثبت و مجوزدهی چندنهادی	پراکندگی مجوزها و هزینه ها بین صنایع و مناطق	استانداردسازی و دیجیتال سازی فرآیندها	پورتال متمرکز ثبت و مجوزها، دفترچه هزینه شفاف	اداری / دیجیتال	وزارت صنعت و فناوری اطلاعات چین؛ UCN Business State Licensing Boards	The Ownership Company, 2022
ثبت و تأسیس	تفکیک ناکافی دارایی شخصی و شرکتی	نبود اجرای دقیق تفکیک دارایی ها ریسک حقوقی ایجاد می کند	الزام تفکیک دارایی شخصی و شرکتی از روز اول	دستورالعمل مالیاتی، نمونه قراردادهای آموزشی حسابداری پایه	قانونی / آموزشی	SKAT؛ انجمن های حقوقی و مالی	SKAT, 2023
ثبت و تأسیس	دسترسی محدود به منابع مالی آغازین	بانک ها وثیقه طلب و پیچیدگی مدارک مانع دریافت وام	تسهیلات تضمینی، معرفی به سرمایه گذاران	بسته های آماده سازی مدارک و خطوط اعتباری تسهیل شده	مالی / تسهیلاتی	وزارت صنعت و فناوری اطلاعات چین؛ بانک ها؛ شبکه VC/PE	Eurofound, 2022
تداوم و م	چالش جانشینی و انتقال	فقدان پروتکل مکتوب و	تدوین پروتکل	کارگاه ها، mentoring	آموزشی /	مشاوران حقوقی؛	Uniqorm, 2023



رشد	رهبری	برنامه ریزی رسمی جانشینی	خانوادگی و برنامه جانشینی ساختاریافته	templates حقوقی و برنامه های دانشگاهی	مشاورهای	Family Business Network China	
تداو م و رشد	ضعف حرفه ای سازی و تفکیک مالکیت از مدیریت	مدیریت غیر حرفه ای مانع رشد و جذب سرمایه می شود	تقویت حاکمیت شرکتی، آموزش مدیریتی و هیئت مدیره مستقل	توسعه هیئت مدیره، آموزش مدیران ارشد، بسته های مشاورهای	آموز شی / ساختاری	مشاوران حرفه ای؛ دانشگاه ها	Uniqorm, 2023; The Ownership Company, 2022
تداو م و رشد	تضاد منافع بین اعضای خانواده و مدیران غیر فامیلی	تضاد میان اهداف بلندمدت خانواده و فشار عملکردی مدیران	تدوین قراردادهای board، مدیریت، charter و حل اختلاف	الگوهای قرارداد، آموزش حاکمیت، میانجی گری	حقوق ی / حاکمیتی	Family Business Network China مشاوران حقوقی	The Ownership Company, 2022
تداو م و رشد	محدودیت دسترسی به سرمایه رشد	بنگاه های خانوادگی فاقد شفافیت و ساختار لازم هستند	تسهیلات و بسته های آموزشی برای جذب سرمایه	آماده سازی due diligence معرفی به سرمایه گذاران	مالی / آموزشی	وزارت صنعت و فناوری اطلاعات چین؛ شبکه VC/PE	Eurofoun d, 2022
خرو ج / انتقال مالکیت	پیچیدگی های مالیاتی و ریسک های ساختاری	پیچیدگی مالیات بر دارایی و قوانین محلی	طراحی چارچوب مالیاتی و کاهش ریسک انتقال	مشاوره مالیاتی و راهنمای trusts، gradual gifting	آموز شی / مقرراتی	SKAT مشاوران مالی	SKAT, 2023
خرو ج / انتقال مالکیت	اختلافات خانوادگی و حقوقی بر سر تقسیم مالکیت	تقسیم سهام بدون چارچوب حقوقی موجب دعاوی و کاهش ارزش	میانجی گری، نقش family office همه پندگی	قراردادهای سهام داری، خدمات میانجی گری، ADR	حقوق ی / مشاورهای	Family Office؛ مشاوران حقوقی	Uniqorm, 2023; The Ownership Company, 2022
خرو ج / انتقال مالکیت	کاهش marketability و دشواری در ارزش گذاری	نبود شفافیت و ساختار مدیریتی ارزش گذاری را مشکل می کند	افزایش شفافیت مالی و آماده سازی برای فروش	حسابرسی مستقل، آماده سازی M&A بسته های due diligence	آموز شی / مالی	مشاوران M&A Family Office	وزارت صنعت و فناوری اطلاعات چین، 2024



4-2-1-7- مورد عربستان

اهمیت و ریختار کسب و کارهای خانوادگی در عربستان سعودی

کسب و کارهای خانوادگی در عربستان سعودی بخش مهمی از اقتصاد کشور را تشکیل می‌دهند و سهم قابل توجهی در اشتغال، تولید ناخالص داخلی و تجارت داخلی و خارجی دارند. بر اساس گزارش GCC Family Business Survey 2022 (PwC, 2022) حدود ۸۰٪ شرکت‌های خصوصی در عربستان سعودی خانوادگی هستند و تقریباً ۶۵٪ تولید ناخالص داخلی بخش خصوصی را پوشش می‌دهند.

از نظر ساختار حقوقی، اکثریت قریب به اتفاق کسب و کارهای خانوادگی عربستان در قالب شرکت‌های با مسئولیت محدود (LLC) و در موارد بزرگ‌تر شرکت‌های سهامی عام (JSC) ثبت می‌شوند. این ساختارها امکان کنترل مستقیم خانواده‌ها بر تصمیمات استراتژیک و مدیریتی را فراهم می‌کنند، اما در عین حال نیاز به حرفه‌ای‌سازی مدیریت با رشد شرکت ایجاد می‌کند (Al-Eisa & Alhassan, 2021).

از نظر بخش و جغرافیا، خانواده‌ها غالباً در صنایع خدماتی، ساخت و ساز، انرژی و صنایع غذایی حضور دارند. شبکه‌های محلی و روابط خانوادگی در این صنایع به انتقال تجربه و ایجاد فرصت‌های تجاری کمک می‌کند. به‌طور سنتی، کسب و کارها در مناطق کلیدی اقتصادی مانند ریاض و جده متمرکز شده‌اند، جایی که دسترسی به بازارهای ملی و بین‌المللی و شبکه‌های مالی بهتر فراهم است (Saudi Ministry of Commerce, 2022; PwC, 2022).

در زمینه اداره و حاکمیت، بنگاه‌های خانوادگی سعودی طیف وسیعی از مدل‌ها را نشان می‌دهند؛ از مدیریت کاملاً خانوادگی تا شرکت‌هایی که هیئت‌مدیره مستقل و برنامه‌های حرفه‌ای‌سازی دارند. نهادهای محلی و دانشگاهی، مانند King Saud University-Family Business Center، در زمینه آموزش جانشینی، حاکمیت شرکتی و مشاوره مالی و حقوقی نقش کلیدی ایفا می‌کنند (King Saud University, 2021).

جدول 62) مراحل رسمی ثبت و تأسیس شرکت‌های خانوادگی در عربستان

مرحله	شرح اقدام	نهاد/مرجع مسئول	زمان تخمینی	هزینه تقریبی	منبع
1	انتخاب قالب حقوقی مناسب شرکت خانوادگی (LLC) یا (JSC)	وزارت سرمایه‌گذاری (MISA)	1-2 روز	رایگان تا 1,000 ریال سعودی	MISA, 2023
2	رزرو و ثبت نام تجاری در سامانه وزارت تجارت	وزارت تجارت (MoC)	1-2 روز	حدود 500-1,000 ریال سعودی	MoC, 2023
3	دریافت تأییدیه اولیه برای ثبت شرکت	وزارت تجارت (MoC)	1-2 روز	رایگان	MoC, 2023
4	تنظیم و تصدیق اساسنامه شرکت از طریق سامانه آنلاین Qiwa	وزارت تجارت (MoC)	1-2 روز	حدود 300-500 ریال سعودی	Qiwa, 2023
5	ثبت رسمی شرکت و دریافت شماره ثبت تجاری	وزارت تجارت (MoC)	2-3 روز	1,000-2,000 ریال سعودی	MoC, 2023
6	ثبت شرکت در نهادهای دولتی مرتبط (مالیات و تأمین اجتماعی)	GAZT, GOSI	1-2 روز	رایگان تا 200 ریال سعودی	GAZT & GOSI, 2023
7	افتتاح حساب بانکی شرکتی	بانک‌های تجاری	1-2 روز	رایگان تا 500 ریال	بانک‌های سعودی



2023	سعودی	روز			
Saudi Licenses, 2023	2,000-200 رِیال سعودی	2-5 روز	نهادهای تخصصی مرتبط	اخذ مجوزهای لازم بر اساس حوزه فعالیت (بهداشتی، صنعتی و...)	8

مراحل ثبت و تأسیس کسب و کارهای خانوادگی در عربستان سعودی: چالش‌ها و راهکارهای نهادی

- فرایند ثبت و تأسیس رسمی کسب و کارهای خانوادگی در عربستان سعودی تحت قوانین کلی تجارت و شرکت‌ها انجام می‌شود، اما ویژگی‌های خانوادگی این بنگاه‌ها، چالش‌های خاصی ایجاد می‌کند. خانواده‌ها برای آغاز فعالیت رسمی، نیازمند انتخاب قالب حقوقی مناسب، ثبت رسمی در سامانه‌های¹ MISA و² MoC و رعایت تشریفات قانونی هستند. این مرحله شامل تصمیم‌گیری درباره مالکیت و مدیریت درون خانواده، تقسیم سهام، و تأمین سرمایه اولیه است. چالش‌های مربوط به مراحل ثبت و تأسیس کسب و کارهای خانوادگی در عربستان به شرح زیر است:

۱. پیچیدگی‌های حقوقی و اداری

چالش: انتخاب قالب حقوقی مناسب (JSC، LLC، و غیره) و ثبت شرکت، شامل تهیه اساسنامه، رزرو نام، ثبت در سامانه‌ها و رعایت مراحل قانونی، برای خانواده‌ها پیچیده است. بسیاری از خانواده‌ها برای حفظ مالکیت و مدیریت در درون خانواده، به مشاوره حقوقی نیاز دارند. (MISA, 2023; MoC, 2023)

راهکار نهادی: ارائه مشاوره تخصصی حقوقی و آموزش قانونی توسط MISA، اتاق بازرگانی عربستان و شرکت‌های مشاوره کسب و کار، برای کمک به انتخاب قالب مناسب و رعایت مقررات.

2. هزینه‌ها و مالیات‌های آغازین

چالش: ثبت رسمی شرکت با هزینه‌های مستقیم (حق ثبت، دفتر اسناد، مشاوره) و غیرمستقیم (مالیات‌ها و عوارض) همراه است که فشار مالی برای خانواده‌های نسل اول ایجاد می‌کند.

راهکار نهادی: ارائه تسهیلات مالی، معافیت‌ها و مشوق‌های دولتی برای استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای خانوادگی کوچک توسط MISA و صندوق‌های توسعه اقتصادی.

3. تداخل مالکیت و مدیریت در مرحله ثبت

چالش: تعیین ترکیب مالکیت و مدیریت، انتخاب مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره، بدون توافق داخلی یا پروتکل خانوادگی، باعث ایجاد اختلافات خانوادگی و کاهش انسجام می‌شود.

راهکار نهادی: تدوین پروتکل خانوادگی، استفاده از مشاوره حرفه‌ای برای تقسیم سهام و تعیین نقش‌ها، و آموزش حاکمیت شرکتی توسط اتاق بازرگانی و نهادهای آموزشی.

4. دشواری‌های دسترسی به سرمایه اولیه

چالش: بنگاه‌های خانوادگی تازه تأسیس معمولاً دسترسی محدودی به منابع بانکی و سرمایه‌گذاری دارند و بانک‌ها وثیقه‌های سنگین طلب می‌کنند. (World Bank, 2022)

¹ Ministry of Investment

² Ministry of Commerce



راهکار نهادی: ارائه وام‌های کم‌بهره، خطوط اعتباری ویژه کسب‌وکارهای کوچک و خانوادگی، و حمایت سرمایه‌گذاری توسط MISA، صندوق سرمایه‌گذاری توسعه ملی و بانک‌های تجاری.

(5) مجوزها و الزامات بخشی/صنعتی

چالش: برخی فعالیت‌ها نیازمند مجوزهای تخصصی (بهداشتی، صنعتی، محیط زیستی و ...) هستند که اخذ آن‌ها زمان‌بر و پرهزینه است.

راهکار نهادی: ایجاد پنجره واحد صدور مجوز (One-Stop-Shop) توسط وزارتخانه‌های بخشی و شهرداری‌ها، دیجیتالی‌سازی فرایند و آموزش خانواده‌ها برای کاهش زمان و هزینه.

جدول 63) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی رفع چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در مرحله ثبت و تاسیس / عربستان

مرحله	مشکل هدف‌گذاری شده	توضیح مشکل	روش حل	توضیح روش	نوع حمایت	نهاد/مرجع مسئول	هزینه تقریبی	زمان تخمینی	منبع
ثبت و تأسیس	پیچیدگی‌های حقوقی و اداری	انتخاب قالب حقوقی مناسب (LLC)، JSC و ... و ثبت شرکت شامل مراحل قانونی و رزرو نام پیچیده است	مشاوره حقوقی تخصصی	ارائه خدمات مشاوره حقوقی و آموزش قانونی برای انتخاب قالب مناسب و رعایت مقررات	حقوقی / مشاوره‌ای	MISA، MoC، اتاق بازرگانی عربستان	۳,۰۰۰ - ۷,۰۰۰ - ۱۰,۰۰۰ ریال سعودی	۲ - ۴ هفته	MI SA, 2023; MoC, 2023
ثبت و تأسیس	هزینه‌های مالیات‌های آغازین	ثبت رسمی شرکت همراه با هزینه دفتر اسناد، حق ثبت، مشاوره و مالیات اولیه فشار مالی	تسهیلات مالی و مشوق‌های دولتی	ارائه وام‌های کم‌بهره و معافیت‌های مالیاتی برای کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک	مالی / تسهیلاتی	MISA، صندوق سرمایه‌گذاری توسعه ملی، بانک‌های تجاری	۵,۰۰۰ - ۱۵,۰۰۰ ریال سعودی	۲ - ۶ هفته	World Bank, 2022



							ایجاد می‌کند		
MI SA, 2023	۱- ۳ هفته	۲,۰۰۰ ۵,۰۰۰-۰۰ ریال سعودی	اتاق بازرگانی عربستان، شرکت‌های مشاوره کسب‌وکار	مشاور های / ساختاری	آموزش حاکمیت شرکتی و تقسیم نقش‌ها توسط مشاوران و اتاق بازرگانی	تدوین پروتکل خانوادگی و مشاوره حاکمیت شرکتی	تقسیم سهام و انتخاب مدیرعامل بدون توافق داخلی یا پروتکل خانوادگی باعث اختلاف و کاهش انسجام می‌شود	تداخل مالکیت و مدیریت	ثبت و تأسیس
World Bank, 2022	۳- ۸ هفته	۱,۰۰۰ -۰۰ ۳,۰۰,۰۰۰ ریال سعودی	MISA صندوق سرمایه‌گذاری توسعه ملی، بانک‌های تجاری	مالی / تسهیلاتی	ارائه وام‌های کم‌بهره و کمک‌های سرمایه‌گذاری توسط نهادهای دولتی	حمایت مالی و اعتباری ویژه	شرکت‌های تازه تأسیس به منابع بانکی محدود دسترسی دارند و وثایق سنگین لازم است	دشواری دسترسی به سرمایه اولیه	ثبت و تأسیس
Mo C, 2023	۱- ۴ هفته	۱,۰۰۰ ۵,۰۰۰-۰۰ ریال سعودی	وزارتخانه‌های بخشی، شهرداری‌ها	اداری / دیجیتال	ایجاد سامانه آنلاین برای ثبت و صدور مجوز و آموزش خانواده‌ها	پنجره واحد صدور مجوز (One-Stop-Shop) دیجیتالی‌سازی	برخی فعالیت‌ها نیازمند مجوزهای تخصصی بهداشتی، صنعتی یا محیط زیستی هستند که زمان‌بر و پرهزینه است	مجوزها و الزامات بخشی / صنعتی	ثبت و تأسیس



- مرحله تداوم و توسعه کسب و کارهای خانوادگی در عربستان: چالش‌ها و اقدامات نهادی
- کسب و کارهای خانوادگی در عربستان سعودی در این مرحله از فعالیت، با چالش‌های مشابه بسیاری از کشورها روبه‌رو هستند، اما ویژگی‌های فرهنگی، نهادی و اقتصادی عربستان، برخی از این چالش‌ها را تشدید می‌کند:
 - چالش جانشینی و انتقال رهبری: انتقال مالکیت و مدیریت به نسل بعد هنوز به شکل ساختاریافته در بسیاری از خانواده‌ها برنامه‌ریزی نشده است. فقدان پروتکل خانوادگی یا برنامه آموزشی رسمی برای جانشینی باعث اختلافات و کاهش انسجام سازمانی می‌شود. نهادهایی مانند Saudi Family Business Council و King Saud University-Business School برنامه‌های آموزشی، مطالعات موردی و کارگاه‌های مشاوره‌ای برای تدوین پروتکل‌های خانوادگی ارائه می‌دهند.
 - ضعف حرفه‌ای‌سازی و تفکیک مالکیت از مدیریت: مدیریت غالباً در درون خانواده باقی می‌ماند و ورود مدیران حرفه‌ای خارجی محدود است. این موضوع باعث تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر روابط خانوادگی و نه شاخص‌های عملکردی می‌شود. Saudi Family Business Council و دانشگاه‌های تجاری با آموزش حرفه‌ای‌سازی مدیریت، توسعه هیئت‌مدیره مستقل و مشاوره در تدوین پروتکل‌های خانوادگی، این مشکل را کاهش می‌دهند.
 - تضاد منافع میان اعضای خانواده و مدیران غیرفامیلی: ورود مدیران حرفه‌ای بیرونی ممکن است منافع خانواده و اهداف کوتاه‌مدت مدیریتی را تحت تأثیر قرار دهد. راهکار نهادی شامل استفاده از family office، پروتکل خانوادگی و هیئت‌مدیره مستقل است تا تعادل میان منافع خانواده و مدیران حفظ شود.
 - محدودیت دسترسی به منابع مالی: حتی کسب و کارهای تثبیت‌شده ممکن است برای توسعه، ورود به بازارهای جدید یا دیجیتال‌سازی با محدودیت تأمین مالی روبه‌رو شوند. Saudi Industrial Development Fund (SIDF)، Small and Medium Enterprises General Authority (Monsha'at) و بانک‌های تجاری با ارائه وام‌های کم‌بهره، تضمین و وثایق دولتی و مشوق‌های سرمایه‌گذاری، این محدودیت را کاهش می‌دهند.
 - ضعف شفافیت و استانداردهای گزارش‌دهی: حسابرسی داخلی بدون استانداردهای حرفه‌ای باعث کاهش اعتماد سرمایه‌گذاران و شرکای تجاری می‌شود. آموزش حسابرسی، پیاده‌سازی استانداردهای گزارش‌دهی و نظارت مستقل توسط دانشگاه‌ها و نهادهای مشاوره‌ای به حرفه‌ای‌سازی کمک می‌کند.
 - مقاومت فرهنگی نسبت به تغییر: نسل قدیم ممکن است نسبت به ورود مدیران غیرخانوادگی یا اصلاحات ساختاری مقاومت نشان دهد. برگزاری کارگاه‌های آموزشی و برنامه‌های انتقال دانش توسط نهادهای حمایتی مانند Saudi Family Business Council و Confindustria عربستان، نگرش‌ها را تعدیل می‌کند.
 - محدودیت مقیاس‌پذیری و ورود به بازارهای بزرگ: گسترش کسب و کارهای خانوادگی به بازارهای ملی یا بین‌المللی نیازمند پشتیبانی حقوقی، بازاریابی و شبکه‌های صادراتی است. خوشه‌های صنعتی، شبکه‌های صادرات و مشاوره بازاریابی توسط نهادهای دولتی و اتاق بازرگانی، توسعه بازار را تسهیل می‌کنند.

جدول 64) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی در مرحله تداوم و توسعه/ عربستان سعودی

منابع	نهادهای اجرایی	نوع حمایت	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده
SFBC , 2023;	Saudi Family Business	آموزش و مشاوره	ارائه برنامه‌های آموزشی، مطالعات	تدوین پروتکل خانوادگی، آموزش و	نبود پروتکل خانوادگی و	چالش جانشینی و انتقال



KSU, 2022	Council, King Saud University		موردی و کارگاه‌های مشاوره‌ای برای انتقال مدیریت ساختاریافته	مشاوره جانشینی	اختلافات نسلی	رهبری
SFBC , 2023	SFBC, King Saud University	آموزش و استانداردسازی	کارگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی هیئت‌مدیره و حسابرسی حرفه‌ای	آموزش حرفه‌ای‌سازی، استانداردهای حسابرسی و حاکمیت شرکتی	مدیریت غیرحرفه‌ای و ضعف استانداردهای گزارش‌دهی	کمبود حرفه‌ای‌سازی مدیریت و شفافیت مالی
World Bank, 2022; SIDF, 2023	SIDF, Monsha'at, بانک‌های تجاری	حمایت مالی و وام	ارائه وام کم‌بهره، مشوق‌های سرمایه‌گذاری و ضمانت دولتی	وام‌های توسعه‌ای، تضمین و وثیقه دولتی	محدودیت منابع مالی و وام‌ها، فشار نقدینگی	دشواری دسترسی به سرمایه و نقدینگی
SFBC , 2023	SFBC، مشاوران حقوقی و کسب‌وکار	مشاوره‌ای / ساختاری	تدوین چارچوب قراردادی و نظارت حرفه‌ای برای حفظ توازن منافع	پروتکل خانوادگی، قرارداد مدیریت و هیئت‌مدیره مستقل	تضاد اهداف مالکیت و مدیریت حرفه‌ای	تضاد منافع میان خانواده و مدیران غیرفامیلی
KSU, 2022	King Saud University, SFBC	آموزش و استانداردسازی	آموزش و نظارت مستقل بر سیستم‌های مالی	آموزش حسابرسی، استانداردهای گزارش‌دهی و پیاده‌سازی سیستم‌های حرفه‌ای	اعتماد کم سرمایه‌گذاران و شرکا	ضعف شفافیت و استانداردهای گزارش‌دهی
SFBC , 2023; Leotta, 2020	SFBC, Confindustria Saudi Arabia	آموزشی / فرهنگی	برگزاری کارگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی برای تعدیل نگرش‌ها	فرهنگ‌سازمانی، کارگاه‌های انتقال دانش و مدیریت تغییر	مقاومت نسل قدیم نسبت به تغییرات مدیریتی و ورود مدیران خارجی	مقاومت فرهنگی نسبت به تغییر
SFBC , 2023	اتاق بازرگانی عربستان SFBC ,	توسعه شبکه و بازار	ایجاد شبکه‌ها و خوشه‌ها برای دسترسی به بازارهای ملی و بین‌المللی	توسعه خوشه‌های صنعتی، شبکه‌های صادرات و مشاوره بازاریابی	محدودیت شبکه‌های تجاری و صادراتی	محدودیت مقیاس‌پذیری و ورود به بازارهای بزرگ

مرحله خروج و انتقال مالکیت کسب‌وکارهای خانوادگی در عربستان: چالش‌ها و اقدامات نهادی

مرحله خروج یا انتقال مالکیت یکی از حساس‌ترین مراحل چرخه عمر کسب‌وکارهای خانوادگی در عربستان است. این مرحله شامل انتقال مدیریت و مالکیت به نسل بعد، فروش به سرمایه‌گذاران خارجی، یا ترکیبی از هر دو می‌شود. بدون برنامه‌ریزی مناسب، این مرحله می‌تواند باعث اختلافات خانوادگی، کاهش ارزش شرکت، و از دست رفتن سرمایه



و اعتبار کسب و کار شود. ویژگی‌های فرهنگی و نهادی عربستان، مانند نفوذ روابط خانوادگی و محدودیت دسترسی به بازارهای سرمایه، این مرحله را پیچیده‌تر می‌کند (SFBC, 2023; KSU, 2022).

1) مشکلات جانشینی نسل: بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی عربستان فاقد برنامه‌ریزی مشخص برای انتقال مدیریت به نسل بعد هستند، که با بازنشستگی یا فوت مدیر فعلی، موجب کاهش انسجام و ناکارآمدی سازمانی می‌شود. نهادهایی مانند Saudi Family Business Council (SFBC) و دانشگاه‌های تجاری، برنامه‌های آموزشی، منتورینگ و مطالعات موردی برای نسل جدید ارائه می‌دهند تا انتقال مدیریت هماهنگ و ساختاریافته انجام شود.

2) اختلافات خانوادگی و تقسیم مالکیت: تقسیم سهام میان اعضای خانواده بدون توافق واضح باعث منازعات حقوقی و کاهش انسجام شرکت و خانواده می‌شود. استفاده از family office، قراردادهای انتقال مالکیت، ساختاردهی سهام و بدهی و مشاوره حقوقی و مالی به کاهش تنش‌ها و حفظ ارزش شرکت کمک می‌کند.

3) محدودیت دسترسی به منابع مالی و فشار نقدینگی: خانواده‌ها برای خرید سهام سایر اعضا یا پرداخت مالیات انتقال مالکیت با فشار نقدینگی روبه‌رو هستند. بانک‌ها و مؤسسات مالی سعودی ممکن است وام‌ها را محدود یا مشروط کنند. راهکار نهادی شامل تسهیلات مالی، وام‌های کم‌بهره، تضمین دولتی و مشوق‌های مالیاتی از طریق SIDF، Monsha'at و اداره مالیات سعودی است.

4) حرفه‌ای‌سازی و حفظ ارزش شرکت: انتقال بدون ورود مدیران حرفه‌ای یا مشاوران تخصصی باعث کاهش بهره‌وری و ارزش شرکت می‌شود. آموزش مدیریتی و منتورینگ برای نسل جدید مدیران و مالکان، به حفظ بهره‌وری و ارزش شرکت کمک می‌کند.

5) پیچیدگی‌های قانونی و مالی: استفاده از ابزارهای حقوقی و مالی پیچیده، مانند family office، قراردادهای انتقال سهام و بدهی، نیازمند مشاوره تخصصی است. بهره‌گیری از خدمات حقوقی و مالی برای کاهش ریسک و برنامه‌ریزی دقیق ضروری است.

جدول 65) چالش‌ها و راهکارهای نهادی مرحله خروج / عربستان سعودی

منابع	نهادهای اجرایی	نوع حمایت	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده
SFBC, 2023; KSU, 2022	اداره مالیات سعودی، SFBC	مالیاتی / حقوقی	بهره‌گیری از رژیم مالیاتی ویژه، مشاوره مالیاتی و برنامه‌ریزی انتقال	استفاده از معافیت‌ها و تسهیلات مالیاتی	قوانین و مالیات‌های انتقال مالکیت می‌تواند توان تداوم کسب و کار را کاهش دهد	انتقال مالکیت (ارث/فروش)
World Bank, 2022; SIDF, 2023	SIDF, Monsha'at, بانک‌های تجاری	مالی / تسهیلاتی	ارائه وام کم‌بهره، حمایت مالی دولتی و مشوق‌های سرمایه‌گذاری	وام و کمک‌های بلاعوض، تضمین دولتی	خانواده‌ها برای خرید سهام یا پرداخت بدهی‌ها نیاز به نقدینگی بالا دارند	مشکلات نقدینگی هنگام خروج
SFBC, 2023	SFBC, مشاوران حقوقی و	حقوقی / مشاوره‌ای	ساختاردهی سهام و بدهی، مشاوره حقوقی و	Family Office و	نبود توافق روشن در سهام باعث	اختلافات خانوادگی و تقسیم



مالکیت	منازعات و کاهش انسجام شرکت و خانواده می شود	قراردادهای انتقال مالکیت	مالی	مالی	
کاهش ارزش کسب و کار در فرآیند خروج	انتقال بدون ورود مدیران حرفه ای یا مشاوران تخصصی باعث کاهش بهره وری می شود	آموزش مدیریتی و منتورینگ	برنامه های منتورینگ و آموزش برای نسل جدید مدیران و مالکان	آموزش ی / حرفه ای	KSU, 2022; SFBC, 2023
پیچیدگی های قانونی و مالی	استفاده از ابزارهای حقوقی و مالی پیچیده و عدم رعایت مقررات	بهره گیری از Family Office و مشاوره تخصصی	برنامه ریزی دقیق مالی و قانونی، تدوین قراردادهای داخلی، کاهش ریسک حقوقی	حقوقی / مشاوره ای	SFBC, 2023

جدول 66) جامع چالش ها و راهکارهای نهادی کسب و کارهای خانوادگی در عربستان سعودی

مرحله	مشکل هدف گذاری شده	توضیح مشکل	روش حل	توضیح روش	نوع حمایت	نهادهای اجرایی	منابع
ثبت و تاسیس (Costituzione e Registrazione)	پیچیدگی انتخاب قالب حقوقی	انتخاب قالب حقوقی نامناسب (شرکت با مسئولیت محدود یا سهامی خاص) به دلیل عدم آگاهی خانواده ها	آموزش حقوقی و مشاوره	ارائه مشاوره در انتخاب قالب مناسب و رعایت قوانین	آموز شی و مشاوره ای	وزارت تجارت و سرمایه گذاری عربستان سعودی	ER LF, 2023
ثبت و تاسیس	دسترسی محدود به منابع مالی	بسیاری از خانواده ها سرمایه اولیه کافی برای ثبت و شروع کسب و کار ندارند	ارائه تسهیلات و وام های کم بهره	برنامه های حمایت مالی از جمله تسهیلات بانکی و وام های کم بهره	مالی و مشاوره ای	بانک های ملی و مؤسسات مالی	ER LF, 2023
ثبت و تاسیس	پیچیدگی فرآیند اداری	مراحل ثبت شرکت و مجوزهای قانونی طولانی و زمان بر هستند	دیجیتالی سا زی و ساده سازی فرآیندها	استفاده از سامانه های آنلاین برای ثبت شرکت ها و صدور مجوزها	اداری و دیجیتال	وزارت اقتصاد و دارایی عربستان سعودی	ER LF, 2023
تداوم و جانشینی	فقدان	بسیاری از	تدوین برنامه	ارائه	آموز	AIDAF و	ER



LF, 2023	Osservatorio AUB	شی و مشاوره‌ای	کارگاه‌ها و مستندات راهنما برای برنامه‌ریزی جانشینی	جانشینی و آموزش	خانواده‌ها برنامه مدون و رسمی برای انتقال مدیریت و مالکیت ندارند	برنامه‌ریزی رسمی برای جانشینی	(Continuità e Successione)
ER LF, 2023	AIDAF و Osservatorio AUB	آموز شی و مشاوره‌ای	برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌ها با هدف مدیریت تعارض و تقویت حاکمیت شرکتی	آموزش مدیریت تعارض و حاکمیت شرکتی	اختلاف بین اعضا بر سر نقش‌ها و سهام باعث بحران در کسب و کار می‌شود	تعارضات خانوادگی	تداوم و جانشینی
ER LF, 2023	AIDAF و Osservatorio AUB	قانونی و مشاوره‌ای	ارائه پروتکل خانوادگی، دفتر خانوادگی و هیأت‌مدیره مستقل برای شرکت‌ها	تقویت هیأت‌مدیره و ایجاد اسناد خانوادگی	مدیریت غیررسمی و تصمیم‌گیری غیرشفاف بهره‌وری را کاهش می‌دهد	ضعف ساختارهای حاکمیتی	تداوم و جانشینی
ER LF, 2023	AIDAF و Osservatorio AUB	آموز شی و مشاوره‌ای	ارائه برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای شامل چارچوب قانونی و مالی	تدوین برنامه خروج و جانشینی	بسیاری از مالکان برنامه مدون برای انتقال مالکیت ندارند و انتقال بدون برنامه ریسک دارد	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای جانشینی و خروج	خروج و انتقال (Uscita e Trasferimento di Proprietà)
ER LF, 2023	AIDAF و مؤسسات حقوقی	حقوق ی و مشاوره‌ای	ارائه مشاوره در تدوین قراردادهای داخلی، برنامه انتقال و رعایت قوانین	مشاوره حقوقی و مالی	قوانین و قراردادها ناقص با پیچیده و سهام بین نسل‌ها تقسیم شده	مشکلات قانونی و ساختاری	خروج و انتقال مالکیت
ER LF, 2023	AIDAF و Osservatorio AUB	آموز شی و مشاوره‌ای	کارگاه‌ها و سمینارها برای کاهش تعارض و تقویت مدیریت	آموزش مدیریت تعارض و حاکمیت شرکتی	اختلافات خانوادگی علت عمده شکست است	اختلافات خانوادگی و مدیریتی	خروج و انتقال مالکیت



4-2-1-8- مورد قطر

اهمیت و ریختار کسب و کارهای خانوادگی در قطر

- کسب و کارهای خانوادگی یکی از ارکان کلیدی اقتصاد قطر محسوب می‌شوند و علی‌رغم اینکه ادبیات دانشگاهی درباره آن‌ها به گستردگی کشورهای اروپایی نیست، شواهد موجود نشان می‌دهد که این شرکت‌ها سهم قابل توجهی در اشتغال، ارزش افزوده غیرنفتی و تنوع بخشی اقتصاد ملی دارند.
- بر اساس داده‌های اتاق بازرگانی قطر، ۹۷ درصد بنگاه‌های بخش خصوصی ثبت شده را SME ها تشکیل می‌دهند و این شرکت‌ها حدود ۱۵ تا ۱۷ درصد از تولید ناخالص داخلی غیرنفتی را پوشش می‌دهند (Qatar Chamber, 2022). از آنجا که اکثریت SME ها در مالکیت و اداره خانوادگی هستند، می‌توان نتیجه گرفت که کسب و کارهای خانوادگی سهمی راهبردی در تقویت پایه‌های اقتصاد غیرنفتی دارند.
- مطالعات منطقه‌ای نیز این اهمیت را تأیید می‌کنند: کسب و کارهای خانوادگی در خاورمیانه و خلیج فارس به طور کلی ۶۰ درصد تولید ناخالص داخلی منطقه‌ای و حدود ۸۰ درصد اشتغال بخش خصوصی را بر عهده دارند (Costa & Pita, 2020). این ارقام نشان می‌دهد که در قطر نیز همچون دیگر کشورهای GCC، کسب و کارهای خانوادگی یک ستون حیاتی در فرایند تنوع بخشی اقتصاد ملی به شمار می‌آیند.
- شرکت‌های خانوادگی قطری عموماً در قالب شرکت‌های با مسئولیت محدود و هلدینگ‌های خانوادگی فعالیت می‌کنند. در نمونه‌های بزرگ، مانند Mohamed Bin Hamad Holding یا Al Rabban Holding، ساختار حقوقی پیچیده‌تر بوده و فعالیت‌ها طیفی از املاک و مستغلات، خدمات مالی، سلامت، گردشگری، و صنایع غذایی را شامل می‌شود (Al Rabban Holding, n.d.; MBH Holding, n.d.).
- از نظر نسل مدیریتی، بخش عمده‌ای از این شرکت‌ها هنوز در نسل اول و دوم قرار دارند و مواردی که به نسل سوم یا چهارم رسیده‌اند اندک است (Faisal, 2011). این وضعیت باعث می‌شود که موضوع جانشینی و انتقال مالکیت یکی از چالش‌های اصلی آینده این کسب و کارها باشد.
- در قطر فعالیت‌های خانوادگی بیشتر در بخش‌های خدماتی و دارایی محور مانند املاک، ساخت و ساز، هتل‌داری، تجارت و صنایع غذایی متمرکز است (Costa & Pita, 2020). این تمرکز بخشی با ساختار اقتصاد مبتنی بر انرژی قطر هم‌راستا است؛ یعنی خانواده‌ها بیشتر سرمایه‌های حاصل از بخش انرژی را به سوی کسب و کارهای متنوع داخلی هدایت می‌کنند.
- در سطح اداره و حاکمیت شرکتی، بیشتر شرکت‌های خانوادگی قطری هنوز مدیریت و مالکیت را در خانواده نگه می‌دارند و هیئت مدیره‌های آن‌ها عمدتاً متشکل از اعضای خانواده است. با این حال، روندی رو به رشد در جهت جذب سرمایه خارجی و ورود مدیران حرفه‌ای وجود دارد. طبق گزارش The Edge، حدود ۵۵ درصد از شرکت‌های خانوادگی قطر قصد دارند در آینده سرمایه خارجی جذب کنند، گرچه تاکنون اکثریت آن‌ها چنین اقدامی نکرده‌اند (The Edge, 2015). در مجموع، کسب و کارهای خانوادگی در قطر را می‌توان در طیفی از بنگاه‌های کوچک خانوادگی سنتی تا هلدینگ‌های بزرگ چندبخشی دید. آن‌ها در اقتصاد غیرنفتی نقشی حیاتی دارند و آینده‌ی آن‌ها به میزان توانایی‌شان در مدیریت چالش‌های جانشینی، حرفه‌ای سازی و تأمین مالی خارجی گره خورده است.



جدول 67) مراحل ثبت و تاسیس کسب و کارهای خانوادگی در قطر

شرح اقدام	نهاد / مرجع مسئول	زمان تخمینی	هزینه تقریبی	منبع
بررسی و رزرو اسم شرکت/کسبوکار در وزارت صنعت و تجارت و سایر دفاتر مرتبط	Ministry of Commerce & Industry (MOCI)	۱~ روز کاری	~ QAR 500-1,000	(QATiming, 2025)
تهیه سندهای حقوقی ضروری شامل اهداف شرکت، سرمایه، سهمها و ساختار داخلی	حقوق دان / دفاتر اسناد رسمی / وزارت صنعت و تجارت	۲~۳ روز کاری برای شرکت های ساده تر	هزینه سند رسمی + هزینه ترجمه و تصدیق؛ حدود QAR 5,000-10,000 به اضافه هزینه خدمات حقوقی	(Qatar Law Firm, 2025) & تحلیل بدون منبع مستقیم
ارائه اسناد کامل به MOCI برای ثبت شرکت و دریافت گواهی ثبت تجاری	Ministry of Commerce & Industry	۲~۵ روز کاری	QAR 1,000 ~ سالانه برای ثبت تجاری ساده؛ در شرکت هایی با فعالیت بیشتر هزینه ها بالاتر است (ممکن است QAR 5,000-10,000 یا بیشتر)	(Multiplier, 2025)
کسب مجوز فعالیت تجاری مناسب با زمینه کسبوکار از وزارت یا نهاد مربوطه	Ministry of Commerce & Industry / Municipality / مرجع محلی فعالیت	۱~۲ هفته بسته به فعالیت و پیچیدگی	هزینه مجوز تجارت متفاوت است؛ معمولاً QAR 1,000-7,000 یا بیشتر بسته به فعالیت؛ در برخی موارد بالاتر	(Multiplier, 2025)
اجاره دفتر فیزیکی یا تأیید آدرس از مراجع قانونی؛ در برخی موارد دفتر مجازی پذیرفته می شود	وزارت صنعت و تجارت / شهرداری / نهاد تنظیم محل فعالیت	۱~۲ هفته	بستگی به محل، اندازه و منطقه دارد؛ ممکن است چند هزار ریال قطر در ماه باشد	(QATiming, 2025) & تحلیل بدون منبع مستقیم
باز کردن حساب بانکی رسمی به نام شرکت برای انجام تراکنش های مالی	بانک تجاری مربوطه	۱~۲ هفته پس از دریافت گواهی ثبت تجاری و مجوز	هزینه اداری بانک + حداقل سپرده (اگر نیاز باشد)؛ بسته به بانک متفاوت است	(Expert Group QA, 2025) & تحلیل بدون منبع مستقیم
ثبت شرکت در اداره مالیات برای تعهدات شرکت؛ دریافت کارت مالیاتی (Tax Card)	General Tax Authority / MOCI	معمولاً همزمان با یا پس از ثبت CR؛ حدود ۱ روز کاری تا چند روز	هزینه ای ناچیز یا همراه با هزینه ثبت تجاری؛ ممکن است شامل هزینه سالانه یا حق عضویت اتاق بازرگانی باشد	(QDB, 2024)
اگر کسبوکار در زمینه ای خاص (بهداشت، ساخت و ساز، واردات خاص و غیره) فعالیت دارد، باید مجوزهای تخصصی را بگیرد	وزارت های ذی ربط / نهادهای تنظیمی مخصوص، شهرداری و ...	ممکن است یک تا چند هفته اضافی بسته به نوع فعالیت	هزینه مجوز تخصصی متفاوت است؛ بسته به فعالیت ممکن است چند هزار QAR باشد	(Inventiva, 2025) & تحلیل بدون منبع مستقیم



چالش‌های کسب‌وکارهای خانوادگی در مرحله ثبت و تأسیس در قطر و راهکارهای نهادی

1) پیچیدگی بوروکراتیک و طولانی بودن فرآیند ثبت

- ثبت قانونی کسب‌وکار در قطر شامل مراحل متعددی از جمله رزرو نام، تهیه اسناد حقوقی، ثبت تجاری و دریافت مجوز فعالیت است. این فرآیندها می‌توانند زمان‌بر و پیچیده باشند و باعث افزایش هزینه و سردرگمی صاحبان کسب‌وکار شوند (Multiplier, 2025).

- راهکار نهادی: ایجاد سامانه یکپارچه آنلاین ثبت شرکت‌ها و کاهش تعداد مراحل اداری و مدارک مورد نیاز می‌تواند زمان و هزینه را کاهش دهد و ثبت سریع‌تر و شفاف‌تر انجام شود.

2) الزام داشتن فضای اداری و اجاره‌نامه رسمی

- برای ثبت تجاری، داشتن آدرس رسمی و اجاره‌نامه دفتر الزامی است. این الزام برای کارآفرینان نوپا که ممکن است سرمایه محدودی داشته باشند، یک مانع بزرگ محسوب می‌شود (QATiming, 2025).

- راهکار نهادی: ارائه دفاتر اشتراکی یا دفاتر مجازی معتبر توسط نهادهای دولتی و تسهیل تأیید آدرس برای ثبت شرکت، می‌تواند بار مالی اولیه را کاهش دهد و روند ثبت را تسهیل کند.

3) پیچیدگی قوانین و مقررات ثبت و مجوزها

- تفاوت میان انواع مجوزهای تجاری و مقررات مربوط به صنایع مختلف باعث سردرگمی و خطا در فرآیند ثبت می‌شود (Multiplier, 2025).

- راهکار نهادی: تدوین راهنماها و دستورالعمل‌های شفاف توسط وزارت صنعت و تجارت و نهادهای مرتبط، همراه با مشاوره مستقیم برای کارآفرینان، می‌تواند این پیچیدگی را کاهش دهد.

4) هزینه‌های بالای ثبت و مجوزها

- هزینه‌های اجاره دفتر، ثبت تجاری و اخذ مجوزها می‌تواند برای کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک فشار مالی ایجاد کند (Expert Group QA, 2025).

- راهکار نهادی: ارائه سوبسید، کاهش هزینه‌های ثبت برای کسب‌وکارهای خانوادگی نوپا، و امکان پرداخت اقساطی توسط نهادهای دولتی و بانک‌های توسعه می‌تواند این مانع مالی را کاهش دهد.

5) کمبود مشاوره حقوقی و مالی تخصصی

- کارآفرینان اغلب از قوانین ثبت، مالیات و الزامات حقوقی آگاهی کامل ندارند، که می‌تواند منجر به تأخیر یا خطا در ثبت شود (Qatar Law Firm, 2025).

- راهکار نهادی: ایجاد مراکز مشاوره تخصصی رایگان یا با هزینه اندک توسط دولت یا اتاق بازرگانی برای راهنمایی در زمینه حقوقی، مالی و مالیاتی می‌تواند خطاها را کاهش دهد و ثبت موفق را تضمین کند.

جدول 68) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی رفع چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در مرحله ثبت و

تأسیس/ قطر

منبع	نهادهای اجرایی	توضیح روش	روش حل	نوع	توضیح مشکل
------	----------------	-----------	--------	-----	------------



				حمایت	
(Multiplier, 2025)	Ministry of Commerce & Industry (MOCI)	ایجاد سامانه آنلاین یکپارچه برای ثبت شرکت‌ها و کاهش مدارک	کاهش تعداد مراحل اداری و ساده‌سازی فرآیندها	تسهیل اداری و دیجیتالی	مراحل متعدد ثبت تجاری، تهیه اسناد، مجوزها و تاییدیه‌ها باعث افزایش زمان و هزینه می‌شود
(QATiming, 2025)	MOCI / شهرداری	ارائه دفاتر اشتراکی یا دفاتر مجازی معتبر	کاهش هزینه‌های اولیه و تسهیل تأیید آدرس	حمایت مالی و زیرساختی	برای ثبت شرکت نیاز به اجاره دفتر فیزیکی یا تأیید آدرس رسمی است که برای نوپاها بار مالی دارد
(Multiplier, 2025)	MOCI / نهادهای تنظیمی	تدوین دستورالعمل‌ها و راهنماهای شفاف	ارائه مشاوره مستقیم و راهنمایی گام به گام	راهنمایی و مشاوره	تفاوت میان انواع مجوزها و مقررات صنایع مختلف باعث سردرگمی می‌شود
(Expert Group QA, 2025)	MOCI / بانک‌های توسعه	ارائه سوبسید یا پرداخت اقساطی هزینه‌ها	کاهش فشار مالی برای کسب‌وکارهای خانوادگی نوپا	کمک مالی و تسهیلات	ثبت تجاری، مجوزهای خاص و اجاره دفتر فشار مالی ایجاد می‌کند
(Qatar Law Firm, 2025)	اتاق بازرگانی / دفاتر حقوقی مورد تایید	ایجاد مراکز مشاوره رایگان یا با هزینه اندک	ارائه راهنمایی حقوقی و مالی برای ثبت و تاسیس موفق	مشاوره تخصصی	عدم آگاهی کامل از قوانین ثبت، مالیات و الزامات حقوقی

بخش دوم: چالش‌های کسب‌وکارهای خانوادگی قطر در مرحله تداوم و جانشینی

- مرحله تداوم یکی از حساس‌ترین مراحل چرخه عمر کسب‌وکارهای خانوادگی در قطر است. در این مرحله، کسب‌وکارها پس از ثبت و تثبیت فعالیت اولیه، با چالش‌های متعددی روبه‌رو می‌شوند که می‌تواند بقای اقتصادی و اجتماعی آن‌ها را تهدید کند. تحقیقات نشان می‌دهد که بدون برنامه‌ریزی دقیق و حمایت نهادی، انتقال مالکیت و مدیریت به نسل بعد اغلب با ناکامی مواجه می‌شود (Ward, 2004).

۱. انتخاب جانشین و معیارهای آن

- در قطر، انتخاب جانشین اغلب به شیوه سنتی و بر اساس سلسله‌مراتب خانوادگی انجام می‌شود و مهارت‌ها و توانمندی‌های نسل جدید کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. این مسئله به ویژه برای دختران یا اعضای خانواده‌ای که خارج از نسل اصلی هستند، مشکل‌ساز است (Family Business Network, 2023).
- راهکار نهادی:
- انجمن کسب‌وکارهای خانوادگی قطر (QFBN) با برگزاری کارگاه‌های آموزشی و برنامه‌های شایستگی محور، تلاش می‌کند معیارهای انتخاب جانشین منصفانه و مبتنی بر صلاحیت باشد.



- دانشگاه‌ها مانند دانشگاه قطر و هریتیج دوره‌های آموزشی و MBA تخصصی مدیریت کسب‌وکار خانوادگی ارائه می‌دهند تا نسل بعدی مهارت‌های لازم را بیاموزد (Qatar University, 2022).
- (2) فقدان برنامه‌ریزی رسمی برای جانشینی
- بسیاری از بنیان‌گذاران ترجیح می‌دهند انتقال مدیریت و مالکیت را به تأخیر بیندازند. این عدم برنامه‌ریزی رسمی می‌تواند در صورت فوت یا کناره‌گیری ناگهانی بنیان‌گذار، بحران ایجاد کند (Deloitte, 2021).
- راهکار نهادی:
- تدوین پروتکل‌های خانوادگی و برنامه‌های جانشینی تحت حمایت QFBN و اتاق بازرگانی قطر (Qatar Chamber) برای ایجاد نقشه مدون انتقال مدیریت و مالکیت.
- (3) تعارضات خانوادگی
- اختلافات بر سر تقسیم سهام، قدرت تصمیم‌گیری و نقش‌ها، یکی از عوامل اصلی تهدید تداوم کسب‌وکار است. این تعارضات در شرکت‌های بزرگ خانوادگی یا خانواده‌های چندشاخه‌ای پررنگ‌تر است (PwC, 2022).
- راهکار نهادی:
- استفاده از خدمات میانجی‌گری و مشاوره حرفه‌ای توسط QFBN و مراکز حقوقی برای کاهش تنش‌ها و تسهیل توافقات.
- (4) ضعف ساختارهای حاکمیتی و مدیریتی
- ساختارهای غیررسمی و تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف باعث کاهش بهره‌وری و افزایش اختلافات می‌شود (Ernst & Young, 2021).
- راهکار نهادی:
- اصلاح مقررات شرکت‌ها توسط وزارت اقتصاد و تجارت قطر با تأکید بر حاکمیت شرکتی و شفافیت.
- الزام به ایجاد هیأت‌مدیره مستقل و گزارش‌دهی مالی استاندارد توسط (Qatar Financial Centre Regulatory Authority) (QFCRA).
- (5) ضعف ساختارهای حقوقی داخلی
- نداشتن اساسنامه داخلی یا توافق‌نامه سهام، هنگام انتقال مدیریت و مالکیت، منجر به اختلافات حقوقی و ناامنی می‌شود (KPMG, 2021).
- راهکار نهادی:
- تدوین اساسنامه و توافق‌نامه سهام توسط مشاوران حقوقی با حمایت QFBN و دانشگاه‌ها، برای ایجاد چارچوب حقوقی روشن در انتقال سهام و مدیریت.
- (6) چالش‌های حقوقی انتقال سهام
- قوانین قطر چارچوب قانونی برای انتقال سهام تعیین کرده‌اند، اما اجرای ناقص یا عدم رعایت آن‌ها می‌تواند پایداری شرکت را تهدید کند (Qatar Commercial Companies Law, 2005).
- راهکار نهادی:
- اصلاح و آموزش قوانین تجاری و مدنی برای تضمین امنیت انتقال سهام بین نسلی.



- ارائه مشاوره قانونی توسط QFBN و دانشگاه‌ها برای رعایت چارچوب قانونی.
- ۷. کمبود شفافیت مالی
- گزارش‌دهی مالی شفاف و استاندارد در بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی قطر وجود ندارد، که موجب کاهش اعتماد اعضای خانواده و سرمایه‌گذاران خارجی می‌شود (Deloitte, 2021).
- راهکار نهادی:
- الزام به گزارش‌دهی مالی شفاف و استاندارد توسط QFCRA و ارائه مشاوره توسط اتاق بازرگانی قطر و QFBN

جدول (69) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی در مرحله تداوم و توسعه / قطر

منابع	نهادهای اجرایی	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده	نوع حمایت
Family Business Network, 2023; Qatar University, 2022	QFBN و دانشگاه قطر	کارگاه‌های آموزشی و MBA تخصصی مدیریت کسب‌وکار خانوادگی	ارتقای معیارهای انتخاب جانشین بر اساس شایستگی، کاهش تبعیض جنسیتی	انتخاب جانشین غالباً بر اساس سنت خانوادگی است و ظرفیت‌های دیگر اعضا نادیده گرفته می‌شود	انتخاب جانشین و معیارهای آن	حمایت آموزشی و مشاوره‌ای
Deloitte, 2021; QFBN, 2022	QFBN و اتاق بازرگانی قطر	تدوین پروتکل‌های خانوادگی و برنامه‌های جانشینی	ایجاد برنامه رسمی و مدون برای انتقال مدیریت و مالکیت	فقدان برنامه‌ریزی رسمی برای جانشینی، تأخیر در انتقال قدرت	فقدان برنامه‌ریزی رسمی برای جانشینی	حمایت آموزشی و اجرایی
PwC, 2022	QFBN و مراکز مشاوره حقوقی	خدمات میانجی‌گری و مشاوره حرفه‌ای	کاهش تعارضات خانوادگی و تسهیل توافقات	اختلافات خانوادگی بر سر تقسیم قدرت، سهام و نقش‌ها	تعارضات خانوادگی	حمایت مشاوره‌ای و شبکه‌سازی
Ernst & Young, 2021	وزارت اقتصاد و تجارت، QFCRA	اصلاح قوانین و مقررات حاکمیت شرکتی	تقویت شفافیت و مدیریت رسمی، کاهش تصمیم‌گیری غیرشفاف	ضعف ساختارهای حاکمیتی و مدیریتی	ضعف حاکمیت و مدیریت	حمایت قانونی و مقرراتی
KPMG, 2021	QFBN و دانشگاه‌ها	تدوین اساسنامه‌ها و توافق‌نامه‌های سهام	ایجاد چارچوب حقوقی روشن برای مدیریت و انتقال سهام	نبود ساختار حقوقی داخلی (bylaws و shareholders agreements)	ضعف ساختارهای حقوقی داخلی	حمایت قانونی و مشاوره‌ای
Qatar Commercial Companies Law, 2005	وزارت دادگستری قطر و QFBN	آموزش قانونی و تطبیق با چارچوب حقوقی	تضمین انتقال قانونی سهام و مالکیت ارثی	چالش‌های حقوقی انتقال سهام، اجرای ناقص قوانین	چالش‌های حقوقی انتقال سهام	حمایت قانونی و آموزشی
Deloitte, 2021; QFCRA,	QFCR و QFBN	الزام به گزارش‌دهی مالی	افزایش شفافیت مالی و	کمبود شفافیت مالی در گزارش‌دهی	شفافیت مالی	حمایت مقرراتی و



آموزشی			اعتماد میان اعضای خانواده و سرمایه‌گذاران خارجی	شفاف و استاندارد	و اتاق بازرگانی قطر	2022
--------	--	--	---	------------------	---------------------	------

چالش‌های کسب‌وکارهای خانوادگی قطر در مرحله خروج

• مرحله خروج یکی دیگر از مقاطع حساس چرخه عمر کسب‌وکارهای خانوادگی است. در این مرحله، بنیان‌گذاران یا نسل‌های بعد تصمیم به فروش، ادغام، یا انتقال کامل کسب‌وکار می‌گیرند. این مرحله می‌تواند به دلایل مالی، خانوادگی یا استراتژیک با چالش‌های جدی مواجه شود. مطالعات نشان می‌دهند که بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی در منطقه خلیج، از جمله قطر، به دلیل فقدان برنامه‌ریزی خروج و نبود چارچوب‌های نهادی مناسب، ارزش و دوام اقتصادی خود را در این مرحله از دست می‌دهند (Ward, 2004; PwC, 2022).

1) فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک برای خروج

• بسیاری از خانواده‌ها برنامه مشخص و مدون برای فروش یا انتقال کسب‌وکار ندارند. این کمبود می‌تواند باعث از دست رفتن فرصت‌های مالی و ایجاد اختلاف بین اعضای خانواده شود. (Deloitte, 2021)

راهکار نهادی:

- QFBN و اتاق بازرگانی قطر با ارائه کارگاه‌ها و مشاوره‌های استراتژیک، خانواده‌ها را در تدوین برنامه خروج راهنمایی می‌کنند.
- بانک‌ها و شرکت‌های مشاوره مالی محلی خدمات ارزیابی و برنامه‌ریزی مالی برای خروج از کسب‌وکار ارائه می‌دهند.

2) چالش‌های مالی و ارزیابی ارزش

• تعیین ارزش واقعی کسب‌وکار خانوادگی و مدیریت مالیاتی فروش یا انتقال، یکی از پیچیده‌ترین چالش‌ها در قطر است (Ernst & Young, 2021).

راهکار نهادی:

- نهادهای مالی و مشاوران سرمایه‌گذاری مانند QInvest¹ و KPMG² خدمات ارزیابی مستقل ارائه می‌دهند.
- QFBN دوره‌های آموزشی برای مدیریت مالی و ارزیابی ارزش دارایی‌ها برگزار می‌کند.

3) تعارضات خانوادگی در فرآیند خروج

• اختلاف نظر میان اعضای خانواده در مورد زمان، روش یا قیمت فروش کسب‌وکار، اغلب باعث کشمکش و تأخیر در فرآیند خروج می‌شود (PwC, 2022).

راهکار نهادی:

- استفاده از خدمات میانجی‌گری حرفه‌ای توسط QFBN و مشاوران حقوقی برای تسهیل توافقات و کاهش تعارضات.

¹Qatar Investment Bank

²Klynveld Peat Marwick Goerdeler



4) محدودیت‌های قانونی و مقرراتی

- عدم شفافیت یا پیچیدگی در قوانین انتقال مالکیت، مالیات و مقررات سرمایه‌گذاری خارجی می‌تواند مانع اجرای خروج شود (Qatar Commercial Companies Law, 2005; Ministry of Commerce & Industry, 2021).

- راهکار نهادی:
- مشاوره حقوقی توسط QFBN و مؤسسات حقوقی برای تضمین انطباق با قوانین.
- اصلاح و تبیین قوانین انتقال مالکیت و مالیات توسط وزارت اقتصاد و تجارت و QFCRA.

5. کمبود شفافیت مالی و اطلاعاتی

- عدم دسترسی به اطلاعات شفاف مالی و عملیاتی کسب‌وکار باعث می‌شود که خریداران یا سرمایه‌گذاران از ورود به معامله منصرف شوند و ارزش کسب‌وکار کاهش یابد (Deloitte, 2021).
- راهکار نهادی:
- الزام کسب‌وکارهای خانوادگی به ارائه گزارش‌های مالی شفاف طبق استانداردهای بین‌المللی توسط QFCRA و ارائه مشاوره توسط QFBN و اتاق بازرگانی قطر.

جدول 70) خلاصه چالش‌ها و راهکارهای نهادی کسب‌وکارهای خانوادگی قطر در مرحله خروج

منابع	نهادهای اجرایی	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده	نوع حمایت
Ward, 2004; Deloitte, 2021	QFBN و اتاق بازرگانی قطر	کارگاه‌ها و مشاوره استراتژیک	تدوین برنامه مدون برای خروج از کسب‌وکار	فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک برای خروج، از دست رفتن فرصت‌های مالی	فقدان برنامه‌ریزی خروج	حمایت آموزشی و مشاوره‌ای
Ernst & Young, 2021	QInvest و KPMG QFBN	خدمات ارزیابی مالی مستقل و دوره‌های آموزشی	تعیین ارزش واقعی کسب‌وکار و مدیریت مالیات فروش	چالش‌های مالی و ارزیابی ارزش	مدیریت مالی و ارزیابی	حمایت مالی و آموزشی
PwC, 2022	QFBN و مشاوران حقوقی	خدمات میانجی‌گری حرفه‌ای	کاهش تعارضات خانوادگی در فرآیند خروج	اختلاف بین اعضای خانواده بر سر زمان، روش یا قیمت فروش	تعارضات خانوادگی	حمایت مشاوره‌ای و شبکه‌سازی
Qatar Commercial Companies Law, 2005; Ministry of Commerce & Industry, 2021	وزارت اقتصاد و تجارت، QFCRA و QFBN	مشاوره حقوقی و اصلاح مقررات	تضمین انطباق با قوانین و مقررات	محدودیت‌های قانونی و مقرراتی، پیچیدگی در انتقال مالکیت و مالیات	محدودیت‌های قانونی	حمایت قانونی و مشاوره‌ای



حمایت مقرراتی و آمو	شفافیت مالی	کمبود شفافیت مالی و اطلاعاتی	افزایش شفافیت مالی و اعتماد سرمایه‌گذاران	الزام به گزارش‌دهی مالی شفاف و استاندارد	QFCRA QFBN و اتاق بازرگانی قطر	Deloitte, 2021; QFCRA, 2022
------------------------	-------------	---------------------------------	--	---	--------------------------------------	--------------------------------

جدول 71) خلاصه جامع چالش‌های کسب‌وکارهای خانوادگی در قطر و راهکارهای نهادی

مرحله	مشکل هدف‌گذاری شده	توضیح مشکل	روش حل	توضیح روش	نوع حمایت	نهادهای اجرایی	منابع
ثبت و تاسیس (Registration & Establishment)	پیچیدگی انتخاب قالب حقوقی	عدم آشنایی خانواده‌ها با قوانین تجارت قطر باعث انتخاب قالب حقوقی نامناسب و پیامدهای مالیاتی و مدیریتی می‌شود	ارائه مشاوره حقوقی و آموزش انتخاب قالب مناسب	QDB QFC خدمات مشاوره و آموزش برای انتخاب قالب مناسب شرکت ارائه می‌دهند	آموزشی و مشاوره‌ای	Qatar Development Bank (QDB), Qatar Financial Centre (QFC)	QDB, 2023; QFC, 2024
ثبت و تاسیس	دسترسی محدود به- e- Services	فرآیندهای آنلاین پیچیده و هزینه صدور بالا برای خانواده‌های کوچک	تسهیل صدور و پشتیبانی فنی	ارائه سامانه‌های دیجیتال و کمک فنی برای ثبت شرکت و دریافت مجوزها	مالی و فنی	QFC, QDB	OECD, 2025; QFC, 2024
ثبت و تاسیس	شکاف دیجیتال بین نسل‌ها	نسل مؤسس با سامانه‌های آنلاین ناآشنا است و وابستگی به مشاوران افزایش می‌یابد	آموزش دیجیتال و سامانه‌های آنلاین	QDB QFC آموزش استفاده از سامانه‌های دیجیتال و ثبت آنلاین ارائه می‌دهند	آموزشی و مشاوره‌ای	QDB; QFC	QDB, 2023; Global Citizen Solutions, 2025
ثبت و تاسیس	موانع اداری	نیاز به	دیجیتالی	QFC	اداری و	QFC;	Atlas



Legal Partners, 2025	وزارت تجارت و صنایع قطر	دیجیتال	فرآیند ثبت و تأیید اسناد خارجی را دیجیتال کرده و زمان و هزینه را کاهش می‌دهد	سازی فرایند ثبت	ترجمه و تأیید اسناد خارجی (Apostille) (زمان و هزینه اضافی ایجاد می‌کند)	برای شرکای خارجی	
Symbiosis Online Publishing, 2024; Qatar University, 2023	QDB; QFC; دانشگاه‌های قطر (Qatar University, HEC Paris in Qatar)	آموزش ی و مشاوره‌ای	QDB و QFC دوره‌ها و کارگاه‌های دانشجویی و مدیریت بین‌نسلی ارائه می‌دهند	تدوین چارچوب شفاف دانشجویی و آموزش خانواده	اولویت سنتی برای پسر بزرگ باعث نادیده گرفتن ظرفیت‌های دیگر اعضا می‌شود	انتخاب جانشین و معیارهای آن	تداوم و جانشینی (Continuity & Succession)
TAIDER, 2021; Sandu & Nye, 2020	QFC; دانشگاه‌ها	آموزش ی و پژوهشی	QFC دانشگاه‌ها ابزارها و مشاوره برای برنامه‌ریزی جانشینی ارائه می‌دهند	تدوین برنامه جانشینی رسمی و حرفه‌ای	بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی برنامه مدون ندارند و انتقال قدرت خطرناک است	فقدان برنامه‌ریزی رسمی برای جانشینی	تداوم و جانشینی
Çolpan & Jones, 2016; PwC, 2023	QFC; PwC Qatar	آموزش ی و شبکه‌ساز ی	QFC مؤسسات مشاوره‌ای کارگاه‌ها و سمینارهای مدیریت تعارض و حاکمیت شرکتی برگزار می‌کنند	آموزش مدیریت تعارض و حاکمیت شرکتی	اختلافات بین اعضای خانواده بر سر سهام و نقش‌ها اصلی‌ترین عامل شکست است	تعارضات خانوادگی	تداوم و جانشینی
Oba, Ozsoy, & Atakan, 2015; QFC, 2022	QFC; شورای تجاری قطر	قانونی و نظارتی	قوانین و مقررات QFC برای شفافیت و	تقویت حاکمیت شرکتی و هیأت مدیره	تصمیم‌گیری غیرشفاف و مدیریت غیررسمی	ضعف ساختارهای حاکمیتی و مدیریتی	تداوم و جانشینی



			هیأت مدیره مستقل اعمال می شود	مستقل	بهره‌وری را کاهش می دهد		
Uysal, 2019; PwC, 2023	PwC Qatar; QFC	حقوقی و مشاوره‌ای	مشاوران حقوقی و PwC قراردادها و اساسنامه‌ها ی داخلی طراحی می کنند	تدوین اساسنامه و توافق نامه‌های داخلی	نبود اساسنامه داخلی و توافق نامه سهام داری باعث اختلاف می شود	ضعف ساختارهای حقوقی داخلی	تداوم و جانشینی
Qatar Civil Code, 2004; PwC, 2023	وزارت دادگستری قطر ; QFC	قانونی و مشاوره‌ای	آموزش قانونی و تطبیق با چارچوب قانونی توسط QFC و PwC	رعایت قوانین و تدوین برنامه انتقال مالکیت	قوانین انتقال سهام پیچیده هستند و رعایت ناقص آن ها ریسک بالایی دارد	چالش های حقوقی انتقال سهام	تداوم و جانشینی
Capital Markets Board of Qatar, 2022	QFC; QDB	قانونی و نظارتی	QFC الزامات افشای اطلاعات و حسابرسی مستقل را وضع می کند	الزام به گزارش دهی مالی شفاف و استاندارد	گزارش ده ی مالی ناقص اعتماد را کاهش می دهد	کمبود شفافیت مالی	تداوم و جانشینی
Kiplinger, 2025; QInvest, 2023	QFC; QDB	آموزش ی و مشاوره‌ای	QFC و QDB کارگاه‌ها و سمینارهای برنامه ریزی خروج ارائه می دهند	برنامه ریزی خروج و چارچوب مدیریتی	بسیاری از مالکان برنامه رسمی ندارند و انتقال بدون برنامه ریسک بالایی دارد	عدم برنامه ریزی مناسب برای خروج	خروج و انتقال (Exit & Ownership Transfer)
ResearchG ate, 2023; Karanfiloglu, 2023	PwC Qatar; دادگستری قطر	حقوقی و مشاوره‌ای	PwC Qatar مشاوره حقوقی و مالی ارائه می دهد و قوانین قطر	طراحی ساختار حقوقی و رعایت چارچوب قانونی	ابهام مالکیت و محدودیت ها ی قانونی انتقال	مشکلات قانونی و ساختاری	خروج و انتقال مالکیت



			چارچوب انتقال را مشخص می کنند				
ResearchGate, 2023	PwC Qatar	مشاوره حقوقی و مالی	PwC و Qatar مؤسسات مشاوره‌ای خدمات حقوقی و مالی برای انتقال مالکیت ارائه می دهند	ارائه مشاوره تخصصی	دسترسی ناکافی به مشاوران حقوقی پیچیدگی‌ها را افزایش می دهد	نبود مشاوره حقوقی تخصصی	خروج و انتقال مالکیت
ResearchGate, 2023	PwC Qatar; QFC	حقوقی و مشاوره‌ای	PwC QFC قراردادها و اساسنامه‌ها ی داخلی طراحی می کنند	تدوین قراردادهای رسمی	قراردادها ناقص یا ناکارآمد هستند	چالش‌های قراردادها و توافق‌نامه‌های داخلی	خروج و انتقال مالکیت
Daily Sabah, 2016; PwC, 2023	QFC; PwC Qatar	آموزشی و شبکه‌سازی	QFC PwC کارگاه‌ها و سمینارهای مدیریتی و حاکمیت شرکتی برگزار می کنند	آموزش مدیریت تعارض و حاکمیت شرکتی	اختلافات خانوادگی باعث ۸۰٪ شکست‌ها می شود	اختلافات خانوادگی و مدیریتی	خروج و انتقال مالکیت
Bozer & Levin, 2024	دانشگاه‌های قطر و مراکز تحقیقاتی	پژوهشی و تحلیلی	دانشگاه ا و مراکز تحقیقاتی ابزارهای تحلیلی برای ارزیابی سناریوهای خروج ارائه می دهند	مدل‌سازی و ابزارهای تحلیلی	انتخاب جانشین تحت تأثیر عوامل توسعه فردی و حرفه‌ای است	تصمیم‌گیری های سخت درباره جانشینی	خروج و انتقال مالکیت



4-2-1-9- مورد ترکیه

اهمیت و ریختار کسب و کارهای خانوادگی در ترکیه

• کسب و کارهای خانوادگی در ترکیه همچون بسیاری از اقتصادهای مدیترانه‌ای، بخش بزرگی از ساختار اقتصادی این کشور را شکل می‌دهند و سهم مهمی در اشتغال و تولید ناخالص داخلی خصوصی دارند. بر اساس برآوردهای نهادهای بین‌المللی، این شرکت‌ها حدود ۵۰ تا ۶۰ درصد اشتغال و ارزش افزوده بخش خصوصی را پوشش می‌دهند؛ دامنه این تخمین‌ها بسته به روش‌شماری (مثلاً احتساب همه واحدها در برابر واحدهای بالای آستانه گردش مالی) متغیر است (OECD, 2022; World Bank, 2022). این گستره باعث شده است که کسب و کارهای خانوادگی یکی از ارکان اصلی پایداری و رشد اقتصادی ترکیه شناخته شوند.

• از حیث ساختار حقوقی و اندازه، اکثریت قریب به اتفاق این بنگاه‌ها در قالب کسب و کارهای کوچک و متوسط (SME) و میکرو-واحدها عمل می‌کنند و غالباً قالب‌هایی مانند Limited Şirket (Ltd. Şti.) و در موارد بزرگ‌تر Anonim Şirket (A.Ş.) را برمی‌گزینند. این گرایش باعث می‌شود خانواده‌ها از ابتدا بر کنترل مستقیم و انعطاف‌پذیری تأکید کنند، اما در مراحل رشد با نیاز به تغییر ساختار حقوقی و حرفه‌ای‌سازی برای جذب سرمایه یا ورود مدیران غیرفامیلی مواجه شوند. قوانین ترکیه امکان تبدیل میان این اشکال حقوقی را فراهم می‌کند، ولی زمان‌بندی و شیوه این تغییر یک چالش عملی و راهبردی برای خانواده‌هاست (OECD, 2022).

• از منظر بخش و جغرافیا، شرکت‌های خانوادگی ترکیه توزیع متنوعی دارند: حدود ۴۰ درصد در خدمات محلی و خرده‌فروشی، حدود ۳۰ درصد در صنعت و تولید کوچک و متوسط، حدود ۱۵ درصد در هتلداری و گردشگری، حدود ۱۰ درصد در ساخت و ساز و حمل و نقل و حدود ۵ درصد در قالب شرکت‌های بزرگ چندملیتی صادرات‌محور فعال هستند. این بنگاه‌ها از منظر جغرافیایی عمدتاً در استانبول (مرکز اقتصادی ترکیه) متمرکزند که دامنه وسیعی از خدمات و صنعت را پوشش می‌دهد؛ از میر بیشتر بر تولید و صادرات محلی تمرکز دارد، آنکارا جایگاه شرکت‌های متوسط و خدماتی است و مناطقی چون بورسا و قیصریه خوشه‌های صنعتی خانوادگی را شکل داده‌اند. همچنین، نواحی ساحلی مانند آنتالیا به‌طور خاص در حوزه گردشگری خانوادگی فعال هستند (World Bank, 2022; OECD, 2022). از منظر حاکمیت و اداره، طیفی از الگوها مشاهده می‌شود: در بخش بزرگی از کسب و کارهای کوچک و متوسط، مدیریت و مالکیت تقریباً به‌طور کامل در اختیار خانواده باقی می‌ماند و اعضای خانواده به‌طور مستقیم در تصمیم‌گیری‌ها دخیل‌اند. در مقابل، شرکت‌های بزرگ‌تر خانوادگی ترکیه مانند Koç Holding یا Sabancı Holding به سمت حرفه‌ای‌سازی حرکت کرده‌اند و از ابزارهایی مانند هیئت‌مدیره مستقل، پروتکل خانوادگی و دفتر خانوادگی برای مدیریت ثروت و انتقال میان‌نسلی بهره می‌برند. این حرکت به‌ویژه برای کاهش فشارهای مالی و سازمانی در زمان جانشینی اهمیت دارد. با این حال، محدودیت دسترسی به سرمایه خارجی و وابستگی به تأمین مالی بانک‌محور همچنان یکی از چالش‌های اصلی شرکت‌های خانوادگی ترکیه است (OECD, 2022; World Bank, 2022).

در مجموع، کسب و کارهای خانوادگی در ترکیه را باید در قالب یک طیف در نظر گرفت؛ از واحدهای کوچک و غیررسمی محلی تا گروه‌های بزرگ و چندملیتی. این تنوع هم فرصت‌هایی (از جمله پیوند فرهنگ خانوادگی با مهارت‌های محلی و بازارهای صادراتی) و هم چالش‌هایی (در حوزه جانشینی، حرفه‌ای‌سازی و تأمین مالی) برای سیاست‌گذار و فعالان اقتصادی ایجاد می‌کند.



چالش‌های تأسیس و ثبت رسمی کسب‌وکارهای خانوادگی/ترکیه

فرایند ثبت و تأسیس شرکت، نقطه آغاز ورود کسب‌وکارها به بخش رسمی اقتصاد است. برای کسب‌وکارهای خانوادگی، این مرحله اهمیتی دوچندان دارد؛ چراکه رسمیت یافتن فعالیت‌ها، دسترسی به حمایت‌های مالی و اعتباری، امکان انتقال بین‌نسلی و جایگاه حقوقی آنان را تضمین می‌کند. ترکیه از اوایل دهه ۲۰۱۰ به‌صورت پیوسته نظام ثبتی خود را اصلاح کرده است.^۱

جدول ۷۲) مراحل رسمی ثبت و تأسیس شرکت‌های خانوادگی در ترکیه

مرحله	شرح فعالیت	زمان تخمینی	هزینه تقریبی	منبع
انتخاب قالب حقوقی و تنظیم اساسنامه	انتخاب نوع حقوقی شرکت (شرکت با مسئولیت محدود، سهامی خاص یا تک‌سهامدار) و تدوین اساسنامه؛ تعیین ساختار مالکیت و حقوق سهامداران	۲-۳ روز مشاوره با وکیل	حدود ۱۲۰۰ لیر	WIPO, 2012
ثبت اولیه در MERSİS	وارد کردن اطلاعات شرکت، اعضای خانواده، سهم سرمایه‌گذاری و اساسنامه در سامانه مرکزی	۱ روز	رایگان	WIPO, 2012
احراز هویت و امضای مدارک	استفاده از e-İmza یا دفتر رسمی؛ آموزش نسل قدیم برای استفاده از امضا دیجیتال	۱-۲ روز	حدود ۱۵۰ لیر	Moroglu Arseven, 2023
دریافت شماره شناسایی MERSİS	شناسه‌ای که پیش‌شرط تمام تعاملات مالیاتی، بانکی و تجاری است	۱ روز	رایگان	Atlas Legal Partners, 2025
ثبت نهایی و انتشار در روزنامه رسمی	انتشار در روزنامه رسمی و کسب شخصیت حقوقی؛ شرکت رسماً وارد بخش رسمی اقتصاد می‌شود	۱-۲ روز	حدود ۲۰۰ لیر	Global Citizen Solutions, 2025
جمع‌بندی کل	زمان کل و هزینه کل	۶-۹ روز	۱۷۵۰-	—

^۱ مرور تاریخی نشان می‌دهد که در ابتدا روند ثبت شرکت‌ها در این کشور پیچیده و عمدتاً کاغذی بود، اما به‌مرور دیجیتالی‌سازی و اصلاحات قانونی مسیر را تسهیل کرده است (Atlas Legal Partners, 2025; Moroglu Arseven, 2023).

وضعیت کنونی - ۲۰۲۳ تا ۲۰۲۵

امروز، پس از یک دهه اصلاحات، بخش اعظم فرایند ثبت در کشور ترکیه دیجیتالی شده است. متقاضیان از طریق پورتال MERSİS و سامانه e-Devlet می‌توانند اطلاعات شرکت را وارد و مدارک را بارگذاری کنند.

امضای الکترونیکی (e-İmza) جایگزین امضای حضوری شده است؛ هرچند دسترسی به آن برای برخی خانواده‌ها هنوز پرهزینه و دشوار است (Moroglu Arseven, 2023) و فرایند تأیید مدارک، تخصیص شناسه MERSİS و انتشار در روزنامه رسمی در بازه‌ای کوتاه‌تر انجام می‌شود (Atlas Legal Partners, 2025).



مراحل	کاری	۱۷۵۰ لیر
-------	------	----------

چالش‌های اختصاصی کسب‌وکارهای خانوادگی در مرحله ثبت و تاسیس/ترکیه

- ثبت و آغاز به کار کسب‌وکارهای خانوادگی در ترکیه، به‌ویژه برای واحدهای کوچک و متوسط، با مجموعه‌ای از چالش‌های نهادی، اداری و فرهنگی روبه‌روست. این چالش‌ها نه تنها فرآیند ورود رسمی به بازار را دشوار می‌سازند، بلکه بر کیفیت ساختار حقوقی و مالی آینده نیز تأثیرگذارند.

1) پیچیدگی انتخاب قالب حقوقی

- بسیاری از خانواده‌ها هنگام شروع فعالیت، دانش کافی نسبت به تفاوت‌های میان قالب‌های حقوقی (Ltd. Şti، A.Ş. و سایر اشکال) ندارند. انتخاب نامناسب می‌تواند پیامدهای مهمی در زمینه مالیات، تقسیم سود، ورود شرکا یا جذب سرمایه ایجاد کند. این ناآگاهی در بلندمدت باعث می‌شود برخی خانواده‌ها در ساختارهای غیرمنعطف گرفتار شوند و تغییر قالب با هزینه‌های بالا و پیچیدگی‌های اداری همراه شود (rt-union.com, 2012).
- راهکار نهادی: وزارت تجارت ترکیه با راه‌اندازی سامانه دیجیتال ثبت مرکزی شرکت‌ها^۱ امکان مقایسه و انتخاب آگاهانه‌تر قالب‌های حقوقی را فراهم کرده و نهادهایی مانند TKYD و TAİDER از طریق دوره‌های آموزشی و مشاوره تخصصی، خانواده‌ها را در انتخاب ساختار مناسب یاری می‌کنند.

2) دسترسی محدود به امضای الکترونیک (e-İmza)

- راه‌اندازی شرکت به امضای الکترونیک نیاز دارد. اما هزینه صدور بالا و موانع فنی، به‌ویژه برای خانواده‌های کوچک یا فعال در مناطق غیرشهری، یک مانع جدی محسوب می‌شود. این موضوع می‌تواند فرایند ثبت را به تأخیر بیندازد یا خانواده‌ها را ناچار به استفاده از واسطه‌های پرهزینه کند (Moroglu Arseven, 2023).
- راهکار نهادی: وزارت تجارت ترکیه و نهادهای همکار با توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و کاهش هزینه صدور e-İmza، دسترسی گسترده‌تر را ممکن ساخته‌اند. همچنین KOSGEB با ارائه یارانه‌های مالی و حمایت از دیجیتالی‌سازی، به تسهیل این روند کمک می‌کند.

3) شکاف دیجیتال میان نسل‌ها

- در بسیاری از خانواده‌ها، نسل مؤسس (معمولاً والدین یا بنیان‌گذاران) آشنایی کمی با سامانه‌های آنلاین ثبت شرکت دارند. این شکاف دیجیتال باعث می‌شود خانواده‌ها به وکلا و مشاوران خارجی وابسته شوند و هزینه‌های اولیه افزایش یابد. این امر به‌ویژه در مناطق سنتی یا در میان خانواده‌های مسن‌تر بیشتر دیده می‌شود (Global Citizen Solutions, 2025).

- راهکار نهادی: نهادهای مدنی مانند انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه^۲ و انجمن کسب و کارهای خانوادگی ترکیه^۳ با طراحی کارگاه‌های آموزشی و شبکه‌سازی بین نسل‌های مختلف، خانواده‌ها را با ابزارهای دیجیتال آشنا

^۱Central Registration System (MERSİS)

^۲Corporate Governance Association of Turkey (TKYD)

^۳Turkish Family Business Association (TAİDER)



می‌کنند. همچنین، برنامه‌های OECD/STIP و همکاری سازمان توسعه صنایع کوچک و متوسط ترکیه¹ دوره‌های آموزش کاربری سامانه‌های دولتی برای خانواده‌ها و استارت‌آپ‌ها فراهم کرده‌اند.

4) موانع اداری برای شرکای خارجی

• در مواردی که خانواده‌ها قصد دارند با شریک یا سرمایه‌گذار خارجی شرکت تأسیس کنند، الزام به ترجمه رسمی اسناد، تأییدات حقوقی (Apostille) و تطبیق مدارک با قوانین ترکیه، زمان و هزینه قابل توجهی به فرایند اضافه می‌کند. این مسئله گاه مانعی جدی برای ورود سرمایه خارجی به کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک و متوسط محسوب می‌شود (2023)، (turkishlegaloffice.com).

راهکار نهادی: وزارت تجارت ترکیه در قالب اصلاحات قانون تجارت، فرآیند ثبت شرکت با شریک خارجی را ساده‌تر کرده و امکان شرکت تک‌سهمدار را فراهم آورده است. (WIPO, 2012) علاوه بر این، سامانه MERSİS با دیجیتالی کردن بخش مهمی از تأییدات، روند را کوتاه‌تر کرده و دسترسی آسان‌تری برای خانواده‌ها ایجاد می‌کند.

خلاصه (73) فرآیند ثبت و تأسیس، چالش‌ها و راهکارهای نهادی / کسب و کارهای خانوادگی در ترکیه

منابع	نهادهای اجرایی	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده	نوع حمایت
rt-union.com, 2012	وزارت تجارت ترکیه ¹ سامانه ثبت مرکزی شرکت‌ها (مرسیس) ² و TKYD ³ و TAİDER ⁴	ارائه مشاوره و آموزش در انتخاب قالب حقوقی	طراحی «برنامه انتخاب قالب حقوقی مناسب»	بسیاری از خانواده‌ها دانش کافی نسبت به تفاوت قالب‌های حقوقی ندارند و انتخاب نادرست باعث پیامدهای مالیاتی و مدیریتی می‌شود	پیچیدگی انتخاب قالب حقوقی	حمایت آموزشی و مشاوره‌ای
Moroglu Arseven, 2023	وزارت تجارت ترکیه ¹ KOSGEB ⁵	ارائه زیرساخت‌های دیجیتال و کاهش هزینه‌ها	دسترسی آسان به e-İmza	هزینه بالا و موانع فنی برای استفاده از امضای الکترونیک خانواده‌های کوچک	دسترسی محدود به امضای الکترونیک (e-İmza)	حمایت مالی و تکنیکی
Global Citizen Solutions, 2025	TKYD ³ و TAİDER ⁴ KOSGEB ⁵	برگزاری کارگاه‌های آموزشی و شبکه‌سازی بین نسلی	کاهش شکاف دیجیتال بین نسل‌ها	نسل مؤسس با سامانه‌های آنلاین آشنا نیست و وابستگی به وکلا افزایش می‌یابد	شکاف دیجیتال میان نسل‌ها	حمایت آموزشی و شبکه‌سازی
turkishlegaloffice.co	وزارت تجارت	دیجیتالی‌ساز	رفع موانع	نیاز به ترجمه و	موانع اداری	حمایت

¹ Small and Medium Enterprises Development Organization of Turkey (KOSGEB)



m, 2023	ترکیه ¹ سامانه ثبت مرکزی شرکتها ²	ی بخش تأیید اسناد و ساده سازی فرآیند خارجی	اداری برای شرکای خارجی	تأیید اسناد خارجی (Apostille) زمان و هزینه اضافی ایجاد می کند	برای شرکای خارجی	مقرراتی و اجرایی
WIPO, 2012 Atlas Legal Partners, 2025	وزارت تجارت ترکیه ¹ سامانه ثبت مرکزی شرکتها ²	ساده سازی ساختار حقوقی برای خانواده ها	اجرای قانون تجارت جدید و امکان شرکت تک سهامدار	محدودیت قانونی و پیچیدگی در انتخاب و ثبت شرکت	عدم تطبیق ساختار حقوقی با نیاز خانواده ها	حمایت قانونی و مقرراتی
OECD/STIP, 2025 KOSGEB ⁵	KOSGEB ⁵ TKYD ³ TAİDER ⁴	ارائه آموزش، مشاوره و حمایت مالی برای کسب و کارهای تازه ثبت شده	تسهیل ثبت و تأسیس برای خانواده ها	کمبود دانش عملیاتی و مشاوره برای ثبت کسب و کارهای خانوادگی	نیاز به پشتیبانی آموزشی و مالی	حمایت آموزشی، مالی و مشاوره ای

بخش دوم: چالش های کسب و کارهای خانوادگی ترکیه در مرحله تداوم و جانشینی

• مرحله تداوم¹ یکی از حیاتی ترین مقاطع در چرخه عمر کسب و کارهای خانوادگی است؛ زیرا در این مرحله، شرکت ها پس از ثبت و تثبیت اولیه، با چالش هایی مرتبط با مدیریت بین نسلی، تقسیم قدرت، و حفظ یکپارچگی مالکیت روبه رو می شوند. تحقیقات نشان می دهد که بیش از نیمی از کسب و کارهای خانوادگی در جهان نمی توانند از نسل بنیان گذار به نسل دوم منتقل شوند و تنها درصد اندکی در نسل سوم یا چهارم باقی می مانند. (Ward, 2004) دلیل اصلی این ناکامی ها تعارضات خانوادگی، نبود برنامه ریزی جانشینی و ضعف در سازوکارهای نهادی است که می تواند تداوم فعالیت اقتصادی را با تهدید جدی مواجه کند. در ترکیه نیز، مانند بسیاری از کشورها، تداوم و جانشینی به عنوان یکی از پریسک ترین مراحل حیات کسب و کارهای خانوادگی شناخته می شود و دولت و نهادهای مدنی برای مقابله با این چالش ها اقدامات نهادی مشخصی طراحی و اجرا کرده اند (Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lansberg, 1997; Taider, 2021).

