

## واکاوی فرآیند انتقال دانش در کسب و کارهای خانوادگی: رویکرد نظریه داده بنیاد

عبدالله احمدی کافشانی\*<sup>1</sup> - پوریا نوری<sup>2</sup> - کامبیز طالبی<sup>3</sup>

1. دانشجوی دکتری کارآفرینی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

2. دکتری کارآفرینی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

3. استاد دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: 1397/1/15

تاریخ پذیرش: 1397/5/9

### چکیده

کسب و کارهای خانوادگی نقش مهمی در رشد و بقای اقتصاد کشورها ایفا می کنند و بسیاری از شرکت ها و بنگاه های بزرگ و بنام به صورت کسب و کار خانوادگی برپا شده و اداره می شوند. یکی از فرآیندهای مهم در کسب و کارهای خانوادگی فرآیند جانشینی و انتقال دانش است که ضامن بقا در کسب و کارهای خانوادگی بوده و طی آن دانش از نسلی به نسل های دیگر منتقل می شود. این پژوهش بر حسب هدف بنیادی و از نظر شیوه گردآوری داده ها کیفی است و با هدف شناسایی فرآیند انتقال دانش در کسب و کارهای خانوادگی انجام شد. برای این منظور از رویکرد نظریه داده بنیاد بهره گرفته شد و 24 مصاحبه انجام شد که از مصاحبه 21 به بعد، تحلیل داده ها منجر به کشف مفاهیم و مقوله های جدیدی نشد. با این وجود، برای اطمینان از حصول اشباع نظری، 3 مصاحبه دیگر نیز انجام شده و داده های مربوط به آن ها تحلیل شد. براساس یافته های این پژوهش حفظ اعتبار، وجود منابع دانش و تمایل به بقاء بنگاه به عنوان عوامل علی که بر فرآیند انتقال دانش در کسب و کارهای خانوادگی تأثیر دارند، شناسایی شدند. ارزش های خانوادگی و فرهنگ به عنوان عوامل زمینه ای، آرزوهای مشترک، اطمینان به منبع دانش و روابط قوی به عنوان عوامل میانجی شناسایی شد. انگیزش و تعهد به عنوان راهبردها و بقای کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی به عنوان پیامدها استخراج شدند.

**واژه های کلیدی:** انتقال دانش، دانش ضمنی، کسب و کار خانوادگی، نظریه داده بنیاد

## مقدمه

کسب و کارهای خانوادگی کسب و کارهایی هستند که در آن‌ها یک خانواده بیشترین قدرت و نفوذ را در تصمیم‌ها در اختیار دارد. به بیان دیگر، کسب و کارهایی که بیش از 50 درصد حق رأی در اختیار اعضای خانواده‌ای است که با یک‌دیگر خویشاوندی نسبی یا سببی دارند، کسب و کارهای خانوادگی به‌شمار می‌آیند (Westhead and Cowling, 1998).

اهمیت کسب و کار خانوادگی به دلیل تعهد به جوامع محلی، و هم‌چنین مسئولیت کارآفرینانه و ثبات بلندمدتی است که برای اقتصاد کشورها به ارمغان می‌آورد. کسب و کارهای خانوادگی مایل به سرمایه‌گذاری بلندمدت هستند و از محدودیتی که بر رقبایشان تحمیل می‌شود و مجبور به ارائه گزارش‌های فصلی و نیازمند بازگشت سرمایه سریع هستند مستثنا می‌باشند. کسب و کارهای خانوادگی به‌طور کلی جامعه کارآفرینی را سالم‌تر کرده و هم‌چنین شرکای کسب و کار قابل اعتمادتری هستند. این کسب و کارها مسئولیت اقتصادی و اجتماعی دارند که ناشی از تمرکز بلندمدت‌گرایی و داشتن چشم‌انداز پایدار است (Hnátek, 2015). هم‌چنین آن‌ها نقش مهمی در اقتصاد کشورها ایفا می‌کنند (Zahra, Hayton, and Salvato, 2004). در سال 2016 در انگلستان 4/8 میلیون کسب و کار خانوادگی وجود داشته است که 88 درصد کل بخش خصوصی آن کشور را تشکیل داده و 12/2 میلیون نفر در آن‌ها اشتغال داشته‌اند و به‌طور کلی 519 میلیارد دلار در تولید ناخالص داخلی (GDP) سهم داشته‌اند. براساس آخرین آمار مؤسسه بنگاه‌های خانوادگی<sup>1</sup>، شرکت‌های خانوادگی دوسوم از تمام کسب و کارهای سراسر جهان را تشکیل می‌دهند و در حدود 70 تا 90 درصد از GDP سالانه را تولید کرده و در بیشتر کشورهای جهان در حدود 50 تا 80 درصد مشاغل را ایجاد می‌کنند (Family Firm Institute, 2017).