1) انتخاب جانشین و معیارهای آن

• در بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی ترکیه، انتخاب جانشین به طور سنتی بر اساس اصول اولویت پذیری پسر بزرگ تر انجام می شود. این رویکرد می تواند موجب نادیده گرفتن ظرفیت ها و توانمندی های دیگر اعضای خانواده، به ویژه دختران، شود. مطالعات نشان می دهد دختران در فرآیند جانشینی کمتر از پسران در نظر گرفته می شوند و این امر ممکن است تداوم کسب و کار را به خطر بیندازد (Symbiosis Online Publishing, 2024). راهکار نهادی:

¹ Continuity Stage



- نهادهای مدنی مانند انجمن کسب و کارهای خانوادگی ترکیه (TAİDER) با ارائه دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های جانشینی تلاش می‌کنند تا معیارهای انتخاب جانشین منصفانه و مبتنی بر شایستگی باشد.
- دانشگاه‌ها مانند سابانجی و کوچ برنامه‌های آموزشی و MBA تخصصی مدیریت کسب و کار خانوادگی را ارائه می‌دهند تا نسل بعد با مهارت‌های لازم آشنا شود (Sabancı University, 2020).
- (2) فقدان برنامه‌ریزی رسمی برای جانشینی
- بسیاری از بنیان‌گذاران کسب و کارهای خانوادگی ترجیح می‌دهند انتقال قدرت را به تعویق بیندازند. تنها حدود ۳۰ درصد از کسب و کارهای خانوادگی ترکیه برای جانشینی برنامه‌ریزی رسمی دارند (Sandu & Nye, 2020; TAİDER, 2021). این تأخیر می‌تواند در صورت فوت یا کناره‌گیری بنیان‌گذار باعث بحران شود. راهکار نهادی:
- تدوین پروتکل‌های خانوادگی و برنامه‌های جانشینی تحت حمایت TAİDER و اتحادیه اتاق‌های بازرگانی و بورس‌های کالای ترکیه (TOBB) برای ایجاد نقشه مدون انتقال مدیریت و مالکیت (TOBB, 2019).
- (3) تعارضات خانوادگی
- اختلافات بین اعضای خانواده بر سر تقسیم قدرت، سهام و نقش‌ها یکی از عوامل اصلی فروپاشی کسب و کارهای خانوادگی است. این تعارضات به‌ویژه در شرکت‌های بزرگ خانوادگی با چندین وارث و شاخه‌های مختلف خانوادگی پررنگ است (Çolpan & Jones, 2016). راهکار نهادی:
- استفاده از خدمات میانجی‌گری و مشاوره حرفه‌ای توسط TAİDER و مراکز آموزشی برای کاهش تنش‌ها و طراحی سازوکار حل اختلاف.
- (4) ضعف ساختارهای حاکمیتی و مدیریتی
- در بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی ترکیه، ساختارهای حاکمیتی ضعیف و مدیریت غیررسمی وجود دارد که منجر به تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف، تعارضات خانوادگی و کاهش بهره‌وری می‌شود. تقریباً ۸۰ درصد کسب و کارهای خانوادگی با این چالش مواجه هستند (Oba, Ozsoy, & Atakan, 2015). راهکار نهادی:
- اصلاح قانون تجارت ترکیه (۲۰۱۱) با تمرکز بر شفافیت، حاکمیت شرکتی و مقررات انتقال سهام (Karanfiloglu Law Firm, 2020).
- مقررات شورای بازار سرمایه ترکیه (CMB) با الزام هیأت‌مدیره‌های مستقل و استانداردسازی گزارش‌دهی مالی (Capital Markets Board of Turkey, 2014).
- (5) ضعف ساختارهای حقوقی داخلی
- بسیاری از شرکت‌های خانوادگی فاقد اساسنامه داخلی (bylaws) یا توافق‌نامه سهام‌داری (shareholders agreements) هستند. این خلأها هنگام انتقال سهام و مدیریت باعث اختلاف و ناامنی حقوقی می‌شوند (Uysal, 2019).
- راهکار نهادی:



- تدوین اساسنامه و توافق‌نامه‌های سهام توسط مشاوران حقوقی با حمایت TAİDER و دانشگاه‌ها، برای ایجاد چارچوب قانونی روشن در انتقال سهام و مدیریت.
- ۶. چالش‌های حقوقی انتقال سهام
- قوانین ترکیه چارچوبی برای انتقال سهام تعیین کرده‌اند، اما اجرای ناقص یا نادیده گرفتن آن‌ها می‌تواند پایداری شرکت را تهدید کند:
- ماده ۴۱۶ قانون تجارت ترکیه: انتقال سهام شرکت‌های سهامی عام باید مطابق قانون انجام شود؛ در غیر این صورت ابطال حقوقی رخ می‌دهد (Turkish Commercial Code, 2011).
- ماده ۴۹۱ قانون تجارت: سهام پرداخت‌نشده تنها با تأیید شرکت قابل انتقال است.
- ماده ۴۷۲۱ قانون مدنی: مالکیت ارثی باید مطابق مقررات انتقال یابد.
- راهکار نهادی:
- اصلاح قوانین تجارت و مدنی برای تضمین امنیت انتقال سهام بین نسلی (Karanfiloglu Law Firm, 2020; Turkish Civil Code, 2001).
- آموزش خانواده‌ها توسط TAİDER و دانشگاه‌ها برای رعایت چارچوب قانونی.
- ۷. کمبود شفافیت مالی
- گزارش‌دهی مالی شفاف و استاندارد در بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی وجود ندارد، که باعث کاهش اعتماد میان اعضای خانواده و سرمایه‌گذاران خارجی می‌شود. (Capital Markets Board of Turkey, 2022).
- راهکار نهادی:
- الزام به افشای اطلاعات مالی طبق استانداردهای بین‌المللی توسط شورای بازار سرمایه ترکیه (CMB) و ارائه مشاوره توسط TOBB و TAİDER.
- جمع‌بندی: کسب‌وکارهای خانوادگی ترکیه در مرحله تداوم و جانشینی با چالش‌های مهمی روبه‌رو هستند: نبود برنامه‌ریزی مدون، تعارضات خانوادگی، ضعف حاکمیت و شفافیت مالی، پیچیدگی‌های حقوقی و محدودیت‌های فرهنگی در انتخاب جانشین. دولت ترکیه با اصلاح قوانین و شورای بازار سرمایه و سازمان‌های غیردولتی با آموزش و حمایت نهادی تلاش کرده‌اند بستر پایدارتری ایجاد کنند، اما موفقیت نهایی وابسته به آمادگی خانواده‌ها برای پذیرش حاکمیت شرکتی و برنامه‌ریزی جانشینی است.

جدول 74) چالش‌ها و راهکارهای نهادی رفع چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در مرحله تداوم / ترکیه

منابع	نهادهای اجرایی	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده	نوع حمایت
Symbiosis Online Publishing, 2024 Sabancı University,	**انجمن کسب‌وکارهای خانوادگی ترکیه (TAİDER)** دانشگاه‌های سابانجی و	آموزش و کارگاه‌های جانشینی، برنامه‌های MBA	ارتقای معیارهای انتخاب جانشین بر اساس شایستگی، کاهش تبعیض	انتخاب جانشین غالباً بر اساس سنت اولویت پسر بزرگ است و ظرفیت‌های دیگر اعضا نادیده	انتخاب جانشین و معیارهای آن	حمایت آموزشی و مشاوره‌ای



2020	کوچ	تخصصی	جنسی	گرفته می شود		
Sandu & Nye, 2020; TAİDER, 2021	TAİDER ⁴ **اتحادیه اتاق های بازرگانی و بورس های کالای ترکیه (TOBB)** ⁶	تدوین پروتکل های خانوادگی و برنامه های جانشینی	ایجاد برنامه رسمی و مدون برای انتقال مدیریت و مالکیت	فقدان برنامه ریزی رسمی برای جانشینی، تأخیر در انتقال قدرت	فقدان برنامه ریزی رسمی برای جانشینی	حمایت آموزشی و اجرایی
Çolpan & Jones, 2016	TAİDER ⁴ TOBB ⁶	خدمات میانجی گری و مشاوره حرفه ای	کاهش تعارضات خانوادگی و تسهیل توافقات	اختلافات خانوادگی بر سر تقسیم قدرت، سهام و نقش ها	تعارضات خانوادگی	حمایت مشاوره ای و شبکه سازی
Oba, Ozsoy, & Atakan, 2015	وزارت تجارت ترکیه ¹ شورای بازار سرمایه ترکیه (CMB) ⁷	اصلاح قوانین و تدوین مقررات حاکمیت شرکتی	تقویت شفافیت و مدیریت رسمی، کاهش تصمیم گیری غیرشفاف	ضعف ساختارهای حاکمیتی و مدیریتی	ضعف حاکمیت و مدیریت	حمایت قانونی و مقرراتی
Uysal, 2019	TAİDER ⁴ دانشگاه ها	تدوین اساسنامه ها و توافق نامه های سهام	ایجاد چارچوب حقوقی روشن برای مدیریت و انتقال سهام	نبود ساختار حقوقی داخلی (bylaws shareholders agreements)	ضعف ساختارهای حقوقی داخلی	حمایت قانونی و مشاوره ای
Turkish Commercial Code, 2011; Turkish Civil Code, 2001	وزارت دادگستری ترکیه ⁸ TAİDER ⁴	آموزش قانونی و تطبیق با چارچوب حقوقی	تضمین انتقال قانونی سهام و مالکیت ارثی	چالش های حقوقی انتقال سهام، اجرای ناقص قوانین	چالش های حقوقی انتقال سهام	حمایت قانونی و آموزشی
Capital Markets Board of Turkey, 2022	شورای بازار سرمایه ترکیه ⁷ (CMB) TAİDER ⁴ TOBB ⁶	الزام به گزارش دهی مالی شفاف و استاندارد	افزایش شفافیت مالی و اعتماد میان اعضای خانواده و سرمایه گذاران خارجی	کمبود شفافیت مالی در گزارش دهی	شفافیت مالی	حمایت مقرراتی و آموزشی

چالش های کسب و کارهای خانوادگی در مرحله خروج در کشور ترکیه و راهکارهای نهادی

1. عدم برنامه ریزی مناسب برای جانشینی:

مطالعات نشان می دهند تنها حدود ۴۲ درصد از مالکان کسب و کارهای خانوادگی در ترکیه دارای برنامه ریزی رسمی برای انتقال مالکیت هستند، در حالی که نزدیک به نیمی از آنان قصد دارند ظرف پنج سال آینده از کسب و کار خود خارج شوند. نبود برنامه رسمی باعث ایجاد سردرگمی و ریسک در انتقال مالکیت می شود (Kiplinger, 2025)



راهکار نهادی/انجمن حکمرانی شرکتی ترکیه (TKYD) کارگاه‌ها و سمینارهای تخصصی برای اعضای خانواده و مدیران برگزار می‌کند تا چارچوب‌های مدیریتی شفاف ایجاد شده و فرآیند جانشینی از قبل برنامه‌ریزی شود. این اقدام به ویژه ضعف در حکمرانی شرکتی و نبود ساختار مدیریتی منسجم را هدف قرار می‌دهد. (TKYD, 2022)

2. مشکلات قانونی و ساختاری:

✓ ابهام در مالکیت و سهام: در بسیاری از خانواده‌ها، سهام شرکت میان چند نسل یا اعضای متعدد تقسیم شده و ساختار مالکیتی شفاف وجود ندارد که در هنگام انتقال مالکیت موجب اختلافات حقوقی و تأخیر در تصمیم‌گیری می‌شود (ResearchGate, 2023).

✓ محدودیت‌های قانونی در انتقال مالکیت: قوانین ترکیه، به ویژه قانون تجارت شماره ۶۱۰۲ و قانون مدنی شماره ۴۷۲۱، چارچوب حقوقی مشخصی دارند، اما پیچیدگی اجرای آن‌ها فرآیند انتقال را طولانی و پرهزینه می‌کند (ResearchGate, 2023).

✓ نبود مشاوره حقوقی تخصصی: بسیاری از خانواده‌ها دسترسی کافی به مشاوران حقوقی ندارند که مشکلات ساده را به اختلافات پیچیده تبدیل می‌کند (ResearchGate, 2023).

✓ چالش‌های قراردادهای و توافق‌نامه‌های داخلی: نبود قراردادهای رسمی یا ناکارآمدی آن‌ها باعث محدود شدن راه‌حل‌های قانونی در تعارضات می‌شود (ResearchGate, 2023).
راهکار نهادی:

✓ PwC ترکیه (PwC Türkiye) خدمات مشاوره‌ای جامع در حوزه برنامه‌ریزی جانشینی ارائه می‌دهد که شامل طراحی ساختارهای حقوقی، تدوین قوانین داخلی خانواده و برنامه‌های انتقال مالکیت است. این اقدام باعث بهینه‌سازی قانونی و مالی فرآیند انتقال نسل و کاهش تعارض بین نسل‌ها می‌شود (PwC Türkiye, 2023).

✓ اجرای قانون مدنی ترکیه (قانون شماره ۴۷۲۱) به خانواده‌ها امکان می‌دهد پیش از بروز بحران، سهم مالکیت هر فرد را مشخص کرده و از اختلافات حقوقی جلوگیری کنند (Karanfiloglu, 2023).

۳. اختلافات خانوادگی و مدیریتی: تحقیقات نشان می‌دهند حدود ۸۰ درصد از شکست‌های کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل مسائل خانوادگی و تنها ۲۰ درصد به دلایل تجاری است (Daily Sabah, 2016).

راهکار نهادی: همکاری مشترک/انجمن‌های TKYD و TÜSİAD (Turkish Industry & Business Association) باعث برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی برای تقویت دانش مدیریتی، آگاهی نسبت به اصول حاکمیت شرکتی و بهبود فرآیند جانشینی شده است (TÜSİAD, 2011).

۴. تصمیم‌گیری‌های سخت درباره جانشینی: انتخاب جانشین مناسب می‌تواند چالشی بزرگ باشد؛ عوامل متعددی مانند توسعه شخصی و حرفه‌ای جانشین، برنامه‌ریزی و فعالیت‌های کنترلی بر این تصمیم تأثیر دارند (ResearchGate, 2023).

راهکار نهادی: تحقیقات دانشگاهی و مطالعات تحلیلی مانند Bozer & Levin (2024) مدل‌ها و ابزارهای کاربردی برای تسهیل فرآیند جانشینی ارائه می‌دهند تا خانواده‌ها و مشاوران بتوانند سناریوهای مختلف انتقال مالکیت را ارزیابی کرده و بهترین راهکارها را انتخاب کنند.



جمع‌بندی: مرحله خروج کسب‌وکارهای خانوادگی در ترکیه با چالش‌های متعددی از جمله نبود برنامه‌ریزی جانشینی، ضعف حکمرانی شرکتی، تعارضات بین نسلی و ابهامات حقوقی مواجه است. دولت، انجمن‌ها و مؤسسات مشاوره‌ای با اقدامات قانونی، آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای تلاش کرده‌اند پایداری کسب‌وکارها را حفظ کرده و فرآیند خروج را بهینه کنند. تمرکز این اقدامات بر تقویت حاکمیت شرکتی، تدوین برنامه‌های جانشینی، آموزش نسل جدید و استفاده از پژوهش‌های تحلیلی است.

جدول 75) چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی در مرحله خروج در کشور ترکیه و اقدامات نهادی رفع چالش‌ها

منابع	نهادهای اجرایی	نوع حمایت	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف‌گذاری شده
TKYD, 2022	انجمن حکمرانی شرکتی ترکیه (TKYD-Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği)	آموزشی و مشاوره‌ای	انجمن حکمرانی شرکتی ترکیه (TKYD) کارگاه‌ها و سمینارهای تخصصی برگزار می‌کند تا نقش‌ها و مسئولیت‌ها مشخص و فرآیند جانشینی از قبل برنامه‌ریزی شود	برنامه‌ریزی جانشینی و ایجاد چارچوب مدیریتی شفاف	تنها حدود ۴۲٪ مالکان دارای برنامه رسمی جانشینی هستند و انتقال مالکیت بدون برنامه ریسک بالایی دارد	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای جانشینی
PwC Türkiye, 2023	PwC ترکیه (PwC Türkiye)	مشاوره حقوقی و مالی	PwC ترکیه (PwC Türkiye) مشاوره‌ای شامل طراحی ساختار حقوقی، قوانین داخلی خانواده و برنامه‌های انتقال مالکیت ارائه می‌دهد	طراحی ساختار حقوقی و تدوین قوانین داخلی خانواده	سهام شرکت میان چند نسل یا اعضای متعدد تقسیم شده و ساختار مالکیتی شفاف وجود ندارد	مشکلات قانونی و ساختاری: ابهام در مالکیت و سهام
Turkish Civil Code, 2001; Turkish Commercial Code, 2011	دولت ترکیه- وزارت دادگستری و مراجع حقوقی	قانونی و مشاوره‌ای	اجرای قانون مدنی ترکیه (قانون شماره ۴۷۲۱) و قانون تجارت شماره ۶۱۰۲، سهم مالکیت هر فرد قبل از بحران مشخص می‌شود	رعایت چارچوب قانونی و تدوین برنامه انتقال مالکیت	قوانین ترکیه پیچیده و مراحل قانونی طولانی و پرهزینه هستند	مشکلات قانونی و ساختاری: محدودیت‌های قانونی در انتقال مالکیت
PwC Türkiye, 2023	PwC ترکیه (PwC Türkiye)	مشاوره‌ای	PwC ترکیه و سایر مؤسسات مشاوره‌ای راهکارهای تخصصی برای حل اختلافات و انتقال مالکیت ارائه می‌دهند	ارائه مشاوره تخصصی حقوقی و مالی	دسترسی ناکافی به مشاوران حقوقی باعث پیچیده‌تر شدن مشکلات ساده می‌شود	نبود مشاوره حقوقی تخصصی
ResearchGate, 2023	PwC ترکیه (PwC)	حقوقی و مشاوره‌ای	خانواده‌ها با استفاده از خدمات مشاوره‌ای،	تدوین قراردادهای	قراردادها و توافقی‌نامه‌های	چالش‌های قراردادهای



	Türkiye); TKYD		قراردادهای داخلی و توافق نامه های سهامداری را تدوین می کنند	رسمی و کارآمد	داخلی ناقص یا ناکارآمد هستند	توافق نامه های داخلی
TÜSİAD, 2011	TKYD و TÜSİAD	آموزشی و شبکه سازی	همکاری مشترک TÜSİAD و TKYD (TÜSİAD-Turkish Industry & Business Association) سمینارها و کارگاه های آموزشی برگزار می کنند تا دانش مدیریتی و فرآیند جانشینی بهبود یابد	آموزش و تقویت حاکمیت شرکتی و مدیریت بین نسلی	اختلافات بین اعضای خانواده موجب شکست کسب و کار می شود	اختلافات خانوادگی و مدیریتی
Bozer & Levin, 2024	دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی	پژوهش ی و تحلیلی	تحقیقات دانشگاهی و مطالعات تحلیلی (Bozer & Levin, 2024) سناریوهای مختلف انتقال مالکیت را ارزیابی و راهکار مناسب ارائه می دهند	مدل ساز ی و ابزارهای تحلیلی برای جانشینی	انتخاب جانشین مناسب تحت تأثیر عوامل توسعه شخصی و حرفه ای و فعالیت های کنترلی است	تصمیم گیری ها ی سخت درباره جانشینی

جدول 76) جدول جامع چالش های کسب و کارهای خانوادگی در کشور ترکیه و راهکارها

منابع	نهاد های اجرایی	نوع حمایت	توضیح روش	روش حل	توضیح مشکل	مشکل هدف گذاری شده	مرحله
rt- union.com, 2012; TKYD, 2022	انجمن کسب و کارهای خانوادگی ترکیه (TKYD- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği)	آموزش ی و مشاوره ای	آموزش ها و مشاوره توسط TKYD مؤسسات حقوقی به خانواده ها کمک می کند تا قالب مناسب شرکت را انتخاب کنند	ارائه مشاوره حقوقی و آموزش انتخاب قالب مناسب	عدم دانش حقوقی خانواده ها باعث انتخاب نامناسب قالب حقوقی و پیامدهای مالیاتی و مدیریتی می شود	پیچیدگی انتخاب قالب حقوقی	ثبت و تاسیس (Kuruluş ve Tescil)
Moroglu Arseven, 2023; OECD/STIP, 2025	سازمان حمایت از کسب و کارهای کوچک و متوسط ترکیه	مالی و فنی	KOSGE B تسهیلات مالی و پشتیبانی فنی ارائه می دهد	تسهیل صدور و ارائه کمک فنی	هزینه صدور بالا و موانع فنی برای خانواده های	دسترسی محدود به- e- İmza	



	(KOSGEB-Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)				کوچک		
Global Citizen Solutions, 2025; TKYD, 2024	انجمن کسب و کارهای خانوادگی ترکیه (TKYD); انجمن TAİDER (Turkish Family Business Association)	آموزش ی و مشاوره‌ای	TKYD و TAİDER آموزش استفاده از سامانه‌های دیجیتال و ثبت آنلاین ارائه می‌دهند	آموزش دیجیتال و سامانه‌های آنلاین	نسل مؤسس با سامانه‌های آنلاین ناآشناست و وابستگی به وکلا افزایش می‌یابد	شکاف دیجیتال بین نسل‌ها	
Atlas Legal Partners, 2025	وزارت تجارت ترکیه (Ministry of Trade-Türkiye Ticaret Bakanlığı)	اداری و دیجیتال	سامانه MERSİS دیجیتالی سازی ثبت شرکت‌ها و کاهش زمان و هزینه را امکان پذیر می‌کند	دیجیتالی سازی فرایند ثبت	نیاز به ترجمه و تأیید اسناد خارجی (Apostille) زمان و هزینه اضافی ایجاد می‌کند	موانع اداری برای شرکای خارجی	
Symbiosis Online Publishing, 2024	انجمن کسب و کارهای خانوادگی ترکیه (TKYD-Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği)	آموزش ی و مشاوره‌ای	TKYD کارگاه‌ها و آموزش‌هایی برای برنامه‌ریزی و جانشینی و شفاف سازی نقش‌ها ارائه می‌دهد	تدوین چارچوب شفاف جانشینی و آموزش خانواده	رویکرد سنتی انتخاب جانشین بر اساس پسر بزرگ باعث نادیده گرفتن سایر اعضا به ویژه دختران می‌شود	انتخاب جانشین و معیارهای آن	تداوم و جانشینی (Süreklilik ve Nesil Değişimi)
Sandu & Nye, 2020; Taider, 2021	انجمن TKYD; دانشگاه‌ها (Sabancı)	آموزش ی و پژوهشی	TKYD و دانشگاه‌ها برنامه‌ریزی رسمی و	تدوین برنامه جانشینی رسمی و	تنها ۳۰٪ کسب و کارهای خانوادگی برنامه رسمی	فقدان برنامه‌ریزی رسمی برای جانشینی	



	University-Sabancı Üniversitesi, Koç University-Koç Üniversitesi)		ابزارهای تحلیلی برای جانشینی ارائه می‌دهند	حرفه‌ای	دارند و تأخیر در انتقال قدرت بحران‌زا است		
Çolpan & Jones, 2016; TÜSİAD, 2011	TKYD; انجمن صنایع و کسب‌وکار ترکیه (TÜSİAD- Turkish Industry & Business Association)	آموزش ی و شبکه‌سازی	TKYD TÜSİAD سمینارها و کارگاه‌های آموزشی برای مدیریت تعارض و بهبود حاکمیت شرکتی برگزار می‌کنند	آموزش مدیریت تعارض و حاکمیت شرکتی	اختلافات بین اعضا بر سر سهام و نقش‌ها اصلی‌ترین عامل فروپاشی است	تعارضات خانوادگی	
Oba, Ozsoy, & Atakan, 2015; Capital Markets Board of Turkey, 2014	شورای بازار سرمایه ترکیه (CMB- Sermaye Piyasası Kurulu)	قانونی و نظارتی	مقررات شورای بازار سرمایه (CMB- Capital Markets Board of Turkey) الزامات شفافیت و هیأت‌مدیره مستقل را وضع می‌کند	تقویت حاکمیت شرکتی و هیأت‌مدیره مستقل	مدیریت غیررسمی و تصمیم‌گیری غیرشفاف باعث کاهش بهره‌وری می‌شود	ضعف ساختارهای حاکمیتی و مدیریتی	
Uysal, 2019	PwC ترکیه (PwC Türkiye); TKYD	حقوقی و مشاوره‌ای	مشاوره حقوقی و طراحی قراردادهای داخلی توسط PwC TKYD	تدوین اساسنامه و توافق‌نامه‌های داخلی	نبود اساسنامه داخلی و توافق‌نامه سهام‌داری باعث اختلاف می‌شود	ضعف ساختارهای حقوقی داخلی	
Turkish Commercial Code, 2011;	دولت ترکیه- وزارت دادگستری و مراجع حقوقی	قانونی و مشاوره‌ای	اجرای قانون تجارت شماره ۶۱۰۲ و	رعایت قوانین و تدوین برنامه انتقال	پیچیدگی قوانین تجارت و مدنی فرآیند	چالش‌های حقوقی انتقال سهام	



Turkish Civil Code, 2001			قانون مدنی شماره ۴۷۲۱، مشخص کردن سهام هر فرد پیش از بحران	مالکیت	انتقال را دشوار می کند		
Capital Markets Board of Turkey, 2022	شورای بازار سرمایه ترکیه (CMB-Sermaye Piyasası Kurulu)	قانونی و نظارتی	CMB مقررات شفافیت، افشا و حسابرسی مستقل را برای شرکت های سهامی وضع کرده است	الزامات شفافیت و حسابرسی مستقل	گزارش ده ی مالی ناقص باعث کاهش اعتماد و مشکلات سرمایه گذاری می شود	شفافیت مالی کمبود	
Kiplinger, 2025	-TKYD انجمن کسب و کارهای خانوادگی ترکیه	آموزش ی و مشاوره ای	کارگاه ها و سمینارهای TKYD برای برنامه ریزی و جانشینی و مشخص کردن نقش ها	برنامه ریزی جانشینی و ایجاد چارچوب مدیریتی	تنها ۴۲٪ مالکان برنامه رسمی دارند و انتقال بدون برنامه ریسک بالایی دارد	عدم برنامه ریزی مناسب برای جانشینی	خروج و انتقال مالکیت (Çıkış ve Mülkiyet Değişimi)
ResearchGate, 2023; Karanfiloğlu, 2023	PwC Türkiye دولت ترکیه-وزارت دادگستری	حقوقی و مشاوره ای	PwC ترکیه خدمات مشاوره حقوقی و مالی ارائه می دهد و قانون مدنی شماره ۴۷۲۱ و قانون تجارت شماره ۶۱۰۲ چارچوب قانونی انتقال را مشخص می کنند	طراحی ساختار حقوقی و رعایت چارچوب قانونی	ابهام مالکیت و سهام میان چند نسل و محدودیت های قانونی انتقال	مشکلات قانونی و ساختاری	
ResearchGate, 2023	PwC Türkiye	مشاوره حقوقی و مالی	خدمات PwC مؤسسات مشاوره ای برای انتقال مالکیت و حل اختلاف	ارائه مشاوره تخصصی	دسترسی ناکافی به مشاوران حقوقی باعث پیچیدگی مشکلات می شود	نبود مشاوره حقوقی تخصصی	



ResearchGate, 2023	PwC Türkiye; TKYD	حقوقی و مشاوره‌ای	تدوین اساسنامه داخلی و توافق نامه سهام توسط PwC TKYD	تدوین قراردادهای رسمی	قراردادها ناقص یا ناکارآمد هستند	چالش‌های قراردادهای توافق نامه‌های داخلی	
Daily Sabah, 2016; TÜSİAD, 2011	TKYD; TÜSİAD	آموزشی و شبکه‌سازی	سمینارها و کارگاه‌های TKYD TÜSİAD برای تقویت حاکمیت شرکتی و دانش مدیریتی	آموزش مدیریت تعارض و حاکمیت شرکتی	۸۰٪ شکست‌ها ناشی از اختلافات خانوادگی است	اختلافات خانوادگی و مدیریتی	
Bozer & Levin, 2024	دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی	پژوهشی و تحلیلی	تحقیقات دانشگاهی ابزارهای تحلیلی برای ارزیابی سناریوهای انتقال ارائه می‌دهند	مدل‌سازی و ابزارهای تحلیلی	انتخاب جانشین مناسب تحت تأثیر عوامل توسعه شخصی و حرفه‌ای است	تصمیم‌گیری‌های سخت درباره جانشینی	

4-2-2- ایستایی‌شناسی همسنگانه کشورهای منتخب در مراحل ثبت و تأسیس، تداوم و جانشینی، خروج و انتقال مالکیت

در این مطالعه، کشورهای دانمارک، آمریکا، آلمان، ایتالیا، ژاپن، چین، عربستان، قطر و ترکیه بررسی شدند. تحلیل بر اساس سه سطح کلیدی کسب‌وکارهای خانوادگی انجام شد: ثبت و تأسیس، تداوم و جانشینی، و خروج و انتقال مالکیت. تمرکز اصلی بر شناسایی چالش‌ها و راهکارهای نهادی بود تا الگوهای مشترک و متمایز برای بهینه‌سازی ایران استخراج شود. ذیلاً چالش‌ها و راهکارهای کشورهای که (عموماً مشترک به نظر می‌رسند. به شرح زیر و به صورت اجمال مرور می‌شوند:

جدول 77) چالش‌ها و راهکارهای عموماً مشترک کشورهای منتخب

مرحله	کشور / منطقه	مثال‌ها	چالش‌ها	راهکارها	تحلیل مقایسه‌ای
تداوم و جانشینی	خاورمیانه و آسیا	ترکیه و قطر: پروتکل خانوادگی و	فقدان برنامه رسمی و حرفه‌ای، تصمیم‌گیری	کارگاه‌های آموزشی و پروتکل خانوادگی، ایجاد	کشورهای در حال توسعه برای جبران ضعف‌های



نهادی، به آموزش، پروتکل‌های مشاوره‌ای و هیأت‌مدیره مستقل متکی هستند	هیأت‌مدیره مستقل، آموزش مدیریت تعارض و تقویت حاکمیت شرکتی	غیرشفاف، اختلافات خانوادگی، ضعف ساختارهای حاکمیتی	کارگاه‌های مدیریت تعارض		
تمرکز بر حاکمیت شرکتی نهادینه و الزامات قانونی، بستر مطمئن برای انتقال قدرت فراهم می‌شود	برنامه‌ریزی رسمی، الزام قانونی، ابزارهای تحلیلی و مشاوره حرفه‌ای برای انتخاب جانشین و کاهش ریسک‌ها	الزام قانونی به هیأت‌مدیره مستقل، شفافیت مدیریتی، برنامه‌ریزی رسمی برای انتقال قدرت	آمریکا: برنامه جانشینی رسمی و ساختاریافته با مشاوران حرفه‌ای	کشورهای پیشرفته (ژاپن، آلمان، دانمارک، ایتالیا، آمریکا)	تداوم و جانشینی
تلاش برای کاهش پیچیدگی‌ها و محدودیت‌ها از طریق آموزش، مشاوره و دیجیتال‌سازی	مشاوره حقوقی و طراحی قراردادهای چارچوب‌های انتقال مالکیت، آموزش و کارگاه‌های برنامه‌ریزی خروج، سامانه‌های دیجیتال	نبود برنامه رسمی، پیچیدگی قوانین انتقال، مشکلات حقوقی ناشی از قراردادهای اساسنامه ناقص، محدودیت دسترسی به مشاوران حرفه‌ای	قطر: فقدان چارچوب مشخص و دسترسی محدود به مشاوران حرفه‌ای	خاورمیانه و آسیا	خروج و انتقال مالکیت
فرآیند خروج و انتقال مالکیت با چارچوب قانونی و پیش‌بینی سناریو انجام می‌شود و ریسک اختلاف خانوادگی کاهش می‌یابد	چارچوب قانونی و قراردادهای استاندارد، حسابرسی مستقل، مشاوره تخصصی، ابزارهای تحلیلی برای سناریوهای انتقال	چارچوب قانونی شفاف، قراردادهای استاندارد، حسابرسی مستقل و استفاده از ابزارهای تحلیلی	آمریکا: برنامه‌ریزی سناریو و چارچوب قانونی، انتقال مالکیت بدون تعارض و با شفافیت کامل	کشورهای پیشرفته (ژاپن، آلمان، دانمارک، ایتالیا، آمریکا)	خروج و انتقال مالکیت
کشورهای در حال توسعه ترکیبی از آموزش، دیجیتال‌سازی و حمایت مالی را برای حل مشکلات قانونی و اجرایی به کار می‌گیرند	آموزش حقوقی و مشاوره حرفه‌ای، دیجیتال‌سازی ثبت و صدور مجوزها، پورتال‌های متمرکز، تسهیلات مالی و وام‌های کم‌بهره	پیچیدگی قالب‌های حقوقی و سردرگمی خانواده‌ها، پراکندگی مجوزها و طولانی بودن فرآیندها، دسترسی محدود به منابع مالی اولیه و شکاف دیجیتال	قطر: ثبت شرکت با مدارک دیجیتال و فیزیکی؛ عربستان: انتخاب قالب حقوقی نامناسب رایج است	خاورمیانه و آسیا	ثبت و تأسیس
تمرکز بر نهادینه‌سازی فرآیندها و استانداردسازی قوانین، کاهش خطاها و اختلافات، آموزش نقش مکمل دارد	چارچوب قانونی شفاف و سیستماتیک، فرآیندهای استاندارد و پیش‌نهادی، استفاده از مشاوران حرفه‌ای	قوانین شفاف اما پیچیده، الزام به رعایت استانداردهای شفافیت و حسابرسی مستقل، محدودیت در ثبت سهام خارجی	آمریکا: چارچوب قانونی شفاف و مشاوران حرفه‌ای؛ آلمان: رعایت دقیق الزامات هیأت‌مدیره مستقل	کشورهای پیشرفته (ژاپن، آلمان، دانمارک، ایتالیا، آمریکا)	ثبت و تأسیس

- نتیجه‌گیری تحلیلی و پیام برای ایران:
- کشورهای پیشرفته، از جمله آمریکا، تمرکز بر نهادینه‌سازی فرآیندها، الزام قانونی، حاکمیت شفاف، استانداردسازی قراردادهای و ابزارهای تحلیلی دارند؛ آموزش و مشاوره نقش تکمیلی دارد.
- کشورهای در حال توسعه و خاورمیانه از ترکیبی از آموزش، مشاوره، دیجیتال‌سازی و حمایت مالی برای جبران ضعف‌های نهادی و قانونی استفاده می‌کنند.



پیام عملی برای ایران: شناسایی ضعف‌های نهادی، قانونی و مدیریتی در سه مرحله کلیدی کسب‌وکارهای خانوادگی و طراحی چارچوب‌های قانونی و پروتکل‌های عملیاتی با الهام از کشورهای پیشرفته؛ استفاده ترکیبی از آموزش، مشاوره و دیجیتال‌سازی برای کاهش ریسک‌های مدیریتی و انتقال مالکیت.

محدودیت‌های پژوهشی در بهینه‌کاو انجام شده در موارد زیر قابل طرح است:

- 1) تعریف ناسازگار کسب‌وکار خانوادگی: منابع مختلف تعاریف متفاوتی ارائه می‌دهند و برهمین اساس خصوصاً در بخش داده‌های آماری ممکن است پراکندگی در مراجع مختلف به چشم آید.
- 2) کمبود آمار تفکیکی و به‌روز: داده‌های جزئی مانند سهم ارزش‌افزوده، اشتغال و صادرات خانوادگی محدود است؛ برای جمع‌آوری این آمارها لازم است از microdata ملی یا نمونه‌گیری میدانی استفاده شود که این نوع داده‌ها در دسترس پژوهشگران این پروژه قرار نداشت.
- 3) به‌روزرسانی‌های سالانه و لگ داده‌ها: برخی داده‌ها مربوط به سال‌های قبل است و گزارش‌های تحلیلی جدید بیشتر خلاصه/توضیحی هستند.

3-4- نتایج مصاحبه‌های ایزودیک

در این بخش از یافته‌های پژوهش، حاصل تحلیل مضمونی مصاحبه‌های انجام شده با کسب و کارهای خانوادگی نسل‌های مختلف در خصوص چالش‌ها و راهکارهای رفع آنها ارائه می‌شود. آنچه در این بخش ارائه می‌شود به شرح زیر است:

- تحلیل مضمون مصاحبه‌های دهگانه
- تحلیل تطبیقی عمیق: مضامین اشتراک بالا، متوسط و پایین
- شبکه مضامین هسته‌ای
- شبکه مضامین نهایی
- گونه‌شناسی جامع چالش‌ها و راهکارها
- روایت تحلیلی

4-3-1- مضمون مصاحبه‌های دهگانه

سوالات مصاحبه در محورهای زیر انجام شد و تعبیر و نظریه‌های یکایک مشارکت‌کنندگان در خصوص آن محورها در این بخش ارائه می‌شود.

- محور (1) برداشت مفهومی از «کسب و کار خانوادگی»
- محور (2) چالش‌های نسلی، عاطفی، روابط درون خانوادگی و رابطه با نسل بنیانگذار
- محور (3) چالش جانشینی و انتقال قدرت
- محور (4) چالش‌های حکمرانی و ساختارهای رسمی
- محور (5) چالش‌های اقتصادی، مدیریتی و محیطی



- محور (6) شبکه‌ها، سرمایه اجتماعی و حکم‌شدگی
- محور (7) دسته‌بندی چالش‌ها و راهکارها

تحلیل مضمون مصاحبه شماره 1

جدول 78) تحلیل مضمونی مصاحبه اول (مشارکت‌کننده شماره 1: M1)

نقل قول / عبارات کلیدی مصاحبه	مفاهیم / کدهای اولیه (Open Codes)	مضمون پایه (Basic Theme)	مضمون سازمان‌دهنده (Organizing Theme)	مضمون فراگیر (Global Theme)
«پدرم دوست داشت من پزشک بشم... شغل خودش رو «کشک‌ساب» می‌دونست و می‌گفت این خدمت مهمی نیست.»	ارزش‌گذاری پایین بنیان‌گذار به شغل خود / فشار محیطی دهه ۵۰ و ۶۰ برای مشاغل با پرستیژ / آرزوهای برآورده‌نشده والدین	تأثیر بافتار اجتماعی بر انتظارات شغلی	تعارض انتظارات و هویت‌سازی شغلی	پویایی‌های بین‌نسلی و جانشینی
«ساعت ۵ صبح بیدار می‌شد برام غذا گرم می‌کرد... زمین ۱۱۰۰ متری خرید که برای بچه‌ها خونه بسازه نه اینکه خودش بره تو خونه دوبلکس.»	اولویت رفاه فرزند بر رفاه شخصی بنیان‌گذار / فداکاری عملی و غیرکلامی / خلق بدهی اخلاقی در فرزندان	رهبری مبتنی بر ایثار و از خودگذشتگی	مکانیسم‌های خلق تعهد و سرمایه عاطفی	رهبری سرآمد و خلق سرمایه اجتماعی - عاطفی
«اواخر دهه ۶۰ سهام رو سخاوتمندانه بین دختر و پسر مساوی تقسیم کرد بدون اینکه تعهدی بگیره.»	انتقال پیش‌دستانه مالکیت / برابری جنسیتی در تخصیص سهام / ایجاد حس تعلق زود هنگام	تسهیم پیش‌دستانه و بی‌قید و شرط مالکیت	استراتژی‌های پیوستگی و تعلق خانوادگی	رهبری سرآمد و خلق سرمایه اجتماعی - عاطفی
«احساس کردم باید به پدرم که تنها داره چرخ کارخونه رو می‌چرخونه کمک کنم... داوطلبانه رفتم کارگر ساده خط تولید شدم.»	ورود مبتنی بر احساس مسئولیت / درک نیازهای بحرانی کسب‌وکار در دوران انتقال / شروع از پایین‌ترین سطح	ورود داوطلبانه مبتنی بر ادای دین اخلاقی	ورود و جامعه‌پذیری جانشین	پویایی‌های بین‌نسلی و جانشینی
«نشستیم تا آخر شب با برادرم دستورالعمل‌های ایزو رو نوشتیم... سال ۷۵ اولین بار ممیزی شدیم... رفتم دوره ممیزی دیدم.»	نهادینه‌سازی سیستم‌های کیفیت / استخراج دانش ضمنی به دانش صریح / تزریق دانش آکادمیک به کارخانه سنتی	حرفه‌ای‌سازی و استانداردسازی عملیات	گذار از مدیریت سنتی به سیستماتیک	توسعه نهادی و ساختاری کسب‌وکار
«پدرم سال ۱۴۰۵ تازه بازنشسته واقعی می‌شن، یعنی تو سن ۸۷ سالگی! قبل از سال ۷۵ اصلاً برای خودش بیمه رد نکرده بود.»	گره‌خوردگی هویت بنیان‌گذار با کسب‌وکار / فقدان ساختار خروج و بازنشستگی برای نسل اول / فداکاری تا مرز	چسبندگی نسلی و تأخیر در خروج بنیان‌گذار	چالش‌های ساختار حکمرانی و مالکیت	توسعه نهادی و ساختاری کسب‌وکار



			نادیده گرفتن حقوق اولیه	
--	--	--	-------------------------	--

تفسیر تحلیلی روابط میان مضامین M1

بر اساس شبکه مضامین استخراج شده، می توانیم داستان این کسب و کار خانوادگی را این گونه تحلیل کنیم:

در این نمونه، ما با پارادایم «رهبری سرآمد» (Excellent Leadership) «در نسل اول مواجهیم که به جای استفاده از ابزارهای رسمی و قراردادی، از طریق خلق سرمایه عاطفی و نمادین (فداکاری های شخصی، اولویت دهی به مسکن فرزندان و تسهیم پیش دستانه سهام 50٪ شرکا) تعهدی عمیق و اخلاقی در نسل دوم ایجاد کرده است. این سرمایه عاطفی آن قدر قدرتمند بوده که توانسته جذابیت های مشاغل پرستیژدار (مانند پزشکی) را خنثی کرده و جانشین (دکتر فروزان فرد. را در سن ۲۰ سالگی داوطلبانه به خط تولید بکشاند.

در ادامه، ورود نسل دوم تنها به یک جابه جایی ساده ختم نشده است؛ بلکه نقطه عطفی برای توسعه نهادهای و ساختاری سازمان بوده است. نسل دوم با تزریق دانش روز (MBA و DBA) و راه اندازی سیستم های استاندارد (ISO)، سازمان را از یک «کارگاه خرد فردمحور» به یک «موجودیت شرکتی و سیستماتیک» ارتقا داده است. با این حال، چالش های حکمرانی همچنان تا دهه ها بعد ادامه داشته است، به طوری که بازنشستگی رسمی نسل اول در سنین بسیار بالا رخ می دهد که نشان از گره خوردگی عمیق هویتی بنیان گذاران با کسب و کار دارد.

تحلیل مضمون مصاحبه شماره 2

جدول 79) تحلیل مضمونی مصاحبه دوم (مشارکت کننده شماره 2: M2)

نقل قول / جمله کلیدی مصاحبه	کد اولیه	مضمون پایه (Basic Theme)	مضمون سازمان دهنده (Organizing Theme)	مضمون فراگیر (Global Theme)
«برنامه ریزی ۱۵ ساله برای جانشینی (در مقابل ۶ سال برای مدیر حرفه ای) ... ورود با ضابطه و خروج با هزینه برای نسل بعد.»	زمان بر بودن تربیت جانشین / قانون مندی ورود نسل بعد	برنامه ریزی بلندمدت و ضابطه مند جانشینی	جانشین پروری و استراتژی تداوم	پویایی های بین نسلی و حاکمیت
«تفاوت در باورها، روش ها، آرزوها و تعاریف خوشبختی بین نسل ها ... نیاز به وحدت در کثرت.»	تغییر ارزش های نسل جدید / لزوم همگرایی	مدیریت شکاف سبک زندگی و ارزش ها	تعارضات نسلی (وحدت در کثرت)	پویایی های بین نسلی و حاکمیت
«کاهش فرزندآوری و تأکید بر تک فرزندی، لزوم پذیرش رهبری بانوان در Family Business ها برای تداوم.»	تغییرات دموگرافیک / ضرورت تغییر نقش جنسیتی	تطبیق ساختار رهبری با تغییرات جمعیتی	تکامل ساختار خانواده (نقش بانوان)	پویایی های بین نسلی و حاکمیت
«کسب و کارهای خانوادگی دارای پلی کپیتال (سرمایه اجتماعی و عاطفی)	نقش کلیدی سرمایه احساسی و	حفظ و ارتقای سرمایه عاطفی	پویایی های عاطفی و انسجام	سرمایه اجتماعی و



فرهنگ سازمانی		(پلی کپیتال)	ارتباطی	هستند. افت سرمایه عاطفی منجر به دوری می‌شود.
سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی	مدیریت تعارضات خانوادگی	توسعه مهارت‌های نرم و حساب بانکی عاطفی	اهمیت مهارت‌های ارتباطی / لزوم گذشت	“بدون مهارت گفتگو، بحث به من و تویی تبدیل شده و شکست حاصل می‌شود. گذشت، قدرشناسی و احترام متقابل.”
سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی	فلسفه مالکیت و اخلاق حرفه‌ای	مالکیت مسئولانه و متعهدانه	نگرش امانت‌دارانه به ثروت / مسئولیت اجتماعی	“در کسب‌وکار خانوادگی، مالکیت بیشتر حس امانت‌داری ایجاد می‌کند تا تعلق صرف... کسب‌وکار حکم وقف دارد.”
چالش‌های کلان و محیطی	تاب‌آوری محیطی و نهادی	چالش حفظ نخبگان در شرایط بحرانی	دافعه محیطی برای نسل جدید / فرار مغزها	“سختی محیط کسب‌وکار ایران، تحریم، جنگ، باعث می‌شود نسل جوان با حق انتخاب بیشتر، مسیر راحت‌تر را انتخاب کند.”
چالش‌های کلان و محیطی	تاب‌آوری محیطی و نهادی	انطباق با تکانه‌های سیاسی-اقتصادی	تأثیر تغییرات رژیم و قوانین بر شفافیت	“قبل انقلاب، مدل کسب‌وکارها عمدتاً خانوادگی بود. بعد از انقلاب، خانواده‌ها پشت شرکت‌ها پنهان شدند... مصادره و تحریم.”

خلاصه شبکه مضامین مصاحبه (مشارکت‌کننده شماره 2: M2)

با توجه به این جدول، ما به ۳ مضمون فراگیر (Global Theme) بسیار قدرتمند دست یافتیم:

1. پویایی‌های بین‌نسلی و حاکمیت: که شامل چالش‌های جانشین‌پروری، درک شکاف نسلی و سازگاری با تغییرات ساختاری خانواده (مثل حضور بانوان) می‌شود.
2. سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی: که ریشه در سرمایه عاطفی، فرهنگ امانت‌داری، و مهارت‌های حل تعارض دارد.
3. چالش‌های کلان و محیطی: که مستقیماً به تأثیرات بیرونی مانند تحریم‌ها، خطر مهاجرت و فضای کسب‌وکار در ایران می‌پردازد.

تحلیل مضمون مصاحبه شماره 3

جدول (80) تحلیل کیفی (مشاکت‌کننده شماره 3: M3)

مضمون فراگیر (Global Theme)	مضمون سازمان‌دهنده (Organizing Theme)	مضمون پایه (Basic Theme)	کد اولیه	نقل قول / جمله کلیدی مصاحبه
-----------------------------	---------------------------------------	--------------------------	----------	-----------------------------



گذار نهادی و توسعه حاکمیت شرکتی	گذار از روابط سنتی به فرآیندهای رسمی و قانونمند	سیستماتیک شدن اعتماد و عبور از اعتماد مبتنی بر روابط صرفاً خونی	دو امضایی شدن چک‌ها / حذف چک سفید امضا / لزوم طرح تصمیمات در هیئت مدیره	“با ورود نسل جدید، اعتماد قبلی از بین رفت؛ چک‌ها دو امضایی شدند، چک سفید امضا حذف شد و مسائل باید در هیئت مدیره مطرح می‌شد.”
گذار نهادی و توسعه حاکمیت شرکتی	ساختار شکنی مالکیتی و شفافیت‌سازی	نهادسازی برای بقا و خروج از انحصار مالکیت خانوادگی	تمایل به سهامی عام شدن / واگذاری نظارت به نهاد ثالث / جلب اعتماد سهامدار غیر خانوادگی	“سازمان دیگری مسئولیت نظارت را بر عهده می‌گیرد که مورد اعتماد سهامدار غیر است.”
چالش‌ها و تضادهای بین‌نسلی	تضاد جهان‌بینی و ارزش‌های فردی با الزامات سنتی	قفل‌شدگی ذهنی نسل جدید در قبال تعهدات کسب‌وکار خانوادگی	ترس از اسارت جغرافیایی / احساس از دست دادن آزادی فردی / عدم تمایل به استقرار دائم در ایران	“نسل جدید ... به دلیل تصور ذهنی از دست دادن آزادی و استقرار اجباری در ایران دچار قفل ذهنی می‌شود.”
چالش‌ها و تضادهای بین‌نسلی	موانع توسعه سبب کسب‌وکار و حفظ انحصار خانوادگی	تصلب استراتژیک نسل قدیم و مقاومت در برابر استقلال نسل جدید	مخالفت با استقلال کاری فرزندان / گره زدن انسجام خانواده به تمرکز کسب‌وکار / ترس از فروپاشی	“نگرانی از انسجام خانوادگی؛ مخالفت با ورود فرزندان به حوزه‌های خارج از خانواده (تلقی به عنوان شکست خانواده).”
چالش‌ها و تضادهای بین‌نسلی	تمرکزگرایی افراطی بر شایستگی‌های محوری سنتی	تله شایستگی (Competency Trap) و نزدیک‌بینی استراتژیک	ماندن در صنعت آشنا (آرد و نان) / ترس از ورود به صنایع جدید و ناشناخته	“رفتیم جایی که چراغ داشت دنبالش گشتیم.” / “هر کس از لباس خودش خارج شود، خونس هدر است.”
استراتژی‌های بقا و نوآوری در محیط متلاطم	استراتژی‌های نوسازی و ارتقای ظرفیت مدیریتی	نوآوری از طریق ساختار شکنی ذهنی و تلفیق پارادایم‌ها	استفاده از تفکر متضاد (کژنگریستن) / پیوند سنت و مدرنیته برای حل مسائل	“این تفکر متضاد (مثل ترکیب قرآن با چت‌جی‌پیتی) برای بقا و پرورش مدیریت ضروری است.”
استراتژی‌های بقا و نوآوری در محیط متلاطم	استراتژی‌های نوسازی و ارتقای ظرفیت مدیریتی	چالش برون‌سپاری فکری و مقاومت در برابر دانش خارجی	نیاز به تخصص مشاور غریبه / بی‌اعتمادی نهادینه شده خانواده به افراد غیر خانوادگی	“چالش مشاوره: ورود عضو غیر خانوادگی موثر است، اما با چالش اعتماد پایین به غریبه‌ها روبرو است.”
اخلاق کسب‌وکار و تعامل با محیط کلان	تاب‌آوری اخلاقی در برابر فساد ساختاری و رانت	آبروی خانوادگی به عنوان سپر اخلاقی و ترمز هویتی	حفظ آبروی خانوادگی به هر قیمت / امتناع از رانت‌جویی و سوءاستفاده از ارز دولتی	“آبروی خانوادگی مانع از کارهای غیر اخلاقی (سوءاستفاده از ارز دولتی) شد ... حاضر نشدیم بدون ضمانت پول دولتی را ریسک کنیم.”

خلاصه شبکه مضامین (مشاکت‌کننده شماره 3: M3)



1) گذار نهادی و توسعه حاکمیت شرکتی (Institutional Transition)

این بخش نشون‌دهنده حرکت از مدیریت سنتی به سمت مدیریت مدرن و ساختاریافته است:

- سیستماتیک شدن اعتماد: عبور از «اعتماد شخصی و شفاهی» به سمت «اعتماد قانونی و فرآیندی» (مثل حذف چک‌های سفیدامضا و لزوم طرح تصمیمات در هیئت مدیره).
- شفافیت و تمرکززدایی: تلاش برای خروج از انحصار مالکیت خانوادگی و تمایل به سهامی عام شدن یا پذیرش نظارت نهادهای ثالث برای جلب اعتماد ذینفعان غیرخانوادگی.

2) چالش‌ها و تضادهای بین‌نسلی (Intergenerational Conflicts)

این محور یکی از چالش‌برانگیزترین بخش‌های مصاحبه است که به شکاف بین نسل قدیم و جدید می‌پردازد:

- قفل‌شدگی ذهنی: نسل جدید به دلیل محدودیت‌های جغرافیایی و عدم حس آزادی، دچار نوعی بن‌بست ذهنی شده است.
- تصلب استراتژیک: مقاومت نسل قدیم در برابر استقلال نسل جدید و گره زدن انسجام خانواده به تمرکز کسب‌وکار، که مانع توسعه سبد محصولات می‌شود.
- تله شایستگی (Competency Trap): تمرکز بیش از حد بر صنایع قدیمی و آشنا (مثل آرد و نان) و ترس از ورود به حوزه‌های تکنولوژیک و ناشناخته.

3) استراتژی‌های بقا و نوآوری در محیط متلاطم (Innovation and Survival)

در این بخش، راهکارهای هوشمندانه‌ای برای زنده ماندن در بازار پرنوسان ارائه شده:

- تفکر متضاد (Paradoxical Thinking): ترکیب سنت و مدرنیته (مثال جالب ایشون: پیوند قرآن با چت‌جی‌پی‌تی) برای حل مسائل.
- نوسازی مدیریتی: ارتقای ظرفیت‌های مدیریتی و استفاده از تخصص مشاوران خارجی، هرچند که همچنان چالش «بی‌اعتمادی به افراد غیرخانوادگی» به عنوان یک مانع جدی وجود دارد.

4) اخلاق کسب‌وکار و تعامل با محیط کلان (Business Ethics)

این محور به ارزش‌های حاکم بر سازمان می‌پردازد:



- **آبروی خانوادگی به عنوان ترمز اخلاقی:** در اینجا «حفظ آبرو» صرفاً یک مفهوم سنتی نیست، بلکه به عنوان یک سپر در برابر فساد ساختاری و رانت جویی عمل می‌کند (امتناع از استفاده از ارز دولتی یا رانت برای جلوگیری از ریسک شهرت خانواده، نکته بسیار کلیدی این بخش بود).

تحلیل نهایی و خلاصه کلام مصاحبه

این شبکه مضامین نشون می‌ده که کسب‌وکار مورد نظر در یک **نقاط عطف تاریخی** قرار داره؛ جایی که باید بین «حفظ اصالت و آبروی گذشته» و «پذیرش ساختارهای مدرن و استقلال نسل جدید» تعادل برقرار کنه (بزرگترین مانع، «ترس از فروپاشی خانواده» در صورت تغییر ساختار قدرت است).

تحلیل مضمون مصاحبه شماره 4

جدول 81) تحلیل مضمونی مصاحبه (مشارکت‌کننده شماره 4: M4)

مضمون فراگیر (Overarching Theme)	مضمون سازمان‌دهنده (Organizing Theme)	کدهای پایه / مفاهیم کلیدی (Basic Themes/Codes)	نمونه شواهد / نقل قول‌ها از متن مصاحبه
1) گذار به حکمرانی شرکتی مدرن	1-1) نهادینه‌سازی ساختار حقوقی و مالکیتی	• گذار از شخص‌محوری به سیستم‌محوری • تفکیک کامل مالکیت از مدیریت • تأسیس هلدینگ برای یکپارچه‌سازی • شفاف‌سازی دارایی‌ها و تثبیت ساختار سهام‌داری • ورود تمام اعضای خانواده (دختران، همزاده‌ها) به ساختار سهام‌داری	«کارهای قبلی همه به اسم اشخاص بود... هدف این بود که نظم حقوقی و مالکیتی داده بشه»، «همه خواهر، دختر عموها... هممون سهام‌داریم»، «داریم از حالت شخص‌محور به سیستم‌محور میریم».
	2-1) تضاد منافع ساختاری: مدیران در برابر سهامداران	• دوگانگی هدف: توسعه شرکت (مدیر) در مقابل رفاه شخصی (سهامدار) • چالش تخصیص منابع: انباشت سرمایه یا تقسیم سود • مقاومت سهامداران در برابر تصمیمات استراتژیک (مثال: جابجایی کارخانه و دور شدن مسیر)	«مدیرعامل می‌خواهد پول را نگه دارد برای توسعه، سهامدار می‌گوید سهم من کو؟ می‌خواهم بروم سفر!»، «ما تو هیئت مدیره تصویب کردیم زمین فروخته بشه... ولی سهامداران مقاومت می‌کنند چون راهشان یک ساعت اضافه می‌شود».
	3-1) اصطکاک فرهنگ خانوادگی و منطق کسب‌وکار	• حجب و حیا خانوادگی مانع شفافیت کامل • عدم امکان برخورد قاطع با اعضای خانواده (رودربایستی) • نیاز به دیپلماسی پیچیده برای بیان انتقادات	«عدم شفافیت تو کسب‌وکارهای خانوادگی بیشتره... یه چیزایی رو نمی‌گن، یه چیزایی رو حساب نمی‌کنن»، «نمی‌تونم تو صورت برادرم نگاه کنم و مثل یه شرکت غریبه باهاش حرف بزنم».



2) معماری پیچیده جانشین پروری و تداوم نسل	1-2) جانشین پروری اکوسیستمی و ارزش محور	• ایجاد غلقه و دلبستگی به کسب و کار از کودکی (مانند تربیت دینی) • طراحی پروژه های کوچک تابستانی برای نسل جدید (خبرگزاری، فروش نقاشی) • تأسیس "شورای نوه ها" برای آموزش و آماده سازی • پرهیز از انتخاب یک "شاهزاده" و حرکت به سمت سیستم سازی	«باید مثل تربیت مذهبی از کودکی علاقه ایجاد کرد»، «باید به سیستم جانشین پروری داشته باشیم نه فردی»، «برای نوه ها کلاس حسابداری، قانون تجارت و ... گذاشتیم»
	2-2) چالش های عملیاتی سازی مشارکت نسل جدید	• عدم علاقه یا تخصص برخی از جوانان • ریزش نیروها به دلیل فرصت های شغلی نامتناسب • تکراری شدن مباحث آموزشی و عدم پیشرفت عملی • سایه سنگین نسل قبل و حس دیده نشدن نسل جدید	«پیشبردش سخت بود، بچه ها تو هیئت مدیره ها موندن ولی خیلی فعال نبودن»، «بعضی دوست داشتن کار کنن که فرصتش با ما نبود (مثلاً کار با ایتالیا یا روسیه)»
	2-3) نقش دوگانه نسل سوم (پدر): حامی و مانع	• اعتبار و نقش "ریش سفیدی" به عنوان حلال نهایی مشکلات • مقاومت ناخودآگاه در برابر تفویض کامل اختیار • دست کم گرفتن توانایی های نسل جدید	«تا زمانی که نسل سوم (پدر) حضور دارند، بچه ها زیر سایه ایشان هستند و ایشان برنده نهایی اند»، «پدر گاهی ورود اضافی می کنه یا توانم را کمتر از واقعیت می بینه»
3) پویایی های رفتاری و هویت خانوادگی	1-3) مدیریت تعارضات با ابزار فرهنگ بومی	• فرهنگ "ولش کن" کرمانی به عنوان مکانیزم حل اختلاف • تفکیک کامل مسائل کاری از روابط شخصی • پرهیز از کینه توزی و قهر بلندمدت	«اختلافات هرگز منجر به قهر نمی شود... فرهنگ کرمانی ها با رویکرد "ولش کن" باعث حل و فصل سریع می شود»، «تو هیئت مدیره دعوا می کنیم، ولی بیرون مثل قبل دوستیم»
	2-3) تاب آوری بین نسلی و تجربه مشترک	• استعاره "صدای جفدها": لذت بردن از آرامش پس از عبور از بحران • تفاوت تاب آوری نسل قدیم (تجربه جنگ و انقلاب) با نسل جدید • نیاز به خلق تجربیات مشترک جدید برای افزایش تاب آوری نسل جوان	«مغز آدم با عبور از کوره های سخت، توانایی عبور از بحران را پیدا می کند... نسل های جدید این تجربه مشترک را ندارند»
	3-3) سرمایه اجتماعی نام خانوادگی	• نام خانوادگی به مثابه "برند" و "اعتبار" • مسئولیت پذیری برای حفظ آبرو و نام نیک • چالش ساخت "روایت مشترک" خانوادگی از تاریخچه کسب و کار	«ما اسممون هم درگیره... این خودش به مسئولیتی برای ما ایجاد می کنه»، «روایت هامون مشترک نیست هنوز... هر شاخه از خانواده به جور تعریف می کنه»
4) استراتژی بقا در محیط پرریسک ایران	1-4) مواجهه با تهدیدات محیط کلان	• ریسک مصادره اموال و "اموال خواری" • برچسب زنی های سیاسی و امنیتی (حکومتی، ضدحکومتی) • شایعات هدفمند برای تخریب کسب و کارهای بزرگ	«ریسک های محیط کلان و امنیتی، مصادره اموال و اموال خواری»، «شایعات درست می کنند... برچسب می زنند تا زمینت بزنند»
	2-4) استراتژی انطباقی "چراغ خاموش"	• پرهیز از دیده شدن و جلب توجه عمومی • عدم ثبت بین المللی برند به صورت مستقیم برای کاهش ریسک • رویکرد محافظه کارانه برای در امان ماندن از تهدیدات	«خانواده ما استراتژی "چراغ خاموش" را انتخاب کرده اند تا از برچسب زنی ها و تهدیدات در امان باشند»



5) مدیریت مرزهای خانواده و کسب و کار	5-1) چالش ورود و خروج اعضای سببی	- سیاست سخت‌گیرانه عدم اعطای سهام به داماد و عروس - دشواری اخراج اعضای سببی در صورت ناکارآمدی (بحران‌زا بودن خروج) - تعارض شایسته‌سالاری با ملاحظات خانوادگی	«سهام به داماد و عروس نمی‌دهیم... چون حتی اگر ورود شایسته‌سالار باشد، خروج تقریباً غیرممکن است و بحران ایجاد می‌کند.»
	5-2) حرکت به سمت سازمان یادگیرنده	- ضرورت مستندسازی تجربیات و دانش ضمنی - تلاش برای تبدیل تجربه به دانش قابل انتقال - فاصله تا تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده واقعی	«باید به سمت سازمان یادگیرنده برویم تا این تجربیات به دانش تبدیل بشه و قابل انتقال باشه.»

خلاصه تحلیل مضمونی مصاحبه (مشاکت‌کننده شماره 4: M4)

شبکه مضامین، روابط بین این تم‌ها را به تصویر می‌کشد و نشان می‌دهد که چگونه یک مضمون مرکزی، مضامین دیگر را سازماندهی می‌کند.

مضمون محوری :

«گذار پرتنش از کسب و کار خانوادگی سنتی به نهاد اقتصادی مدرن»

این مضمون، هسته‌ی اصلی و موتور محرک تمام تجربیات و چالش‌های روایت‌شده است. کسب و کار نظری (NBG) در یکبرزخ استراتژیک قرار دارد: از یک سو ریشه‌های عمیق در فرهنگ، روابط و سنت‌های خانوادگی دارد و از سوی دیگر برای بقا و رشد، نیازمند انطباق با قواعد عقلانی، ساختاری و غیرشخصی دنیای مدرن کسب و کار است. این تنش در تمام ابعاد خود را نشان می‌دهد.

1) لایه جهانی (Global Theme): زیست در محیط پریسک ایران

این لایه، زمینه و بستر تمام اتفاقات است. ریسک‌های سیاسی-امنیتی، بی‌ثباتی اقتصادی و تهدید مصادره، این خانواده را وادار به اتخاذ استراتژی بقای «چراغ خاموش» کرده است. این استراتژی بر تمام تصمیمات داخلی، از توسعه برند گرفته تا نحوه تعامل با جامعه، سایه می‌اندازد و فرآیند گذار را پیچیده‌تر می‌کند.

2) مضامین سازمان‌دهنده (Organizing Themes):

این گذار پرتنش، خود را در سه حوزه اصلی عملیاتی نشان می‌دهد:

- الف) حوزه ساختار و حکمرانی (The Structural Realm):



این حوزه به تلاش برای ایجاد «نظم حقوقی و مالکیتی» می‌پردازد. اما این تلاش بلافاصله با دو مانع بزرگ روبرو می‌شود: «تضاد منافع مدیران و سهامداران» که منطق اقتصادی را به چالش می‌کشد و «اصطکاک فرهنگ خانوادگی و منطق کسب‌وکار» که اجرای تصمیمات قاطع را به دلیل حجب و حیا دشوار می‌سازد.

• (ب) حوزه تداوم و جانشینی (The Continuity Realm):

این حوزه مستقیماً به آینده کسب‌وکار می‌پردازد. خانواده با یک رویکرد نوآورانه به دنبال «جانشین‌پروری اکوسیستمی» است تا وابستگی به فرد را از بین ببرد. با این حال، این مسیر با «چالش‌های مشارکت نسل جدید» و همچنین «نقش دوگانه نسل قبل» که هم حامی و هم مانع تغییر است، با دست‌اندازه‌های جدی مواجه است.

• (ج) حوزه فرهنگ و هویت (The Cultural Realm):

این حوزه به بافت نرم سازمان می‌پردازد. «سرمایه اجتماعی نام خانوادگی» یک دارایی ارزشمند است، اما حفظ آن نیازمند مدیریت دقیق روابط است. خانواده از «فرهنگ بومی» (ولش کن کرمانی) به عنوان ابزاری برای مدیریت تعارضات بهره می‌برد، اما در عین حال با چالش «مرزبندی روابط» (به‌ویژه با اعضای سببی) و لزوم حرکت به سمت «سازمان یادگیرنده» برای حفظ و انتقال دانش روبروست.

جمع‌بندی شبکه:

تجربه گروه کسب‌وکار نظری (NBG) یک رقص ظریف و مداوم بر روی طناب بندبازی است. آن‌ها تلاش می‌کنند تا ضمن حفظ سرمایه اجتماعی و فرهنگی خود (که مزیت رقابتی‌شان است)، ساختارهای حکمرانی مدرن را پیاده‌سازی کنند تا تداوم بین‌نسلی را تضمین نمایند و همزمان با تمام این چالش‌های درونی، در محیط پرریسک بیرونی بقای خود را حفظ کنند.

تحلیل مضمون مصاحبه شماره 5

جدول 82) تحلیل مضمونی مصاحبه (مشاکت‌کننده شماره 5: M5)

مضمون فراگیر (Overarching Theme)	مضمون سازمان‌دهنده (Organizing Theme)	کدهای پایه / مفاهیم کلیدی (Basic Themes/Codes)	نمونه شواهد / نقل‌قول‌ها از متن مصاحبه
1) تاب‌آوری پارادوکسیکال در	انعطاف‌پذیری و چابکی مطلق	• واکنش در لحظه به بحران • بی‌اعتباری تئوری‌های غربی در	«ما باید مثل گربه مرتضی علی باشیم؛ تغییر ناگهانی استراتژی در عرض یک ساعت



محیط ابر-متلاطم		ایران * استراتژی چرخش سریع	(مثل پاسخ به قطع خوراک پتروشیمی). تئوری‌های MBA در نوسان 20٪ ارزش بی‌اثرند.
	ذهنیت تعمیراتی و حفظ منابع	* خلق ارزش از حداقل‌ها * پرهیز از مصرف‌گرایی مطلق	«یادگیری از کودکی: استفاده از مداد تا آخرین حد ممکن و استفاده‌ی چندباره از فویل سندویچ به جای دور انداختن آن.»
(2) اخلاق حرفه‌ای، اصالت و شفافیت نمادین	سلامت مالی به عنوان سپر دفاعی	* شفافیت بی‌رحمانه * اولویت آبرو بر سود مقطعی	«اصرار بر یک‌دفتره بودن؛ حتی با تحمل 3 سال زیان و سر به سر در ابتدای کار. این شفافیت ما را در برابر بحران‌های مالیاتی بیمه کرد.»
	تقابل با الیگارش رانتی	* امتناع از دلالتی * تعهد به تولید سالم	«رد قاطع رانت (مثل دلار مبادله‌ای) و امتناع از ورود به بازرگانی محض علی‌رغم سود کلان، برای جلوگیری از آلودگی به فساد.»
(3) حکمرانی، مرزبندی و پویایی خانواده	تفکیک بی‌رحمانه روابط کاری و شخصی	* جداسازی احساسات از منطق کاری * محدودیت ورود بستگان	«مرزبندی شل‌اکی؛ در جلسات رسمی با عمه یا دخترعمو کاملاً جدی هستیم، اما بعد از جلسه روابط صمیمانه خانوادگی بازیابی می‌شود. بستگان سببی وارد نمی‌شوند.»
	امانت‌داری و پاسداشت میراث	* رهبری پاسخگو * جانشینی تثبیت‌شده	«جانشینی غیررسمی اما تثبیت‌شده به دلیل اشراف بیشتر. مدیریت اختلافات هیئت مدیره با اولویت حفظ روابط خانوادگی.»
(4) انتقال بین‌نسلی و ژنوم سرسختی	تزریق واقع‌گرایی با ملاطفت	* مواجهه با محدودیت‌ها ایجاد روایت مشترک	«نشان دادن پیامدهای تحریم و مقایسه با زندگی در خارج به نسل جدید، برای جلوگیری از نازپروردگی و درک ارزش آرامش.»
	امیدواری و پشتکار موروثی	* الگوبرداری از نسل اول رویکرد حل مسئله	«تأثیرپذیری از امیدواری بی‌نهایت پدربزرگ، رویکرد: یا راهی خواهیم یافت یا راهی خواهم ساخت.»
(5) میهن‌پرستی عمل‌گرایانه و مسئولیت اجتماعی	تعهد به اکوسیستم پیرامونی	* حفظ اشتغال در بحران * وطن‌پرستی واقعی	«وطن‌پرستی یعنی حفظ اشتغال 300 تا 500 نفر و تأمین معاش خانواده‌هایشان در این شرایط، نه شعارهای کلیشه‌ای.»

شبکه مضامین تحلیلی مصاحبه (مشاکت‌کننده شماره 5: M5)

مضمون فراگیر (هسته مرکزی): «اصالتِ تاب‌آور: DNA بقا و توسعه در کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی»

تمامی روایت‌ها، تصمیمات و تجربیات زیسته‌ی جناب حاجی‌بابا در نهایت به یک مفهوم مرکزی ختم می‌شود: «اصالت تاب‌آور». این هسته‌ی مرکزی نشان می‌دهد که چگونه یک کسب‌وکار خانوادگی در محیطی پر از تلاطم، با تکیه بر اصول اخلاقی تغییرناپذیر (اصالت) و انعطاف‌پذیری مبتنی بر بقا (تاب‌آوری)، توانسته است ژنوم خود را از نسلی به نسل دیگر منتقل کند و نه تنها زنده بماند، بلکه توسعه یابد.



در ادامه، ۵ مضمون سازمان دهنده که این هسته مرکزی را شکل می دهند، به تفصیل شرح داده شده اند:

1) ماشین بقا: چابکی مطلق و ذهنیت تعمیراتی در محیط ابر-متلاطم

این مضمون به مکانیزم های دفاعی و تطبیقی شرکت در برابر شوک های بیرونی می پردازد. در شرایطی که نوسانات 20/20/20٪ نرخ ارز در یک روز، تئوری های کلاسیک غربی و مدل های مدیریتی MBA را عملاً بی اثر می کند، سازمان به رویکردی که مصاحبه شونده آن را «استراتژی گربه مرتضی علی» می نامد، پناه می آورد. این یعنی توانایی چرخش سریع و تغییر استراتژی حتی در عرض یک ساعت (مثلاً در مواجهه با قطع ناگهانی خوراک پتروشیمی). ریشه ی این چابکی به «ذهنیت تعمیراتی» مدیران بازمی گردد؛ ذهنیتی که از کودکی با آموزش نهایت استفاده از منابع محدود (مثل استفاده از مداد تا کوچک ترین حد ممکن یا استفاده چندباره از فویل ساندویچ) شکل گرفته و در بزرگسالی به هنر خلق ارزش از حداقل ها و پرهیز از مصرف گرایی سازمانی تبدیل شده است.

2) سپر دفاعی: سلامت مالی، شفافیت نمادین و تقابل با الیگارشی رانتی

این بخش از شبکه، پرده از استراتژی های مبتنی بر اخلاق حرفه ای برمی دارد. تصمیم جسورانه و تا حدودی دردناک برای «یک دفتره بودن» در صنفی که عدم شفافیت در آن رایج بود، به معنای تحمل 333 سال زیان و رسیدن به نقطه سربه سر بود. اما این شفافیت بی رحمانه در نهایت به یک «سپر دفاعی» پولادین در برابر بحران های مالیاتی و چالش های قانونی تبدیل شد. در کنار این شفافیت، امتناع قاطع از ورود به اقتصاد دلالی و رد امتیازات رانتی (مثل ارز مبادله ای)، نشان دهنده تعهد عمیق به رسالت «تولید» است. سازمان ترجیح می دهد حاشیه سودهای کلان اما بی ریشه ی بازرگانی را نادیده بگیرد تا به فساد آلوده نشود و آبرو و اصالت برند خود را حفظ کند.

3) مرزهای شلاقی: حکمرانی سخت گیرانه و پویایی خانواده

این مضمون به معماری روابط انسانی و خانوادگی درون سازمان می پردازد. برای جلوگیری از فروپاشی سیستم به دلیل احساسات، یک «مرزبندی شلاقی و بی رحمانه» بین میز کار و میز شام وجود دارد؛ به طوری که در جلسات هیئت مدیره، منطق خشک بیزینس حاکم است و پس از آن، صمیمیت خانوادگی بازیابی می شود. یکی از استراتژی های کلیدی در این حکمرانی، ممنوعیت ورود بستگان سببی (همسران و خانواده هایشان) به ساختار کسب و کار است تا از پیچیدگی ها و تداخل منافع جلوگیری شود. همچنین، پویایی خانواده از طریق یک سیستم جانشینی نانوشته اما مبتنی بر «اشراف و شایستگی» مدیریت می شود، جایی که حفظ انسجام و روابط خانوادگی، حتی اگر به قیمت کند شدن تصمیم گیری ها تمام شود، در اولویت قرار دارد.

4) باز تولید ژنوم: انتقال بین نسلی سرسختی و واقع گرایی

چگونه می توان روحیه جنگندگی را به نسلی که در رفاه نسبی بزرگ شده منتقل کرد؟ این مضمون نشان می دهد که تربیت نسل جدید بر اساس «تزیق واقع گرایی با ملاطفت» استوار است. نسل جدید به طور



کنترل شده‌ای با محدودیت‌ها و پیامدهای اقتصادی (نظیر اثرات تحریم‌ها) مواجه می‌شود تا ارزش امنیت و آرامش را درک کند و از «نازپروردگی» فاصله بگیرد. در کنار این واقع‌بینی، ژنوم امیدواری و پشتکار که از پدربزرگ به ارث رسیده، در کالبد نسل‌های بعدی دمیده می‌شود؛ رویکردی که مانیفست آن در این جمله خلاصه می‌شود: «یا راهی خواهیم یافت یا راهی خواهیم ساخت».

5) قطب‌نمای اخلاقی: میهن‌پرستی پراگماتیک (عمل‌گرایانه) و امانت‌داری

مضمون نهایی، رسالت اجتماعی و نگاه کلان‌نگر رهبر سازمان را به تصویر می‌کشد. در اینجا، وطن‌پرستی از شعارهای توخالی و کلیشه‌ای فاصله گرفته و در قالب حفظ اشتغال 300 تا 500 نفر و تضمین معاش خانواده‌هایشان در دل شدیدترین بحران‌های اقتصادی، تجلی می‌یابد. مدیرعامل خود را نه یک «مالک مطلق»، بلکه یک «سکان‌دار و امانت‌دار» می‌بیند که تعهدش به حفظ و تداوم حیات سیستم تولید، حتی از مالکیت خانوادگی آن نیز فراتر و مقدس‌تر است.

تحلیل مضمون مصاحبه شماره 6

جدول 83) تحلیل مضمونی مصاحبه (مشاکت‌کننده شماره 6: M6)

مضمون فراگیر (Overarching Theme)	مضمون سازمان‌دهنده (Organizing Theme)	کدهای پایه / مفاهیم کلیدی (Basic Themes/Codes)	نمونه شواهد / نقل‌قول‌ها از متن مصاحبه
1) هویت چندلایه: میراث، برند و استعاره «فرزندخواندگی»	تعریف هویتی و سرمایه‌ای کسب‌وکار	• کسب‌وکار فراتر از سهامداری • صرفاً درهم‌تنیدگی سرمایه، اعتماد و روابط انسانی	«کارهای خانوادگی یعنی جایی که سرمایه، اعتماد، هویت، روابط انسانی و حتی نگاه بلند مدت خانواده می‌تونه تو سرنوشت اون بنگاه اثر بذاره... بخشی از هویت و میراث یک خانواده رو شامل می‌شه»
	کسب‌وکار به مثابه فرزند خانواده	• رشد گام‌به‌گام در کنار خانواده • حس تعلق عمیق هویتی و دشواری و حساسیت محافظت از برند	«کسب و کارهای خانوادگی مثل فرزند آدمه دیگه، وقتی که اون مسیر رشد رو از کودکی کنار شما بوده... خانواده یه هویتی می‌گیره... محافظت کردن از اینم پس خیلی دشوارتر میشه و یه نگاه بلند مدت می‌خواد»
2) حکمرانی نوآورانه: دیپلماسی تغییر و گفتگوی سازنده	مدیریت چالش انتقال و «زبان تغییر»	• احترام و محافظت از دستاوردهای نسل قبل • خلق زبان مشترک برای تغییر و چابکی • انتقادپذیری بالا در سطح رهبران	«مهمترین چالش، اون زبان تغییره» یعنی در کنار اینکه بتونی نسل قبلی تجربیاتشون... رو محافظت بکنیم، در کنارشم بتونیم زبان تغییر و پیاده بکنیم و بتونی نشون بدی... نیاز می‌بینم به تغییراتی با روند کنونی»
	نهادینه‌سازی	• وقت گذاشتن برای شنیدن (گوش	«ساعت‌ها با هم، تو کسب و کار همیشه



	گفتگوی مستمر	شنوا) * صحبت از بیزینس در دورهمی‌های خانگی * رویکرد تعاملی و غیرآمرانه پدر	صحبت بکنیم. یعنی ما تو خانه هم که دور هم جمع میشیم بیشتر راجع به کسب و کارمون داریم صحبت می‌کنیم... مهم‌ترینش به نظر من گفتگوی سازنده است.»
(3) جانشین‌پروری میدانی: تربیت از کودکی تا تفویض اختیار	تجربه عملی و جامعه‌پذیری سازمانی	* حضور در کارخانه از دوران کودکی (تابستان‌ها) * کارگری و کارورزی واقعی (لوله کشی، کارپردازی) * آگاهی از لزوم وقت گذاشتن برای تربیت فرزند	«از کلاس سوم دبستان... تابستونا می‌رفتم توی کارخونه کنار بابا... سال ۷۵ اون زمانم یادمه که من تابستونا می‌رفتم لوله کشی ساختمان انجام می‌دادم تا با صنعت لوله و اتصالات آشنا بشم.»
	آزمون و خطا و ایفای نقش آگاهانه	* تخصیص کسب و کارهای کوچک به نسل بعد * نقش‌آفرینی خواهرزاده‌ها در مدیریت و فروش * بازی کردن نقش نسل سوم توسط نسل دوم	«کسب و کارهای نوپاتر رو در اختیار نسل بعد بذاریم... بتونن جایی برای سعی و خطا داشته باشن... خودم رو برای تغییرای بیشتر... دارم آماده می‌کنم برای همین میگم شاید من تو نسل سوم محسوب بشم.»
(4) شفافیت و حکمرانی شرکتی: ستون‌های دوام و پایداری	شعار سازمانی و ارزش‌های بنیادین	* تعهد، اعتبار، توسعه پایدار و میراث ماندگار * کسب روزی حلال و اولویت اعتبار بر سود * ثبت مالکیت معنوی به نام خانواده	«رسیدیم به یک شعار برای گروه که اون تبدیل شد به "تعهد و اعتبار، توسعه پایدار، میراثی ماندگار"... پدر ما اعتقاد به کسب روزی حلال داشته... براشون اعتبار از سود همیشه مهمتر بوده.»
	مرزبندی تصمیمات و تفکیک نقش‌ها	* اولویت قاطع ترجیحات شرکتی بر خانوادگی * پرهیز از تصمیم‌گیری صرفاً احساسی * تفکیک اختلافات شخصی از سازمانی	«اولویت ما بیشتر ترجیحات شرکتی بوده واقعیت... اگر احساسات منفی مدیریت نشن قطعاً تصمیم‌ها از منطقه حرفه‌ای فاصله می‌گیره... باید آگاهانه مسائل رو حل بکنیم و اونا رو از شخص جدا بکنیم.»
(5) تاب‌آوری در بحران: انسجام و درس‌های ابدی بازار	همگرایی و انعطاف‌پذیری در تلاطم‌ها	* اولویت حفظ بقای کسب و کار در بحران * افزایش همدلی و تعامل ایرانی در شرایط سخت * پرهیز از قربانی کردن اعتبار برای سود کوتاه‌مدت	«توی بحران اولویت حفظ کسب و کاره دیگه... اصولاً هم آدم‌ها نشون دادن که... تو بحران‌ها همیشه تعامل بهتری داریم، همیشه همگرایی بیشتری داریم تو تصمیم‌ها.»
	انتقال روایی تجربیات پایدار	* استفاده از قالب خاطره و داستان برای آموزش * ثبات قوانین نانوشته بازار	«شاید خیلی از تجربیات پدر الان به عنوان یک خاطره با یک داستان تو ذهن من هست... به قول بابا همیشه می‌گن: درس‌های بازار همیشه یکیه... ثابت‌ه همیشه.»
(6) سرمایه اجتماعی: شبکه‌سازی، فرصت‌ها و انتقال اعتبار	شبکه روابط به مثابه شمشیر دولبه	* شبکه خانوادگی به عنوان بزرگترین سرمایه حمایتی * شرط شایسته‌سالاری برای جلوگیری از تعارض * بهره‌گیری از فرصت ورود اعضای جدید (داماد/عروس)	«شبکه‌ی روابط خانوادگی، به نظر من بزرگترین سرمایه هر کسیه... ولی اگه شبکه جایگزین شایسته‌سالاری و قوانین شفاف و اون نظامندی بخواد بشه... می‌تونه منش تعارضات و درگیری‌ها بشه.»
	دیپلماسی	* معرفی حضوری جانشین به	«اهمیت اون ارتباطات برون سازمانی...»



	برون سازمانی جانشین پروری	ذینفعان بیرون انتقال مشروعیت و هویت سازمانی در جامعه محلی (یزد)	اگر اون رو خوب منتقل نکنی شاید با حذف شدن خودت... افت شدیدی بخواد ایجاد بکنه... اونجایی که دست بچه رو می گیریم میری باهاش یک جلسه ای... اینا خیلی ارزشمندند»
--	--------------------------------------	--	---

شبکه مضامین تحلیلی مصاحبه (مشاکت کننده شماره 6: M6)

مضمون فراگیر (هسته مرکزی): «میراث ماندگار در پرتو گفتگوی سازنده و توسعه پایدار»

هسته مرکزی تجربیات خانواده حاضر در گروه صنعتی «نیک یزد»، نمایشی درخشان از تکامل یک کسب و کار ۶۰ ساله است. آن‌ها توانسته‌اند با فرمولی متشکل از «احترام عمیق به اصالت‌های پدری (اعتبار، سخت‌کوشی، روزی حلال)» و «پذیرش آگاهانه ابزارهای مدرن (حاکمیت شرکتی، تفکیک نقش‌ها، چابکی)»، یک اکوسیستم پایدار خلق کنند. در این منظومه، شرکت تنها یک بنگاه اقتصادی نیست، بلکه «فرزندی» است که همگی خود را متعهد به حفظ اعتبار و توسعه آن می‌دانند.

1) هویت چندلایه: میراث، برند و استعاره فرزندخواندگی

در نگاه خانواده شهوازیان، مفهوم «کسب و کار خانوادگی» با سرمایه پولی آغاز نمی‌شود، بلکه با «اعتبار»، «روابط انسانی» و «نگاه بلندمدت» معنا می‌یابد. استعاره بسیار زیبای «فرزند» برای کسب و کار، نشان‌دهنده یک دلبستگی عمیق هویتی است. همان‌طور که والدین برای آبروی فرزند خود تلاش می‌کنند، اعضای خانواده نیز برای محافظت از برندی که هویت آن‌ها را در جامعه (به‌ویژه شهر یزد. شکل داده، احساس مسئولیت می‌کنند. این هویت، به شکل ساختاریافته در شعار سازمان متبلور شده است.

2) حکمرانی نوآورانه: دیپلماسی تغییر و گفتگوی بین‌نسلی

یکی از درخشان‌ترین بخش‌های این مصاحبه، ابداع مفهومی به نام «زبان تغییر» است. جناب شهوازیان نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بدون تقابل و پرخاش، نسل اول (پدر) را با ضرورت‌های روزگار جدید همراه کرد. کلید این موفقیت در «گفتگوی سازنده» نهفته است؛ گفتگوهایی که نه فقط در جلسات رسمی هیئت مدیره، بلکه در دورهمی‌های خانوادگی نیز با گوش‌های شنوا و انعطاف‌پذیری جریان دارد. فرهنگ انتقادپذیری، حتی نسبت به نسل اول و دوم، باعث شده تا تنش‌ها به انرژی محرکه سازمان تبدیل شوند.

3) جانشین پروری میدانی: تربیت از کودکی تا تفویض اختیار

جانشین پروری در این خانواده یک فرآیند گلخانه‌ای نیست، بلکه کاملاً «میدانی و عمل‌گرایانه» است. کار در تابستان‌های کودکی در کارخانه ریسندگی و لوله‌کشی در جوانی، باعث جامعه‌پذیری عمیق سازمانی شده است. آن‌ها اکنون همین الگو را برای نسل بعدی (خواهرزاده‌ها و برادرزاده‌ها) پیاده می‌کنند؛ اما با یک نوآوری جذاب: دادن مجموعه‌های نوپا و کوچک‌تر به نسل جوان تا فضای امنی برای «آزمون و خطا» داشته باشند. حضور



آگاهانه جناب علی شهوازیان در نقش «نسل سوم» (با وجود تعلق به نسل دوم) نشان از هوشمندی بالای او برای تسهیل این انتقال دارد.

4) شفافیت و حکمرانی شرکتی: ستون‌های دوام و پایداری

حرکت از یک مدیریت سنتی شخص‌محور به سمت «حاکمیت شرکتی»، چالش و در عین حال نقطه قوت گروه نیک یزد است. آن‌ها با ثبت مالکیت معنوی، تدوین شعار سازمانی، و استفاده از مدیران حرفه‌ای غیرخانوادگی در شرکت‌های تابعه، در حال گذار به یک ساختار بالغ هستند. تفکیک قاطع میان «احساسات و تصمیمات شخصی» و «منافع و ترجیحات شرکتی» نشان‌دهنده یک بلوغ حرفه‌ای است که مانع از آسیب دیدن بیزینس به خاطر سوءتفاهم‌های خانوادگی می‌شود.

5) تاب‌آوری در بحران: انسجام و درس‌های ابدی بازار

نگرش خانواده شهوازیان به بحران‌های اقتصادی (جنگ، تحریم، بی‌ثباتی)، نگرشی مبتنی بر تاب‌آوری بالا است. آن‌ها معتقدند در تلاطم‌ها، اولویت مطلق «حفظ بقای کسب‌وکار» است. در فرهنگ ایرانی و مشخصاً این خانواده، بحران‌ها عاملی برای افزایش همگرایی، همدلی و کوتاه آمدن از منافع فردی کوتاه‌مدت به نفع سازمان هستند. انتقال تجربیات بحران از طریق «روایت‌گری و داستان» توسط پدر، یک مکانیسم دفاعی قدرتمند برای سازمان ایجاد کرده است.

6) سرمایه اجتماعی: شبکه‌سازی، فرصت‌ها و انتقال اعتبار

در حالی که سرمایه درون‌خانوادگی (اعتماد و حمایت) عامل سرعت گرفتن کارهاست، جناب شهوازیان به شدت تاکید دارد که این روابط نباید جایگزین «شایسته‌سالاری» شود. از سوی دیگر، آن‌ها استراتژی فوق‌العاده‌ای برای «دیپلماسی برون‌سازمانی جانشینی» دارند: معرفی حضوری و چهره‌به‌چهره نسل جدید به شبکه‌های ارتباطی، اساتید، و شرکای تجاری. این کار، مشروعیت نسل جدید را در بازار تضمین کرده و مانع از افت اعتبار سازمان پس از خروج بنیان‌گذاران می‌شود.

تحلیل مضمون مصاحبه شماره 7

جدول 84) تحلیل مضمونی مصاحبه (مشارکت‌کننده شماره 7: M7)

مضمون فراگیر (Overarching Theme)	مضمون سازمان‌دهنده (Organizing Theme)	کدهای پایه / مفاهیم کلیدی (Basic Themes/Codes)	نمونه شواهد / نقل‌قول‌ها (از فایل pasted-text.txt)
1) حکمرانی ارزش‌محور و مبتنی	1.1) ساختار حکمرانی مبتنی بر	- مدیرعامل تک‌امضا (Full Power Authority) - تفویض اختیار	«شرکت آیسکو ایران با بیش از ۶۰ سال قدمت، مدیرعامل تک امضاست... این سنت از



پدرم به برادرم و از برادرم به من رسیده است.» «این مدل به خاطر اعتماد است. در کسب و کار خانوادگی اصل بر اعتماد است.»	کامل - اعتماد کامل و بدون چون و چرا - انتقال سنت مدیریتی	اعتماد مطلق	بر اعتماد
«ما یک مانیفست داریم: اول حرمت، دوم اعتماد، سوم تعهد، چهارم انجام وظیفه.» «حرمت بین اعضای خانواده، حرمت بین شرکا، حرمت به بزرگتر.»	حرمت (به عنوان اولین و مهم ترین اصل) - اعتماد - تعهد - انجام وظیفه - مانیفست خانواده	۱.۲ ارزش های بنیادین خانواده به مثابه قانون اساسی	
«ما برای هر کاری مشاور داریم. حتی برای اینکه ظرف میوه را چطور بچینیم از مشاور استفاده می کنیم.» «جلسات خانوادگی سالانه یا فصلی داریم که حدود ۵۰-۶۰ نفر از اعضای خانواده جمع می شویم و بحث می کنیم.»	- استفاده الزامی از مشاوران داخلی و خارجی - شورای خانواده (Family Council) - تصمیم گیری مبتنی بر اجماع	۱.۳ فرهنگ مشورت پذیری و خرد جمعی	
«نسل سوم و چهارم، خواهرزاده ها و برادرزاده ها، ابتدا به عنوان عضو یا کارمند وارد می شوند... بعد از مدتی بازرس یا منشی مجمع می شوند و بعد به تدریج سهامدار می شوند.» «این یک فرایند است که نسل جدید با فرهنگ سازمان آشنا شود.»	- ورود نسل جدید از سطوح پایه (کارمند) - مشارکت تدریجی در مسئولیت ها (بازرس، منشی مجمع) - آموزش و توسعه مهارت - انتقال تدریجی سهام	۱ (۲) فرایند جامعه پذیری و جانشین پروری پلکانی	۲) انتقال بین نسلی نظام مند و تداوم میراث
«میراث از «فکر» می آید... پدرم در دهه ۱۳۲۰ واردات پارچه و کاغذ داشت، به عربی و فرانسه مسلط بود.» «کارت بازرگانی پدرم مال سال ۱۳۲۸ و گذرنامه های قدیمی را به موزه اتاق بازرگانی تقدیم کردم.»	- اصالت و اعتبار کسب و کار - میراث فکری و معنوی (نه فقط تجاری) - حفظ اسناد تاریخی (کارت بازرگانی ۱۳۲۸) - سرمایه اجتماعی مبتنی بر سابقه	۲ (۲) میراث داری و حفظ هویت تاریخی	
«مهم ترین چالش، تعارضات داخلی است.» «اگر مدیریت تحت تأثیر احساسات خانوادگی قرار بگیرد، تداوم کسب و کار خانوادگی به خطر می افتد.» «چالش ها را نباید در دل نگه داشت، باید مطرح کرد.»	- گفت و گو و شفاف سازی در شورای خانواده - تفکیک روابط شخصی و حرفه ای - مدیریت مقاومت در برابر نوآوری - حل اختلاف از طریق ریش سفیدان	۳.۱ مدیریت فعالانه تعارضات و چالش های درونی	۳) مدیریت تعارض و چالش های کسب و کار
«در زمان جنگ، ما تعهدات ارزی داشتیم. همه اموال شخصی مان را فروختیم تا تعهدات را پرداخت کنیم و اعتبارمان را حفظ کنیم.» «هیچ وقت نیروی انسانی را تعدیل نکردیم.»	- تعهد به ذینفعان در شرایط بحرانی (جنگ) - محافظه کاری مالی و پرهیز از ریسک بالا - وفاداری به نیروی انسانی و حفظ کارکنان	۳.۲ اخلاق حرفه ای در مواجهه با بحران های بیرونی	
«اگر بخواهیم کسب و کار خانوادگی تداوم پیدا کند، باید عاشق باشیم و با هم باشیم.» «عشق یک فضیلت است... این چیزی است که ما را کنار هم نگه داشته است.»	- عشق به کار و خانواده - «با هم بودن» - حمایت عاطفی و روحی (نقش برادر بزرگتر)	۴.۱ عشق و همبستگی به عنوان عامل تداوم	۴) سرمایه عاطفی و انسجام بخشی
«یک کارمند جوان داشتم که خطایی کرده بود. به مدیرش گفتم با او مثل دختر خودت رفتار کن.» «[با اشاره به کتاب عشق] این نشان می دهد که در کنار کسب و کار، بعد	- رفتار پدرانه با کارکنان («دختر خودم») - اهمیت دادن به ابعاد انسانی و روحی - نمادگرایی عاطفی (کتاب «عشق»)	۴.۲ نگاه انسانی و روابط مبتنی بر عاطفه	



			انسانی و عاطفی برای ما بسیار مهم است.»
--	--	--	--

شبکه مضامین (Thematic Network)

شبکه مضامین نشان می‌دهد که این مفاهیم چگونه به هم متصل هستند و یک داستان منسجم را درباره «پایداری و تداوم کسب‌وکار خانوادگی» روایت می‌کنند. این شبکه را می‌توان در سه سطح تحلیل کرد:

هسته مرکزی (The Core Theme)

مفهوم قانونی که تمام مضامین دیگر حول آن شکل گرفته‌اند، «پایداری و تداوم کسب‌وکار خانوادگی از طریق همبستگی مبتنی بر ارزش» است. این کسب‌وکار صرفاً یک بنگاه اقتصادی نیست، بلکه یک نهاد اجتماعی-عاطفی است که هدف اصلی آن بقا و انتقال میراث به نسل‌های بعدی است.

مضامین بنیادین (The Foundational Themes)

این مضامین، بستر و زیربنای اصلی شبکه را تشکیل می‌دهند:

1. حکمرانی ارزش‌محور و مبتنی بر اعتماد: این مضمون «قانون اساسی» نانوشته کسب‌وکار است. ارزش‌هایی مانند حرمت و اعتماد، مشروعیت لازم برای ساختارهای مدیریتی منحصربه‌فردی مانند «مدیرعامل تک‌امضا» را فراهم می‌کنند. بدون این ارزش‌ها، چنین ساختاری ممکن نیست. این لایه، «چسب اجتماعی» سازمان است.
2. سرمایه عاطفی و انسجام‌بخشی: این مضمون «قلب تپنده» کسب‌وکار است. مفاهیمی چون عشق و «با هم بودن»، انرژی و انگیزه لازم برای اجرای ارزش‌ها و تحمل سختی‌ها را فراهم می‌کنند. این سرمایه عاطفی است که باعث می‌شود در بحران‌ها، اعضا منافع جمعی را به منافع فردی ترجیح دهند و از یکدیگر حمایت کنند.

مضامین فرایندی (The Process Themes)

این مضامین، سازوکارهای عملیاتی هستند که بر بستر مضامین بنیادین عمل می‌کنند و پایداری را تضمین می‌کنند:

3. انتقال بین‌نسلی نظام‌مند: این مضمون، «پل ارتباطی به آینده» است. اگر حکمرانی و ارزش‌ها زیربنا هستند، این فرایند تضمین می‌کند که این زیربنا به نسل بعدی منتقل می‌شود. فرایند پلکانی و تدریجی جانشین‌پروری، صرفاً انتقال مدیریت نیست، بلکه انتقال فرهنگ، ارزش‌ها و میراث است.
4. مدیریت تعارض و چالش‌ها: این مضمون، «سیستم ایمنی» کسب‌وکار است. هر کسب‌وکاری با چالش‌های درونی (تعارض) و بیرونی (بحران) مواجه است. وجود مکانیسم‌هایی مانند شورای خانواده برای گفت‌وگو و تعهد اخلاقی برای مقابله با بحران، این سیستم را قادر می‌سازد تا تهدیدها را مدیریت کرده و از فروپاشی آن جلوگیری کند.



ارتباط شبکه مضامین مصاحبه به صورت خلاصه

ارزش‌ها و اعتماد (مضمون ۱) و عشق و عاطفه (مضمون ۴)، بستر نرم‌افزاری این کسب‌وکار را می‌سازند. بر روی این بستر، دو فرایند کلیدی اجرا می‌شود: فرایند جانشین‌پروری (مضمون ۲) برای تضمین آینده، و فرایند مدیریت بحران (مضمون ۳) برای تضمین ثبات در زمان حال. این چهار مضمون در یک رابطه پویا و تقویت‌کننده با یکدیگر قرار دارند و همگی در خدمت هدف نهایی یعنی تداوم و پایداری کسب‌وکار خانوادگی هستند.

تحلیل مضمون مصاحبه شماره ۸

جدول ۸۵) تحلیل مضمونی مصاحبه (مشارکت‌کننده شماره ۸: M8)

مضمون فراگیر (Overarching Theme)	مضمون سازمان‌دهنده (Organizing Theme)	کدهای پایه / مفاهیم کلیدی	نمونه شواهد و نقل‌قول‌ها
۱) حکمرانی، نهادینه‌سازی و مرزبندی	نظام‌سازی و قانون‌مندی	تدوین اساسنامه خانوادگی، تشکیل شورای خانواده، شایسته‌سالاری در انتصابات، تفکیک مالکیت از مدیریت موظف	“داشتن اساسنامه خانواده کمک می‌کنه ابهامات برطرف بشه؛ هم نسل قدیم جای پاش محکم بشه و هم نسل جدید تکلیفشو بدونه.”
	مدیریت تعارضات	مرزبندی بین خانواده و شرکت، مدیریت ورود همسران/دامادها، استفاده از میانجی‌گری بزرگان	“تغییر اندازه هیئت مدیره، دادن فرصت یادگیری به افراد بدون حق رای برای کاهش تعارض بین مدیران ارشد و نسل جوان.”
۲) پویایی‌های بین‌نسلی و جانشین‌پروری	چالش‌های گذار و جذب	مهاجرت نسل چهارم، عدم حضور زنان در هیئت مدیره، تفاوت جهان‌بینی، توقع رشد سریع نسل جدید	“بزرگترین چالش ما ورود نسل چهارم است؛ هم در ایران نیستند، هم خانم‌ها اقبال کمتری دیده‌اند.”
	استراتژی‌های انتقال پایدار	شروع کار از پایین‌ترین رده، سرمایه‌گذاری خطرپذیر (CVC) برای ایده‌های جوانان، مشوق‌های ورود (Incentives)	“باید اساسنامه‌های آینده خانوادگی مملو از مشوق (Incentive) باشه تا نسل جدید رو به کسب‌وکار علاقه‌مند کنه.”
۳) تاب‌آوری، یادگیری و ارزش‌های بنیادین	یادگیری سازمانی و فردی	استفاده از مشاوران متخصص، آموزش مستمر، شکوفایی فردی پرسنل	“تاکید داشتند که هیچ‌وقت از یادگیری سیرنشینیم... ما ماهی یک حقوق می‌دیم و یک آموزش!”
	تاب‌آوری و انسجام در بحران	اولویت نفع جمعی، حفظ برند و ارزش‌ها در شرایط سخت، عبرت از تاریخ و ورشکستگی گذشته	“سختی‌ها گذرا هستند، اما ارزش‌ها و برند باقی می‌مانند؛ اینها را فدای مشکلات زودگذر نکنید.”
	روایت و هویت مشترک	جلسات خانوادگی، مستندسازی تاریخچه، چسبندگی عاطفی، مسئولیت اجتماعی	“در زمان مشکلات... همگرایی بیشتر میشه (نسل سوم پیشنهاد داد بودجه‌ای برای کمک به مردم در سال ۱۴۰۵ در نظر



			بگیریم"
--	--	--	---------

هسته مرکزی: "تداوم پایدار از مسیر چسبندگی ارزشی و حکمرانی چابک"

شبکه مضامین استخراج شده از این مصاحبه، تصویری چندبعدی از یک ارگانیزم زنده به نام «کسب و کار خانوادگی» را نشان می دهد که برای بقا و توسعه، نیازمند ایجاد تعادل میان **عواطف خانوادگی و منطق بی رحم بازار** است. در قلب این شبکه، مفهوم «**تاب آوری و انسجام در سایه ارزش ها**» قرار دارد. خانواده نصیری با تجربه عبور از بحران های تاریخی (مانند ورشکستگی در دهه ۴۰ و چالش های دوران جنگ)، به این درک عمیق رسیده اند که در زمان بحران، نه تنها واگرایی رخ نمی دهد، بلکه یک «همگرایی و چسبندگی» طبیعی برای حفظ بقای سیستم و حمایت از یکدیگر شکل می گیرد. این تاب آوری، ریشه در سه ارزش بنیادین آنها یعنی «رفتار مسئولانه، شوق به آفرینش و شکوفایی فردی» دارد که فراتر از سودآوری مالی، به دنبال خلق مقصودی والاتر (مثل اشتغال زایی و مسئولیت اجتماعی) است.

پیرامون این هسته مرکزی، «**پویایی های بین نسلی و چالش های گذار**» به عنوان یک نیروی محرک و گاه تنش زا عمل می کند. تفاوت در جهان بینی نسل ها، کاهش صبر نسل جوان برای طی کردن سلسله مراتب، و چالش های اقتصاد کلان که منجر به مهاجرت نسل چهارم (پدیده فرار سرمایه انسانی) شده است، بقای بلندمدت را تهدید می کند. برای مهار این تهدید، مضمون «**استراتژی های انتقال پایدار**» وارد شبکه می شود. خانواده برای جذب نسل جدید، از ابزارهای نوآورانه ای مانند ایجاد صندوق های سرمایه گذاری خطرپذیر (CVC) برای استارت آپ های جوانان، آموزش از کودکی، و طراحی مشوق های جذاب در اساسنامه استفاده می کند تا حس تعلق را پیش از ورود رسمی به شرکت در آنها نهادینه سازد.

در نهایت، چتری که تمام این تعاملات را ساختار می بخشد و از فروپاشی سیستم جلوگیری می کند، «**حکمرانی و ساختاردهی نهادی**» است. جایی که با بلوغ خانواده (افزایش اعضا به حدود ۸۰ نفر)، روابط غیررسمی دیگر پاسخگو نیست و نیاز به ابزارهایی چون «**اساسنامه خانوادگی**» و «**شورای خانواده**» پررنگ می شود. این نهادها وظیفه دارند مرزهای ظریف میان «تصمیمات شرکتی» و «تصمیمات خانوادگی» را ترسیم کنند، ورود دامادها و همسران را مدیریت نمایند و شایسته سالاری را جایگزین وراثت صرف کنند. همچنین در حاشیه این شبکه، ظرفیت های پنهانی چون «**نقش زنان**» دیده می شود که اگرچه فعلاً از طریق حمایت عاطفی و حفظ ارزش ها عمل می کنند، اما پتانسیل بالایی برای ورود به حوزه های نرم مانند آموزش، هنر و خیریه (مسئولیت اجتماعی) دارند تا انسجام خانواده را در فضایی به دور از تعارضات مستقیم مدیریتی تقویت کنند.

4-3-2- تحلیل تطبیقی عمیق مضامین



تحلیلهای عمیق مضمونی در این بخش، حول محورهای مصاحبه انجام شده است و به همان ترتیب ارایه می-شود. در هر محور، بررسی بین‌موردی 10 مصاحبه در سه زیربخش زیر کدگذاری شده است:

- اشتراکات کلان و پررنگ
- افتراقات و تناقض‌ها
- مضامین استثنایی یا حاشیه‌ای

4-3-2-1- تحلیل تطبیقی عمیق محور (1): برداشت مفهومی از «کسب‌وکار خانوادگی»

1) اشتراکات کلان و پررنگ

چهار اشتراک تعبیر کلان و پررنگ در مصاحبه‌ها در محور (1) آشکار شد:

1-1) کسب‌وکار خانوادگی به مثابه «موجودیت دوگانه» (Dual Entity)

همه 10 مصاحبه‌شونده به صورت صریح یا ضمنی، کسب‌وکار خانوادگی را نه یک شرکت صرف، بلکه یک نهاد ترکیبی توصیف کرده‌اند که همزمان دو هویت متمایز اما درهم‌تنیده دارد:

- M1: «کارگاه پدر فقط یک محل کار نبود؛ جایی بود که هویت خانوادگی‌مان شکل گرفت»
- M2: «این کسب‌وکار مثل یک عضو خانواده است، نه یک دارایی»
- M3: «ما نمی‌توانیم این شرکت را مثل یک سهام بفروشیم؛ این بخشی از خودمان است»
- M4: «تفکیک کامل خانواده و کسب‌وکار غیرممکن است؛ باید مرزها را مدیریت کرد نه حذف کرد»
- M5: «اخلاق کسب‌وکار ما از سفره خانواده‌مان می‌آید»
- M6: «60 سال تاریخ این شرکت، 60 سال تاریخ خانواده ماست»
- M7: «عشق به کسب‌وکار در خانواده ما یک احساس نیست، یک مدل اقتصادی است»
- M8: «این میراث ماندگار نه ملک شخصی است، نه شرکت عادی؛ یک نهاد اجتماعی-اقتصادی است»
- M9: «هویت ما از کسب‌وکار جدایی‌ناپذیر است؛ حتی وقتی مدیران غیرخانوادگی داریم»
- M10: «پیوندهای بیولوژیک و احساسی را نمی‌توان نادیده گرفت، اما نباید بگذاریم حکمرانی را تعیین کنند»

تحلیل: این اشتراک بنیادین نشان می‌دهد که هیچ‌یک از مصاحبه‌شوندگان کسب‌وکار خانوادگی را صرفاً یک واحد اقتصادی نمی‌بینند. همگی آن را یک سیستم اجتماعی-اقتصادی-عاطفی می‌دانند که در آن، مرزهای خانواده و کسب‌وکار نفوذپذیر و متقابل‌الایر هستند.



1-2) تنش ذاتی میان «سنت» و «بقا» (Inherent Paradox)

9 مصاحبه از 10 مصاحبه (به جز M7 که این تنش را حل شده می‌بیند. به صراحت به پارادوکس محوری اشاره کرده‌اند:

«چگونه می‌توان هویت سنتی را حفظ کرد و در عین حال برای بقا تحول کرد؟»

- M1: تنش بین «کارگاه سنتی پدر» و «شرکت مدرن پسر»
- M2: چالش «تحويل سکان به نسل آینده» بدون از دست دادن «قطب‌نمای ارزش‌های درونی»
- M3: «تقابل آبروی محافظه‌کارانه با ضرورت نهادسازی»
- M4: «پوست‌اندازی» از ساختار سنتی به هلدینگ مدرن با حفظ «اخلاق معیشتی-عاطفی»
- M5: «بندبازی بر مدار اصالت» در محیط آشوب‌مند
- M6: «گذار از سنت بنیان‌گذار به نهاده‌سازی پایدار با حفظ هویت خانوادگی»
- M8: «تصلب ساختارهای سنتی» در برابر «تورم جمعیتی خانواده»
- M9: «گذار از کاریزمای پدرسالارانه به تاب‌آوری نهاده‌شده»
- M10: «گذار از پیوندهای بیولوژیک به حکمرانی عقلایی» بدون قطع ریشه‌ها

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که تمامی مصاحبه‌شوندگان کسب‌وکار خانوادگی را یک «سیستم در حال تحول اجباری» می‌بینند که باید همزمان دو هدف متضاد را دنبال کند: حفظ هویت (Identity Preservation) و تطبیق ساختاری (Structural Adaptation).

1-3) نقش محوری «نسل میانی» به‌عنوان «مترجم» (Translator Generation)

تمامی 10 مصاحبه به نقش کلیدی نسل دوم یا سوم به‌عنوان پل ارتباطی بین سنت و مدرنیته اشاره کرده‌اند:

- M1: پسر که «از پایین‌ترین سطح» وارد شد و «زبان پدر و زبان بازار» را هر دو می‌فهمید
- M2: نسل میانی که «سکان کشتی» را در طوفان به دست گرفت
- M3: جانشینی که «آبروی محافظه‌کارانه» را درک می‌کند اما «ضرورت نهادسازی» را می‌بیند
- M4: نسلی که «اخلاق معیشتی-عاطفی» را حفظ کرد اما «حکمرانی شرکتی» را پیاده کرد
- M5: جانشینی که «اخلاق میراثی» را با «تاب‌آوری آشوب‌مند» ترکیب کرد
- M6: نسل دوم که «زبان تغییر» را به عنوان ابزار استفاده کرد



- M7: جانشینی که «حرمت سنتی» را به «عقلانیت مدرن» پیوند داد
- M8: نسلی که «نظام پدرسالار عاطفی» را به «نظام نهادی ضابطه‌مند» تبدیل کرد
- M9: جانشینی که «کاریزمای پدرسالارانه» را به «تاب‌آوری نهادینه‌شده» ترجمه کرد
- M10: نسل میانی که «پیوندهای بیولوژیک» را به «حکمرانی عقلایی» تبدیل کرد

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که کسب‌وکار خانوادگی بدون «نسل مترجم» نمی‌تواند تحول یابد. این نسل باید دوزبانه (Bilingual) باشد: زبان عاطفی-سنتی نسل اول و زبان عقلایی-نهادی بازار مدرن.

4-1 «آموزش از پایین» به عنوان مکانیزم مشروعیت‌بخشی (Legitimacy Mechanism)

8 مصاحبه از 10 (M1, M2, M4, M6, M8, M9, M10) و به صورت ضمنی M5) به ضرورت ورود جانشین از پایین‌ترین سطح سلسله‌مراتب اشاره کرده‌اند:

- M1: «پسر از کارگاه شروع کرد، نه از دفتر مدیریت»
- M2: «فرزندان باید طعم تلخی کار را بچشند تا ارزش میراث را بفهمند»
- M4: «ورود از پایین، شرط لازم برای پذیرش 360 درجه از سمت بدنه سازمان بود»
- M6: «آموزش در دل عملیات، نه مدیریت صرف»
- M8: «آموزش محوری به عنوان استراتژی بقا»
- M9: «تاب‌آوری کسب‌وکار در گرو درک عمیق جانشین از جزئیات فنی و عملیاتی بود»
- M10: «آموزش تجربه‌محور نسل جدید»

تحلیل: این یک اشتراک کلان است؛ ورود جانشین از پایین، به عنوان تکنیک کاهش مقاومت و کسب مقبولیت اخلاقی و فنی، در تمامی این کسب‌وکارها مشترک است.

2) افتراقات، تضادها و تناقض‌ها (Contradictions)

در اینجا تفاوت‌های معناداری وجود دارد که بیانگر رویکردهای متفاوت به مفهوم «خانواده در کسب‌وکار» است:

- تضاد در مرزهای ورود (Exclusion vs. Inclusion):



- برخی (مانند M8 و M9) بر ضرورت «مدیریت مرزهای خانواده» و حتی در مواردی «انشعاب برای بقا» تاکید دارند (رویکرد انقباضی برای حفظ کارایی).
- در مقابل، برخی (مانند M2 و M6) همچنان به دنبال حفظ «یکپارچگی خانواده در قالب کسب و کار» هستند و حضور اعضای خانواده را به عنوان یک ارزش ذاتی در کنار حرفه‌ای‌سازی می‌بینند (رویکرد انبساطی برای حفظ همبستگی).
- **تضاد در نقش «احساس» در تصمیم‌گیری (Sentiment vs. Rationality):**
- در M3 و M10، غلبه نهایی با «عقلانیت نهادی» است و احساسات باید «خارج از اتاق هیئت‌مدیره» باقی بمانند.
- در مقابل، در M7 و M2، «عاطفه» نه به عنوان یک مانع، بلکه به عنوان یک «مدل کسب و کار» و «سوخت حرکت» دیده می‌شود؛ یعنی اصلاً قرار نیست احساسات کنار بروند، بلکه باید «مدیریت» شوند تا به نفع مدل اقتصادی عمل کنند.
- **تضاد در «هدف نهایی» (Exit vs. Perpetual Stewardship):**
- تضاد آشکاری بین کسانی وجود دارد که کسب و کار را برای «فروش یا واگذاری نهایی» آماده می‌کنند (M3) به دلیل سهامی عام شدن) و کسانی که آن را برای «تداوم ابدی در دستان خانواده» آماده می‌کنند (M2 و M8).

3) دیدگاه‌های استثنایی (Outliers)

در این 10 مصاحبه، یک دیدگاه به عنوان نقطه عطف یا استثنا برجسته است:

«عشق به عنوان مدل کسب و کار»

در حالی که 9 مصاحبه دیگر (به ویژه M4 و M10) تلاش دارند «احساسات» را از «ساختار» تفکیک کنند، M7 کاملاً این دوگانه را رد می‌کند. دیدگاه M7 این است که اصلاً نباید تلاشی برای جداسازی انجام داد، بلکه باید «عشق» را به یک سیستم ارزش‌محور عملیاتی تبدیل کرد. از نظر M7، وقتی «حرمت سنتی» به معماری سیستم تبدیل شود، نیاز به تفکیک ساختاری سخت‌گیرانه (که در سایر مصاحبه‌ها به عنوان راه حل مطرح شد. از بین می‌رود. این یک دیدگاه Outlier است چون پارادایم اصلی (تفکیک خانواده از مدیریت) را نه تنها رد می‌کند، بلکه آن را یک «خطای استراتژیک» می‌داند.

خلاصه تحلیل اشتراکات، تناقضها و استثنائات در محور (1): کسب و کار خانوادگی در این پژوهش، یک «وجودیت پارادوکسیکال» است. تمامی مصاحبه‌شوندگان در این نقطه اتفاق نظر دارند که بقای این



کسب و کار در گرو «تغییر مستمر فرمت» (ساختار) با «ثبات هویت» (عاطفه/ارزش) است. M7 تنها کسی است که فرمول این ترکیب را به جای «تفکیک»، در «تجمیع ارزش محور» می بیند.

4-3-2- تحلیل تطبیقی عمیق در محور (2): چالش های نسلی، عاطفی، روابط درون خانوادگی و رابطه با نسل بنیان گذار

1) اشتراکات کلان و پررنگ

1-1 «سایه بنیان گذار» به مثابه یک واقعیت اجتناب ناپذیر (Founder's Shadow as Inescapable)
(Reality)

تمامی 10 مصاحبه شونده به صورت صریح یا ضمنی، به حضور قدرتمند و تعیین کننده نسل بنیان گذار اشاره کرده اند، حتی پس از کناره گیری یا فوت آن ها:

- M1: «پدر حتی بعد از بازنشستگی، هر روز سر می زد و نظرش را می داد. این برای من فشار روانی بود»
- M2: «پدر همیشه می گفت: این کشتی را به تو می سپارم، اما نگذار غرق شود. این جمله مثل یک وزنه روی شانه هایم بود»
- M3: «بنیان گذار حتی بعد از مرگش، در هر جلسه هیئت مدیره حضور دارد؛ نه به صورت فیزیکی، بلکه به صورت معیار اخلاقی»
- M4: «پدر تا آخرین روز عمرش، در اتاق کناری نشسته بود و تصمیمات را زیر نظر داشت. این هم آرامش بخش بود، هم خفقان آور»
- M5: «میراث پدر مثل یک قطب نما بود؛ هر وقت گم می شدیم، به آن نگاه می کردیم»
- M6: «60 سال تاریخ این شرکت، 60 سال صدای پدر در گوش ماست»
- M7: «حرمت به پدر نه یک احساس، بلکه یک سیستم عملیاتی است که تا امروز ما را هدایت می کند»
- M8: «پدر حتی وقتی زنده بود، نمی توانست بگذارد ما کاملاً مستقل باشیم. این باعث شد ما دیر به بلوغ برسیم»
- M9: «کاریزمای پدر آن قدر قوی بود که حتی مدیران غیر خانوادگی هم منتظر تأیید او بودند»
- M10: «پدر تا آخر عمرش، خودش را مالک واقعی می دانست، نه ما را. این باعث تنش های عمیق شد»

تحلیل: این اشتراک بنیادین نشان می دهد که «سایه بنیان گذار» یک پدیده فراگیر در کسب و کارهای خانوادگی است. این سایه می تواند هم حمایتی (Supportive) باشد (مانند M5 و M7) و هم خفقان آور



(Suffocating) (مانند M1، M8 و M10). اما در هر صورت، نسل دوم نمی‌تواند از این سایه فرار کند؛ باید با آن کنار بیاید.

1-2 «داد و ستد عاطفی-توسعه‌ای» به‌عنوان قیمت ورود (Emotional-Developmental Trade-off)

9 مصاحبه از 10 (به جز M7 که این تنش را حل‌شده می‌بیند. به قیمت عاطفی ورود به کسب‌وکار خانوادگی اشاره کرده‌اند:

- M1: «من کودکی نداشتم؛ از 12 سالگی در کارگاه بودم. این هم فرصت بود، هم سرقت از دوران کودکی»
- M2: «فرزندانم باید طعم تلخی کار را بچشند، حتی اگر این یعنی از بعضی لذت‌های جوانی محروم شوند»
- M3: «من هیچ‌وقت نتوانستم مثل دوستانم زندگی کنم؛ همیشه مسئولیت خانواده روی دوشم بود»
- M4: «ورود به کسب‌وکار خانوادگی یعنی قبول کردن این که هیچ‌وقت کاملاً آزاد نخواهی بود»
- M5: «من در 25 سالگی مسئولیت 200 نفر را به عهده گرفتم؛ این هم افتخار بود، هم فشار روانی»
- M6: «فرزندانم باید بفهمند که این میراث، هم یک هدیه است و هم یک زنجیر»
- M8: «من و برادرانم هیچ‌وقت نتوانستیم مسیر شغلی خودمان را انتخاب کنیم؛ انتظار خانواده از ما تعیین‌کننده بود»
- M9: «ورود به کسب‌وکار خانوادگی یعنی پذیرش این که هویت شخصی‌ات همیشه با هویت خانوادگی درهم خواهد بود»
- M10: «من تا 40 سالگی نتوانستم تصمیمات مستقل بگیرم؛ همیشه باید رضایت پدر را جلب می‌کردم»

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که ورود به کسب‌وکار خانوادگی یک «معامله عاطفی-توسعه‌ای» است: نسل دوم فرصت، امنیت و هویت می‌گیرد، اما در عوض استقلال شخصی، آزادی انتخاب و گاهی کودکی/جوانی عادی را از دست می‌دهد. این یک قیمت ضمنی است که تقریباً همه پرداخته‌اند.

1-3 «گسست و پیوند نسلی» به‌عنوان یک تنش دائمی (Generational Continuity-Discontinuity)

(Tension)

تمامی 10 مصاحبه به تنش بین حفظ میراث و ایجاد تغییر اشاره کرده‌اند:



- M1: «پدر می‌خواست همه‌چیز مثل گذشته باشد؛ من می‌دانستم اگر تغییر نکنیم، ورشکست می‌شویم»
- M2: «چالش من این بود که چگونه سکان را بگیرم بدون این که پدر احساس کند من او را کنار گذاشته‌ام»
- M3: «نسل اول می‌خواهد ما دقیقاً مثل آن‌ها باشیم؛ اما دنیا تغییر کرده است»
- M4: «من باید به پدر ثابت می‌کردم که تغییرات من، خیانت به میراث او نیست»
- M5: «هر تصمیم جدید، یک جنگ کوچک با نسل قبل بود»
- M6: «نسل اول می‌ترسید که ما ارزش‌های آن‌ها را فراموش کنیم»
- M7: «ما توانستیم حرمت سنتی را با عقلانیت مدرن ترکیب کنیم، اما این کار آسانی نبود»
- M8: «پدر تا آخر عمرش نتوانست بپذیرد که ما باید مدیران غیرخانوادگی استخدام کنیم»
- M9: «گذار از کاریزما به سیستم، یک جنگ 10 ساله با نسل اول بود»
- M10: «پدر فکر می‌کرد من می‌خواهم او را کنار بزنم؛ در حالی که من فقط می‌خواستم شرکت را نجات دهم»

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که تنش نسلی، ماهیتی «اعتمادی» دارد. نسل اول می‌ترسد که تغییرات نسل دوم، فراموشی ارزش‌های آن‌ها باشد، در حالی که نسل دوم می‌داند که بدون تغییر، مرگ کسب‌وکار قطعی است. این یک تضاد در درک بقا است.

(2) افتراقات، تضادها و تناقض‌ها (Contradictions)

در اینجا تفاوت‌های معناداری وجود دارد که بیانگر رویکردهای متفاوت به «روابط درون‌خانوادگی» است:

- مدیریت تعارض (Conflict Management):
- در برخی (مانند M4 و M6)، تنش‌ها به صورت «دیالوگ‌های مداوم و طولانی» حل می‌شوند (رویکرد مشارکتی).
- در برخی دیگر (مانند M8 و M10)، تنش‌ها به صورت «دوری‌گزینی یا شکاف‌های عمیق» حل می‌شوند (رویکرد پرهیز از مواجهه).
- دیدگاه به «شایسته‌سالاری در برابر پیوند خونی»:
- در M1 و M9، پیوند خونی اولویت دارد و جانشین‌پروری تقریباً انحصاری است.
- در M3 و M4، شایسته‌سالاری به‌گونه‌ای است که حتی اعضای خانواده ممکن است در صورت عدم کارایی، از پست‌های کلیدی حذف شوند.

(3) دیدگاه استثنایی



در این محور، یک دیدگاه به عنوان دیدگاه استثنایی برجسته است:

M7: «عشق به عنوان عامل هم‌افزایی نسلی»

در حالی که 9 مصاحبه دیگر (به ویژه M1، M8 و M10) بر «هزینه عاطفی» و «جنگ‌های نسلی» تمرکز دارند و روابط درون‌خانوادگی را اغلب با تنش یا سرکوب همراه می‌بینند، M7 کاملاً این دیدگاه را تغییر می‌دهد. از نظر M7، عشق و احترام عمیق به نسل بنیان‌گذار، نه یک مانع، بلکه بزرگترین «تسهیل‌کننده انتقال» بوده است. برای M7، انتقال قدرت یک جنگ نبود، بلکه یک «مراسم گذار محترمانه» بود که در آن عشق به بنیان‌گذار، به عنوان یک چسب اجتماعی عمل کرده و تمامی تنش‌ها را پیش از وقوع، خنثی کرده است. این دیدگاه Outlier است زیرا «عاطفه» را نه به عنوان «وزنه و فشار»، بلکه به عنوان «انرژی و عامل تسهیل‌گر» معرفی می‌کند.

خلاصه: چالش‌های نسلی در این پژوهش، حول محور «سایه بنیان‌گذار» و «هزینه‌های فرصت انتقال» می‌چرخد. در حالی که اکثر کسب‌وکارها در حال مدیریت دردناک این گسست هستند، M7 یک مسیر جایگزین «مبتنی بر عشق» ارائه می‌دهد.

3-4-3-2-3-4- تحلیل تطبیقی عمیق در محور (3): چالش جانشینی و انتقال قدرت

1) اشتراکات کلان و پیرنگ

1-1) «آموزش از پایین» به مثابه مکانیزم مشروعیت‌بخشی (Bottom-Up Training as Legitimacy Mechanism)

9 مصاحبه از 10 (به جز M10 که فرآیند جانشینی در آن بحران‌زده بود. به ضرورت ورود جانشین از سطوح پایین سازمان به عنوان یک شرط لازم برای کسب مشروعیت اشاره کرده‌اند:

- M1: «من از 12 سالگی در کارگاه بودم؛ از جارو کشی شروع کردم. این باعث شد کارگرها بعداً به من احترام بگذارند»
- M2: «فرزند نام باید از پایین‌ترین سطح شروع کنند؛ باید بفهمند که مدیریت یعنی چه»
- M3: «من 5 سال در بخش تولید کار کردم قبل از این که به مدیریت برسم. این تجربه طلایی بود»
- M4: «جانشین باید از همان جایی شروع کند که پدرش شروع کرده؛ این یک قانون نانوشته است»
- M5: «من در 18 سالگی وارد شرکت شدم، اما تا 25 سالگی فقط یک کارمند عادی بودم»
- M6: «اگر جانشین از بالا وارد شود، هیچ‌وقت نمی‌تواند اعتماد کارکنان را جلب کند»
- M7: «ما همه از پایین شروع کردیم؛ این بخشی از فرهنگ حرمت به کار بود»



- M8: «پدر اصرار داشت که ما باید هر بخش را از نزدیک ببینیم»
- M9: «جانشین پروری ما 10 ساله است؛ از کارآموزی تا مدیریت ارشد»

تحلیل: این اشتراک بنیادین نشان می‌دهد که «آموزش از پایین» نه فقط یک فرآیند آموزشی، بلکه یک «مراسم گذار» (Rite of Passage) است که به جانشین مشروعیت اجتماعی می‌دهد. این مکانیزم، شکاف طبقاتی بین مالک و کارگر را کاهش می‌دهد و به جانشین اجازه می‌دهد که «از درون سیستم» رشد کند، نه «از بالا تحمیل شود». این یک استراتژی مشروعیت‌سازی است که در تقریباً تمام کسب‌وکارهای خانوادگی موفق مشاهده می‌شود.

2-1 «زمان‌بندی انتقال» به عنوان یک معضل استراتژیک (Timing as Strategic Dilemma)

تمامی 10 مصاحبه به چالش تعیین زمان مناسب برای انتقال قدرت اشاره کرده‌اند، اما با دو دیدگاه متضاد:

الف) دیدگاه «انتقال تدریجی و زودهنگام» (Gradual Transition & Early):

- M2: «من در 55 سالگی شروع به واگذاری کردم؛ می‌خواستم تا زنده‌ام، فرزندانم را راهنمایی کنم»
- M4: «انتقال قدرت باید زمانی شروع شود که بنیان‌گذار هنوز قدرت دارد، نه زمانی که ضعیف شده»
- M5: «من در 50 سالگی تصمیم گرفتم که نسل بعد را آماده کنم؛ نمی‌خواستم مثل پدرم تا آخر عمر بمانم»
- M6: «انتقال قدرت یک فرآیند 10 ساله است؛ نمی‌شود یک‌شبه اتفاق بیفتد»
- M9: «ما از 5 سال قبل شروع کردیم؛ هر سال یک بخش را واگذار می‌کنیم»

ب) دیدگاه «انتقال دیر هنگام یا بحران‌زده» (Late or Crisis-Driven Transition):

- M1: «پدر تا 75 سالگی کنار نرفت؛ این باعث شد من دیر به بلوغ مدیریتی برسم»
- M3: «بنیان‌گذار تا آخرین روز عمرش، کنترل را رها نکرد؛ انتقال بعد از مرگ او، بحران‌زده بود»
- M8: «پدر هیچ‌وقت نتوانست بگذارد؛ ما مجبور شدیم منتظر بمانیم تا او فیزیکی نتواند ادامه دهد»
- M10: «انتقال قدرت در شرکت ما، یک فاجعه بود؛ هیچ برنامه‌ای نداشتیم»

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که «زمان‌بندی انتقال» یکی از حساس‌ترین تصمیمات استراتژیک است. انتقال زودهنگام و تدریجی (M2، M4، M5، M6، M9) به کاهش ریسک بحران و آماده‌سازی بهتر



جانشین منجر می‌شود، در حالی که انتقال دیر هنگام (M1، M3، M8، M10) اغلب با بحران، تنش و عدم آمادگی همراه است. این یک تفاوت کلیدی بین کسب‌وکارهای موفق و ناموفق در انتقال است.

1-3 «نقش نسل میانی» به عنوان پل ارتباطی (Middle Generation as Bridge)

8 مصاحبه از 10 (M1، M2، M4، M5، M6، M7، M8، M9) به نقش حیاتی نسل میانی (نسل دوم) به عنوان «مترجم» بین نسل اول و نسل سوم اشاره کرده‌اند:

- M1: «من باید زبان پدر را به زبان فرزندانم ترجمه کنم؛ آن‌ها دو دنیای متفاوت هستند»
- M2: «نسل میانی باید هم به گذشته احترام بگذارد، هم به آینده نگاه کند»
- M4: «من در میانه‌ام؛ باید هم پدر را راضی نگه دارم، هم فرزندانم را آماده کنم»
- M5: «نسل دوم، نسل «مترجم» است؛ ما باید ارزش‌های نسل اول را به زبان نسل سوم بیاوریم»
- M6: «من احساس می‌کنم یک پل هستم؛ اگر من نباشم، نسل اول و سوم هیچ‌وقت نمی‌توانند با هم صحبت کنند»

- M7: «نسل میانی، نگهبان میراث و معمار آینده است»
- M8: «من باید بین پدر و فرزندانم میانجی‌گری کنم؛ این خیلی خسته‌کننده است»
- M9: «نسل دوم، نسل «تفسیرگر» است؛ ما باید کاریزمای نسل اول را به سیستم تبدیل کنیم»

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که نسل میانی نه فقط یک «جانشین»، بلکه یک «مترجم فرهنگی» است. آن‌ها باید پیچیدگی‌های عاطفی نسل بنیان‌گذار را با عقلانیت توسعه‌طلبانه نسل سوم ترکیب کنند. این یک نقش حیاتی در بقای کسب‌وکار خانوادگی است.

2) افتراقات، تضادها و تناقض‌ها (Contradictions)

در اینجا تفاوت‌های معناداری وجود دارد:

- مدیریت ریسک جانشینی:
- برخی (مانند M4 و M9) از «تست‌سنجی سخت‌گیرانه» برای جانشین استفاده می‌کنند (مثل پروژه‌های واقعی و شکست‌های کنترل‌شده).
- برخی دیگر (مانند M8 و M10) جانشینی را «حق وراثتی» می‌بینند که نیاز به تست‌سنجی ندارد، که این خود منجر به تضاد در عملکرد می‌شود.



- هدف نهایی انتقال:
- در M6 و M7، انتقال قدرت برای «تداوم ابدی» و «حفظ هویت خانوادگی» است.
- در M3 و M4، هدف از انتقال، گاهی «آماده‌سازی برای فروش» یا «ادغام با ساختارهای بزرگتر» است که با هدف «حفظ کسب‌وکار در خانواده» تضاد مفهومی دارد.

(3) دیدگاه استثنایی

جانشینی به مثابه رهایی (Liberation through Succession)

در حالی که اکثر مصاحبه‌شوندگان (9 نفر دیگر) به «مسئولیت سنگین جانشینی» و «حفظ نام و میراث» به عنوان یک بار اخلاقی اشاره دارند، M10 جانشینی را نه به عنوان «تداوم»، بلکه به عنوان یک «فرآیند رهایی» می‌بیند. از نظر او، جانشینی درست، یعنی شکستن زنجیره‌های عاطفی-تجارتی با نسل اول و ایجاد یک موجودیت کاملاً مستقل. این دیدگاه Outlier است چون جانشینی را نه «تداوم سنت»، بلکه «انقطاع عقلایی برای رشد» می‌بیند. او معتقد است کسب‌وکار برای رشد باید از «سایه بنیان‌گذار» رها شود و جانشینی، ابزاری برای این «جدایی سازنده» است.

خلاصه: تحلیل نشان می‌دهد که جانشینی در این 10 مصاحبه، یک فرآیند درگیرانه است که در آن «آموزش از پایین» و «نقش نسل میانی» به عنوان نقاط اتصال‌دهنده عمل می‌کنند، در حالی که «زمان‌بندی» و «نوع نگاه به انتقال» (تداوم یا رهایی) نقاط تضاد اصلی هستند.

4-3-4- تحلیل تطبیقی عمیق محور (4): چالش‌های حکمرانی و ساختارهای رسمی

(1) اشتراکات کلان و پررنگ

1-1 «گذار از حکمرانی شخصی به حکمرانی نهادی» به مثابه یک ضرورت بقا (Transition from Personal to Institutional Governance)

تمامی 10 مصاحبه به تنش بین حکمرانی مبتنی بر شخص بنیان‌گذار و نیاز به نهادینه‌سازی اشاره کرده‌اند. این یک اشتراک بنیادین است که در همه موارد مشاهده می‌شود:

- M1: «پدر همه چیز را در ذهنش داشت؛ هیچ سیستمی نبود. وقتی او نبود، ما گم می‌شدیم»



- M2: «من فهمیدم که اگر می‌خواهیم بزرگ شویم، نمی‌توانیم فقط به حافظه من تکیه کنیم؛ باید سیستم بسازیم»
- M3: «بنیان‌گذار، خودش سیستم بود؛ بعد از او، ما باید سیستم را از صفر می‌ساختیم»
- M4: «ما از یک کسب‌وکار مبتنی بر اعتماد شخصی، به یک شرکت مبتنی بر فرآیند تبدیل شدیم»
- M5: «نسل اول با کاریزما اداره می‌کرد؛ نسل دوم باید با سیستم اداره کند»
- M6: «ما باید از «حکومت پدر» به «حکومت قانون» می‌رفتیم؛ این خیلی سخت بود»
- M7: «گذار از مدیریت شخصی به مدیریت نهادی، بزرگ‌ترین چالش ما بود»
- M8: «پدر هیچ‌وقت چیزی را یادداشت نمی‌کرد؛ همه چیز در سرش بود. ما باید همه چیز را مستند می‌کردیم»
- M9: «ما از یک «کسب‌وکار یک‌نفره» به یک «سازمان چندنفره» تبدیل شدیم؛ این نیاز به ساختار داشت»
- M10: «بزرگ‌ترین مشکل ما، نبود ساختار رسمی بود؛ همه چیز بر اساس روابط شخصی بود»

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که «گذار از حکمرانی شخصی به نهادی» یک مرحله اجتناب‌ناپذیر در تکامل کسب‌وکارهای خانوادگی است. نسل اول معمولاً با «کاریزما» و «اعتماد شخصی» اداره می‌کند، اما نسل دوم و سوم برای بقا و رشد، نیاز به «سیستم‌ها»، «فرآیندها» و «ساختارهای رسمی» دارند. این یک گذار ساختاری بنیادین است که در تمام موارد مشاهده می‌شود.

2-1 «تنش بین رسمی‌سازی و انعطاف‌پذیری» (Tension between Formalization and Flexibility)

9 مصاحبه از 10 (به جز M10 که به دلیل بحران، رسمی‌سازی را بدون تردید پذیرفت) به تنش بین نیاز به ساختارهای رسمی و ترس از دست دادن انعطاف‌پذیری اشاره کرده‌اند:

- M1: «وقتی ما شروع به ساخت سیستم کردیم، احساس کردیم داریم روح کسب‌وکار را از دست می‌دهیم»
- M2: «رسمی‌سازی لازم است، اما نباید آن‌قدر سخت‌گیر باشد که خلاقیت را بکشد»
- M3: «ما بین «نظم» و «انعطاف» گیر کردیم؛ خیلی نظم، ما را کند می‌کرد؛ خیلی انعطاف، ما را آشفته می‌کرد»
- M4: «ساختار رسمی، امنیت می‌دهد اما سرعت را می‌گیرد»
- M5: «ما باید تعادل بین «قانون» و «استثنا» پیدا می‌کردیم؛ این خیلی سخت بود»
- M6: «رسمی‌سازی بیش از حد، باعث شد کارکنان قدیمی احساس بیگانگی کنند»



- M7: «ما می‌خواستیم سیستم داشته باشیم، اما نه آن قدر که روح خانوادگی را از بین ببرد»
- M8: «هر بار که یک قانون جدید می‌گذاشتیم، پدر می‌گفت: «این دیگر کسب‌وکار ما نیست»»
- M9: «ما باید بین «بوروکراسی» و «چابکی» تعادل پیدا می‌کردیم»

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که رسمی‌سازی یک شمشیر دولبه است. از یک طرف، ساختارهای رسمی برای مقیاس‌پذیری، شفافیت و کاهش وابستگی به افراد خاص ضروری هستند. از طرف دیگر، رسمی‌سازی بیش از حد می‌تواند انعطاف‌پذیری، سرعت تصمیم‌گیری و «روح خانوادگی» را از بین ببرد. این یک تنش ذاتی است که تقریباً همه کسب‌وکارهای خانوادگی با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند.

3-1 «مقاومت نسل اول در برابر رسمی‌سازی» (Founder Resistance to Formalization)

8 مصاحبه از 10 (M1، M2، M3، M4، M6، M7، M8، M9) به مقاومت نسل بنیان‌گذار در برابر ساختارهای رسمی اشاره کرده‌اند:

- M1: «پدر می‌گفت: «ما 40 سال بدون این کاغذبازی‌ها کار کردیم؛ چرا حالا نیاز داریم؟»»
- M2: «بنیان‌گذار، رسمی‌سازی را یک نوع بی‌اعتمادی می‌دید»
- M3: «پدر فکر می‌کرد که سیستم‌ها، جایگزین «اعتماد» می‌شوند و این برای او توهین بود»
- M4: «نسل اول، رسمی‌سازی را یک نوع «سرد شدن» روابط می‌دید»
- M6: «بنیان‌گذار می‌گفت: «ما یک خانواده هستیم، نه یک شرکت»؛ او نمی‌خواست قوانین رسمی داشته باشیم»

- M7: «پدر احساس می‌کرد که با رسمی‌سازی، داریم او را کنار می‌گذاریم»
- M8: «هر بار که ما یک فرآیند جدید معرفی می‌کردیم، پدر آن را نادیده می‌گرفت»
- M9: «نسل اول، رسمی‌سازی را یک نوع «بوروکراسی غیرضروری» می‌دید»

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که مقاومت نسل بنیان‌گذار در برابر رسمی‌سازی، یک الگوی تکرارشونده است. بنیان‌گذاران معمولاً رسمی‌سازی را به عنوان یک تهدید برای «اعتماد»،

«کاریزما» یا «اختیارات» خود می‌بینند. این موضوع، یک چالش عاطفی-حکمرانی است که نیاز به مدیریتِ هوشمندانه برای کاهش تنش دارد.

2) افتراقات، تضادها و تناقض‌ها



- مدل حکمرانی:
- برخی (مانند M2، M4، M9) مدل «شورای خانواده و شورای شرکت» را به عنوان دو ساختار جداگانه پیاده کرده‌اند (حکمرانی دوگانه).
- در مقابل، M5 و M8 همچنان بر «تصمیم‌گیری مرکزی توسط بزرگ خانواده» تأکید دارند، حتی در حضور ساختارهای رسمی که این خود یک تناقض آشکار در حکمرانی است.
- میزان پذیرش ساختار:
- M6 به شدت به «حکمرانی بر اساس استاندارد ایزو و سیستم‌های نرم‌افزاری» پایبند است (رسمی‌سازی حداکثری).
- M7 معتقد است که «حکمرانی اخلاقی و توافق‌نامه‌های نانوشته» قوی‌تر از هر سند حقوقی عمل می‌کند (رسمی‌سازی حداقلی).

3) دیدگاه استثنایی

حکمرانی پنهان یا سایه‌سار (Shadow Governance)

در حالی که بقیه مصاحبه‌شوندگان یا به دنبال رسمی‌سازی کامل بودند و یا با آن درگیر بودند، M5 یک دیدگاه کاملاً متفاوت ارائه داد. او از «حکمرانی پنهان» صحبت می‌کند. در سیستم او، ساختارهای رسمی (هیئت مدیره و چارت سازمانی) فقط برای نمایش به بیرون و نهادهای قانونی وجود دارند، اما تصمیمات واقعی در یک فضای غیررسمی (مثلاً دورهمی‌های جمعه) گرفته می‌شود. او استدلال می‌کند که ایجاد یک ساختار صوری برای آرام کردن نسل جدید و نهادهای قانونی، در حالی که قدرت واقعی در دستان بنیان‌گذار باقی می‌ماند، بهترین راه برای جلوگیری از درگیری است. این دیدگاه Outlier است زیرا برخلاف دیگران که به دنبال «تطبیق سیستم با واقعیت» هستند، او از «شکاف عمادانه بین سیستم صوری و سیستم واقعی» به عنوان یک ابزار حکمرانی استفاده می‌کند.

خلاصه: تحلیل نشان می‌دهد که حکمرانی در این 10 مصاحبه، یک گذار پرتنش است که از شخص‌محوری به نهادینه‌سازی می‌رسد، اما همچنان با مقاومت بنیان‌گذاران و چالش حفظ روح خانوادگی همراه است.

4-3-2-5- تحلیل تطبیقی عمیق محور (5): چالش‌های اقتصادی، مدیریتی و محیطی



1) اشتراکات کلان و پرننگ

1-1 «بحران نقدینگی و مدیریت جریان نقدی» به مثابه یک تهدید وجودی (Cash Flow Crisis as Existential Threat)

9 مصاحبه از 10 (به جز M6 که در صنعت پایدار دارو فعالیت دارد و از ثبات نسبی برخوردار است) به بحران‌های نقدینگی و چالش مدیریت جریان نقدی به عنوان یک تهدید بقا اشاره کرده‌اند:

- M1: «ما چندین بار در آستانه ورشکستگی بودیم؛ نقدینگی نداشتیم و بانک‌ها به ما وام نمی‌دادند»
- M2: «بزرگ‌ترین چالش ما، مدیریت جریان نقدی بود؛ درآمد داشتیم اما پول نقد نداشتیم»
- M3: «ما در یک دوره، مجبور شدیم دارایی‌های شخصی را بفروشیم تا کسب‌وکار را نگه داریم»
- M4: «نقدینگی، شاه‌رگ کسب‌وکار است؛ ما چندین بار به خاطر کمبود نقدینگی، فرصت‌های بزرگ را از دست دادیم»
- M5: «در بحران‌های اقتصادی، اولین چیزی که ما را می‌زند، نقدینگی است؛ مشتری‌ها دیر پرداخت می‌کنند اما تامین‌کنندگان زود طلب می‌کنند»
- M7: «ما یک بار به خاطر کمبود نقدینگی، نزدیک بود کل کسب‌وکار را از دست بدهیم»
- M8: «مدیریت نقدینگی، سخت‌ترین بخش کار است؛ باید همیشه یک بالش نقدی داشته باشی»
- M9: «ما در دوره تحریم‌ها، به خاطر مشکلات بانکی، نقدینگی نداشتیم و این تقریباً ما را نابود کرد»
- M10: «بحران نقدینگی، باعث شد ما مجبور شویم بخشی از سهام را به شریک خارجی بفروشیم»

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که «مدیریت نقدینگی» یک چالش محوری و تکرارشونده در کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی است. برخلاف شرکت‌های بزرگ که به بازارهای سرمایه دسترسی دارند، کسب‌وکارهای خانوادگی معمولاً به منابع مالی محدود (پس‌انداز شخصی، وام‌های بانکی با بهره بالا، یا فروش دارایی) وابسته‌اند. بحران‌های نقدینگی اغلب ناشی از: (1) تاخیر در دریافت مطالبات، (2) نوسانات ارزی، (3) تحریم‌ها و محدودیت‌های بانکی، (4) رکود اقتصادی است. این یک آسیب‌پذیری ساختاری است که تقریباً همه موارد با آن مواجه بوده‌اند.

2-1 «نوسانات ارزی و تورم» به مثابه یک عامل آشوب‌زا (Currency Volatility and Inflation as Chaos Agent)

تمامی 10 مصاحبه به نوسانات ارزی و تورم به عنوان یک عامل بی‌ثبات‌کننده و غیرقابل پیش‌بینی اشاره کرده‌اند:



- M1: «هر بار که دلار جهش می‌کند، تمام محاسبات ما به هم می‌ریزد»
- M2: «ما نمی‌توانیم برنامه‌ریزی بلندمدت کنیم؛ چون نمی‌دانیم فردا قیمت‌ها چقدر می‌شود»
- M3: «نوسانات ارزی، بزرگ‌ترین دشمن ما است؛ یک شبه، سود ما به زیان تبدیل می‌شود»
- M4: «ما مجبوریم بخشی از سرمایه را به دلار تبدیل کنیم تا از تورم محافظت کنیم، اما این هم ریسک دارد»
- M5: «تورم، مثل یک سرطان است که آهسته کسب‌وکار را می‌خورد؛ هر سال باید قیمت‌ها را بالا ببریم و مشتری‌ها ناراضی می‌شوند»
- M6: «ما در صنعت دارو، قیمت‌ها را نمی‌توانیم آزادانه تغییر دهیم؛ اما هزینه‌های ما با تورم بالا می‌رود؛ این فشار زیادی است»
- M7: «نوسانات ارزی، باعث شده ما نتوانیم با تامین‌کنندگان خارجی قرارداد بلندمدت ببندیم»
- M8: «تورم، ارزش پس‌اندازهای ما را نابود کرده؛ ما باید همیشه سرمایه‌گذاری کنیم تا پول از دست نرود»
- M9: «در دوره تحریم‌ها، نوسانات ارزی آن قدر شدید بود که ما نمی‌توانستیم قیمت‌گذاری کنیم»
- M10: «تورم، باعث شده ما نتوانیم به کارکنان حقوق منصفانه بدهیم؛ این باعث نارضایتی می‌شود»

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که «نوسانات ارزی و تورم» یک چالش ساختاری-محیطی است که تمام کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این عوامل برنامه‌ریزی بلندمدت را تقریباً غیرممکن می‌کنند و کسب‌وکارها را مجبور به «مدیریت بحران دائمی» می‌کنند. استراتژی‌های مقابله شامل: (1) تبدیل بخشی از سرمایه به ارز، (2) افزایش قیمت‌ها به موازات تورم، (3) کاهش وابستگی به واردات، (4) سرمایه‌گذاری در دارایی‌های غیرپولی (مثل املاک) است. این یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر است که همه موارد با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند.

3-1 «تحریم‌ها و محدودیت‌های بانکی/تجاری» به مثابه یک مانع ساختاری (Sanctions and Banking Restrictions as Structural Barrier)

8 مصاحبه از 10 (M1، M2، M3، M4، M5، M7، M9، M10) به تحریم‌ها و محدودیت‌های بانکی به عنوان یک مانع جدی در تجارت بین‌المللی و دسترسی به فناوری اشاره کرده‌اند:

- M1: «تحریم‌ها، باعث شد ما نتوانیم ماشین‌آلات جدید وارد کنیم؛ مجبور شدیم از راه‌های غیرمستقیم خرید کنیم که خیلی گران‌تر بود»
- M2: «ما نمی‌توانیم از طریق بانک، پول به خارج انتقال دهیم؛ مجبوریم از سیستم‌های غیررسمی استفاده کنیم که پر از ریسک است»



- M3: «تحریم‌ها، باعث شد ما نتوانیم با شرکای بین‌المللی کار کنیم»
- M4: «بزرگ‌ترین ضربه تحریم‌ها، قطع دسترسی به تکنولوژی‌های روز دنیا بود»
- M5: «ما باید خیلی وقت و انرژی صرف کنیم تا فقط پول جابه‌جا کنیم؛ این زمان را می‌توانستیم صرف رشد کنیم»

- M7: «تحریم‌ها، هزینه‌های عملیاتی ما را بسیار بالا برده است»
- M9: «به دلیل تحریم‌ها، بیمه و حمل‌ونقل کالا به شدت سخت و پرهزینه شده است»
- M10: «محدودیت‌های بانکی، باعث شده ما نتوانیم اعتبار بین‌المللی داشته باشیم»

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که «تحریم‌ها» یک مانع محیطی-ساختاری است که کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی را در یک انزوای نسبی قرار می‌دهد. این چالش باعث شده که کسب‌وکارها مجبور به «خلاقیت در دور زدن محدودیت‌ها» شوند که خود یک استراتژی بقا است. هزینه‌های بالای دور زدن تحریم‌ها (شامل کارمزدهای بالای انتقال پول، واسطه‌گری، و تاخیر در تأمین کالا) مستقیماً از حاشیه سود کسب‌وکارها می‌کاهد. این یک چالش کلان است که خارج از کنترل کسب‌وکارها است.

(2) افتراقات، تضادها و تناقض‌ها

- مدیریت ریسک:
- M2 و M4 (رویکرد تهاجمی): به دنبال استفاده از نوسانات ارزی برای سودآوری از طریق «سفته‌بازی» و تغییر سبد دارایی‌ها هستند.
- M6 و M7 (رویکرد محافظه‌کارانه): تمرکز کامل بر «تولید و حفظ بازار» دارند و معتقدند که درگیری در فعالیتهای مالی غیرتولیدی، ریسک کسب‌وکار را بالا می‌برد.
- منبع تأمین مالی:
- در حالی که اکثر مصاحبه‌شوندگان از «منابع خانوادگی» به عنوان اولین و اصلی‌ترین منبع تأمین مالی یاد می‌کنند، M10 با افتخار از «جذب سرمایه‌گذار بیرونی» صحبت می‌کند و معتقد است که برای گذار به مدرنیته، باید بند ناف مالی خانوادگی را قطع کرد؛ در حالی که دیگران این کار را به مثابه «از دست دادن استقلال» می‌بینند.

(3) دیدگاه استثنایی

مدیریت بحران به مثابه یگانه روال عادی (Normalization of Crisis)

در حالی که بقیه مصاحبه‌شوندگان به نوسانات ارزی، تحریم‌ها و تورم به عنوان «عوامل مزاحم و غیرمنتظره» نگاه می‌کنند که برنامه‌های آن‌ها را مختل می‌کند، M8 رویکردی کاملاً متفاوت دارد. او می‌گوید: «ما یاد گرفته‌ایم که در میان توفان، زندگی کنیم. برای ما، «بحران» وضعیت عادی است.» او دیگر هیچ تلاشی برای پیش‌بینی شرایط اقتصادی (که بقیه به عنوان یک آرزو از آن یاد می‌کردند. نمی‌کند. استراتژی او



«چابکی افراطی» است؛ یعنی سیستم را طوری طراحی کرده که هر ماه مدل کسب و کار را تغییر می‌دهد. او می‌گوید: «هر که فکر کند می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت کند، در این محیط بازنده است. ما برنامه‌مان بی‌برنامگی ساختارمند است.» این دیدگاه Outlier است زیرا برخلاف دیگران که به دنبال رسیدن به ثبات هستند، او «عدم ثبات» را پذیرفته و به عنوان یک استراتژی رقابتی به آن نگاه می‌کند.

خلاصه: چالش‌های اقتصادی و محیطی در این کسب و کارها، عوامل خارجی تحمیل‌شده‌ای هستند که منجر به «تاب‌آوری بحران‌زده» شده است. در حالی که همه از نقدینگی و تورم آسیب می‌بینند، تفاوت در نحوه مواجهه با این بحران‌ها (سفته‌بازی، تولیدمحوری، یا انطباق چابک) عامل اصلی تفاوت در پایداری این سازمان‌هاست.

4-3-2-6- تحلیل تطبیقی عمیق محور (6): شبکه‌ها، سرمایه اجتماعی و حک‌شدگی (Embeddedness)

1) اشتراکات کلان و پررنگ

1-1) «سرمایه اجتماعی به مثابه سرمایه بقا» (Social Capital as Survival Capital)

تمامی 10 مصاحبه به نقش حیاتی شبکه‌های اجتماعی و سرمایه رابطه‌ای در بقا و رشد کسب و کار اشاره کرده‌اند. این سرمایه اجتماعی در لحظات بحرانی به عنوان شبکه ایمنی عمل کرده است:

- M1: «وقتی ما در بحران نقدینگی بودیم، یکی از دوستان قدیمی پدرم که خودش تاجر بود، بدون هیچ ضمانت رسمی به ما وام داد. این اعتماد، ناشی از 30 سال رابطه بود»
- M2: «ما در دوره تحریم‌ها، از طریق شبکه‌های غیررسمی بازرگانان، توانستیم کالا وارد کنیم. این شبکه‌ها، مبتنی بر اعتماد نسل‌های قبل بود»
- M3: «بزرگ‌ترین دارایی ما، اسم خانوادگی‌مان است. وقتی می‌گویم فلانی هستم، درها باز می‌شود»
- M4: «ما چندین بار از طریق روابط شخصی پدرم، قراردادهای بزرگ گرفتیم که رقبا نتوانستند»
- M5: «در این بازار، اگر شبکه نداشته باشی، هیچی نیستی. ما سال‌ها روی روابط سرمایه‌گذاری کردیم»
- M6: «روابط ما با مسئولان وزارت بهداشت، کلید موفقیت ما بوده است. این روابط، میراث نسل اول است»
- M7: «ما در جامعه محلی‌مان، شناخته شده هستیم. مردم به ما اعتماد دارند و این اعتماد، بزرگ‌ترین سرمایه ما است»
- M8: «من از شبکه دانشگاهی‌ام خیلی استفاده کردم. این شبکه، به من کمک کرد تا به بازارهای جدید دسترسی پیدا کنم»



- M9: «روابط ما با تامین‌کنندگان خارجی، مبتنی بر اعتماد شخصی است. بدون این اعتماد، نمی‌توانستیم در دوره تحریم‌ها کار کنیم»
- M10: «شبکه‌های حرفه‌ای من در خارج، به ما کمک کرد تا سرمایه‌گذار خارجی جذب کنیم»

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که «سرمایه اجتماعی» در کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی، نه یک مزیت رقابتی، بلکه یک «ضرورت بقا» است. در محیطی که نهادهای رسمی ضعیف هستند (سیستم بانکی ناکارآمد، قوانین تجاری پیچیده، فساد اداری)، شبکه‌های غیررسمی مبتنی بر اعتماد شخصی جایگزین نهادهای رسمی می‌شوند. این سرمایه اجتماعی بین‌نسلی است؛ یعنی نسل دوم و سوم از میراث رابطه‌ای نسل اول بهره می‌برند. اعتماد (Trust) محور اصلی این شبکه‌هاست و شهرت خانوادگی (Family Reputation) به عنوان ضمانت غیررسمی عمل می‌کند.

2-1 «حک‌شدگی دوگانه: نعمت و نفرین» (Dual Embeddedness: Blessing and Curse)

9 مصاحبه از 10 (به جز M10 که سعی در جدایی از حک‌شدگی سنتی دارد. به تنش ذاتی میان مزایا و محدودیت‌های حک‌شدگی در شبکه‌های اجتماعی اشاره کرده‌اند:

مزایای حک‌شدگی:

- M1: «ما به خاطر نام خانوادگی مان، اعتبار داریم. مشتری‌ها می‌دانند که ما تقلب نمی‌کنیم»
- M3: «حک‌شدگی ما در جامعه محلی، باعث شده که مردم به ما وفادار باشند»
- M7: «ما بخشی از این جامعه هستیم. این حس تعلق، به ما قدرت می‌دهد»

محدودیت‌های حک‌شدگی:

- M2: «گاهی احساس می‌کنم ما اسیر شبکه‌های خودمان هستیم. نمی‌توانیم تصمیمات سخت بگیریم چون باید به روابط فکر کنیم»
- M4: «حک‌شدگی، گاهی مانع نوآوری می‌شود. ما نمی‌توانیم با تامین‌کنندگان جدید کار کنیم چون به قدیمی‌ها وفادار هستیم»
- M5: «ما نمی‌توانیم کارکنان ضعیف را اخراج کنیم چون آن‌ها فامیل یا دوست نزدیک هستند»
- M6: «حک‌شدگی در شبکه‌های دولتی، گاهی باعث می‌شود ما نتوانیم به بازارهای جدید ورود کنیم»
- M8: «من احساس می‌کنم گاهی باید از انتظارات شبکه اجتماعی‌ام فرار کنم تا بتوانم آزادانه تصمیم بگیرم»



- M9: «حک‌شدگی، هم قدرت است و هم زنجیر. ما نمی‌توانیم از برخی روابط جدا شویم حتی اگر زیان‌ده باشند»

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که «حک‌شدگی» یک شمشیر دولبه است. از یک سو، دسترسی به منابع، اطلاعات، و اعتبار را فراهم می‌کند؛ از سوی دیگر، انعطاف‌پذیری، نوآوری، و تصمیم‌گیری عقلایی را محدود می‌کند. این تنش، ناشی از تعارض میان منطق رابطه‌ای (Relational Logic) و منطق بازار (Market Logic) است. کسب‌وکارهای خانوادگی نمی‌توانند به راحتی روابط را قطع کنند چون این کار هزینه اجتماعی دارد (از دست دادن شهرت، طرد شدن از شبکه). این یک پارادوکس ساختاری است که تقریباً همه موارد با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند.

3-1 «شبکه‌های چندلایه: خانوادگی، محلی، صنفی، دولتی» (Multi-Layered Networks)

تمامی 10 مصاحبه به وجود لایه‌های مختلف شبکه‌های اجتماعی اشاره کرده‌اند که هر کدام نقش متفاوتی در بقا و رشد کسب‌وکار دارند:

لایه 1: شبکه خانوادگی گسترده (Extended Family Network)

- M1، M3، M5، M7: به نقش فاصله (خویشاوندی) در تأمین منابع (مالی، انسانی) اشاره دارند.

لایه 2: شبکه محلی/جامعه (Local/Community Network)

- M3، M7: به نقش حک‌شدگی جغرافیایی (شهر/منطقه) در ایجاد اعتماد و بازارسازی اشاره دارند.

لایه 3: شبکه صنفی/صنعتی (Professional/Industry Network)

- M2، M4، M8، M9: به نقش شبکه‌های حرفه‌ای در دستیابی به اطلاعات بازار و رقابت اشاره دارند.

لایه 4: شبکه سیاسی/دولتی (Political/Bureaucratic Network)

- M6، M9: به نقش روابط قدرت در کاهش ریسک‌های سیاسی و قانونی اشاره دارند.

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی کسب‌وکارهای خانوادگی یک سیستم پیچیده و چندلایه است. این لایه‌ها، پوشش محافظتی ایجاد می‌کنند و هر چه تعداد لایه‌های متصل به کسب‌وکار بیشتر باشد، تاب‌آوری آن در برابر شوک‌های محیطی بیشتر است.



(2) افتراقات، تضادها و تناقض‌ها

- مدیریت حک‌شدگی:
- M5 و M7 (پذیرش کامل): آن‌ها حک‌شدگی در شبکه سنتی را به عنوان «هویت» می‌بینند و هرگونه تلاش برای گسست از آن را «خیانت به اصالت» قلمداد می‌کنند.
- M8 و M10 (مدیریت فعال و محدودکننده): آن‌ها به دنبال «حک‌شدگی استراتژیک» هستند؛ یعنی انتخاب می‌کنند که در کدام شبکه‌ها حضور داشته باشند و کدام روابط را به حاشیه برانند. آن‌ها معتقدند که حک‌شدگی بیش از حد، «چسبندگی ساختاری» ایجاد می‌کند.
- منبع تولید سرمایه اجتماعی:
- برخی مصاحبه‌شوندگان (بزرگ‌ترها: M3، M6) معتقدند سرمایه اجتماعی «میراثِ خونی» است (پدرم برای من ساخت).
- برخی دیگر (جوان‌ترها: M8، M10) معتقدند سرمایه اجتماعی «اکتسابی و ابزاری» است (من باید آن را با علم و ارتباطات جدید بسازم) و نباید صرفاً متکی به نام پدر بود.

(3) دیدگاه استثنایی

سرمایه اجتماعی به مثابه ابزار رهایی (Social Capital as Liberation Tool)

در حالی که اکثر مصاحبه‌شوندگان به «حک‌شدگی» به عنوان یک «بند» ناگزیر نگاه می‌کنند که آن‌ها را به گذشته و سنت پیوند داده است، M10 از سرمایه اجتماعی برای «انفصال» استفاده می‌کند. او به جای اینکه در شبکه‌های محلی و فامیلی غرق شود، از شبکه خانوادگی به عنوان «سکو» (Launchpad) استفاده کرده تا به شبکه‌های جهانی دسترسی پیدا کند. دیدگاه او این است که: «من از اعتبار نام خانوادگی استفاده می‌کنم، اما فقط برای اینکه در بازارهای جهانی را به رویم باز کنند، نه برای اینکه در محله‌مان پادشاهی کنم.» او معتقد است که حک‌شدگی بومی در اقتصاد جهانی یک «سقف شیشه‌ای» است و باید با بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی خانوادگی، به «سرمایه اجتماعی جهان‌وطن» (Cosmopolitan Social Capital) گذار کرد. این دیدگاه Outlier است، زیرا بقیه بر «حفظ وضعیت موجود رابطه‌ای» تمرکز دارند، اما او بر «تبدیل/انتقال ماهیت سرمایه اجتماعی» متمرکز است.

خلاصه: سرمایه اجتماعی در این پژوهش، موتور محرک و در عین حال ترمزگیر این کسب‌وکارهاست. این دوگانگی (Blessing and Curse) در تمامی موارد مشهود است، اما تفاوت استراتژیک در نحوه مدیریت این «چسبندگی» است که آینده شرکت را میان «بقا در سنت» یا «گذار به مدرنیته» تعیین می‌کند.



4-3-2-7- تحلیل تطبیقی عمیق محور (7): مفهوم چالش‌ها و راهکارها

1) اشتراکات کلان و پررنگ

1-1) «چالش‌ها به مثابه یک سیستم درهم تنیده (Challenges as an Interwoven System)»

تمامی 10 مصاحبه نشان می‌دهند که چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی نه مجزا و مستقل، بلکه یک سیستم پیچیده و به هم پیوسته هستند. هیچ یک از مصاحبه‌شوندگان یک چالش واحد را به عنوان مشکل اصلی معرفی نکرده‌اند؛ بلکه همگی به تعامل و تقویت متقابل چالش‌ها اشاره کرده‌اند:

- M1: «وقتی بحران نقدینگی داشتیم، همزمان با تنش‌های خانوادگی روبه‌رو شدیم. پدرم فکر می‌کرد من خیلی ریسک می‌کنم، و این اختلاف نظر، تصمیم‌گیری را فلج کرد»
- M2: «تحریم‌ها باعث شد نتوانیم مواد اولیه وارد کنیم، این مشکل به بحران تولید تبدیل شد، و بحران تولید باعث شد مشتری‌ها را از دست بدهیم. همه چیز به هم گره خورده بود»
- M3: «مشکل ما فقط پول نبود. مشکل این بود که نسل اول نمی‌خواست کنترل را رها کند، و این باعث می‌شد ما نتوانیم سیستم‌های جدید را پیاده کنیم»
- M4: «چالش اصلی ما، ترکیبی از مشکلات اقتصادی، مدیریتی و خانوادگی بود. نمی‌شد یکی را حل کنی و بقیه خودبه‌خود درست شوند»
- M5: «ما با یک معادله چندمتغیره روبه‌رو بودیم: تورم، نوسان ارز، مقاومت نسل اول، عدم شفافیت مالی، و فشار رقبا. همه این‌ها با هم می‌آمدند»
- M6: «چالش‌های ما لایه‌لایه بود. یک لایه اقتصادی، یک لایه سیاسی، یک لایه خانوادگی. هر کدام روی دیگری تأثیر می‌گذاشت»
- M7: «ما نمی‌توانستیم فقط به یک مشکل فکر کنیم. همه چیز به هم وابسته بود»
- M8: «چالش‌های ما مثل یک توپ برفی بود که هر چه بزرگ‌تر می‌شد، مشکلات بیشتری به آن اضافه می‌شد»
- M9: «ما با یک بحران چندبعدی روبه‌رو بودیم. نمی‌شد فقط یک بعد را حل کنی»
- M10: «چالش‌های ما یک سیستم بود، نه یک لیست. باید کل سیستم را می‌فهمیدی تا بتوانی راه حل پیدا کنی»

تحلیل: این اشتراک نشان می‌دهد که «چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی ایرانی» نمی‌توانند به صورت خطی و تک‌بعدی تحلیل شوند. آن‌ها یک «سیستم پیچیده تطبیقی» (Complex Adaptive System) را تشکیل می‌دهند که در آن:



- چالش‌های اقتصادی (نقدینگی، تورم، تحریم) با چالش‌های خانوادگی (تعارض نسلی، مقاومت در برابر تغییر) تعامل دارند.
- چالش‌های حکمرانی (عدم شفافیت، تصمیم‌گیری متمرکز) چالش‌های جانشینی را تشدید می‌کنند.
- چالش‌های محیطی (عدم اطمینان، بی‌ثباتی سیاسی) چالش‌های استراتژیک (برنامه‌ریزی بلندمدت) را غیرممکن می‌سازند.

این درهم‌تنیدگی (Entanglement) باعث می‌شود که راه‌حل‌های جزئی و تک‌بعدی ناکارآمد باشند و نیاز به رویکرد سیستمی و جامع وجود داشته باشد.

2-1 «دسته‌بندی سه‌گانه چالش‌ها: ساختاری، رابطه‌ای، محیطی» (Triadic Categorization:)
(Structural, Relational, Environmental)

9 مصاحبه از 10 (به جز M10 که دسته‌بندی متفاوتی ارائه می‌دهد. چالش‌ها را به سه دسته اصلی تقسیم کرده‌اند:

دسته 1: چالش‌های ساختاری-مدیریتی (Structural-Managerial Challenges)

این چالش‌ها مربوط به ضعف‌های درونی سازمان هستند:

- M9, M8, M6, M5, M4, M3, M1:
 - عدم شفافیت مالی و حسابداری غیرحرفه‌ای
 - فقدان سیستم‌های رسمی تصمیم‌گیری
 - ضعف در برنامه‌ریزی استراتژیک
 - عدم تفکیک مالکیت و مدیریت
 - نبود ساختار حکمرانی شفاف
 - ضعف در مدیریت منابع انسانی (استخدام، ارزیابی، پاداش)

نمونه‌های کلیدی:

- M5: «ما هیچ سیستم حسابداری درستی نداشتیم. پدرم همه چیز را در ذهنش داشت. وقتی می‌خواستیم تصمیم بگیریم، نمی‌دانستیم واقعاً چقدر پول داریم»



- M8: «بزرگ‌ترین مشکل ما، نبود ساختار بود. همه چیز بر اساس احساسات و روابط شخصی اداره می‌شد»

دسته 2: چالش‌های رابطه‌ای-عاطفی (Relational-Emotional Challenges)

این چالش‌ها مربوط به پویایی‌های خانوادگی و روابط بین‌فردی هستند:

- M1، M2، M3، M4، M5، M6، M7، M9:
 - تعارض نسلی (اختلاف دیدگاه بین نسل اول و دوم/سوم)
 - مقاومت نسل بنیان‌گذار در برابر تغییر
 - تنش میان اعضای خانواده (برادران، خواهران)
 - دشواری در تفکیک روابط خانوادگی از روابط کاری
 - احساس گناه و وظیفه (Guilt and Obligation)
 - رقابت پنهان میان اعضای نسل دوم برای جانشینی

نمونه‌های کلیدی:

- M3: «بزرگ‌ترین چالش ما، مدیریت احساسات بود. نمی‌توانستیم مثل یک شرکت عادی رفتار کنیم چون همه فامیل بودند»
- M7: «ما نمی‌توانستیم تصمیمات سخت بگیریم چون می‌ترسیدیم روابط خانوادگی را خراب کنیم»

دسته 3: چالش‌های محیطی-بیرونی (Environmental-External Challenges)

4-3-2-8- تحلیل تطبیقی عمیق محور (8): دسته‌بندی چالش‌ها و راهکارها

1) اشتراکات کلان و پررنگ

1-1) فهم مشترک از چالش‌ها به‌عنوان پدیده‌ای چندلایه و هم‌زمان

در مجموع 10 مصاحبه، چالش‌ها عموماً نه به‌صورت یک مسئله منفرد، بلکه به‌صورت یک منظومه به‌هم‌پیوسته صورت‌بندی شده‌اند. الگوی غالب این بود که مصاحبه‌شوندگان مشکلات را در چند سطح هم‌زمان تجربه می‌کنند:

- سطح درون‌خانوادگی: تعارضات نسلی، حساسیت‌های عاطفی، مسئله اعتماد، رقابت یا ابهام نقش‌ها



- سطح سازمانی-مدیریتی: نبود ساختار، ضعف تفویض اختیار، ابهام در جانشینی، ضعف رسمی سازی
- سطح اقتصادی-محیطی: تورم، نوسان ارز، تحریم، کمبود نقدینگی، بی ثباتی بازار
- سطح نهادی-حکمرانی: نبود سازوکار تصمیم گیری شفاف، تمرکز قدرت، وابستگی به شخص بنیان گذار

بنابراین در نگاه مشترک آن‌ها، چالش‌ها خوشه‌ای و درهم تنیده هستند؛ یعنی مثلاً بحران مالی صرفاً مالی نیست، بلکه می‌تواند تعارض نسلی را تشدید کند، جانشینی را به تعویق بیندازد و حکمرانی را فرسوده‌تر کند.

1-2) دسته‌بندی غالب چالش‌ها در چهار خوشه اصلی

با تطبیق داده‌های 10 مصاحبه، می‌توان یک دسته‌بندی نسبتاً مشترک و پایدار از چالش‌ها استخراج کرد:

الف) چالش‌های نسلی و جانشینی

در اکثر موارد، انتقال قدرت، انتقال تجربه، پذیرش نسل جدید و زمان‌بندی جانشینی از محوری‌ترین چالش‌ها بوده است. مؤلفه‌های پرتکرار:

- مقاومت بنیان‌گذار در واگذاری
- عدم آمادگی نسل بعد
- ابهام در معیار انتخاب جانشین
- تنش میان حق خونی و شایستگی
- دشواری انتقال دانش ضمنی

این خوشه تقریباً در همه مصاحبه‌ها، مستقیم یا غیرمستقیم، حضور داشته است.

ب) چالش‌های ساختاری و حکمرانی

بخش مهمی از پاسخ‌ها به ضعف ساختارهای رسمی اشاره داشته‌اند:

- شخصی بودن تصمیم‌گیری
- فقدان نظام ارزیابی
- ابهام نقش‌ها
- نبود مرز روشن بین خانواده، مالکیت و مدیریت



- ضعف نهادهای داخلی مانند شورای خانواده، هیئت مدیره مؤثر، فرآیندهای رسمی در شبکه نهایی نیز این بعد یکی از محورهای پایدار بود: گذار از حکمرانی شخصی به حکمرانی نهادی.

ج) چالش‌های عاطفی و رابطه‌ای

تقریباً همه مصاحبه‌ها نشان می‌دادند که در کسب و کار خانوادگی، مسئله فقط اداره بنگاه نیست، بلکه اداره رابطه نیز هست. الگوهای مشترک:

- تصمیم‌گیری تحت تأثیر ملاحظات عاطفی
- دشواری بازخورد صریح به اعضای خانواده
- تبدیل اختلاف کاری به رنجش خانوادگی
- بار روانی کار کردن زیر سایه نام خانواده
- احساس تعهد، دین، یا فشار برای اثبات خود

این دسته از چالش‌ها اغلب با سایر دسته‌ها هم‌پوشانی دارد و به‌نوعی لایه پنهان بسیاری از بحران‌هاست.

د. چالش‌های اقتصادی و محیطی

در بیشتر مصاحبه‌ها، زمینه بیرونی بی‌ثبات و فشارآور توصیف شده است:

- نوسانات ارزی
- تورم
- تحریم
- محدودیت‌های بانکی و تجاری
- بحران نقدینگی
- نااطمینانی مداوم

این بعد به‌عنوان عامل فشار ساختاری بیرونی دیده شد که سایر تنش‌های درونی را تشدید می‌کند.

3-1) راهکارهای غالب نیز ماهیت خوشه‌ای و چندسطحی دارند



نکته مهم این است که پاسخ‌دهندگان فقط چالش‌ها را دسته‌بندی نکرده‌اند، بلکه راهکارها را هم در همان منطق چندسطحی صورت‌بندی کرده‌اند. به‌طور کلی، راهکارهای پرتکرار در 10 مصاحبه در چند خوشه قرار می‌گیرند:

الف) راهکارهای رسمی‌سازی و ساختارسازی

- تدوین فرآیند
- شفاف‌سازی نقش‌ها
- ایجاد قواعد تصمیم‌گیری
- مستندسازی
- تفکیک خانواده از مدیریت اجرایی
- حرکت به سمت سازوکارهای حرفه‌ای

ب) راهکارهای تدریجی در جانشینی

- آموزش از پایین
- ورود مرحله‌ای نسل جدید
- کسب مشروعیت از مسیر تجربه عملی
- انتقال تدریجی قدرت، نه دفعی

ج) راهکارهای رابطه‌ای و ارتباطی

- گفت‌وگوی بیشتر بین نسل‌ها
- مدیریت تعارض
- کاهش سوء تفاهم
- تعیین مرزهای روشن‌تر میان روابط خانوادگی و کاری

د. راهکارهای تاب‌آورانه در محیط متلاطم

- تنوع‌بخشی
- احتیاط مالی
- اتکا به شبکه‌های اعتماد
- سازگاری سریع
- تصمیم‌گیری منعطف



در نتیجه، در سطح اشتراکات می‌توان گفت فهم غالب مصاحبه‌شوندگان این است که چالش چندعلتی است و راهکار نیز باید ترکیبی، تدریجی و چندسطحی باشد.

(2) افتراقات، تضادها و تناقض‌ها

(2-1) اختلاف در مبنای اصلی دسته‌بندی چالش‌ها

اگرچه همه از چندلایه بودن چالش‌ها سخن گفته‌اند، اما در اینکه «چالش اصلی» چیست، تفاوت معنادار وجود دارد:

- برخی، ریشه مسئله را درون خانواده می‌بینند: تعارض نسلی، احساسات، سایه بنیان‌گذار
- برخی، ریشه را در ساختار و حکمرانی می‌بینند: نبود سیستم، نبود شفافیت، تمرکز قدرت
- برخی، عامل اصلی را محیط بیرونی می‌دانند: اقتصاد بی‌ثبات، تحریم، محدودیت نهادی
- برخی، بر ترکیب این سطوح تأکید دارند و از تقدم یک عامل خاص پرهیز می‌کنند

یعنی توافق بر سر «وجود چند دسته چالش» هست، اما توافق کامل بر سر «منشأ بنیادی بحران» وجود ندارد.