در کسب و کارهای خانوادگی انواع دانش مطرح شده است و دانش ضمنی از مهم ترین ابزار حفظ مزایای رقابتی بنگاه به شمار آمده و انتقال مناسب آن از مهم ترین کارکردهای بنیان گذار کسب و کار خانوادگی می باشد.

انتقال دانش در بنگاه ها تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند ویژگی های فردی دارندگان دانش، سازو کار انتقال دانش، عوامل انگیزشی اثرگذار بر فرآیند انتقال دانش و محیط فعالیت کسب و کار قرار دارد. ماهیت دانش و انتقال آن در کسب و کارهای خانوادگی اهمیت بسیاری داشته و عامل اصلی در بقاء، رشد و موفقیت یا شکست های آینده کسب و کار خانوادگی به شمار می آید. عواملی مانند ارزش ها و باورها، موجود بودن منابع دانش و تمایل به انتقال دانش از یک سو و دریافت آن از سوی دیگر، سرمایه اجتماعی بنگاه، انگیزش، تعهد و ترجیحات از مهم ترین عوامل اثرگذار بر فرآیند انتقال دانش بر شمرده شده اند (Sharma and Irving, 2005).

فرآیندهای انتقال دانش و جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی از مهم ترین و حساس ترین مقاطع در این کسب و کارها به شمار می آید. این فرآیندها بیشتر در هنگام جابه جایی نسل ها در کسب و کارهای خانوادگی بررسی شده است. روی هم رفته دو عامل کیفیت (درجه و اندازه ای که اعضای خانواده فرآیند جانشینی را تجربه می کنند) و اثربخشی (قضاوت دیگران در مورد نتیجه فرآیند جانشینی) مهم ترین عوامل مورد مطالعه در فرآیندهای جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی به شمار می آیند (Handler, 1990). فرآیند انتقال دانش در کسب و کارهای خانوادگی به ویژه از نظر عوامل انگیزشی متفاوت با فرآیند انتقال دانش در دیگر کسب و کارهاست. عوامل بسیاری بر این فرآیند اثر گذارند و مالکان فعلی تمام تلاش خود را به کار می گیرند تا آبرو و اعتبار کسب و کار آن ها در فرآیند انتقال کماکان حفظ شود. بیشتر پژوهش های انجام شده روی فرآیندهای جانشینی در کسب و کارهای خانوادگی، انتقال دانش را فرآیندی که به خودی خود انجام می شود در نظر گرفته و به جنبه های مختلف آن توجه نکرده اند (Hsu and Chang, 2011).

با توجه به کمبود مطالعه‌هایی که فرایند انتقال دانش در کسب و کارهای خانوادگی را بررسی و تبیین کرده باشند، شناخت بهتر و بیشتر این فرایند و مراحل آن اهمیت زیادی دارد و هدف این پژوهش نیز تحقق این شناخت است، بنابراین سؤال اصلی پژوهش عبارت است از این که فرآیند انتقال دانش در کسب و کارهای خانوادگی چگونه می‌باشد؟

## مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### کسب و کارهای خانوادگی

خانواده‌ها شکل غالب سازمان کسب و کار در سراسر جهان هستند. آن‌ها نقش مهمی در ایجاد ثروت اجتماعی و اقتصادی جوامع و کشورها دارند. برای دستیابی به رشد و تداوم مستمر، آن‌ها باید ذهنیت و قابلیت‌های کارآفرینانه که آن‌ها را قادر می‌سازد تا جریان‌های جدیدی از ثروت در بین نسل‌های مختلف ایجاد کنند را به نسل‌های بعدی منتقل کنند نه این که صرفاً کسب و کار از یک نسل به نسل بعدی انتقال یابد. کسب و کار خانوادگی را می‌توان به عنوان سازمانی دارای هویت هیبرید در نظر گرفت که از طریق ادغام حداقل دو شکل سازمانی عمل کرده و حداقل دو هویت برجسته، یعنی هویت خانواده و هویت کسب و کار دارد (McKelvie et al., 2014; Whetten, Foreman, and Dyer, 2014). می‌توان کسب و کارهای خانوادگی را نظام‌هایی متشکل از سه جزء در نظر گرفت (Bettinelli et al., 2017):

1. خانواده کنترل‌کننده، شامل پیشینه، سنت‌ها و چرخه زندگی آن؛
  2. بنگاه، شامل منابع و ساختارهای مورد استفاده برای تولید ثروت؛
  3. افراد، با منافع و مهارت‌هایشان.
- وود فیلد<sup>1</sup> و هاستد (2017) استدلال می‌کنند که مبنای دانش نسل ارشد و نسل بعدی از نظر نحوه تولید دانش و وزن نسبی دانش ضمنی و صریح آن‌ها متفاوت است. هم‌چنین اشتراک دانش در شرکت‌های خانوادگی دوطرفه بوده و منجر به نتایج و تغییرات نوآورانه می‌شود.

1. Wood field and Husted

### انتقال دانش در کسب و کارهای خانوادگی

یکی از رایج ترین روش های تغییرات در سازمان ها، جابه جایی کارکنان کلیدی است. چنین فرآیندی جانشینی اداری نام دارد. در نظریه های سازمانی، انتقال دانش به دنبال سازمان دهی، خلق و توزیع دانش برای نسل های بعدی بوده و هدف اصلی آن اطمینان از بقای دانش برای نسل های آینده است. پژوهشگران انتقال دانش را بخشی از حوزه گسترده تر مدیریت دانش در سازمان ها به شمار می آورند. بسیاری از نظریه پردازان سازمانی، انتقال دانش را فرآیندی وسیع تر و جامع تر از یک ارتباطات ساده می دانند، زیرا بیشتر دانش سازمانی به صورت ضمنی در ذهن افراد نقش بسته و انتقال آن فرآیندی دشوار خواهد بود. انتقال دانش بیشتر در گروهی نحوه مدیریت فرآیند انتقال دانش، قابلیت های ذهنی و زبانی کارکنان و شبکه های ارتباطاتی سازمان قرار دارد. اکثر پژوهشگران انتقال دانش را شرط اصلی بقای سازمان و حفظ مزایای رقابتی آن می دانند. برخی صاحب نظران سازمانی انتقال دانش را فرآیندی می دانند که طی آن یک گروه یا واحد سازمانی تحت تأثیر تجربه یک گروه یا واحد دیگر قرار می گیرد (Ingram and Argote, 2000).

در راستای حرکت کشورها از اقتصاد منبع - محور (که منابع اهمیت اصلی را در پیشرفت آن ها ایفا می کند) به اقتصاد دانش - محور، نقش و اهمیت دانش و انتقال آن اهمیت بسیاری یافته است. یکی از مهم ترین مواردی که در انتقال دانش به آن اشاره می شود، چسبندگی<sup>1</sup> دانش می باشد. چسبندگی دانش موجب می شود انتقال کل دانش از فرد دارای دانش به فرد یا افراد دیگر به راحتی امکان پذیر نباشد (Probst et al, 2000). پژوهشگران روی هم رفته چالش های زیادی را برای فرآیند انتقال دانش در سازمان ها بیان کرده اند، از جمله این چالش ها می توان به موارد زیر اشاره کرد: (Tsoukas. and Vladimirov, 2001)

1. ماهیت دانش از نظر صریح یا ضمنی بودن؛
2. فاصله جغرافیایی واحدها؛

3. تفاوت‌های ذهنی و موانع زبانی؛

4. نبود انگیزش برای انتقال دانش و هم‌چنین پذیرش آن؛

5. ضعف در ارتباطات سازمانی.

عمده این پژوهشگران انتقال دانش را به صورت یک فرآیند شامل شناسایی دارندگان دانش در سازمان، انگیزاندن افراد برای انتقال دانش، طراحی سازوکار اشتراک و انتقال دانش، اجرای فرآیند، اطمینان از انتقال دانش و اعمال آن توسط صاحبان جدید دانش می‌دانند اگرچه فرآیند انتقال دانش بیشتر در مورد شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ بررسی شده است، پژوهش‌های جدیدتر به فرآیند انتقال دانش در بنگاه‌ها و کسب و کارهای کوچک‌تر نیز توجه زیادی کرده‌اند. ماهیت روابط بین افراد، سبک رهبری در بنگاه و تعهد افراد به فرآیند انتقال دانش از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در فرآیند انتقال دانش در کسب و کارها و بنگاه‌های کوچک‌تر بوده است (Sharma and Irving, 2005).

انتقال دانش از مهم‌ترین فرآیندهای سازمانی بوده و آثار زیادی روی بقا، رقابت‌پذیری، نوآوری و رونق سازمان‌ها دارد. این فرآیند در کسب و کارهای خانوادگی نیز وجود داشته و دانش مربوطه از نسلی به نسل‌های دیگر منتقل می‌شود. چنین فرآیندی تحت تأثیر ویژگی خاص کسب و کارهای خانوادگی قرار دارد.