(2-2) تضاد در نوع راهکار: حرفه‌ای‌سازی حداکثری در برابر حفظ انعطاف سنتی

یکی از مهم‌ترین شکاف‌ها در داده‌ها، تفاوت در نگاه به راه‌حل است:

رویکرد اول: حرفه‌ای‌سازی و رسمی‌سازی

بعضی مصاحبه‌شوندگان راه‌حل را در این می‌بینند که کسب‌وکار خانوادگی تا حد ممکن به سمت منطق شرکت حرفه‌ای حرکت کند:

- ساختار رسمی
- تفکیک نقش‌ها
- شایسته‌سالاری
- کاهش مداخله احساسی
- نهادسازی

رویکرد دوم: حفظ انعطاف سنتی با حداقل رسمی‌سازی



در مقابل، برخی معتقدند رسمی سازی بیش از حد می تواند روح کسب و کار خانوادگی را تضعیف کند:

- اعتماد شخصی باید حفظ شود
- روابط خانوادگی نباید قربانی بروکراسی شود
- انعطاف غیررسمی گاهی کارآمدتر از ساختار رسمی است
- همه چیز را نمی توان با آیین نامه اداره کرد

بنابراین یک تناقض مهم این است که برای برخی، راهکار نجات، سیستم سازی است؛ اما برای برخی دیگر، همین سیستم سازی اگر افراطی شود، بخشی از مزیت خانوادگی را از بین می برد.

2-3) تضاد در تلقی از شایسته سالاری

در محور چالش ها و راهکارها، مسئله شایسته سالاری نیز محل افتراق جدی است:

- برای برخی، چالش اصلی این است که اعضای خانواده صرفاً به دلیل نسبت خانوادگی وارد می شوند؛ پس راهکار، ارزیابی حرفه ای و سخت گیرانه است.
- برای برخی دیگر، عضویت خانوادگی خود یک منبع مشروعیت و اعتماد است و نباید آن را صرفاً با معیارهای شرکت های غیرفامیلی سنجید.

پس تضاد اینجاست:

- آیا «خانوادگی بودن» خود یک مزیت و معیار مشروع است؟
- یا باید تا حد ممکن زیر منطق حرفه ای و غیرشخصی قرار گیرد؟

2-4) تفاوت در نگاه به تعارض: مواجهه صریح در برابر مدیریت سکوت

در برخی مصاحبه ها، راهکار مقابله با چالش های رابطه ای، گفت و گوی مستقیم و حل تعارض آشکار بود.

اما در برخی دیگر، حفظ احترام، پرهیز از تقابل مستقیم و مدیریت غیررسمی تنش ها ترجیح داده می شد.

این تفاوت مهم است، چون نشان می دهد حتی در حل مسئله نیز دو فرهنگ متفاوت وجود دارد:

- فرهنگ شفاف سازی تعارض
- فرهنگ پرهیز از تنش علنی برای حفظ پیوند



2-5) تضاد در افق نهایی راهکارها

در بعضی موارد، راهکارها برای تداوم چندنسلی طراحی می‌شوند.

اما در برخی موارد، راهکارها بیشتر معطوف به آماده‌سازی برای واگذاری، خروج، یا تبدیل کسب‌وکار هستند. یعنی حتی اگر ابزارها مشابه باشند، غایت نهایی متفاوت است:

- یک گروه می‌خواهند میراث حفظ شود
- گروهی دیگر می‌خواهند بنگاه از وابستگی سنتی رها شود، حتی اگر به تغییر هویت آن بینجامد

3) دیدگاه منحصربه‌فرد یا استثنایی

3-1) بازتعریف چالش و راهکار در قالب منطق ارزشی-عاطفی

در میان 10 مصاحبه، M7 از این جهت متمایز است که برخلاف بسیاری از موارد که چالش‌ها را در زبان ساختار، بحران، تعارض و رسمی‌سازی توضیح می‌دهند، او بخشی از مسائل را در یک منطق ارزشی-عاطفی بازخوانی می‌کند. در این دیدگاه:

- آنچه برای دیگران «اختلاط خانواده و کسب‌وکار» یک چالش است، برای او لزوماً مسئله نیست
- «عشق»، «حرمت»، «اعتماد سنتی» و «تعهد خانوادگی» نه فقط منابع عاطفی، بلکه خود سازوکار حل مسئله‌اند
- راهکار اصلی نه صرفاً نهادسازی، بلکه حفظ اخلاق رابطه، احترام بین‌نسلی و انسجام معنایی خانواده است

این دیدگاه به معنای انکار چالش‌ها نیست، اما آن‌ها را کمتر در قالب بحران ساختاری و بیشتر در قالب کیفیت رابطه و فرهنگ خانوادگی می‌فهمد. از این حیث، M7 یک outlier مهم است، چون برای بسیاری از مصاحبه‌شوندگان، عاطفه منشأ اختلال است؛ اما برای او، عاطفه می‌تواند منشأ انسجام و راه حل باشد.

3-2) نگاه به راهکار به‌مثابه رهایی از مدار سنتی

یک تعبیر حاشیه‌ای دیگر توسط M10 ابراز شده است. در حالی که اکثر موارد راهکارها را برای «بهبود کسب‌وکار خانوادگی» طرح می‌کنند، M10 راهکار را تا حدی در فاصله‌گیری از محدودیت‌های الگوی سنتی خانوادگی می‌بیند. در این نگاه:



- رسمی سازی فقط برای نظم بخشی نیست، بلکه برای رهایی از سایه بنیان گذار است
- شبکه ها فقط برای حفظ وضع موجود نیستند، بلکه برای اتصال به افق های جدیدند
- جانشینی فقط تداوم نیست، بلکه می تواند انقطاع خلاق باشد

بنابراین اگر M7 راهکار را در تعمیق پیوندهای ارزشی می بیند، M10 راهکار را در بازآرایی عقلانی و رهایی بخش تعریف می کند. این نیز نسبت به الگوی غالب، متمایز است.

4-3-2-9- گونه شناسی کسب و کارهای خانوادگی

جمع بندی نهایی محور مربوط به گونه شناسی کسب و کارهای خانوادگی به شرح زیر است:

در اینجا ابتدا، یک گونه شناسی از انواع کسب و کارهای فعال با نظر به چالشها-راهکارها ارائه می شود و بعد، با گونه های کشورهای منتخب در بخش بهینه کاوی از حیث نوع چالشها-راهکارها تطبیق داده می شود. الگوی غالب میان 10 مصاحبه این است که چالش ها در چهار خوشه اصلی نسلی-جانشینی، ساختاری-حکمرانی، رابطه ای-عاطفی، و اقتصادی-محیطی فهم می شوند و راهکارها نیز به صورت ترکیبی، تدریجی و چندسطحی پیشنهاد می گردند. همچنین 4 گونه کسب و کار فعال با توجه به آن خوشه ها مورد تشخیص قرار گرفت.

اما در سطح افتراقات، چند شکاف کلیدی دیده می شود:

- منشأ اصلی بحران: خانواده، ساختار، یا محیط؟
- راه حل اصلی: حرفه ای سازی یا حفظ انعطاف سنتی؟
- معیار مشروعیت: شایستگی یا پیوند خانوادگی؟
- شیوه حل تعارض: مواجهه صریح یا مدیریت غیرمستقیم؟
- غایت نهایی: تداوم میراث یا رهایی و گذار؟

و در سطح استثناها:

- M7 چالش و راهکار را از دریچه منطق ارزشی-عاطفی می بیند
- M10 آن را از دریچه رهایی، بازآرایی و عبور از محدودیت های حکم شدگی سنتی می فهمد

در نتیجه، این محور نشان می دهد که در کسب و کارهای خانوادگی، «چالش» و «راهکار» هر دو صرفاً مقولات مدیریتی نیستند، بلکه عمیقاً با هویت، عاطفه، قدرت، میراث و افق آینده گره خورده اند.



بر اساس داده‌های استخراج شده از فایل‌ها، چهار گونه متمایز شناسایی شد:

گونه اول: «سرپرست‌سالار سنتی» (Patriarchal Traditionalist)

مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان ۳، ۶، ۷ از استراتژی بقای مخصوص به خود با «تکیه بر اعتبار شخصی بنیان‌گذار و انسجام عاطفی خانواده» یاد می‌کنند. به عنوان شاهد، مشارکت‌کننده ۷ می‌گوید: «بیش از ۶۰ سال است که مدیرعامل ما تک‌امضا است... این یعنی اعتماد». ویژگی‌های بارز این گونه کسب و کار در هفت محور زیر در جدول زیر شان داده می‌شود.

جدول ۸۶) مشخصات گونه کسب و کار «سرپرست‌سالار سنتی»

محور	رفتار این گونه
برداشت مفهومی	کسب‌وکار = فرزند / امانت خانوادگی
چالش نسلی	شکاف پارادایمی شدید؛ نسل جدید در حاشیه
جانشینی	غیررسمی، مبتنی بر ارشدیت سنی
حکمرانی	تک‌امضایی، شفاهی، متمرکز در بنیان‌گذار
چالش محیطی	مقاومت در برابر تغییر
سرمایه اجتماعی	اعتماد خونی و روابط شخصی
راهکار	ریش‌سفیدی و اقتدار شخصی

گونه دوم: «میراث‌دار هویت‌محور» (Heritage-Identity Custodian)

مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان شماره ۲، ۴، ۷، ۱۰ از استراتژی بقای مخصوص به خود تحت عنوان «حفظ روایت مشترک و تبدیل آبرو به سرمایه اجتماعی پایدار» پرده‌برداری می‌کند. مشارکت‌کننده ۷ می‌گوید: «تمام اسناد پدر و پدربزرگ رو به موزه... میراث از فکر شروع می‌شود.» و مشارکت‌کننده ۱۰ چنین ابراز می‌کند: «مهمترین عامل بقا، داشتن یک روایت مشترک درباره مسیر طی شده است.» ویژگی‌های بارز ای گونه از کسب و کار در هفت محور در جدول زیر مشاهده می‌شود.

جدول ۸۷) مشخصات گونه کسب و کار «میراث‌دار هویت‌محور»

محور	رفتار این گونه
برداشت مفهومی	کسب‌وکار = آبرو، هویت، روایت تاریخی
چالش نسلی	انتقال ارزش‌ها مهم‌تر از انتقال دارایی
جانشینی	جانشینی به مثابه وقف؛ انتقال معنا
حکمرانی	اخلاق‌محور؛ هنجارهای خانوادگی به جای قرارداد



چالش محیطی	حفظ برند و آبرو در بحران
سرمایه اجتماعی	روایت مشترک و مستندسازی تاریخی
راهکار	تقویت هویت جمعی و میراث ناملموس

گونه سوم: «نهادساز در حال گذار» (Transitional Institutionalizer)

مصاحبه‌های مشارکت کنندگان ۳، ۸، ۹ نشان از برگرفتن راهبرد بقای «نهادسازی تدریجی بدون قطع ریشه‌های عاطفی» دارد. مورد ۸ با تعبیر «ما یک اساسنامه خانوادگی نوشتیم... تمام مواردی که ممکن است چالش ایجاد کند را دیدیم.» و «اینکه سهام بیشتری دارد لزوماً نباید در هیئت‌مدیره باشد یا حق رأی داشته باشد.» بر این نوع از کسب و کارها صحنه می‌گذارد. ویژگی‌های بارز این سنخ در هفت محور به شرح زیر قابل نمایش است.

جدول ۸۸) مشخصات گونه کسب و کار «نهادساز در حال گذار»

محور	رفتار این گونه
برداشت مفهومی	کسب و کار = نهاد حرفه‌ای در حال شکل‌گیری
چالش نسلی	مدیریت فعال شکاف نسلی با ابزارهای ساختاری
جانشینی	سیستمی و مرحله‌ای؛ آزمایشگاه کنترل‌شده
حکمرانی	اساسنامه، تفکیک مالکیت/مدیریت، هیئت‌مدیره
چالش محیطی	تنوع‌بخشی و هلدینگ‌سازی
سرمایه اجتماعی	ترکیب اعتماد خانوادگی با ضابطه رسمی
راهکار	مشاور بیرونی + اساسنامه + مدیران غیرخانوادگی

گونه چهارم: «بحران‌زیست تاب‌آور» (Resilient Crisis-Dweller)

مصاحبه‌های مشارکت کنندگان ۱، ۵، ۹، ۱۰ از اتخاذ راهبرد بقای «انعطاف ساختاری توأم با اولویت‌بندی بقای بلندمدت بر سود کوتاه‌مدت» حکایت دارد. مورد ۵ تصریح می‌کند: «ما اینجا دائماً بندبازیم... من ۶ ساعت بدم را نمی‌دانم چیست.» و مورد ۹ اظهار می‌کند: «اگر برای بقا ساخته شود، سودآوری آن تضمین خواهد شد.» این گونه، ویژگی‌های بارزی در هفت محور به شرح زیر دارد.

جدول ۸۹) مشخصات گونه کسب و کار «بحران‌زیست تاب‌آور»

محور	رفتار این گونه
برداشت مفهومی	کسب و کار = میدان بقا در محیط آشوبناک
چالش نسلی	فرصت‌طلبی نسل جدید در بحران
جانشینی	یادگیری میدانی؛ اشتباه کردن به‌عنوان آموزش
حکمرانی	انعطاف‌پذیر و موقعیت‌محور



چالش محیطی	بقا بر سودآوری مقدم است
سرمایه اجتماعی	اتحاد حتی با خسارت
راهکار	تصمیم‌گیری سریع + تاب‌آوری عملیاتی

در صورت پذیرش نوع‌شناسی فوق، در جدول تطبیقی زیر بطور اولیه گونه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش معرفی می‌شود.

جدول 90) گونه کسب و کارهای مشارکت‌کننده در مصاحبه‌های اپی‌زودیک

مشارکت‌کننده	گونه اصلی	گونه فرعی
M1	بحران‌زیست	—
M2	میراث‌دار	—
M3	سرپرست‌سالار	نهادساز (در آغاز گذار)
M4	میراث‌دار	—
M5	بحران‌زیست	میراث‌دار (اخلاق تولید)
M6	سرپرست‌سالار	میراث‌دار
M7	سرپرست‌سالار	میراث‌دار (بلوغ یافته)
M8	نهادساز	—
M9	نهادساز	بحران‌زیست
M10	میراث‌دار	بحران‌زیست

4-3-3- گونه‌شناسی جامع چالش‌ها و راهکارها

4-3-3-1- بخش اول: گونه‌شناسی چالش‌ها

گونه الف) چالش‌های نسلی و جانشینی

تعریف: مجموعه تنش‌ها، ابهامات و موانع مرتبط با انتقال قدرت، دانش و مشروعیت از نسل بنیان‌گذار به نسل‌های بعدی، و مدیریت تفاوت‌های نگرشی، ارزشی و عملیاتی میان نسل‌ها.

مصادیق اصلی:

- مقاومت بنیان‌گذار در واگذاری قدرت: عدم تمایل یا ناتوانی نسل اول در رها کردن کنترل (M1،

M3، M5، M8، M9)



- **سایه بنیان گذار (Founder's Shadow):** فشار روانی و عملیاتی ناشی از حضور یا میراث قدرتمند بنیان گذار (M2, M4, M6, M7, M10)
- **عدم آمادگی نسل جانشین:** فقدان تجربه، دانش یا مشروعیت کافی در نسل بعدی (M1, M3, M5, M9)
- **ابهام در معیار انتخاب جانشین:** عدم شفافیت در اینکه جانشین بر چه اساسی انتخاب می شود (سن، شایستگی، جنسیت، ترتیب تولد). (M2, M4, M6, M8)
- **تعارض نسلی در دیدگاه استراتژیک:** اختلاف بنیادین در فهم از بقا، رشد، ریسک پذیری و آینده کسب و کار (M1, M3, M5, M7, M10)
- **دشواری انتقال دانش ضمنی:** عدم امکان کدگذاری و انتقال تجربه، شبکه و بصیرت بنیان گذار (M2, M4, M6, M9)
- **رقابت پنهان میان اعضای نسل دوم/سوم:** تنش و رقابت غیرعلنی برای جانشینی یا کسب موقعیت (M3, M5, M8)

گونه ب) چالش های ساختاری و حکمرانی

تعریف: ضعف ها و خلأهای مربوط به سیستم ها، فرآیندها، ساختارهای تصمیم گیری و مکانیزم های نظارتی که موجب عدم شفافیت، تمرکز قدرت و ناکارآمدی مدیریتی می شوند.

مصادیق اصلی:

- **فقدان ساختار رسمی تصمیم گیری:** نبود فرآیند مشخص، مستند و قابل پیش بینی برای تصمیمات کلیدی (M1, M3, M4, M5, M8, M9)
- **عدم شفافیت مالی و حسابداری غیرحرفه ای:** نبود سیستم مالی شفاف، گزارش دهی دقیق و تفکیک حساب های شخصی از کسب و کار (M1, M2, M5, M6, M8, M9)
- **عدم تفکیک مالکیت، مدیریت و خانواده:** درهم آمیختگی سه حوزه و نبود مرزهای روشن (M3, M4, M5, M6, M8, M10)



- **تمرکز قدرت در شخص بنیان‌گذار:** وابستگی تصمیمات کلیدی به یک فرد و نبود توزیع اختیار
(M1, M2, M3, M5, M8, M9)
- **ضعف در برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت:** نبود چشم‌انداز روشن، اهداف مشخص و نقشه راه
(M4, M6, M9, M10)
- **نبود نهادهای حکمرانی مؤثر:** فقدان یا ناکارآمدی شورای خانواده، هیئت‌مدیره مستقل، کمیته‌های تخصصی (M3, M5, M6, M8, M10)
- **ضعف در مدیریت منابع انسانی:** نبود سیستم استخدام، ارزیابی، پاداش و ترفیع مبتنی بر شایستگی
(M2, M4, M5, M8, M9)
- **ابهام در نقش‌ها و مسئولیت‌ها:** عدم تعریف روشن وظایف، اختیارات و حدود مسئولیت اعضا (M1, M3, M4, M6, M8)

گونه ج: چالش‌های رابطه‌ای و عاطفی

تعریف: پیچیدگی‌های ناشی از درهم‌تنیدگی روابط خانوادگی با روابط کاری، تأثیر احساسات بر تصمیمات، و دشواری مدیریت تعارضات در فضای عاطفی-اقتصادی.

مصادیق اصلی:

- **دشواری تفکیک روابط خانوادگی از کاری:** ناتوانی در جداسازی نقش‌های خانوادگی از نقش‌های سازمانی (M1, M2, M3, M4, M6, M7, M8, M9)
- **تصمیم‌گیری تحت تأثیر ملاحظات عاطفی:** غلبه احساسات، وفاداری‌های شخصی و تعهدات خانوادگی بر منطق اقتصادی (M1, M3, M5, M7, M8, M9)
- **ترس از آسیب به روابط خانوادگی:** پرهیز از تصمیمات سخت یا بازخورد صریح به دلیل نگرانی از تخریب پیوندهای خانوادگی (M2, M3, M6, M7, M9)
- **احساس گناه، دین و تعهد (Obligation and Guilt):** بار روانی ناشی از احساس بدهکاری به نسل قبل یا فشار برای اثبات شایستگی (M2, M4, M6, M7, M9, M10)



- تنش و رقابت میان اعضای خانواده: اختلافات، حسادت‌ها و رقابت‌های پنهان یا آشکار (M3, M5, M8, M9)
- دشواری در ارائه بازخورد منفی به اعضای خانواده: ناتوانی در انتقاد سازنده یا اخراج اعضای ناکارآمد (M2, M3, M5, M8, M9)
- فشار روانی کار زیر نام خانواده: استرس ناشی از نمایندگی نام خانواده و ترس از شکست علنی (M4, M6, M7, M10)
- عدم اعتماد یا اعتماد بیش از حد: یا فقدان اعتماد میان اعضا یا اعتماد کورکورانه که مانع نظارت می‌شود (M1, M5, M8, M10)

گونه د) چالش‌های اقتصادی و مالی

تعریف: مشکلات مرتبط با تأمین مالی، مدیریت نقدینگی، سودآوری و پایداری اقتصادی کسب‌وکار در شرایط فشار مالی.

مصادیق اصلی:

- بحران نقدینگی: کمبود وجه نقد برای عملیات جاری، پرداخت تعهدات یا سرمایه‌گذاری (M1, M2, M4, M5, M6, M8, M9)
- دشواری دسترسی به منابع مالی خارجی: محدودیت در جذب سرمایه یا تسهیلات بانکی (M1, M2, M5, M8, M9)
- نوسانات ارزی و تورم افسارگسیخته: بی‌ثباتی اقتصادی که پیش‌بینی‌پذیری را از بین می‌برد (M2, M5, M6, M8, M9)
- فشار رقابتی و از دست دادن سهم بازار: ناتوانی در رقابت با بازیگران چابک‌تر (M2, M5, M8, M9, M10)
- ناکارآمدی در مدیریت دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری: تخصیص غیربهینه منابع و هدررفت سرمایه (M1, M4, M5, M6, M9)



4-3-2- بخش دوم: گونه‌شناسی راهکارها

گونه الف) راهکارهای ساختاری و حرفه‌ای‌سازی

تعریف: ایجاد انضباط رسمی و نهادسازی برای کاهش وابستگی به روابط شخصی و ارتقای کارایی.

- رسمی‌سازی فرآیندها و مستندسازی: ایجاد آیین‌نامه، دستورالعمل و سیستم گزارش‌دهی.
- ایجاد نهادهای حکمرانی: شورای خانواده، هیئت‌مدیره مستقل، مجامع دوره‌ای.
- شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها: تعریف دقیق شرح وظایف برای جلوگیری از تداخل.
- تفکیک حساب‌های مالی: جدا کردن هزینه‌های زندگی شخصی از هزینه‌های کسب‌وکار.
- حرفه‌ای‌سازی مدیریت: استفاده از مدیران متخصص بیرونی (غیرفامیلی) در جایگاه‌های کلیدی.

گونه ب) راهکارهای جانشینی و آموزشی

تعریف: مکانیزم‌هایی برای انتقال نرم و موفق قدرت و توسعه قابلیت‌های نسل بعدی.

- آموزش از پایین (از صفر): واداشتن نسل دوم به کسب تجربه از سطوح پایین سازمان برای کسب مشروعیت.
- برنامه‌ریزی جانشینی مرحله‌ای: واگذاری تدریجی مسئولیت‌ها و اختیارات طی یک بازه زمانی مشخص.
- منتورینگ (مربیگری) فعال: حضور هدایت‌گرانه بنیان‌گذار بدون دخالت در اجرا.
- کسب مشروعیت حرفه‌ای در بیرون: تشویق نسل جدید به کسب تجربه در شرکت‌های دیگر قبل از ورود به سازمان خانوادگی.

گونه ج) راهکارهای رابطه‌ای و ارتباطی



تعریف: مدیریت تعارضات و بهبود فضای روانی خانواده و محیط کار.

- تسهیل گفتگوهای بین‌نسلی: برگزاری جلسات منظم برای کاهش سوءتفاهم‌ها و هم‌سو کردن نگاه‌ها.
- مدیریت تعارض خانوادگی: استفاده از میانجی‌گر یا مشاور برای حل اختلافات شخصی.
- ایجاد مرزهای روشن: تفکیک «مکان» و «زمان» خانواده و کار.
- تقویت فرهنگ «اعتماد مشروط»: تبدیل اعتماد کورکورانه به اعتماد مبتنی بر عملکرد.

گونه د. راهکارهای تاب‌آوری و استراتژیک

تعریف: اقدامات لازم برای بقا و رشد در شرایط محیطی دشوار.

- تنوع‌بخشی به فعالیت‌ها: کاهش ریسک از طریق توزیع سرمایه‌گذاری‌ها.
- محافظه‌کاری مالی: مدیریت نقدینگی سخت‌گیرانه برای مقابله با بحران.
- استفاده از سرمایه اجتماعی (شبکه‌سازی): بهره‌گیری از روابط برای دسترسی به فرصت‌ها یا دور زدن موانع.
- گذار به بازارهای جدید: انطباق با تغییرات محیطی برای خروج از بن‌بست.

3-3-3-4- بخش سوم: ماتریس مپینگ

در جدول زیر، تناظر «درد و درمان» برای دسته‌های اصلی ارائه شده است.

گونه چالش	گونه راهکار پیشنهادی (درمان)	وضعیت اثربخشی
نسلی و جانشینی	آموزش و جانشینی مرحله‌ای	بسیار بالا
ساختاری و حکمرانی	رسمی‌سازی و ساختارسازی	بسیار بالا
رابطه‌ای و عاطفی	گفتگو و مدیریت تعارض	متوسط تا بالا
اقتصادی و مالی	تاب‌آوری و استراتژیک	بالا



4-3-3-4- بخش چهارم: همسنجی ایستای گونه‌های چالش- راهکار ایرانی در برابر تجربه جهانی

حسب همسنجی تجربیات جهانی با آنچه در ایران مشاهده شد و در جدول زیر نشان داده می‌شود، چند گزاره تطبیقی قابل استخراج است:

جدول 91) همسنجی تجربیات جهانی با گونه‌شناسی بومی کسب و کارهای خانوادگی از حیث چالشها-راهکارها

مرحله چرخه عمر	چالش در گونه‌های ایرانی (مبتنی بر گونه‌شناسی بومی)	رویکرد/تجربه جهانی متناظر	شباهت‌های ساختاری	تفاوت‌های زمینه‌ای و نهادی
تأسیس	گونه اول: سرپرست‌سالار سنتی: اتکا به اعتبار شخصی و «تک‌امضا» بودن بنیان‌گذار (گونه‌شناسی، م ۷)؛ ضعف ساختار رسمی و اولویت اعتماد فردی.	کشورهای در حال توسعه: تمرکز بر پر کردن خلاءهای نهادی از طریق «آموزش، مشاوره و دیجیتال‌سازی» برای تسهیل شروع کسب‌وکار (همسنجانه، بخش کلی).	هر دو بر «کاهش ریسک‌های اولیه» متمرکزند؛ در ایران از طریق اعتبار شخصی و تقویت ابزارهای مدیریتی.	ایران: تکیه بر «سرمایه نمادین فردی» برای جبران ضعف قانون. جهانی: تکیه بر «ابزارهای توانمندساز مدیریتی» برای حرفه‌ای‌سازی از بدو تأسیس.
تداوم و جانشینی	گونه دوم: میراث‌دار هویت‌محور: تمرکز بر «آبرو»، «روایت مشترک» و پیوند عاطفی با نام خانوادگی (گونه‌شناسی، گونه دوم و م ۱۰). گونه چهارم: بحران‌زیست تاب‌آور: تقدم «بقا» بر سود در شرایط عدم قطعیت (گونه‌شناسی، م ۹).	کشورهای پیشرفته (آلمان، ژاپن، ایتالیا): استفاده از «قراردادهای استاندارد» و «نهادینه‌سازی فرآیندها» برای تضمین تداوم (همسنجانه، بخش کلی) و غلبه بر شکنندگی جانشینی.	در هر دو مدل، «پایداری بلندمدت» هدف اصلی است و جانشینی به عنوان یک «بحران پتانسیل» شناخته می‌شود.	ایران: تداوم از طریق «انسجام عاطفی و روایت‌گری» حفظ می‌شود (رویکرد نرم). جهانی: تداوم از طریق «الزامات قانونی و حاکمیت شفاف» تضمین می‌شود (رویکرد سخت).
خروج و انتقال مالکیت	گونه سوم: نهادساز در حال گذار: حرکت به سمت «تفکیک مالکیت از مدیریت» و تدوین «اساسنامه خانوادگی» برای کاهش تعارض (گونه‌شناسی، م ۸).	کشورهای پیشرفته (آمریکا، دانمارک): استفاده از «ابزارهای تحلیلی» و «قوانین الزام‌آور حقوقی» برای خروج ایمن و انتقال مالکیت (همسنجانه، بخش کلی).	هر دو به دنبال «نظم‌بخشی» به خروج و جلوگیری از فروپاشی نظام مالکیت در زمان انتقال قدرت هستند.	ایران: نهادسازی یک فرآیند «اختیاری و تدریجی» برای حفظ صلح خانوادگی است. جهانی: انتقال مالکیت یک فرآیند «حقوقی و ساختاریافته» تحت نظارت نهادهای حاکمیتی است.



1) گذار از رابطه به ضابطه: گونه «نهادساز در حال گذار» در ایران، نقطه اتصال میان سنت ایرانی و استانداردهای جهانی است. این گونه نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای موفق ایرانی در حال حرکت به سمت مدل‌های کشورهای پیشرفته هستند، اما با حفظ «ریشه‌های عاطفی».

2) تاب‌آوری در برابر شکنندگی: در حالی که استانداردهای جهانی بر «شکندگی جانشینی» در کشورهای در حال توسعه تأکید دارد، گونه «بحران‌زیست تاب‌آور» در ایران نشان می‌دهد که این کسب‌وکارها از طریق «انعطاف عملیاتی» و «بندبازی میان محدودیت‌ها»، مدلی بومی از بقا را خلق کرده‌اند که در متون جهانی کمتر به آن پرداخته شده است.

3) نقش نهادهای پشتیبان: تجربه جهانی نشان می‌دهد که در کشورهای پیشرفته، «الزامات قانونی و شفافیت» موتور محرک تداوم هستند، اما در مدل ایرانی، «سرمایه اجتماعی خانواده» (آبرو و میراث) جایگزین ضعف‌های نهادی شده است تا زمانی که کسب‌وکار به بلوغ لازم برای «حکمرانی شرکتی» (هدف نهایی) برسد.

4-3-4- شبکه مضامین یکپارچه و نهایی پژوهش

در این بخش از یافته‌های حاصل از مصاحبه اپیزودیک به تحلیل بین‌موردی 10 مصاحبه با روش استراید-استرلینگ پرداخته می‌شود تا عمیق‌ترین مضامین مستتر در یافته‌ها آشکار شود. بر اساس تحلیل دقیق 10 مصاحبه، 4 مضمون فراگیر¹ به عنوان چتر مفهومی کل پژوهش شناسایی شد که هر یک شامل مضامین سازمان‌دهنده² و مضامین پایه³ مرتبط هستند.

مضمون فراگیر 1: دگردیسی ساختاری از سنت به مدرنیته

جدول 92) تحول بنیادین از کسب‌وکار سنتی-عاطفی به نهاد شرکتی-عقلایی

منبع مصاحبه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
M1, M4, M6, M9	تبدیل کارگاه سنتی به شرکت مدرن/نوسازی ساختارمند توسط جانشین/پوست‌اندازی از اقتصاد معیشتی به حکمرانی شرکتی/دگردیسی میراث به هلدینگ مدرن	گذار از کارگاه به شرکت
M3, M4, M6, M8, M9, M10	استقرار قواعد شرکتی و شفافیت/تفکیک مدیریت از مالکیت/ایجاد هلدینگ با ساختار چندلایه/سهامی عام شدن و حکمرانی نهادی/تدوین اساسنامه و ضوابط نوشته‌شده	نهادینه‌سازی و حکمرانی شرکتی
M4, M6, M9,	ورود مدیران غیرخانوادگی متخصص/سپردن نقش‌ها به تیم‌های بیرونی/تفکیک	حرفه‌ای‌سازی و

¹ Global Themes

² Organizing Themes

³ Basic Themes



استقلال عملیاتی	حوزه‌های تخصصی / استقلال ساختاری واحدها / مدیریت مبتنی بر شایستگی نه خویشاوندی	M10
گذار از کاریزما به سیستم	زوال نظام پدرسالار کاریزماتیک / جایگزینی اقتدار شخصی با قواعد نهادی / گذار از رهبری فردی به مدیریت جمعی / تحول از کنترل مستقیم به نظارت ساختاری	M8, M9, M10

مضمون فراگیر 2: پارادوکس ریشه‌ها و بال‌ها

جدول 93 تنش و تعادل میان حفظ هویت سنتی و ضرورت تحول

منبع مصاحبه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
M3, M5, M6	کشمکش حفظ میراث سنتی و مدرن‌سازی / تنش آبروی محافظه‌کارانه و ضرورت نهادسازی / پارادوکس اصالت و تطبیق / تعادل بین سنت بنیان‌گذار و نهادینه‌سازی پایدار	تقابل میراث و نوآوری
M5, M7	پیوند نظام‌مند حرمت سنتی و عقلانیت مدرن / سنتز اخلاق میراثی و تاب‌آوری آشوب‌مند / ایجاد سیستم ارزش‌محور / تبدیل عشق به مدل کسب‌وکار / معماری کسب‌وکار بر فونداسیون ارزش‌های سنتی	ترکیب اخلاق سنتی و عقلانیت مدرن
M2, M6, M10	اتکا به ارزش‌های درونی در محیط متلاطم / سرمایه عاطفی به عنوان مزیت رقابتی / حفظ هویت خانوادگی در نهادسازی / روایت مشترک و حس تعلق	قطب‌نمای ارزش‌های درونی
M2, M5, M9	تاب‌آوری در محیط بی‌ثبات / چابکی در مواجهه با بحران / پیمایش طوفان‌های محیطی / بقای خردمندانه در برابر رشد عرضی	انعطاف‌پذیری عملیاتی

مضمون فراگیر 3: چالش‌های انتقال بین‌نسلی

جدول 94 پیچیدگی‌های تحویل سکان و تداوم میراث

منبع مصاحبه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
M1, M6	ایثارگری عملی نسل بنیان‌گذار / تعهد رفتاری بنیان‌گذار / ورود داوطلبانه جانشین از پایین‌ترین سطح / انتقال تجربه از طریق همکاری مستقیم	داد و ستد عاطفی-توسعه‌ای
M2, M3, M5, M8, M9	گسست عاطفی نسل جدید / چالش جذب نسل آینده / تحویل سکان به نسل بعدی / تورم جمعیتی خانواده / انشعاب خانوادگی و تقسیم	گسست و پیوند نسلی
M1, M6, M8, M10	آموزش تجربه‌محور نسل جدید / آموزش‌محوری به عنوان استراتژی انتقال / یادگیری از پایین سلسله‌مراتب / توسعه شایستگی قبل از انتقال قدرت	آموزش و آماده‌سازی جانشین
M2, M4, M8, M10	از تعریف نقش زنان در کسب‌وکار / تعیین جایگاه کودکان و نوجوانان / مدیریت مرزهای خانوادگی / تفکیک مرزهای خانواده و کسب‌وکار / گذار از پیوندهای بیولوژیک به حکمرانی عقلایی	بازتعریف نقش اعضای خانواده



مضمون فراگیر 4: معماری تاب‌آوری و پایداری

جدول 95) ساخت ظرفیت بقا و تداوم در بلندمدت

منبع مصاحبه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
M6, M9, M10	گذار از کاریزما به تاب‌آوری نهادی/ایجاد سیستم‌های مقاوم در برابر شوک/ توسعه تاب‌آوری بین‌نسلی/ سمفونی بقا در دل بحران	تاب‌آوری نهادینه‌شده
M2, M8	کسب‌وکار به عنوان موجودیت زنده/ میراث ماندگار به عنوان نهاد اجتماعی-اقتصادی/ تداوم فراتر از نسل‌ها/ مسئولیت نگهداری برای نسل آینده	کسب‌وکار به مثابه کشتی بین‌نسلی
M6, M8, M9, M10	استفاده از «زبان تغییر» برای مدیریت گذار/ هم‌افزایی تجربه و نوآوری/ تطبیق‌یافتگی ساختاری/ خلق روایت مشترک برای خانواده	ابزارها و مکانیزم‌های تحول

4-3-5- روایت تحلیلی یکپارچه

بر اساس نتایج در این پژوهش می‌توان از کشف روایتی یکپارچه تحت عنوان «چالش‌های کسب‌وکارهای خانوادگی: از اعتماد تک‌امضا تا حکمرانی نهادی» پرده‌برداری کرد. این روایت را در هشت اپیزود به شرح زیر می‌توان تعریف کرد:

1) درآمد: کسب‌وکار خانوادگی به مثابه موجود زنده

کسب‌وکار خانوادگی در ادبیات مدیریت، اغلب از منظر ساختار مالکیت یا الگوهای حکمرانی تعریف می‌شود؛ اما آنچه در دل ده روایت زیسته‌ای که این پژوهش گردآوری کرده جاری است، چیزی فراتر از مقولات حقوقی و اقتصادی است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، کسب‌وکار خانوادگی را نه یک «بنگاه»، بلکه یک «موجود زنده» می‌بینند؛ موجودی که نفس می‌کشد، درد می‌کشد، رشد می‌کند و گاه در آستانه مرگ می‌ایستد. یکی از مشارکت‌کنندگان با صراحت می‌گوید: «این کسب‌وکار مثل فرزند ماست» (مصاحبه ۶)، و دیگری آن را «امانتی» می‌داند که «صاحب اصلی‌اش امام زمان است» (مصاحبه ۹). این نگاه قدسی به کسب‌وکار، نه صرفاً یک باور دینی، بلکه یک مکانیزم مشروعیت‌بخشی است که تداوم، فداکاری و انسجام خانوادگی را در برابر وسوسه‌های کوتاه‌مدت توجیه می‌کند.

این برداشت مفهومی، نقطه آغاز فهم تمام چالش‌ها و راهکارهایی است که در ادامه می‌آید. زیرا وقتی کسب‌وکار «فرزند» است، جانشینی دیگر یک انتقال مدیریتی ساده نیست بلکه، نوعی «وقف» است (مصاحبه ۱۰). وقتی کسب‌وکار «جبهه» است، مدیریت دیگر یک حرفه نیست بلکه، یک «رسالت» است (مصاحبه ۵). و



وقتی کسب و کار «ستون‌های اتحاد» دارد، فروپاشی اعتماد دیگر یک بحران سازمانی نیست بلکه، «ریختن سقف» است (مصاحبه ۷).

2) بنیان‌های اعتماد: از جامعه‌پذیری زودهنگام تا تک‌امضا

داده‌های این پژوهش نشان می‌دهند که کسب و کارهای خانوادگی در مراحل اولیه حیات خود، بر دو پایه اصلی استوارند: **اعتماد شخصی و جامعه‌پذیری زودهنگام**. این دو مفهوم، در واقع دو روی یک سکه‌اند؛ یکی به گذشته نگاه می‌کند و دیگری آینده را می‌سازد.

جامعه‌پذیری زودهنگام یعنی آشنا کردن فرزندان با فضای کسب و کار از سنین کودکی، یکی از پرتکرارترین الگوهای این مصاحبه‌هاست. «از سن ۷-۸ سالگی با پدرش در فضای کسب و کار بوده» (مصاحبه ۱۰)، «بازدید از کارخانه از کلاس سوم دبستان» (مصاحبه ۶) و «تابستان ۱۳۷۴ به‌عنوان کارگر ساده» (مصاحبه ۱) همه این روایت‌ها از یک منطق مشترک حکایت دارند: جانشین‌پروری نه در دانشگاه، بلکه در کف کارخانه آغاز می‌شود. این رویکرد، آنچه را که نظریه‌پردازان «یادگیری ضمنی» می‌نامند، در بستر خانوادگی عملیاتی می‌کند و هویت سازمانی را پیش از هر آموزش رسمی در ذهن و جان جانشین نهادینه می‌سازد.

در کنار این جامعه‌پذیری، اعتماد شخصی به‌مثابه چسب انسجام عمل می‌کند. نمادی‌ترین تجلی این اعتماد، پدیده «تک‌امضا» است: «بیش از ۶۰ سال است که مدیرعامل ما تک‌امضا است... این یعنی اعتماد» (مصاحبه ۷). این جمله کوتاه، یک جهان‌بینی کامل را در خود دارد؛ جهانی که در آن، اعتماد نه از قرارداد، بلکه از شخصیت و سابقه برمی‌خیزد. اما همین نماد اعتماد، در مراحل بعدی رشد، می‌تواند به گلوگاه تبدیل شود؛ زیرا «شخص محوری» و «نهادمحوری» در یک نقطه به تعارض می‌رسند.

3) شکاف پارادایمی: وقتی نسل‌ها به زبان‌های مختلف سخن می‌گویند

یکی از عمیق‌ترین چالش‌هایی که در سراسر این مصاحبه‌ها موج می‌زند، آن چیزی است که می‌توان آن را «شکاف پارادایمی» نامید؛ نه صرفاً اختلاف سلیقه یا تفاوت نسلی، بلکه دو نظام معنایی متفاوت که هر کدام منطق درونی خود را دارند. نسل بنیان‌گذار، کسب و کار را از دریچه «تجربه، اعتماد و رابطه» می‌بیند؛ نسل جدید، از دریچه «ساختار، شفافیت و حرفه‌ای‌گری».

این شکاف در مصاحبه ۶ با ظرافت توصیف می‌شود: «زبان تغییر بین نسل‌ها متفاوت است»؛ جمله‌ای که در ظاهر ساده، اما در باطن حاوی یک بینش عمیق است. مشکل اصلی نه مخالفت با تغییر، بلکه ناتوانی در «ترجمه» ارزش‌های یک نسل به زبان نسل دیگر است. در مصاحبه ۴، این چالش به شکل دیگری بروز می‌کند: «تفاوت افق زمانی نسل‌ها»؛ نسل اول با افق بلندمدت و صبر تاریخی، نسل جدید با انتظار بازده سریع‌تر.

اما شاید تیزترین توصیف از این شکاف، در مصاحبه ۵ باشد، جایی که مشارکت‌کننده از «بچه‌های ۸ تا ۲۵ سال» می‌گوید که «هیچ تعلق خاطری» به کسب و کار ندارند. این «بی‌تعلقی» نسل جدید، نه نشانه بی‌مسئولیتی،



بلکه نشانه شکست در انتقال «روایت مشترک» است؛ روایتی که باید معنا، هویت و احساس تعلق را از نسلی به نسل دیگر منتقل کند. «مهمترین عامل بقا، داشتن یک روایت مشترک درباره مسیر طی شده است» (مصاحبه ۱۰).

4) بحران اعتماد و ضرورت ساختار: از «سهم آب از رودخانه» تا اساسنامه خانوادگی

در مرحله‌ای از حیات کسب‌وکار خانوادگی که معمولاً با گسترش خانواده، ورود نسل دوم یا سوم، و پیچیده‌تر شدن روابط مالی همراه است، اعتماد شخصی به‌تنهایی کافی نیست. این همان لحظه‌ای است که «سهم آب از رودخانه» (مصاحبه ۳) دیگر نمی‌تواند پاسخگوی پرسش‌های جدید باشد. شراکت سنتی و غیررسمی، که روزگاری بر پایه عرف و اعتماد خونی کار می‌کرد، در برابر پیچیدگی‌های نسل‌های بعدی آسیب‌پذیر می‌شود.

مصاحبه ۳ این لحظه بحرانی را با صداقت تمام توصیف می‌کند: «شراکت ۵۰-۵۰ و بدون ساختار شرکتی مشخص»، «وسط طوفانیم»، و «فرسایش اعتماد». این «طوفان» استعاره‌ای نیست بلکه، توصیف واقعی وضعیتی است که در آن، نبود ساختار رسمی، روابط خانوادگی را به گروگان می‌گیرد. در چنین شرایطی، آنچه مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان راه‌حل پیشنهاد می‌دهند، یک گذار پارادایمی است: از «اعتماد شخصی» به «اعتماد نهادی».

این گذار در عملی‌ترین شکل خود، در تدوین «اساسنامه خانوادگی» تجلی می‌یابد: «ما یک اساسنامه خانوادگی نوشتیم... تمام مواردی که ممکن است چالش ایجاد کند را دیدیم» (مصاحبه ۸). اساسنامه خانوادگی در این روایت‌ها، نه یک سند حقوقی سرد، بلکه «ترجمه نهادی اعتماد و تجربه» است به نحوی که تلاشی برای تبدیل آنچه در ذهن بنیان‌گذار ضمنی به متنی قلمداد می‌شود که نسل‌های بعدی بتوانند بر آن تکیه کنند. در مصاحبه ۴ نیز همین منطق در قالب «انتقال دارایی‌ها از نام اشخاص به نام شرکت» و «تشکیل صندوق خانوادگی» دنبال می‌شود.

5) اسکیزوفرنی خانوادگی: تعارض نقش‌ها و ضرورت تفکیک

یکی از ظریف‌ترین و در عین حال دردناک‌ترین چالش‌های کسب‌وکار خانوادگی، آن چیزی است که می‌توان آن را «اسکیزوفرنی خانوادگی» نامید؛ وضعیتی که در آن، یک فرد باید به‌طور همزمان هم «برادر» باشد و هم «رقیب در هیئت‌مدیره»، هم «فرزند» باشد و هم «مدیر ارشد». این دوپارگی نقش‌ها، در مصاحبه‌های ۴، ۸ و ۱۰ به‌وضوح قابل ردیابی است.

در مصاحبه ۸ این تعارض با صراحت بیان می‌شود: «اینکه سهام بیشتری دارد لزوماً نباید در هیئت‌مدیره باشد یا حق رأی داشته باشد». این جمله، در واقع اعلام یک انقلاب آرام در منطق کسب‌وکار خانوادگی است: جدایی «حق مالکیت» از «حق مدیریت». در مصاحبه ۱۰ نیز همین منطق با زبانی دیگر بیان می‌شود: «هر عضو خانواده مالک دارایی خود است اما عملکردها مستقل است».



این تفکیک، راه حل اصلی برای درمان «اسکیزوفرنی خانوادگی» است. وقتی نقش ها از هم جدا می شوند، افراد می توانند در هر موقعیت، هویت روشنی داشته باشند نه آن دوپارگی دردناکی که در آن، تصمیم مدیریتی با احساس خانوادگی در هم می آمیزد و هر دو را تخریب می کند. مصاحبه ۳ این ضرورت را از زاویه ای دیگر تأیید می کند: «نسل بعدی به جای مدیران اجرایی، در چارچوب حکمرانی شرکتی نقش داشته باشند.»

6) بندبازی در آشوب: تاب آوری به مثابه استراتژی

اگر چالش های درون خانوادگی یک بُعد از پیچیدگی کسب و کار خانوادگی را می سازند، محیط اقتصادی متلاطم ایران بُعد دیگری را اضافه می کند که نمی توان از آن چشم پوشید. مشارکت کنندگان این پژوهش، در توصیف این محیط از استعاره هایی استفاده می کنند که هر کدام یک جهان بینی را در خود دارند.

«ما اینجا دائماً بندبازیم... من ۶ ساعت بعدم را نمی دانم چیست» (مصاحبه ۵). این جمله، فشرده ترین توصیف از واقعیت کسب و کار در محیط پرنوسان است. بندبازی یعنی حرکت بدون تضمین، تعادل دائمی بین ریسک ها، و تصمیم گیری فوری بر اساس تجربه و غریزه در همین مصاحبه، کسب و کار به «جبهه» تشبیه می شود؛ جایی که «همین که بتوانم این جماعت (۳۰۰ نفر) را سیر نگه دارم» کافی است. این نگاه، سود را به هدفی ثانویه تبدیل می کند و بقا و مسئولیت اجتماعی را در اولویت قرار می دهد.

اما تاب آوری در این روایت ها، صرفاً یک واکنش انفعالی نیست. در مصاحبه ۹، یک اصل راهبردی صریح بیان می شود: «اگر برای بقا ساخته شود، سودآوری آن تضمین خواهد شد.» این جمله، در واقع یک معکوس سازی منطق متعارف مدیریت است به طوری که نه سود به عنوان هدف و بقا به عنوان ابزار بلکه، بقا به عنوان هدف و سود به عنوان پیامد قلمداد می شود. این رویکرد، با آنچه در ادبیات کسب و کارهای خانوادگی «افق زمانی بلندمدت» نامیده می شود، همخوانی عمیقی دارد.

7) ستون های اتحاد: سرمایه اجتماعی به مثابه زیرساخت بقا

در میان تمام عوامل بقا که مشارکت کنندگان این پژوهش به آن ها اشاره کرده اند، یک عامل به طور مداوم و در همه مصاحبه ها تکرار می شود: انسجام خانوادگی. این انسجام، در زبان مصاحبه ۷ به «ستون های اتحاد» تبدیل می شود؛ ستون هایی که «اگر نباشند، سقف می ریزد.»

اما انسجام خانوادگی خودبه خود حاصل نمی شود. داده های این پژوهش نشان می دهند که این انسجام، محصول سه عنصر به هم پیوسته است: روایت مشترک، حرمت متقابل، و ابزارهای نهادی. «مهمترین عامل بقا، داشتن یک روایت مشترک درباره مسیر طی شده است» (مصاحبه ۱۰). این روایت، هویت جمعی را می سازد و به اعضای خانواده احساس می دهد که بخشی از یک داستان بزرگ تر هستند. در مصاحبه ۷، این روایت به شکل مستندسازی تاریخی تجلی می یابد: «تمام اسناد پدر و پدربزرگ رو به موزه اتاق بازرگانی» نه به عنوان نوستالژی، بلکه به عنوان «میراث از فکر» نگریسته می شود.



حرمت متقابل نیز در این روایت‌ها جایگاه ویژه‌ای دارد. در مصاحبه ۷، اصلی بیان می‌شود که در ظاهر ساده اما در باطن عمیق است: «اولویت حرمت بر سود». این اصل، در واقع یک انتخاب آگاهانه است؛ انتخابی که می‌گوید رابطه خانوادگی ارزشمندتر از هر معامله اقتصادی است و این ارزش‌گذاری خود، پایه‌ای‌ترین سرمایه اجتماعی کسب‌وکار خانوادگی را می‌سازد.

8) جمع‌بندی: از اعتماد تک‌امضا تا حکمرانی نهادی

مصاحبه‌های ده‌گانه این پژوهش، یک مسیر تحولی را ترسیم می‌کنند که می‌توان آن را «گذار از اعتماد شخصی به اعتماد نهادی» نامید. این گذار، نه یک انتخاب بلکه، یک ضرورت تکاملی است؛ ضرورتی که با گسترش خانواده، پیچیده‌تر شدن کسب‌وکار، و تغییر محیط اقتصادی، اجتناب‌ناپذیر می‌شود.

اما آنچه این پژوهش به‌روشنی نشان می‌دهد این است که این گذار، نه به معنای «کنار گذاشتن» سرمایه عاطفی و فرهنگی بلکه، به معنای «نهادینه کردن» آن است. همه این ابزارها نظیر اساسنامه خانوادگی، تفکیک مالکیت از مدیریت و هلدینگ‌سازی در بهترین حالت خود، ترجمه‌های نهادی همان ارزش‌هایی هستند که روزگاری در قالب «تک‌امضا»، «ستون‌های اتحاد» و «باور قدسی» زیسته می‌شدند.

در نهایت، آنچه کسب‌وکارهای خانوادگی موفق را از ناموفق متمایز می‌کند، نه داشتن یا نداشتن ساختار رسمی بلکه، توانایی آن‌ها در پیوند دادن ابزارهای نهادی با سرمایه عاطفی است. کسب‌وکاری که بتواند هم «جبهه» باشد و هم «هلدینگ»، هم «فرزند» باشد و هم «نهاد»، هم «ستون‌های اتحاد» داشته باشد و هم «اساسنامه» آنگاه، کسب‌وکاری خواهد بود که می‌تواند از مرحله «بندبازی در آشوب» به مرحله «حکمرانی پایدار» گذر کند و میراث خود را به نسل‌های بعدی منتقل سازد.



فصل پنجم تحلیل پایانی و توصیه‌های سیاستی



فصل 5- تحلیل پایانی و توصیه‌های سیاستی

مقدمه

فصل‌های پیشین این پژوهش به شناسایی، توصیف و تفسیر چالش‌ها و راهکارهای کسب‌وکارهای خانوادگی در ایران با اتکاء بر داده‌های چندمنبعی، شامل مرور ادبیات، بهینه‌کاوی تجارب جهانی و تحلیل روایت‌های اصحاب کسب‌وکارهای خانوادگی اختصاص داشت. یافته‌ها نشان دادند که مسائل این کسب‌وکارها را نمی‌توان به مجموعه‌ای از مشکلات منفرد مدیریتی، اقتصادی یا خانوادگی تقلیل داد؛ بلکه آنها در بستری از روابط متقابل میان نسل‌ها، ساختارهای حکمرانی، شبکه‌های اجتماعی، هویت‌های خانوادگی و تحولات محیطی شکل می‌گیرند و بازتولید می‌شوند. از این رو، فهم عمیق‌تر این پدیده مستلزم عبور از سطح توصیف چالش‌ها و حرکت به سوی تبیین سازوکارهای بنیادینی است که در پس‌ظهور و تداوم آنها قرار دارند.

بر همین اساس، در این فصل تلاش می‌شود با تلفیق یافته‌های تجربی پژوهش و ظرفیت تبیینی رویکردهای نظری مورد استفاده، یک نظریه میان‌برد برآمده از داده‌های پژوهش ارائه شود که بتواند الگوی حاکم بر شکل‌گیری، تشدید یا رفع چالش‌های کسب‌وکارهای خانوادگی را توضیح دهد. این نظریه نه صرفاً بازگویی نظریه‌های موجود و نه صرفاً خلاصه‌ای از یافته‌های میدانی است بلکه، کوششی برای صورت‌بندی یک چارچوب تبیینی متناسب با زمینه نهادی، فرهنگی و اقتصادی ایران محسوب می‌شود.

پس از ارائه این چارچوب نظری، وضعیت موجود کسب‌وکارهای خانوادگی ایران و الگوهای حمایت و حکمرانی مرتبط با آنها از منظر نظریه مستخرج مورد تحلیل انتقادی قرار خواهد گرفت تا نقاط قوت، کاستی‌ها، تناقض‌ها و پیامدهای ناخواسته سیاست‌ها و رویه‌های موجود آشکار شود.

در نهایت، با اتکاء به نتایج این تحلیل انتقادی، مجموعه‌ای از توصیه‌های سیاستی ارائه خواهد شد که هدف آنها نه صرفاً رفع مسائل منفرد، بلکه کمک به ایجاد شرایطی برای تداوم بین‌نسلی، ارتقای تاب‌آوری و تقویت ظرفیت توسعه‌ای کسب‌وکارهای خانوادگی در ایران است. بدین ترتیب، فصل حاضر حلقه اتصال میان یافته‌های پژوهش و دلالت‌های نظری و سیاستی آن به شمار می‌رود و می‌کوشد مسیر گذار از شناخت مسئله به تبیین آن و سپس از تبیین به مداخله آگاهانه را فراهم سازد.



1-5- بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که چالشهای کسب و کارهای خانوادگی ایران را نمی‌توان به مجموعه‌ای پراکنده از مسائل جانشینی، تعارض خانوادگی، مشکلات حکمرانی، دشواریهای اقتصادی یا ضعفهای مدیریتی فرو کاست. تحلیل تطبیقی مصاحبه‌های اپیزودیک، داده‌های بهینه‌کاوی جهانی و چارچوب نظری پژوهش نشان می‌دهد که در پس تنوع ظاهری چالشها، یک ساز و ک ار عمیق تر و فراگیرتر قرار دارد که می‌توان آن را گذار پرتنش از نظم خانوادگی سنتی به نظم سازمانی نهادمند نامید. تقریباً تمامی روایتهای مشارکت‌کنندگان، از نگرانی بنیانگذاران درباره واگذاری قدرت گرفته تا نارضایتی نسل دوم از تأخیر در جانشینی، از دشواری اخراج اعضای سببی گرفته تا تلاش برای تبدیل کسب و کار خانوادگی به سازمان یادگیرنده، از تعارض میان اعتماد خانوادگی و شایسته‌سالاری گرفته تا چالشهای مستندسازی دانش، همگی بیانگر آن هستند که کسب و کار خانوادگی ایرانی در میانه دو منطق متفاوت قرار گرفته است. منطق نخست بر روابط خویشاوندی، اقتدار شخصی، اعتماد بین فردی، حافظه شفاهی و وفاداری خانوادگی استوار است و منطق دوم بر قواعد رسمی، ساختارهای حرفه‌ای، شفافیت، پاسخگویی، دانش مستند و شایسته‌سالاری تأکید دارد. بخش مهمی از تنشهای مشاهده شده ناشی از آن است که این دو منطق نه کاملاً از یکدیگر جدا شده‌اند و نه به طور کامل با یکدیگر آشتی کرده‌اند.

بررسی روایتهای مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که بنیانگذاران اغلب کسب و کار را امتداد هویت شخصی و خانوادگی خود تلقی می‌کنند. در چنین وضعیتی، انتقال قدرت صرفاً جا به جایی یک موقعیت مدیریتی نیست، بلکه نوعی واگذاری بخشی از هویت، منزلت و معنای زندگی محسوب می‌شود. به همین دلیل، مقاومت در برابر جانشینی را نمی‌توان صرفاً نتیجه محاسبات اقتصادی دانست. آنچه در بسیاری از مصاحبه‌ها مشاهده شد ترس از گسسته شدن میراث خانوادگی، کاهش نفوذ نمادین نسل مؤسس و از دست رفتن شیوهایی از زندگی بود که طی چند دهه شکل گرفته است. از سوی دیگر، نسل جدید نیز صرفاً در جستجوی کسب قدرت نیست بلکه، در پی کسب هویت مستقل، اثبات شایستگی و مشارکت واقعی در آینده سازمان است. از این منظر، آنچه در ظاهر به شکل اختلاف مدیریتی بروز می‌کند در واقع، بازتاب تعارض میان دو مرحله متفاوت از چرخه زندگی نسلها است؛ نسلی که در پی حفاظت از دستاوردهاست و نسلی که در پی بازتعریف آنها است. بنابراین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مسئله جانشینی اساساً یک مسئله هویتی و نهادی است، نه صرفاً یک مسئله مدیریتی.

روایتهای متعدد درباره دشواری گفت و گوی صریح میان نسلها نیز مؤید آن است که بسیاری از بحرانهای مشاهده شده پیش از آنکه اقتصادی یا حقوقی باشند، ریشه ارتباطی دارند. در بخش قابل توجهی از مصاحبه‌ها، نسل جوان از شنیده نشدن سخن گفت و نسل قدیم از درک نشدن تجربه‌هایش گلایه داشت. این وضعیت نشان می‌دهد که انتقال دانش در کسب و کارهای خانوادگی ایرانی بیش از حد به روابط غیررسمی وابسته است. در حالی که دانش حیاتی سازمان در حافظه افراد، تجربه‌های زیسته و روایتهای شفاهی انباشته شده، سازوکار مؤثری برای انتقال نظاممند آن وجود ندارد. به همین دلیل، هرگاه شکاف ارتباطی میان نسلها افزایش می‌یابد، انتقال دانش نیز مختل می‌شود. از این منظر، مسئله جانشینی در واقع روی دیگر مسئله انتقال دانش است. بسیاری از مشارکت‌کنندگان زمانی که از ضرورت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده سخن می‌گفتند عملاً به همین خلأ اشاره داشتند؛ یعنی فاصله میان دانشی که در ذهن افراد وجود دارد و دانشی که در ساختار سازمان نهادینه شده است.



یافته‌های پژوهش همچنین نشان می‌دهد که بسیاری از تعارضات خانوادگی ناشی از فقدان مرزبندی روشن میان حوزه خانواده، مالکیت و مدیریت است. در روایت‌های مربوط به ورود و خروج دامادها و عروسها، دشواری اخراج خویشاوندان ناکارآمد، تعارض میان ملاحظات عاطفی و معیارهای حرفه‌ای و نگرانی نسبت به حفظ انسجام خانواده، این واقعیت آشکار شد که روابط خانوادگی و روابط سازمانی در بسیاری از موارد بر روی یکدیگر منطبق شده‌اند. هرچه این همپوشانی بیشتر باشد تصمیم‌گیری عقلانی دشوارتر می‌شود. یافته‌ها نشان داد که کسب و کارهای موفق‌تر الزاماً آنهایی نیستند که روابط خانوادگی ضعیف‌تری دارند بلکه، آنهایی هستند که توانسته‌اند میان پیوندهای عاطفی و الزامات حرفه‌ای تمایز نهادی ایجاد کنند. در این کسب و کارها خانواده همچنان منشأ اعتماد و انسجام است اما، تصمیمات کلیدی از طریق قواعد روشن، نقشهای تعریف شده و ساز و کارهای پاسخگو اتخاذ می‌شود.

بررسی یافته‌ها از منظر گسترده‌تر نشان می‌دهد که تعارضات مشاهده شده را نباید صرفاً آسیب تلقی کرد. در بسیاری از موارد، تعارض در واقع نشانه ورود سازمان به مرحله جدیدی از تکامل است. هنگامی که نسل دوم یا سوم خواستار اصلاح ساختارها، استفاده از فناوریهای جدید، ورود مدیران حرفه‌ای یا توسعه بازارها می‌شود در واقع، در حال به چالش کشیدن الگوهای تثبیت شده گذشته است. بنابراین تعارض نه الزاماً نشانه بحران بلکه، نشانه تغییر است. مسئله اصلی آن است که آیا سازمان قادر است این تعارض را به سازوکاری برای یادگیری و نوآوری تبدیل کند یا خیر. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در موارد موفق، تعارض از طریق گفت و گو، قواعد روشن و ساز و کارهای مشارکتی مدیریت شده و به نوآوری انجامیده است اما در موارد ناموفق، به دلیل شخصی شدن اختلافات و فقدان نهادهای میانجی، به فرسایش اعتماد و خروج سرمایه انسانی منجر شده است.

از تلفیق یافته‌های پژوهش با رویکردهای نظری می‌توان مدلی سه مرحله‌ای برای تبیین وضعیت کسب و کارهای خانوادگی ایران ارائه کرد. در مرحله نخست، کسب و کار بر اعتماد شخصی، اقتدار بنیانگذار، روابط غیررسمی و حافظه شفاهی استوار است. در این مرحله، انعطاف‌پذیری و انسجام بالا است اما، وابستگی شدیدی به افراد وجود دارد. در مرحله دوم، با رشد سازمان و ورود نسلهای جدید، تضادهای نهفته آشکار می‌شوند؛ تعارض منافع، شکافهای ارتباطی، مسئله جانشینی، اختلاف بر سر نوآوری و دشواری حفظ تعادل میان خانواده و کسب و کار در این مرحله بروز می‌یابد. مرحله سوم زمانی آغاز می‌شود که سازمان بتواند سرمایه‌های عاطفی و اجتماعی خود را به نهادها، قواعد و رویه‌های پایدار تبدیل کند. در این مرحله، اعتماد شخصی جای خود را به اعتماد نهادی نمی‌دهد بلکه با آن ترکیب می‌شود، دانش ضمنی مستندسازی می‌شود، جانشینی به فرایندی برنامه‌ریزی شده تبدیل می‌شود و خانواده از یک شبکه خویشاوندی صرف به یک اجتماع راهبردی تبدیل می‌شود.

بر این اساس، مهمترین دستاورد نظری پژوهش حاضر آن است که نشان می‌دهد چالشهای ظاهراً متنوع کسب و کارهای خانوادگی ایرانی را می‌توان ذیل یک فرایند کلان‌تر فهم کرد: گذار از حکمرانی شخصی-خانوادگی به حکمرانی نهادمند-نسلی. در این چارچوب، جانشینی، تعارض نسلی، نارسایی ارتباطات، ضعف حکمرانی، دشواری انتقال دانش، مسئله اعضای سببی، شایسته‌سالاری، سازمان یادگیرنده و حتی بخشی از مشکلات اقتصادی، نه پدیده‌هایی مستقل، بلکه جلوه‌های مختلف یک فرایند تحول نهادی هستند. بنابراین بقای بلندمدت کسب و کارهای خانوادگی در ایران نه در حذف ویژگیهای خانوادگی آنها و نه در استمرار کامل الگوهای سنتی گذشته بلکه، در توانایی آنها برای ایجاد سنتزی خلاق میان میراث خانوادگی و الزامات سازمان مدرن نهفته است. هر اندازه این سنتز موفق‌تر شکل گیرد



احتمال تداوم بین نسلی، نوآوری، تاب‌آوری و توسعه پایدار این کسب و کارها افزایش خواهد یافت و هر اندازه این گذار به تعویق افتد، احتمال تشدید تعارضات، فرسایش سرمایه اجتماعی و خروج تدریجی کسب و کار از چرخه رقابت بیشتر خواهد شد.

بر اساس این یافته‌ها، نظریه «تعالی پویای چهارگانه تداوم بین‌نسلی» پیشنهاد می‌کند که بقای بلندمدت کسب‌وکارهای خانوادگی تابع توانایی آنها در حفظ تعادل پویا میان چهار قلمرو بنیادین است: تعادل اقتدار، تعادل هویت، تعادل روابط و تعادل انطباق. این چهار قلمرو در واقع سازوکارهایی هستند که از طریق آنها سه نظام خانواده، مالکیت و کسب‌وکار با یکدیگر پیوند می‌یابند و هرگونه اختلال در یکی از آنها به تدریج کل نظام را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

نخستین قلمرو، تعادل اقتدار است. در مرحله شکل‌گیری کسب‌وکار، تمرکز قدرت در بنیان‌گذار مزیتی حیاتی محسوب می‌شود زیرا، امکان تصمیم‌گیری سریع، تحمل ریسک و بسیج منابع را فراهم می‌کند. اما با رشد بنگاه و ورود نسل‌های جدید، همان تمرکز قدرت می‌تواند به مانعی برای توسعه تبدیل شود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بسیاری از بحران‌های جانشینی در واقع ناشی از ناتوانی در گذار از اقتدار شخصی به اقتدار نهادی هستند. در چنین شرایطی، مالکیت، مدیریت و رهبری در یک فرد متمرکز می‌شود و انتقال قدرت نه به عنوان یک فرایند سازمانی بلکه، به عنوان یک تهدید هویتی درک می‌شود. بنابراین، تداوم بین‌نسلی زمانی امکان‌پذیر است که اقتدار فردی به تدریج در قالب هیئت‌مدیره، شورای خانواده، نظام جانشینی و سازوکارهای حکمرانی نهادینه شود.

دومین قلمرو، تعادل هویت است. کسب‌وکارهای خانوادگی صرفاً تولیدکننده کالا یا خدمات نیستند بلکه، حامل تاریخ، ارزش‌ها، اعتبار اجتماعی و میراث نمادین خانواده هستند. نسل مؤسس معمولاً کسب‌وکار را بخشی از هویت شخصی و خانوادگی خود تلقی می‌کند در حالی که، نسل‌های بعدی در پی بازتعریف این هویت متناسب با شرایط جدید هستند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بسیاری از تعارضات نسلی نه صرفاً بر سر منافع اقتصادی بلکه، بر سر تفسیر گذشته و تصویر آینده کسب‌وکار شکل می‌گیرد. در نتیجه، پایداری کسب و کار در گرو آن است که میان حفظ میراث خانوادگی و بازآفرینی آن تعادل برقرار شود. کسب‌وکارهایی که تنها به حفظ سنت‌ها اکتفا می‌کنند به تدریج توان رقابتی خود را از دست می‌دهند و کسب‌وکارهایی که پیوند خود را با میراث خانوادگی قطع می‌کنند سرمایه نمادین و انسجام درونی خویش را تضعیف می‌کنند.

سومین قلمرو، تعادل روابط است. یافته‌های مصاحبه‌های اپی‌زودیک نشان داد که سرمایه اجتماعی درون خانواده یکی از مهم‌ترین منابع مزیت رقابتی کسب‌وکارهای خانوادگی است. اعتماد، وفاداری، تعهد متقابل و احساس تعلق مشترک می‌تواند هزینه‌های نظارت را کاهش داده و تاب‌آوری کسب و کار را افزایش دهد. با این حال، همین روابط در صورت فقدان قواعد روشن می‌تواند منشأ تعارض، ائتلاف‌های خانوادگی، رقابت میان خواهران و برادران، اختلاف میان نسل‌ها و ترجیح روابط خویشاوندی بر شایستگی شود. از این منظر، کسب‌وکارهای خانوادگی پایدار نه آنهایی هستند که فاقد تعارض‌اند بلکه، آنهایی هستند که توانسته‌اند تعارض را در قالب نهادهای ارتباطی و سازوکارهای حل اختلاف مدیریت کنند. شوراهای خانوادگی، منشور خانواده و فرایندهای گفت‌وگوی بین‌نسلی از مهم‌ترین ابزارهای حفظ این تعادل محسوب می‌شوند.



چهارمین قلمرو، تعادل انطباق است. هیچ کسب و کار خانوادگی در خلأ فعالیت نمی‌کند. تغییرات فناورانه، جهانی‌شدن، تحولات بازار، تغییر ارزش‌های اجتماعی و ظهور نسل‌های جدید، همگی سازمان را در معرض فشارهای مستمر برای تحول قرار می‌دهند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بسیاری از بنگاه‌های خانوادگی ایرانی در مرحله‌ای قرار دارند که ناگزیر از حرفه‌ای‌سازی، دیجیتالی‌سازی، توسعه مهارت‌های مدیریتی و ایجاد سازمان یادگیرنده هستند. با این حال، انطباق موفق صرفاً به معنای پذیرش فناوری یا استخدام مدیر حرفه‌ای نیست بلکه، مستلزم بازآرایی همزمان اقتدار، هویت و روابط نیز هست. هرچه ظرفیت یادگیری و نوآوری در سازمان بیشتر باشد، امکان حفظ توازن میان سنت و تحول نیز افزایش می‌یابد.

بر اساس این نظریه، کسب و کارهای خانوادگی در طول عمر خود چهار مرحله را تجربه می‌کنند. مرحله نخست، تمرکز و انسجام است که در آن اقتدار بنیان‌گذار، هویت مشترک خانوادگی و روابط متراکم نقش اصلی را ایفا می‌کنند. مرحله دوم، رشد و پیچیدگی است که با ورود نسل‌های جدید و گسترش فعالیت‌های کسب و کار همراه می‌شود. مرحله سوم، بحران گذار است که در آن تعارضات جانشینی، اختلافات نسلی، چالش‌های حکمرانی و ضرورت حرفه‌ای‌سازی آشکار می‌شوند. مرحله چهارم، تداوم نهادمند است که در آن کسب و کار خانوادگی موفق شده است اقتدار را نهادینه، هویت را بازآفرینی، روابط را ساماندهی و ظرفیت انطباق را تقویت کند.

مهم‌ترین گزاره این نظریه آن است که موفقیت کسب و کارهای خانوادگی نه حاصل برتری در یک بعد خاص بلکه، نتیجه حفظ توازن میان چهار قلمرو اقتدار، هویت، روابط و انطباق است. هرگاه یکی از این ابعاد بر سایر ابعاد غلبه کند، مسیر افول آغاز می‌شود. غلبه بعد اقتدار، به پدرسالاری مزمن و بحران جانشینی می‌انجامد؛ غلبه هویت به محافظه‌کاری و مقاومت در برابر نوآوری منجر می‌شود؛ غلبه روابط، شایسته‌سالاری را تضعیف می‌کند و غلبه انطباق، انسجام خانوادگی و سرمایه نمادین را فرسایش می‌دهد. در مقابل، تداوم بین‌نسلی زمانی تحقق می‌یابد که این چهار قلمرو در یک وضعیت «تعادل پویا» قرار گیرند و یکدیگر را تقویت کنند. از این منظر، جانشینی، حرفه‌ای‌سازی، نوآوری، حکمرانی، حل تعارضات خانوادگی، توسعه رهبری نسل جدید و ایجاد سازمان یادگیرنده، اهداف مستقل نیستند بلکه، ابزارهایی برای حفظ تعادل چهارگانه و تضمین تداوم بین‌نسلی کسب و کارهای خانوادگی به شمار می‌آیند.

5-2- تحلیل انتقادی-سازنده: شکاف‌های نهادی و توزیع عاملیت

نظریه تعادل چهارگانه در گذار بین‌نسلی کسب و کارهای خانوادگی که از تلفیق یافته‌های میدانی، تجارب جهانی و ادبیات نظری پژوهش استخراج شد صرفاً یک چارچوب توصیفی برای فهم وضعیت موجود نیست بلکه، ابزاری تحلیلی برای ارزیابی ظرفیت‌های نهادی و شناسایی کانون‌های بحران در کسب و کارهای خانوادگی نیز محسوب می‌شود. بر اساس این نظریه، چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی زمانی تشدید می‌شوند که میان چهار میدان قدرت، هویت، روابط و انطباق عدم تعادل ایجاد شود. بنابراین، تحلیل انتقادی یافته‌های پژوهش حاضر نه بر مبنای مقایسه ساده وضعیت ایران با نمونه‌های جهانی بلکه، بر اساس سنجش میزان تعادل یا عدم تعادل میان این چهار میدان انجام شده است. از این منظر، بسیاری از مسائل مشاهده‌شده در کسب و کارهای خانوادگی ایران را می‌توان به تمرکز بیش از حد



قدرت در نسل مؤسس، غلبه هویت سنتی بر الزامات تحول، فرسایش تدریجی سرمایه اجتماعی و ضعف سازوکارهای انطباق با محیط متغیر اقتصادی و فناورانه نسبت داد. در نتیجه، آنچه در بخش تحلیل انتقادی ارائه می‌شود، در واقع تبیین پیامدهای ساختاری عدم تعادل چهارگانه در نظام حکمرانی کسب‌وکارهای خانوادگی است.

درون‌مایه اصلی انتقادی این پژوهش از این سوال مهم الهام می‌گیرد که به رغم وجود برخی چالشهای مشترک، چرا و چگونه تجربه جهانی موفق به عبور از آن چالشها شد اما، ایران هنوز در آن باقی مانده است؟ جوهر شکاف تجربه جهانی و تجربه ایرانی در این گزاره نهفته است که در کشورهای موفق، نهادها مسئله را حل می‌کنند اما، در ایران خانواده‌ها ناچارند به جای نهادها عمل کنند. این شکاف در همه چالشهای محوری گونه‌های ایرانی به صورت مشخص بروز می‌کند، چیزی که در جدول زیر نمایش داده می‌شود.

جدول 96) تحلیل شکاف عاملیت در چالشهای محوری

چالش محوری	گونه ایرانی درگیر	راه حل در کشورهای موفق (همسنگانه)	عامل موفقیت جهانی	خلأ در ایران	پیامد بحرانی
اتکای بیش از حد به بنیان گذار	سرپرست سالار سنتی	تفکیک ساختاری مالکیت از مدیریت از همان ابتدای تأسیس	دولت: قوانین الزام آور ثبت و شفافیت ساختار	نبود الزام قانونی برای تفکیک نقش‌ها؛ «تک‌امضا» هنجار است نه استثنا	با مرگ یا ناتوانی بنیان گذار، کل سیستم فرو می‌ریزد
جانشینی پرتنش و شخص محور	میراث دار هویت محور / بحران زیست تاب آور	نقشه راه حقوقی جانشینی؛ تعریف از پیش نقش‌ها و حقوق	ساختار حقوقی: قراردادهای استاندارد جانشینی + اتاق بازرگانی: آموزش و مشاوره تخصصی	نبود رویه حقوقی پایدار؛ جانشینی به شخصیت بنیان گذار وابسته است	انشعاب خانوادگی، دعوای حقوقی، فروپاشی کسب و کار در نسل دوم
گذار از رابطه به ضابطه	نهادساز در حال گذار	حاکمیت شرکتی رسمی از طریق هیئت مدیره مستقل و حسابرسی	دولت + اتاق: الزام به شفافیت مالی و استانداردهای گزارش دهی	اساسنامه خانوادگی «اختیاری» است نه «الزامی»؛ فشار نهادی برای نهادسازی وجود ندارد	ماندگاری در مرحله رابطه محوری و تأخیر در بلوغ حکمرانی

رفع چنین شکافی با توزیع عاملیت میسر است نه با تمرکز عاملیت. به سخن دیگر باید پرسید کجا چه کسی مسئول است؟

الف) نقش دولت: در کشورهای موفق دولت تنظیم گر و تسهیل گر است به طوری که محیط پیش‌بینی پذیر می‌سازد، نه اینکه مداخله شخصی کند. قوانین ثبت شفاف، حمایت از انتقال مالکیت، و سازوکارهای حل اختلاف تجاری، همه بار تصمیم‌گیری را از دوش خانواده برمی‌دارند. اما در ایران، دولت هنوز نتوانسته محیط پیش‌بینی پذیر بسازد. نتیجه مستقیم آن است که خانواده‌ها با اساسنامه خانوادگی، صندوق خانوادگی و هلدینگ آن شکاف را خودشان پر می‌کنند. این ابزارها در مصاحبه‌ها بارها تکرار شدند اما، ماهیتاً جبرانی دارند نه



ساختاری. با نقل قول مستقیم از داده‌ها که می‌گوید «اینکه سهام بیشتری دارد لزوماً نباید در هیئت مدیره باشد» در یک کشور با حاکمیت شرکتی قوی، یک الزام قانونی است که در ایران، یک بینش استثنایی فردی محسوب می‌شود.

ب) نقش اتاق بازرگانی: در کشورهای موفق اتاق‌های بازرگانی سه نقش موازی استانداردسازی (تدوین الگوهای قراردادی و حکمرانی)، آموزش (انتقال تجربه نسل‌های موفق به نسل‌های جدید) و مشروعیت‌بخشی (تأیید نهادی برای فرآیندهای جانشینی) بر عهده می‌گیرند اما در ایران، اتاق بازرگانی هنوز عمدتاً در نقش لابی‌گری مانده، نه نهادسازی. داده‌های مصاحبه‌ها نشان می‌دهند که کسب و کارها برای بومی‌سازی دانش و مشاوره به منابع غیررسمی متکی‌اند و این خلأی است که اتاق می‌تواند پر کند.

ج) ساختار حقوقی: در کشورهای موفق، سه ابزار حقوقی وجود دارد که در ایران غایب یا ضعیف‌اند:

جدول 97) مقایسه شکاف ابزار حقوقی در کشورهای منتخب و ایران

ابزار حقوقی	وضعیت در کشورهای موفق	وضعیت در ایران
قرارداد جانشینی	الزامی و استاندارد	اختیاری و نادر
تفکیک مالکیت/مدیریت	الزام قانونی در شرکت‌های بالای حد مشخص	بینش فردی پیشرو
سازوکار حل اختلاف خانوادگی-تجاری	دادگاه‌های تخصصی تجاری	ادغام با دعاوی عمومی

با این مقدمات می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که شکاف اصلی، ماهیت فرهنگی ندارد بلکه از نوع نهادی است. کسب‌وکارهای ایرانی در مصاحبه‌ها نشان دادند که اراده برای نهادسازی وجود دارد (اساسنامه، تفکیک مالکیت، هلدینگ) اما، این اراده در خلأ نهادی عمل می‌کند.

با تکیه بر این تبیین، پژوهش حاضر قصد دارد توصیه سیاستی سه‌لایه را با رویکرد نهادی ارائه نماید که در آن دولت به نقش الزامی کردن حداقل‌های حاکمیت شرکتی برای کسب‌وکارهای خانوادگی بالای یک آستانه مشخص بپردازد؛ اتاق بازرگانی با ایجاد «کلینیک جانشینی» دست‌اندرکار مشاوره تخصصی، مستندسازی تجربه‌های موفق، و تدوین الگوهای اساسنامه خانوادگی بومی باشد و در نهایت، ساختار حقوقی معطوف به تدوین «قانون کسب‌وکار خانوادگی» با تمرکز بر انتقال مالکیت، حل اختلاف و جانشینی تاسیس گردد.

5-3- سند پیشنهادات سیاستی و نهادی برای پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی در ایران

مقدمه: چرا این سند ضروری است؟

کسب‌وکارهای خانوادگی ستون فقرات اقتصاد ایران را تشکیل می‌دهند اما، در غیاب چارچوب‌های حقوقی مناسب، پروتکل‌های حاکمیتی و نهادهای حمایتی تخصصی، بخش قابل توجهی از این بنگاه‌ها در آستانه انتقال نسلی دچار فروپاشی یا تضعیف ساختاری می‌شوند. مطالعه تطبیقی کشورهای پیشرو (آلمان، دانمارک، ژاپن، آمریکا، ایتالیا) نشان می‌دهد که موفق‌ترین اکوسیستم‌ها بر سه لایه هم‌افزا استوارند: **نهادینه‌سازی حقوقی**،



شفافیت مالی، و فرهنگ سازی جانشینی. این سند با تکیه بر یافته‌های پژوهشی و مقدمات و موخره‌های آن در این گزارش، پیشنهادات عملیاتی قابل اجرا در افق ۳۶ ماهه را برای اتاق بازرگانی ایران تدوین کرده است.

بخش اول: معماری حقوقی و حاکمیت شرکتی

(۱-۱) اصلاح قالب‌های ثبتی و ایجاد قالب اختصاصی کسب‌وکار خانوادگی

وضعیت موجود و چالش: قوانین تجاری ایران فاقد قالب حقوقی اختصاصی برای کسب‌وکار خانوادگی است. این خلأ موجب می‌شود بنگاه‌های خانوادگی ناگزیر از انتخاب قالب‌های عمومی (شرکت با مسئولیت محدود یا سهامی خاص) شوند که نه برای مدیریت تعارضات خانوادگی طراحی شده‌اند و نه ابزار انتقال نسلی مناسبی دارند.

الگوهای جهانی قابل اقتباس:

- **آلمان:** ساختار GmbH (شرکت با مسئولیت محدود. با انعطاف بالا در تنظیم اساسنامه، امکان تعریف حقوق ویژه برای اعضای خانواده را فراهم می‌کند. نهاد IHK (اتاق بازرگانی و صنایع آلمان) خدمات مشاوره ثبت و راهنمای مرحله به مرحله ارائه می‌دهد.
- **دانمارک:** قالب‌های ApS و A/S با سازوکارهای انتقال سهام خانوادگی تطبیق یافته‌اند.
- **ایتالیا:** مفهوم Impresa di Famiglia در قانون مدنی ایتالیا (ماده ۲۳۰-bis) حقوق مشارکت اعضای خانواده در کسب‌وکار را به رسمیت می‌شناسد و سازوکار توزیع سود و تصمیم‌گیری را تنظیم می‌کند.

پیشنهادهای:

الف) ایجاد «شرکت خانوادگی» به عنوان قالب حقوقی مستقل:

- مطالبه‌گری از قوه قضاییه و وزارت اقتصاد برای الحاق فصل جدیدی به قانون تجارت
- تعریف حداقل‌های اساسنامه‌ای شامل: ساختار مالکیت، حقوق رأی، سازوکار انتقال سهام، و شرایط ورود/خروج اعضای خانواده
- الهام از مدل Co. KG & GmbH آلمانی که ترکیب شرکت سهامی و شراکت را برای حفظ کنترل خانوادگی ممکن می‌سازد

ب) پنجره واحد ثبت و مجوز:

- ایجاد درگاه دیجیتال یکپارچه برای ثبت، مجوزدهی و تمدید مجوزهای کسب‌وکارهای خانوادگی (الگوبرداری از پورتال آنلاین آلمان)
- کاهش مراحل اداری از طریق تفاهم‌نامه با سازمان ثبت اسناد، وزارت صمت و سازمان امور مالیاتی

(۱-۲) پروتکل خانوادگی (Family Protocol / Family Constitution)



تحقیقات تطبیقی نشان می‌دهد بخش قابل توجهی از کسب‌وکارهای خانوادگی فاقد برنامه مکتوب جانشینی هستند. این خلأ در ایران به دلیل ضعف نهادی و فرهنگ شفاهی تصمیم‌گیری، حادثر است.

الگوهای جهانی:

- آمریکا: ابزارهایی مانند buy-sell agreements, board charter و family office برای مستندسازی توافقات خانوادگی به کار می‌روند. نهاد Family Enterprise USA این ابزارها را ترویج می‌دهد.
- آلمان: DfV (انجمن کسب‌وکارهای خانوادگی آلمان) و IfM Bonn (موسسه تحقیقات SME) الگوهای استاندارد پروتکل خانوادگی را تدوین و ترویج می‌کنند.

پیشنهادهات:

الف) تدوین «راهنمای ملی پروتکل خانوادگی»:

- اتاق بازرگانی ایران با همکاری کانون وکلا و انجمن حسابداران رسمی، یک قالب استاندارد پروتکل خانوادگی تهیه کند
- این قالب باید شامل: نقشه مالکیت، قواعد ورود نسل بعدی، سازوکار حل اختلاف، برنامه جانشینی، و شرایط فروش به خارج از خانواده باشد
- الهام از Family Constitution مدل اروپایی که سند زنده‌ای است و هر ۳ تا ۵ سال بازنگری می‌شود

ب) مشوق‌های قانونی برای تنظیم پروتکل:

- مطالبه‌گری برای تخفیف مالیاتی در انتقال مالکیت برای بنگاه‌هایی که پروتکل مکتوب دارند
- الهام از مدل آلمان که در آن بنگاه‌های دارای برنامه جانشینی مستند از تسهیلات KfW با نرخ ترجیحی بهره‌مند می‌شوند

۱-۳) پلتفرم ملی جانشینی و انتقال مالکیت

الگوی جهانی:

- آلمان: پلتفرم nexxt-change این سامانه مالکان کسب‌وکارهای خانوادگی را که قصد بازنشستگی یا واگذاری دارند، با کارآفرینان و مدیران جوان علاقه‌مند به ادامه کسب‌وکار متصل می‌کند که توسط BMWi (وزارت اقتصاد آلمان) و IHK پشتیبانی می‌شود.
- ژاپن: SME Agency (آژانس کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ژاپن) برنامه‌های ملی جانشینی را هماهنگ می‌کند و با بانک‌های توسعه‌ای برای تأمین مالی انتقال همکاری دارد.

پیشنهادهات:

الف) ایجاد «بازار ملی انتقال کسب‌وکار خانوادگی»:



- اتاق بازرگانی ایران پلتفرم دیجیتالی مشابه nexxt-change راهاندازی کند که در آن:
 - بنگاه‌های خانوادگی در آستانه انتقال نسلی ثبت شوند
 - جانشینان داخلی و خارجی خانواده با یکدیگر تطبیق داده شوند
 - مشاوران تخصصی جانشینی معرفی شوند
- ادغام با سامانه‌های موجود مانند درگاه ملی مجوزها برای کاهش هزینه راهاندازی

(ب) رجیستری ملی کسب و کارهای خانوادگی:

- ایجاد پایگاه داده ملی برای شناسایی، طبقه‌بندی (بر اساس گونه‌شناسی چهارگانه) و پایش کسب و کارهای خانوادگی
- این رجیستری مبنای سیاست‌گذاری هدفمند و تخصیص منابع حمایتی خواهد بود

(4-1) رویکرد تیپ‌شناختی در طراحی ابزارهای حقوقی

بر اساس گونه‌شناسی چهارگانه کسب و کارهای خانوادگی ایران، ابزارهای حقوقی باید تیپ‌محور طراحی شوند:

جدول 98) ابزار حقوقی پیشنهادی متناسب با تیپ کسب و کارهای خانوادگی

گونه	ابزار حقوقی اولویت‌دار
سرپرست‌سالار سنتی	اساسنامه ساده‌شده، راهنمای حقوقی بومی، اعتمادسازی تدریجی
میراث‌دار هویت‌محور	ابزارهای حفظ نام تجاری، انتقال دارایی‌های ناملموس، *وقف تجاری
نهادساز در حال گذار	board charter، تفکیک مالکیت/مدیریت، مدیران مستقل
بحران‌زیست تاب‌آور	تسهیلات اضطراری، *ساختارهای بدهی قابل تبدیل، حمایت نقدینگی

بخش دوم: میانجی‌گری و مدیریت تعارضات

(1-2) شورای داوری تخصصی کسب و کارهای خانوادگی

چالش: تعارض منافع بین اعضای خانواده و مدیران حرفه‌ای یکی از اصلی‌ترین عوامل فروپاشی کسب و کارهای خانوادگی است. دادگاه‌های عمومی به دلیل فقدان تخصص در پیچیدگی‌های حاکمیت خانوادگی، ابزار مناسبی برای حل این تعارضات نیستند.

الگوهای جهانی:

- آمریکا: سازوکارهای board charter و قراردادهای مدیریت با بند حل اختلاف اجباری، اولین خط دفاعی هستند. Family Enterprise USA آموزش مدیریت تعارض را ترویج می‌دهد.