دانش در کسب و کارهای خانوادگی به پنج دسته کلی تقسیم می‌شود:

- ◀ دانشی که انتقال آن به مهارت‌های ادراکی و توانمندی‌های شناختی افراد بستگی دارد؛
- ◀ دانشی که بیشتر عملی بوده و براساس تعامل‌های افراد و تفسیر آن‌ها از محیط شکل می‌گیرد. این دانش بیشتر در مذاکره‌ها و چانه‌زنی‌ها کاربرد دارد؛
- ◀ دانشی که بیشتر در قالب واژگان، گفتار و استعاره‌ها انتقال می‌یابد؛
- ◀ دانشی که ضمنی بوده و خاصیت چسبندگی دارد. به بیان دیگر، این دانش به سادگی قابل انتقال و یادگیری نیست؛
- ◀ دانشی که به صورت نوشتاری و از راه کتاب‌ها، جزوه‌ها و دیگر نوشته‌ها انتقال می‌یابد (Trevinyo-Rodriguez, 2006).

دانش در کسب و کارهای خانوادگی، مانند دانش در اغلب سازمان‌ها و بنگاه‌ها، از یک سو فردی بوده و از سوی دیگر منبع قدرت به‌شمار می‌رود. یکی از موانع اثرگذار در انتقال دانش در سازمان‌ها، عدم تمایل افراد به انتقال دانش فردی می‌باشد زیرا دانش برای آن‌ها به‌عنوان منبع رقابتی به‌شمار می‌آید. کسب و کارهای خانوادگی کمتر با چنین چالشی روبه‌رو هستند زیرا اهداف مالکان فعلی و مالکان آینده یکی بوده و رقابتی بین آن‌ها وجود ندارد. اطمینان به منبع دانش و اعتبار آن از مهم‌ترین عوامل تسهیل فرآیند انتقال دانش به‌شمار می‌آید. روابط در کسب و کارهای خانوادگی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده انتقال دانش به‌شمار می‌آید و هر اندازه روابط بین افراد بهتر و صمیمانه‌تر باشد، انتقال دانش بهتر و اثرگذارتر انجام می‌شود. مهم‌ترین هدف مالکان فعلی کسب و کار در فرآیند جانشینی، اطمینان از بقای کسب و کار آن‌ها و حفظ شهرت و آبروی آن‌هاست، در نتیجه تلاش می‌کنند همه دانش و تجربه خود را به‌صورت کامل به نسل‌های بعدی (جانشینان) منتقل کنند. براساس علم ارتباطات، بهترین حالت انتقال پیام زمانی است که صاحب پیام (فرستنده) و دریافت‌کننده پیام (گیرنده) هر دو راغب و مایل به انجام فرآیند باشند و کسب و کارهای خانوادگی از این جهت مزیت زیادی نسبت به کسب و کارهای دیگر دارند. همان‌طور که اشاره شد، انتقال دانش در کسب و کارهای خانوادگی یک فرآیند دوطرفه بوده و یک طرف آن نسل‌های فعلی و طرف دیگر آن نسل‌های آینده هستند. علاوه بر موجود بودن دانش و وجود انگیزش برای انتقال آن (از طرف فرستنده)، گیرنده نیز باید انگیزش و توان کافی برای یادگیری آن داشته باشد. یادگیری فردی فرآیندی است شامل دریافت، آزمون و برآورد. فرآیند یادگیری به‌شدت وابسته به ویژگی‌های شناختی افراد بوده و در کسب و کارهای خانوادگی، باورها و نگرش افراد اهمیت زیادی در شکل‌گیری شناخت آن‌ها و ایجاد تعهد یادگیری دارد (Trevinyo-Rodriguez, 2006).

نکته مهم در انتقال دانش این است که انتقال دارایی‌های فیزیکی در فرآیند جانشین‌پروری اهمیت کم‌تری در مقایسه با دارایی‌های نامشهودی که در فرهنگ شرکت تعبیه شده دارد. این به‌دلیل ماهیت پیچیده، غیررسمی و پویایی سازوکار انتقال و نقشی است که این انتقال در حفظ تمایل کارآفرینی و موفقیت اقتصادی در طی نسل‌ها ایفا می‌کند (Makó et al, 2018).

پژوهشگران روی هم رفته عوامل مختلفی از جمله نگرش، باورها، ارزش‌ها، روابط خانوادگی، همسانی بین نتایج ملموس و آمال و آرزوها، درجه استرس و فشار روحی، موفقیت‌های گذشته و عدم قطعیت محیط کنونی کسب و کار را از عوامل اثرگذار روی فرآیند یادگیری نسل‌های بعدی<sup>1</sup> دانسته‌اند. یادگیری و سازگاری<sup>2</sup> فرآیندی است که به صورت هم‌زمان در کسب و کارهای خانوادگی اتفاق می‌افتد (Gedajlovic and Carney, 2010).

هیگینسون<sup>3</sup> (2010) فرآیند انتقال دانش را در 9 کسب و کار خانوادگی که در آن جانشینی مادر به دختر در حال انجام بود بررسی کرده و 4 نوع سرمایه رابطه‌ای شامل ساختاری، شناختی، عاطفی و انعکاسی را به عنوان سرمایه‌هایی که این فرآیند را تسهیل می‌کنند شناسایی کرد؛ میلر و همکاران (2003) به بررسی فرآیند جانشینی در کسب و کارهایی پرداختند که به شکست و یا ورشکستگی آن‌ها منجر شده است. براساس این پژوهش، آن‌ها سه الگوی مجزای جانشینی را شامل جانشینی محافظه کارانه<sup>4</sup>، جانشینی متزلزل<sup>5</sup> و جانشینی شورشی<sup>6</sup> را شناسایی کردند (Miller et al, 2003).

احمدی زهرانی و همکاران (1393) به تأثیر ویژگی‌های کسب و کارهای خانوادگی بر فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی در شهرک‌های صنعتی تهران پرداخته‌اند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد بین ویژگی‌های کسب و کارهای خانوادگی، از جمله تمایل فرد جانشین مورد اعتماد برای جانشینی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین مؤلفه‌های تعهد خانواده به کسب و کار و تمایل فرد جانشین مورد اعتماد برای جانشینی بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تأثیر مستقیم دارند. صامعی و فیض بخش (1393) با رویکرد مورد کاوی چندگانه به بررسی روش‌های جانشین‌پروری مورد استفاده در تعدادی از بنگاه‌های خانوادگی ایران پرداخته و چهار روش اصلی برای

1 Next generation members

2 Adaptation

3 Higginson

4 Conservative succession

5 Wavering succession

6 Rebellious succession



جانشین پروری شامل تحصیلات و آموزش رسمی، کار کردن درون یا بیرون بنگاه خانوادگی، پرورش در خانواده، و منتورینگ را شناسایی کرده‌اند. بنابراین با توجه به عدم شناخت کافی از فرایند انتقال دانش در کسب و کارهای خانوادگی، در این پژوهش از چارچوب نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است.

## روش‌شناسی

این تحقیق برحسب هدف بنیادی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها کیفی است. از آنجایی که دانسته‌های ما در مورد فرآیند انتقال دانش در کسب و کارهای خانوادگی اندک است، نیازمند آن هستیم تا این مسأله را از ابعاد مختلف بررسی کرده و روش نظریه داده‌بنیاد برای شناسایی فرآیندهایی که در مورد آن شناخت کافی نداریم مناسب خواهد بود (بازرگان، 1387). بنابراین در این پژوهش از روش نظریه داده‌بنیاد<sup>1</sup>، رویکرد نظام‌مند<sup>2</sup> استفاده شد. این رویکرد توسط اثر اشتراوس و کوربین (1990) ارائه شده است (دانایی فرد و امامی، 1386). رویکرد نظام‌مند در روش نظریه داده‌بنیاد بر مراحل کدگذاری باز<sup>3</sup>، کدگذاری محوری<sup>4</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>5</sup> استوار می‌باشد (بازرگان، 1387).

ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. در مجموع 24 مصاحبه با مدیران 24 کسب و کار خانوادگی در شهر تهران انجام شد. کسب و کارهای انتخاب شده طبق تعریف، کسب و کارهایی هستند که بیش از 50 درصد امتیاز حق رأی در اختیار اعضای یک خانواده بوده و با یکدیگر خویشاوندی نسبی یا سببی دارند (Westhead and Cowling, 1998).

روش نمونه‌گیری مورد استفاده، روش نظری است. در نمونه‌گیری نظری، نمونه‌گیری عمدی بوده (نه احتمالی) و تمرکز بر تدوین نظریه می‌باشد (بازرگان، 1387). در این پژوهش 24 مصاحبه انجام شد که از مصاحبه 21 به بعد، تحلیل داده‌ها منجر به کشف مفاهیم و

1 Grounded theory

2 Systematic

3 Open coding

4 Axial coding

5 Selective coding

مقوله‌های جدیدی نشد. با این وجود، برای اطمینان از حصول اشباع نظری، 3 مصاحبه دیگر نیز انجام شد و داده‌های مربوط به آن‌ها تحلیل شد. در مرحله اشباع، نظریه به حدی از انسجام رسید که تغییرهای کلی در آن با افزایش نمونه کم‌تر و کم‌تر شد (دانایی فرد و امامی، 1386؛ Glaser and Strauss, 1967).

در رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد از سه روش کدگذاری باز که طی آن داده‌ها به کوچک‌ترین واحد خود شکسته و مقوله‌ها و مشخصه‌های آن‌ها کشف شد و کدگذاری محوری که طی آن یک مقوله کد باز انتخاب و به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی در مرکز فرآیند مورد بررسی قرار گرفت و سپس سایر مقوله‌ها به آن مرتبط شد. سایر مقوله‌ها عبارت‌اند از شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و واسطه‌ای و پیامدهای به‌دست آمده از راهبردها. لازمه انجام این مرحله رسم شکلی است که نمودار کدگذاری نامیده می‌شود. و درنهایت در کدگذاری انتخابی به تکوین نظریه‌ای درباره رابطه میان مقوله‌های به‌دست آمده در الگوی کدگذاری محوری پرداخته شد و به طریق حکایت‌گونه رابطه میان مقوله‌ها روایت شد (بازرگان، 1387؛ صلصالی و همکاران، 1382).

به منظور دستیابی به پایایی کدگذاران مختلف عملیات کدگذاری را انجام دادند و تفاوت بین کدگذاران حداقل بود. این امر از این طریق محقق شد که کدگذاری توسط کدگذاران مختلف انجام گرفت و سپس این کدگذاری‌ها مقابله و بحث قرار گرفت. در آنجا مشخص شد تفاوت بین کدگذاران زیاد نیست و در مواردی که اختلاف نظر بود با بحث و تبادل نظر، بهترین کد انتخاب شد. هم‌چنین با انتخاب مقوله‌های مناسب از پژوهش‌های مرتبط، و تعریف واضح آن‌ها تلاش شد پایایی تحقیق به‌دست آید (Milne and Adler, 1999). برای تضمین روایی این تحقیق مثلث‌بندی بررسی‌کننده<sup>1</sup> بدین معنی که بیش از یک پژوهشگر در گردآوری و تحلیل داده‌ها دخیل بودند و هم‌چنین کدگذاری‌ها و تحلیل‌ها توسط ممیزی

خارجی که فردی متخصص بود اما در فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها شرکت نداشت بررسی و تایید شد (مهرگان و زالی، 1385).

## یافته‌ها

برای این تحقیق با 24 نفر مصاحبه شد. آمار جمعیت‌شناختی مربوطه در جدول (1) آورده شده است.

جدول 1. توصیف جمعیت شناختی

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	21	87.5
	زن	3	12.5
سن	30 و کمتر	9	37.5
	30-50	8	33.3
تحصیلات	50 به بالا	7	29.2
	کمتر از کارشناسی	9	37.5
صنعت	کارشناسی	9	37.5
	کارشناسی ارشد	6	25.0
	صنایع غذایی	16	66.4
	مواد شیمیایی	8	33.3

مصاحبه‌ها خط‌به‌خط مورد مطالعه قرار گرفت و کدها بدون استفاده از پیش‌فرض‌ها و پیش‌مفاهیم استخراج شد. طی مرحله کدگذاری باز، اطلاعات خام در قالب کدهای جداگانه شکسته شد و مقوله‌سازی و کدگذاری تا جایی که به بهترین شکل داده‌ها تبیین شود، ادامه یافت. با استفاده از کدگذاری باز، حدود 136 مفهوم ایجاد شد و این مفاهیم برای مشخص شدن شباهت‌ها مورد مقایسه مداوم قرار گرفته و 30 مقوله از طریق آن‌ها شکل گرفت. مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در جدول (2) و شکل (1) نشان‌دهنده نمودار کدگذاری محوری هست. در ادامه نظریه‌ای درباره رابطه میان مقوله‌های به‌دست آمده در الگوی کدگذاری محوری تدوین شد و رابطه میان مقوله‌ها به‌صورت حکایت‌گونه به نگارش درآمد.

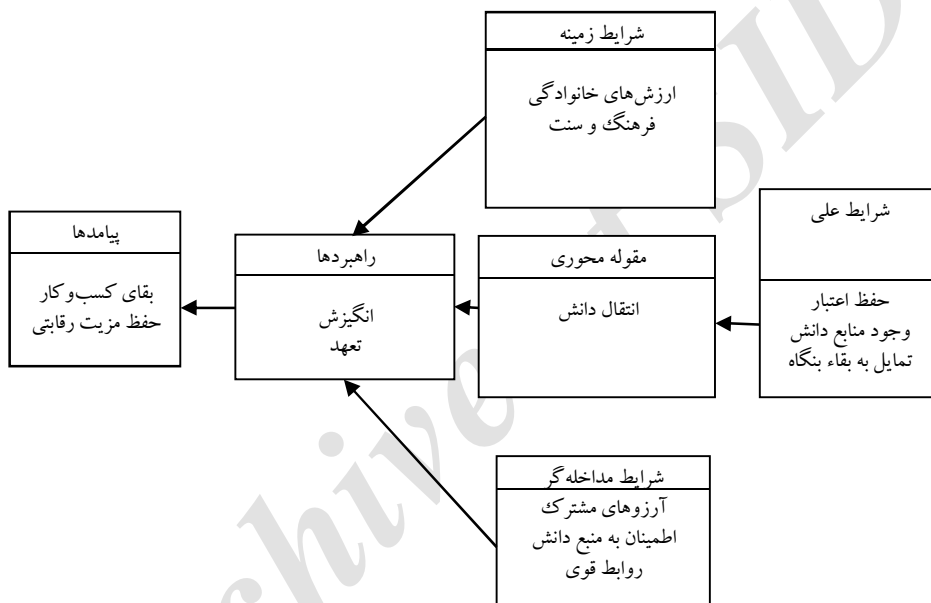
## جدول 2. مقوله‌ها و زیرمقوله‌های استخراجی