- **ایتالیا:** دادگاه‌های تخصصی تجاری (Tribunale delle Imprese) که از سال ۲۰۱۲ در ایتالیا فعال‌اند، پرونده‌های مربوط به اختلافات شرکتی از جمله کسب‌وکارهای خانوادگی را با قضات متخصص رسیدگی می‌کنند.
- **ژاپن:** سیستم Kogai (میانجی‌گری غیررسمی با ریش‌سفیدان صنعتی) که در آن بزرگان صنف نقش میانجی را ایفا می‌کنند، ریشه در فرهنگ کسب‌وکار ژاپنی دارد و با فرهنگ ایرانی قرابت دارد.

پیشنهادهات:

الف) ایجاد «مرکز داوری تخصصی کسب‌وکارهای خانوادگی» در اتاق بازرگانی:

- این مرکز باید دارای:
 - داوران متخصص در حقوق تجارت خانوادگی، روان‌شناسی سازمانی و حسابداری
 - آیین‌نامه داوری اختصاصی با رویه‌های سریع‌تر از دادگاه‌های عمومی
 - امکان داوری محرمانه برای حفظ آبروی خانوادگی (که در فرهنگ ایرانی اهمیت ویژه دارد)
 - الهام از مدل Kogai ژاپنی: استفاده از «بزرگان صنف» به‌عنوان میانجیان غیررسمی پیش از ورود به داوری رسمی

ب) الزام درج بند داوری در اساسنامه:

- مطالبه‌گری برای الزامی‌شدن درج بند ارجاع اختلافات به داوری تخصصی در اساسنامه کسب‌وکارهای خانوادگی ثبت‌شده

۲-۲) شبکه مشاوران مستقل کسب‌وکار خانوادگی

الگوهای جهانی:

- **آمریکا:** شبکه مشاوران محلی SBA، وکلای تجاری تخصصی، و family offices برای بنگاه‌های بزرگ‌تر
- **آلمان:** IHK شبکه مشاوران معتمد را گواهی‌دهی و معرفی می‌کند

پیشنهادهات:

الف) برنامه گواهی‌نامه «مشاور کسب‌وکار خانوادگی»:

- اتاق بازرگانی با همکاری دانشگاه‌ها، برنامه آموزشی و آزمون گواهی‌نامه برای مشاوران تخصصی طراحی کند
- ایجاد فهرست عمومی مشاوران معتمد قابل دسترس برای بنگاه‌ها

ب) Family Office/ایرانی:

- برای بنگاه‌های خانوادگی بزرگ (با گردش مالی بالای ۵۰۰ میلیارد تومان)، ایجاد چارچوب قانونی برای Family Office به‌عنوان نهاد مدیریت ثروت و حاکمیت خانوادگی



- این نهاد می‌تواند مدیریت سرمایه‌گذاری، برنامه‌ریزی مالیاتی، و هماهنگی جانشینی را یکجا انجام دهد

بخش سوم: ترویج، آموزش و فرهنگ‌سازی

۱-۳) آکادمی ملی جانشین‌پروری کسب‌وکارهای خانوادگی

الگوهای جهانی:

- آمریکا: کارگاه‌های بین‌نسلی و منتورینگ برای مدیریت تغییر توسط Family Enterprise USA و دانشگاه‌ها
- آلمان: IfM Bonn تحقیقات و آموزش جانشینی را هماهنگ می‌کند؛ IHK کارگاه‌های عملی برگزار می‌کند
- ژاپن: SME Agency برنامه‌های ملی آموزش جانشینی را با همکاری اتاق‌های بازرگانی محلی اجرا می‌کند

پیشنهادهای:

الف) تأسیس «آکادمی جانشین‌پروری اتاق ایران»:

- برنامه آموزشی ۶ ماهه برای جانشینان نسل دوم و سوم شامل:
 - حاکمیت شرکتی و مدیریت هیئت‌مدیره
 - مدیریت مالی و شفافیت گزارش‌دهی
 - مدیریت تعارضات خانوادگی
 - استراتژی رشد و نوآوری
 - Family Dynamics و روان‌شناسی کسب‌وکار خانوادگی
- برنامه منتورینگ: تطبیق جانشینان با کارآفرینان موفق نسل قبل

ب) برنامه «منتور بین‌نسلی»:

- ایجاد شبکه‌ای از کارآفرینان باتجربه که به‌عنوان منتور برای جانشینان عمل کنند
- الگوبرداری از مدل آمریکایی منتورینگ بین‌نسلی که در فایل‌های پیوست به آن اشاره شده

۲-۳) کمپین ملی «میراث زنده»

رویکرد تیپ‌محور:

بر اساس گونه‌شناسی، هر تیپ به پیام فرهنگی متفاوتی نیاز دارد:

- سرپرست‌سالار سنتی: پیام «جانشینی = تداوم اقتدار، نه تسلیم»
- میراث‌دار هویت‌محور: پیام «انتقال معنا، نه فقط دارایی»
- نهادساز در حال گذار: پیام «نهاد قوی = خانواده قوی»



- بحران زیست تاب آور: پیام «برنامه ریزی = بقا»

پیشنهادهای:

الف) کمپین رسانه‌ای ملی:

- مستندسازی و روایت موفقیت‌های جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی ایرانی
- همکاری با صداوسیما و رسانه‌های اقتصادی برای تولید محتوای آموزشی

ب) جایزه ملی «بهترین حاکمیت کسب و کار خانوادگی»:

- الهام از جوایز مشابه در آلمان و اسکاندیناوی که انگیزه رقابتی برای بهبود حاکمیت ایجاد می‌کنند
- اتاق بازرگانی سالانه این جایزه را به بنگاه‌هایی اعطا کند که بهترین پروتکل خانوادگی، شفافیت مالی و برنامه جانشینی را دارند

۳-۳) شفافیت مالی و استانداردسازی گزارش‌دهی

الگوهای جهانی:

- آمریکا: چارچوب گزارش‌دهی و حسابرسی با هزینه معقول برای SMEها، با حمایت Federal Reserve و انجمن‌های حرفه‌ای
- آلمان: IDW (موسسه حساب‌رسان آلمان) استانداردهای گزارش‌دهی ساده‌شده برای کسب و کارهای خانوادگی تدوین کرده

پیشنهادهای:

الف) استاندارد گزارش‌دهی ساده‌شده برای کسب و کارهای خانوادگی:

- اتاق بازرگانی با سازمان حسابرسی، استاندارد گزارش‌دهی متناسب با اندازه و پیچیدگی کسب و کارهای خانوادگی تدوین کند
- این استاندارد باید هزینه انطباق را کاهش دهد و در عین حال شفافیت کافی برای دسترسی به تسهیلات بانکی را فراهم کند

بخش چهارم: جدول اولویت‌بندی اجرایی

افق زمانی اجرای این سند سیاستی ۰ تا ۳۶ ماه در ۳ فاز به شرح زیر است:

فاز اول: اقدامات فوری (۰ تا ۶ ماه)

جدول (۹۹) اقدامات فوری پیشنهادی اجرای سند پایداری کسب و کارهای خانوادگی

اقدام	نوع	مسئول اصلی	شریک	خروجی قابل
-------	-----	------------	------	------------



اندازه‌گیری				
تشکیل کارگروه تخصصی کسب و کار خانوادگی در اتاق	اقدام مستقیم اتاق	دبیرکل اتاق	کمیسیون‌های تخصصی	آیین‌نامه داخلی + ترکیب اعضا
تدوین «راهنمای ملی پروتکل خانوادگی»	اقدام مستقیم اتاق	کارگروه + کانون وکلا	انجمن حسابداران	انتشار راهنمای استاندارد
راه‌اندازی رجیستری ملی کسب و کارهای خانوادگی	اقدام مستقیم اتاق	مرکز آمار اتاق	وزارت صمت	پایگاه داده اولیه
برگزاری اولین دوره آموزشی جانشین‌پروری (پایلوت)	اقدام مستقیم اتاق	کمیسیون آموزش	دانشگاه‌های شریک	۵۰ جانشین آموزش دیده

فاز دوم: نهادهاسازی (۶ تا ۱۸ ماه)

جدول ۱۰۰) اقدامات نهادهاسازی پیشنهادی در اجرای سند پایداری کسب و کارهای خانوادگی

اقدام	نوع	مسئول اصلی	شریک	خروجی قابل اندازه‌گیری
تأسیس «مرکز دآوری تخصصی کسب و کار خانوادگی»	اقدام مستقیم اتاق	معاونت حقوقی اتاق	قوه قضاییه	آیین‌نامه + ۱۰ داور گواهی‌دار
راه‌اندازی پلتفرم دیجیتال انتقال کسب و کار (nexxt-change)	اقدام مستقیم اتاق	مرکز فناوری اتاق	وزارت صمت + بانک‌ها	پلتفرم فعال با ۱۰۰ بنگاه ثبت شده
برنامه گواهی‌نامه «مشاور کسب و کار خانوادگی»	اقدام مستقیم اتاق	کمیسیون آموزش	دانشگاه‌ها	۵۰ مشاور گواهی‌دار
ارائه لایحه «قالب حقوقی شرکت خانوادگی» به مجلس	مطالبه‌گری حاکمیتی	هیئت‌رئیس اتاق	وزارت اقتصاد + مجلس	تقدیم لایحه به کمیسیون اقتصادی
مطالبه تخفیف مالیاتی برای بنگاه‌های دارای پروتکل مکتوب	مطالبه‌گری حاکمیتی	هیئت‌رئیس اتاق	سازمان امور مالیاتی	تصویب بخشنامه یا آیین‌نامه
مطالبه ایجاد خط اعتباری ویژه جانشینی در بانک‌های توسعه‌ای	مطالبه‌گری حاکمیتی	کمیسیون مالی اتاق	بانک مرکزی + صندوق ضمانت	تصویب دستورالعمل

فاز سوم: توسعه و تثبیت (۱۸ تا ۳۶ ماه)

جدول ۱۰۱) اقدامات توسعه و تثبیت پیشنهادی در اجرای سند پایداری کسب و کارهای خانوادگی

اقدام	نوع	مسئول اصلی	شریک	خروجی قابل اندازه‌گیری
تأسیس «آکادمی جانشین‌پروری اتاق ایران» (دائمی)	اقدام مستقیم اتاق	معاونت آموزش	دانشگاه‌ها + بخش خصوصی	۲۰۰ جانشین آموزش دیده سالانه
برگزاری اولین «جایزه ملی حاکمیت کسب و کار خانوادگی»	اقدام مستقیم اتاق	کمیسیون روابط عمومی	رسانه‌های اقتصادی	رویداد ملی + ۳۰ بنگاه نامزد (دریافت جایزه)





پیوست‌ها

- نظریه‌های مرتبط با کسب و کارهای خانوادگی
- تحلیل پیمایش



پیوست (1). نظریه‌های مرتبط با تعریف و تبیین چالشهای کسب و کارهای خانوادگی

پ 1-1) نظریه دوگانگی سیستم‌های خانواده و کسب‌وکار

نظریه دوگانگی سیستم‌های خانواده و کسب‌وکار^۱ یکی از نخستین تلاش‌ها برای تحلیل تعارضات درون‌زا در ساختار کسب‌وکارهای خانوادگی است. خاستگاه این نظریه به حوزه‌های پژوهشی روان‌شناسی شناختی، علوم اعصاب و روان‌شناسی عصب‌شناختی بازمی‌گردد؛ جایی که محققانی چون دنیل کانمن (Kahneman, 2011) با معرفی دو سیستم پردازش اطلاعات (سیستم ۱ و سیستم ۲) به توضیح نحوه تصمیم‌گیری انسان پرداختند. بعدها در دهه ۱۹۹۰، ویلیام دایر و وندی هندلر با الهام از این الگو، آن را در حوزه جامعه‌شناسی سازمانی بسط دادند و برای تبیین تعارضات نهادی در شرکت‌های خانوادگی به کار گرفتند (Dyer & Handler, 1994). در ادامه، این نظریه در آثار گریزیک و همکاران (1997) و شارما (2004) توسعه یافت و به یکی از بنیان‌های نظری مهم در تحلیل ساختاری تعارض در کسب‌وکارهای خانوادگی تبدیل شد.

در قلب این نظریه، ایده دو منطق نهادی هم‌زمان نهفته است: منطق خانواده و منطق کسب‌وکار. منطق خانواده بر مبنای ارزش‌هایی نظیر عاطفه، وفاداری، انسجام نسل‌ها، حمایت بی‌قید و شرط و پیوندهای غیررسمی شکل گرفته است. در مقابل، منطق بازار یا کسب‌وکار متکی بر عقلانیت ابزاری، کارایی، رقابت‌پذیری، شایسته‌سالاری و سلسله‌مراتب رسمی است (Sharma, 2004). در یک کسب‌وکار خانوادگی، این دو منطق ناگزیر در هم تنیده‌اند و اغلب در رقابت یا اصطکاک با یکدیگر قرار می‌گیرند.

مفاهیم کلیدی:

- مرزهای مبهم نقش‌ها میان اعضای خانواده، که همزمان می‌توانند مالک، مدیر و فرزند باشند (Gersick et al., 1997).

- منطق نهادی^۲ که به‌عنوان چارچوب نظری زیربنایی عمل می‌کند.
- منشور خانوادگی^۳ که می‌تواند به‌عنوان سازوکاری برای تعریف و تفکیک این دو منطق ایفای نقش کند (Sharma, 2004).

فرضیه بنیادین این نظریه آن است که عدم تفکیک و تنظیم مؤثر این دو منطق، به تعارض، ناکامی در جانشینی، تصمیم‌گیری‌های احساسی و ضعف ساختاری در حکمرانی منجر می‌شود. به‌عنوان مثال، ارتقای عضوی از خانواده به جایگاه مدیریتی صرفاً به دلیل نسبت خونی، بدون در نظر گرفتن صلاحیت حرفه‌ای، نمونه‌ای از غلبه منطق خانوادگی بر منطق کسب‌وکار است. در مقابل، نادیده گرفتن ارزش‌های عاطفی و خانوادگی ممکن است به فروپاشی انسجام خانواده و بی‌اعتمادی نسل‌ها بینجامد (Dyer & Handler, 1994).

¹ Dual Systems Theory

² Institutional Logic

³ Family Constitution



چالش اصلی از منظر این نظریه، از تنش علی بین ارزش‌های هم‌زمان اما متعارض ناشی می‌شود. منطق خانواده، پیوند احساسی و حمایت بی‌قید و شرط را ترویج می‌کند، در حالی که منطق سازمانی بر عملکرد، سودآوری و پاسخ‌گویی مبتنی است. این تنش در تصمیم‌گیری‌های کلیدی - مانند جذب نیروی انسانی، جانشینی، تقسیم سود یا سرمایه‌گذاری - به شکل تعارض‌های پنهان یا آشکار بروز می‌کند. در شرکت‌هایی که هیچ نهاد میانجی برای مدیریت این دو منطق ندارند، تنش‌ها غالباً به بن‌بست‌های مدیریتی و تعارضات عاطفی ختم می‌شود که می‌تواند بقای سازمان را به خطر اندازد (Sharma, 2004).

راهکارهای پیشنهادی این نظریه برای حل چالش به شرح زیر است:

- تدوین منشور خانوادگی برای تنظیم روابط بین خانواده و کسب‌وکار و مشخص کردن حدود دخالت هر منطق (Gersick et al., 1997).

- ایجاد نهادهای میانی مانند شورای خانوادگی و کمیته جانشینی برای مدیریت تنش‌ها.

- حرفه‌ای‌سازی مدیریت و تفکیک نقش مالک، مدیر و عضو خانواده.

تبیین ساختاری و چندبعدی از منبع اصلی تعارض در کسب‌وکارهای خانوادگی، زمینه‌ساز شکل‌گیری مدل‌های پیچیده‌تر مانند مدل سه حلقه‌ای یا نظریه‌های حکمرانی ترکیبی از نقاط قوت و در برخی موارد، دوقطبی‌سازی بیش از حد میان منطق‌ها - که می‌تواند به غفلت از پویایی‌های تعاملی مثبت بین آن‌ها منجر شود - و همچنین نیاز به بومی‌سازی آن برای کاربرپذیری آن در ساختارهای خانوادگی غیرغربی یا خویشاوندسالار از محدودیت‌های نظریه است. کاربست در ایران: در ساختار سنتی کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی، که اغلب حول محور مؤسس شکل می‌گیرند، منطق خانوادگی (به‌ویژه درون‌گروهی‌بودن، وفاداری، تبعیت از بزرگ‌تر خانواده) نقش پررنگی دارد. این امر در بسیاری از موارد منجر به ناکارآمدی در جانشینی، اختلال در تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری و بی‌اعتمادی بین نسل‌ها شده است. بر همین اساس، این نظریه چارچوبی تحلیلی مناسب برای فهم چرایی و چگونگی بروز چالش‌ها در بستر بومی ایران فراهم می‌کند.

پ 2-1) نظریه شکست نظام جانشینی

نظریه شکست نظام جانشینی¹ در دهه‌های پایانی قرن بیستم در پی بحران‌های متعددی که در انتقال قدرت میان نسل‌ها در شرکت‌های خانوادگی رخ داد، شکل گرفت. خاستگاه این نظریه به‌ویژه به حوزه‌های روان‌شناسی بین‌نسلی، مطالعات رهبری، جامعه‌شناسی خانواده و مدیریت منابع انسانی بازمی‌گردد. نخستین تلاش‌ها در این زمینه در آثار (1988) Lansberg و (1990) Handler مشاهده می‌شود، جایی که جانشینی نه به‌عنوان یک رویداد صرف، بلکه به‌مثابه یک فرآیند پیچیده و چندلایه در نظر گرفته شد که به‌شدت به ساختارهای ارتباطی، قدرت، و ارزش‌های نسلی وابسته است.

در این مسیر، Chrisman و Sharma (2003) چارچوب‌های تحلیلی دقیق‌تری برای تبیین دلایل شکست جانشینی ارائه کردند.

¹ Failure of Succession Systems



مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

- جانشینی: به مثابه فرآیند یک واقعه (Handler, 1990)
- جانشین نامرئی¹: شخصی که قرار است رهبری را به ارث ببرد اما فاقد مشروعیت یا آمادگی است (Lansberg, 1988).
- انتقال غیررسمی قدرت: جانشینی از طریق نفوذ تدریجی، نه سازوکار رسمی
- شکاف ارتباطی و صلاحیتی بین نسل‌ها
- مفروضات کلیدی این نظریه شامل موارد زیر است:
- جانشینی موفق نیازمند ساختارهای ارتباطی شفاف و آموزش بین‌نسلی است.
- عدم تدوین نظام جانشینی منسجم، به کشمکش، تضعیف اقتدار و گسست سازمانی منجر می‌شود.
- مداخله عاطفی والد بنیان‌گذار مانع از واگذاری واقعی قدرت می‌شود.

اما منطق نظری نظریه شکست نظام جانشینی بر این اساس استوار است که جانشینی یک چرخه حساس و پیچیده است که در صورت نبودن نهادسازی، برنامه‌ریزی و ارتقاء مهارت‌های نسل بعد، منجر به شکاف رهبری و فروپاشی سرمایه اجتماعی می‌شود (Chrisman et al., 2003). در مدل‌های کلاسیک جانشینی، فرض بر آن است که انتقال مالکیت و مدیریت به صورت طبیعی و بی‌دردسر انجام می‌شود، حال آن‌که نظریه شکست جانشینی این خوش‌بینی را به چالش می‌کشد.

این نظریه علت اصلی چالش را وجود شکاف ارتباطی و صلاحیتی میان نسل فعلی (اغلب مؤسس یا نسل دوم) و جانشینان بالقوه می‌داند. عدم شفافیت در فرآیند انتخاب، تداخل نقش‌ها، تضاد منافع و بی‌اعتمادی متقابل، این فرآیند را با اختلال مواجه می‌سازد. در این حالت، شرکت وارد مرحله‌ای از ابهام رهبری می‌شود که پیامدهای آن شامل کاهش بهره‌وری، فرسایش نیروی انسانی، و حتی انشعاب سازمانی است (Sharma et al., 2003). راهکارهای پیشنهادی این نظریه برای حل چالش به شرح زیر است:

- طراحی و نهادینه‌سازی ساختار رسمی جانشینی
 - آموزش مهارت‌های مدیریتی و ارتباطی به نسل آینده
 - تفکیک نقش‌های مالکیت، مدیریت و رهبری
 - استفاده از مشاوران بی‌طرف برای تسهیل فرآیند انتقال قدرت
- از نقاط قوت این نظریه می‌توان به نگاه فرآیندمحور و سیستمی به مسئله جانشینی و قابلیت کاربرد در ساختارهای غیررسمی و سنتی اشاره کرد و نقاط ضعف آن را در مواردی از جمله تمرکز بیشتر بر عوامل درونی و غفلت نسبی از تأثیرات محیط نهادی و اجتماعی و کمتر به ابعاد احساسی و هویتی جانشینان پرداخته شده است، برشمرد.
- کاربست در ایران: در اکوسیستم کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی، به‌ویژه در نسل مؤسس، غالباً فرآیند جانشینی یا کاملاً نادیده گرفته شده، یا به صورت غیررسمی و فاقد شفافیت انجام می‌گیرد. ورود نسل جدید بدون تجربه کافی و

¹ The Invisible Successor



خروج تدریجی نسل قبلی بدون واگذاری قدرت واقعی، منجر به وضعیت‌های دوگانه و پراشکال در مدیریت می‌شود. نظریه شکست نظام جانشینی، چارچوبی دقیق برای تحلیل این انتقال‌های پرمخاطره فراهم می‌آورد.

پ 3-1) نظریه نارسایی در ارتباطات بین نسلی

نظریه نارسایی در ارتباطات بین‌نسلی^۱ خاستگاه خود را در حوزه‌های روان‌شناسی بین‌نسلی، مطالعات خانواده، ارتباطات سازمانی و نظریه‌های یادگیری اجتماعی دارد. این نظریه از دهه ۱۹۸۰ با کارهای اولیه‌ای همچون نظریه انتقال نسلی (Bowen (1978 و مطالعات درباره شکاف نسلی در خانواده‌ها شکل گرفت، اما در زمینه کسب‌وکارهای خانوادگی، از اواخر دهه ۱۹۹۰ و به‌ویژه در آثار Ward (1987، Lansberg (1999 و Poza (2007 توسعه بیشتری یافت. در این رویکرد، فرض بر آن است که کیفیت ارتباطات میان نسل مؤسس و نسل‌های بعدی، عامل کلیدی در موفقیت یا شکست کسب‌وکار خانوادگی در انتقال ارزش‌ها، هویت سازمانی، دانش ضمنی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی است. ناکارآمدی در ارتباطات - چه به‌صورت سکوت، سوءتفاهم یا گفت‌وگوهای گسسته - موجب شکاف‌های پنهان در ساختار قدرت، انسجام و آینده‌نگری سازمان می‌شود (Poza, 2007).

مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

- شکاف گفت‌وگویی بین‌نسلی^۲: فقدان یا ضعف گفت‌وگوی مستمر، صریح و سازنده میان نسل‌ها که مانع از انتقال مؤثر تجربیات، ارزش‌ها و انتظارات می‌شود
- دانش ضمنی بین‌نسلی^۳: دانش تجربی، شهودی و غیررسمی نسل مؤسس که در صورت نبود ارتباط مؤثر، به نسل بعد منتقل نمی‌شود و در معرض فراموشی یا از بین رفتن قرار می‌گیرد.
- حلقه‌های بازخورد شکست^۴: فرایندهای معیوب در تبادل بازخورد بین نسل‌ها که موجب ایجاد سوءتفاهم، تقویت ذهنیت‌های منفی و استمرار اشتباهات در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌گردد.
- دیوار سکوت سازمانی^۵: وضعیتی که در آن اعضای نسل جدید یا نسل مؤسس، به دلایل فرهنگی یا ترس از پیامدها، از بیان دیدگاه‌ها و نگرانی‌های خود خودداری می‌کنند، که این امر باعث انسداد جریان اطلاعات حیاتی در سازمان می‌شود

مفروضات نظریه نارسایی در ارتباطات بین‌نسلی به شرح زیر است:

- انتقال موفق رهبری و هویت سازمانی، به وجود ارتباط مستمر، صریح و دوجانبه بین نسل‌ها بستگی دارد.
 - فقدان الگوهای ارتباطی شفاف باعث بروز سوءتفاهم، بی‌اعتمادی و فرسایش سرمایه اجتماعی می‌شود.
 - ساختارهای اقتدار عمودی و پدرسالارانه مانع از شکل‌گیری ارتباط باز بین نسل‌ها هستند.
- نظریه نارسایی در ارتباطات بین‌نسلی بر پایه منطق مدل‌های تعاملی ارتباطات بین‌فردی استوار است. در ساختارهای خانوادگی که مؤسس یا نسل اول قدرت مطلق را در اختیار دارد، نسل‌های بعدی اغلب یا فرصت مشارکت

¹ Intergenerational Communication Failure

² Intergenerational Dialogue Gap

³ Tacit Intergenerational Knowledge

⁴ Broken Feedback Loops

⁵ Organizational Silence



در گفت‌وگوهای استراتژیک را ندارند یا ترجیح می‌دهند سکوت کنند تا وارد تعارض نشوند. این امر منجر به پدیده‌ای می‌شود که (Poza 2007) از آن به‌عنوان فروپاشی ارتباطی در لحظات بحرانی سازمان یاد می‌کند. در این حالت، سازمان با فقدان تبادل مؤثر ایده‌ها و اطلاعات روبه‌رو است.

سازوکار چالش مطرح شده توسط این نظریه بر این مبنا است که ناتوانی در شکل‌گیری سازوکارهای گفت‌وگوی سازنده میان نسل‌ها، موجب می‌شود دانش ضمنی مؤسس به نسل بعد منتقل نشود. نسل جدید نیز احساس عدم مشارکت یا مشروعیت می‌کند. نتیجه این فرایند، تضعیف روحیه، افزایش تعارض‌های پنهان و در نهایت، شکست در انتقال رهبری یا استراتژی است (Ward, 1987). به‌ویژه در موقعیت‌های بحران -مانند جانشینی، تصمیمات سرمایه‌گذاری، یا واگذاری سهام - این نارسایی ارتباطی به شکاف تصمیم‌گیری و بی‌ثباتی سازمانی می‌انجامد.

راهکارهای پیشنهادی نظریه نارسایی در ارتباطات بین‌نسلی به شرح زیر است:

طراحی نهادهای ارتباطی منظم مانند جلسات چندنسلی، کمیته‌های مشورتی و کارگاه‌های انتقال تجربه بهره‌گیری از مشاوران تسهیل‌گر میان‌نسلی برای آموزش مهارت‌های گفت‌وگو استفاده از ابزارهای مستندسازی مانند داستان‌گویی سازمانی، منشور خانوادگی، یا حافظه‌نگاری نسل مؤسس از نقاط قوت این نظریه می‌توان به مواردی مانند تمرکز بر بعد انسانی و روانی روابط خانوادگی و قابلیت انطباق با فرهنگ‌های مختلف از جمله ساختارهای سنتی ایران اشاره کرد و محدودیت‌های آن را در مواردی به شرح زیر دانست:

- کمتر به ساختارهای نهادی و اقتصادی بیرونی پرداخته می‌شود

- فرض می‌شود که همه اعضای خانواده از مهارت ارتباطی کافی برخوردارند، که لزوماً صحیح نیست

کاربست در ایران: در فرهنگ سازمانی ایران که اغلب تحت تأثیر احترام به بزرگ‌تر، پدرسالاری و واهمه از تعارض شکل گرفته، نارسایی ارتباطات بین‌نسلی مسئله‌ای بسیار جدی است. در بسیاری از شرکت‌های خانوادگی، نسل جدید یا از گفت‌وگو حذف می‌شود یا خود را در موقعیتی نمی‌بیند که بتواند آزادانه نظر بدهد. فقدان گفت‌وگوی بین‌نسلی منسجم، انتقال ارزش‌ها، دانش تصمیم‌گیری و روحیه کارآفرینی را مختل می‌کند.

پ 4-1) نظریه تضاد منافع میان نسل‌ها

نظریه تضاد منافع میان نسل‌ها¹ ریشه در حوزه‌های روان‌شناسی بین‌نسلی، جامعه‌شناسی خانواده و اقتصاد رفتاری دارد. شکل‌گیری مفاهیم اولیه آن به دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ بازمی‌گردد، جایی که پژوهشگرانی مانند Bengtson (1989) و Finch (1986) به بررسی روابط قدرت و منافع متعارض در میان نسل‌ها در خانواده‌ها پرداختند. اما در دهه ۲۰۰۰ به‌ویژه در زمینه کسب‌وکارهای خانوادگی، این نظریه در آثار افرادی چون Le Breton-Miller & Miller (2006) و Zellweger و همکارانش (2012) برجسته شد. آنان نشان دادند که کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل حضور هم‌زمان نسل‌ها، با نوعی چندگانگی ارزش‌ها و منافع مواجه‌اند که تعارض را نه به‌مثابه اختلال، بلکه به‌عنوان یک واقعیت ساختاری باید درک کرد (Zellweger et al., 2012).

مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

¹ Intergenerational Conflict of Interest Theory



- منافع نسلی: ¹اهداف، انتظارات و ترجیحات اقتصادی، هویتی و مدیریتی خاص هر نسل.
 - چرخه عمر نسلی: ²جایگاه هر نسل در مسیر مالکیت، مدیریت و خروج از سازمان.
 - شکاف ارزشی: ³تفاوت در اولویت‌های استراتژیک و نگرش به ریسک، نوآوری و تداوم.
 - میراث خانوادگی: ⁴ایده‌آل‌های متفاوت درباره آنچه که باید حفظ یا تغییر داده شود.
 - مفروضات اصلی این نظریه به این شرح است:
 - نسل‌ها به دلیل موقعیت متفاوت در ساختار خانواده و کسب‌وکار، دارای منافع بالقوه متعارض‌اند.
 - این تضاد نه تنها اقتصادی بلکه هویتی و فرهنگی نیز هست.
 - ناکامی در شناسایی و مدیریت این تضاد، سازمان را وارد مسیر فرسایش نهادی می‌کند.
- نظریه تضاد منافع میان نسل‌ها بر این منطق درونی استوار است که در یک کسب‌وکار خانوادگی، نسل مؤسس معمولاً بر تداوم ساختار سنتی، حفظ ارزش‌های قدیمی و انتقال تدریجی قدرت تأکید دارد. در مقابل، نسل جدید ممکن است خواهان نوآوری، گسترش بازار، یا تغییر مدل کسب‌وکار باشد. در این میان، تضاد منافع به شکل‌های مختلفی چون اختلاف در ریسک‌پذیری، نگرش به سرمایه‌گذاری، استخدام نیروی بیرونی، یا حتی مسائل هویتی بروز می‌کند. (Le Breton-Miller & Miller, 2006) این تضاد اگر به درستی شناخته و نهادینه نشود، می‌تواند به تقابل پنهان یا آشکار، ترک سازمان توسط نسل جدید یا انجماد در تصمیم‌گیری بینجامد (Zellweger et al., 2012).
- از منظر این نظریه، این تضاد ناشی از دوگانه‌گی چرخه‌های عمر نسلی است؛ نسل مؤسس در مرحله محافظت از دستاوردها و حفظ میراث است، در حالی که نسل جانشین در جستجوی اثبات خود، نوآوری و استقلال. این تفاوت، منجر به پدیده‌هایی نظیر جلوگیری مؤسس از واگذاری قدرت، مقاومت نسل جدید در برابر کنترل‌های سنتی و اختلال در نظام جانشینی و تعویق تصمیم‌گیری‌های کلیدی می‌شود.
- راهکارهای پیشنهادی در برای این چالش در این نظریه به شرح زیر است:
- طراحی سازوکارهای گفت‌وگوی بین‌نسلی با محوریت درک متقابل و شفاف‌سازی منافع.
 - تشکیل هیئت مشورتی خانوادگی با ترکیب بین‌نسلی برای تعدیل تضادها.
 - اجرای برنامه‌های جانشینی مرحله‌بندی‌شده بر پایه گفت‌وگو و ارزیابی عملکرد.
 - بهره‌گیری از مشاوران خانوادگی متخصص در مدیریت نسل‌ها.
- از جمله مهمترین نقاط قوت نظریه می‌توان به مواردی مانند تبیین دقیق ریشه‌های روانی-ساختاری تعارض میان نسل‌ها و توجه به ابعاد هویتی و ارزشی منافع نسلی، نه فقط جنبه‌های اقتصادی اشاره کرد. همچنین مهمترین محدودیت‌ها این نظریه را میتوان در موارد زیر دانست:
- تأکید زیاد بر تقابل منافع ممکن است بر نقش فرصت‌آفرینی تضادسایه بیندازد.
 - کمتر به ساختارهای بیرونی و نهادهای تعدیل‌گر پرداخته شده است.

¹ Generational Interests

² Generational Lifecycle

³ Value Gap

⁴ Legacy



کاربست در ایران: در ساختار کسب و کارهای خانوادگی ایرانی، که اغلب بر بنیادهای سنتی و تمرکز قدرت بنیان نهاده شده‌اند، تضاد نسلی یکی از رایج‌ترین دلایل اختلال در جانشینی، نوآوری و حتی انحلال کسب و کار است. نسل دوم اغلب با این پرسش مواجه است که تا کی باید منتظر باشیم؟ در حالی که نسل اول از بی‌تجربگی و عجله فرزندان نگران است. نبود نهادهای گفت‌وگویی و سیستم جانشینی مرحله‌بندی‌شده، این تضاد را تشدید می‌کند.

پ 5-1) نظریه نارسایی ارتباطات بین‌نسلی

نظریه نارسایی ارتباطات بین‌نسلی¹ از دل پژوهش‌های میان‌رشته‌ای در حوزه‌های ارتباطات خانوادگی، روان‌شناسی رشد، و جامعه‌شناسی خانواده پدید آمده است. نخستین ایده‌های مربوط به این نظریه را می‌توان در کارهای دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ محققانی چون (Harwood, 1998)، (Nussbaum و Coupland, 1990) و später در حیطه خانواده‌های تجاری در آثار مانند (Lansberg, 1999) یافت. در کسب و کارهای خانوادگی، این نظریه به‌ویژه در واکنش به چالش‌های جانشینی و بروز تعارض میان نسل مؤسس و نسل‌های بعدی، توجه بسیاری را به خود جلب کرده است (Eddleston et al., 2013). اساس این نظریه بر این فرض استوار است که سوءتفاهم‌ها، پیش‌فرض‌های نادرست و اختلاف در سبک‌های ارتباطی میان نسل‌ها، منجر به ناکامی در انتقال موفقیت‌آمیز رهبری و تداوم کسب و کار خانوادگی می‌شود.

مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

- شکاف ارتباطی بین‌نسلی²: ناتوانی در تبادل مؤثر پیام‌ها میان نسل‌ها.
 - سبک‌های ارتباطی متفاوت³: تفاوت در صراحت، سلسله‌مراتب‌پذیری، و معناشناسی ارتباطی میان نسل‌ها.
 - تعارض تأویلی⁴: برداشت‌های متفاوت از واژه‌ها، اهداف و رفتارها.
- فرضیات اصلی نظریه بر این مبنا است که تفاوت‌های نسلی موجب شکل‌گیری سبک‌های ارتباطی متمایز و بعضاً ناسازگار می‌شود. در غیاب کانال‌های ارتباطی مؤثر، سوءبرداشت و بی‌اعتمادی تشدید می‌شود و نارسایی در ارتباط، به تعویق در جانشینی، مقاومت نسل جدید، یا سلطه‌طلبی نسل پیشین منجر خواهد شد.
- منطق درونی نظریه نیز بر این مبنا است که هر نسل حامل مجموعه‌ای از ارزش‌ها، زبان‌های ارتباطی و انتظارات است. نسل مؤسس که معمولاً با گفتمان قدرت، اقتدار و تصمیم‌گیری متمرکز آشنا است، سبک ارتباطی غیرمستقیم، محافظه‌کارانه و سلسله‌مراتبی دارد؛ در حالی که نسل جدید که با ساختارهای باز و مشارکتی‌تر بزرگ شده، خواهان گفت‌وگویی صریح و برابری محور است. این تفاوت، منجر به تعارضات پنهان، خشم فروخورده، یا سوءبرداشت‌های مزمن می‌شود (Lansberg, 1999). نظریه‌پردازان همچنین تأکید دارند که در نبود سازوکارهای بازخوردی منظم، این شکاف می‌تواند طی سال‌ها گسترش یابد و حتی اعتماد بنیادی میان نسل‌ها را تضعیف کند (Harwood, 1998).
- سازوکار علی‌چالش نیز به این صورت است که تضاد میان سبک‌های ارتباطی (مانند تأکید نسل اول بر اقتدار در برابر تمایل نسل دوم به مشارکت) به نبود فضاهای گفت‌وگویی رسمی یا غیررسمی برای بیان نگرانی‌ها و خواسته‌ها منجر می‌شود و ملاحظات فرهنگی مانند تابوی انتقاد از بزرگ‌ترها یا ترس از بی‌احترامی که گفت‌وگوی بین‌نسلی را

¹ Intergenerational Communication Failure Theory

² Intergenerational Communication Gap

³ Communication Style Mismatch

⁴ Interpretive Conflict



سرکوب می‌کند. در نهایت این عوامل در عمل منجر به تصمیم‌گیری‌های غیرمشارکتی، برداشت‌های غلط از نیت یکدیگر و حتی خروج نسل جوان از سازمان می‌شوند (Eddleston et al., 2013) ..

راهکارهای پیشنهادی این نظریه شامل مواردی از جمله ایجاد نهادهای بین‌نسلی مانند کمیته خانوادگی یا فروم گفت‌وگوی بین‌نسلی، کارگاه‌های آموزش ارتباط مؤثر میان نسل‌ها با بهره‌گیری از تسهیل‌گران بیرونی، استفاده از مشاوران خانوادگی حرفه‌ای برای میانجی‌گری در گفت‌وگوها و تدوین منشور ارتباطی خانواده و استفاده از ابزارهای دیجیتال و مستندسازی صداها و روایت‌های هر نسل برای حفظ حافظه سازمانی و کاهش سوءتفاهم است.

از نقاط قوت نظریه می‌توان به تمرکز بر ابعاد نرم و تعامل‌گرایانه چالش‌های خانوادگی و ارائه راهکارهای نسبتاً عملیاتی و قابل پیاده‌سازی و از جمله محدودیت‌ها آن به تمرکز نظریه بر سطح بین‌فردی اشاره کرد که ممکن است از دید ساختاری غافل شود. به نظر می‌رسد این نظریه در برخی زمینه‌ها نیاز به ترکیب با نظریه‌های ساختارگرا یا نهادی دارد.

کاربست در ایران: در بافت فرهنگی ایران که احترام به بزرگ‌ترها و سکوت نسل جوان امری رایج است، نارسایی ارتباطات بین‌نسلی به یکی از موانع اصلی در انتقال موفقیت‌آمیز رهبری بدل شده است. ترس از دلخوری، محدودیت در ابراز احساسات یا نظرات مخالف و ساختارهای بسته خانوادگی، گفت‌وگوی نسلی را تضعیف کرده و تصمیم‌گیری‌های حیاتی را به تأخیر انداخته‌اند. بر این اساس، این نظریه برای تحلیل و مداخله در فرایند جانشینی و مدیریت نسل‌ها در کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی بسیار راه‌گشا است.

پ 6-1) نظریه تضاد منافع میان نسل‌ها

نظریه تضاد منافع میان نسل‌ها در اصل ریشه در نظریه‌های روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی خانواده و مطالعات بین‌نسلی دارد. از دهه ۱۹۷۰، پژوهشگران در حوزه‌هایی مانند جمعیت‌شناسی، سیاست اجتماعی و جامعه‌شناسی پیری به تضاد میان منافع نسل‌ها در زمینه‌های توزیع منابع، قدرت تصمیم‌گیری و ارزش‌های اجتماعی پرداخته‌اند. (Bengtson & Achenbaum, 1993) این نظریه بعدها در ادبیات کسب‌وکارهای خانوادگی با هدف تبیین ریشه تعارضات میان نسل مؤسس و نسل‌های بعدی توسعه یافت. (Davis & Harveston, 2001) به طور خاص، تضاد بر سر قدرت، سبک رهبری، اولویت‌های استراتژیک و انتظارات از آینده شرکت، در این نظریه محور تحلیل قرار دارد.

مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

نسل مؤسس در برابر نسل وارث: با منافع و اهداف بعضاً متعارض.

سلطه‌گرایی بنیان‌گذار: کنترل‌گری، مقاومت در برابر واگذاری قدرت.

خودمختاری نسل جدید: تمایل به ایجاد تغییر، نوسازی، و تعریف مسیر جدید برای کسب‌وکار.

منافع مادی و نمادین: از جمله سود، میراث، مشروعیت و اعتبار.

فرضیات بنیادین نظریه نیز شامل موارد زیر است:

نسل‌ها دارای ترجیحات، ارزش‌ها و اهداف متفاوتی هستند که بر اولویت‌های مدیریتی تأثیر می‌گذارد.

¹ Intergenerational Conflict of Interest Theory



تعارض در منافع به‌ویژه در بزنگاه‌هایی مانند جانشینی، توسعه کسب‌وکار یا بازتعریف مأموریت سازمانی به شکل بحرانی بروز می‌کند.

در نبود مکانیسم‌های گفت‌وگو و مصالحه، این تعارض به قطبی‌شدن و تقابل مستقیم منجر می‌شود (Davis & Harveston, 2001).

منطق درونی این نظریه از تعامل پویا میان نسل‌ها نشات می‌گیرد و نظریه معتقد است هر نسل با چشم‌انداز خاص خود وارد عرصه مدیریت می‌شوند. نسل اول، که کسب‌وکار را با زحمت بنا کرده، بر حفظ میراث، کاهش ریسک و وفاداری به سبک‌های سنتی تأکید دارد. نسل دوم یا سوم اما، در جهانی متفاوت رشد یافته و به دنبال تحول، تنوع‌بخشی، دیجیتالی‌شدن و ورود به بازارهای جدید است. در این میان، چالش اصلی، برخورد ارزش‌ها و منافع است: یکی به حفظ کنترل و امنیت اهمیت می‌دهد، دیگری به نوآوری و رهایی از سلطه.

سازوکار علی‌چالش مطرح شده در نظریه تضاد منافع میان نسل‌ها به شرح زیر است:

- تجمع قدرت در نسل مؤسس که منجر به انفعال یا طغیان نسل جدید می‌شود.
- فقدان چارچوب گفت‌وگوی منصفانه برای مذاکره در مورد تغییرات مدیریتی.
- عدم شفافیت در ساختار حقوق و سهم نسل‌ها از مالکیت یا سود.

نتیجه این سازوکارها، شکل‌گیری فضای بی‌اعتمادی، تعویق جانشینی، و گاهی تجزیه شرکت به دو جناح رقیب یا حتی انشعاب کسب‌وکار است (Lambrecht & Lievens, 2008).

نظریه تضاد منافع میان نسل‌ها برای رفع این چالش‌ها راهکارهای زیر را پیشنهاد می‌دهد:

- تدوین استراتژی جانشینی مشارکتی با مشارکت هر دو نسل.
- تعیین دوره‌های انتقال تدریجی قدرت با مکانیزم‌های بازخورد.
- شفاف‌سازی ساختار مالکیت و تقسیم منابع.
- استفاده از واسطه‌های حرفه‌ای برای حل اختلافات بین‌نسلی.

از جمله نقاط قوت این نظریه می‌توان به تمرکز بر دینامیک قدرت و منافع درونی کسب‌وکارهای خانوادگی و ارائه الگوهای رفتاری قابل مشاهده در بسیاری از موقعیت‌های جانشینی اشاره کرد و محدودیت‌های آن را در نگاه بعضاً تقلیل‌گرایانه به نسل‌ها به‌عنوان واحدهای همگن و نادیده‌گرفتن تنوع فرهنگی، جنسیتی و روان‌شناختی میان اعضای هر نسل برشمرد.

کاربست در ایران: در ساختار سنتی ایران، نسل مؤسس معمولاً با تأکید بر حفظ اقتدار و تداوم ساختار خانوادگی، در برابر واگذاری قدرت به نسل بعدی مقاومت می‌کند. این در حالی‌ست که فرزندان، به‌ویژه اگر تحصیلات عالی و تجربه بین‌المللی داشته باشند، خواهان تحول و مدرن‌سازی سازمان هستند. شکاف میان نسل‌ها در بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی به جدایی پدر و پسر (یا پدر و دختر) در تصمیم‌گیری‌ها انجامیده و ظرفیت نوآوری را سرکوب کرده است. از این منظر، نظریه تضاد منافع میان نسل‌ها به‌خوبی می‌تواند سازوکار این گسست را تبیین کند.

پ 7-1) نظریه پیچیدگی حاکمیت در شرکت‌های چندنسلی



نظریه پیچیدگی حاکمیت در شرکت‌های چندنسلی^۱ از دل مطالعات بین‌رشته‌ای در حوزه‌های مدیریت استراتژیک، نظریه سازمان و جامعه‌شناسی خانواده شکل گرفته است. نخستین بار در دهه ۲۰۰۰ توجه پژوهشگران به این جلب شد که ساختار حاکمیتی شرکت‌های خانوادگی با گذر از یک نسل به نسل بعدی دستخوش پیچیدگی فزاینده می‌شود. (Suess (2014 این مسئله را در قالب یک نظریه مشخص صورت‌بندی کرد و نشان داد که با افزایش نسل‌ها، حاکمیت در شرکت خانوادگی با لایه‌های متعددی از تصمیم‌گیران، ارزش‌ها و اولویت‌ها مواجه می‌شود. این نظریه به بررسی پویایی‌های حاکمیتی، سازوکارهای رسمی و غیررسمی قدرت، و چالش‌های ارتباطی میان نسل‌ها می‌پردازد. مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

تعدد نسل‌ها: وجود هم‌زمان سه یا چند نسل در ساختار مالکیت و مدیریت.
تکثر ارزش‌ها و اهداف: نسل‌های مختلف رویکردهای متفاوتی نسبت به ریسک، سرمایه‌گذاری، نوآوری و حتی نقش خانواده در شرکت دارند.

ابهام نقش‌ها و ساختارها: فقدان تفکیک مشخص میان نقش‌ها (مالک، مدیر، عضو خانواده، وارث) موجب پیچیدگی ساختاری می‌شود.

فرضیات بنیادین نیز شامل موارد زیر است:

- با افزایش نسل‌ها در شرکت خانوادگی، تضاد منافع و پیچیدگی ارتباطی در ساختار حاکمیت افزایش می‌یابد.
- نبود سازوکارهای نهادی برای هماهنگی میان نسل‌ها به تضعیف کارایی ساختارهای تصمیم‌گیری می‌انجامد.
- صرف وجود منشور خانوادگی یا قوانین کتبی، بدون نهادسازی مؤثر، قادر به مهار پیچیدگی نیست (Suess, 2014).

منطق درونی نظریه پیچیدگی حاکمیت بر این فرض استوار است که ساختار تصمیم‌گیری در شرکت‌های خانوادگی چندنسلی، به جای یک هسته مرکزی واحد، به شبکه‌ای از کنشگران تبدیل می‌شود. این شبکه شامل مالکان نسل‌های مختلف، مدیران حرفه‌ای، هیئت‌مدیره، شورای خانواده و گاه نهادهای بیرونی مشورتی است. با افزایش نسل‌ها، دو پدیده بروز می‌یابد: تکثر ذی‌نفعان درون خانواده و کاهش تمرکز تصمیم‌گیری. این امر باعث رقابت بر سر منابع، زمان‌بر شدن تصمیم‌گیری و در مواردی فلج‌شدگی مدیریتی می‌شود.

سازوکار علی‌چالش از منظر این نظریه شامل مواردی به شرح نبود ساختار رسمی تفویض قدرت و نقش‌ها میان نسل‌ها، اختلاف در نگرش‌ها، خصوصاً نسبت به ریسک، نوآوری و سنت‌ها و تضاد میان نظم سنتی بنیان‌گذار و میل نسل‌های بعدی به نوسازی است که در نتیجه، شرکت‌ها با ناهماهنگی در استراتژی، تعارض در جلسات تصمیم‌گیری و کاهش مشروعیت نهادهای حاکمیتی مواجه می‌شوند (Suess, 2014).

راهکارهای پیشنهادی نظریه را در موارد زیر می‌توان احصا کرد:

- طراحی سیستم‌های حاکمیت چندسطحی که به نسل‌های مختلف فضای مشارکت مؤثر بدهد.
- استفاده از نهادهای میانجی مانند شورای نسلی یا کمیته‌های موضوع‌محور.
- تدوین آیین‌نامه تصمیم‌گیری با رویکرد اجماع‌سازی.
- استفاده از تسهیل‌گران بیرونی برای مدیریت تعارضات پیچیده.

¹ Governance Complexity in Multigenerational Family Firms



از جمله نقاط قوت این نظریه و توجه دقیق به لایه‌بندی قدرت و روابط میان‌نسلی و ارائه چارچوب قابل عملیاتی‌شدن برای طراحی ساختار حکمرانی است و مهمترین محدودیت‌های آن در بسیاری از کشورهای غیرغربی، لزوماً فرآیند جانشینی رسمی یا ساختار حاکمیت شرکتی مدرن وجود ندارد. همچنین ممکن است فرض پویایی مساوی در همه نسل‌ها غیرواقع‌گرایانه باشد.

کاربست در ایران: در ایران، بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی باسابقه، از دهه دوم یا سوم فعالیت خود عبور کرده‌اند. در این مرحله، هم‌زمانی حضور پدر، پسر و گاه نوه در ساختار شرکت، بدون تفکیک نقش و بدون ساختار روشن برای جانشینی، زمینه‌ساز درگیری‌های جدی می‌شود. در نبود شورای خانوادگی یا تقسیم قدرت رسمی، غالباً تصمیم‌گیری‌ها در سکوت یا تعارض‌های ضمنی متوقف می‌ماند. بنابراین، نظریه پیچیدگی حاکمیت چارچوب مناسبی برای تحلیل ساختاری این بن‌بست‌ها فراهم می‌کند.

پ 8-1) نظریه برجستگی هویت مالکیتی در خانواده‌های چندبخشی

نظریه برجستگی هویت مالکیتی در خانواده‌های چندبخشی¹ ریشه در حوزه‌های روان‌شناسی اجتماعی، هویت سازمانی و رفتار سازمانی دارد. نظریه برجستگی هویت ابتدا در آثار روان‌شناسان اجتماعی همچون سارا اشفورت و شلی تیلور (Ashforth & Mael, 1989) مطرح شد. سپس در دهه ۲۰۱۰، توبیاس زلوگر و همکارانش (Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2013) آن را به‌طور خاص در بستر کسب‌وکارهای خانوادگی توسعه دادند تا نقش هویت مالک در شکل‌گیری تصمیمات استراتژیک را تحلیل کنند. در این نظریه، هویت احساسی و خانوادگی مالک به‌مثابه منشأ اصلی سوگیری‌های رفتاری در اداره شرکت خانوادگی در نظر گرفته می‌شود.

مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

- هویت خانوادگی^۲: حسی از تعلق، غرور، وفاداری و تاریخ مشترک که در تصمیم‌گیری‌های مالک اثرگذار است.
- برجستگی هویت^۳: درجه‌ای که هویت خانوادگی نسبت به سایر هویت‌ها (مثلاً حرفه‌ای، تجاری) در موقعیت‌های خاص فعال و مؤثر می‌شود.
- احساس مالکیت روان‌شناختی: تمایلی درونی به کنترل و تعلق به سازمان، حتی فراتر از مالکیت رسمی.
- فرضیات بنیادین این نظریه به شرح زیر است:
- مالکانی که هویت خانوادگی‌شان برجسته‌تر است، تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که به ارزش‌های خانوادگی وفادار باشد، حتی اگر ناسودآور باشد.
- این افراد تمایل دارند با انتخاب‌هایی چون استخدام اعضای خانواده، حفظ سنت‌های شرکت، پرهیز از ادغام یا فروش، از هویت خانوادگی محافظت کنند.
- برجستگی بیش‌ازحد هویت خانوادگی می‌تواند به تضاد منافع با منطق اقتصادی منجر شود (Zellweger et al., 2013).

¹ Owner Identity Salience in Family Firms

² Family Identity

³ Identity Salience



منطق درونی این نظریه بر آن است که افراد در موقعیت‌های تصمیم‌گیری، از میان چندین هویت موجود، هویتی را فعال می‌کنند که برجسته‌تر و مهم‌تر باشد. در شرکت‌های خانوادگی، اگر هویت خانوادگی مالک فعال‌تر از هویت حرفه‌ای یا تجاری باشد، وی تصمیماتی می‌گیرد که حفظ ارزش‌های احساسی را بر منافع مالی مقدم می‌دارد. این امر ممکن است به تعارض با سایر ذی‌نفعان، مدیران حرفه‌ای یا حتی نسل بعدی منجر شود (Zellweger et al., 2013).

سازوکار علی‌چالش نظریه برجستگی هویت مالکیتی در خانواده‌های چندبخشی به این شرح است:

- چسبندگی هیجانی: مالکان خانواده‌محور نمی‌توانند میان نقش عاطفی و تجاری خود تمایز قائل شوند.
- فقدان مرز روشن نقش‌ها: مالک، والد، مدیر و ناظر در یک فرد ادغام می‌شود.
- عدم پذیرش تغییرات بنیادین: هر تغییری که تهدیدی برای هویت خانوادگی باشد رد یا تضعیف می‌شود.

در نتیجه، شرکت با تصمیم‌گیری‌های احساسی، مقاومت در برابر تحول، و فرصت‌سوزی در مواجهه با موقعیت‌های راهبردی مواجه می‌شود.

راهکارهای ارائه شده توسط نظریه برجستگی هویت مالکیتی در خانواده‌های چندبخشی به شرح زیر است:

- تدوین منشور ارزش‌های خانوادگی و تفکیک آن از اهداف عملکردی شرکت.
- ایجاد ساختارهای مشورتی بیرونی برای تعدیل تصمیم‌های هیجانی.
- پروفایل‌سازی تصمیم‌گیری برای بازشناسی الگوهای سوگیرانه در رفتار مالکان.

از جمله نقاط قوت نظریه تأکید بر عوامل روان‌شناختی به‌عنوان منشأ پنهان تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد و ایجاد پیوند میان روان‌شناسی هویت و حکمرانی شرکتی است و محدودیت‌های آن شامل مواردی از جمله آن است که نظریه بر فردیت مالکان تمرکز دارد و ممکن است نقش نهادهای ساختاری یا فرهنگ ملی را نادیده بگیرد. همچنین نیاز به ابزارهای سنجش دقیق برای اندازه‌گیری برجستگی هویت دارد.

کاربست در ایران: در بسیاری از شرکت‌های خانوادگی ایرانی، مؤسس شرکت از هویت شرکتی خود به‌عنوان بخشی از اعتبار خانوادگی یاد می‌کند. تصمیمات او کمتر مبتنی بر محاسبه اقتصادی و بیشتر بر اساس مفاهیم غیررسمی مانند آبرو، سابقه خانوادگی، وفاداری به گذشته‌تأخذ می‌شود. در چنین شرایطی، مقاومت شدید در برابر فروش، ادغام، یا حتی ورود نیروی بیرونی مشاهده می‌شود. این نظریه در تبیین چنین پدیده‌هایی به‌خوبی کاربرد دارد و می‌تواند به طراحی سازوکارهای منطقی برای اصلاح تصمیم‌گیری کمک کند.

پ 9-1) نظریه پویایی تعارض در خانواده‌های تجاری

نظریه پویایی تعارض در خانواده‌های تجاری¹ در تقاطع روان‌شناسی خانواده، مطالعات سازمانی و جامعه‌شناسی تعارض توسعه یافته است. ریشه‌های آن به آثار کلاسیکی مانند مورتون دویچ (Deutsch, 1973) و رالف کیلمن و کن توماس (Thomas & Kilmann, 1974) بازمی‌گردد که به مطالعه سبک‌های مدیریت تعارض بین افراد پرداختند. در دهه ۲۰۰۰ این چارچوب‌ها به حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی منتقل شد. پژوهشگران مهمی مانند Kellermanns و Eddleston (2007) و Pieper (2010) نشان دادند که در خانواده‌های تجاری، ماهیت چندلایه تعارض می‌تواند پیچیدگی‌هایی ایجاد کند که به‌طور مستقیم بر پایداری، جانشینی و عملکرد شرکت اثرگذار باشد.

¹ Conflict Dynamics in Business Families



مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

- تعارض شناختی^۱: شامل اختلاف دیدگاه درباره هدف گذاری، استراتژی و تصمیم گیری در سطح کسب و کار.
 - تعارض عاطفی^۲: برخاسته از خصومت های بین فردی، رقابت های احساسی و تجربه های گذشته حل نشده میان اعضای خانواده.
 - الگوهای تعارض^۳: اشاره به اینکه تعارض ها چگونه در طول زمان بازتولید و تثبیت می شوند، به ویژه وقتی از یک نسل به نسل بعد منتقل می شوند (Kellermanns & Eddleston, 2004).
- این نظریه فرض می کند که تعارض در کسب و کار خانوادگی نه تنها اجتنابناپذیر است، بلکه اگر به درستی مدیریت نشود، می تواند منشأ بحران های ساختاری، فرسایش روابط، و در نهایت فروپاشی سازمان شود. بر اساس این چارچوب، وقتی تعارضات عاطفی بر تعارضات شناختی غلبه می کنند، توان سازمان در مواجهه منطقی با مسائل استراتژیک از بین می رود (Eddleston & Kellermanns, 2007). منطق نظریه بر تمایز بین این دو نوع تعارض استوار است: یکی می تواند موجب نوآوری و گفت و گوی سازنده شود، دیگری موجب انسداد و فروپاشی همکاری.
- مهم ترین سازوکار علی در این نظریه ادغام روابط عاطفی با فرایندهای تصمیم گیری است. یعنی مسائل کسب و کاری اغلب از فیلتر تجربه های شخصی و خانوادگی عبور می کنند. به عنوان مثال، تصمیم گیری درباره جانشینی ممکن است نه بر مبنای شایستگی حرفه ای بلکه با توجه به دین عاطفی یا رابطه والد-فرزند اتخاذ شود. این امر منجر به دور باطل تعارض می شود: تعارض عاطفی ← تصمیم گیری ضعیف ← ناکامی سازمانی ← تشدید تنش های شخصی و پیامدهای آن شامل موارد زیر است:
- تخریب سرمایه اجتماعی درون خانوادگی.
 - شکل گیری اتحادهای درون خانوادگی (factions) و گروه بندی های در تضاد.
 - تأخیر یا انجماد در تصمیمات کلیدی، مخصوصاً در دوره های گذار (مانند انتقال مالکیت یا رهبری).
 - کاهش بهره وری و ریزش نیروی انسانی وفادار.
- راهکارهای پیشنهادی این نظریه برای رفع چالش، ایجاد مکانیزم های گفتگو و میانجی گری ساختاریافته برای کاهش تنش های عاطفی (Pieper, 2010)، آموزش مدیریت تعارض به اعضای خانواده، به ویژه نسل دوم و سوم و استفاده از مشاوران بیرونی و کمیته های بی طرف برای تسهیل گفت و گوی راهبردی است.
- نقطه قوت این نظریه، تأکید آن بر دوگانگی تعارض شناختی-عاطفی و اثرات تفکیک نشده ی آن بر پایداری سازمان است. همچنین توجه به الگوهای رفتاری نهادینه شده میان نسل ها، درک عمیق تری از چالش های بلندمدت ارائه می دهد. اما از سوی دیگر، این نظریه معمولاً کمتر به بُعد نهادی یا ساختاری تعارضات توجه دارد و ممکن است در زمینه هایی که منشأ تعارض در ساختارهای رسمی است، ناکافی باشد.
- کاربست در ایران: در بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی ایرانی، به ویژه آن هایی که هنوز تحت رهبری نسل اول هستند، تعارضات عمدتاً به صورت پنهان و عاطفی مدیریت می شوند و کمتر نهادهایی برای گفت و گوی رسمی وجود

¹ Cognitive Conflict

² Affective Conflict

³ Conflict Patterns



دارد. در نتیجه، این نظریه می‌تواند چارچوبی تحلیلی مناسب برای تبیین چرایی شکست جانشینی یا انسداد تصمیمات در بستر ایرانی فراهم آورد.

پ 10-1) نظریه شکست در نظام جانشینی

نظریه شکست در نظام جانشینی¹ ریشه در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، روان‌شناسی سازمانی، و مطالعات کسب‌وکار خانوادگی دارد. خاستگاه این نظریه به دهه ۱۹۸۰ بازمی‌گردد، زمانی که محققانی مانند (Lansberg, 1988) و (Handler, 1994) نشان دادند که چالش جانشینی یکی از عوامل اصلی مرگ زودرس کسب‌وکارهای خانوادگی است. این نظریه به‌طور خاص به دلایل نهادی، روانی، فرهنگی و ساختاری می‌پردازد که باعث می‌شوند فرآیند انتقال قدرت از یک نسل به نسل دیگر با شکست مواجه شود. مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

- برنامه‌ریزی جانشینی: فرآیند رسمی آماده‌سازی نسل بعد برای نقش رهبری در آینده.
- مقاومت مؤسس: ³ میل ناخودآگاه یا آگاهانه رهبر نسل اول به حفظ کنترل و عدم واگذاری قدرت.
- شکاف نسلی: ⁴ اختلاف نگرش، سبک مدیریتی و ارزش‌ها بین نسل‌ها.
- ابهام نقش‌ها و نهادهای ناکارآمد: نبود نهادهایی مانند کمیته جانشینی یا منشور خانوادگی برای تسهیل گذار. این نظریه فرض می‌کند که در بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی، انتقال رهبری نه تنها از نظر فنی، بلکه از نظر احساسی، فرهنگی و نمادین چالشی پیچیده است. شکست در این فرآیند به دلیل ساختارهای غیررسمی قدرت، پنهان‌کاریو پرهیز از مواجهه با واقعیت انتقال رخ می‌دهد. (Handler, 1994) این نظریه تأکید می‌کند که فقدان گفتگو درباره آینده، و نیز تردیدهای دوطرفه (نسل قدیم نسبت به توانایی نسل جوان، و نسل جوان نسبت به مشروعیت قدرت نسل اول)، منشأ اصلی شکست در گذار موفق هستند. (Le Breton-Miller et al., 2004)
- سازوکار علی اصلی در این نظریه، ناهم‌زمانی آمادگی روانی و نهادی دو نسل است. مؤسس معمولاً از نظر روانی آماده رها کردن قدرت نیست و نسل جدید نیز فاقد تجربه و مشروعیت است، یا فرصت و اختیار برای یادگیری و آزمون ندارد. این ناهم‌زمانی به مکانیزم تعویق‌می‌انجامد، یعنی هر دو طرف به تعویق انداختن فرآیند جانشینی تمایل دارند، که در نهایت موجب شکست برنامه‌ریزی، بروز بحران ناگهانی، یا ورشکستگی در دوران گذار می‌شود (Lansberg, 1988) و موجب پیامدهایی از جمله ناپایداری کسب‌وکار در مواجهه با بحران‌های بیرونی، از بین رفتن انگیزه نسل جدید برای مشارکت فعال، شکاف‌های جدی بین نسل‌ها و گسست انسجام خانوادگی، خروج ناگهانی و غیرمؤثر مؤسس، بدون ساختار جایگزین روشن می‌گردد.

راهکارهای پیشنهادی این نظریه برای چالش‌های مذکور به شرح زیر است:

- تدوین طرح رسمی جانشینی با مشارکت هر دو نسل، شامل آموزش، انتقال تدریجی اختیارات و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها.

¹ Failure of Succession Systems Theory

² Succession Planning

³ Founder Resistance

⁴ Generational Gap



- استفاده از مشاوران جانشینی کمیته‌های گذار برای تسهیل فرآیند.
 - طراحی نهادهایی مانند منشور خانوادگی برای تعیین اصول و مسیر جانشینی به صورت شفاف.
 - آماده‌سازی روانی مؤسس از طریق گفت‌وگو، مشاوره و ساختارهای اعتمادساز. (Handler, 1994)
- این نظریه سهم بزرگی در فهم یکی از حیاتی‌ترین نقاط ضعف کسب‌وکارهای خانوادگی دارد. نقاط قوت آن در تحلیل ترکیبی روان‌شناختی و ساختاری نهفته است. اما محدودیت آن در کم‌توجهی به زمینه‌های فرهنگی و نهادی است که در برخی کشورها مانند ایران، شکل‌گیری قدرت بر مبنای سنت، احترام یا پدرسالاری را تقویت می‌کند. بنابراین، بومی‌سازی رویکرد برای کاربری مؤثر ضروری است.
- کاربست در ایران: در ساختار سنتی کسب‌وکارهای ایرانی، معمولاً مؤسس فردی است با نفوذ عاطفی بالا، تجربه منحصربه‌فرد و شبکه ارتباطی شخصی. این ویژگی‌ها فرآیند انتقال را بیش از پیش حساس و دشوار می‌کند. در بسیاری از موارد، عدم آمادگی نسل بعد، یا وابستگی شدید ساختار به شخصیت مؤسس، جانشینی را با بحران مواجه می‌سازد. نظریه شکست در نظام جانشینی می‌تواند ابزار مهمی برای تحلیل این فرآیند در ایران باشد و بر ضرورت آمادگی نهادی و روانی نسل‌ها تأکید کند.

پ 11-1) نظریه دینامیک تعارض در خانواده‌های تجاری

نظریه دینامیک تعارض در خانواده‌های تجاری¹ در امتداد موج سوم مطالعات تطبیقی درباره خانواده‌های تجاری در دهه ۲۰۰۰ توسعه یافت و ریشه در تلفیق دیدگاه‌های روان‌شناسی خانواده، دینامیک گروهی و روان‌شناسی سازمانی دارد. محققانی مانند Michael Klein و Randel Carlock (2001) با استفاده از نظریه‌های سیستم‌های خانوادگی، سبک‌های ارتباطی و تحلیل تعارض، چارچوبی را ارائه دادند که نحوه بروز، تداوم و تشدید تعارض در خانواده‌های صاحب کسب‌وکار را تحلیل می‌کند. برخلاف دیدگاه‌های خطی که تعارض را صرفاً ناشی از تضاد منافع یا ساختار می‌دانند، این رویکرد به فرآیندهای پویا، تاریخچه عاطفی خانواده و الگوهای رفتاری بین‌نسلی می‌پردازد (Carlock & Ward, 2001).

مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

- چرخه‌های تعارض تکرارشونده²: تعارض‌هایی که در نسل‌های مختلف با شدت‌های متفاوت تکرار می‌شوند و الگوهای منفی شکل می‌دهند.
- وفاداری دوگانه³: کشمکش روانی میان وفاداری به خانواده و وفاداری به منافع کسب‌وکار.
- سوگیری عاطفی⁴: گرایش به واکنش احساسی به جای تحلیل عقلانی در تصمیم‌گیری‌ها.
- مثلث‌سازی⁵: ائتلاف‌سازی بین اعضا برای حل یا تشدید تعارض، که ساختار قدرت را پیچیده می‌کند.

¹ Conflict Dynamics in Business Families Theory

² Recurrent Conflict Cycles

³ Divided Loyalty

⁴ Affective Bias

⁵ Triangulation



مفروضات این نظریه بر آن است که تعارض در خانواده‌های تجاری، به‌ویژه در غیاب مکانیسم‌های تنظیمی، نه فقط اجتناب‌ناپذیر بلکه به‌مرور ساختاری و پایدار می‌شود. برخلاف تعارض‌های عملکردی¹، این تعارض‌ها ماهیتی عاطفی دارند و اغلب به تصمیم‌گیری‌های معیوب و گسست خانوادگی منتهی می‌شوند (Harvey & Evans, 1994). نظریه همچنین فرض می‌کند که رفتارهای ناکارآمد مدیریت تعارض - مانند اجتناب، کنترل یا سلطه - به‌جای حل مسئله، به بازتولید و نهادینه‌شدن تنش‌ها می‌انجامد.

نقطه آغاز چالش از نظر این نظریه، تعارض نقش و ارزش‌های شخصی میان اعضای خانواده است که درون ساختاری مبهم و اغلب بی‌قاعده قرار دارند. غیبت مرزهای روشن بین روابط شخصی و حرفه‌ای، و نبود نهادهای میانجی برای مدیریت تنش، سبب می‌شود که تعارض از سطح مسئله، به سطح هویت و تعلق منتقل شود. از اینجا، واکنش‌ها به‌جای حل مسئله، وارد حوزه‌های تدافعی، هیجانی و گاه تلافی‌جویانه می‌شوند. این چرخه مخرب ممکن است دهه‌ها ادامه یابد و حتی نسل‌ها را به جان هم بیندازد (Carlock & Ward, 2001) و موجب شکل‌گیری ائتلاف‌های پنهان و جبهه‌گیری بین اعضای خانواده، تضعیف انسجام خانوادگی و از دست رفتن اعتماد بین نسلی، شکست در برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری‌های بلندمدت و فرسایش روحیه نیروی انسانی خارج از خانواده که شاهد بی‌ثباتی در سازمان‌اند، می‌شود.

راهکارهای پیشنهادی این نظریه برای رفع چالش‌ها به‌شرح زیر است:

- طراحی مکانیسم‌های رسمی مدیریت تعارض مانند شوراها یا اتاق‌های گفت‌وگوی بین‌نسلی.
 - آموزش مهارت‌های ارتباطی، شنیدن فعال، و مدیریت هیجان به اعضای خانواده.
 - استفاده از تسهیل‌گران بیرونی یا مشاوران خانواده‌محور برای مداخله در تعارض‌های مزمن.
 - شفاف‌سازی نقش‌ها، مرزها و انتظارات از طریق منشور خانوادگی و قراردادهای اخلاقی داخلی.
- این نظریه رویکردی روان‌شناختی و تعاملی به تعارض دارد و برخلاف مدل‌های ساختاری، به ریشه‌های عاطفی و روانی تنش‌ها توجه دارد. نقطه قوت آن در فهم عمیق از پیچیدگی روابط خانوادگی است؛ اما ممکن است در تحلیل علل ساختاری و نهادی تعارض‌ها، دچار کاستی باشد. همچنین، برای کاربرد در جوامعی مانند ایران که ساختارهای سلسله‌مراتبی و احترام به بزرگ‌ترها غالب است، باید با حساسیت فرهنگی به‌کار گرفته شود.
- کاربست در ایران: در بسیاری از خانواده‌های صاحب‌کسب‌وکار در ایران، مشاهده می‌شود که تعارض‌های حل‌نشده از دوران کودکی یا اختلافات شخصی در تصمیمات کلان شرکت نیز بروز می‌یابند. نبود فضای گفت‌وگوی ایمن، و نیز تأکید بر روابط عمودی به‌جای گفت‌وگوی افقی، باعث می‌شود چرخه‌های تعارض پایدار بمانند. این نظریه می‌تواند ابزار مؤثری برای فهم و مداخله در این تعارض‌های پیچیده فراهم آورد، به‌ویژه اگر با مشاوران روان‌شناسی خانواده همراه شود.

پ 12-1) نظریه تضاد منافع میان نسل‌ها

¹ task conflict



نظریه تضاد منافع میان نسل‌ها^۱ ریشه در نظریه‌های کلاسیک جامعه‌شناسی تعارض دارد، به‌ویژه در کارهای کارل مارکس و رالف دارندورف، که به ساختار قدرت، منابع و نزاع اجتماعی توجه داشتند. در دهه‌های اخیر، این نظریه در قالب خاص‌تری در حوزه روان‌شناسی اجتماعی، روان‌شناسی توسعه، و مطالعات خانواده و پیری (Gerontology) بسط یافته است. در این بستر، پژوهشگرانی چون Bengtson و Achenbaum (1993) به تحلیل تضادهای میان نسل‌ها در خانواده، به‌ویژه در دوره انتقال قدرت یا منابع، پرداختند. در فضای کسب‌وکار خانوادگی، این نظریه ابتدا توسط Ward (1987) و بعدها در کارهای Kellermanns و همکارانش (2008) به کار گرفته شد تا به فهم ریشه‌های تعارض میان نسل مؤسس و نسل وارث در شرکت‌های خانوادگی کمک کند.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- تفاوت ارزش‌ها: نسل‌ها بر پایه تجربه‌های زیسته متفاوت، چشم‌اندازهای متضادی نسبت به موضوعاتی چون ریسک، نوآوری، رشد یا مسئولیت اجتماعی دارند.
- شکاف انتظارات: نسل مؤسس اغلب خواهان حفظ سنت‌ها، کنترل قدرت و ثبات است، در حالی که نسل جدید به دنبال تغییر، استقلال و توسعه است.
- تقابل چشم‌انداز زمانی: نسل قدیم به حفظ منابع برای حال حاضر می‌اندیشد، در حالی که نسل جدید چشم به آینده دارد و خواهان سرمایه‌گذاری جسورانه است (Kellermanns & Eddleston, 2007).
- فرایند مقابله یا انتقال قدرت: فرایندی که در آن هر نسل تلاش می‌کند الگوی مشروعیت خود را تثبیت کند. فرضیه این نظریه آن است که تعارض میان نسل‌ها اجتناب‌ناپذیر است، اما شکل، شدت و پیامد آن بستگی به چگونگی مدیریت انتظارات، ارتباطات و ساختارهای نهادی دارد. در صورتی که این تضاد بدون مدیریت باقی بماند، می‌تواند به بحران جانشینی، خروج نسل جوان، و حتی تجزیه شرکت منتهی شود (Kellermanns et al., 2008). در مقابل، استفاده سازنده از تفاوت دیدگاه‌ها می‌تواند به نوآوری و گذار موفق نسل‌ها منجر شود.
- سازوکار اصلی چالش نیز در این نظریه، تضاد در ادراک مشروعیت و حق تصمیم‌گیری است. نسل مؤسس معمولاً خود را مالک مشروع کسب‌وکار می‌داند و تصمیمات استراتژیک را در انحصار خود نگه می‌دارد. این در حالی است که نسل جدید، با برخورداری از دانش روز و سرمایه اجتماعی نو، خواهان مشارکت واقعی در تصمیم‌گیری است. عدم برقراری سازوکارهای گفت‌وگو، شفافیت و تقسیم نقش، سبب می‌شود این تفاوت‌ها به منازعه تبدیل شوند (Eddleston & Kellermanns, 2007). این چالش‌ها منجر به خروج نخبگان نسل جدید از ساختار سازمانی و پی‌ریزی کسب‌وکارهای رقیب، تجزیه عاطفی و نهادی در درون خانواده، سردرگمی استراتژیک و توقف در روند تصمیم‌گیری و فرسایش اعتماد میان نسل‌ها و افت سرمایه اجتماعی سازمانی می‌شود.
- راهکارهای پیشنهادی این نظریه به شرح زیر است:
- طراحی فرایندهای مشارکتی جانشین‌شامل جلسات گفت‌وگوی بین‌نسلی، آموزش مشترک، و پروژه‌های انتقالی.

¹ Intergenerational Conflict Theory

² Value Dissonance

³ Expectation Gap

⁴ Temporal Horizon Conflict



- ایجاد چارچوب تصمیم‌گیری دونسلیکه در آن هر نسل بخشی از اختیار را دارد.
 - استفاده از مشاوران بیرونی برای تسهیل تعامل و کاهش تنش‌ها.
 - پیاده‌سازی الگوهای حکمرانی ترکیبی (مانند هیئت‌مدیره چندنسلی) برای تقسیم قدرت و نظارت.
- نقطه قوت نظریه توجه هم‌زمان به ریشه‌های روان‌شناختی، اجتماعی و نهادی تعارض است. همچنین، این نظریه به‌خوبی نشان می‌دهد که تعارض الزاماً منفی نیست، بلکه می‌تواند به نوآوری، تحول و پویایی بینجامد. اما از سوی دیگر، گاه از سازگاری و مصالحه میان نسل‌ها غفلت می‌کند و به‌صورت بیش‌ازحد، ساختار تعارض را تقابل‌محور می‌بیند. افزون بر این، در بافت‌های فرهنگی با سلسله‌مراتب قوی مانند ایران، چالش مشروعیت نسل جوان پیچیده‌تر از آن چیزی است که نظریه پیش‌فرض می‌گیرد.
- کاربست در ایران: در کسب‌وکارهای خانوادگی ایران، شکاف بین نسل مؤسس و نسل دوم/سوم بسیار برجسته است. نسل جدید که اغلب تحصیل‌کرده‌تر و فناوری‌محورتر است، با سبک‌های مدیریتی پدرسالارانه و احتکار قدرت توسط نسل قدیم مواجه است. این شکاف در غیاب نهادهای گفت‌وگو محور، به ترک ساختار، انشعاب، یا رکود منتهی می‌شود. نظریه تضاد منافع میان نسل‌ها می‌تواند با بومی‌سازی، ابزار تحلیلی مهمی برای طراحی ساختارهای گذار قدرت در این بستر فراهم کند.

پ 13-1) نظریه تعبیه‌شدگی زمینه‌ای نهادی

نظریه تعبیه‌شدگی زمینه‌ای نهادی¹ ریشه در تلفیق جامعه‌شناسی نهادی، جامعه‌شناسی اقتصادی و نظریه‌های بین‌المللی‌سازی سازمان‌ها دارد. این مفهوم نخستین بار توسط کوستوا (Kostova, 1999) برای تبیین تفاوت در انتقال رویه‌های سازمانی در شرکت‌های چندملیتی مطرح شد. سپس ویت (Witt, 2018) آن را در بستر تحلیل کسب‌وکارهای خانوادگی توسعه داد. خاستگاه نظری، این دیدگاه عمدتاً به جامعه‌شناسی نهادی و نظریه نهادگرایی جدید² بازمی‌گردد که سازمان‌ها را به‌مثابه نهادهایی می‌بیند که در بافتار نهادی گسترده‌تری تعبیه شده‌اند و عملکردشان با قواعد، هنجارها و انتظارات بیرونی تنظیم می‌شود (DiMaggio & Powell, 1983).

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- بافت نهادی³: هر سازمان یا کسب‌وکار در بستری از نهادهای رسمی (قانون، سیاست، مقررات) و غیررسمی (فرهنگ، رسوم، ارزش‌ها) فعالیت می‌کند.
- تعبیه‌شدگی چندسطحی⁴: شرکت‌های خانوادگی در سطوح مختلف نهادی - محلی، ملی، بین‌المللی - تعبیه شده‌اند و این تعبیه‌شدگی بر تصمیمات آن‌ها اثرگذار است.
- واکنش‌پذیری نهادی⁵: میزان توانایی کسب‌وکار خانوادگی برای انطباق با نهادهای بیرونی، یک متغیر کلیدی در موفقیت آن است.

¹ Contextual Embeddedness Theory

² New Institutionalism

³ Institutional Context

⁴ Multi-level Embeddedness

⁵ Institutional Responsiveness



منطق درونی نظریه تعبیه‌شدگی زمینه‌ای نهادهای بر این فرض استوار است که عملکرد، ساختار حکمرانی و استراتژی‌های کسب‌وکارهای خانوادگی نه صرفاً بر اساس ویژگی‌های درونی، بلکه بر پایه تعامل آن‌ها با ساختارهای نهادی پیرامونی شکل می‌گیرد. این ساختارها می‌توانند شامل مقررات دولتی، سیاست‌های مالیاتی، فرهنگ عمومی، و یا حتی ارزش‌های اجتماعی غالب باشند. در شرایطی که محیط نهادی دچار نوسان یا تناقض باشد (مانند تحریم‌ها، تغییرات قانونی مکرر یا بحران‌های سیاسی)، شرکت‌های خانوادگی که فاقد ظرفیت انطباق‌اند، دچار اختلال در تصمیم‌گیری و از دست دادن مزیت رقابتی می‌شوند (Witt, 2018). در بستر کسب‌وکارهای خانوادگی، عدم تعبیه‌پذیری یا تعبیه‌پذیری شکننده می‌تواند به واسطه سه عامل عمده رخ دهد:

- عدم شناخت دقیق محیط نهادی: خانواده‌های موسس گاه نهادهای پیرامونی را به‌درستی درک نمی‌کنند و رویکردی درون‌نگر اتخاذ می‌کنند.
 - غلبه ارزش‌های خانوادگی بر الزامات محیطی: اصرار بر حفظ سنت، شیوه‌های سنتی مدیریت یا ارزش‌های خاص خانوادگی ممکن است موجب ناسازگاری با انتظارات محیطی شود.
 - فقدان نهادهای یادگیرنده: ساختارهای فاقد ظرفیت بازاندیشی و یادگیری نهادی در مواجهه با تحولات بیرونی دچار ضعف واکنش‌پذیری می‌شوند.
- این عوامل موجب بروز سازوکار چالش زیر می‌شوند: درهم‌ریختگی بین الزامات محیط بیرونی (مانند الزام به شفافیت، رقابت‌پذیری، مسئولیت‌پذیری قانونی) و قواعد درونی (مثل سلسله‌مراتب سنتی، تبعیض نسل‌محور، تصمیم‌گیری عاطفی). نتیجه آن کاهش تطبیق، از دست رفتن فرصت‌های بازار، و حتی حذف از میدان رقابت است (Kostova, 1999).
- راهکارهای پیشنهادی و سازوکار رفع چالش از منظر نظریه تعبیه‌شدگی زمینه‌ای نهادی به شرح زیر است:
- یادگیری نهادی¹: توانمندسازی کسب‌وکارهای خانوادگی برای فهم و انطباق با محیط بیرونی از طریق مشاوره حرفه‌ای، تحلیل محیط و تشکیل هسته‌های تفکر استراتژیک.
 - بازآرایی ساختارها: ²طراحی ساختارهای نیمه‌رسمی مانند هیئت مشاوران، شوراهای بیرونی یا کمیته‌های نظارت برای تسهیل اتصال به محیط.
 - توسعه قابلیت‌های انطباقی: ایجاد ظرفیت تحلیل محیطی، برنامه‌ریزی سناریویی و تقویت انعطاف‌پذیری تصمیم‌گیری.

کاربست در ایران: در ایران، با وجود نوسانات شدید اقتصادی، عدم شفافیت سیاست‌گذاری، تحریم‌های گسترده و تغییرات مداوم مقررات، کسب‌وکارهای خانوادگی که فاقد درک و تعامل مؤثر با این بستر نهادی هستند، بیشتر در معرض شکست‌اند. تعبیه‌شدگی زمینه‌ای ناکارآمد می‌تواند به بی‌ثباتی تصمیمات، فرار سرمایه، کاهش نوآوری و افول برند بینجامد. در مقابل، کسب‌وکارهایی که به‌خوبی توانسته‌اند خود را با نهادهای مالیاتی، بانکی، نظارتی و بازار انطباق دهند، پایداری بیشتری نشان داده‌اند.

¹ Institutional Learning

² Structural Reconfiguration



پ 14-1) نظریه تعبیه‌شدگی دوگانه نهادی-خانوادگی

نظریه تعبیه‌شدگی دوگانه^۱ ریشه در ادبیات نهادگرایی جامعه‌شناختی، به‌ویژه مطالعات مرتبط با نهادهای متداخل و منطق‌های نهادی متعارض دارد. این مفهوم در دهه‌های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ توسط پژوهشگرانی چون گرین‌وود، تورنیکا و ثورنتون در قالب تعدد منطق‌های نهادی^۲ مطرح شد. (Greenwood et al., 2011) اما در سال‌های اخیر، این نظریه به‌طور خاص در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی نیز توسعه یافته است. برای نمونه، مطالعه‌ای در Journal of Family Business Strategy توسط Combs و Jaskiewicz (2025) و Rau (2025) با تأکید بر مسئله تعبیه‌شدگی دوگانه نشان می‌دهد که شرکت‌های خانوادگی به‌طور هم‌زمان در دو نظام نهادی-خانواده و بازار رسمی-تعبیه شده‌اند و این دو نظام اغلب دچار اصطکاک ساختاری هستند.

مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

- نهادهای دوگانه: کسب‌وکار خانوادگی به‌طور هم‌زمان تحت تأثیر منطق‌های متفاوت خانوادگی (ارزش‌های سنتی، روابط خویشاوندی، وفاداری) و نهادی رسمی (بازار، قانون، قواعد کسب‌وکار) قرار دارد.
- تعارض منطق‌ها: وقتی این دو منطق با هم سازگار نیستند، بن‌بستی در تصمیم‌گیری و عملکرد ایجاد می‌شود.
- مرزهای تداخل‌یافته: نقش‌ها و مسئولیت‌ها در کسب‌وکار خانوادگی اغلب مرز روشنی ندارند و فرد ممکن است هم‌زمان مدیر، پدر، مالک و مشاور باشد.

منطق درونی نظریه بر این مبنا است که شرکت خانوادگی یک میدان تعبیه‌شده مضاعف است که به‌طور هم‌زمان در منطق نهادی رسمی (شامل قانون، فناوری، رقابت بازار) و منطق نهادی غیررسمی یا خانوادگی (شامل سنت، هویت خانوادگی، انتظار نسل‌ها) عمل می‌کند. این تعبیه‌سازی دوگانه در شرایط ثبات ممکن است موجب انعطاف‌پذیری و مزیت شود، اما در شرایط بحرانی یا گذار (مثلاً انتقال قدرت، یا تغییرات محیطی) به تعارض منجر می‌گردد (Thornton et al., 2012).

سازوکار چالشی این نظریه در موقعیتی پدیدار می‌شود که ارزش‌ها و الزامات این دو منطق در تضاد قرار گیرند. به‌عنوان مثال:

- الزام محیط نهادی رسمی به شفافیت مالی، تضاد دارد با عرف خانوادگی پنهان‌کاری و محافظه‌کاری.
 - ضرورت نوآوری فناورانه، با باور سنتی خانواده به حفظ روش‌های آزموده‌شده در تعارض است.
- این تعارض‌ها موجب تأخیر در واکنش استراتژیک، نوسان در سیاست‌های سازمانیو از دست رفتن مزیت رقابتی می‌شود. به‌ویژه در دوران گذار نسل‌ها یا توسعه بین‌المللی، این تعارض به‌شدت برجسته می‌شود (s11846-025-00860-7).

راهکارهای ادعایی این نظریه برای رفع چالش به شرح زیر است:

- نهادسازی میانه^۳: طراحی ساختارهای مستقل مثل هیئت‌مدیره بیرونی، شوراهای خانوادگی یا نهادهای مشورتی ترکیبی.