مقولات کلی	مقوله	زیر مقوله
عوامل زمینه‌ای	ارزش‌های خانوادگی	ارزش کار
		ارزش خانواده
	فرهنگ و سنت	فرهنگ جامعه
سنت خانواده		
عوامل میانجی	آرزوهای مشترک	آرزوی رشد
		آرزوی پایداری
		آرزوی شهرت
	اطمینان به منبع دانش	اعتبار
		اطمینان
	روابط قوی	روابط صمیمانه
روابط عاطفی		
اعتماد		
شرایط علی	تمایل به حفظ اعتبار	حفظ اعتبار خانوادگی
		حفظ اعتبار شخصی
		حفظ اعتبار بنگاه
	وجود منابع دانش	دانش آشکار
		دانش ضمنی
	تمایل به بقاء بنگاه	ادامه کسب و کار
رشد بنگاه		
مقوله محوری	انتقال دانش	انتقال دانسته‌ها
		انتقال تجربیات
راهبردها	انگیزش	ایجاد انگیزه
		ایجاد اشتیاق
		ایجاد امید
	تعهد	تعهد به بنگاه
تعهد به خانواده		
پیامدها	بقای کسب و کار	استمرار بنگاه
		رشد بنگاه
	حفظ مزیت رقابتی	توانایی رقابت با رقبا
		حفظ منابع

مقوله محوری. مقوله محوری در این تحقیق انتقال دانش تشخیص داده شد. مالک کسب و کار خانوادگی دانسته‌ها و تجربه‌های خود را به نسل آینده منتقل می‌کند. این انتقال

دانش در تمام مسیر کسب و کار و طی سال‌های متمادی جاری و ساری بوده و خانواده‌ها به‌طور مستمر و روزمره به آن اهتمام دارند. برای مثال، یکی از آن‌ها می‌گوید:

"منتقل کردن این تجربه‌ها چیزی نیست که یک روز شروع یا تمام شود. هر روز ما در حال انجام آن هستیم و در همه فعالیت‌ها تلاش می‌کنم تا چیزی را که خود من هم از قبلی‌ها یاد گرفتم به نسل بعدی منتقل کنم و آن‌ها نیز همین کار را برای نسل بعدی انجام خواهند داد."



شکل 1. نمودار کدگذاری

**شرایط علی.** صاحبان کسب و کار خانوادگی به دلیل تمایل به حفظ اعتبار خانوادگی، شخصی و بنگاه کسب و کار تلاش می‌کنند تا تجربه‌ها و دانش خود را به نسل بعدی منتقل کنند تا ضامن اعتبار آن‌ها باشد بنابراین همه این موارد با عنوان مقوله تمایل به حفظ اعتبار دسته‌بندی و نام‌گذاری شد. برای مثال یکی از آن‌ها می‌گوید:

"این شرکت اعتبار خانواده ما است. من تمام تلاشم را کردم تا این اعتبار را حفظ کنم و به فرزندانم هم یاد دادم که فقط به دنبال پول نباشند و آبرو و حیثیت خانواده نیز مهم است و باید حفظ شود."

تداوم کسب و کار و رشد بنگاه یکی از دغدغه‌های محوری بیشتر صاحبان کسب و کارهای خانوادگی است و با عنوان مقوله تمایل به بقاء بنگاه طبقه بندی و نام گذاری شد که یکی از شرایط علی می باشد. برای مثال یکی از صاحبان کسب و کار خاطرنشان کرد:

"پدر من در این کار بود و همه ما را به این نام می شناسند و آبرو و حیثیت خانواده است. من نیز می خواهم که این کار ادامه پیدا کند و فرزندان من و فرزندان آنها نیز اگر دوست دارند همین کار را ادامه بدهند. البته من تلاش کردم آنها را مجبور به این کار نکنم و خودشان نیز تمایل داشتند."