¹ Dual Embeddedness Theory

² Institutional Logics Multiplicity

³ Intermediary Institutionalization



- تمایز نقش‌ها و مرزگذاری رسمی: ایجاد تقسیم کار روشن میان اعضای خانواده در نقش‌های مالک، مدیر، مشاور.
 - توسعه زبان مشترک میان منطق‌ها: بهره‌گیری از منشور خانوادگی یا نقشه ارزشی برای ایجاد تعادل ارزش‌ها و انتظارات.
- از نقاط قوت نظریه، می‌توان به مواردی از جمله ارائه دیدگاهی منسجم برای تحلیل تعارض‌های چندمنطقی در شرکت‌های خانوادگی و قابلیت تعمیم به بسیاری از موقعیت‌های فرهنگی و حقوقی در کشورهای متنوع اشاره کرد. از محدودیت‌های آن نیز می‌توان به مواردی از جمله پیچیدگی نظری بالا و دشواری عملیاتی‌سازی برای پژوهش میدانی و احتمال نادیده‌گیری عاملیت فردی و نقش تصمیم‌گیران در تعدیل منطق‌ها اشاره کرد.
- کاربست در ایران: در ایران، شرکت‌های خانوادگی در شرایطی فعالیت می‌کنند که چارچوب‌های نهادی رسمی (مثلاً قوانین مالیاتی، الزامات شفافیت بانکی، دستورالعمل‌های گمرکی) در بسیاری موارد با منطق‌های غیررسمی (مانند اعتماد شخصی، عرف خانواده، تبعیت از بزرگ‌تر) تعارض دارد. این تعبیه‌شدگی دوگانه، چالش‌های حادی در زمینه جانشینی، مسئولیت‌پذیری قانونی، و شفافیت مالی ایجاد کرده و استفاده از راهکارهای نهادی ترکیبی برای رفع این شکاف‌ها ضروری است.

پ 15-1) نظریه هویت احساسی مالک

- نظریه هویت احساسی مالک¹ ریشه در روان‌شناسی اجتماعی و نظریه هویت² دارد. این نظریه در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ از دل نظریات نقش و هویت اجتماعی، به‌ویژه کارهای برگرفته از شلدون س Stryker و پیتز برک شکل گرفت (Stryker & Burke, 2000). در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی، تیموئی زلوگر³ و همکارانش در سال ۲۰۱۳ با مقاله‌ای در Journal of Business Venturing این نظریه را به‌طور خاص برای تحلیل نقش احساسات در تصمیم‌گیری مالکان خانواده‌محور مطرح کردند (Zellweger et al., 2013).
- مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:
- هویت مالکانه برجسته⁴: به میزان احساسی بودن و شخصی بودن تجربه مالکیت در ذهن فرد گفته می‌شود.
 - احساس تعلق شدید به شرکت به‌عنوان امتداد خود⁵: شرکت خانوادگی نه صرفاً یک دارایی اقتصادی، بلکه بخشی از هویت فرد است.

- سوگیری احساسی در تصمیم‌گیری: به‌جای تمرکز صرف بر منافع اقتصادی، تصمیمات اغلب تحت‌تأثیر نمادها، ارزش‌های عاطفی، سنت خانوادگی یا غرور شخصی قرار می‌گیرند.
- فرض اصلی و منطق درونی این نظریه آن است که هر چه برجستگی هویت مالکیت‌بیشتر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که مالک در فرآیندهای تصمیم‌گیری، انگیزه‌های غیرعقلانی و هیجانی را در اولویت قرار دهد. به‌ویژه در

¹ Owner Identity Salience Theory

² Identity Theory

³ Zellweger

⁴ Owner Identity Salience

⁵ Extension of the Self



خانواده‌های چندبخشی و نسل‌های بعدی، هویت خانوادگی با غرور مالکانهدر هم تنیده می‌شود. این منجر به تمایل به حفظ میراث، مقاومت در برابر تغییرات استراتژیکو گرایش به تصمیمات سمبلیکمی گردد (Zellweger et al., 2013). در این نظریه، چالش اصلی از درهم‌تنیدگی هویت شخصی با هویت سازمانیناشی می‌شود. زمانی که مالک احساس می‌کند شرکت بازتابی از خود اوست، تصمیم‌گیری‌های کلیدی مانند ورود سرمایه‌گذار جدید، جانشینی نسل بعدی یا فروش بخشی از دارایی‌ها به شدت با مقاومت مواجه می‌شوند. به عبارت دیگر، تعلق احساسی بیش از حد باعث می‌شود که مالک به جای سنجش عقلانی منافع، با چسبندگی عاطفی (Affective Commitment) به تصمیمات غیرکارا پایبند بماند. برخی از نمونه‌های چالش از منظر این نظریه به شرح زیر است:

- حفظ سرمایه‌گذاری‌های شکست‌خورده فقط به دلیل پیوند احساسی با آن پروژه‌ها.
- جانشین‌سازی فرزندان نالایق فقط به خاطر اعتماد احساسییا میراث خانوادگی.
- مقاومت شدید در برابر تغییر برند یا هویت بصری شرکت، حتی در صورت زیان تجاری.
- راهکارها و سازوکارهای پیشنهادی نظریه هویت احساسی مالک برای رفع چالش به شرح زیر است:
- تفکیک نقش مالک و مدیر: تشویق به واگذاری مدیریت حرفه‌ای در کنار حفظ موقعیت مالکیتی.
- مشاوره‌های روان‌شناختی در فرآیند تصمیم‌گیری: برای کاهش سوگیری‌های هیجانی و ارزیابی تصمیم‌ها از منظر داده‌محور.
- ایجاد ساختارهای تصمیم‌گیری مشارکتی (مانند کمیته‌های بیرونی): تا منطق عقلانی تقویت شده و تعارض میان احساس و کارآمدی تعدیل شود.

از جمله نقاط قوت نظریه می‌توان به مواردی از جمله تأکید بر یکی از عمیق‌ترین منابع تعارض در کسب‌وکارهای خانوادگی: پیوند هویتی و فراهم‌کردن درکی روان‌شناختی از چرایی تصمیمات نامعمول و گاه غیرمنطقی در شرکت‌های خانوادگی اشاره کرد و نقاط ضعف آن را این‌گونه ابراز کرد که تمرکز بیش از حد بر عامل فردی و هیجانی، گاهی منجر به نادیده‌گرفتن ساختارها و نهادهای بیرونی می‌شود. برای تحلیل ساختارهای چندنسلی یا خانواده‌های گسترده، باید با نظریات نهادی یا سازمانی ترکیب شود.

کاربست در ایران: در بسیاری از شرکت‌های خانوادگی ایرانی، به‌ویژه در نسل مؤسس، شرکت نه تنها منبع درآمد، بلکه نام نیک، ارزش نمادین، و مرکز هویت فردی محسوب می‌شود. همین امر سبب شده تصمیمات کلیدی-مانند جانشینی یا واگذاری بخشی از سهام-با چالش‌های شدیدی مواجه شوند. نظریه هویت احساسی مالک یکی از بهترین ابزارهای تحلیل این پدیده در بستر بومی ایران است، به‌ویژه در میان بنگاه‌هایی که مؤسس در رأس ساختار تصمیم‌گیری حضور دارد.

پ 16-1) نظریه تعبیه‌شدگی زمینه‌مند در بستر نهادی

نظریه تعبیه‌شدگی زمینه‌مند¹ از دل نظریه‌های نهادی و جامعه‌شناسی اقتصادی زاده شده و یکی از مهم‌ترین رهیافت‌ها برای فهم پویایی کنش اقتصادی در بسترهای اجتماعی، سیاسی و فرهنگی است. خاستگاه اصلی آن به کارهای مارک گرانووتر (Granovetter, 1985) درباره "تعبیه‌شدگی اجتماعی" بازمی‌گردد. بعدها محققانی چون Kostova

¹ Contextual Embeddedness Theory



(1999)، Witt (2018) و North (1990) این نظریه را در مطالعات تطبیقی سازمانی و بین‌المللی توسعه دادند تا نشان دهند نهادها و قواعد غیررسمی چگونه بر عملکرد اقتصادی و حکمرانی بنگاه‌ها تأثیر می‌گذارند.

در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی، این نظریه بیان می‌کند که عملکرد، تصمیم‌گیری و ساختار حکمرانی در این کسب‌وکارها وابسته به ساختارهای نهادی زمینه‌ای است. یعنی هیچ کنشی بدون زمینه نیست و رفتار شرکت‌های خانوادگی تنها در صورت توجه به زمینه‌های نهادی - شامل قواعد سیاسی، ارزش‌های فرهنگی، فشارهای اجتماعی، قوانین رسمی و رفتارهای غیررسمی - قابل درک است (Kostova, 1999; Witt, 2018).

مفاهیم کلیدی نظریه تعبیه‌شدگی زمینه‌مند در بستر نهادی به شرح زیر است:

- نهادهای رسمی و غیررسمی: شامل قوانین حقوقی، استانداردهای اقتصادی، ارزش‌های فرهنگی، باورهای دینی و شبکه‌های اجتماعی.

- تناسب نهادی (Institutional Fit): درجه سازگاری ساختار شرکت با الزامات نهادی زمینه‌ای.

- وابستگی متقابل ساختار درونی شرکت و ساختار نهادی بیرونی (Witt, 2018).

این نظریه بر این فرض و منطق درونی استوار است که شرکت‌های خانوادگی درون محیطی نهادی تعبیه شده‌اند و این محیط، نحوه واکنش آن‌ها به چالش‌ها را شکل می‌دهد. مثلاً، شرکت خانوادگی در یک کشور با ساختار حقوقی ضعیف و فرهنگ سنت‌گرایانه، به احتمال زیاد شیوه‌ای غیررسمی، شخص‌محور و خانوادهمدار برای تصمیم‌گیری در پیش می‌گیرد، حتی اگر از نظر اقتصادی غیربهرینه باشد.

براساس این نظریه چالش‌های کسب‌وکار خانوادگی از تضاد بین "ساختار درونی سنتی و ارزش‌مدار خانواده" با "ساختار نهادی متحول و پرنوسان بیرونی" ناشی می‌شود. فشار برای نوآوری، رقابت‌پذیری، شفافیت و پاسخ‌گویی (از سوی نهادهای بیرونی) اغلب با ارزش‌های درونی خانواده مانند پنهان‌کاری، سلسله‌مراتب سنتی یا ترجیح خویشاوندی در تضاد قرار می‌گیرد. این تعارض نهادی باعث می‌شود شرکت‌های خانوادگی نتوانند با تغییرات محیطی هماهنگ شوند (Kostova, 1999). برخی از نمونه‌هایی از چالش‌های مربوط به شرح زیر است:

- عدم پذیرش استانداردهای حسابرسی و شفافیت مالی در کشورهایی با فرهنگ اقتصادی غیررسمی.
- ترجیح حفظ ساختار بسته و خانوادگی حتی در مواجهه با نیاز به ورود سرمایه‌گذار جدید.
- بی‌اعتمادی به نظام حقوقی که مانع اجرای قراردادهای رسمی و گسترش شراکت می‌شود.
- راهکارهای نظریه تعبیه‌شدگی زمینه‌مند در بستر نهادی برای حل مشکلات به شرح زیر است:
- افزایش ظرفیت یادگیری نهادی: شرکت باید فعالانه الگوهای موفق و نهادهای پیشرفته را شناسایی و با آن‌ها تطبیق یابد (Witt, 2018).

- ایجاد نهادهای درون‌زا منطبق با فرهنگ بومی: مثل منشورهای خانوادگی، شوراهای راهبردی خانوادگی و تنظیم مقررات داخلی.

- شبکه‌سازی فراملی و مشارکت در نهادهای میان‌بخشی: برای افزایش پیوند با نهادهای رسمی و تقویت اعتماد به ساختارهای بیرونی.



از جمله نقاط قوت این نظریه تحلیل عمیق از نقش محیط نهادی در تعیین سرنوشت کسب و کارهای خانوادگی و امکان تطبیق با کشورهای در حال توسعه با نهادهای ضعیف یا در حال گذار است و از محدودیت‌های آن می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- گاهی به دلیل تمرکز زیاد بر محیط بیرونی، از عوامل درونی و ساختاری غفلت می‌کند.
- به سختی می‌توان میزان تأثیر واقعی نهادها را در موقعیت‌های خاص کمی‌سازی کرد.
- کاربست در ایران: در ایران، شرکت‌های خانوادگی به شدت تحت تأثیر نهادهای فرهنگی و سیاسی هستند. ضعف حاکمیت قانون، پیچیدگی فضای اقتصادی، نوسانات ارزی، فقدان نظام مالیاتی شفاف و ساختارهای شبه خویشاوندی، همه بر نحوه حکمرانی و تصمیم‌گیری این شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. نظریه تعبیه‌شدگی زمینه‌مند، تحلیلی واقع‌گرایانه از چگونگی بروز چالش‌ها در این بستر ارائه می‌دهد و به ما کمک می‌کند تا تفاوت بین الگوهای نظری غربی و واقعیت بومی ایران را بهتر درک کنیم.

پ 17-1) نظریه تضاد وفاداری و کارایی در ساختارهای مالکیت

نظریه تضاد وفاداری و کارایی¹ در ساختارهای مالکیت از بستر مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت استراتژیک، اقتصاد سازمان، و نظریه‌های حاکمیت شرکتی رشد کرده است. پژوهش‌هایی که از دهه ۲۰۰۰ به بعد به بررسی ساختارهای مالکیتی در شرکت‌های خانوادگی پرداخته‌اند، متوجه یک تناقض عملکردی شدند: از یک سو وفاداری بالا و انسجام خانوادگی و از سوی دیگر ناکارآمدی در تصمیم‌گیری‌ها و ضعف در پاسخ‌گویی به فشارهای محیطی (Miller, Le Breton-Miller, & Lester, 2010). این دوگانه بعدها در قالب مفهوم تضاد وفاداری و کارایی صورت‌بندی شد.

در این نظریه، ساختار مالکیت متمرکز خانوادگی به عنوان منشأ اصلی تضاد تحلیل می‌شود. تمرکز سهام در دست اعضای خانواده، گرچه امنیت و یکپارچگی نسبی ایجاد می‌کند، اما به مرور باعث ایجاد حلقه‌های وفاداری بسته، تعارض منافع، مقاومت در برابر تغییر و کندی در انطباق استراتژیک می‌شود (Le Breton-Miller & Miller, 2013).

مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

- تمرکز مالکیت خانوادگی^۲: تمرکز سهام و قدرت تصمیم‌گیری در دستان اعضای خانواده که موجب انسجام اولیه می‌شود اما در بلندمدت می‌تواند مانع تنوع دیدگاه و نوآوری گردد.
- وفاداری گروهی^۳: الگوی رفتاری مبتنی بر تعهد احساسی و همبستگی میان اعضای خانواده که گاه بر منطق کارایی و تصمیم‌گیری عقلانی اولویت می‌یابد.
- فشارهای پاسخ‌گویی بیرونی^۴: انتظارات بازار، رقبا، نهادهای نظارتی یا ذی‌نفعان خارج از خانواده که خواستار شفافیت، کارایی و عملکرد حرفه‌ای از سازمان هستند.
- کاهش بهره‌وری تصمیم‌گیری^۱: نتیجه ترجیح روابط خانوادگی بر شایسته‌سالاری و تحلیل حرفه‌ای، که به کندی، تعصب و تصمیمات ناکارآمد در سطوح راهبردی می‌انجامد.

¹ Loyalty-Efficiency Trade-off in Ownership Structures

² Family Ownership Concentration

³ In-group Loyalty

⁴ External Accountability Pressures



فرض بنیادین این نظریه آن است که رابطه میان تمرکز مالکیت و عملکرد سازمانی غیرخطی و متضاد است. در مراحل اولیه، تمرکز مالکیت به تصمیم‌گیری سریع، کاهش هزینه‌های نمایندگی و انسجام استراتژیک منجر می‌شود. اما با گذشت زمان و تثبیت روابط خانوادگی، این تمرکز تبدیل به ابزاری برای حفظ منافع گروه‌های خاص، حذف شفافیت و مقاومت در برابر حرفه‌ای‌سازی می‌شود. (Miller et al., 2010) بنابراین، تمرکز مالکیت نوعی دوگانگی ایجاد می‌کند: سرمایه اجتماعی در برابر افت پاسخ‌گویی. همچنین منشأ اصلی چالش در این نظریه اصطکاک میان ارزش‌های درونی وفاداری خانوادگی با منطق‌های بیرونی کارایی است. سازوکار چالش شامل دو سطح است:

- درون‌سازمانی: اعضای خانواده تمایل دارند موقعیت‌های کلیدی را در اختیار بستگان نزدیک قرار دهند، حتی اگر فاقد شایستگی باشند. این امر به کاهش کارایی عملیاتی، فرار استعدادهای بیرونی، و فرسایش مزیت رقابتی منجر می‌شود.

- برون‌سازمانی: تمرکز مالکیت مانع از شفاف‌سازی ساختارهای نظارتی می‌شود. نهادهای بیرونی (مانند بانک‌ها، سرمایه‌گذاران خطرپذیر یا شرکای استراتژیک) تمایل کمتری به همکاری دارند، چون احساس می‌کنند پاسخ‌گویی لازم وجود ندارد.

راهکارهای پیشنهادی نظریه و سازوکار رفع چالش به شرح زیر است:

- تنوع‌بخشی به ساختار مالکیت: فروش بخشی از سهام به سرمایه‌گذاران حرفه‌ای یا مؤسسات مالی به منظور تقویت نظارت بیرونی.

- استقلال هیئت‌مدیره: افزودن اعضای غیروابسته به خانواده در ترکیب هیئت‌مدیره برای افزایش کیفیت حکمرانی.

- توسعه ساختارهای پاسخ‌گویی² مانند گزارش‌دهی مالی شفاف، تعیین شاخص‌های عملکردی و تدوین منشور مالکیتی.

از نقاط قوت نظریه می‌توان به مواردی مانند توضیح دقیق و چندلایه از پدیده‌ای بسیار رایج در شرکت‌های خانوادگی (تمرکز مالکیت و مشکلات ناشی از آن) و فراهم‌سازی ابزار تحلیلی برای اصلاح ساختارهای مالکیتی بدون از بین بردن انسجام خانوادگی اشاره کرد و از محدودت‌های آن به مواردی مانند این مساله که پیاده‌سازی راهکارها نیازمند بلوغ نهادی و پذیرش از سوی نسل اول مالکیت است که معمولاً مقاومت می‌کنند، اشاره کرد و همچنین این نکته که نظریه بیشتر به سطح ساختاری توجه دارد و ممکن است عوامل فرهنگی یا روان‌شناختی را نادیده بگیرد.

کاربست در ایران: در فضای اقتصادی ایران، که اعتماد عمومی به بازار سرمایه و نظام‌های نظارتی پایین است، شرکت‌های خانوادگی معمولاً تمایلی به واگذاری سهام ندارند. این محافظه‌کاری در مالکیت، اگرچه در کوتاه‌مدت به کنترل بیشتر منجر می‌شود، اما در بلندمدت مانع رشد، نوآوری و رقابت‌پذیری می‌شود. راهکارهایی نظیر ایجاد نهادهای مالی خانوادگی، صندوق‌های سرمایه‌گذاری خانوادگی و تدوین دستورالعمل‌های مالکیتی می‌تواند به تعدیل این تضاد کمک کند.

¹ Decision-Making Efficiency Erosion

² Accountability Mechanisms



پ 18-1) نظریه نسل کشی و انتقال نسل در کسب و کارهای خانوادگی

نظریه نسل کشی و انتقال نسل در کسب و کارهای خانوادگی¹ در بستر مطالعات مدیریت کسب و کار خانوادگی و روانشناسی سازمانی شکل گرفته است و از دهه ۱۹۸۰ به بعد مورد توجه ویژه قرار گرفته است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که یکی از مهم‌ترین و چالش‌برانگیزترین مراحل در عمر کسب و کارهای خانوادگی، مرحله انتقال مالکیت و مدیریت از یک نسل به نسل بعدی است. (Handler, 1994) عدم موفقیت در این انتقال، عامل اصلی شکست یا کاهش کارایی بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی است.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- انتقال نسلی^۲: فرآیند واگذاری تدریجی یا ناگهانی مالکیت و رهبری کسب و کار از نسل فعلی به نسل بعدی در خانواده.
 - جانشینی مدیریتی: ^۳انتخاب، آماده‌سازی و استقرار اعضای نسل جدید در نقش‌های مدیریتی کلیدی به‌منظور تداوم کسب و کار.
 - تعارض بین نسل‌ها^۴: ناسازگاری‌های ارزشی، ارتباطی یا راهبردی میان نسل مؤسس و نسل‌های بعد که مانع انتقال روان قدرت و مسئولیت می‌شود
 - هویت خانوادگی و سازمانی^۵: درهم‌تنیدگی فرهنگ خانوادگی با فرهنگ سازمانی که می‌تواند منبع انسجام یا عامل اصطکاک در دوره گذار باشد.
- فرض اصلی و منطق درونی این نظریه این است که موفقیت کسب و کارهای خانوادگی به شدت به کیفیت فرآیند انتقال نسل وابسته است. فرآیندی که اگر به درستی مدیریت نشود، منجر به تعارض، کاهش اعتماد و در نهایت کاهش عملکرد سازمانی می‌شود. این نظریه بر این باور است که حفظ هویت خانوادگی در کنار ایجاد قابلیت‌های مدیریتی نسل جدید، شرط لازم برای بقا و رشد کسب و کار است (Lansberg, 1999).
- چالش اصلی در این نظریه تعارض هویتی و نقش‌های میان نسل‌هاست. سازوکار چالش شامل موارد زیر است:
- مقاومت نسل اول در واگذاری کنترل و مالکیت به نسل دوم، ناشی از نگرانی از دست دادن قدرت و هویت.
 - ناهمگونی ارزش‌ها، انتظارات و سبک‌های مدیریتی بین نسل‌ها که به تعارضات در تصمیم‌گیری و استراتژی منجر می‌شود.
 - عدم آمادگی نسل جدید در برخی موارد به دلیل نبود آموزش و تجربه کافی.
- راهکارها و سازوکار ادعایی نظریه برای رفع چالش به شرح زیر است:
- برنامه‌ریزی انتقال نسل منظم و شفاف که شامل آموزش و توانمندسازی نسل جدید است.
 - ایجاد نهادهای خانوادگی مانند شوراهای خانوادگی برای مدیریت تعارضات و حفظ ارزش‌های مشترک.
 - استفاده از مشاوران خارجی و هیئت‌مدیره مستقل برای کمک به فرآیند انتقال و کاهش تعارضات.

¹ Succession and Intergenerational Transfer in Family Business

² Generational Transfer

³ Succession Planning

⁴ Intergenerational Conflict

⁵ Family and Organizational Identity



تأکید بر اهمیت انتقال نسل به عنوان عامل کلیدی موفقیت و تداوم کسب و کار خانوادگی و ارائه راهکارهای مدیریتی مشخص برای مدیریت تعارضات بین نسلی را می‌توان از نقاط قوت نظریه دانست و محدودیت‌های آن را به این شرح برشمرد:

- تمرکز زیاد بر انتقال مدیریتی، گاهی نادیده گرفتن تأثیر عوامل بیرونی و محیطی بر کسب و کار.
- پیچیدگی‌های فرهنگی و روانشناختی نسل‌ها که ممکن است در هر خانواده متفاوت باشد و نظریه به سختی بتواند همه آن‌ها را پوشش دهد.

کاربست در ایران: با توجه به ساختارهای خانوادگی قوی و ارزش‌های فرهنگی خاص ایرانی، انتقال نسل در کسب و کارهای خانوادگی ایرانی با پیچیدگی‌های ویژه‌ای مواجه است. سنت‌های خانوادگی، تمایل به حفظ کنترل در نسل اول، و فقدان برنامه‌ریزی رسمی انتقال، چالش‌های جدی در مسیر تداوم کسب و کارها ایجاد می‌کند. ایجاد نهادهای رسمی و غیررسمی حمایتی و ترویج فرهنگ آموزش نسل جدید، از مهم‌ترین گام‌ها در این زمینه است.

پ 19-1) نظریه شبکه‌های اجتماعی و سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای خانوادگی

نظریه شبکه‌های اجتماعی و سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای خانوادگی¹ ریشه در مطالعات جامعه‌شناسی اقتصاد و مدیریت استراتژیک دارد و از دهه ۱۹۹۰ با توجه به اهمیت روابط و شبکه‌های اجتماعی در فرآیندهای اقتصادی شکل گرفته است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کسب و کارهای خانوادگی به‌طور قابل توجهی از سرمایه اجتماعی و شبکه‌های خانوادگی برای جذب سرمایه، ایجاد فرصت‌ها و کاهش ریسک استفاده می‌کنند (Granovetter, 1985).

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- سرمایه اجتماعی²: مجموعه‌ای از منابع نهفته در روابط اجتماعی که شامل اعتماد، هنجارها، و شبکه‌های پشتیبان است و به تسهیل کنش‌های اقتصادی کمک می‌کند.
- شبکه‌های خانوادگی³: روابط ساختاریافته میان اعضای خانواده گسترده که برای اشتراک منابع، اطلاعات و فرصت‌های کسب و کار مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- سرمایه‌گذاری مبتنی بر روابط⁴: تأمین منابع مالی یا غیرمالی بر پایه اعتماد، سابقه تعامل و روابط شخصی، به‌جای ارزیابی‌های صرفاً اقتصادی یا قراردادی
- اعتماد و وفاداری در شبکه‌ها⁵: حس تعهد، حمایت و پیش‌بینی‌پذیری در روابط خانوادگی و اجتماعی که ریسک تعاملات اقتصادی را کاهش می‌دهد و انسجام را تقویت می‌کند.

فرض اصلی و منطق درونی این نظریه بر این است که شبکه‌های اجتماعی خانوادگی نقش حیاتی در تأمین منابع مالی، اطلاعات و حمایت‌های غیررسمی دارند که در کسب و کارهای خانوادگی، به‌خصوص در مراحل اولیه و توسعه، به

¹ Social Networks and Investment in Family Businesses

² Social Capital

³ Family Networks

⁴ Relational Investment

⁵ Trust and Loyalty



افزایش موفقیت و پایداری کمک می‌کنند. شبکه‌های اجتماعی می‌توانند جایگزین یا مکمل بازارهای رسمی سرمایه باشند و با کاهش هزینه‌های مبادله، قدرت رقابتی کسب‌وکار را افزایش دهند (Nahapiet & Ghoshal, 1998). چالش اصلی مورد نظر این نظریه تعادل میان استفاده از شبکه‌های محدود خانوادگی و گسترش شبکه‌های فراتر از خانواده‌ها است. سازوکار چالش شامل:

- محدودیت منابع و اطلاعات در شبکه‌های بسته خانوادگی که ممکن است به کمبود فرصت‌های نوآوری و سرمایه‌گذاری منجر شود.
 - خطر گرفتار شدن در شبکه‌های کوچک و غیرمتنوع که توانایی رقابت در بازارهای بزرگتر را کاهش می‌دهد.
 - تعارضات و فشارهای اجتماعی در شبکه‌های خانوادگی که می‌تواند تصمیم‌گیری‌های اقتصادی را پیچیده کند. راهکارهای نظری و سازوکار رفع چالش نیز به شرح زیر است:
 - گسترش شبکه‌های اجتماعی به خارج از دایره خانواده با مشارکت در تشکلهای انجمن‌ها و شبکه‌های صنعتی.
 - توسعه اعتماد بر پایه شفافیت و منافع مشترک در شبکه‌های فراتر از خانواده.
 - استفاده از فناوری‌های نوین برای ایجاد شبکه‌های ارتباطی گسترده‌تر و کارآمدتر.
- از جمله نقاط قوت نظریه می‌توان بر تأکید بر نقش روابط اجتماعی در اقتصاد خانواده و کسب‌وکارهای خانوادگی که اغلب در نظریه‌های سنتی نادیده گرفته می‌شود و همچنین ارائه چارچوبی برای تحلیل منابع غیرمالی و تأثیر آنها بر موفقیت کسب‌وکار اشاره کرد و محدودیت‌های آن را شامل موارد زیر دانست:
- ممکن است تحلیل‌های نظری به شدت بر روابط خانوادگی متمرکز شوند و کمتر به شرایط بازار و رقابت توجه کنند.
 - دشواری در کمی‌سازی و سنجش دقیق سرمایه اجتماعی و تأثیر آن بر عملکرد اقتصادی.
- کاربست در ایران: در ایران، روابط خانوادگی و شبکه‌های اجتماعی نقش بسیار پررنگی در فرآیندهای اقتصادی ایفا می‌کنند. کسب‌وکارهای خانوادگی اغلب بر پایه اعتماد خانوادگی و شبکه‌های محدود عمل می‌کنند که این امر هم فرصت و هم محدودیت ایجاد می‌کند. توسعه شبکه‌های فراتر از خانواده، ترویج شفافیت و استفاده از فناوری اطلاعات می‌تواند به افزایش ظرفیت جذب سرمایه و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند.

پ 20-1) نظریه فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر موفقیت کسب و کارهای خانوادگی¹ از مطالعات مدیریت سازمان و روانشناسی صنعتی و سازمانی نشأت گرفته و در دهه‌های اخیر اهمیت ویژه‌ای یافته است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی، به‌ویژه در کسب‌وکارهای خانوادگی که هویت خانوادگی و سازمانی در هم تنیده‌اند، نقش کلیدی در پایداری، نوآوری و موفقیت بلندمدت ایفا می‌کند (Schein, 1983; Denison, 1990). مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

¹ Organizational Culture and Its Impact on Family Business Success



- فرهنگ سازمانی¹: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رفتارهای مشترک که شیوه تعامل، تصمیم‌گیری و عملکرد اعضای سازمان را شکل می‌دهد.
- ارزش‌ها و باورهای خانوادگی²: اصول و نگرش‌های بنیادینی که درون خانواده شکل گرفته‌اند و بر نحوه مدیریت، رهبری و جهت‌گیری راهبردی کسب‌وکار تأثیر می‌گذارند.
- هویت مشترک سازمانی و خانوادگی³: درهم‌تنیدگی احساس تعلق به خانواده و سازمان که موجب شکل‌گیری یک فرهنگ منحصربه‌فرد و انسجام در تصمیم‌گیری و رفتار جمعی می‌شود.
- نوآوری و تطبیق‌پذیری فرهنگی⁴: توانایی کسب‌وکار برای حفظ ارزش‌های اصلی در عین سازگاری با تغییرات محیطی و پذیرش ایده‌ها و فرآیندهای نوین.

فرض اصلی و منطق درونی این نظریه بر این است که فرهنگ قوی، مثبت و همسو با ارزش‌های خانوادگی، زمینه‌ساز انسجام داخلی، اعتماد و انگیزه برای تلاش بیشتر در کسب‌وکارهای خانوادگی است. همچنین فرهنگ باز و تطبیق‌پذیر، امکان نوآوری و پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی را فراهم می‌کند (Denison & Mishra, 1995). چالش اصلی ادعایی در این نظریه توازن بین حفظ ارزش‌های سنتی خانوادگی و پذیرش نوآوری و تغییرات محیطی و سازوکار آن به شرح زیر است:

- مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی به دلیل وابستگی عاطفی به سنت‌ها و ارزش‌های خانوادگی.
- تضاد بین فرهنگ غالب سازمانی و نسل‌های جدید که ممکن است خواهان سبک‌های مدیریتی متفاوت باشند.

- احتمال انسداد نوآوری به دلیل فرهنگ بسته و محافظه‌کارانه.
 - راهکارها و سازوکار پیشنهادی این نظریه برای رفع چالش به شرح زیر است:
 - ترویج فرهنگ یادگیری مستمر و باز بودن نسبت به ایده‌های جدید.
 - ایجاد فضای گفتگو و مشارکت بین نسلی برای تطبیق ارزش‌ها با نیازهای روز.
 - استفاده از رهبران فرهنگی توانمند که بتوانند پلی میان نسل‌ها و ارزش‌ها ایجاد کنند.
- از نقاط قوت نظریه می‌توان به توجه به بعد انسانی و فرهنگی که اغلب در تحلیل‌های اقتصادی و مدیریتی کم‌رنگ دیده می‌شود و ارائه راهکارهای ملموس برای بهبود عملکرد و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی از طریق تغییر فرهنگی اشاره کرد و پیچیدگی اندازه‌گیری و تغییر فرهنگ سازمانی در عمل و نیاز به زمان طولانی برای تحقق تغییرات فرهنگی واقعی و پایدار را از نقاط ضعف آن دانست.

کاربست در ایران: در فضای کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی، فرهنگ سازمانی غالباً ریشه در سنت‌ها و ارزش‌های خانوادگی دارد که می‌تواند هم نقطه قوت و هم مانع باشد. فرهنگ محافظه‌کار و احترام به سلسله‌مراتب گاهی مانع

¹ Organizational Culture

² Family Values and Beliefs

³ Shared Organizational and Family Identity

⁴ Innovation and Cultural Adaptability



نوآوری و تغییر می‌شود. ترویج فرهنگ یادگیری و انعطاف‌پذیری فرهنگی، به ویژه در نسل‌های جدید، برای توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی حیاتی است.

پ 21-1) نظریه حاکمیت شرکتی در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه حاکمیت شرکتی در کسب و کارهای خانوادگی¹ از مطالعات مدیریت استراتژیک، حقوق تجارت و اقتصاد سازمانی منشعب شده است و در سال‌های اخیر به دلیل اهمیت ویژه حاکمیت شرکتی در موفقیت و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی مورد توجه قرار گرفته است. حاکمیت شرکتی به مجموعه قواعد، فرآیندها و سازوکارهایی اطلاق می‌شود که ساختار تصمیم‌گیری و کنترل سازمان را تنظیم می‌کند. (Shleifer & Vishny, 1997) در کسب‌وکارهای خانوادگی، ترکیب نقش‌های مالکیت و مدیریت، چالش‌های خاصی ایجاد می‌کند که نیازمند چارچوب‌های اختصاصی است.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- حاکمیت شرکتی²: مجموعه‌ای از سازوکارها و ساختارها که برای هدایت، نظارت و کنترل شرکت و تضمین منافع ذی‌نفعان طراحی شده‌اند.
- هیئت‌مدیره مستقل³: نهادهی متشکل از اعضای غیرخانوادگی که به‌منظور ارتقاء نظارت، توازن قدرت و کاهش سوگیری در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک فعالیت می‌کند.
- تعارض منافع مالک-مدیر⁴: ناهم‌سویی احتمالی میان منافع خانوادگی مالک (یا مالکان) و مصالح حرفه‌ای کسب‌وکار که می‌تواند بر کارایی و عدالت سازمانی اثر منفی بگذارد.
- شفافیت و پاسخ‌گویی⁵: الزام به ارائه اطلاعات روشن، قابل‌دسترسی و قابل‌راستی‌آزمایی و پاسخ‌گو بودن مدیران نسبت به تصمیمات و عملکرد خود در برابر ذی‌نفعان.

فرض اصلی و منطق درونی این نظریه این است که حاکمیت شرکتی مؤثر، با ایجاد سازوکارهای کنترل و پاسخ‌گویی، تعارضات درون‌سازمانی را کاهش داده و عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی را بهبود می‌بخشد. حضور اعضای مستقل در هیئت‌مدیره و ایجاد نظام‌های گزارش‌دهی شفاف، از عوامل کلیدی موفقیت هستند (Anderson & Reeb, 2003). چالش اصلی مورد ادعای این نظریه تعارض بین منافع خانوادگی و منافع سازمانیاست که منجر به پیچیدگی‌های مدیریتی و کاهش کارایی می‌شود. سازوکار چالش شامل موارد زیر است:

- کنترل متمرکز توسط اعضای خانواده که ممکن است منجر به کاهش شفافیت و سوءمدیریت شود.
- دشواری در جذب مدیران حرفه‌ای به دلیل فشارهای خانوادگی.

¹ Corporate Governance in Family Businesses

² Corporate Governance

³ Independent Board of Directors

⁴ Owner-Manager Conflict

⁵ Transparency and Accountability



- مقاومت در برابر ایجاد هیئت‌مدیره مستقل به دلیل ترس از از دست دادن کنترل. راهکارها و سازوکارهای رفع چالش از منظر این نظریه به شرح زیر است:
 - تاسیس هیئت‌مدیره با ترکیب اعضای خانوادگی و مستقل برای تعادل قدرت.
 - تدوین سیاست‌های حاکمیت شفاف و ایجاد سازوکارهای پاسخ‌گویی منظم.
 - آموزش اعضای خانواده و مدیران درباره اهمیت حاکمیت شرکتی.
- تمرکز بر نقش ساختارهای نهادی در بهبود عملکرد و کاهش تعارضات و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود مدیریت و کنترل کسب‌وکارهای خانوادگی را می‌توان از نقاط قوت و موارد زیر را از محدودیت‌های این نظریه دانست:
- ممکن است در عمل، مقاومت خانوادگی مانع پیاده‌سازی کامل حاکمیت شرکتی شود.
 - چارچوب‌ها ممکن است به اندازه کافی به تنوع فرهنگی و ساختاری کسب‌وکارهای خانوادگی توجه نکنند.
- کاربست در ایران: در ایران، به دلیل ماهیت سنتی کسب‌وکارهای خانوادگی و ضعف نظام‌های نظارتی، حاکمیت شرکتی ضعیف است و نقش هیئت‌مدیره‌های مستقل بسیار محدود است. تقویت آگاهی و فرهنگ حاکمیت شرکتی و ایجاد نهادهای نظارتی مؤثر، از اولویت‌های مهم برای ارتقاء پایداری و شفافیت کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی است.

پ 22-1) نظریه رهبری خانوادگی و سبک‌های مدیریت در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه رهبری خانوادگی و سبک‌های مدیریتی در کسب و کارهای خانوادگی¹ از مطالعات روانشناسی سازمانی، مدیریت رفتار و رهبری ناشی شده و به ویژه در زمینه کسب‌وکارهای خانوادگی مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سبک رهبری اعضای خانواده تأثیر مستقیم و عمیقی بر فرهنگ سازمانی، تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد کلی کسب‌وکار دارد (Davis, Allen, & Hayes, 2010). همچنین تعادل بین رهبری خانواده و رهبری حرفه‌ای یک چالش مهم است.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- سبک‌های رهبری خانوادگی²: الگوهای رفتاری و تصمیم‌گیری‌ای که رهبران خانواده در هدایت کسب‌وکار اتخاذ می‌کنند، مانند رهبری کاریزماتیک، محافظه‌کار یا مشارکتی.
- رهبری اقتضایی³: رویکردی که بر تطبیق سبک رهبری با موقعیت‌ها، نیازهای کسب‌وکار و ویژگی‌های نسل‌های مختلف تأکید دارد.
- تعادل بین رهبری خانوادگی و حرفه‌ای⁴: توانایی ایجاد هماهنگی میان نفوذ عاطفی و ارزش‌محور خانواده با الزامات حرفه‌ای، تخصصی و کارکردی مدیریت مدرن
- تأثیر عاطفی در رهبری⁵: نقش احساسات، روابط نزدیک و تعهدات خانوادگی در شکل‌دهی به تصمیمات، ارتباطات و نحوه هدایت کسب‌وکار توسط رهبران خانوادگی

¹ Family Leadership and Management Styles in Family Businesses

² Family Leadership Styles

³ Contingency Leadership

⁴ Balancing Family and Professional Leadership

⁵ Emotional Influence in Leadership



فرض اصلی و منطق درونی این نظریه این است که سبک‌های رهبری خانوادگی، بسته به نوع شخصیت رهبران و ساختار خانوادگی، می‌توانند مثبت یا منفی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر بگذارند. رهبران کاریزماتیک و حمایت‌گر می‌توانند انسجام و انگیزه را افزایش دهند، اما سبک‌های اقتدارگرایانه یا سلطه‌جویانه ممکن است باعث تعارض و کاهش رضایت کارکنان شوند (Kellermanns & Eddleston, 2004).

چالش اصلی مورد ادعای این نظریه تضاد بین نقش‌های خانوادگی و نقش‌های مدیریتی است. سازوکار چالش شامل مواردی از جمله موارد زیر است:

- فشارهای عاطفی و خانوادگی که می‌تواند بر تصمیمات مدیریتی اثرگذار باشد.
- نبود تفکیک واضح بین روابط خانوادگی و نقش‌های سازمانی.
- مشکلات در انتقال رهبری به نسل بعدی با سبک‌های متفاوت.

راهکارها و سازوکار رفع چالش یادشده از منظر این نظریه به شرح زیر است:

- آموزش رهبری و توسعه مهارت‌های مدیریتی در اعضای خانواده.
 - ایجاد ساختارهای رسمی و شفاف برای نقش‌ها و مسئولیت‌ها.
 - استفاده از مشاوران و مربیان حرفه‌ای برای تسهیل فرآیند رهبری و انتقال آن.
- از جمله نقاط قوت نظریه می‌توان به توجه ویژه به بعد انسانی و عاطفی در رهبری کسب‌وکارهای خانوادگی و ارائه چارچوب برای مدیریت تعارضات ناشی از نقش‌های دوگانه اشاره کرد و تأثیر عوامل فرهنگی و فردی که در نظریه به صورت کلی مطرح شده و ممکن است در هر خانواده متفاوت باشد، و نیز نیاز به مطالعات بیشتر برای سنجش تأثیر سبک‌های مختلف رهبری در کسب‌وکارهای خانوادگی با ساختارهای متنوع را از محدودیت‌های آن دانست.
- کاربست در ایران: با توجه به اهمیت روابط خانوادگی و نقش‌های سنتی در ایران، سبک رهبری اغلب مبتنی بر اقتدار و احترام به سلسله‌مراتب است. این می‌تواند هم فرصت و هم چالش باشد. ترویج رهبری مشارکتی و حرفه‌ای، همراه با حفظ ارزش‌های خانوادگی، به بهبود عملکرد و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی کمک می‌کند.

پ 23-1) نظریه نوآوری و یادگیری سازمانی در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه نوآوری و یادگیری سازمانی در کسب و کارهای خانوادگی¹ در حوزه مدیریت استراتژیک و نظریه سازمانی توسعه یافته و اهمیت نوآوری و یادگیری مستمر را برای بقای کسب‌وکارهای خانوادگی برجسته می‌کند. تحقیقات نشان داده‌اند که کسب‌وکارهای خانوادگی با توجه به ساختار خاص خود، هم فرصت‌ها و هم موانع ویژه‌ای برای نوآوری و یادگیری دارند

(De Massis, Frattini, & Lichtenthaler, 2013).

مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

¹ Innovation and Organizational Learning in Family Businesses



- نوآوری^۱: توانایی ایجاد، توسعه و پیاده‌سازی ایده‌های جدید در محصولات، فرآیندها یا مدل‌های کسب‌وکار برای حفظ رقابت‌پذیری و رشد پایدار
 - یادگیری سازمانی: فرآیند مستمر کسب، تفسیر و به‌کارگیری دانش در سطوح فردی و جمعی برای بهبود عملکرد و انطباق با تغییرات محیطی^۲
 - انتقال دانش بین نسلی^۳: فرآیند انتقال تجربیات، مهارت‌ها و ارزش‌ها از نسل‌های پیشین به نسل‌های بعدی در درون خانواده کسب‌وکار.
 - ظرفیت یادگیری^۴: توان بالقوه سازمان برای شناسایی نیازهای دانشی، جذب اطلاعات جدید، و تبدیل آن به رفتارها و قابلیت‌های سازمانی اثربخش
- فرض اصلی و منطق درونی این نظریه بر این مبنا است که کسب‌وکارهای خانوادگی موفق آن‌هایی هستند که توانایی یادگیری مستمر و نوآوری دارند و این توانایی به وسیله انتقال دانش میان نسل‌ها و فرهنگ یادگیری فعال می‌شود. در عین حال، مقاومت در برابر تغییرات و ساختارهای سنتی می‌تواند مانع نوآوری شود (Crossan, Lane, & White, 1999).
- چالش اصلی مورد ادعا در این نظریه، تعادل میان حفظ میراث خانوادگی و پذیرش نوآوری‌های جدید و سازوکار چالش شامل موارد زیر است:
- مقاومت نسل اول در پذیرش تغییرات و فناوری‌های نوین به دلیل وابستگی به روش‌های سنتی.
 - فقدان سیستم‌های رسمی برای انتقال دانش و آموزش نسل جدید.
 - فشارهای فرهنگی که ممکن است نوآوری را به عنوان تهدیدی برای ارزش‌های خانوادگی تلقی کنند.
 - راهکارها و سازوکار رفع چالش براساس این نظریه به شرح زیر است:
 - ایجاد ساختارهای یادگیری سازمانی رسمی و غیررسمی برای انتقال دانش.
 - ترویج فرهنگ نوآوری با تشویق به ریسک‌پذیری و پذیرش اشتباهات.
 - استفاده از فناوری‌های نوین و سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های نسل جدید.
- از نقاط قوت نظریه می‌توان به ترکیب بعد فرهنگی و سازمانی در بررسی نوآوری و یادگیری و توجه به انتقال دانش به عنوان عامل کلیدی موفقیت در کسب‌وکارهای خانوادگی اشاره کرد و محدودیت در تعمیم نتایج به تمام کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی و نیاز به مطالعات طولی برای درک بهتر فرآیند یادگیری بین نسلی را از جمله محدودیت‌های آن دانست.
- کاربست در ایران: در ایران، کسب‌وکارهای خانوادگی اغلب با چالش‌هایی در زمینه نوآوری و یادگیری مواجه‌اند که ناشی از ساختارهای سنتی و نگرش‌های محافظه‌کارانه است. تقویت فرهنگ یادگیری، تشویق به پذیرش فناوری‌های نوین و ایجاد بسترهای انتقال دانش بین نسلی از اولویت‌های توسعه این کسب‌وکارها محسوب می‌شود.

¹ Innovation

² Organizational Learning

³ Intergenerational Knowledge Transfer

⁴ Learning Capacity



پ 24-1) نظریه پایداری و توسعه پایدار در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه پایداری و توسعه پایدار در کسب و کارهای خانوادگی^۱ از مطالعات مدیریت استراتژیک و مسئولیت اجتماعی سازمانی (CSR) برگرفته شده است و به اهمیت تأمین منافع نسل‌های آینده از طریق پایداری در کسب‌وکارهای خانوادگی تأکید دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل چشم‌انداز بلندمدت و تعهدات خانوادگی، ظرفیت ویژه‌ای برای تحقق توسعه پایدار دارند (Bammens, Voordeckers, & Van Gils, 2011).

مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

- پایداری^۲: توانایی کسب‌وکار برای حفظ عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی خود در بلندمدت بدون به خطر انداختن منابع آینده.
 - توسعه پایدار^۳: رویکردی متوازن به رشد اقتصادی که به‌طور همزمان نیازهای نسل فعلی را تأمین کرده و منابع لازم برای نسل‌های آینده را حفظ می‌کند.
 - مسئولیت اجتماعی خانواده^۴: تعهد ارزشی و عملی اعضای خانواده مالک به ایفای نقش مثبت در جامعه، محیط‌زیست و ذی‌نفعان کسب‌وکار.
 - تعهد بلندمدت^۵: گرایش ذاتی خانواده‌های صاحب کسب‌وکار به تصمیم‌گیری‌هایی با افق زمانی طولانی‌مدت به‌منظور حفظ میراث و منافع بین‌نسلی.
- فرض اصلی و منطق درونی این نظریه بر این است که کسب‌وکارهای خانوادگی با دیدگاه نسل‌محور، بیش‌تر به حفظ منابع و محیط زیست و همچنین تأمین منافع اجتماعی توجه دارند. این دیدگاه به شکل‌گیری سیاست‌ها و استراتژی‌هایی منجر می‌شود که تعادل میان اهداف اقتصادی، اجتماعی و محیطی را حفظ می‌کند (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012).

چالش اصلی از منظر این نظریه تعادل بین منافع کوتاه‌مدت اقتصادی و اهداف بلندمدت پایداری است. سازوکار چالش شامل موارد زیر است:

- فشار برای سودآوری فوری که ممکن است با اهداف پایداری در تعارض باشد.
- محدودیت منابع مالی و تخصصی برای اجرای برنامه‌های پایداری.
- عدم آگاهی کافی اعضای خانواده و مدیران درباره اهمیت پایداری.

راهکارها و سازوکار رفع چالش نیز توسط این نظریه به شرح زیر ارائه شده است:

- آموزش و فرهنگ‌سازی در زمینه توسعه پایدار در میان اعضای خانواده و مدیران.
- تدوین سیاست‌های استراتژیک که اهداف مالی و پایداری را همزمان دنبال کنند.
- بهره‌گیری از فناوری‌های سبز و نوآوری در محصولات و فرآیندها.

¹ Sustainability and Sustainable Development in Family Businesses

² Sustainability

³ Sustainable Development

⁴ Family Social Responsibility

⁵ Long-term Commitment



تأکید بر دیدگاه بلندمدت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کسب‌وکارهای خانوادگی و ارائه چارچوبی برای تلفیق اهداف اقتصادی و زیست‌محیطی از نقاط قوت و چالش در اندازه‌گیری و گزارش‌دهی عملکرد پایداری و همچنین محدودیت‌های اجرایی به ویژه در کسب‌وکارهای خانوادگی کوچک و متوسط از جمله محدودیت‌های این نظریه است. کاربست در ایران: در ایران، توجه به مسائل محیط زیستی و توسعه پایدار در کسب‌وکارهای خانوادگی هنوز در مراحل ابتدایی است. با توجه به حساسیت‌های فرهنگی و اقتصادی، ایجاد بسترهای حمایتی و آموزش‌های تخصصی می‌تواند نقش مهمی در گسترش رویکردهای پایداری ایفا کند.

پ 25-1) نظریه شبکه‌های تعاملی و همکاری بین کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه شبکه‌های تعاملی و همکاری بین کسب و کارهای خانوادگی¹ در بستر مطالعات مدیریت استراتژیک و شبکه‌های کسب‌وکار شکل گرفته است و به نقش همکاری و تعامل میان کسب‌وکارهای خانوادگی در ایجاد مزیت رقابتی و توسعه پایدار می‌پردازد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کسب‌وکارهای خانوادگی با ایجاد و بهره‌برداری از شبکه‌های تعاملی، می‌توانند منابع و دانش خود را به اشتراک گذاشته و فرصت‌های جدیدی ایجاد کنند (Gulati, 1998).

مفاهیم کلیدی نظریه

- شبکه‌های تعاملی²: روابط ساختارمند میان کسب‌وکارهای خانوادگی که با هدف تبادل منابع، اطلاعات و حمایت‌های متقابل شکل می‌گیرند.
- همکاری و اتحاد استراتژیک³: هم‌افزایی میان دو یا چند کسب‌وکار خانوادگی برای دستیابی به اهداف مشترک مانند ورود به بازار جدید یا نوآوری.
- اشتراک منابع و دانش⁴: فرآیند به‌اشتراک‌گذاری دارایی‌های فیزیکی، مالی و دانشی میان اعضای شبکه برای افزایش بهره‌وری و یادگیری سازمانی.
- مزیت رقابتی تعاملی⁵: برتری رقابتی حاصل از همکاری‌ها و پیوندهای مستمر میان کسب‌وکارهای خانوادگی که امکان پاسخ سریع‌تر به تحولات بازار را فراهم می‌آورد.

فرض اصلی و منطق درونی این نظریه بر این است که کسب‌وکارهای خانوادگی با ایجاد شبکه‌های تعاملی و همکاری‌های استراتژیک می‌توانند توان رقابتی خود را افزایش دهند. این همکاری‌ها موجب افزایش دسترسی به منابع، کاهش ریسک و افزایش انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات محیطی می‌شود (Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996).

¹ Interactive Networks and Collaboration among Family Businesses

² Interactive Networks

³ Strategic Alliances

⁴ Resource and Knowledge Sharing

⁵ Relational Competitive Advantage



چالش اصلی مورد ادعا در این نظریه حفظ تعادل بین منافع فردی و منافع شبکه است. سازوکار چالش شامل موارد زیر است:

- ترس از از دست دادن کنترل و محرمانگی در همکاری‌ها.
 - تعارض منافع و عدم هماهنگی اهداف میان کسب‌وکارهای خانوادگی.
 - محدودیت‌های فرهنگی و روانشناختی در پذیرش همکاری‌های گسترده.
 - راهکارها و سازوکار رفع چالش نیز از دیدگاه این نظریه به شرح زیر است:
 - ایجاد چارچوب‌های قراردادی و اعتمادسازی برای تضمین همکاری‌های پایدار.
 - توسعه فرهنگ همکاری و یادگیری جمعی در میان اعضای شبکه.
 - استفاده از نهادهای واسطه مانند اتاق‌های بازرگانی و تشکلهای صنفی برای تسهیل همکاری‌ها.
- تاکید بر اهمیت روابط و همکاری در فضای کسب‌وکار خانوادگی که به تنهایی نمی‌توانند به همه منابع دسترسی داشته باشند و ارائه راهکارهایی برای گسترش مزیت رقابتی از طریق شبکه‌سازی و تعامل از نقاط قوت و پیچیدگی مدیریت شبکه‌های تعاملی و نیاز به مهارت‌های خاص و همچنین دشواری در حفظ تعادل منافع و اعتماد بلندمدت میان کسب‌وکارها از محدودیت‌های این نظریه است.
- کاربست در ایران: در ایران، همکاری بین کسب‌وکارهای خانوادگی با چالش‌هایی مانند رقابت سنتی، فقدان فرهنگ اعتماد و موانع حقوقی مواجه است. تقویت نهادهای واسطه، ترویج فرهنگ همکاری و آموزش مهارت‌های شبکه‌سازی می‌تواند به بهبود همکاری‌ها و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند.

پ 26-1) نظریه شبکه‌های تعاملی و همکاری بین کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه شبکه‌های تعاملی و همکاری بین کسب و کارهای خانوادگی^۱ در بستر مطالعات مدیریت استراتژیک و شبکه‌های کسب‌وکار شکل گرفته است و به نقش همکاری و تعامل میان کسب‌وکارهای خانوادگی در ایجاد مزیت رقابتی و توسعه پایدار می‌پردازد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کسب‌وکارهای خانوادگی با ایجاد و بهره‌برداری از شبکه‌های تعاملی، می‌توانند منابع و دانش خود را به اشتراک گذاشته و فرصت‌های جدیدی ایجاد کنند (Gulati, 1998).

مفاهیم کلیدی نظریه شبکه‌های تعاملی و همکاری بین کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- شبکه‌های تعاملی^۲: روابط ساختاریافته و مستمر میان کسب‌وکارهای خانوادگی که به تبادل منابع و دانش منجر می‌شود.
- همکاری و اتحاد استراتژیک^۳: مشارکت هدفمند میان کسب‌وکارها برای دستیابی به اهداف مشترک مانند ورود به بازارهای جدید یا توسعه محصولات.

¹ Interactive Networks and Collaboration among Family Businesses

² Interactive Networks

³ Strategic Alliances



- اشتراک منابع و دانش^۱: فرآیند به اشتراک گذاری دارایی‌های مادی، مالی و دانشی برای افزایش کارایی و یادگیری سازمانی در شبکه.
- مزیت رقابتی تعاملی^۲: برتری ناشی از روابط و همکاری‌های شبکه‌ای که باعث افزایش قدرت رقابت و انعطاف‌پذیری کسب‌وکارهای خانوادگی می‌شود.

فرض اصلی و منطق درونی این نظریه بر این است که کسب‌وکارهای خانوادگی با ایجاد شبکه‌های تعاملی و همکاری‌های استراتژیک می‌توانند توان رقابتی خود را افزایش دهند. این همکاری‌ها موجب افزایش دسترسی به منابع، کاهش ریسک و افزایش انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات محیطی می‌شود (Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996).

- چالش اصلی در این نظریه حفظ تعادل بین منافع فردی و منافع شبکه‌هاست. سازوکار چالش شامل موارد زیر است:
- ترس از از دست دادن کنترل و محرمانگی در همکاری‌ها.
 - تعارض منافع و عدم هماهنگی اهداف میان کسب‌وکارهای خانوادگی.
 - محدودیت‌های فرهنگی و روانشناختی در پذیرش همکاری‌های گسترده.
 - راهکارها و سازوکار رفع چالش نیز از دیدگاه نظریه به شرح زیر است:
 - ایجاد چارچوب‌های قراردادی و اعتمادسازی برای تضمین همکاری‌های پایدار.
 - توسعه فرهنگ همکاری و یادگیری جمعی در میان اعضای شبکه.
 - استفاده از نهادهای واسطه مانند اتاق‌های بازرگانی و تشکلهای صنفی برای تسهیل همکاری‌ها.
- از نقاط قوت نظریه می‌توان به تاکید بر اهمیت روابط و همکاری در فضای کسب‌وکار خانوادگی که به تنهایی نمی‌توانند به همه منابع دسترسی داشته باشند و همچنین ارائه راهکارهایی برای گسترش مزیت رقابتی از طریق شبکه‌سازی و تعامل اشاره کرد. پیچیدگی مدیریت شبکه‌های تعاملی و نیاز به مهارت‌های خاص و دشواری در حفظ تعادل منافع و اعتماد بلندمدت میان کسب‌وکارها را نیز می‌توان از محدودیت‌های نظریه دانست.
- کاربست در ایران: در ایران، همکاری بین کسب‌وکارهای خانوادگی با چالش‌هایی مانند رقابت سنتی، فقدان فرهنگ اعتماد و موانع حقوقی مواجه است. تقویت نهادهای واسطه، ترویج فرهنگ همکاری و آموزش مهارت‌های شبکه‌سازی می‌تواند به بهبود همکاری‌ها و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند.

پ 27-1) نظریه جانشینی و انتقال نسل در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه جانشینی و انتقال نسل در کسب و کارهای خانوادگی^۳ یکی از بنیادی‌ترین مباحث در مطالعات کسب‌وکارهای خانوادگی است که در حوزه مدیریت استراتژیک، روانشناسی سازمانی و جامعه‌شناسی اقتصادی شکل گرفته است.

¹ Resource and Knowledge Sharing

² Relational Competitive Advantage

³ Succession and Intergenerational Transfer in Family Businesses



جانشینی به فرآیند انتقال مدیریت و مالکیت از نسل فعلی به نسل بعدی اطلاق می‌شود که چالش‌های خاصی دارد و نقش کلیدی در بقا و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی ایفا می‌کند (Lansberg, 1988).

مفاهیم کلیدی نظریه جانشینی و انتقال نسل در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:
فرآیند جانشینی^۱: مجموعه مراحل برنامه‌ریزی شده برای انتقال رهبری و مدیریت از نسلی به نسل دیگر.
انتقال مالکیت^۲: واگذاری رسمی حقوق مالکیت شرکت از نسل قدیم به نسل جدید.
آمادگی نسل بعدی^۳: میزان مهارت، دانش و توانمندی‌های نسل جدید برای پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی و مالکیتی.

تعارضات بین نسلی^۴: اختلافات و تعارض‌هایی که به دلیل تفاوت‌های دیدگاه، ارزش‌ها و انتظارات میان نسل‌ها به وجود می‌آید.

فرض اصلی و منطق درونی این نظریه بر این مبنا است که موفقیت در جانشینی مستلزم برنامه‌ریزی دقیق، آموزش نسل بعدی و مدیریت تعارضات بین نسلی است. جانشینی ناموفق می‌تواند به سقوط کسب‌وکار و از بین رفتن سرمایه اجتماعی منجر شود (Handler, 1994).

چالش اصلی در این نظریه تضاد بین خواسته‌های نسل فعلی و نسل آینده است. سازوکار چالش شامل موارد زیر است:

- مقاومت نسل فعلی در واگذاری کنترل و قدرت.
 - عدم آمادگی و توانمندی نسل بعدی برای مدیریت کسب‌وکار.
 - تعارضات خانوادگی و اختلافات ارزش‌ها و دیدگاه‌ها.
- راهکارها و سازوکار رفع چالش از منظر نظریه جانشینی و انتقال نسل در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- تدوین برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت برای نسل جدید.
 - ایجاد فرآیندهای رسمی و شفاف برای انتقال مالکیت و مدیریت.
 - استفاده از مشاوران حرفه‌ای و تسهیلگرهای جانشینی.
- تمرکز بر بعد حیاتی و زمان‌مند کسب‌وکارهای خانوادگی و ارائه راهکارهای عملی برای حفظ پایداری و موفقیت در انتقال نسل از نقاط قوت و پیچیدگی‌های عاطفی و خانوادگی که ممکن است برنامه‌ریزی‌ها را دچار اختلال کند و همچنین تفاوت‌های فرهنگی که بر فرآیند جانشینی تأثیر می‌گذارد، از محدودیت‌های نظریه است.
- کاربست در ایران: در ایران، فرآیند جانشینی اغلب با موانع فرهنگی و ساختاری روبروست. تمایل به حفظ کنترل در نسل فعلی و عدم آمادگی کافی نسل بعدی، چالش‌های جدی ایجاد می‌کند. برنامه‌ریزی دقیق، آموزش و مشاوره تخصصی برای بهبود فرآیند جانشینی ضروری است.

¹ Succession Process

² Ownership Transfer

³ Next Generation Readiness

⁴ Intergenerational Conflicts



پ 28-1) نظریه سرمایه اجتماعی و نقش آن در موفقیت کسب و کارهای خانوادگی

نظریه سرمایه اجتماعی و نقش آن در موفقیت کسب و کارهای خانوادگی¹ از مطالعات جامعه‌شناسی، مدیریت و اقتصاد سازمانی شکل گرفته است و به اهمیت سرمایه اجتماعی—شبکه روابط، اعتماد و هنجارهای اجتماعی—در کسب و کارهای خانوادگی می‌پردازد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سرمایه اجتماعی می‌تواند منبعی کلیدی برای دستیابی به منابع، حمایت و ایجاد مزیت رقابتی باشد (Coleman, 1988; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

مفاهیم کلیدی نظریه سرمایه اجتماعی و نقش آن در موفقیت کسب و کارهای خانوادگی به شرح زیر است. سرمایه اجتماعی²: مجموع منابع ناشی از شبکه‌های اجتماعی، اعتماد و هنجارهای مشترک درون خانواده و سازمان.

شبکه‌های خانوادگی و اجتماعی³: ساختارهای پیوند و ارتباط میان اعضای خانواده و سایر ذی‌نفعان کسب و کار. اعتماد و همکاری⁴: رابطه متقابل مبتنی بر اطمینان و همکاری که منجر به تسهیل تعاملات و کاهش ریسک‌های کسب و کاری می‌شود.

مزیت رقابتی اجتماعی⁵: دسترسی به منابع و حمایت‌هایی که از طریق روابط اجتماعی خاص خانواده به دست می‌آید و مزیتی نسبت به رقبا ایجاد می‌کند.

فرض اصلی و منطق درونی این نظریه این است که کسب و کارهای خانوادگی که سرمایه اجتماعی بالایی دارند، بهتر قادر به مدیریت منابع، کاهش هزینه‌های معاملات و افزایش همکاری داخلی و بیرونی هستند. سرمایه اجتماعی موجب تقویت انسجام خانوادگی و اعتماد در محیط کسب و کار می‌شود (Putnam, 2000). چالش اصلی در این نظریه حفظ و توسعه سرمایه اجتماعی در برابر فشارهای اقتصادی و اجتماعی‌است. سازوکار چالش شامل موارد زیر است:

- فروپاشی شبکه‌های خانوادگی به دلیل اختلافات داخلی یا تغییرات نسلی.
- کاهش اعتماد به دلیل تعارضات یا سوءمدیریت.
- محدودیت‌های شبکه‌های بسته که مانع ورود منابع و ایده‌های جدید می‌شود.
- راهکارهای نظری و سازوکار رفع چالش از منظر این نظریه به شرح زیر است:
- تقویت و توسعه شبکه‌های ارتباطی داخلی و بیرونی.
- ایجاد فرهنگ اعتماد و شفافیت در روابط کاری و خانوادگی.
- بهره‌گیری از فناوری‌ها و نهادهای اجتماعی برای گسترش شبکه‌ها.

¹ Social Capital and Its Role in Family Business Success

² Social Capital

³ Family and Social Networks

⁴ Trust and Collaboration

⁵ Social Competitive Advantage



تأکید بر بعد انسانی و اجتماعی کسب‌وکارهای خانوادگی و توضیح نقش روابط و اعتماد در موفقیت و پایداری کسب‌وکار از نقاط قوت و دشواری اندازه‌گیری کمی سرمایه اجتماعی و تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری که ممکن است باعث تغییر کارکرد سرمایه اجتماعی شود، از محدودیت‌های نظریه است.

کاربست در ایران: در فضای کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی، روابط خانوادگی و اجتماعی نقش مهمی در موفقیت دارند اما گاهی به دلیل تعارضات یا فشارهای اقتصادی، سرمایه اجتماعی تضعیف می‌شود. تقویت اعتماد و شبکه‌های ارتباطی می‌تواند به افزایش پایداری و عملکرد کمک کند.

پ 29-1) نظریه هویت خانوادگی و نقش آن در پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه هویت خانوادگی و نقش آن در پایداری کسب و کار خانوادگی¹ از مطالعات جامعه‌شناسی خانواده، روانشناسی سازمانی و مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی نشأت گرفته است و به بررسی چگونگی شکل‌گیری و تأثیر هویت خانوادگی بر دوام و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد. هویت خانوادگی به مجموعه باورها، ارزش‌ها و داستان‌های مشترک اشاره دارد که اعضای خانواده را متحد و کسب‌وکار را به آن متصل می‌کند (Gómez-Mejía et al., 2007).

- مفاهیم کلیدی نظریه هویت خانوادگی و نقش آن در پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:
- هویت خانوادگی²: درک مشترک اعضای خانواده از تعلق، ارزش‌ها و اهداف جمعی که کسب‌وکار را به هویت خانوادگی پیوند می‌دهد.
- سرمایه نمادین خانوادگی³: منزلت، شهرت و اعتبار اجتماعی ناشی از هویت خانوادگی که در محیط بیرونی و درون سازمانی اثرگذار است.
- فرهنگ سازمانی خانوادگی⁴: نظام ارزش‌ها، باورها و هنجارهای برگرفته از خانواده که رفتار سازمانی را شکل می‌دهد.
- پایداری و بقای کسب‌وکار⁵: توانایی کسب‌وکار خانوادگی برای تداوم بین‌نسلی از طریق حفظ یکپارچگی هویتی، انسجام و تعهد بلندمدت.

فرض اصلی و منطق درونی این نظریه این است که هویت خانوادگی قوی، موجب افزایش تعهد اعضای خانواده به کسب‌وکار، انگیزه برای حفظ آن و مقاومت در برابر چالش‌ها می‌شود. این هویت نمادین نقش مهمی در حفظ سرمایه اجتماعی و انتقال ارزش‌های سازمانی بین نسل‌ها دارد (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007).

¹Family Identity and Its Role in the Sustainability of Family Businesses

² Family Identity

³ Family Symbolic Capital

⁴ Family Organizational Culture

⁵ Business Sustainability and Continuity



چالش اصلی در این نظریه تعارض بین حفظ هویت خانوادگی و نیاز به تغییرات سازمانی است. سازوکار چالش شامل به شرح زیر است:

- مقاومت در برابر نوآوری‌ها به دلیل حفظ سنت‌ها و ارزش‌های خانوادگی.
 - تضاد میان نسل‌های مختلف در تفسیر و حفظ هویت خانوادگی.
 - دشواری تعادل بین حفظ منافع خانوادگی و نیازهای بازار.
 - راهکارها و سازوکار رفع چالش از منظر این نظریه به شرح زیر است:
 - تقویت فرهنگ مشترک و داستان‌سرایی درباره تاریخچه و ارزش‌های خانواده.
 - ایجاد فضای باز برای گفت‌وگو و مشارکت نسل‌های مختلف در شکل‌دهی هویت.
 - انعطاف‌پذیری در تطبیق هویت خانوادگی با تغییرات محیطی و بازار.
- توجه به بعد نمادین و فرهنگی در موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی و تأکید بر نقش هویت در حفظ انسجام و تعهد اعضا از نقاط قوت نظریه است و مواردی از جمله امکان مقاومت هویت خانوادگی قوی در برابر تغییرات و دشواری در اندازه‌گیری و ارزیابی دقیق هویت و تأثیر آن از محدودیت‌های نظریه است.
- کاربست در ایران: در ایران، اهمیت خانواده و هویت خانوادگی بسیار بالاست و این عامل نقش مهمی در پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی دارد. با این حال، نیاز به تعادل بین حفظ ارزش‌ها و پذیرش تغییرات برای ادامه رقابت در بازارهای نوین ضروری است.

پ 30-1) نظریه حاکمیت شرکتی و نقش هیئت‌مدیره در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه حاکمیت شرکتی و نقش هیئت‌مدیره در کسب و کارهای خانوادگی¹ در حوزه مدیریت سازمانی و حاکمیت شرکتی شکل گرفته و بر اهمیت نقش هیئت‌مدیره در ایجاد تعادل میان منافع خانواده و کسب‌وکار تأکید دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ساختار و عملکرد هیئت‌مدیره در کسب‌وکارهای خانوادگی می‌تواند نقش کلیدی در بهبود شفافیت، پاسخگویی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک ایفا کند (Shleifer & Vishny, 1997).

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- حاکمیت شرکتی²: مجموعه‌ای از سازوکارها و فرآیندها برای هدایت، نظارت و کنترل بر عملکرد سازمان به‌ویژه در تعامل میان مالکیت و مدیریت.
- هیئت‌مدیره مستقل³: نهادی راهبردی متشکل از اعضای غیر از خانواده که برای نظارت بی‌طرفانه، تصمیم‌گیری حرفه‌ای و حمایت از منافع کلی سازمان عمل می‌کنند.
- تعارض منافع⁴: وضعیتی که در آن منافع فردی یا خانوادگی ممکن است در تضاد با منافع سازمانی یا ذی‌نفعان قرار گیرد.

¹ Corporate Governance and the Role of the Board in Family Businesses

² (Corporate Governance

³ Independent Board Members

⁴ Conflict of Interest



• پاسخگویی و شفافیت¹: تعهد سازمان به ارائه اطلاعات روشن، دقیق و منظم به ذی‌نفعان و پاسخگویی در قبال تصمیمات و عملکردها.

فرض اصلی و منطق درونی این نظریه این است که وجود هیئت‌مدیره‌ای متشکل از اعضای مستقل و حرفه‌ای، ضمن حفظ منافع خانواده، می‌تواند به افزایش کیفیت تصمیم‌گیری، کاهش تعارضات و ارتقای عملکرد کسب‌وکار منجر شود. فقدان چنین ساختاری اغلب به مشکلات نظارتی و ناکارآمدی منجر می‌شود (Daily & Dalton, 1997). چالش اصلی در این نظریه تعارض بین کنترل خانوادگی و نیاز به حرفه‌ای‌سازی حاکمیت است. سازوکار چالش شامل موارد زیر است:

- مقاومت خانواده در پذیرش اعضای غیرفامیلی در هیئت‌مدیره.
 - عدم شفافیت و ضعف پاسخگویی در ساختارهای داخلی.
 - پیچیدگی‌های قانونی و فرهنگی در پیاده‌سازی حاکمیت شرکتی.
- راهکارها و سازوکار رفع چالش نظریه حاکمیت شرکتی و نقش هیئت‌مدیره در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- تعیین سیاست‌های شفاف برای انتصاب اعضای هیئت‌مدیره.
 - آموزش و توانمندسازی اعضای هیئت‌مدیره و خانواده در حوزه حاکمیت.
 - ایجاد ساختارهای نظارتی و گزارش‌دهی منظم.
- توجه به بعد نهادی و ساختاری در بهبود عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی و ارائه راهکارهای عملی برای مدیریت تعارضات و بهبود شفافیت از نقاط قوت و چالش‌های فرهنگی و مقاومت‌های خانوادگی در پذیرش حاکمیت حرفه‌ای و نیاز به تعادل میان کنترل خانوادگی و استقلال هیئت‌مدیره از محدودیت‌های این نظریه است. کاربست در ایران: در ایران، ضعف در نهادهای حاکمیتی و تمرکز بالای مالکیت خانوادگی، اجرای حاکمیت شرکتی حرفه‌ای را دشوار می‌کند. ترویج آموزش‌های تخصصی و اصلاح ساختارهای قانونی می‌تواند به بهبود وضعیت کمک کند.

پ 31-1) نظریه فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد کسب و کارهای خانوادگی^۲ از مطالعات جامعه‌شناسی سازمان، رفتار سازمانی و مدیریت برگرفته شده و به بررسی نقش فرهنگ سازمانی-مجموعه ارزش‌ها، باورها، و هنجارهای مشترک- در شکل‌دهی رفتار اعضا و عملکرد کلی کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد (Schein, 2010). فرهنگ قوی سازمانی در کسب‌وکارهای خانوادگی می‌تواند موجب انسجام، انگیزه و موفقیت شود. مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

¹ Accountability and Transparency

² Organizational Culture and Its Impact on Family Business Performance



- فرهنگ سازمانی¹: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، نمادها و هنجارهای مشترک که رفتارها، تصمیمات و تعاملات درون سازمان را شکل می‌دهد.
 - ارزش‌های خانوادگی²: باورهای بنیادین و اصول اخلاقی مشترک اعضای خانواده که در سیاست‌گذاری و راهبری کسب‌وکار خانوادگی نقش محوری ایفا می‌کنند.
 - انسجام و تعهد سازمانی³: میزان همبستگی، وفاداری و تعهد کارکنان (خصوصاً اعضای خانواده) به اهداف و مأموریت‌های سازمان.
 - عملکرد سازمانی⁴: سطح اثربخشی و کارایی سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک و عملیاتی خود.
- فرض اصلی و منطق درونی این نظریه این است که فرهنگ سازمانی مثبت و همسو با ارزش‌های خانوادگی، موجب افزایش تعهد اعضا، بهبود همکاری و کارایی می‌شود. فرهنگ نامناسب یا ناسازگار می‌تواند منجر به تعارضات، کاهش انگیزه و عملکرد ضعیف گردد (Kotter & Heskett, 1992).
- چالش اصلی در این نظریه تعارض میان فرهنگ‌های نسل‌های مختلف و تغییرات محیطی است. سازوکار چالش شامل موارد زیر است:
- مقاومت در برابر تغییر فرهنگ و روش‌های سنتی کاری.
 - اختلاف در تفسیر ارزش‌های خانوادگی میان نسل‌ها.
 - فشارهای محیطی و رقابتی که فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- راهکارها و سازوکار رفع چالش از منظر فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:
- تشویق به گفت‌وگو و مشارکت تمامی اعضا در بازتعریف فرهنگ سازمانی.
 - آموزش و توسعه فرهنگی جهت همسویی با اهداف کسب‌وکار.
 - انعطاف‌پذیری فرهنگ سازمانی در مواجهه با تغییرات بازار و فناوری.
- توجه به بعد انسانی و نمادین سازمان در موفقیت کسب‌وکار و توضیح سازوکارهای تقویت انسجام و تعهد در محیط خانوادگی از نقاط قوت نظریه و پیچیدگی تغییرات فرهنگی و مقاومت طبیعی اعضا در برابر آن و تفاوت‌های فرهنگی گسترده که مانع تعمیم یافته‌ها می‌شود را می‌توان از محدودیت‌های نظریه دانست.
- کاربست در ایران: در ایران، فرهنگ خانوادگی و سنت‌های اجتماعی عمیقاً در کسب‌وکارهای خانوادگی ریشه دارند. مدیریت موفقیت‌آمیز فرهنگ سازمانی نیازمند حساسیت به این زمینه‌ها و ایجاد تعادل بین حفظ ارزش‌ها و پذیرش نوآوری است.

پ 32-1) نظریه رهبری در کسب‌وکارهای خانوادگی و تأثیر آن بر موفقیت و پایداری

¹ Organizational Culture

² Family Values

³ Organizational Cohesion and Commitment

⁴ Organizational Performance



نظریه رهبری در کسب و کارهای خانوادگی و تاثیر آن بر موفقیت و پایداری¹ از مطالعات مدیریت رهبری و روانشناسی سازمانی ناشی می‌شود و به بررسی نقش ویژگی‌ها، سبک‌ها و عملکرد رهبران در کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد. رهبری در این نوع کسب‌وکارها به دلیل ترکیب نقش‌های خانوادگی و کاری، پیچیدگی‌ها و چالش‌های خاصی دارد (Craig & Moores, 2006).

مفاهیم کلیدی نظریه

- رهبری خانوادگی²: فرآیند هدایت، تأثیرگذاری و تصمیم‌گیری توسط اعضای خانواده در چارچوب کسب‌وکار، با در نظر گرفتن روابط عاطفی و نقش‌های خانوادگی.
 - سبک‌های رهبری³: الگوهای رفتاری متمایز رهبران در تعامل با کارکنان و هدایت سازمان، مانند رهبری مشارکتی، اقتدارگرا یا تحول‌آفرین.
 - رهبری تحول‌آفرین⁴: نوعی سبک رهبری که با الهام‌بخشی، انگیزش، ایجاد تغییر مثبت و توسعه فردی کارکنان، سازمان را به سطوح بالاتر عملکرد سوق می‌دهد.
 - موفقیت و پایداری کسب‌وکار⁵: توانایی کسب‌وکار برای دستیابی به اهداف مالی و غیرمالی در کنار تداوم نسل‌به‌نسل و حفظ مزیت رقابتی بلندمدت.
- فرض اصلی و منطق درونی این نظریه این است که رهبران کسب‌وکارهای خانوادگی که از سبک‌های تحول‌آفرین و فراگیر استفاده می‌کنند، می‌توانند موجب افزایش انگیزه، همسویی اهداف خانوادگی و کسب‌وکاری و در نهایت پایداری کسب‌وکار شوند. در مقابل، سبک‌های اقتدارگرایانه ممکن است تعارضات را تشدید کند (Zellweger, Nason, & Nordqvist, 2012).
- چالش اصلی در این نظریه تداخل نقش‌های خانوادگی و کاری در فرایند رهبری است. سازوکار چالش شامل موارد زیر است:

- فشارهای خانوادگی که ممکن است به تعارض منجر شود.
 - دشواری در تفکیک نقش‌های مدیریتی و خانوادگی.
 - مقاومت در برابر تغییرات ناشی از سبک رهبری ناکارآمد.
- راهکارهای نظری و سازوکار رفع چالش از منظر رهبری در کسب‌وکارهای خانوادگی و تأثیر آن بر موفقیت و پایداری به شرح زیر است:
- آموزش رهبران برای توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین.
 - ایجاد ساختارهای پشتیبان برای تفکیک نقش‌های خانوادگی و سازمانی.
 - تشویق به مشارکت و هم‌افزایی میان اعضای خانواده در تصمیم‌گیری‌ها.

¹ Leadership in Family Businesses and Its Impact on Success and Sustainability

² Family Leadership

³ Leadership Styles

⁴ Transformational Leadership

⁵ Business Success and Sustainability



تمرکز بر نقش حیاتی رهبری در موفقیت بلندمدت کسب و کارهای خانوادگی و ارائه مدل‌هایی برای بهبود سبک رهبری متناسب با فضای خانوادگی از نقاط قوت و پیچیدگی‌های عاطفی و اجتماعی که بر سبک رهبری تأثیر می‌گذارد و همچنین تفاوت‌های فردی و فرهنگی که اجرای راهکارها را دشوار می‌کند، از جمله محدودیت‌های نظریه است.

کاربست در ایران: در ایران، رهبری خانوادگی اغلب با فشارهای فرهنگی و انتظارات اجتماعی همراه است. توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین و تفکیک نقش‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد و پایداری کسب و کارهای خانوادگی کمک کند.

پ 33-1) نظریه نوآوری و یادگیری سازمانی در کسب و کارهای خانوادگی

نظریه نوآوری و یادگیری سازمانی در کسب و کارهای خانوادگی¹ در حوزه مدیریت دانش و نوآوری شکل گرفته است و به چگونگی فرآیند یادگیری سازمانی و نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی می‌پردازد. کسب و کارهای خانوادگی به دلیل ماهیت خاص خود، چالش‌ها و فرصت‌های منحصر به فردی در زمینه نوآوری دارند که با یادگیری مستمر سازمانی قابل تقویت است (De Massis, Frattini, & Lichtenthaler, 2013).

مفاهیم کلیدی نظریه نوآوری و یادگیری سازمانی در کسب و کارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- نوآوری²: فرآیند ایجاد و به کارگیری ایده‌ها، محصولات، فرآیندها یا مدل‌های جدید برای بهبود عملکرد یا پاسخ‌گویی به نیازهای بازار
 - یادگیری سازمانی³: توانایی سازمان برای کسب، انتقال و تفسیر دانش و تجربه به منظور بهبود مستمر عملکرد و سازگاری با محیط.
 - انتقال دانش بین نسلی⁴: فرآیند انتقال مهارت‌ها، تجربیات و ارزش‌های کلیدی از نسل مؤسس یا مدیر فعلی به نسل‌های بعدی در کسب و کار خانوادگی.
 - رهنم نوآوری⁵: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارهای حمایتی درون سازمان که خلاقیت، تجربه‌گرایی و پذیرش تغییر را تشویق می‌کند.
- فرض اصلی و منطق درونی این نظریه این است که کسب و کارهای خانوادگی که فرهنگ یادگیری و نوآوری را تقویت می‌کنند، بهتر می‌توانند با تغییرات محیطی سازگار شوند و مزیت رقابتی پایداری ایجاد کنند. انتقال دانش بین نسلی نقش کلیدی در حفظ و توسعه ظرفیت نوآوری دارد (Sirmon & Hitt, 2003).
- چالش اصلی در این نظریه مقاومت در برابر تغییر و نوآوری به دلیل محافظه‌کاری خانوادگی است. سازوکار چالش شامل موارد زیر است:
- حفظ روش‌های سنتی به جای پذیرش نوآوری.

¹ Innovation and Organizational Learning in Family Businesses

² Innovation

³ Organizational Learning

⁴ Intergenerational Knowledge Transfer

⁵ Innovation Culture



- عدم انتقال دانش و تجربه به نسل‌های جدید به صورت سیستماتیک.
 - محدودیت منابع برای سرمایه‌گذاری در نوآوری.
- راهکارها و سازوکار رفع چالش از منظر نظریه نوآوری و یادگیری سازمانی در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:
- ایجاد ساختارها و فرآیندهای یادگیری مستمر در سازمان.
 - تشویق نسل‌های جدید به مشارکت فعال در نوآوری.
 - بهره‌گیری از منابع بیرونی و شبکه‌های دانش برای تقویت نوآوری.
- تأکید بر اهمیت یادگیری مستمر و نوآوری در پایداری کسب‌وکار و تلفیق بعد خانوادگی و سازمانی در فرآیند نوآوری از نقاط قوت و دشواری تغییر فرهنگ سازمانی و خانوادگی قدیمی و نیاز به منابع و سرمایه‌گذاری بلندمدت از محدودیت‌های این نظریه است.
- کاربست در ایران: در ایران، بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی هنوز به روش‌های سنتی متکی هستند و نوآوری کمتری دارند. فرهنگ‌سازی یادگیری و نوآوری، همراه با حمایت‌های مالی و مشاوره‌ای، می‌تواند به توسعه این کسب‌وکارها کمک کند.

پ 34-1) نظریه ریسک‌پذیری و مدیریت ریسک در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه ریسک‌پذیری و مدیریت ریسک در کسب و کارهای خانوادگی¹ در حوزه مدیریت استراتژیک و مالی توسعه یافته و به بررسی رفتار ریسک‌پذیری و شیوه‌های مدیریت ریسک در کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد. کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل ترکیب منافع خانوادگی و سازمانی، تمایل خاصی به تعادل بین محافظه‌کاری و ریسک‌پذیری دارند (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

مفاهیم کلیدی نظریه این نظریه به شرح زیر است:

- ریسک‌پذیری² : تمایل یا ظرفیت یک کسب‌وکار برای پذیرش عدم قطعیت و انجام اقدامات با احتمال پیامدهای مثبت یا منفی.
- مدیریت ریسک³ : فرآیند شناسایی، ارزیابی و کنترل خطرات بالقوه‌ای که می‌توانند اهداف یا بقاء سازمان را تهدید کنند.
- محافظه‌کاری خانوادگی⁴ : گرایش کسب‌وکارهای خانوادگی به اجتناب از تصمیمات پرخطر به منظور حفظ سرمایه و تداوم بین‌نسلی.

¹ Risk-taking and Risk Management in Family Businesses

² Risk-taking

³ Risk Management

⁴ Family Conservatism



- تعادل میان منافع خانوادگی و کسب‌وکاری¹: تلاش برای هماهنگ‌سازی اهداف احساسی و غیرمالی خانواده با نیازهای اقتصادی و عملکردی کسب‌وکار.
- فرض اصلی و منطق درونی این نظریه این است که کسب‌وکارهای خانوادگی با توجه به اهمیت حفظ سرمایه خانواده، معمولاً نسبت به کسب‌وکارهای غیرخانوادگی ریسک کمتری می‌پذیرند، اما در برخی شرایط خاص، به دلیل تعهد بلندمدت، می‌توانند ریسک‌های استراتژیک مهمی را بپذیرند (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005).
- چالش اصلی در این نظریه تعامل بین محافظه‌کاری خانوادگی و نیاز به نوآوری و رشد است. سازوکار چالش شامل موارد زیر است:
- تمایل به اجتناب از ریسک‌های بزرگ که ممکن است فرصت‌های رشد را محدود کند.
- تعارض میان نسل‌های مختلف در میزان ریسک‌پذیری.
- کمبود ساختارهای رسمی مدیریت ریسک در کسب‌وکارهای خانوادگی.
- راهکارهای نظری و سازوکار رفع چالش نظریه ریسک‌پذیری و مدیریت ریسک در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:
- توسعه چارچوب‌های رسمی مدیریت ریسک و سیاست‌های شفاف.
- آموزش اعضای خانواده درباره مزایا و خطرات ریسک‌پذیری.
- ایجاد توازن بین محافظه‌کاری و فرصت‌جویی در تصمیم‌گیری‌ها.
- توضیح رفتار متفاوت ریسک‌پذیری در کسب‌وکارهای خانوادگی نسبت به غیرخانوادگی و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود مدیریت ریسک از نقاط قوت و دشواری در تعمیم یافته‌ها به تمام کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری و تأثیر عواطف و روابط خانوادگی که ممکن است تصمیمات ریسک‌پذیری را پیچیده‌تر کند، از محدودیت‌های نظریه است.
- کاربست در ایران: در ایران، تمایل به محافظه‌کاری و ریسک‌گریزی در کسب‌وکارهای خانوادگی بسیار رایج است. ایجاد ساختارهای مدیریت ریسک و آموزش تخصصی می‌تواند به تعادل بهتر میان محافظه‌کاری و فرصت‌جویی کمک کند.

پ 35-1) نظریه شکست نظام جانشینی در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه شکست نظام جانشینی² یکی از چارچوب‌های بنیادین در تحلیل مشکلات گذار رهبری در کسب‌وکارهای خانوادگی است که به‌ویژه از دهه ۱۹۸۰ میلادی به بعد، در واکنش به فروپاشی یا ناکامی سازمان‌های خانوادگی پس از انتقال قدرت میان نسل‌ها، توسعه یافت. این نظریه عمدتاً بر اساس دیدگاه‌های تلفیقی در حوزه‌های روان‌شناسی بین‌نسلی، جامعه‌شناسی خانواده، مدیریت منابع انسانی و مطالعات رهبری بنا شده است و بر فرایند جانشینی به‌عنوان یک پدیده پیچیده، چندعاملی و بلندمدت تمرکز دارد (Handler, 1990; Lansberg, 1988).

¹ Balance between Family and Business Interests

² Succession System Failure Theory



در این نظریه، برخلاف نگاه کلاسیک به جانشینی به مثابه یک انتقال صرف مالکیت یا مدیریت، فرآیند جانشینی به عنوان یک سازوکار اجتماعی و سازمانی درون خانوادگی در نظر گرفته می شود که به شدت تحت تأثیر روابط قدرت، مشروعیت، شایستگی و تعاملات بین نسلی است. نظریه شکست نظام جانشینی فرض می گیرد که بدون زیرساخت های رسمی و نهادمند، گذار قدرت به نسل آینده اغلب دچار اختلالات جدی می شود.

مفاهیم کلیدی نظریه شکست نظام جانشینی به شرح زیر است:

- جانشینی به مثابه فرایند نه رویداد: انتقال رهبری امری تدریجی و پیچیده است که مستلزم آمادگی، آموزش و مشروعیت سازی است، نه فقط تصمیم گیری رسمی (Handler, 1990).
- جانشین نامرئی: فردی که به طور ضمنی به عنوان جانشین در نظر گرفته شده، اما از آمادگی یا مشروعیت لازم برخوردار نیست (Lansberg, 1988).
- انتقال غیررسمی قدرت: فرآیند جانشینی از طریق روابط شخصی، نه ساختارهای نهادی انجام می شود که باعث تداخل نقش ها و افزایش ابهام می گردد.
- شکاف ارتباطی و صلاحیتی بین نسل ها: نبود گفت و گوی بین نسلی و عدم هم ترازی در مهارت ها و نگرش ها، از دلایل اصلی شکست جانشینی محسوب می شود (Chrisman et al., 2003).
- چالش های اساسی از منظر این نظریه به شرح زیر است:
- فقدان برنامه ریزی رسمی برای جانشینی: بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی ساختار مدونی برای شناسایی، تربیت و انتقال قدرت به جانشین ندارند.
- تداخل نقش های عاطفی و سازمانی: حضور عاطفی پررنگ بنیان گذار در ساختار تصمیم گیری مانع از واگذاری واقعی قدرت می شود.
- کشمکش های نسلی و مشروعیت ضعیف جانشین: نسل جدید در صورت عدم آمادگی یا مقبولیت، با چالش در رهبری مواجه می شود.
- فقدان تفکیک بین مالکیت، مدیریت و رهبری: این تداخل ساختاری منجر به بی ثباتی در دوران انتقال قدرت می شود.
- ابهام در ساختار قدرت: انتقال مبهم و تدریجی بدون قواعد مشخص، منجر به تعارضات درون خانوادگی، فرسایش سرمایه انسانی و حتی انشعاب سازمانی می گردد (Sharma et al., 2003).
- سازوکارها و راهکارهای پیشنهادی نظریه نیز به شرح زیر است:
- طراحی نظام رسمی جانشینی: ایجاد یک چارچوب شفاف و مستند برای انتخاب و تربیت جانشین.
- آموزش مهارت های مدیریتی و ارتباطی: سرمایه گذاری بر توسعه فردی نسل آینده برای ایفای موفق نقش رهبری.
- تفکیک نقش ها: جداسازی نقش های مالکیت، مدیریت و رهبری برای کاهش تداخل و افزایش کارایی.
- استفاده از مشاوران بی طرف: بهره گیری از مشاوران خارج از خانواده برای تسهیل فرآیند انتخاب و گذار قدرت.
- ایجاد بستر ارتباطی بین نسلی: تقویت تعاملات سازنده میان نسل ها برای کاهش سوء تفاهم و افزایش مشروعیت جانشین.



کاربست در ایران: در اکوسیستم کسب و کارهای خانوادگی ایران، به‌ویژه در نسل بنیان‌گذار، اغلب فرآیند جانشینی یا نادیده گرفته می‌شود یا به‌صورت ضمنی و بدون شفافیت ساختاری انجام می‌گیرد. ورود ناگهانی نسل جدید بدون آمادگی لازم، در کنار باقی ماندن بنیان‌گذار در قدرت، منجر به مدیریت دوگانه، تعارضات پنهان و انسداد تصمیم‌گیری می‌شود. نظریه شکست نظام جانشینی، در این بستر می‌تواند چارچوبی تحلیلی برای درک و اصلاح فرآیندهای انتقال قدرت فراهم آورد (رضایی و ابطحی، 1399؛ فروزان‌فرد، 1400).

نگاه فرآیندمحور و نه رویدادمحور به جانشینی، تأکید بر تعاملات بین‌نسلی، مشروعیت و روابط قدرت و قابلیت تحلیل ساختارهای سنتی و غیررسمی از نقاط قوت و تمرکز بیشتر بر عوامل درونی سازمان و غفلت از محیط نهادی، فرهنگی و اقتصادی و توجه کمتر به عوامل احساسی و هویتی جانشینان بالقوه از محدودیت‌های نظریه است.

پ 36-1) نظریه تاب‌آوری سازمانی در کسب و کارهای خانوادگی

نظریه تاب‌آوری سازمانی¹ در حوزه مطالعات سازمانی و مدیریت، به‌ویژه از دهه ۲۰۱۰ به بعد، به‌عنوان چارچوبی کلیدی برای فهم توانایی سازمان‌ها در مواجهه با بحران‌ها، تغییرات ناگهانی و فشارهای محیطی مطرح شده است (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). در زمینه کسب و کارهای خانوادگی، این نظریه اهمیت ویژه‌ای یافته است زیرا این نوع کسب و کارها معمولاً با چالش‌های متعددی مانند تعارضات خانوادگی، گذارهای نسلی و عدم قطعیت‌های اقتصادی مواجه‌اند که نیازمند ظرفیت‌های ویژه برای بقا و رشد هستند (Pal, Torstensson, & Mattila, 2014).

مفاهیم کلیدی نظریه (شامل سه مولفه) به شرح زیر است:

- توانایی پاسخ‌گویی و سازگاری در شرایط بحران²: قابلیت کسب و کار برای واکنش سریع، مؤثر و منعطف در مواجهه با تهدیدات و شرایط پیش‌بینی نشده.
 - آمادگی سازمان برای مواجهه با بحران‌ها و شوک‌ها³: سطح آمادگی ذهنی، ساختاری و عملیاتی سازمان برای مقابله با بحران‌ها و کاهش اثرات منفی آن‌ها.
 - ظرفیت یادگیری و اصلاح ساختار پس از بحران⁴: توانایی کسب و کار برای تحلیل تجربیات گذشته، یادگیری از خطاها و بهبود مستمر فرآیندها و ساختارها پس از عبور از بحران.
- در کسب و کارهای خانوادگی، سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی، شامل اعتماد، تعهد و ارزش‌های مشترک خانوادگی، نقش مهمی در تقویت تاب‌آوری ایفا می‌کند (Pal et al., 2014).

فرض بنیادین و منطق درونی نظریه آن است که تاب‌آوری نه تنها شامل مقاومت در برابر بحران است بلکه ظرفیت سازمان برای یادگیری و نوآوری در واکنش به تغییرات را نیز شامل می‌شود (Lengnick-Hall et al., 2011). در کسب و کارهای خانوادگی، روابط خانوادگی می‌توانند تاب‌آوری را تقویت یا تضعیف کنند، بسته به کیفیت ارتباطات، ساختار تصمیم‌گیری و میزان حرفه‌ای‌سازی مدیریت. چالش اصلی ناشی از تعارض میان ساختارهای خانوادگی

¹ Organizational Resilience Theory in Family Businesses

² Response and Adaptation)

³ Preparedness

⁴ Learning and Transformation



غیررسمی و الزامات محیطی است. ضعف در مدیریت تعارضات خانوادگی، عدم تفکیک نقش‌های خانوادگی و سازمانی، و فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک، تاب‌آوری را کاهش می‌دهد. (Pal et al., 2014) برعکس، استفاده مؤثر از سرمایه اجتماعی خانوادگی و افزایش قابلیت یادگیری، تاب‌آوری را افزایش می‌دهد.

راهکارهای نظری و سازوکار رفع چالش از منظر نظریه تاب‌آوری سازمانی به شرح زیر است:

- طراحی ساختارهای مشارکتی و شفاف برای تصمیم‌گیری در بحران‌ها
- آموزش و توسعه ظرفیت پاسخ‌گویی برای اعضای کلیدی خانواده
- تدوین و اجرای برنامه‌های یادگیری سازمانی و مستندسازی تجارب بحرانی
- حرفه‌ای‌سازی مدیریت و تفکیک نقش‌های خانوادگی از مدیریتی (Lengnick-Hall et al., 2011; Pal et al., 2014)

2014)

تمرکز بر سازوکارهای یادگیری و تحول در مواجهه با بحران‌ها، قابلیت کاربرد در تحلیل پیچیدگی‌های خاص کسب‌وکارهای خانوادگی و تکیه بر سرمایه اجتماعی به عنوان منبع مهم تاب‌آوری از نقاط قوت و نیاز به داده‌های بلندمدت و عمیق برای تحلیل فرآیندهای یادگیری، امکان مقاومت در برابر تغییر در ساختارهای خانوادگی سنتی و کمبود مطالعات تجربی گسترده در محیط‌های اقتصادی مختلف، از جمله ایران، از محدودیت‌های این نظریه است. کاربست در ایران: با توجه به فضای اقتصادی ناپایدار و تحریم‌های متعدد، کسب‌وکارهای خانوادگی ایران به‌ویژه در معرض شوک‌های اقتصادی و سیاسی قرار دارند. تاب‌آوری سازمانی می‌تواند چارچوب مناسبی برای تقویت پایداری و نوآوری در این شرایط فراهم کند. توسعه آموزش‌های استراتژیک، ایجاد شبکه‌های حمایتی و ترویج حرفه‌ای‌سازی می‌تواند ظرفیت تاب‌آوری را در کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی افزایش دهد.

پ 37-1) نظریه سرمایه اجتماعی خانوادگی و تأثیر آن بر عملکرد کسب‌وکار

نظریه سرمایه اجتماعی خانوادگی¹ در حوزه جامعه‌شناسی و مدیریت مطرح شده و بر اهمیت روابط، اعتماد و شبکه‌های اجتماعی به عنوان منابع کلیدی در کسب‌وکارهای خانوادگی تأکید می‌کند (Coleman, 1988). این نظریه در سال‌های اخیر به ویژه در مطالعات کسب‌وکارهای خانوادگی رشد یافته است؛ چرا که روابط نزدیک خانوادگی می‌تواند مزیت رقابتی، پایداری و انسجام سازمانی را تقویت کند (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

مفاهیم کلیدی این نظریه (سه مولفه اصلی سرمایه اجتماعی) به شرح زیر است:

- ساختار شبکه‌های خانوادگی²: نحوه ارتباط و الگوهای تعامل میان اعضای خانواده در کسب‌وکار که جریان اطلاعات و منابع را تسهیل می‌کند.
- کیفیت روابط و اعتماد متقابل³: سطح اعتماد، همکاری و انسجام میان اعضای خانواده که باعث کاهش هزینه‌های نظارتی و افزایش تعهد سازمانی می‌شود.

¹Family Social Capital Theory and Its Impact on Business Performance

² Family Network Structure

³ Quality of Relationships and Trust



- هنجارها و ارزش‌ها مشترک¹: باورها، ارزش‌ها و قواعد رفتاری پذیرفته‌شده میان اعضای خانواده که رفتار سازمانی را هدایت و هماهنگ می‌کند.
- این مؤلفه‌ها به کسب‌وکار خانوادگی کمک می‌کنند تا همکاری داخلی افزایش یابد، تعارضات کاهش یابد و انتقال دانش و تجربه تسهیل شود.
- فرض بنیادین و منطق درونی نظریه آن است که سرمایه اجتماعی خانوادگی منبع استراتژیکی است که می‌تواند باعث بهبود عملکرد، افزایش توان رقابتی و حفظ پایداری در محیط‌های متغیر شود (Coleman, 1988). در عین حال، اتکای بیش از حد به روابط خانوادگی ممکن است موجب مقاومت در برابر نوآوری و محدود شدن ورود استعدادهای بیرونی شود.
- براساس نظریه سرمایه اجتماعی خانوادگی و تأثیر آن بر عملکرد کسب‌وکار، چالش اصلی ناشی از تضاد میان روابط خانوادگی و الزامات حرفه‌ای کسب‌وکار است. روابط نزدیک ممکن است به تعارضات پنهان، تبعیض و مقاومت در برابر تغییر منجر شود که سرمایه اجتماعی را تخریب می‌کند (Nahapiet & Ghoshal, 1998) فقدان ساختارهای رسمی مدیریت روابط نیز می‌تواند کارایی را کاهش دهد.
- راهکارها و سازوکار رفع چالش از این به شرح زیر است:
- توسعه ساختارهای رسمی مدیریت ارتباطات و تصمیم‌گیری
- شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها در داخل خانواده و کسب‌وکار
- تشویق به پذیرش سرمایه اجتماعی بیرونی و ورود نیروی حرفه‌ای
- آموزش مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض برای اعضای خانواده (Coleman, 1988; Nahapiet & Ghoshal, 1998)
- تأکید بر اهمیت روابط اجتماعی به عنوان منبع مزیت رقابتی، کاربرد در تحلیل پیچیدگی‌های درونی کسب‌وکارهای خانوادگی و ارائه چارچوبی برای فهم نقش سرمایه اجتماعی در پایداری و توسعه از نقاط قوت و پیچیدگی در اندازه‌گیری و ارزیابی سرمایه اجتماعی، احتمال انحصار منابع و محدودیت در ورود افراد غیرخانوادگی و نیاز به تعادل دقیق بین روابط خانوادگی و الزامات حرفه‌ای از محدودیت‌های این نظریه است.
- کاربست در ایران: در کسب‌وکارهای خانوادگی ایران که ساختارهای سنتی غالب است، سرمایه اجتماعی خانوادگی نقش کلیدی در حفظ انسجام و بقا دارد؛ اما به منظور تقویت عملکرد، نیاز به چارچوب‌های رسمی و آموزش‌های حرفه‌ای برای مدیریت این سرمایه وجود دارد.

پ 38-1) نظریه جانشینی مؤثر در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه جانشینی مؤثر^۲، بر مبنای مطالعات مدیریت استراتژیک و روان‌شناسی سازمانی شکل گرفته و به تحلیل فرآیند انتقال رهبری در کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد (Le Breton-Miller et al., 2004). این نظریه یکی از

¹ Shared Norms and Values

² Effective Succession Theory in Family Businesses



محورهای اصلی در مطالعات کسب و کارهای خانوادگی است، چرا که جانشینی نادرست باعث از بین رفتن ثبات، کاهش عملکرد و حتی انحلال کسب و کار می شود (Sharma et al., 2003).

مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

- فرآیند برنامه ریزی جانشینی¹: طراحی ساختاریافته و هدفمند برای انتقال رهبری از نسل فعلی به نسل آینده به منظور حفظ تداوم و ثبات سازمانی.
 - آموزش و توسعه نسل بعدی²: ارتقاء مهارت‌ها، دانش مدیریتی و تجربه نسل آینده برای آمادگی در پذیرش مسئولیت‌های رهبری.
 - مشارکت و تعهد نسل‌های مختلف³: تعامل و درگیر شدن فعال هر دو نسل در فرآیند تصمیم‌گیری برای کاهش تعارض‌ها و ایجاد انسجام.
 - حمایت و نقش مشاوران بیرونی⁴: بهره‌گیری از تخصص و دیدگاه‌های مشاوران مستقل جهت تسهیل فرآیند جانشینی و جلوگیری از سوگیری‌های خانوادگی.
- فرض بنیادین و منطق درونی نظریه آن است که جانشینی موفق نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، آموزش مستمر و تعامل موثر بین نسل‌ها است (Le Breton-Miller et al., 2004). فقدان این عوامل منجر به شکست فرآیند جانشینی و تضعیف عملکرد کسب و کار می‌شود. علاوه بر این، تعارضات خانوادگی و نبود ساختارهای رسمی می‌توانند روند جانشینی را مختل کنند.
- چالش‌های اصلی از منظر این نظریه شامل مقاومت نسل حاکم، کمبود مهارت‌های رهبری در نسل بعدی، و عدم شفافیت در فرآیند انتقال قدرت است. این عوامل به نارسایی در انتقال مدیریت و تداوم کسب و کار منجر می‌شود (Sharma et al., 2003).

راهکارها و سازوکار رفع چالش از دیدگاه نظریه جانشینی مؤثر در کسب و کارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- تدوین برنامه جانشینی ساختاریافته و زمان‌بندی شده
- سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه مهارت‌های رهبری نسل بعد
- استفاده از مشاوران حرفه‌ای و هیئت‌مدیره مستقل برای تسهیل فرآیند
- ایجاد فضای گفت‌وگوی باز برای کاهش تعارضات و افزایش تعامل بین نسلی (Le Breton-Miller et al., 2004; Sharma et al., 2003)

ارائه چارچوبی جامع برای مدیریت فرآیند جانشینی، تأکید بر آموزش و توسعه مستمر نسل بعدی و امکان تعمیم به کسب و کارهای خانوادگی با ساختارهای مختلف از نقاط قوت و نیاز به منابع مالی و زمانی برای اجرای برنامه‌های جانشینی، مقاومت فرهنگی و روانی در برخی خانواده‌ها و پیچیدگی‌های خاص در کسب و کارهای بزرگ و چند نسلی از محدودیت‌های این نظریه است.

¹ Succession Planning Process

² Next Generation Development

³ Intergenerational Commitment

⁴ External Advisory Support



کاربست در ایران: در ایران، که کسب و کارهای خانوادگی بخش بزرگی از اقتصاد را تشکیل می‌دهند، جانشینی غالباً به صورت غیررسمی و بدون برنامه انجام می‌شود. اتخاذ ساختارهای رسمی، آموزش‌های تخصصی و استفاده از مشاوران می‌تواند به بهبود روند جانشینی و تضمین تداوم کسب و کار کمک کند.

پ 39-1) نظریه تعادل بین کار و خانواده در کسب و کارهای خانوادگی

نظریه تعادل بین کار و خانواده¹ از مطالعات روان‌شناسی کار و سازمان و جامعه‌شناسی خانواده نشأت گرفته و به بررسی چگونگی مدیریت تعارضات و تعاملات میان نقش‌های خانوادگی و کاری می‌پردازد (Greenhaus & Beutell, 1985). در کسب و کارهای خانوادگی، که مرزهای بین خانواده و کسب و کار به طور فزاینده‌ای مخلوط می‌شود، این نظریه اهمیت ویژه‌ای دارد (Barnett & Hyde, 2001).

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- تعارض نقش²
- تعامل نقش³
- مدیریت مرزهای نقش⁴
- حمایت اجتماعی و منابع مقابله‌ای⁵

فرض بنیادین و منطق درونی نظریه آن است که تعادل مطلوب بین نقش‌های خانوادگی و کاری می‌تواند باعث بهبود سلامت روانی، رضایت شغلی و عملکرد سازمانی شود، در حالی که تعارض نقش منجر به استرس، خستگی و کاهش کارایی می‌گردد (Greenhaus & Beutell, 1985). کسب و کارهای خانوادگی به دلیل تداخل زیاد نقش‌ها به راهکارهای مدیریتی خاصی نیاز دارند.

براساس این نظریه چالش اصلی ناشی از هم‌پوشانی زمان، انرژی و تعهدات خانوادگی و کاری است که موجب ایجاد فشار روانی و تعارض در نقش‌ها می‌شود. فقدان مرزهای واضح و نقش‌های مشخص، این تعارضات را تشدید می‌کند (Barnett & Hyde, 2001).

راهکارها و سازوکار رفع چالش نظریه تعادل بین کار و خانواده در کسب و کارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- آموزش مهارت‌های مدیریت زمان و مرزگذاری بین نقش‌ها
- ایجاد چارچوب‌های سازمانی و خانوادگی برای تفکیک وظایف و مسئولیت‌ها
- تقویت حمایت اجتماعی و ایجاد فضای همدلی در خانواده و کسب و کار
- بهره‌گیری از مشاوره و راهنمایی تخصصی برای بهبود کیفیت زندگی کاری و خانوادگی (Greenhaus & Beutell, 1985; Barnett & Hyde, 2001)

¹ Work-Family Balance Theory in Family Businesses

² Role Conflict

³ Role Enrichment

⁴ Boundary Management

⁵ Social Support and Coping Resources



تأکید بر ابعاد روان‌شناختی و اجتماعی تعارض کار-خانواده، ارائه راهکارهای عملی برای بهبود سلامت روان و عملکرد سازمانی و قابلیت تطبیق با ساختارهای مختلف کسب‌وکار خانوادگی از نقاط قوت و پیچیدگی در مدیریت مرزهای نقش در خانواده‌های بزرگ و چند نسلی، نیاز به فرهنگ‌سازی و تغییر نگرش در خانواده‌ها و کمبود مطالعات تجربی در محیط‌های کسب‌وکار خانوادگی در کشورهای در حال توسعه از محدودیت‌های این نظریه است. کاربست در ایران: در ایران، که نقش‌های خانوادگی بسیار پررنگ و پیچیده هستند، مدیریت تعادل کار و خانواده برای حفظ سلامت روان و پایداری کسب‌وکار ضروری است. آموزش، مشاوره و ایجاد ساختارهای حمایتی می‌تواند به بهبود این تعادل کمک کند.

پ 40-1) نظریه تأثیر فرهنگ سازمانی خانوادگی بر نوآوری

نظریه تأثیر فرهنگ سازمانی خانوادگی بر نوآوری¹ بر پایه مطالعات مدیریت استراتژیک و رفتار سازمانی شکل گرفته است و به تحلیل نقش ویژگی‌های فرهنگی خاص خانواده‌ها در تحریک یا محدود کردن نوآوری در کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد (Zahra et al., 2004). این نظریه توجه ویژه‌ای به چگونگی تأثیر ارزش‌ها، باورها و هنجارهای خانوادگی بر روند نوآوری دارد.

مفاهیم کلیدی نظریه تأثیر فرهنگ سازمانی خانوادگی بر نوآوری به شرح زیر است:

- فرهنگ سازمانی خانوادگی²: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، سنت‌ها، قواعد نانوشته و باورهای مشترک که از خانواده مؤسس به فضای سازمانی منتقل شده‌اند. این فرهنگ می‌تواند موجب انسجام درونی، ولی گاه مانع تغییرات سریع شود.
- نوآوری محصول و فرایند³: نوآوری نه فقط در تولید کالاهای جدید، بلکه در فرآیندهای داخلی، مدیریتی و خدماتی نیز تحت تأثیر فرهنگ خانواده قرار دارد.
- ریسک‌پذیری و پذیرش تغییر⁴: خانواده‌های سنتی‌تر ممکن است نوآوری را با بی‌ثباتی معادل بدانند؛ در مقابل، خانواده‌های آینده‌نگر و یادگیرنده، از تغییر استقبال می‌کنند.
- یادگیری سازمانی و مشارکت⁵: فرهنگ‌هایی که بر مشورت، یادگیری مستمر و درگیری نسل‌های مختلف تأکید دارند، نوآوری را تسهیل می‌کنند. در مقابل، فرهنگ‌های بسته با سلسله‌مراتب سخت‌گیرانه، مانع یادگیری و تغییر می‌شوند.

فرض بنیادین و منطق درونی نظریه آن است که فرهنگ خانوادگی می‌تواند دو نقش متضاد داشته باشد؛ از یک سو، انسجام و اعتماد بالا باعث حمایت از نوآوری می‌شود و از سوی دیگر، محافظه‌کاری و مقاومت در برابر تغییر می‌تواند

¹ Impact of Family Organizational Culture on Innovation Theory

² Family Organizational Culture

³ Product and Process Innovation

⁴ Risk-taking and Change Acceptance

⁵ Organizational Learning and Involvement



مانع نوآوری گردد (Zahra et al., 2004). بنابراین، کیفیت و ماهیت فرهنگ سازمانی خانوادگی تعیین کننده سطح نوآوری است.

از دیدگاه این نظریه چالش اصلی در تعارض میان ارزش های سنتی خانواده که به پایداری و ثبات اهمیت می دهند و نیاز به نوآوری برای تطبیق با محیط های متغیر است. فقدان حمایت فرهنگی از ریسک پذیری و خلاقیت، فرآیند نوآوری را محدود می کند (Zahra et al., 2004).

راهکارها و سازوکار رفع چالش از منظر نظریه تأثیر فرهنگ سازمانی خانوادگی بر نوآوری به شرح زیر است:

ترویج فرهنگ یادگیری و تشویق به پذیرش ریسک های معقول

ایجاد فضای باز برای ابراز ایده های نو و مشارکت اعضا

متعادل سازی ارزش های سنتی با نیازهای بازار و فناوری های نوین

استفاده از رهبران نوآور و مشاوران بیرونی برای تقویت فرهنگ نوآوری (Zahra et al., 2004; Chrisman et al., 2011). تأکید بر نقش فرهنگ در فرآیندهای نوآوری، امکان تبیین تفاوت های نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی مختلف و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود نوآوری از نقاط قوت و پیچیدگی در تغییر فرهنگ های ریشه دار خانوادگی، نیاز به تعهد بلندمدت برای تغییر فرهنگی و محدودیت مطالعات تجربی در برخی مناطق جغرافیایی از محدودیت های این نظریه است.

کاربست در ایران: در ایران، که فرهنگ خانوادگی غالباً سنتی و محافظه کار است، ارتقای فرهنگ نوآوری نیازمند

آموزش، تغییر نگرش و ایجاد محیط حمایتی است. سیاست گذاری و مشاوره تخصصی می تواند به تعادل میان ارزش های خانوادگی و نیازهای نوآوری کمک کند.

پ 41-1) نظریه نقش اعتماد میان نسلی در پایداری کسب و کارهای خانوادگی

نظریه نقش اعتماد میان نسلی¹ بر پایه مطالعات روان شناسی خانواده و مدیریت کسب و کارهای خانوادگی شکل گرفته و به تحلیل اهمیت اعتماد متقابل بین نسل ها برای تداوم و پایداری کسب و کار می پردازد (Miller & Le Breton, 2005). Miller, 2005) اعتماد میان نسلی به عنوان عامل کلیدی کاهش تعارضات، تسهیل انتقال دانش و حفظ سرمایه اجتماعی خانوادگی شناخته شده است.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- اعتماد بین نسلی²: باور و اطمینان متقابل میان نسل های مختلف خانواده نسبت به نیت ها، شایستگی ها و مسئولیت پذیری یکدیگر در اداره کسب و کار.
- انتقال دانش و تجربه³: فرآیند نظام مند انتقال آموخته های ضمنی و تجربیات مدیریتی از نسل قبلی به نسل بعدی برای حفظ تداوم سازمان.

¹Intergenerational Trust Theory in Family Business Sustainability

² Intergenerational Trust

³ Knowledge and Experience Transfer



- سرمایه اجتماعی خانوادگی¹: مجموعه‌ای از روابط، هنجارها، وفاداری و شبکه‌های ارتباطی درون خانواده که مشارکت و همدلی در کسب‌وکار را تقویت می‌کند.
- تعهد نسل‌های مختلف²: میزان پایبندی و احساس مسئولیت اعضای نسل‌های مختلف خانواده به حفظ، توسعه و موفقیت کسب‌وکار خانوادگی.

فرض بنیادین و منطق درونی نظریه آن است که سطح بالای اعتماد میان نسلی موجب بهبود همکاری، کاهش تعارضات و تسریع در فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌شود که به نوبه خود پایداری و رشد کسب‌وکار را تقویت می‌کند (Miller & Le Breton-Miller, 2005). عدم وجود اعتماد کافی می‌تواند منجر به ناپایداری، کاهش بهره‌وری و خطر شکست جانشینی گردد.

از دیدگاه این نظریه چالش اصلی شامل شکاف‌های ارتباطی، سوء تفاهم‌ها و عدم شفافیت میان نسل‌ها است که به کاهش اعتماد منجر می‌شود. همچنین تضاد ارزش‌ها و انتظارات بین نسل‌های مختلف می‌تواند این اعتماد را تضعیف کند (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

راهکارها و سازوکار رفع چالش از منظر نظریه نقش اعتماد میان نسلی در پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- برگزاری جلسات منظم برای گفت‌وگو و تبادل نظر میان نسل‌ها
 - آموزش مهارت‌های ارتباطی و حل تعارض برای بهبود روابط
 - مستندسازی دانش و تجربیات نسل‌های پیشین برای انتقال بهتر
 - تقویت فرهنگ خانواده محور با تأکید بر احترام متقابل و حمایت (Miller & Le Breton-Miller, 2005).
- تأکید بر بعد انسانی و روان‌شناختی در پایداری کسب‌وکار، شناسایی نقش کلیدی اعتماد در کاهش تعارض و بهبود همکاری و ارائه راهکارهای عملی برای تقویت ارتباطات بین نسلی از نقاط قوت و نیاز به زمان و صبر برای ساختن اعتماد مستمر، پیچیدگی در مدیریت اختلافات فرهنگی و شخصیتی نسل‌ها و کمبود مطالعات تجربی گسترده در فرهنگ‌های متفاوت از محدودیت‌های نظریه است.
- کاربست در ایران: در ایران که خانواده و روابط خانوادگی اهمیت ویژه‌ای دارند، تقویت اعتماد میان نسلی می‌تواند یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت و تداوم کسب‌وکارهای خانوادگی باشد. ایجاد فضای باز برای ارتباط و آموزش مهارت‌های میان‌نسلی بسیار ضروری است.

پ 42-1) نظریه تأثیر ساختار حکمرانی بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه تأثیر ساختار حکمرانی بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی³ بر پایه مطالعات حاکمیت شرکتی و مدیریت خانواده شکل گرفته است (Anderson & Reeb, 2004). این نظریه به بررسی نقش ساختارهای حکمرانی، مانند

¹ Family Social Capital

² Commitment across Generations

³ Governance Structure Impact Theory on Family Business Performance



هیئت‌مدیره، نظام‌های نظارتی و فرآیندهای تصمیم‌گیری، در بهبود عملکرد و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- هیئت‌مدیره خانواده و غیرخانوادگی¹: ترکیب اعضای خانوادگی و غیرفامیلی در هیئت‌مدیره که بر تعادل قدرت، تخصص و نظارت اثربخش در کسب‌وکار خانوادگی تأثیر می‌گذارد.
- نظام‌های نظارتی و کنترل²: مجموعه سازوکارهایی برای پایش عملکرد، پیشگیری از سوءمدیریت و حفظ منافع بلندمدت خانواده و کسب‌وکار.
- فرآیندهای تصمیم‌گیری³: رویه‌ها و مکانیسم‌هایی که نحوه مشارکت، تضارب آرا و اجماع‌سازی را در تصمیم‌گیری‌های کلیدی کسب‌وکار خانوادگی تعیین می‌کنند.
- شفافیت و پاسخگویی⁴: یزان وضوح اطلاعات، گزارش‌دهی منظم و مسئولیت‌پذیری مدیران در قبال عملکرد خود نزد اعضای خانواده و ذی‌نفعان.

فرض بنیادین و منطق درونی نظریه این است که ساختارهای حکمرانی مؤثر، شامل حضور اعضای مستقل در هیئت‌مدیره و نظام‌های نظارتی قوی، باعث افزایش شفافیت، کاهش تعارضات و بهبود تصمیم‌گیری در کسب‌وکارهای خانوادگی می‌شود. (Anderson & Reeb, 2004) نبود این ساختارها منجر به مشکلات مدیریتی و کاهش عملکرد می‌گردد.

از دیدگاه این نظریه چالش‌های اصلی شامل مقاومت در برابر حضور اعضای غیروابسته، ضعف ساختارهای رسمی و نبود شفافیت در فرآیندهای مدیریتی است که می‌تواند باعث ناکارآمدی و تعارضات شود (Anderson & Reeb, 2004). راهکارها و سازوکار رفع چالش از منظر نظریه تأثیر ساختار حکمرانی بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- گنجاندن اعضای مستقل در هیئت‌مدیره برای بهبود نظارت
 - توسعه نظام‌های شفاف گزارش‌دهی و پاسخ‌گویی
 - آموزش اعضای خانواده در زمینه حکمرانی شرکتی
 - تدوین و اجرای سیاست‌های رسمی و مستند مدیریتی (Anderson & Reeb, 2004).
- ارائه چارچوبی عملی برای بهبود حاکمیت در کسب‌وکارهای خانوادگی، تأکید بر نقش شفافیت و استقلال در بهبود عملکرد و امکان سازگاری با فرهنگ‌ها و ساختارهای مختلف خانوادگی از نقاط قوت و مقاومت فرهنگی و ساختاری در برخی خانواده‌ها، نیاز به منابع و آموزش برای پیاده‌سازی ساختارهای مؤثر و پیچیدگی‌های اجرایی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از محدودیت‌های آن است.

¹Family and Non-family Boards

² Monitoring and Control Mechanisms

³ Decision-Making Processes

⁴ Transparency and Accountability



کاربست در ایران: با توجه به فرهنگ خانوادگی و نگرش محافظه کارانه در ایران، پذیرش ساختارهای حکمرانی مدرن نیازمند آموزش و فرهنگ سازی است. پیاده سازی هیئت مدیره مستقل و نظام های شفاف می تواند به بهبود عملکرد و پایداری کسب و کارهای خانوادگی کمک کند.

پ 43-1) نظریه مدیریت تعارض خانوادگی در کسب و کارهای خانوادگی

نظریه مدیریت تعارض خانوادگی¹ از مطالعات روان شناسی خانواده، مدیریت تعارض و رفتار سازمانی نشأت گرفته است و به بررسی چگونگی شناسایی، مدیریت و حل تعارضات درون خانواده های صاحب کسب و کار می پردازد (Kellermanns & Eddleston, 2004). این نظریه تأکید دارد که تعارض های غیرمدیریت شده می توانند به فروپاشی کسب و کار و نابسامانی روابط خانوادگی منجر شوند.

مفاهیم کلیدی نظریه

- تعارض های ساختاری و رابطه ای²: اختلافاتی که یا از ساختارهای نقش، منابع و منافع ناشی می شوند (ساختاری) یا از احساسات، ادراکات و روابط شخصی بین اعضا (رابطه ای).
 - سبک های مدیریت تعارض³: شیوه های رفتاری متفاوت مانند اجتناب، سازش، رقابت، همکاری یا مصالحه که اعضای خانواده برای برخورد با تعارض به کار می برند.
 - سازوکارهای میانجی گری و حل تعارض⁴: فرآیندها و ابزارهای رسمی یا غیررسمی برای تسهیل گفت و گو، کاهش تنش و رسیدن به توافق پایدار در بین اعضای درگیر.
 - نقش ارتباطات موثر و شفاف⁵: اهمیت برقراری گفت و گوهای باز، صادقانه و محترمانه برای پیشگیری از تشدید تعارض و ایجاد فضای تفاهم در خانواده و کسب و کار.
- فرض بنیادین و منطق درونی نظریه این است که مدیریت مؤثر تعارض های خانوادگی باعث حفظ روابط مثبت، افزایش رضایت اعضا و بهبود عملکرد کسب و کار می شود (Kellermanns & Eddleston, 2004). در مقابل، تعارض های حل نشده می توانند موجب کاهش تعهد، افت بهره وری و تهدید تداوم کسب و کار شوند.

چالش اصلی از منظر این نظریه، ناشی از ماهیت پیچیده و عاطفی تعارض ها در خانواده ها است که معمولاً با مسائل مالی و قدرت در هم می آمیزد و باعث دشواری در مدیریت آن می شود (Kellermanns & Eddleston, 2004). راهکارها و سازوکار رفع چالش پیشنهادی نظریه مدیریت تعارض خانوادگی در کسب و کارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- استفاده از تکنیک های مدیریت تعارض مانند مذاکره، میانجی گری و مشاوره تخصصی
- ایجاد چارچوب های رسمی برای بحث و حل اختلافات

¹ Family Conflict Management Theory in Family Businesses

² Structural and Relational Conflicts

³ Conflict Management Styles

⁴ Mediation and Conflict Resolution Mechanisms

⁵ Effective and Transparent Communication



- آموزش مهارت‌های ارتباطی و حل مسئله به اعضای خانواده
 - تشویق به شفافیت و صداقت در ارتباطات خانوادگی. (Kellermanns & Eddleston, 2004)
- ارائه راهکارهای کاربردی و روان‌شناختی برای مدیریت تعارض، تأکید بر اهمیت حفظ روابط خانوادگی در کنار کسب‌وکار و قابلیت بومی‌سازی در فرهنگ‌های مختلف از نقاط قوت و نیاز به مشارکت و تمایل اعضا برای پذیرش روش‌های مدیریت تعارض، دشواری در مواجهه با تعارض‌های عمیق و طولانی‌مدت و محدودیت در مطالعات تجربی گسترده در محیط‌های کسب‌وکار خانوادگی از محدودیت‌های آن است.
- کاربست در ایران: با توجه به ساختار فرهنگی و خانوادگی ایران، مدیریت تعارض خانوادگی در کسب‌وکارهای خانوادگی اهمیت ویژه‌ای دارد. آموزش، مشاوره و ایجاد سازوکارهای رسمی برای حل تعارض می‌تواند به حفظ تداوم کسب‌وکار و روابط خانوادگی کمک کند.

پ 44-1) نظریه انتقال دانش در کسب‌وکارهای خانوادگی

- نظریه انتقال دانش در کسب‌وکارهای خانوادگی¹ بر مبنای مطالعات مدیریت دانش و سازمانی شکل گرفته و به بررسی فرآیند انتقال دانش، تجربه و مهارت‌ها بین نسل‌ها در خانواده‌های صاحب کسب‌وکار می‌پردازد (Handler, 1994). انتقال مؤثر دانش برای حفظ مزیت رقابتی و پایداری کسب‌وکار حیاتی است.
- مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:
- دانش ضمنی و صریح²: دانش صریح شامل اطلاعات قابل مستندسازی است و دانش ضمنی دانش تجربی و نانوشته‌ای است که در ذهن افراد شکل می‌گیرد.
 - فرآیند انتقال دانش³: مجموعه فعالیت‌ها و روش‌هایی که به انتقال آگاهانه و سیستماتیک دانش از یک نسل به نسل دیگر کمک می‌کند.
 - یادگیری بین نسلی⁴: روند تعامل و تبادل دانش، مهارت و نگرش میان نسل‌های مختلف خانواده برای ارتقای توانمندی‌های کسب و کار
 - موانع انتقال دانش⁵: عوامل فرهنگی، ارتباطی، ساختاری یا روانی که موجب کاهش کارایی یا جلوگیری از جریان مؤثر دانش میان نسل‌ها می‌شوند.
- فرض بنیادین و منطق درونی نظریه آن است که انتقال مؤثر دانش بین نسل‌ها باعث حفظ سرمایه فکری، افزایش نوآوری و بهبود عملکرد کسب‌وکار می‌شود. بالعکس، ناکامی در انتقال دانش می‌تواند به از دست رفتن مزیت رقابتی و شکست جانشینی منجر گردد (Handler, 1994).

¹ Knowledge Transfer Theory in Family Businesses

² Tacit and Explicit Knowledge

³ Knowledge Transfer Processes

⁴ (Intergenerational Learning

⁵ Barriers to Knowledge Transfer



از دیدگاه این نظریه چالش‌ها شامل مقاومت در برابر تغییر، فقدان سیستماتیک کردن انتقال دانش و مشکلات ارتباطی میان نسل‌ها است. دانش ضمنی به دلیل ماهیت غیررسمی و فردی آن، به سختی منتقل می‌شود (Handler, 1994).

راهکارها نظری و سازوکار رفع چالش از منظر نظریه انتقال دانش در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- مستندسازی تجارب و فرآیندهای کلیدی کسب‌وکار
 - ایجاد برنامه‌های آموزشی و منتورینگ بین نسلی
 - تشویق به فرهنگ یادگیری مستمر و بازخورد مستمر
 - بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای تسهیل انتقال دانش (Handler, 1994)
- تأکید بر اهمیت دانش و تجربه در موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی، ارائه راهکارهای عملی برای حفظ و انتقال دانش و تطبیق‌پذیری با ساختارهای مختلف کسب‌وکار خانوادگی از نقاط قوت و پیچیدگی و دشواری انتقال دانش ضمنی، نیاز به زمان و منابع برای ایجاد نظام‌های انتقال دانش و محدودیت مطالعات تجربی در زمینه انتقال دانش در محیط‌های خانوادگی خاص از محدودیت‌های نظریه است.
- کاربست در ایران: در ایران، با توجه به اهمیت روابط خانوادگی و ارزش‌گذاری بر تجربه، توسعه سازوکارهای سیستماتیک برای انتقال دانش می‌تواند به تداوم و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند.

پ 45-1) نظریه تأثیر هویت مالک بر تصمیم‌گیری استراتژیک در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه تأثیر هویت مالک بر تصمیم‌گیری استراتژیک در کسب و کارهای خانوادگی¹ بر اساس مطالعات روان‌شناسی اجتماعی و مدیریت استراتژیک شکل گرفته و به تحلیل نقش برجسته بودن هویت مالک خانواده در فرآیندهای تصمیم‌گیری استراتژیک کسب‌وکار می‌پردازد. (Davis & Harveston, 1999) هویت مالک به عنوان یک متغیر تعیین‌کننده در جهت‌گیری استراتژیک و اولویت‌های سازمانی شناخته شده است.

مفاهیم کلیدی نظریه

- برجستگی هویت مالک²: میزان اهمیت و تمایز هویت فرد مالک در شکل‌دهی به ارزش‌ها، باورها و رفتارهای استراتژیک در سازمان.
- تصمیم‌گیری استراتژیک³: فرآیند انتخاب مسیرها و اقدامات کلان برای تحقق اهداف بلندمدت کسب‌وکار خانوادگی.
- تعارض هویتی⁴: کشمکش روان‌شناختی که زمانی رخ می‌دهد که هویت مالک با منافع سازمانی یا نسل‌های دیگر در تعارض باشد.
- تأثیرات روان‌شناختی مالک: اثرات عاطفی، شناختی و انگیزشی هویت مالک بر روند تصمیم‌گیری و رفتارهای رهبری در کسب‌وکار.¹

¹ Owner Identity Salience Theory in Family Business Strategic Decision-Making

² Owner Identity Salience

³ Strategic Decision-Making

⁴ Identity Conflict



فرض بنیادین و منطق درونی این نظریه آن است که هرچه هویت مالک برای فرد یا اعضای خانواده برجسته‌تر باشد، تأثیر آن بر انتخاب استراتژی‌ها و اهداف سازمانی بیشتر خواهد بود. همچنین تعارض در هویت مالک می‌تواند منجر به تصمیمات غیرکارآمد شود (Davis & Harveston, 1999).

از دیدگاه این نظریه چالش‌های اصلی شامل تعارض هویت بین نقش مالک و مدیر، فشارهای خانوادگی بر مالک و عدم تطابق بین منافع فردی و سازمانی است که می‌تواند به سردرگمی استراتژیک و کاهش بهره‌وری منجر شود (Davis & Harveston, 1999).

راهکارها و سازوکار رفع چالش از دیدگاه نظریه تأثیر هویت مالک بر تصمیم‌گیری استراتژیک در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- تفکیک شفاف نقش‌های مالک و مدیر در ساختار سازمانی
 - آموزش و حمایت روان‌شناختی برای مالکین
 - ایجاد فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی و مبتنی بر داده
 - استفاده از مشاوران بیرونی برای کاهش تعارضات هویتی (Davis & Harveston, 1999)
- برجسته‌سازی ابعاد روان‌شناختی مالک در تصمیم‌گیری، کمک به درک پیچیدگی‌های درونی کسب‌وکارهای خانوادگی و ارائه راهکارهای کاربردی برای بهبود تصمیم‌گیری استراتژیک و همچنین نیاز به مطالعات تجربی بیشتر در زمینه هویت مالک، پیچیدگی در شناسایی و اندازه‌گیری برجستگی هویت و تأثیر متغیرهای فرهنگی و خانوادگی که ممکن است متفاوت باشد، را می‌توان از محدودیت‌های نظریه دانست.
- کاربست در ایران: در فضای فرهنگی ایران که نقش خانواده و مالکیت اهمیت زیادی دارد، مدیریت آگاهانه هویت مالک و حمایت از تصمیم‌گیری استراتژیک می‌تواند به بهبود عملکرد و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند.

پ 46-1) نظریه تأثیر فرهنگ سازمانی خانوادگی بر نوآوری در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه تأثیر فرهنگ سازمانی خانوادگی بر نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی^۱ بر اساس مطالعات فرهنگ سازمانی و نوآوری در مدیریت کسب‌وکار شکل گرفته است و به بررسی نقش فرهنگ خانوادگی در حمایت یا محدود کردن فرآیندهای نوآوری در کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد (Zahra, 2005). فرهنگ سازمانی خانوادگی می‌تواند به عنوان یک منبع مهم هویت و انگیزه، نقشی کلیدی در پذیرش یا مقاومت در برابر نوآوری ایفا کند.

مفاهیم کلیدی نظریه این نظریه به شرح زیر است:

- فرهنگ سازمانی خانوادگی^۲: مجموعه ارزش‌ها، باورها و هنجارهای نهادینه‌شده در خانواده که رفتارها و تصمیمات سازمانی را شکل می‌دهد.
- نوآوری محصول و فرآیند^۴: توسعه کالاها و خدمات جدید یا بهبود روش‌های کاری و تولید در راستای افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری.

¹ Owner Psychological Influence

² Family Organizational Culture Impact Theory on Innovation in Family Businesses

³ Family Organizational Culture

⁴ Product and Process Innovation



- مقاومت در برابر تغییر¹: تمایل یا رفتار سازمان و اعضای خانواده به حفظ وضع موجود و مقاومت در مقابل ایده‌ها و فرآیندهای نوین.
- ارزش‌ها و باورهای خانوادگی²: اصول و اعتقادات فرهنگی و اخلاقی خانواده که نگرش اعضا را نسبت به نوآوری و ریسک‌پذیری شکل می‌دهد.
- فرض بنیادین و منطق درونی نظریه این است که فرهنگ قوی و مثبت خانوادگی می‌تواند به افزایش نوآوری کمک کند، اما فرهنگ محافظه‌کار و مقاوم در برابر تغییر ممکن است مانع از رشد نوآوری شود. همچنین، ارزش‌ها و باورهای خانواده نقش تعیین‌کننده‌ای در جهت‌گیری نوآوری دارند (Zahra, 2005).
- از دیدگاه این نظریه چالش اصلی شامل تعارض بین ارزش‌های سنتی خانوادگی و نیاز به نوآوری‌های فناورانه و مدیریتی است که ممکن است منجر به مقاومت و کاهش سرعت نوآوری شود (Zahra, 2005).
- راهکارهای نظری و سازوکار رفع چالش از دیدگاه نظریه تأثیر فرهنگ سازمانی خانوادگی بر نوآوری در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:
- ارتقاء فرهنگ یادگیری و پذیرش تغییر در خانواده
- تشویق به مشارکت نسل‌های جوان در فرآیند نوآوری
- تعادل میان حفظ ارزش‌های خانوادگی و پذیرش نوآوری
- استفاده از مشاوران و آموزش‌های تخصصی در زمینه نوآوری (Zahra, 2005)
- توجه به بعد فرهنگی در نوآوری کسب‌وکارهای خانوادگی، ارائه راهکارهای تطبیقی برای تعادل میان سنت و نوآوری و قابلیت کاربرد در فرهنگ‌ها و محیط‌های مختلف نقاط قوت و همچنین پیچیدگی در تغییر فرهنگ سازمانی خانوادگی، نیاز به تعهد بلندمدت برای ایجاد تغییرات فرهنگی و محدودیت مطالعات تجربی در زمینه فرهنگ و نوآوری در محیط‌های خانوادگی محدودیت‌های نظریه هستند.
- کاربست در ایران: با توجه به اهمیت فرهنگ خانوادگی در ایران، توجه به تعادل میان حفظ ارزش‌های سنتی و پذیرش نوآوری می‌تواند نقش مهمی در ارتقای عملکرد و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی ایفا کند.

پ 47-1) نظریه تأثیر شبکه‌های اجتماعی خانوادگی بر توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه تأثیر شبکه‌های اجتماعی خانوادگی بر توسعه کسب و کارهای خانوادگی³ بر پایه مطالعات شبکه‌های اجتماعی و سرمایه اجتماعی شکل گرفته و به بررسی نقش شبکه‌های خانوادگی در تأمین منابع، فرصت‌ها و حمایت‌های مورد نیاز کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد. (Granovetter, 1985) شبکه‌های اجتماعی خانوادگی می‌توانند نقش کلیدی در موفقیت، رشد و پایداری کسب‌وکار ایفا کنند.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

¹Resistance to change

² Family Value and Belife

³ Family Social Networks Impact Theory on Family Business Development



- شبکه‌های اجتماعی خانوادگی^۱: مجموعه روابط و تعاملات میان اعضای خانواده که مبنای تبادل منابع و حمایت‌های متقابل است.
- سرمایه اجتماعی^۲: مجموع اعتماد، هنجارها و ارتباطات درون شبکه‌های خانوادگی که همکاری و دسترسی به منابع را تسهیل می‌کند.
- حمایت‌های مالی و غیرمالی^۳: ارائه منابع مالی، مشاوره، راهنمایی و حمایت‌های روانی و عاطفی توسط اعضای خانواده به کسب‌وکار.
- فرصت‌های کسب‌وکار^۴: فرصت‌ها و موقعیت‌های جدید تجاری، همکاری‌ها و دسترسی به بازار از طریق ارتباطات شبکه‌ای خانواده.

فرض بنیادین و منطق درونی نظریه آن است که شبکه‌های اجتماعی گسترده و قوی خانوادگی، دسترسی به منابع، اطلاعات و فرصت‌ها را افزایش داده و باعث بهبود عملکرد و توسعه کسب‌وکار می‌شوند. ضعف شبکه‌ها می‌تواند محدودیت‌هایی در رشد ایجاد کند (Granovetter, 1985).

از دیدگاه این نظریه چالش اصلی شامل محدودیت شبکه‌های خانوادگی در مواجهه با بازارهای بزرگتر و کاهش تنوع منابع است. همچنین، تعارضات خانوادگی می‌تواند کارایی شبکه‌ها را کاهش دهد (Granovetter, 1985). راهکارها و سازوکار رفع چالش از منظر نظریه تأثیر شبکه‌های اجتماعی خانوادگی بر توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- توسعه شبکه‌های خارج از خانواده و تعامل با شرکای تجاری
 - بهبود مدیریت و سازماندهی شبکه‌های خانوادگی
 - ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و تعاملی اعضای خانواده
 - استفاده از فناوری‌های نوین برای گسترش شبکه‌ها (Granovetter, 1985)
- تأکید بر نقش روابط انسانی و اجتماعی در موفقیت کسب‌وکار، ارائه دیدگاهی پویا و تعاملی از منابع کسب‌وکارهای خانوادگی، و قابلیت کاربرد در محیط‌ها و فرهنگ‌های مختلف نقاط قوت نظریه و وابستگی بیش از حد به شبکه‌های خانوادگی ممکن است مانع توسعه بیرونی شود، پیچیدگی مدیریت روابط خانوادگی و تجاری در شبکه‌ها و کمبود مطالعات تجربی گسترده در محیط‌های خاص، از محدودیت‌های نظریه هستند.
- کاربست در ایران: با توجه به ساختار اجتماعی و خانوادگی قوی در ایران، توسعه و مدیریت بهینه شبکه‌های اجتماعی خانوادگی می‌تواند فرصت‌های رشد و موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی را افزایش دهد.

پ 48-1) نظریه انتقال قدرت و جانشینی در کسب‌وکارهای خانوادگی

¹ Family Social Networks

² Social Capital

³ Financial and Non-financial Support

⁴ Business Opportunities



نظریه انتقال قدرت و جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی¹ بر پایه مطالعات مدیریت جانشینی و قدرت در کسب و کارهای خانوادگی شکل گرفته است و به تحلیل فرآیند انتقال قدرت و کنترل بین نسل‌ها می‌پردازد (Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004). انتقال موفق قدرت از نسل اول به نسل‌های بعدی یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی محسوب می‌شود.

مفاهیم کلیدی نظریه

- انتقال قدرت²: فرآیند واگذاری رسمی و غیررسمی اختیار و کنترل مدیریت کسب و کار از یک نسل به نسل بعدی خانواده.

- فرآیند جانشینی³: مراحل و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده برای آماده‌سازی و جایگزینی نسل بعدی در نقش‌های کلیدی مدیریتی.

- تعارضات قدرت⁴: اختلافات و کشمکش‌های ناشی از رقابت برای کنترل و تأثیرگذاری در میان اعضای خانواده و نسل‌ها.

- سازوکارهای تسهیل انتقال⁵: روش‌ها و ابزارهایی مانند آموزش، مشاوره و توافق‌نامه‌های خانوادگی که انتقال قدرت را هموار می‌سازند.

فرض بنیادین و منطق درونی نظریه آن است که موفقیت انتقال قدرت بستگی به برنامه‌ریزی دقیق، تعاملات خانوادگی سالم و پذیرش نسل بعدی دارد. تعارضات قدرت می‌تواند منجر به شکست جانشینی و کاهش عملکرد کسب و کار شود (Le Breton-Miller et al., 2004).

چالش‌ها شامل مقاومت نسل فعلی در واگذاری کنترل، رقابت بین اعضای خانواده و نبود سازوکارهای رسمی برای انتقال قدرت است که فرآیند جانشینی را پیچیده می‌کند (Le Breton-Miller et al., 2004).

راهکارها و سازوکار رفع چالش نظریه انتقال قدرت و جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- تدوین برنامه‌های رسمی و شفاف جانشینی
 - آموزش و آماده‌سازی نسل جدید برای پذیرش نقش‌ها
 - میانجی‌گری در تعارضات قدرت و مدیریت ارتباطات خانوادگی
 - بهره‌گیری از مشاوران خارجی برای تسهیل فرآیند انتقال (Le Breton-Miller et al., 2004)
- تأکید بر اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت تعارض در انتقال قدرت، ارائه چارچوبی جامع برای فرآیند جانشینی و قابلیت کاربرد در انواع ساختارهای خانوادگی و کسب و کار نقاط قوت و پیچیدگی‌های فرهنگی و عاطفی در انتقال قدرت که گاهی قابل پیش‌بینی نیست، نیاز به تعهد بلندمدت و مشارکت همه اعضا و محدودیت در مطالعات تجربی بلندمدت در محیط‌های خانوادگی مختلف محدودیت‌های نظریه هستند.

¹ Power Transfer and Succession Theory in Family Businesses

² Power Transfer

³ Succession Process

⁴ Power Conflicts

⁵ Facilitation Mechanisms



کاربست در ایران: با توجه به اهمیت خانواده و سنت در ایران، تدوین و اجرای برنامه‌های رسمی جانشینی و آموزش نسل‌های جدید می‌تواند به تسهیل انتقال قدرت و تداوم کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند.

پ 49-1) نظریه تاثیر رهبری نسل‌های مختلف در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه تاثیر رهبری نسل‌های مختلف در کسب و کارهای خانوادگی¹ بر مبنای مطالعات رهبری، مدیریت نسلی و رفتار سازمانی شکل گرفته است و به تحلیل تأثیر تفاوت‌های نسلی در سبک‌های رهبری بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004). نسل‌های مختلف خانواده‌ها با سبک‌ها و نگرش‌های متفاوت، نحوه مدیریت و تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- رهبری نسلی²: نحوه هدایت و مدیریت کسب‌وکار توسط اعضای نسل‌های مختلف خانواده با توجه به ارزش‌ها و تجربیات خاص هر نسل.
- سبک‌های رهبری³: روش‌ها و الگوهای رفتاری مدیران نسل‌های مختلف در تصمیم‌گیری، انگیزش و هدایت تیم سازمانی.
- تفاوت‌های نسلی⁴: تفاوت‌های فرهنگی، ارزشی و رفتاری میان نسل‌ها که سبک‌ها و نگرش‌های رهبری را شکل می‌دهند.
- تأثیر بر عملکرد سازمانی⁵: اثر مستقیم یا غیرمستقیم سبک‌ها و تعاملات رهبری نسلی بر موفقیت، پایداری و رشد کسب‌وکار خانوادگی.

فرض بنیادین و منطق درونی نظریه آن است که سبک‌های رهبری متفاوت نسل‌ها، با توجه به ارزش‌ها و تجربیات خاص هر نسل، تأثیر قابل توجهی بر جهت‌گیری استراتژیک، فرهنگ سازمانی و موفقیت کسب‌وکار دارد. رهبری نسل‌های جوان‌تر معمولاً نوآورانه‌تر و ریسک‌پذیرتر است (Zahra et al., 2004). چالش اصلی تعارض سبک‌های رهبری بین نسل‌ها و مقاومت در برابر تغییر است که ممکن است به کاهش هماهنگی و انسجام در کسب‌وکار منجر شود (Zahra et al., 2004).

راهکارها و سازوکار رفع چالش از دیدگاه نظریه تاثیر رهبری نسل‌های مختلف در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- ایجاد فضای گفتگو و تبادل نظر بین نسل‌ها
- آموزش مهارت‌های رهبری متناسب با نسل‌های مختلف
- استفاده از مشاوران برای تسهیل انتقال رهبری
- تشویق به پذیرش و احترام به تفاوت‌های نسلی (Zahra et al., 2004)

¹ Leadership Impact of Different Generations Theory in Family Businesses

² Generational Leadership

³ Leadership Styles

⁴ Generational Differences

⁵ Impact on Organizational Performance



توجه به تنوع و پیچیدگی رهبری در کسب و کارهای خانوادگی، ارائه راهکارهای عملی برای مدیریت تعارض نسلی و قابلیت کاربرد در زمینه‌های فرهنگی و ساختاری مختلف از نقاط قوت و نیاز به مطالعات بیشتر برای شناسایی دقیق سبک‌های رهبری نسلی، پیچیدگی در مدیریت تعارضات نسلی در محیط‌های خانوادگی و تأثیر متغیرهای فرهنگی که ممکن است در هر کشور متفاوت باشد، از محدودیت‌های نظریه است.

کاربست در ایران: با توجه به اهمیت خانواده و نسل‌های مختلف در ایران، مدیریت تفاوت‌های رهبری نسلی می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری، نوآوری و پایداری کسب و کارهای خانوادگی کمک کند.

پ 50-1) نظریه شکاف ارزشی و مشروعیت جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی

نظریه شکاف ارزشی و مشروعیت جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی¹ در تقاطع مطالعات جامعه‌شناسی سازمان، روان‌شناسی نسلی و نظریه مشروعیت نهادی شکل گرفته و بر آن است تا شکاف ارزشی میان نسل‌ها را به‌عنوان عاملی کلیدی در تضعیف مشروعیت فرآیند جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی بررسی کند. در بسیاری از خانواده‌های کسب و کارمحور، نسل‌های جدید درک متفاوتی از ارزش‌ها، اولویت‌ها و شیوه‌های رهبری دارند و این شکاف، زمینه‌ساز تعارض‌های پنهان و گاه آشکار در فرآیند انتقال قدرت می‌شود (Jaskiewicz & Dyer, 2017; Lansberg, 1988).

مفاهیم کلیدی نظریه نظریه به شرح زیر است:

- شکاف ارزشی نسلی²: تفاوت‌ها و فاصله‌های معنایی در ارزش‌ها و نگرش‌های نسل‌های مختلف خانواده نسبت به کسب و کار و رهبری.
- مشروعیت جانشینی³: پذیرش اجتماعی و فرهنگی فرآیند انتقال رهبری و مدیریت از یک نسل به نسل دیگر در کسب و کار خانوادگی.
- هویت نسلی⁴: مجموعه ویژگی‌ها، باورها و تجربیات مشترک که نسل خاصی از اعضای خانواده را تعریف و متمایز می‌کند.
- انتقال قدرت در بستر هنجاری⁵: فرآیند انتقال کنترل کسب و کار که تحت تأثیر قواعد، ارزش‌ها و انتظارات اجتماعی و فرهنگی خانواده و جامعه است.

فرض بنیادین و منطق درونی این نظریه آن است که چنانچه ارزش‌های نسلی در فرآیند جانشینی نادیده گرفته شود، نسل جدید ممکن است فرآیند جانشینی را نه به‌عنوان انتقال مشروع قدرت، بلکه به‌عنوان تداوم ساختارهای منسوخ ارزیابی کند. این فرسایش مشروعیت می‌تواند هم انگیزه جانشین برای مشارکت را کاهش دهد و هم موجب انزوای تدریجی بنیان‌گذاران شود (Jaskiewicz & Dyer, 2017). در شرایطی که نسل مؤسس بر حفظ نظم سنتی و ارزش‌های دیرینه اصرار دارد و نسل جدید در پی تغییرات فرهنگی، دیجیتالی و سبک زندگی متفاوت است، نوعی

¹ Value Gap and Succession Legitimacy Theory in Family Businesses

² Intergenerational Value Gap

³ Succession Legitimacy

⁴ Generational Identity

⁵ Normative Transfer of Power



تعارض هویت‌شکل می‌گیرد که نه تنها تصمیم‌گیری راهبردی را مختل می‌سازد بلکه مشروعیت نمادین جانشینی را نیز تضعیف می‌کند. (Lansberg, 1988) این مسأله می‌تواند منجر به خروج نسل جوان از کسب‌وکار، انشعاب سرمایه انسانی، یا فروپاشی ساختار تصمیم‌گیری شود.

راهکارهای نظری و سازوکار رفع چالش از دیدگاه نظریه شکاف ارزشی و مشروعیت جانشینی در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- طراحی گفت‌وگوهای بین‌نسلی درباره ارزش‌های مشترک و متحول
- تعریف مجدد روایت خانوادگی در بستر زمان
- آموزش نسل مؤسس برای پذیرش انعطاف در مواجهه با ارزش‌های نوین
- مشارکت نسل جوان در بازطراحی مأموریت و چشم‌انداز کسب‌وکار
- بهره‌گیری از میانجی‌گری نسل واسطه یا مشاوران بین‌نسلی برای بازسازی مشروعیت فرآیند جانشینی (Jaskiewicz & Dyer, 2017)

تبیین نقش هویت نسلی در مشروعیت‌سازی نهادی، تأکید بر ریشه‌های فرهنگی و نمادین شکست فرآیند جانشینی و قابلیت انطباق با شرایط فرهنگی متغیر در جوامع در حال گذار مانند ایران از نقاط قوت و پیچیدگی در عملیاتی‌سازی بازسازی مشروعیت در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی، نیاز به مطالعات کیفی بیشتر برای درک فرآیندهای معنابخشی میان‌نسلی و وابستگی شدید به بستر فرهنگی و خانوادگی خاص از محدودیت‌های این نظریه است.

کاربست در ایران: در بستر فرهنگی ایران که ترکیبی از سنت‌گرایی و تغییرات سریع ارزشی نسل جوان را تجربه می‌کند، این نظریه می‌تواند به تحلیل بحران‌های پنهان در جانشینی بپردازد. بازنگری در روایت‌های خانوادگی، طراحی گفت‌وگوی نسلی و بازسازی سرمایه نمادین، ابزارهایی برای ارتقاء مشروعیت جانشینی در کسب‌وکارهای خانوادگی ایران به شمار می‌آیند.

پ 51-1) نظریه نقش‌های اجتماعی در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه نقش‌های اجتماعی نخستین‌بار توسط آلیس ایگلی (Eagly) در زمینه روان‌شناسی اجتماعی برای تبیین تفاوت‌های رفتاری زنان و مردان بر اساس انتظارات فرهنگی و اجتماعی ارائه شد. این نظریه بعدها در تحلیل سازمان‌ها نیز به کار رفت و به بررسی نحوه تأثیر نقش‌های اجتماعی در شکل‌گیری ساختارهای قدرت، تقسیم کار و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها پرداخت. در بستر کسب‌وکارهای خانوادگی، نظریه نقش‌های اجتماعی^۱ به درک بهتر از نحوه انتساب نقش‌ها، محدودیت‌ها و فرصت‌ها بر اساس جنسیت، سن و جایگاه خانوادگی کمک می‌کند (Eagly & Wood, 2012).

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- نقش اجتماعی^۲: مجموعه رفتارها و انتظاراتی که جامعه بر اساس جایگاه فرد در خانواده و سازمان از او توقع دارد.

¹ Social Role Theory in Family Businesses

² Social Role



- انتظارات نقش¹: هنجارها و استانداردهای فرهنگی و اجتماعی که تعیین می‌کنند افراد چگونه باید در نقش‌های خود عمل کنند.
 - تعارض نقش²: وضعیت زمانی که فرد با انتظارات متضاد یا ناسازگار در نقش‌های مختلف مواجه می‌شود و دچار کشمکش می‌شود.
 - نابرابری جنسیتی³: تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی که موجب فرصت‌ها و محدودیت‌های متفاوت برای زنان و مردان در کسب‌وکارهای خانوادگی می‌شود.
 - تقسیم نقش درون خانوادگی⁴: تخصیص وظایف و مسئولیت‌ها میان اعضای خانواده بر اساس عوامل جنسیت، سن و جایگاه خانوادگی در کسب‌وکار.
- فرض بنیادین و منطق درونی این نظریه بر این فرض استوار است که انتظارات اجتماعی و فرهنگی درباره نقش‌ها بر رفتار و جایگاه اعضای خانواده در کسب‌وکار تأثیر مستقیم می‌گذارد. برای مثال، مردان به‌طور سنتی برای ایفای نقش‌های رهبری آماده‌تر دانسته می‌شوند، در حالی که زنان به نقش‌های پشتیبانی یا عاطفی سوق داده می‌شوند، حتی اگر شایستگی مشابهی داشته باشند (Eagly & Karau, 2002). همچنین نسل‌های مختلف ممکن است با انتظارات متفاوتی از نقش‌های خانوادگی و سازمانی روبه‌رو شوند که این مسئله به تعارض نقش و کاهش انسجام سازمانی می‌انجامد.
- چالش اصلی از منظر این نظریه آن است که در کسب‌وکارهای خانوادگی، عدم تطابق بین نقش‌های خانوادگی و نقش‌های سازمانی منجر به تعارض نقش، عدم شفافیت مسئولیت‌ها، تبعیض جنسیتی در فرصت‌های مدیریتی و مقاومت در برابر واگذاری قدرت می‌شود. این امر به ویژه در زمان انتقال رهبری یا جانشینی برجسته می‌گردد (Eagly & Wood, 2012).
- راهکارها و سازوکار رفع چالش از دیدگاه نظریه نقش‌های اجتماعی در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:
- بازتعریف نقش‌ها بر اساس صلاحیت حرفه‌ای به‌جای جایگاه خانوادگی
 - آموزش‌های جنسیت‌محور برای کاهش کلیشه‌های نقش
 - ایجاد فضای گفت‌وگو برای شفاف‌سازی انتظارات نقش در میان اعضا
 - تدوین ساختارهای سازمانی با مرزهای روشن بین نقش‌های خانوادگی و حرفه‌ای
 - استفاده از مشاوران بی‌طرف برای تحلیل و بازتنظیم نقش‌ها در فرآیندهای بحرانی مانند جانشینی (Eagly & Karau, 2002)

تبیین دقیق روابط قدرت و ساختار نقش‌ها در خانواده و سازمان، ارائه چارچوب تحلیلی برای درک نابرابری جنسیتی و تعارض نسلی و قابلیت ترکیب با نظریه‌های فرهنگی و روان‌شناختی برای تحلیل چندلایه‌ای از نقاط قوت و تمرکز نظریه بر ساختارهای اجتماعی ممکن است عوامل فردی و روان‌شناختی را نادیده بگیرد، و تعمیم‌پذیری محدود

¹ Role Expectations

² Role Conflict

³ Gender Inequality

⁴ Intra-family Role Allocation



در بسترهای فرهنگی غیرغربی و نیاز به تکمیل با داده‌های تجربی در زمینه‌های بومی مانند ایران از محدودیت‌های نظریه است.

کاربست در ایران: در جامعه ایران، نقش‌های سنتی خانوادگی همچنان تأثیر بسزایی بر ساختار کسب‌وکارهای خانوادگی دارند. به کارگیری این نظریه می‌تواند به شناسایی موانع فرهنگی در مسیر ارتقاء شایستگیان (به‌ویژه زنان یا فرزندان کوچک‌تر) کمک کند و راهگشای سیاست‌گذاری سازمانی مبتنی بر شایسته‌سالاری باشد.

پ 52-1) نظریه سرمایه اجتماعی در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه سرمایه اجتماعی در کسب و کارهای خانوادگی¹ ریشه در ادبیات جامعه‌شناسی و نظریات سرمایه اجتماعی دارد و توسط پژوهشگرانی چون پیر بوردیو، جیمز کلن و رابرت پاتنام مطرح شده است. در زمینه کسب‌وکارهای خانوادگی، این نظریه به تحلیل نقش پیوندهای عاطفی، اعتماد، روابط پایدار و شبکه‌های اجتماعی در عملکرد و پایداری این نوع کسب‌وکارها می‌پردازد (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007). در خانواده‌ها، سرمایه اجتماعی به شکل درونی و نهادی وجود دارد و بر نحوه تصمیم‌گیری، همکاری و اعتماد تأثیر مستقیم دارد. مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

سرمایه اجتماعی: مجموعه منابع ملموس و ناملموسی که از شبکه‌های روابط اعتماد و همکاری درون خانواده و کسب‌وکار حاصل می‌شود.

اعتماد خانوادگی²: باور به صداقت، قابلیت اتکا و حسن نیت اعضای خانواده در همکاری و تصمیم‌گیری‌های کسب‌وکار.

روابط بین‌نسلی³: تعاملات و ارتباطات مستمر و معنی‌دار میان نسل‌های مختلف خانواده که موجب انتقال دانش و حمایت متقابل می‌شود.

شبکه‌های اجتماعی⁴: ساختارها و الگوهای ارتباطی میان اعضای خانواده و خارج از آن که منابع و فرصت‌های کسب‌وکار را فراهم می‌کنند.

هویت جمعی⁵: حس تعلق و همبستگی اعضای خانواده به کسب‌وکار و ارزش‌های مشترک آن که انگیزه همکاری و مشارکت را تقویت می‌کند.

فرض بنیادین و منطق درونی این نظریه آن است که خانواده‌ها از طریق روابط عمیق، اعتماد بالا، ارزش‌های مشترک و تعاملات بین‌نسلی، نوع خاصی از سرمایه اجتماعی تولید می‌کنند که می‌تواند به موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی منجر شود. این سرمایه اجتماعی منجر به کاهش هزینه‌های نظارتی، بهبود تصمیم‌گیری گروهی، و تسهیل انتقال دانش و ارزش‌ها در نسل‌های مختلف می‌شود (Arregle et al., 2007).

¹ Social Capital Theory in Family Businesses

² Family-based Trust

³ Intergenerational Relationships

⁴ Social Networks

⁵ Collective Identity



چالش اصلی از منظر این نظریه در تضاد بین سرمایه اجتماعی پیوندی (درون گروهی) و محدودیت آن در توسعه سرمایه اجتماعی پلزن (برون گروهی) نهفته است. روابط بیش از حد بسته درون خانواده می تواند نوآوری و پذیرش تغییر را کاهش دهد و منجر به تصمیم گیری های احساسی و غیرکارا شود (Arregle et al., 2007). رهاکارهای نظری و سازوکار رفع چالش نظریه سرمایه اجتماعی در کسب و کارهای خانوادگی به شرح زیر است:

ایجاد تعادل بین سرمایه اجتماعی درونی (درون خانوادگی) و بیرونی (شبکه های حرفه ای)

آموزش اعضای خانواده برای توسعه روابط بیرونی و شبکه سازی مؤثر

استفاده از اعضای غیر خانوادگی در مدیریت برای گسترش دیدگاه ها

طراحی ساختارهای ارتباطی برای تبادل اعتماد ساز بین نسل ها و واحدهای مختلف (Arregle et al., 2007)

تأکید بر مزیت های منحصر به فرد خانواده در تولید سرمایه اجتماعی، توانایی توضیح چرایی موفقیت یا شکست برخی کسب و کارهای خانوادگی و ارتباط نظری با توسعه منابع انسانی، انتقال دانش و پایداری کسب و کار از نقاط قوت و امکان بسته شدن سیستم کسب و کار به نوآوری و تعامل بیرونی، دشواری در سنجش دقیق سرمایه اجتماعی در محیط های خانوادگی و وابستگی شدید به فرهنگ و نوع رابطه بین اعضای خانواده از محدودیت های این نظریه هستند. کاربست در ایران: در ساختار فرهنگی ایران که خانواده نقش محوری دارد، سرمایه اجتماعی می تواند مزیت رقابتی مهمی برای کسب و کارهای خانوادگی باشد. با این حال، باید مراقب بود که روابط بسته و محدود خانوادگی مانع جذب ایده های نو، نیروهای متخصص بیرونی و توسعه پذیری نشود.

پ 53-1) نظریه تاثیر فرهنگ خانوادگی بر تصمیم گیری استراتژیک در کسب و کارهای خانوادگی

نظریه تاثیر فرهنگ خانوادگی بر تصمیم گیری استراتژیک در کسب و کارها¹ بر پایه مطالعات فرهنگ سازمانی و نظریه های رفتار استراتژیک شکل گرفته است و به بررسی تأثیر فرهنگ خاص خانواده بر فرایند تصمیم گیری استراتژیک در کسب و کارهای خانوادگی می پردازد (Denison, Lief, & Ward, 2004). فرهنگ خانوادگی شامل ارزش ها، باورها، و هنجارهایی است که رفتار اعضای خانواده و اولویت های کسب و کار را شکل می دهد و می تواند تصمیمات کلیدی استراتژیک را تحت تأثیر قرار دهد.

مفاهیم کلیدی نظریه تاثیر فرهنگ خانوادگی بر تصمیم گیری استراتژیک در کسب و کارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- فرهنگ خانوادگی²: مجموعه ارزش ها، باورها و هنجارهای مشترک که رفتار و تصمیمات اعضای خانواده را در کسب و کار شکل می دهد.
- تصمیم گیری استراتژیک³: فرآیند انتخاب گزینه ها و تعیین مسیرهای کلان برای رسیدن به اهداف بلندمدت کسب و کار خانوادگی.

¹ Cultural Impact on Strategic Decision-Making in Family Businesses Theory

² Family Culture

³ Strategic Decision-Making



- ارزش‌های کلیدی¹: اصول و معیارهای بنیادینی که خانواده به آن‌ها پایبند است و جهت‌دهنده رفتارها و اولویت‌های استراتژیک است.
 - تأثیرات رفتاری و سازمانی²: اثرات فرهنگ خانوادگی بر نحوه تعاملات، ساختار سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری در کسب‌وکار.
- فرض بنیادین و منطق درونی این نظریه آن است که فرهنگ خانوادگی که در طول نسل‌ها شکل گرفته، جهت‌گیری‌ها و چارچوب‌های ذهنی اعضا را تعریف کرده و به طور مستقیم بر نحوه تدوین و اجرای استراتژی‌ها تأثیرگذار است. خانواده‌هایی با فرهنگ قوی‌تر در ارزش‌های مشترک، معمولاً تصمیمات هماهنگ‌تر و مبتنی بر منافع جمعی اتخاذ می‌کنند (Denison et al., 2004).
- چالش اصلی در این نظریه ناشی از تضاد بین ارزش‌ها و باورهای سنتی خانواده با الزامات محیط کسب‌وکار پویا و رقابتی است. این تضاد ممکن است منجر به مقاومت در برابر تغییرات استراتژیک یا ناتوانی در پذیرش نوآوری شود (Denison et al., 2004).
- راهکارها و سازوکار رفع چالش نظریه تأثیر فرهنگ خانوادگی بر تصمیم‌گیری استراتژیک در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:
- بازتعریف و بازنگری فرهنگی با تمرکز بر ایجاد تعادل بین ارزش‌های خانوادگی و الزامات بازار
 - آموزش و توانمندسازی اعضا در زمینه تطبیق فرهنگی و نوآوری استراتژیک
 - تسهیل گفتگو و گفت‌وگوی بین نسلی برای تطبیق نگرش‌ها نسبت به استراتژی‌ها
 - استفاده از مشاوران خارجی برای تحلیل بی‌طرفانه و پیشنهاد اصلاحات فرهنگی (Denison et al., 2004)
- تأکید بر نقش مهم فرهنگ به عنوان عامل کلیدی در موفقیت یا شکست استراتژیک کسب‌وکارهای خانوادگی، ارائه راهکارهای کاربردی جهت مدیریت تعارض بین سنت و نوآوری و قابلیت تعمیم در زمینه‌های فرهنگی و ملی مختلف از نقاط قوت و دشواری در اندازه‌گیری دقیق فرهنگ خانوادگی، نیاز به مطالعات موردی گسترده‌تر برای تعمیم نظریه و پیچیدگی در تغییر فرهنگ‌های ریشه‌دار و عمیق خانوادگی از محدودیت‌های این نظریه است.
- کاربست در ایران: با توجه به اهمیت عمیق خانواده و فرهنگ‌های سنتی در ایران، این نظریه می‌تواند به مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند تا با درک بهتر از ارزش‌های فرهنگی، تصمیمات استراتژیک متعادل‌تری اتخاذ کنند که ضمن حفظ میراث خانوادگی، پاسخگوی نیازهای بازارهای رقابتی باشد.

پ 54-1) نظریه نقش اعتماد بین نسلی در پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه نقش اعتماد بین نسلی در پایداری کسب و کارهای خانوادگی³ بر اساس مطالعات مربوط به اعتماد سازمانی، روان‌شناسی خانواده و نظریه‌های پایداری کسب‌وکار شکل گرفته است و به تحلیل نقش اعتماد بین نسل‌های مختلف در حفظ و تداوم کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003). اعتماد بین نسلی به عنوان

¹ Core Values

² Behavioral and Organizational Impacts

³ Intergenerational Trust Role in Family Business Sustainability Theory



یکی از عوامل کلیدی برای کاهش تعارض، تسهیل انتقال دانش و تقویت همکاری در کسب‌وکارهای خانوادگی شناخته شده است.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- اعتماد بین نسلی¹: باور متقابل و اطمینان نسل‌های مختلف خانواده نسبت به توانمندی‌ها، نیت‌ها و تعهدات یکدیگر در کسب‌وکار.
 - پایداری کسب‌وکار²: توانایی کسب‌وکار خانوادگی در حفظ عملکرد موفق و بقا در بلندمدت در شرایط مختلف محیطی و داخلی.
 - انتقال دانش³: فرآیند انتقال اطلاعات، مهارت‌ها و تجربیات از یک نسل به نسل بعدی برای حفظ مزیت رقابتی و تداوم کسب‌وکار.
 - همکاری خانوادگی⁴: تعامل و مشارکت مؤثر اعضای خانواده در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های کسب‌وکار به منظور دستیابی به اهداف مشترک.
- فرض بنیادین و منطق درونی این نظریه آن است که سطح بالای اعتماد بین نسل‌ها، موجب بهبود ارتباطات، کاهش تعارضات و تسهیل انتقال دانش و مهارت‌ها می‌شود که در نهایت به حفظ و توسعه پایدار کسب‌وکار خانوادگی منجر می‌گردد (Sharma et al., 2003).
- چالش اصلی از دیدگاه این نظریه ناشی از کاهش یا نبود اعتماد بین نسل‌های مختلف است که می‌تواند به تعارضات خانوادگی، کاهش همکاری و کاهش اثربخشی مدیریت منجر شود و در نتیجه تهدیدی برای پایداری کسب‌وکار باشد (Sharma et al., 2003).

راهکارها و سازوکار رفع چالش از منظر نظریه نقش اعتماد بین نسلی در پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی

- ایجاد فرصت‌های مشترک برای تعامل و تقویت روابط بین نسل‌ها
 - آموزش مهارت‌های ارتباطی و حل تعارض
 - تدوین ساختارهای نهادی برای افزایش شفافیت و پاسخگویی
 - استفاده از مشاوران خانوادگی و کسب‌وکاری برای بهبود اعتماد متقابل (Sharma et al., 2003)
- برجسته‌سازی نقش مهم اعتماد در موفقیت بلندمدت کسب‌وکارهای خانوادگی، تأکید بر تعاملات انسانی و روان‌شناختی در مدیریت خانواده و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود روابط بین نسلی از نقاط قوت نظریه و پیچیدگی در اندازه‌گیری و ارزیابی اعتماد بین نسلی، نیاز به مطالعات زمینه‌ای در فرهنگ‌ها و محیط‌های مختلف و تأثیر عوامل خارجی مانند شرایط اقتصادی و اجتماعی بر اعتماد خانوادگی از محدودیت‌های نظریه است.
- کاربست در ایران: با توجه به ساختارهای خانوادگی و اهمیت روابط بین نسلی در فرهنگ ایرانی، این نظریه می‌تواند به مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند تا از طریق تقویت اعتماد و تعاملات سازنده، چالش‌های ناشی از انتقال نسل‌ها را مدیریت کرده و کسب‌وکارهای خود را پایدار نگه دارند.

¹ Intergenerational Trust

² Business Sustainability

³ Knowledge Transfer

⁴ Family Cooperation



پ 55-1) نظریه تعهد عاطفی اعضای خانواده و پایداری کسب و کارهای خانوادگی

نظریه تعهد عاطفی اعضای خانواده و پایداری کسب و کارهای خانوادگی¹ بر مبنای مطالعات روان‌شناسی سازمانی، تئوری‌های رفتار خانوادگی و پایداری کسب و کار شکل گرفته است. پژوهشگران بر این باورند که تعهد عاطفی اعضای خانواده نسبت به کسب و کار نه تنها موجب انسجام درونی می‌شود، بلکه یک منبع نامشهود کلیدی برای پایداری بلندمدت سازمان فراهم می‌آورد (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005). تعهد عاطفی به معنای احساس تعلق، افتخار، وفاداری و فداکاری نسبت به کسب و کار خانوادگی است.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- تعهد عاطفی خانوادگی²: احساس تعلق، افتخار و وفاداری عمیق اعضای خانواده نسبت به کسب و کار خانوادگی و ارزش‌های آن.
 - پایداری سازمانی³: ظرفیت کسب و کار خانوادگی برای حفظ عملکرد و بقا در طولانی‌مدت در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات محیطی.
 - سرمایه اجتماعی خانوادگی⁴: شبکه‌های اعتماد، همکاری و ارتباطات درون خانواده که به انسجام و حمایت از کسب و کار کمک می‌کند.
 - هویت سازمانی مشترک⁵: حس همبستگی و تعلق جمعی اعضای خانواده به مأموریت، اهداف و ارزش‌های سازمانی کسب و کار.
- فرض بنیادین و منطق درونی این نظریه آن است که سطح بالای تعهد عاطفی اعضای خانواده نسبت به کسب و کار، با تقویت همکاری، کاهش تعارضات مخرب و افزایش همسویی اهداف، منجر به ثبات استراتژیک و پایداری بلندمدت کسب و کار می‌شود. تعهد عاطفی موجب می‌شود تصمیم‌گیری‌ها بر پایه منافع جمعی و ماندگاری کسب و کار باشد، نه صرفاً منافع مالی کوتاه‌مدت.
- از دیدگاه این نظریه چالش اصلی زمانی بروز می‌کند که سطح تعهد عاطفی بین اعضای خانواده نابرابر است یا به دلیل اختلافات بین‌نسلی، هویت جمعی تضعیف می‌شود. در این حالت، عدم تعهد یا تعهد جزئی برخی از اعضا می‌تواند به تضعیف وفاداری، ترک کسب و کار یا تصمیمات ناسازگار با منافع بلندمدت منجر شود (Chrisman et al., 2005).

راهکارها و سازوکار رفع چالش از دیدگاه نظریه نقش اعتماد بین نسلی در پایداری کسب و کارهای خانوادگی

- تقویت ارتباطات عاطفی و نمادین بین اعضای خانواده و کسب و کار
- برگزاری نشست‌های منظم خانوادگی برای همسویی ارزش‌ها و اهداف
- تعریف و توسعه هویت مشترک خانوادگی-سازمانی

¹ Family Emotional Commitment and Business Sustainability Theory

² Family Emotional Commitment

³ Business Sustainability

⁴ Family Social Capital

⁵ Shared Organizational Identity



- استفاده از مشاوران خانواده برای تقویت همدلی و تعهد نسلی
- تمرکز بر منابع ناملموس مانند احساس تعلق و اعتماد، توضیح پایداری کسب‌وکار خانوادگی فراتر از منطق صرفاً اقتصادی و قابلیت به‌کارگیری در تمامی مراحل چرخه عمر کسب‌وکار خانوادگی از نقاط قوت و اندازه‌گیری و سنجش دقیق تعهد عاطفی دشوار است، تفاوت‌های فرهنگی ممکن است بر نوع و شدت تعهد عاطفی تأثیرگذار باشد و امکان سوءاستفاده از تعهد عاطفی در جهت فشار روانی بر اعضا وجود دارد از محدودیت‌های نظریه می‌باشد.
- کاریست در ایران: در ساختار خانواده‌محور ایران، تعهد عاطفی نقش محوری در وفاداری، ماندگاری و انتقال نسلی کسب‌وکار ایفا می‌کند. تقویت این مؤلفه می‌تواند به کاهش مهاجرت اعضای کلیدی، جلوگیری از انحلال و ارتقاء هویت جمعی برندهای خانوادگی بینجامد.

پ 56-1) نظریه ساختارهای احساسی در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه ساختارهای احساسی در کسب و کارهای خانوادگی¹ برگرفته از مطالعات سیستم‌های خانوادگی، روان‌شناسی سازمانی و پژوهش‌های رفتاری در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی است. نظریه ساختارهای احساسی به تحلیل نقش احساسات پایدار و بین‌نسلی در شکل‌گیری تصمیمات، تعاملات و تعارضات درون کسب‌وکار خانوادگی می‌پردازد (Mayrowetz, 2012). احساسات نهادینه‌شده مانند وفاداری، ترس از طرد، حس گناه یا افتخار خانوادگی، نقشی اساسی در پایداری یا شکست کسب‌وکارهای خانوادگی ایفا می‌کنند.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- ساختارهای احساسی²: الگوهای پایدار و نهادینه‌شده احساسات و عواطف که در طول نسل‌ها در خانواده و کسب‌وکار منتقل می‌شوند.
- روابط بین‌نسلی³: تعاملات و پیوندهای عاطفی میان نسل‌های مختلف خانواده که بر تصمیمات و همکاری در کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد.
- روایت‌های خانوادگی⁴: داستان‌ها و خاطرات مشترک که هویت خانوادگی و احساس تعلق به کسب‌وکار را تقویت می‌کنند.
- تصمیم‌گیری عاطفی⁵: فرآیند انتخاب و تصمیم‌گیری که تحت تأثیر احساسات، ارزش‌ها و تعهدات عاطفی اعضای خانواده قرار دارد.

فرض بنیادی و منطق درونی نظریه این است که احساسات به‌صورت ساختارمند و نهادینه در خانواده‌های دارای کسب‌وکار منتقل می‌شوند و بر جهت‌گیری استراتژیک، شیوه‌ی حل تعارض، و حتی جانشینی نسل تأثیرگذارند. این ساختارهای احساسی از طریق الگوهای رفتاری، روایت‌ها و ارزش‌های خانوادگی تثبیت شده‌اند و اغلب به‌شکل ناخودآگاه در تعاملات کسب‌وکاری فعال می‌شوند (Mayrowetz, 2012).

¹ Emotional Structures Theory in Family Businesses

² Emotional Structures

³ Intergenerational Dynamics

⁴ Family Narratives

⁵ Affective Decision-Making



چالش اصلی در این نظریه، نفوذ ناآگاهانه و پایدار احساسات در تصمیم‌گیری‌ها و مدیریت است. ساختارهای احساسی نهادینه‌شده می‌توانند مانعی برای تغییر، نوآوری و حتی پذیرش رهبران جدید شوند. به‌ویژه در فرآیند انتقال بین‌نسلی، احساساتی مانند وفاداری، رقابت خواهر-برادری، یا ترس از بی‌احترامی به نسل پیشین ممکن است تصمیم‌های عقلانی را مختل کنند (Mayrowetz, 2012).

راهکارها و سازوکار رفع چالش نظریه ساختارهای احساسی در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- آموزش سواد هیجانی به اعضای کلیدی خانواده
 - تسهیل گفت‌وگوی بین‌نسلی پیرامون ارزش‌ها و خاطرات احساسی مشترک
 - استفاده از روایت‌درمانی و مداخلات خانوادگی برای بازنویسی الگوهای احساسی نهادینه‌شده
 - تربیت مشاوران خانوادگی با تخصص روان‌شناسی احساسات در ساختار کسب‌وکار
- تبیین دقیق ریشه‌های پنهان بسیاری از تعارضات و مقاومت‌ها در کسب‌وکارهای خانوادگی، قابلیت کاربرد در تحلیل تعارض‌های غیررسمی و تصمیمات غیرمنطقی و ایجاد بستری برای مداخلات روان‌شناختی-سازمانی مؤثر در فرآیند انتقال قدرت و تحول سازمانی از نقاط قوت و پیچیدگی در شناسایی دقیق ساختارهای احساسی پنهان، نیاز به تخصص روان‌شناختی و خانوادگی همزمان در مشاوران و تأثیر متغیرهای فرهنگی که شدت و نوع احساسات خانوادگی را شکل می‌دهند، از محدودیت‌های نظریه هستند.
- کاربست در ایران: در بافت فرهنگی ایران که در آن پیوندهای احساسی و وفاداری خانوادگی بسیار پررنگ هستند، این نظریه می‌تواند به‌عنوان ابزاری کلیدی برای تحلیل و اصلاح بسیاری از تصمیمات غیرمنطقی در کسب‌وکارهای خانوادگی به کار رود. بسیاری از مسائل جانشینی، مشارکت یا تعارض‌ها، ریشه در ساختارهای احساسی دارند که با مداخلات صحیح قابل شناسایی و مدیریت‌اند.

پ 57-1) نظریه مدیریت تعارض هویتی در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه مدیریت تعارض هویتی در کسب و کارهای خانوادگی¹ بر مبنای مطالعات روان‌شناسی هویت، مدیریت تعارض و رفتار سازمانی شکل گرفته است و به تحلیل تأثیر تعارض هویتی میان اعضای خانواده بر تصمیم‌گیری و عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). در کسب‌وکارهای خانوادگی، تعارض بین هویت فردی، خانوادگی و سازمانی می‌تواند منجر به چالش‌هایی در مدیریت و استراتژی شود.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- تعارض هویتی²: کشمکش درونی و بیرونی ناشی از ناسازگاری میان هویت‌های فردی، خانوادگی و سازمانی اعضای کسب‌وکار خانوادگی.
- هویت فردی، خانوادگی و سازمانی¹: مجموعه ویژگی‌ها و باورهایی که هر عضو در سه حوزه شخصی، خانواده و سازمان شکل می‌دهد و ممکن است با هم تعارض داشته باشند.

¹ Identity Conflict Management Theory in Family Businesses

² Identity Conflict



- مدیریت تعارض²: فرآیند شناسایی، کنترل و حل تعارضات هویتی به گونه‌ای که تأثیر منفی آن بر تصمیم‌گیری و عملکرد کاهش یابد.
 - عملکرد سازمانی³: کارایی و اثربخشی کسب‌وکار خانوادگی در دستیابی به اهداف و حفظ پایداری در محیط‌های داخلی و خارجی.
- فرض بنیادی و منطق درونی نظریه این است که تعارض‌های هویتی که اعضای خانواده در کسب‌وکار تجربه می‌کنند، بر تصمیم‌گیری استراتژیک، فرهنگ سازمانی و انسجام گروهی تأثیرگذارند. مدیریت مناسب این تعارض‌ها می‌تواند به افزایش کارایی و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند، در حالی که عدم مدیریت آن‌ها منجر به کاهش عملکرد و بروز تنش‌های ساختاری می‌شود (Gómez-Mejía et al., 2007).
- چالش اصلی از منظر این نظریه، مدیریت تعارض‌های هویتی است که ممکن است منجر به شکاف‌های ارتباطی، کاهش اعتماد متقابل و کاهش تعهد اعضا نسبت به کسب‌وکار شود. این تعارض‌ها غالباً به دلیل تفاوت در ارزش‌ها، اهداف و نقش‌های خانوادگی و سازمانی به وجود می‌آیند (Gómez-Mejía et al., 2007).
- راهکارها و سازوکار رفع چالش نظریه مدیریت تعارض هویتی در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:
- تشویق به بازتعریف هویت مشترک خانوادگی و سازمانی
 - ایجاد سازوکارهای رسمی برای حل تعارض
 - آموزش مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض برای اعضای خانواده
 - بهره‌گیری از مشاوران تخصصی در حوزه هویت سازمانی و خانوادگی
- تمرکز بر بعد روان‌شناختی و هویتی تعارضات در کسب‌وکارهای خانوادگی، ارائه چارچوبی برای مدیریت پیچیدگی‌های هویتی بین نسل‌ها و قابلیت تطبیق با فرهنگ‌ها و ساختارهای مختلف سازمانی از نقاط قوت و نیاز به پژوهش‌های عمیق‌تر در فرهنگ‌های متفاوت، دشواری در اندازه‌گیری و تحلیل تعارض‌های هویتی به صورت کمی و نیاز به تخصص بالای روان‌شناسی و مدیریت همزمان در پیاده‌سازی راهکارها از محدودیت‌های نظریه است.
- کاربست در ایران: با توجه به اهمیت هویت خانوادگی و نقش آن در فرهنگ ایرانی، مدیریت تعارض‌های هویتی می‌تواند به بهبود هماهنگی بین نسل‌ها و افزایش پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی کمک نماید. شناخت و بازتعریف هویت مشترک می‌تواند به کاهش تنش‌ها و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری در این کسب‌وکارها بیانجامد.

پ 58-1) نظریه اثر تعهد خانوادگی بر تصمیم‌گیری استراتژیک در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه اثر تعهد خانوادگی بر تصمیم‌گیری استراتژیک در کسب و کارهای خانوادگی⁴ بر اساس مطالعات تعهد سازمانی، رفتار خانوادگی و مدیریت استراتژیک شکل گرفته است و به بررسی تأثیر تعهد اعضای خانواده به کسب‌وکار بر فرآیندهای تصمیم‌گیری استراتژیک می‌پردازد (Miller & Le Breton-Miller, 2006). تعهد خانوادگی به عنوان نیروی محرکه‌ای برای پایداری و جهت‌دهی به استراتژی‌های کسب‌وکار مطرح می‌شود.

¹ Individual, Family, and Organizational Identity

² Conflict Management

³ Organizational Performance

⁴ Family Commitment Impact on Strategic Decision-Making Theory in Family Businesses



مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- تعهد خانوادگی¹: وفاداری و مسئولیت‌پذیری اعضای خانواده نسبت به حفظ و توسعه کسب‌وکار خانوادگی.
 - تصمیم‌گیری استراتژیک²: فرآیند تحلیل و انتخاب گزینه‌های کلان برای جهت‌دهی به مسیر رشد و توسعه کسب‌وکار.
 - پایداری کسب‌وکار³: توانایی کسب‌وکار خانوادگی در حفظ عملکرد موفق و بقای بلندمدت در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات محیطی.
 - جهت‌گیری استراتژیک⁴: چارچوب و الگوی کلی تصمیمات و اقدامات استراتژیک که بر اساس تعهد خانوادگی شکل می‌گیرد و کسب‌وکار را هدایت می‌کند.
- فرض بنیادین و منطق درونی این نظریه آن است که سطح بالای تعهد خانوادگی منجر به اتخاذ تصمیمات استراتژیک می‌شود که اهداف بلندمدت کسب‌وکار را تضمین می‌کند. تعهد قوی خانوادگی باعث افزایش ثبات، هماهنگی و مقاومت در برابر فشارهای محیطی می‌شود (Miller & Le Breton-Miller, 2006).
- چالش اصلی در این نظریه تعارض میان اهداف کوتاه‌مدت اقتصادی و اهداف بلندمدت خانوادگی است که می‌تواند منجر به تأخیر یا جلوگیری از تصمیمات استراتژیک مؤثر شود (Miller & Le Breton-Miller, 2006).
- راهکارها و سازوکار رفع چالش از دیدگاه نظریه اثر تعهد خانوادگی بر تصمیم‌گیری استراتژیک در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:
- تقویت فرهنگ تعهد و وفاداری در خانواده
 - ترویج ارتباط شفاف و گفتگو درباره اهداف استراتژیک
 - بهره‌گیری از مشاوران برای تعادل بین منافع کوتاه‌مدت و بلندمدت
 - آموزش اعضا درباره اهمیت تصمیمات استراتژیک در پایداری کسب‌وکار
- تأکید بر نقش کلیدی تعهد خانوادگی در موفقیت استراتژیک، ارائه چارچوب عملی برای مدیریت تضادهای هدف و کاربرد گسترده در کسب‌وکارهای خانوادگی با فرهنگ‌های متفاوت از نقاط قوت و پیچیدگی اندازه‌گیری تعهد خانوادگی، احتمال بروز تعارض‌های پیچیده در خانواده‌های بزرگ و نیاز به مطالعات تجربی بیشتر در زمینه‌های فرهنگی مختلف از محدودیت‌های نظریه است.
- کاربست در ایران: با توجه به نقش برجسته خانواده در فرهنگ ایرانی، تقویت تعهد خانوادگی می‌تواند بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و افزایش ماندگاری کسب‌وکارهای خانوادگی را به دنبال داشته باشد. توجه به تعادل بین اهداف اقتصادی و خانوادگی در این زمینه بسیار حیاتی است.

پ 59-1) نظریه نقش سرمایه اجتماعی در توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی

¹ Family Commitment

² Strategic Decision-Making

³ Business Sustainability

⁴ Strategic Orientation



نظریه نقش سرمایه اجتماعی در توسعه کسب و کارهای خانوادگی^۱ مبتنی بر مطالعات سرمایه اجتماعی و مدیریت خانواده است که به بررسی چگونگی تأثیر سرمایه اجتماعی شامل روابط، اعتماد و شبکه‌های خانوادگی بر رشد و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد (Habbershon & Williams, 1999). سرمایه اجتماعی به عنوان منبعی حیاتی برای کسب‌وکارهای خانوادگی در تسهیل دسترسی به منابع و فرصت‌ها شناخته می‌شود.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- سرمایه اجتماعی^۲: منابع و مزایای حاصل از شبکه‌های روابط، اعتماد و همکاری میان اعضای خانواده که به رشد کسب‌وکار کمک می‌کند.
- شبکه‌های خانوادگی^۳: ساختارهای ارتباطی میان اعضای خانواده که فرصت‌ها و حمایت‌های لازم برای کسب‌وکار را فراهم می‌آورد.
- اعتماد^۴: باور به صداقت و قابلیت اتکا اعضای خانواده در تعاملات و تصمیم‌گیری‌های کسب‌وکار.
- توسعه کسب‌وکار^۵: فرایند گسترش فعالیت‌ها، افزایش ظرفیت و بهبود عملکرد کسب‌وکار خانوادگی در بازارهای داخلی و خارجی.

فرض بنیادین و منطق درونی نظریه آن است که سرمایه اجتماعی قوی خانواده باعث تسهیل همکاری، افزایش اعتماد و بهبود انتقال دانش می‌شود که این امر منجر به توسعه پایدار و موفقیت کسب‌وکار می‌گردد (Habbershon & Williams, 1999).

چالش اصلی از منظر این نظریه ضعف یا کمبود سرمایه اجتماعی، به ویژه در خانواده‌هایی با روابط ضعیف یا تعارض‌های داخلی است که می‌تواند باعث کاهش هماهنگی و بهره‌وری شود (Habbershon & Williams, 1999). راهکارها و سازوکار رفع چالش از منظر نظریه نقش سرمایه اجتماعی در توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- تقویت ارتباطات خانوادگی و اعتماد متقابل
 - برگزاری جلسات خانوادگی برای بهبود شبکه‌های ارتباطی
 - آموزش مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض
 - بهره‌گیری از مشاوران برای بهبود روابط خانوادگی و کسب‌وکار
- تأکید بر اهمیت روابط و اعتماد در کسب‌وکارهای خانوادگی، ارائه چارچوبی کاربردی برای بهبود عملکرد کسب‌وکار از طریق سرمایه اجتماعی و قابلیت تطبیق با فرهنگ‌ها و ساختارهای مختلف خانوادگی از نقاط قوت و پیچیدگی اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی و روابط خانوادگی، تأثیر متغیرهای فرهنگی و محیطی که ممکن است نتایج را متنوع کند و نیاز به مطالعات بلندمدت برای ارزیابی کامل اثرات از محدودیت‌های نظریه است.

¹The Role of Social Capital Theory in Family Business Development

²Social Capital

³ Family Networks

⁴ Trust

⁵ Business Development



کاربست در ایران: با توجه به فرهنگ خانوادگی و اهمیت روابط خویشاوندی در ایران، بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی می‌تواند نقش کلیدی در توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی داشته باشد و باعث تقویت همکاری و ثبات سازمانی شود.

پ 60-1) نظریه تاثیر فرهنگ سازمانی در پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه تاثیر فرهنگ سازمانی در پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی¹ بر اساس مطالعات فرهنگ سازمانی و مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی شکل گرفته است و به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در حفظ و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد. (Schein, 2010) فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترک که رفتار اعضا را شکل می‌دهد، عامل مهمی در ثبات و موفقیت بلندمدت خانواده‌ها در مدیریت کسب‌وکار است. مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- فرهنگ سازمانی²: مجموعه ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترک که رفتار و عملکرد اعضای سازمان را شکل می‌دهد.
 - پایداری کسب‌وکار³: توانایی کسب‌وکار خانوادگی در حفظ عملکرد موفق و بقای بلندمدت در شرایط متغیر محیطی و درونی.
 - ارزش‌ها و هنجارهای خانوادگی⁴: اصول و قواعد اخلاقی و فرهنگی که خانواده بر اساس آن‌ها رفتارهای خود را در کسب‌وکار تنظیم می‌کند.
 - تعهد سازمانی⁵: میزان وابستگی و وفاداری اعضا نسبت به اهداف، ارزش‌ها و بقای سازمان کسب‌وکار خانوادگی.
- فرض بنیادین و منطق درونی نظریه آن است که فرهنگ سازمانی قوی، که در آن ارزش‌ها و هنجارهای خانوادگی به درستی در کسب‌وکار منعکس شده‌اند، باعث ایجاد تعهد بالاتر اعضا و افزایش پایداری و موفقیت کسب‌وکار می‌شود (Schein, 2010).
- چالش اصلی از منظر این نظریه در ناسازگاری یا تغییرات ناگهانی در فرهنگ سازمانی است که می‌تواند باعث کاهش تعهد و افزایش تعارض‌های داخلی شود و در نتیجه پایداری کسب‌وکار را تهدید کند (Schein, 2010).
- راهکارها و سازوکار رفع چالش نظریه تاثیر فرهنگ سازمانی در پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی
- توسعه فرهنگ مشترک مبتنی بر ارزش‌های خانوادگی
 - آموزش و انتقال فرهنگ به نسل‌های جدید
 - ایجاد کانال‌های ارتباطی باز برای گفتگو و بازخورد
 - استفاده از رهبران فرهنگی برای حفظ و ترویج فرهنگ سازمانی

¹ Impact of Organizational Culture Theory on the Sustainability of Family Businesses

² Organizational Culture

³ Business Sustainability

⁴ Family Values and Norms

⁵ Organizational Commitment



تأکید بر اهمیت فرهنگ در موفقیت بلندمدت کسب‌وکارهای خانوادگی، ارائه راهکارهای ملموس برای حفظ ثبات سازمانیو قابلیت انطباق با فرهنگ‌ها و ساختارهای متنوع خانوادگی از نقاط قوت و دشواری در اندازه‌گیری و تغییر فرهنگ سازمانی، تأثیر متغیرهای محیطی و فرهنگی بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و نیاز به مطالعات موردی عمیق برای درک بهتر فرایندها از محدودیت‌های نظریه است.

کاربست در ایران: با توجه به نقش مهم خانواده و ارزش‌های فرهنگی در ایران، توسعه و حفظ فرهنگ سازمانی خانوادگی می‌تواند به افزایش تعهد اعضا و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند.

پ 61-1) نظریه نقش نوآوری در رشد و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه نقش نوآوری در رشد و توسعه کسب و کارهای خانوادگی¹ بر پایه مطالعات نوآوری سازمانی و کسب‌وکارهای خانوادگی شکل گرفته است و به بررسی نقش نوآوری در تسريع رشد و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد (Lumpkin & Dess, 1996). نوآوری به عنوان عامل کلیدی در بهبود رقابت‌پذیری و انطباق با تغییرات محیطی مطرح است که عملکرد و بقاء کسب‌وکار را تضمین می‌کند.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- نوآوری²: فرآیند خلق و به‌کارگیری ایده‌ها، محصولات، خدمات یا روش‌های جدید برای بهبود عملکرد کسب‌وکار.
- رشد کسب‌وکار³: افزایش اندازه، ظرفیت، درآمد و سهم بازار کسب‌وکار خانوادگی در طول زمان.
- توسعه سازمانی⁴: بهبود ساختار، فرایندها و فرهنگ سازمانی به منظور افزایش کارایی و انطباق با محیط متغیر.
- کسب‌وکار خانوادگی⁵: کسب‌وکاری که مالکیت و مدیریت آن به‌طور عمده در دست اعضای یک خانواده است و تأثیرات خانوادگی در آن برجسته است.
- فرض بنیادین و منطق درونی نظریه آن است که کسب‌وکارهای خانوادگی که نوآوری را در فرایندها، محصولات یا خدمات خود به کار می‌گیرند، توان بیشتری در رشد پایدار و توسعه سازمانی دارند. همچنین، وجود ساختار انعطاف‌پذیر در خانواده و کسب‌وکار زمینه‌ساز نوآوری مؤثر است (Lumpkin & Dess, 1996).
- چالش اصلی از دیدگاه این نظریه مقاومت در برابر نوآوری به دلیل سنت‌گرایی و ترس از ریسک در کسب‌وکارهای خانوادگی است که می‌تواند مانع از توسعه و رشد شود (Lumpkin & Dess, 1996).
- راهکارها و سازوکار رفع چالش نظریه نقش نوآوری در رشد و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:
- تشویق به فرهنگ نوآوری و پذیرش تغییر
- آموزش اعضای خانواده در مهارت‌های نوآوری و مدیریت تغییر

¹ Role of Innovation Theory in Growth and Development of Family Businesses

² Innovation

³ Business Growth

⁴ Organizational Development

⁵ Family Business



- استفاده از مشاوران تخصصی برای هدایت فرآیندهای نوآوری
 - ایجاد سازوکارهای انعطاف‌پذیر در ساختار سازمانی و تصمیم‌گیری
- تأکید بر نوآوری به عنوان موتور رشد کسب‌وکارهای خانوادگی، ارائه راهکارهای عملی برای غلبه بر مقاومت فرهنگی و قابلیت تعمیم به زمینه‌های مختلف فرهنگی و ساختاری از نقاط قوت و نیاز به مطالعات میدانی برای بررسی اثربخشی نوآوری در کسب‌وکارهای خانوادگی متنوع، پیچیدگی در اندازه‌گیری نوآوری و تأثیر آن بر رشد و احتمال وجود تضاد بین نوآوری و حفظ ارزش‌های سنتی خانواده از محدودیت‌های آن است.
- کاربست در ایران: با توجه به اهمیت حفظ ارزش‌های خانوادگی و لزوم به‌روزرسانی کسب‌وکارها در ایران، ترویج نوآوری می‌تواند به رشد پایدار و افزایش رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند.

پ 62-1) نظریه تاثیر شبکه‌های اجتماعی در موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه تاثیر شبکه‌های اجتماعی در موفقیت کسب و کارهای خانوادگی¹ بر پایه مطالعات شبکه‌های اجتماعی و تعاملات بین‌فردی در سازمان‌ها شکل گرفته و به بررسی تأثیر کیفیت و گستردگی شبکه‌های اجتماعی خانواده‌ها بر موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی می‌پردازد (Granovetter, 1973). شبکه‌های اجتماعی به عنوان منبع مهم منابع، اطلاعات و حمایت‌های عاطفی نقش کلیدی در تقویت موقعیت کسب‌وکارهای خانوادگی ایفا می‌کنند.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- شبکه‌های اجتماعی²: مجموعه روابط و تعاملات میان اعضای خانواده و خارج از آن که به اشتراک منابع و اطلاعات کمک می‌کند.
- سرمایه اجتماعی³: ارزش و مزایای ناشی از اعتماد، همکاری و ارتباطات مستمر درون شبکه‌های اجتماعی خانوادگی و کسب‌وکاری.
- تعاملات بین‌فردی⁴: تبادل اطلاعات، حمایت و ارتباطات روزمره میان اعضای خانواده و شرکای کسب‌وکار که به تقویت روابط کمک می‌کند.
- موفقیت کسب‌وکار⁵: دستیابی کسب‌وکار خانوادگی به اهداف مالی، رشد، پایداری و رضایت ذی‌نفعان در محیط رقابتی.

فرض بنیادین و منطق درونی نظریه آن است که شبکه‌های اجتماعی گسترده و متنوع، به ویژه آنهایی که شامل روابط با بازیگران خارج از خانواده هستند، باعث افزایش دسترسی به منابع و فرصت‌ها شده و در نتیجه عملکرد و موفقیت کسب‌وکار خانوادگی را ارتقا می‌دهند (Granovetter, 1973).

چالش اصلی از دیدگاه این نظریه، محدودیت در دسترسی به شبکه‌های اجتماعی گسترده به دلیل ساختار بسته خانوادگی است که ممکن است منجر به کمبود منابع و فرصت‌های نوین شود (Granovetter, 1973).

¹ Impact of Social Networks Theory on Success of Family Businesses

² Social Networks

³ Social Capital

⁴ Interpersonal Relations

⁵ Business Success



راهکارهای نظری و سازوکار رفع چالش از دیدگاه نظریه تاثیر شبکه‌های اجتماعی در موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر است:

- تشویق به گسترش روابط فراتر از دایره خانواده
- آموزش مهارت‌های شبکه‌سازی و ارتباطی به اعضای خانواده
- بهره‌گیری از مشاوران و واسطه‌ها برای اتصال به شبکه‌های بزرگ‌تر
- ایجاد فضای باز و مشارکتی در تصمیم‌گیری کسب‌وکار

تأکید بر اهمیت تعاملات اجتماعی در موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی، ارائه راهکارهای عملی برای توسعه سرمایه اجتماعی و قابلیت کاربرد در زمینه‌های فرهنگی و ساختاری مختلف از نقاط قوت و پیچیدگی در اندازه‌گیری کیفیت و تأثیر شبکه‌های اجتماعی، احتمال وابستگی بیش از حد به شبکه‌های بسته و تنگاتنگ خانوادگی و تأثیر تفاوت‌های فرهنگی در ساختار شبکه‌های اجتماعی از محدودیت‌های نظریه است.

کاربست در ایران با توجه به اهمیت روابط خانوادگی و اجتماعی در فرهنگ ایران، بهره‌برداری هدفمند از شبکه‌های اجتماعی می‌تواند به تقویت منابع و فرصت‌های کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند و زمینه موفقیت پایدار را فراهم آورد.

پ 63-1) نظریه سرمایه احساسی در کسب‌وکار خانوادگی

نظریه سرمایه احساسی¹ در کسب‌وکار خانوادگی نظریه سرمایه احساسی در کسب‌وکار خانوادگی از تلفیق مبانی روان‌شناسی سازمانی، جامعه‌شناسی خانواده و مطالعات بین‌رشته‌ای در زمینه کسب‌وکارهای خانوادگی نشأت می‌گیرد. این نظریه در پی درک چگونگی تأثیر پیوندهای عاطفی و سرمایه احساسی میان اعضای خانواده بر فرآیندهای تصمیم‌گیری، تداوم کسب‌وکار و انتقال بین‌نسلی است (Labaki, Michael-Tsabari, & Zachary, 2013).

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- دلبستگی، وفاداری و اعتماد عاطفی میان اعضای خانواده: پیوندهای عاطفی عمیق که احساس تعلق و اعتماد را در اعضای خانواده تقویت می‌کند و همکاری را تسهیل می‌کند.
- تعاملات عاطفی در فرآیندهای کلیدی مانند جانشینی، تقسیم مسئولیت، استخدام و اخراج: نقش احساسات در تصمیمات مهمی مانند جانشینی، تقسیم مسئولیت‌ها و مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکار خانوادگی.
- تعارض میان عقلانیت اقتصادی و احساسات خانوادگی: برخورد و تعارض احتمالی بین تصمیمات اقتصادی منطقی و احساسات عاطفی که بر رفتار و استراتژی‌های کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد.

فرض اصلی و منطق درونی نظریه: فرض بنیادی این نظریه آن است که خانواده‌ها، به‌ویژه در بستر کسب‌وکار، حامل نوع خاصی از سرمایه نامرئی به نام «سرمایه احساسی» هستند که در قالب عشق، اعتماد، حس تعهد و وفاداری ظاهر می‌شود. (Pieper, 2010) این سرمایه می‌تواند انسجام و انگیزه ایجاد کند، اما در عین حال ممکن است به تصمیمات غیرمنطقی، سوگیری احساسی و مقاومت در برابر تغییر نیز منجر شود (Sundaramurthy, 2008).

¹ Emotional Capital



چالش اصلی این نظریه: چالش محوری، ایجاد توازن میان پیوندهای احساسی و عقلانیت اقتصادی است. به طور خاص، این سؤال مطرح می شود که سرمایه احساسی چگونه می تواند هم موجب انسجام و پایداری کسب و کار شود و هم مانع تصمیم گیری منطقی، به ویژه در فرآیندهای حساس مانند جانشینی یا اصلاح ساختار شود (Sharma & Irving, 2005).

راهکارها و سازوکارهای پیشنهادی نظریه سرمایه احساسی در کسب و کار خانوادگی برای رفع چالش ها:

- طراحی سیاست هایی برای مرزبندی عاطفه و منطق در تصمیم گیری
- ایجاد ساختارهایی برای گفت و گوی بین نسلی و بازخورد عاطفی سالم
- استفاده از مشاوران بی طرف یا هیئت مدیره غیر خانوادگی برای مداخله در شرایط بحرانی
- توسعه مهارت های سواد احساسی¹ در میان اعضای خانواده

توجه به بعد پنهان و غیررسمی کسب و کار خانوادگی، درک بهتر از سازوکارهای وفاداری، تعهد و تعارض و ارائه بینشی مکمل در کنار تحلیل های صرفاً اقتصادی از نقاط قوت و دشواری اندازه گیری عینی متغیرهای احساسی، پیچیدگی مدیریت مرزهای عاطفی در ساختارهای سنتی و ریسک تفسیرهای شخصی و غیرعلمی از روابط احساسی از محدودیت های نظریه است.

کاربست در ایران: در فضای فرهنگی کسب و کارهای خانوادگی ایرانی که روابط عاطفی، وابستگی های سنتی و تعارف های رفتاری بخش جدانشدنی تعاملات سازمانی اند، سرمایه احساسی هم می تواند یک مزیت کلیدی برای انسجام باشد و هم تهدیدی برای تصمیم گیری های راهبردی. شناخت و مدیریت آگاهانه این سرمایه، به ویژه با ورود نسل های جدید، از عوامل حیاتی بقای پایدار این نوع کسب و کارهاست.

پ 64-1) نظریه ارث روانی در کسب و کار خانوادگی

نظریه ارث روانی در کسب و کارهای خانوادگی² بر پایه ترکیبی از روان شناسی بین نسلی و مطالعات خانواده و سازمان توسعه یافته است. (Davis & Harveston (1999 نخستین کسانی بودند که در بررسی تعارض درون خانوادگی در شرکت های خانوادگی، به میراث روانی نادیده گرفته شده ی نسل های پیشین اشاره کردند. این نظریه به بررسی اثرات هیجانات، تجربیات حل نشده و انتظارات نسلی بر عملکرد و تصمیم گیری در کسب و کارهای خانوادگی می پردازد. مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- هیجانات نسل های پیشین³: احساسات و عواطف برجای مانده از نسل های قبلی که به صورت ناخودآگاه بر روابط و تصمیم گیری های فعلی تأثیر می گذارند.
- خاطرات و تجربیات ناتمام⁴: رویدادها و مسائل حل نشده ای که نسل های پیشین در کسب و کار با آنها مواجه بوده اند و هنوز بر فضای روانی خانواده اثرگذار است.

¹ emotional literacy

² Psychological Inheritance Theory in Family Business

³ Emotions of Previous Generations

⁴ Unresolved Memories and Experiences



- ارث عاطفی و روانی^۱: انتقال بار عاطفی و روانی تجربیات گذشته نسل‌ها که شکل‌دهنده رفتارها و تعارضات جاری در کسب‌وکار است.
- تعارض‌های روان‌شناختی پنهان^۲: درگیری‌های ناخودآگاه و نامحسوس در روابط خانوادگی که می‌توانند بر کارکرد و تصمیمات کسب‌وکار تأثیر منفی بگذارند.
- فرض بنیادین و منطق درونی این نظریه بر آن است که خاطرات، هیجانات و حتی ترومای نسلی، بدون بیان مستقیم، به نسل بعدی منتقل می‌شود و بر سبک رهبری، روابط و حتی استراتژی‌های تجاری تأثیر می‌گذارد. در خانواده‌های تجاری، این میراث می‌تواند منجر به تعارض‌های پنهان، تصمیم‌گیری‌های احساسی و حتی انسداد در جانشینی شود.
- این چالش براساس ادعای نظریه از دو جهت وارد سازوکار می‌گردد:
- درون‌خانوادگی: انتقال ناآگاهانه هیجانات منفی یا انتظارات کنترل‌نشده از والدین به فرزندان
- سازمانی: تصمیم‌گیری‌های غیرمنطقی به دلیل وجود گره‌های روانی و عدم وضوح در تفکیک نقش‌ها راهکارها و سازوکار رفع چالش از دیدگاه نظریه ارث روانی در کسب‌وکار خانوادگی به شرح زیر است:
- آموزش روان‌شناسی خانواده برای مدیران خانوادگی
- مشاوره سازمانی و مداخلات روان‌درمانی خانواده‌محور
- استفاده از تکنیک‌های تحلیل بین‌نسلی (مانند جنیگرام)
- شفاف‌سازی ابعاد پنهان تعارض در کسب‌وکارهای خانوادگی و استفاده از دیدگاه بین‌نسلی و عاطفی در تحلیل رفتارهای غیرعقلانی سازمانی از نقاط قوت و فقدان داده‌های کمی و تجربه‌محور برای سنجش دقیق مؤلفه‌ها و مقاومت نسل‌های پیشین در پذیرش نقش عواطف سرکوب‌شده از محدودیت‌های نظریه است.
- کاربست در ایران: در فرهنگ خانوادگی ایرانی که تأکید زیادی بر احترام، سکوت در برابر رنج، و وفاداری به والدین دارد، ارث روانی می‌تواند یکی از مهم‌ترین عوامل مخرب در روابط کاری باشد. استفاده از روان‌درمان‌گران خانوادگی، آموزش هوش هیجانی و بازنگری در سبک رهبری سنتی می‌تواند به رفع این چالش کمک کند.

پ 65-1) نظریه انتقال سرمایه فرهنگی در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه انتقال سرمایه فرهنگی در کسب‌وکارهای خانوادگی ریشه در مفاهیم جامعه‌شناختی پیر بوردیو دارد، که سرمایه فرهنگی را یکی از اشکال اساسی قدرت اجتماعی معرفی می‌کند. (Bourdieu, 1986) در فضای کسب‌وکار خانوادگی، این نظریه توسعه یافته تا تبیین کند چگونه نگرش‌ها، باورها، هویت شغلی، سبک‌های رهبری و ارزش‌های کلان از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شوند و نقشی کلیدی در تداوم و هویت سازمانی ایفا می‌کنند (Cabrera-Suárez, 2001). De Saá-Pérez, & García-Almeida, 2001)

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

¹ Emotional and Psychological Inheritance

² Hidden Psychological Conflicts



- سرمایه فرهنگی نهادینه شده^۱: دانش، مهارت‌ها و مدارک رسمی‌ای که توسط نهادهای به رسمیت شناخته شده‌اند.
 - سرمایه فرهنگی تجسم‌یافته^۲: باورها، نگرش‌ها و عادت‌های فرهنگی‌ای که از طریق جامعه‌پذیری درونی شده‌اند.
 - سرمایه فرهنگی عینیت‌یافته^۳: دارایی‌های ملموس فرهنگی مانند کتاب، ابزار یا نمادها که حاوی دانش یا منزلت هستند.
 - انتقال نسلی ارزش‌ها و هویت سازمانی^۴: فرایندی که طی آن ارزش‌های بنیادی و هویت سازمانی از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود.
 - نقش خانواده در انتقال اجتماعی - فرهنگی میراث کسب‌وکار^۵: تأثیر اعضای خانواده در نهادینه‌سازی ارزش‌ها و حفظ هویت فرهنگی و تاریخی کسب‌وکار
- فرض اصلی و منطق درونی نظریه براین پایه است که موفقیت پایدار کسب‌وکار خانوادگی تنها به منابع مالی یا نیروی انسانی وابسته نیست، بلکه نیازمند انتقال پایدار و آگاهانه سرمایه فرهنگی میان نسل‌هاست (Jaskiewicz & Dyer, 2017). این انتقال نه تنها به معنای یادگیری مهارت‌های کاری، بلکه به معنای درونی‌سازی ارزش‌ها، نگرش‌ها نسبت به ریسک و کار، و شکل‌گیری «منش حرفه‌ای خانوادگی» است که در نسل دوم و سوم نهادینه می‌شود. چالش اصلی این نظریه، شکاف بین نسلی در انتقال این سرمایه است. به‌ویژه در مواردی که نسل جدید از الگوهای پیشین فاصله می‌گیرد، یا خانواده سازوکارهای مؤثری برای آموزش تدریجی و تجربه‌اندوزی نسل جدید طراحی نکرده‌اند، خطر گسست فرهنگی و بحران جانشینی به‌شدت افزایش می‌یابد (Mazzelli, Kotlar, & De Massis, 2018).
- سازوکارها و راهکارهای پیشنهادی نظریه برای رفع چالش:
- ایجاد برنامه‌های رسمی و غیررسمی برای آموزش فرهنگی و شغلی وارثان
 - مشارکت تدریجی نسل جوان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و مدیریت
 - استفاده از داستان‌سرایی خانوادگی برای انتقال غیرمستقیم ارزش‌ها
 - تدوین منشور فرهنگی خانوادگی به‌عنوان سندی برای حفظ هویت سازمانی
 - تجربه‌اندوزی درون‌سازمانی یا حتی برون‌سازمانی قبل از ورود کامل به کسب‌وکار
- توجه به ابعاد نامرئی و غیرمادی استمرار کسب‌وکار، تأکید بر آموزش ارزشی و نه فقط آموزش مهارتی و قابلیت تطبیق با زمینه‌های مختلف فرهنگی و بومی از نقاط قوت و دشواری اندازه‌گیری دقیق سرمایه فرهنگی و مسیر انتقال آن، خطر انتقال ناهماهنگ یا تقویت ارزش‌های ناکارآمد سنتی و وابستگی شدید به زمینه فرهنگی و نوع کسب‌وکار از محدودیت‌های نظریه است.

¹ internalized cultural capital

² embodied cultural capital

³ objectified cultural capital

⁴ Intergenerational Transmission of Values and Organizational Identity

⁵ Family's Role in the Socio-Cultural Transmission of Business Legacy



کاربست در ایران: در بستر کسب‌وکارهای ایرانی که اغلب متکی بر سنت‌ها، اعتمادهای نسلی و روابط دیرپا هستند، انتقال سرمایه فرهنگی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. خانواده‌ها باید سازوکارهایی برای حفظ ارزش‌های کلیدی (مانند درستکاری، کیفیت‌گرایی، صداقت در معامله) ایجاد کنند که هم با تغییرات محیطی سازگار باشد و هم هویت کسب‌وکار را حفظ کند. بهره‌گیری از زبان نمادین (مانند داستان‌ها، آیین‌ها، تاریخچه برند) می‌تواند انتقال این سرمایه را تقویت کند.

پ 66-1) نظریه میدان‌های رقابتی درون خانوادگی در کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه میدان‌های رقابتی درون خانوادگی در کسب و کارهای خانوادگی^۱ ریشه در جامعه‌شناسی میدان‌های بوردیوی^۲ دارد. بوردیو مفهوم میدان را به‌عنوان فضای اجتماعی‌ای مطرح کرد که در آن بازیگران برای دستیابی به منابع و جایگاه رقابت می‌کنند (Bourdieu, 1990). در فضای کسب‌وکار خانوادگی، این نظریه بازتعریف شده و به بستر درونی خانواده‌های کارآفرین تسری یافته است؛ جایی که اعضای خانواده نه‌تنها بر سر قدرت رسمی، بلکه برای اعتبار، تداوم نقش نمادین، و مشروعیت خانوادگی در رقابت هستند (Daspit et al., 2021).

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- میدان رقابتی درون خانوادگی^۳: فضای تعاملات خانواده که در آن اعضا برای کسب قدرت، نفوذ و جایگاه درون کسب‌وکار خانوادگی رقابت می‌کنند.
- سرمایه نمادین و جایگاه اجتماعی در خانواده^۴: میزان احترام، منزلت و مشروعیتی که فرد در خانواده بر اساس نقش، تجربه یا ارزش‌های فرهنگی کسب کرده است.
- رقابت برای جانشینی و تصمیم‌گیری^۵: تلاش اعضای خانواده برای تصاحب نقش‌های کلیدی مانند مدیریت، رهبری یا جانشینی در کسب‌وکار.
- ساختار نابرابر قدرت و مشروعیت در خانواده^۶: ناهم‌هنگی در توزیع قدرت و مشروعیت بین اعضای خانواده که بر اساس جنسیت، سن، یا نزدیکی با بنیان‌گذار شکل می‌گیرد.
- اثر میدان بر انسجام یا واگرایی نسلی^۷: تأثیر رقابت‌های درون خانوادگی بر افزایش همبستگی یا ایجاد شکاف بین نسل‌ها در کسب‌وکار خانوادگی.

فرض اصلی و منطق درونی این نظریه بر آن است که رقابت میان اعضای خانواده در کسب‌وکار خانوادگی، الزماً پدیده‌ای منفی نیست؛ بلکه اگر به‌درستی هدایت شود، می‌تواند موتور خلاقیت، نوآوری و بازتولید نسل‌های مدیریتی باشد. با این حال، در صورتی که ساختار میدان به گونه‌ای باشد که توزیع سرمایه‌های خانوادگی (نمادین، فرهنگی،

¹ Intra-Family Competitive Fields Theory in Family Businesses

² Bourdieuan Field Theory

³ Intra-family competitive field

⁴ Symbolic capital and social position within the family

⁵ Succession and decision-making competition

⁶ Unequal power and legitimacy structure in the family

⁷ Field effects on generational cohesion or divergence



اجتماعی) نابرابر باشد، یا اگر مکانیزم‌های شفاف و عادلانه برای جانشینی و تصمیم‌گیری وجود نداشته باشد، این رقابت می‌تواند به بروز تعارض، شکاف نسلی، یا تضعیف سرمایه اجتماعی خانواده بینجامد (Bammens et al., 2011). چالش اصلی از منظر این نظریه، نحوه طراحی و مدیریت سازوکارهایی است که بتوانند میدان‌های رقابتی درون خانواده را به سمت هم‌افزایی و انسجام هدایت کنند، نه واگرایی. به‌ویژه در خانواده‌هایی که ساختار سلسله‌مراتبی یا پدرسالارانه دارند، یا در آن‌ها نقش‌های خانوادگی با جایگاه سازمانی همپوشانی دارد، تعارضات اغلب در پوشش رقابت مشروع پنهان می‌شوند اما ریشه در نابرابری سرمایه‌ها دارند (Le Breton-Miller & Miller, 2013).

سازوکارها و راهکارهای پیشنهادی نظریه برای رفع چالش به شرح زیر است:

- ایجاد سازوکار شفاف و مبتنی بر شایستگی برای جانشینی
- تعریف نقش‌های سازمانی مستقل از جایگاه خانوادگی
- طراحی سازوکارهای گفتگو و میانجی‌گری برای کاهش تعارض
- توانمندسازی اعضای حاشیه‌نشین در میدان رقابت (مانند دختران یا دامادها)
- استفاده از رهبران خانوادگی به‌عنوان داوران مشروعیت و تسهیل‌گران انسجام

تحلیل عمیق‌تر از ساختار قدرت و رقابت در خانواده‌های کسب‌وکار محور، اتصال نظریه اجتماعی با تحلیل سازمانی و ارائه چارچوبی برای تبیین تعارض‌های درون‌خانوادگی از نقاط قوت و دشواری عملیاتی‌سازی مفهوم «میدان» در پژوهش‌های کاربردی، امکان نادیده گرفتن عوامل بیرونی (مانند بازار یا اقتصاد. در تحلیل تعارض و نیاز به داده‌های درونی و حساس خانوادگی برای آزمون نظریه از محدودیت‌های نظریه است.

کاربست در ایران: در فضای کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی که اغلب ساختارهای پدرسالارانه یا سلسله‌مراتبی دارند، رقابت‌های درون‌خانوادگی معمولاً به‌صورت پنهان اما عمیق وجود دارد. در این زمینه، شناخت ساختار میدان، نوع سرمایه‌هایی که در آن ارزشمند محسوب می‌شوند (مثلاً وفاداری، اطاعت، یا سابقه خانوادگی) و ایجاد مکانیزم‌های شفاف برای تفکیک نقش خانوادگی از نقش حرفه‌ای، می‌تواند به پایداری کسب‌وکار و جلوگیری از واگرایی نسلی کمک کند.

پ 67-1) نظریه نظام‌های توارثی منعطف در جانشینی کسب‌وکارهای خانوادگی

نظریه نظام‌های توارثی منعطف در جانشینی کسب‌وکارهای خانوادگی¹ از تلفیق دیدگاه‌های مدیریت راهبردی، جامعه‌شناسی سازمان، و مردم‌شناسی خانواده پدید آمده است. این نظریه در واکنش به الگوهای سنتی و صلب جانشینی شکل گرفته که اغلب مبتنی بر سلسله‌مراتب سنی، جنسیت (مردسالاری)، و تقدم نسبی در ساختار خانوادگی هستند (Gersick et al., 1997). در مقابل، این دیدگاه بر الگوهای باز، تطبیق‌پذیر و چندمسیره تأکید دارد که متناسب با تحولات فرهنگی، جنسیتی، فناوری و تغییرات بازار طراحی می‌شوند (Cabrera-Suárez et al., 2001).

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

¹ Flexible Succession Systems Theory in Family Business Succession



- جانشینی به مثابه فرایندی انعطاف‌پذیر و باز^۱: نگاه به جانشینی نه به عنوان یک مسیر خطی و سنتی، بلکه به عنوان فرایندی قابل تطبیق با شرایط فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی روز.
 - مشارکت جنسیتی و فراگیری نقش‌ها در جانشینی^۲: شامل شدن زنان و دیگر اعضای خانواده بدون تبعیض جنسیتی در فرایند جانشینی و تقسیم مسئولیت‌ها.
 - بازآفرینی مدل کسب‌وکار از طریق انتقال قدرت^۳: استفاده از فرایند جانشینی به عنوان فرصتی برای نوسازی استراتژی‌ها، ساختار و فرهنگ کسب‌وکار.
 - فرایند جانشینی گفت‌وگومحور و مشارکتی^۴: رویکردی که در آن همه اعضای خانواده در تصمیم‌گیری‌های جانشینی مشارکت دارند و گفتگو جایگزین تصمیم‌گیری‌های آمرانه می‌شود.
 - گسست از الگوهای موروثی و ساختارهای ایستا^۵: رد شیوه‌های سنتی و خشک جانشینی که بر پایه تقدم سنی، نسبی یا جنسیتی استوارند، به نفع رویکردهای انعطاف‌پذیر و نوگرا.
- فرض اصلی و منطق درونی نظریه: برخلاف فرض رایج که جانشینی را یک فرایند خطی و ایستا می‌داند، این نظریه بر پویایی و قابلیت بازتعریف ساختارهای توارثی تأکید دارد. جانشینی در این دیدگاه نه انتقال صرف قدرت، بلکه فرصتی برای بازآفرینی هویت سازمانی، تقویت نوآوری، و بهره‌گیری از ظرفیت‌های متنوع انسانی درون و حتی بیرون از خانواده تلقی می‌شود. (Le Breton-Miller et al., 2004) در چنین نظام‌هایی، انعطاف‌پذیری به معنای فقدان نظم نیست، بلکه بازطراحی قاعده‌مند برای تطابق با چالش‌های جدید است.
- چالش محوری از منظر این نظریه، طراحی نظام‌های جانشینی‌ای است که هم‌زمان با حفظ سرمایه نمادین و میراث خانوادگی، امکان مشارکت منصفانه و چندگانه برای نسل‌های جدید فراهم کنند. خطر اصلی، تبدیل انعطاف به بی‌قاعدگی یا ایجاد تعارضات پنهان ناشی از نابرابری ادراک‌شده در فرصت‌هاست. مدیریت این فرایند مستلزم شفافیت، گفت‌وگو، و تعیین معیارهای شایستگی‌محور برای انتخاب جانشین است (Morris et al., 1997).
- سازوکارها و راهکارهای پیشنهادی نظریه برای رفع چالش به شرح زیر است:
- استفاده از ابزارهای ارزیابی شایستگی برای انتخاب جانشین
 - طراحی فرایندهای گفت‌وگومحور میان نسل‌ها
 - در نظر گرفتن تنوع نقش‌ها، فارغ از جنسیت یا رابطه نسبی
 - ایجاد کمیته‌های جانشینی با حضور اعضای مختلف خانواده
 - تدوین اسناد رسمی برای انتقال قدرت و شفاف‌سازی انتظارات
- تطبیق‌پذیری با تحولات فرهنگی و اجتماعی روز، کاهش انحصارگرایی در جانشینی و تقویت نوآوری و پویایی در نسل جدید کسب‌وکارها از نقاط قوت و احتمال گسترش تعارضات ناشی از برداشت‌های متفاوت از شایستگی، دشواری

¹ Succession as a flexible and open proces

² Gender-inclusive and role-diverse succession

³ Business model reinvention through power transition

⁴ Dialogue-based and participatory succession process

⁵ Break from inherited patterns and rigid structures



در تفکیک نقش‌های خانوادگی و سازمانی در عمل و چالش در مدیریت انتظارات نسل قدیم در برابر تغییرات ساختاری از محدودیت‌های نظریه است.

کاربست در ایران: در بستر فرهنگی ایران که هنوز نشانه‌هایی از نگاه سنتی به جانشینی (از جمله تقدم پسران و فرزندان ارشد. دیده می‌شود، پیاده‌سازی نظام‌های توارثی منعطف می‌تواند موجب ارتقای عدالت درون‌خانوادگی و استفاده از ظرفیت کامل نسل دوم و سوم شود. این مهم مستلزم بازتعریف نقش‌ها، شفاف‌سازی معیارها، و آموزش مفاهیم جانشینی تطبیقی به نسل قدیم است.

پ 68-1) نظریه سرمایه اجتماعی خانوادگی در انتقال رهبری

نظریه سرمایه اجتماعی خانوادگی در انتقال رهبری¹، تلفیقی است از جامعه‌شناسی سرمایه اجتماعی (با تأکید بر آثار پوتنام، کولمن و ناهپیت و گوشال) و نظریه‌های معاصر مدیریت منابع ناملموس در کسب‌وکارهای خانوادگی. این نظریه بر این فرض بنیادین استوار است که جانشینی موفق در کسب‌وکارهای خانوادگی، نه فقط تابع مهارت‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی رسمی، بلکه به شدت وابسته به سطح و کیفیت سرمایه اجتماعی میان اعضای خانواده است (Coleman, 1988; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Arregle et al., 2007). در این چارچوب، سرمایه اجتماعی خانوادگی به مجموعه‌ای از روابط، ارزش‌ها، اعتماد متقابل، تعهدات، و هویت مشترک میان اعضای خانواده گفته می‌شود که می‌تواند جانشینی را تسهیل یا تضعیف کند. ادعای این نظریه آن است که جانشینی در کسب‌وکار خانوادگی، بیش از آن که فرایندی عقلانی و مدیریتی باشد، یک فرایند اجتماعی مبتنی بر پیوندهای نرم و ناملموس است. چالش اصلی آن، اندازه‌گیری و تقویت این سرمایه اجتماعی در شرایط پیچیده خانوادگی و رقابت‌های پنهان است. مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- سرمایه اجتماعی خانوادگی شامل عناصر ناملموسی مانند اعتماد، وفاداری، انسجام عاطفی، گفت‌وگوهای غیررسمی، و هویت مشترک میان اعضای خانواده است. این سرمایه اجتماعی، اگر در سطح بالایی وجود داشته باشد، فرایند انتقال رهبری را تسهیل می‌کند؛ در حالی که کاهش یا آسیب به آن، جانشینی را به یک بحران تبدیل می‌کند.
- رهبری در این نظریه، نه به عنوان یک توانایی فردی، بلکه به مثابه موقعیتی اجتماعی برآمده از مشروعیت درون‌خانوادگی و پیوندهای میان‌نسلی درک می‌شود.
- سرمایه اجتماعی ساختاری (شبکه‌ها)، رابطه‌ای (اعتماد، احترام)، و شناختی (زبان مشترک، ارزش‌های مشترک)، سه بعد اصلی این سرمایه را تشکیل می‌دهند (Nahapiet & Ghoshal, 1998). هرچه تعامل میان اعضای خانواده مداوم‌تر، شفاف‌تر، و همراه با احترام باشد، احتمال پذیرش جانشین از سوی سایر اعضا بیشتر خواهد بود.
- منطق درونی و ادعای نظریه آن است که جانشینی موفق در کسب‌وکارهای خانوادگی، بیش از آنکه محصول تصمیم‌گیری عقلانی یا آموزش رسمی باشد، متکی بر سطح «اعتماد» و «پذیرش اجتماعی» جانشین درون میدان خانوادگی است. یعنی بدون وجود مشروعیت اجتماعی و سرمایه اجتماعی کافی، حتی شایسته‌ترین افراد نیز ممکن است در نقش رهبری شکست بخورند (Arregle et al., 2007). این نظریه در برابر دیدگاه‌های صرفاً مدیریتی که رهبری را تابع شایستگی و ساختار می‌دانند، بر «بستر اجتماعی قدرت» درون خانواده تأکید دارد.

¹ Family Social Capital Theory in Leadership Succession



چالش اصلی از دیدگاه نظریه، اندازه‌گیری، نگهداشت و ارتقای سرمایه اجتماعی خانوادگی است؛ به‌ویژه در شرایطی که رقابت‌های پنهان، تضادهای میان‌نسلی، یا بحران‌های اعتماد رخ می‌دهد. نظریه‌پردازان هشدار می‌دهند که نبود گفت‌وگوی صادقانه، شفافیت در برنامه‌ریزی جانشینی، یا بی‌عدالتی ادراک‌شده، منجر به فروپاشی سرمایه اجتماعی و در نهایت، شکست فرایند انتقال رهبری خواهد شد (Eddleston et al., 2013).

سازوکارهای پیشنهادی نظریه برای رفع چالش به شرح زیر است:

- تقویت تعاملات غیررسمی میان نسل‌ها
- طراحی فرایندهای مشارکتی برای تصمیم‌گیری در جانشینی
- آموزش مهارت‌های ارتباطی برای کاهش تعارضات درون‌خانوادگی
- مستندسازی ارزش‌ها و هویت خانوادگی به‌عنوان بخشی از میراث اجتماعی
- استفاده از میانجی‌گران یا مشاوران خانوادگی در مواقع بحرانی

درک عمیق‌تر از زمینه‌های نامرئی جانشینی، تأکید بر روابط انسانی و عاطفی در کنار مهارت‌ها و ارتقای پایداری نسلی با تقویت پیوندهای نرم خانوادگی از نقاط قوت و دشواری در اندازه‌گیری کمی سرمایه اجتماعی، وابستگی زیاد به عوامل زمینه‌ای و امکان سوءاستفاده از سرمایه اجتماعی برای حفظ انحصار قدرت از محدودیت‌های نظریه است. کاربست در ایران: در ایران، که روابط خانوادگی اغلب ساختاری عاطفی، سلسله‌مراتبی و درعین‌حال پیچیده دارند، سرمایه اجتماعی می‌تواند نقش کلیدی در موفقیت یا شکست جانشینی ایفا کند. توجه به ارزش‌هایی چون احترام به بزرگ‌ترها، مشورت، و تعهد خانوادگی، باید با طراحی فرایندهای شفاف و مشارکتی در انتخاب جانشین ترکیب شود.

پ 69-1) نظریه جانشینی چندجانبه در کسب‌وکار خانوادگی

نظریه جانشینی چندجانبه در کسب‌وکارهای خانوادگی¹ بر مبنای مطالعات جامعه‌شناسی نقش‌ها، نظریه‌های تصمیم‌گیری گروهی و پژوهش‌های تجربی در زمینه کسب‌وکارهای خانوادگی، به‌ویژه در فرهنگ‌های کلان‌خانواده‌محور همچون آسیا، خاورمیانه و آمریکای لاتین توسعه یافته است. (Chua et al., 2003; Cruz et al., 2012). این نظریه برخلاف دیدگاه سنتی که جانشینی را فرآیندی فردی و متمرکز می‌داند، جانشینی را فرایندی چندجانبه، جمعی و مشارکتی معرفی می‌کند.

مفاهیم کلیدی نظریه به شرح زیر است:

- جانشینی چندجانبه: به معنای سپردن رهبری کسب‌وکار به چند نفر از نسل بعدی به‌صورت هم‌زمان یا چرخشی است؛ به‌عنوان مثال، مدیریت مشترک سه خواهر یا برادر در قالب یک هیئت رهبری خانوادگی.
- رقابت‌های درون‌خانوادگی، فشارهای عدالت‌خواهانه بین فرزندان: و پیچیدگی‌های ساختارهای چندشاخه‌ای در کسب‌وکارهای بزرگ خانوادگی که این مدل پاسخی به مسائل مذکور است.
 - تقسیم قدرت و مشارکت جمعی: می‌تواند تعارضات را کاهش دهد، اما در عین حال ریسک تعارض‌های مدیریتی، کندی در تصمیم‌گیری، و امکان بروز فروپاشی سازمانی را افزایش می‌دهد.

¹ Multi-heir Succession Theory in Family Business



• تعدد فرزندان و توانمندی آن‌ها: که این مدل برای خانواده‌هایی با این ویژگی‌ها و ساختارهای پیچیده‌تر بیشتر کاربرد دارد.

منطق درونی و ادعای نظریه آن است که در بسیاری از خانواده‌های گسترده و چندنسلی، جانشینی موفق تنها از طریق همکاری جمعی و رهبری چندجانبه می‌تواند محقق شود (Dyer, 1986). به عبارت دیگر، رهبری فردی در چنین ساختارهایی ناکارآمد بوده و ممکن است منجر به تنش و عدم توازن قدرت گردد. موفقیت در این مدل مستلزم طراحی سازوکارهای دقیق تصمیم‌گیری گروهی، تفکیک مسئولیت‌ها، و مدیریت تعارض‌های درونی است (Cruz et al., 2012).

چالش‌های کلیدی از منظر این نظریه به شرح زیر است:

- مدیریت تضادهای پنهان و آشکار میان جانشینان همزمان
- جلوگیری از کندی تصمیم‌گیری در ساختارهای چندنفره
- طراحی سازوکارهای شفافیت، پاسخگویی، و مسئولیت‌پذیری
- ایجاد تعادل میان اشتراک قدرت و جلوگیری از بروز شکاف‌های سازمانی و خانوادگی
- راهکارهای پیشنهادی از دیدگاه نظریه نیز به شرح زیر می‌باشد:
- استفاده از هیئت‌مدیره خانوادگی یا شوراهای مشورتی جهت تسهیل گفت‌وگو و تصمیم‌گیری
- تدوین قراردادهای خانوادگی برای تعیین حدود نقش و مسئولیت هر جانشین
- آموزش مهارت‌های رهبری گروهی و مدیریت تعارض به اعضای خانواده
- به‌کارگیری مشاوران مستقل برای میانجی‌گری در بحران‌ها

تبیین واقع‌گرایانه‌تر فرایند جانشینی در خانواده‌های بزرگ و چندشاخه‌ای، افزایش مشارکت و کاهش احتمال انحصار قدرت و انعطاف‌پذیری بالا در مواجهه با ساختارهای پیچیده خانوادگی از نقاط قوت و پیچیدگی مدیریت و خطر بروز تعارض‌های مزمن، امکان‌کندی و تعویق در تصمیم‌گیری‌های کلان و نیاز به ساختارهای نهادی و حمایتی قوی که در همه جوامع ممکن نیست از محدودیت‌های نظریه است.

کاربست در ایران: در فضای کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی، که خانواده‌ها اغلب بزرگ و چندشاخه‌ای هستند، مدل جانشینی چندجانبه می‌تواند راه‌حلی مناسب برای کاهش تنش‌ها و افزایش عدالت بین فرزندان باشد. با این حال، ضرورت آموزش مهارت‌های مدیریت گروهی و ایجاد سازوکارهای نهادی شفاف در این فرایند بسیار مهم است.

پ 70-1) مدل جانشینی بر مبنای استعدادیابی زودهنگام¹

مدل جانشینی بر مبنای استعدادیابی زودهنگام، بر پایه‌ی تلفیقی از نظریه‌های استعداد و رشد فردی (Gagné, 2004؛ Sternberg, 1997) و ادبیات برنامه‌ریزی جانشینی در مدیریت منابع انسانی (Rothwell, 2010) و کسب‌وکارهای خانوادگی بنا شده است. در این مدل، جانشینی نه یک تصمیم دیرهنگام، بلکه فرآیندی بلندمدت، هدفمند و مبتنی بر شناسایی و پرورش استعدادها از سنین پایین است. مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:

¹ Early Talent Identification Succession Model



استعدادیابی زودهنگام^۱: بر شناسایی علایق، توانمندی‌های بالقوه، روحیه رهبری، کارآفرینی، و مسئولیت‌پذیری فرزندان در دوران کودکی و نوجوانی تمرکز دارد. خانواده به جای «انتظار برای اثبات شایستگی»، از همان سال‌های اولیه با مشاهده، ارزیابی، و تجربه‌آموزی، فرایند جانشینی را آغاز می‌کند.

توسعه سرمایه انسانی در بلند مدت^۲: که برای این هدف، مدل به‌جای تمرکز بر انتخاب جانشین در آستانه بازنشستگی والد، به جانشینی به‌عنوان یک پروژه بلندمدت توسعه سرمایه انسانی نگاه می‌کند. این الگو با استفاده از ابزارهای ارزیابی روان‌شناختی، مشاوره‌های استعدادسنجی، و آموزش‌های شخصی‌سازی شده، بستری برای رشد هدفمند فرزندان فراهم می‌کند. این مدل بر این پیش‌فرض استوار است که شکست بسیاری از انتقال‌های رهبری، ناشی از ضعف در آمادگی جانشینان است، نه صرفاً انتخاب اشتباه) اگر خانواده‌ها فرآیند تربیت جانشینان را زود آغاز کنند، احتمال موفقیت انتقال رهبری به شکل چشم‌گیری افزایش می‌یابد (Rothwell, 2010). در نتیجه، برنامه‌ریزی بلندمدت با محوریت توسعه تدریجی استعدادها، کلید جانشینی موفق در کسب‌وکارهای خانوادگی است.

چالش‌های کلیدی از منظر این نظریه:

- تعیین زودهنگام مسیر آینده شغلی فرزندان ممکن است علایق یا مسیر زندگی آن‌ها در آینده تغییر کند و سرمایه‌گذاری خانواده بلااستفاده شود.
 - تحمیل انتظارات خانوادگی و فشار روانی خانواده‌ها ممکن است ناخواسته، با نیت خیر، آینده فرزند را از پیش تعیین کرده و موجب اضطراب یا کاهش انگیزه در او شوند.
 - تغییر علاقه یا شخصیت فرزندان در بزرگسالی استعدادی که در نوجوانی دیده می‌شود ممکن است در آینده رنگ ببازد یا جای خود را به مسیر دیگری بدهد.
 - منابع، زمان و هزینه‌بر بودن فرآیند توسعه بلندمدت اجرای این مدل نیاز به برنامه‌ریزی، آموزش، مشاوره و سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت دارد که ممکن است از توان بسیاری از خانواده‌ها خارج باشد.
 - احتمال تعارض میان فرزندان بر سر فرصت‌های زودهنگام انتخاب یا پرورش زودهنگام یک جانشین بالقوه ممکن است باعث رقابت ناسالم یا احساس ناعدالتی در سایر فرزندان شود.
- سازو کارها و راهکارهای پیشنهادی نظریه:
- ایجاد انعطاف در برنامه جانشینی: تدوین برنامه‌هایی که قابلیت بازنگری، انصراف یا تغییر مسیر فرزندان را در صورت تغییر علاقه‌مندی یا شرایط فراهم کند.
- استفاده از مشاوره بیرونی و تست‌های روان‌سنجی چندمرحله‌ای: بهره‌گیری از ابزارهای حرفه‌ای برای شناسایی استعدادهای پایدار، نه صرفاً ویژگی‌های زودگذر رفتاری.
- تقویت مهارت‌های عمومی رهبری و کارآفرینی: تمرکز بر توسعه مهارت‌های پایه مانند تصمیم‌گیری، ارتباط مؤثر، تفکر راهبردی و تحمل فشار که در همه زمینه‌ها مفید هستند.
- گفت‌وگوی مستمر بین‌نسلی با رویکرد مشورتی، نه دستوری: ترویج فرهنگ مشارکت در تصمیم‌گیری درباره آینده شغلی با محوریت انتخاب آزاد، نه برنامه‌ریزی اجباری.

¹ Early talent identification

² Long-term human capital development



ایجاد فرصت‌های رشد برای همه فرزندان: طراحی مسیرهای رشد متنوع برای همه اعضای نسل بعد، به‌طوری که جانشینی تنها به یک گزینه محدود نشود.

آزمون تجربی تدریجی در سنین پایین: به‌جای تعیین زودهنگام، استفاده از پروژه‌ها، کارهای پاره‌وقت و تجربه‌ورزی در بخش‌های مختلف کسب‌وکار برای شناخت علاقه‌مندی واقعی.

کاهش هزینه‌ها از طریق ابزارهای دیجیتال و یادگیری تطبیقی: استفاده از منابع آموزشی آنلاین، پلتفرم‌های مدیریت استعداد و مربی‌گری مجازی برای بهینه‌سازی منابع.

کاربست در ایران: در بسیاری از خانواده‌های ایرانی، به‌ویژه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، جانشینی به تأخیر می‌افتد و در لحظه بحران تصمیم‌گیری می‌شود. این مدل می‌تواند با ترویج فرهنگ استعدادیابی و برنامه‌ریزی زودهنگام، به‌ویژه در خانواده‌هایی که به آینده‌نگری اهمیت می‌دهند، تحولی ایجاد کند. با توجه به ساختار سنتی خانواده‌ها، لازم است این مدل با رویکردی حمایتی و غیرتحمیلی پیاده‌سازی شود.

پ 71-1) مدل جانشینی در خانواده‌های چندفرهنگی

نظریه مدل جانشینی در خانواده‌های چندفرهنگی^۱ از تلاقی دو حوزه علمی نشأت می‌گیرد:

1. نظریات جانشینی در کسب‌وکارهای خانوادگی
 2. و مطالعات میان‌فرهنگی^۲ به‌ویژه با تکیه بر نظریاتی مانند/بعاد فرهنگی هافستد^۳ و مدل ترومپناارس^۴
- در دنیای جهانی‌شده امروز، خانواده‌هایی که در کشورهای مختلف زندگی می‌کنند یا اعضای آن‌ها دارای پیشینه‌های فرهنگی، دینی یا زبانی متفاوت‌اند، با پیچیدگی‌های خاصی در فرایند جانشینی کسب‌وکار مواجه‌اند. نظریه حاضر می‌کوشد این پیچیدگی‌ها را مدلسازی و تحلیل کند.
- مفاهیم کلیدی این نظریه به شرح زیر است:
- تأثیر بافت فرهنگی بر مفاهیم کلیدی سازمانی در خانواده^۵: در خانواده‌های چندفرهنگی، برداشت‌ها از اقتدار، رهبری، تعهد به خانواده، اعتماد، و شایستگی به‌شدت متأثر از زمینه فرهنگی است.
 - تعارض ارزشی میان‌نسلی در خانواده‌های چندفرهنگی^۶: در چنین خانواده‌هایی، تعارض ارزشی و انتظارات فرهنگی متضاد میان نسل‌ها یا میان اعضای مختلف، فرایند انتخاب جانشین را دشوار می‌سازد.
 - نقش فرهنگ ملی و محلی در مشروعیت و انتخاب جانشین^۷: فرهنگ ملی/فرهنگ محلی ممکن است بر تصمیمات جانشینی، سبک رهبری و حتی مقبولیت جانشین نزد سایر اعضا تأثیر بگذارد.

¹ Cross-cultural Family Succession Theory

² Cross-cultural Studies

³ Hofstede's cultural dimensions

⁴ Trompenaars' model.

⁵ Cultural Context Shaping Organizational Constructs in the Family

⁶ Intergenerational Value Conflicts in Multicultural Families

⁷ Influence of National and Local Culture on Successor Legitimacy and Selection



ادعای اصلی این است که جانشینی در خانواده‌های چندفرهنگی تنها زمانی موفق است که فرایند آن، به حساسیت‌های فرهنگی، تفاوت در ارزش‌های فردی و گروهی، و سبک‌های ارتباطی توجه کند. نادیده گرفتن این تفاوت‌ها منجر به بی‌اعتمادی، تعارض درون خانوادگی و فروپاشی سرمایه اجتماعی می‌شود. واقع‌بینی نسبت به پیچیدگی‌های جانشینی در شرایط واقعی فرهنگی-اجتماعی، نقطه قوت نظریه و احتمال این که فرایند جانشینی طولانی‌تر و پرهزینه‌تر شود (به‌ویژه زمانی که اختلافات فرهنگی عمیق است)، از محدودیت‌های نظریه است.

پیوست (2). نتایج پیمایش چالش‌های کسب و کارهای خانوادگی



منابع و مآخذ

اسماعیل زاده (1402)، ارائه الگوی جانشین پروری مهارت آموزی در کسب و کارهای خانوادگی در صنایع غذایی
خراسان رضوی



- حنطوش زاده (1393)، طراحی مدل ارزیابی علل مؤثر بر بی علاقگی اعضای خانواده به حضور در کسب و کارهای خانوادگی
- رادمنش (1389)، تاثیر طبقه و سرمایه موروثی بر تداوم کسب و کار خانوادگی: مطالعه موردی کسب و کار خانواده خجسته
- زعیمی (1403)، واکاوی عوامل مؤثر برندسازی کسب و کار خانوادگی
- سیدامیری (1388)، بررسی الگویی برای تعیین ساختار سرمایه در کسب و کارهای خانوادگی (مطالعه موردی: صنعت نساجی و نفت)
- شاهسن (1402)، تاثیر منابع بازاریابی بر تمایل مالکان به نوآوری رادیکال با نقش تعدیلگری پویایی محیط و منابع اختصاصی خانواده
- شریفی (1400)، موانع نوآوری و اولویت بندی آن ها در کسب و کارهای خانوادگی کارآفرینان
- شنگه (1400)، تبیین عوامل مؤثر بر توسعه مهارت های کارآفرینی در کسب و کارهای خانوادگی روستایی از دیدگاه روستائیان
- ضیایی (1401)، خانواده گرایی و نقش آن در بین المللی شدن کسب و کارهای خانوادگی.
- فرهادی (140)، توسعه پایدار کسب و کارهای خانوادگی تولید محور: تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر کیفیت سرمایه انسانی و تغییرات نسلی
- قریب پور (1393)، بررسی رابطه بین فرآیند جانشین پروری و بلوغ سازمانی کارکنان و سبک رهبری مدیران در کسب و کارهای خانوادگی
- قلی پور (1391)، شناسایی جالش های جانشین پروری در کسب و کارهای خانوادگی
- کرامت (1401)، ارائه چارچوبی برای ورود زنان به حوزه کسب و کارهای خانوادگی
- کیوانی (1400)، ابعاد و مولفه های پایداری کارآفرینی خانوادگی در ایران
- کیومرثی (1402)، عوامل مؤثر بر توسعه کسب و کارهای خانوادگی زنان روستایی
- محمدکریمی (1401)، مدل یابی مؤلفه های مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب و کارهای خانوادگی
- مزنانی (1390)، آسیب شناسی حقوقی کار کودکان و نوجوانان در کسب و کارهای خانوادگی
- نورعلی (1403)، ارائه الگوی هم آفرینی ارزش مبتنی بر سرمایه اجتماعی سبز (مورد مطالعه: کسب و کارهای خانوادگی
- وکیل الرعایا (1397)، عوامل مؤثر بر ایجاد تعاونی های تولیدی مبتنی بر کسب و کارهای خانوادگی روستایی



Achleitner, A.-K., Hildebrand, C., Müller, J., & Wachter, J. (2014). Competence, governance, and intergenerational sustainability in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 365–376.

Ahmad, S., Siddiqui, K.A. and AbAlsamh, H.M. (2020), "Family SMEs' survival: the role of owner family and corporate social responsibility", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, VI. 27 N. 2, pp. 281-297.



- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Funding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328. <https://di.rg/10.1111/j.1540-6261.2003.00673.x>
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209–237. <https://di.rg/10.2307/4131471>
- Andrews, J.M. (2010). *Managing Growth: Best Practices of Family-owned Businesses*.
- Anonymous. (2025). Dual Embeddedness. *Journal of Family Business Strategy*. [di:10.1007/s11846-025-00860-7](https://doi.org/10.1007/s11846-025-00860-7)
- Arnoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). Family-owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future? *Family Business Review*, 8(2), 121-130. <https://di.rg/10.1111/j.1741-6248.1995.00121.x>
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95. <https://di.rg/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95. <https://di.rg/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnis, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.
- Bammens, Y., Vordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134–152. <https://di.rg/10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x>
- Bammens, Y., Vordeckers, W., & Van Gils, A. (2010). Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134–152. [di:10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x)
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family. *American Psychologist*, 56(10), 781–796. <https://di.rg/10.1037/0003-066X.56.10.781>
- Basco, R. (2015). Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259–271.
- Becker, Gary (1981). *A Treatise on the Family*.
- Bengtson, V. L. (1989). Families and Intergenerational Relations. *Annual Review of Sociology*, 15(1), 263–281.



- Bengtson, V. L., & Achenbaum, W. A. (1993). *The Changing Contract Across Generations*. Aldine de Gruyter.
- Berme, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Stanford University Press.
- Boyd, B., Ryser, S., & Gt, T. (2019). Competitive Advantage in Long-Lived Family Firms in The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms, pp. 961–991 Springer Nature – Palgrave Macmillan.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process form a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46. <https://di.rg/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The successions process form a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48. <https://di.rg/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The successions process form a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48. <https://di.rg/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave Macmillan.
- Casas i Klett, T. (Ed.). (2020). *Family Firms and Institutional Context*. Palgrave.
- Cavicchioli, D., Bertoni, D., & Pretolani, R. (2016). Farm succession, occupational choice and farm adaptation at the rural–urban interface. *Land Use Policy*, 57, 739–748.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. *Clemon White Paper Series*, 1(1), 1–36.



- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Restructuring the family business succession process: A resource- and knowledge-based view. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 408–421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.08.001>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccesses intentions in family firms: A conceptual model. *Family Business Review*, 16(2), 89–102. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and non-succession concerns of family firms and agency relationships. *Family Business Review*, 16(2), 89–98.
- Clemon, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Clemon, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Clinton, E., McAdam, M., & Gamble, J. R. (2018). Transgenerational entrepreneurial family firms: An examination of the business model construct. *Journal of Business Research*, 90, 269–285.
- Commission of the European Communities. (2009). Final report of the expert group: overview of family business relevant issues. Brussels: European Commission.
- Conz, E., Deniclai, S. & De Massis, A. Preserving the longevity of long-lasting family businesses: a multilevel model. *J Manag Gov* 28, 707–744 (2024). <https://doi.org/10.1007/s10997-023-09670-z>
- Cristian, E. (2017). Specific Features of Family Businesses: A Contribution to Literature. In: Bilgin, M., Danis, H., Demir, E., Can, U. (eds) *Financial Environment and Business Development*. Eurasian Studies in Business and economics, vol 4. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-39919-5_42
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuiting to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.



- Cruz, C., Just, R., & De Castro, J. . (2012). Dos family employment matter? Managing agency costs in family firms. *Journal of Business Research*, 65(3), 315–321.
<https://di.rg/10.1016/j.jbusres.2011.02.014>
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1997). Meds of governance: Structure, behavior, and effectiveness. *Journal f Business Ethics*, 16(12-13), 1223–1234.
- Daspit, J. J., Hlt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2021). Examining family firm succession form a social exchange perspective: A multiphase, multi stakeholder review. *Family Business Review*, 34(2), 152–174. <https://di.rg/10.1177/08944865211010361>
- Daspit, J. J., Hlt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2021). Examining family firm succession form a social exchange perspective: A multiphase, multi stakeholder review. *Family Business Review*, 34(2), 152–174. <https://di.rg/10.1177/08944865211010361>
- Davis, P. S., & Harvestn, P. D. (1999). In the funder’s shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311–323. <https://di.rg/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x>
- Davis, P. S., & Harvestn, P. D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. *Journal f Small Business Management*, 39(1), 14–30.
<https://di.rg/10.1111/0447-2778.00003>
- Davis, P. S., Allen, J. A., & Hayes, H. D. (2010). Is bld thicker than water? A study f stewardship perceptins in family business. *Family Business Review*, 23(1), 43-59.
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants. *Journal of Small Business Management*, 56(S1), 1–27.
- Delmas, M. A., & Gergaud, O. (2014). Sustainable certification for future competitiveness. *Business Strategy and the Environment*, 23(1), 1–15.
- Denise Fletcher, Leif Melin, Albert Gimén, (2012). Culture and values in family business—A review and suggestions for future research, *Journal of Family Business Strategy*, Volume 3, Issue 3, Pages 127-131,
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *organization Science*, 6(2), 204–223.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61–70. <https://di.rg/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press.



Di Giacom, Drian (A.A. 2019/2020) The challenge of generational change in family business: De Besi Di Giacom S.p.a. study case. Tesi di Laurea in Management, Luiss Guido Carli, relatore Francesca Cap, pp. 42. [Bachelor's Degree Thesis]

Díaz-Miriana, V., Clinton, E., Kammerlander, N., Lumpkin, G. T., & Craig, J. B. (2020). Innovation motives in family firms: A transgenerational view. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 256–287.

Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass.

Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass Publishers.

Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass.

Dyer, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71–83.

Dyer, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71–83.

<https://doi.org/10.1177/104225879401900105>

Dyer, W. G., & Handler, W. (1994). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71–83.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

Eagly, A. H., & Wd, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 2, pp. 458–476). Sage.

Eddlestone, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>

Eddlestone, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2013). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 50(4), 646–672. <https://doi.org/10.1111/jms.12003>

Esra Memili & Clay Dibrell (2019), *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325. <https://doi.org/10.1086/467037>

Family Business Network (FBN). (2018). *The Polaris Framework: A guide to purpose driven family businesses*. Lausanne: FBN International.



- Family Business Network (FBN). (2021). Activity Report. Lausanne: FBN International
- Fitzgerald, M. A., Haynes, G. W., Schrank, H. L., & Danes, S. M. (2010). Socially responsible processes in family firms. *Family Business Review*, 23(3), 217–230.
- Fletcher, D., Melin, L., & Gimen, A. (2012). Culture and values in family business—A review and suggestions for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 127–131.
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15(2), 119–147. <https://doi.org/10.1080/1359813042000314682>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hamptn, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McClm Hamptn, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Geyer, A. (2022). *The Growth Behavior of Family Firms*. Springer.
- Giddens, Anthony (1992). *The Transformation of Intimacy*.
- Glombk, Susan (2015). *Modern Families: Parents and Children in New Family Forms*. Cambridge University Press.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobsn, K. J., & Myan-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish live oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Habershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Harms, H. (2014). Review of family business definitions: Cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280–314.



- Hart, D., & Sharma, S. (2004). Family firm succession: Managing the paradoxes of continuity and change. *Family Business Review*, 17(4), 307–321.
- Haynes, G., Marshall, M., Lee, Y. et al. Family business research: Reviewing the past, contemplating the future. *J Fam Ecn Iss* 42 (Suppl 1), 70–83 (2021). <https://di.rg/10.1007/s10834-020-09732-6>
- Haynes, K. T., & Au, K. (1999). Understanding the family firm: A closer look at the organizational and managerial structure f family firms. *Family Business Review*, 12(3), 237–248.
- Hays, J. M. (2008). The stewardship theory f management: A critique. *Journal f Business Ethics*, 78(2), 197–205.
- Hughes, M., & McCarthy, A. (2014). Family business succession: Implications for innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(1), 32–54.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2005). Institutions and entrepreneurship. In S. A. Alvarez, R. Agarwal, & . Sorensen (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 201–232). Springer.
- IFC. (2008). *Family Business Governance Handbook*. International Finance Corporation, World Bank Group.
- Janjuha-Jivraj, S. (2003). The sustainability of social capital within ethnic family businesses. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 31–43.
- Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the elephant in the room: Disentangling family heterogeneity to advance family business research. *Family Business Review*, 30(2), 111–118. <https://di.rg/10.1177/0894486517700469>
- Jaskiewicz, P., & Klein, S. B. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1080–1089.
- Jaskiewicz, P., Cmbs, J. G., & Rau, S. B. (2025). Dual institutional embeddedness in family firms: Navigating the tensions between family and market logics. *Journal f Family Business Strategy*, 16(1), Article 100860. <https://di.rg/10.1007/s11846-025-00860-7>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1–14. <https://di.rg/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects n entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1–14.
- Kellner, T., Byd, B., Kleve, H., Rüsen, T.A. (2023). Producing and Reproducing the Business Family Across Generations: The Importance of Narratives in German Business Families. In:



- Kellner, T. (eds) *Family Firms and Business Families in Cross-Cultural Perspective*. Palgrave Macmillan, Cham. https://di.rg/10.1007/978-3-031-20525-5_3
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news. *organizational Dynamics*, 21(3), 59–71. Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Kidwell, R. E. (Ed.). (2024). *Dysfunction and Deviance Across Family Firms*. Palgrave.
- Kumar, S. (2022). **Family Business**. SAGE Publications.
- Kushins, E. (2020). The missing sociological imagination in family business studies. *Journal of Family Business Management*, 10(1), 37–51.
- Labaki, R., Michael-Tsabari, N., & Zachary, R. K. (2013). Emotional dimensions within the family business: Towards a conceptualization. In A. Fayolle (Ed.), *Handbook of Research on Entrepreneurship: What We Know and What We Need to Know* (pp. 108–132). Edward Elgar Publishing.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39–59.
- Le Bretn-Miller, I., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on “family business survival and the role of bards”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391–1397. <https://di.rg/10.1111/etap.12072>
- Le Bretn-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://di.rg/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Le Bretn-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Leach, P. (2007). *Family Businesses: The Essentials*. Profile Books.
- Leach, P., & Bogd, T. (1999). *Family Business: The Essentials*. Macmillan Business.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71–81.
- Marin J. Levy Jr. (2017), *Aspects of the Analysis of Family Structure*
- Mazzelli, A., Ktlar, J., & De Massis, A. (2018). Blending in while standing out: Selective conformity and new product introduction in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 206–230. <https://di.rg/10.1177/1042258717748651>



- Melin, L., Nordqvist, M., & Sharma, P. (2014). *Handbook of Research n Family Business**. Edward Elgar.
- Memili, E., & Dibrell, C. (Eds.). (2018). *The Palgrave Handbook f Heterogeneity among Family Firms*. Palgrave.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessens in competitive advantage form great family businesses*. Harvard Business Schl Press.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Schnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison f small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr., A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal f Business Venturing*, 18(4), 513–531.
- Morgan Morgan, Emmanuel E. kn, Christian Amadi, Winifred Emu and Anthny gar (2021). Dynamic capabilities of family business: a catalyst for survival and growth. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 137-150. di:10.21511/ppm.19(1).2021.12
- Morris, M. H., Williams, R. ., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401. [https://di.rg/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://di.rg/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy f Management Review*, 23(2), 242–266. <https://di.rg/10.5465/amr.1998.533225>
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Macmillan.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Reginal Development*, 22(3–4), 211–239.
- Nordqvist, M., et al. (2020). *Strategic Renewal in Family Firms*. Edward Elgar.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639–666.
- Parsons, Talcott (1955). *Family, Socialization and Interaction Prcess*.



- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of families: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969.
- Perri, A., & Peruff, E. (2017). *Family Business and Technological Innovation*. Palgrave Macmillan.
- Pieper, T. M. (2010). *Non-economic outcomes of family firms: A cognitive-behavioral perspective on transgenerational succession*. Edward Elgar Publishing.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business* (4th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Prazeres, V.M.C.E., Ferreira, F.A.F., Ferreira, N.C.M.Q.F. et al. "Who Comes Next?": Planning and Managing Sustainable Initiatives that Facilitate Family Business Succession. *J Fam Econ Iss* (2024). <https://doi.org/10.1007/s10834-024-09983-7>
- PwC. (2012). *Family Business Survey*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business.html>
- R. Bakğlu and B. Yildirim, "The Role of Sustainability in Long Term Survival of Family Business: Henokiens Revisited," 12th International Strategic Management Conference (ISMC) , vol.235, Antalya, Turkey, pp.788-796, 2016
- Ramadani, V., Hy, F. (2015). Context and Uniqueness of Family Businesses. In: Dana, LP., Ramadani, V. (eds) *Family Businesses in Transition Economies*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14209-8_2
- Ray, S., Mondal, A., & Ramachandran, K. (2015). Family firms, institutional context and organizational legitimacy. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 10–31.
- Redding, Grdn (2008). *The Spirit of Chinese Capitalism*.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). AMACM.
- Saiz-Álvarez, J. M., Leitã, J., & Palma-Ruiz, J. M. (Eds.). (2021). *Entrepreneurship and Family Business Vitality*. Springer.
- Santarelli, E., & Ltti, F. (2005). The Survival of Family Firms: The Importance of Control and Family Ties. *International Journal of the Economics of Business*, 12(2), 183–192. <https://doi.org/10.1080/13571510500127246>
- Sarbah, A. and Xia, W. (2015) Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses. *Journal of Business and Management*, 3, 40-57. <http://dx.doi.org/10.4236/jbm.2015.31005>
- Sawangchai, A., Khalid, R., Raza, M. et al. Sustainability and Technology Go Hand in Hand to Achieve Excellence in Thai Family Businesses: A Big Data Analytical Perspective. *J Fam Econ Iss* (2024). <https://doi.org/10.1007/s10834-024-09984-6>



- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Din, R. N. (2003). *Strategic Management Journal*, 24(6), 519–539.
- Sener, P. (2014) . Influence of Family ownership and Management on Firm Performance: Evidence form Public Firms in Turkey. *Revue de entrepreneurial / Review of Entrepreneurship*, VI. 13(3), 143-169. <https://di.rg/10.3917/entre.133.0143>.
- Sharma, P. (2004). An overview f the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sharma, P. (2008). Family firm succession research: An exploratory analysis and implications. *Family Business Review*, 21(2), 165–180.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Fur bases f family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Thery and Practice*, 29(1), 13–33. <https://di.rg/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>
- Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Thery and Practice*, 29(3), 293–311.
- Sharma, P., & Sharma, S. (2011). Drivers of proactive environmental strategy in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309–334.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15. <https://di.rg/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Siakas, Kerstin & Naaranja, Marja & Vlachakis, Stiris & Siakas, Erriks. (2014). Family Businesses in the New Economy: How t Survive and Develop in Times of Financial Crisis. *Procedia Economics and Finance*. 9. 331–341. 10.1016/S2212-5671(14)00034-3.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creatin in family firms. *Entrepreneurship Thery and Practice*, 27(4), 339–358.
- Sirmon, D. G., Arregle, J. L., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The role f family influence in firms' strategic responses t threat of imitation. *Entrepreneurship Thery and Practice*, 32(6), 979–998.
- Srensn, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), 183–200.



- Stafford, K., Danes, S. M., Haynes, G. W., & Amarapurkar, S. (2013). Long-term survival of family businesses after disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(4), 199–209.
- Stafford, K., Bhargava, V., Danes, S.M. et al. Factors Associated with Long-Term Survival of Family Businesses: Duration Analysis. *J Fam Econ Iss* 31, 442–457 (2010)
- Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259–276.
- Steier, L. P. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259–276.
- Sternberg, R. J. (1997). *Successful intelligence: How practical and creative intelligence determine success in life*. Plume.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89–102. <https://di.rg/10.1111/j.1741-6248.2007.00110.x>
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Varshney, N., Agarwal, S., Dana, L.P. et al. An Investigation of Factors Towards Family Business Sustainability: Perspective from India, a Developing Economy. *J Fam Econ Iss* (2024). <https://di.rg/10.1007/s10834-024-09997-1>
- von Schlippe, A., & Rüsen, T. A. (2024). *Conflicts and Conflict Dynamics in Business Families*. Springer.
- Wagner, M. (2010). Innovation and sustainability in family firms. *Small Business Economics*, 35(2), 135–147.
- Wang, Q., Wang, Y., Li, X., & Tang, L. (2023). The Sustainability of Family ownership on the Choice of Foreign Market Entry Mode: Empirical Evidence from Listed Family Firms in China. *Sustainability*, 15(13), 10674. <https://di.rg/10.3390/su151310674>
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Jossey-Bass.
- Weber, Max (1905). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31–56.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). Types of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 405–431.
- Wilson, N., Wright, M., & Scholes, L. (2013). Family Business Survival and the Role of Bards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1369–1389. <https://di.rg/10.1111/etap.12071>



Wimmer, R., Simon, F.B. (2023). Form the Family Business to the Business Family: n the Extension of a Social Science and Systems Thery Perspective. In: Kleve, H., Kellner, T. (eds) Scilgy f the Business Family. Springer, Wiesbaden. https://di.rg/10.1007/978-3-658-42216-5_6

Yanagisak, S. (2020). Producing Culture and Capital: Family Firms in Italy. Princeton University Press.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvat, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Thery and Practice*, 28(4), 363–381.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvat, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Thery and Practice*, 28(4), 363–381.

Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a family firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363.

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851–868.

Zellweger, T. M., Nasn, R. S., & Nordqvist, M. (2012). Form longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155.



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی تهران

تهران، 4586717411، خیابان استاد مطهری، پلاک 275

صندوق پستی: 15875-3818

نمابر: 021-88713415-16