وجود منابع دانش اعم از آشکار و ضمنی یکی از مقوله های علی در فرآیند انتقال دانش شناسایی و دسته بندی شد. برای مثال یک نفر از مصاحبه شوندگان گفت:

"چیزهای زیادی وجود دارد که باید به او یاد بدهم. خود من زمان زیادی صرف کردم تا یاد بگیرم و به قول معروف فوت کوزه گری را یاد گرفتم و این چیزی که من یاد گرفتم باید به فرزندم یاد داده شود تا او هم بتواند راه درست را انتخاب کند و شرکت را در مسیر درست اداره کند."

**عوامل زمینه ای.** صاحبان کسب و کار خانوادگی برای ارزش های خانوادگی احترام زیادی قائل هستند. برای آنها خانواده موضوع مهم و برجسته ای است. علاوه بر این آنها برای کار و تولید نیز ارزش قائل هستند و به دنبال آن هستند که ارزش افزوده ای در جامعه ایجاد کنند. بنابراین این دو مقوله با عنوان ارزش های خانوادگی طبقه بندی شد که یکی از عوامل زمینه ای تأثیرگذار بر فرآیند انتقال دانش در این نوع کسب و کارها می باشد. یکی از این مصاحبه شوندگان خاطرنشان می کند:

"... خانواده خیلی مهم است. خانواده تقریباً همه چیز است. وقتی خانواده سالم است بقیه جاها هم سالم است ولی وقتی خانواده مشکل دارد همه جای جامعه مسأله پیدا می کند."

فرهنگ جامعه و سنت خانواده نیز به عنوان عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار شناسایی شد. برای مثال یکی از این مدیران بنگاه خانوادگی می‌گوید:

"در فرهنگ ما یادگیری استاد شاگردی بود یعنی هر استادی به شاگردش آموزش‌های لازم را می‌داد و این‌ها سینه‌به‌سینه منتقل می‌شد. الان بعضی‌ها با این مخالفت می‌کنند اما به‌نظر من این رسم و روشی که وجود داشت و خیلی خوب بود و شاگرد یاد می‌گرفت و بعداً خودش استاد می‌شد."

**عوامل میانجی.** آرزوهای مشترک، اطمینان به منبع دانش و روابط قوی از جمله مواردی بود که بر روی راهبردهای صاحبان کسب و کار خانوادگی در انتقال دانش تأثیر دارد. به عنوان نمونه یکی از این مدیران اظهار می‌کند:

"اطمینان و اعتماد نقش مهمی دارد. وقتی فرزند من به من اعتماد دارد دل به کار می‌دهد و می‌داند که صلاح خودش در همین است و من هم تلاش می‌کنم تا چیزهایی را که در طی سال‌های زیادی با صرف زمان و تجربه یاد گرفته‌ام به او یاد بدهم."

**راهبردها.** انتقال دانش باعث می‌شود که انگیزش و تعهد از هر دو طرف، یعنی هم منتقل‌کننده و هم گیرنده دانش، برانگیخته شود. و تلاش بیشتر و متمرکزتری برای کار و پیشبرد بنگاه خود پیدا می‌کنند. برای مثال یکی از این افراد می‌گوید:

"وقتی می‌بینم که پسر من به آن چیزی که به او یاد می‌دهم توجه دارد و آن را یاد می‌گیرد این برای خود من انگیزه می‌شود که بیشتر کار کنم. حتی خستگی کار را از تن من به‌در می‌کند وقتی می‌بینم که زحماتم بی‌نتیجه نیست"

**پیامدها.** تعهد و انگیزه صاحبان کسب و کارهای خانوادگی باعث می‌شود تا کسب و کار بقاء یافته و مزیت رقابتی خود را حفظ کرده و یا اصلاح کند. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت:

"چند سال قبل به قدری مشکلات زیاد شده بود که از یک‌جایی تصمیم گرفتم کار را تعطیل کنم. اما هر چقدر فکر کردم دیدم من خودم عمرم را گذاشتم و پسر من هم چند سال کنار من بود و خیلی برای این کار مایه گذاشتیم و دلم نیامد که تعطیل کنیم. به پسر من گفتم

بگذار من با ... که مشتری قبلی بود و به دلیل برخی اختلاف‌ها با ما قطع کار کرده بود دوباره صحبت کنم. و خدا رو شکر اصلاً مسیر کار عوض شود."

### بحث و نتیجه‌گیری

انتقال دانش یکی از مهم‌ترین اجزای فرآیند جانشینی در کسب‌وکارهای خانوادگی بوده و ضامن بقای آن‌هاست. کسب‌وکارهای خانوادگی در محیط‌های رقابتی و پویا فعالیت می‌کنند و براساس نظریه سیستم‌ها، دو هدف عمده بقا در درازمدت و رشد را دنبال می‌کنند. برای بقا، کسب‌وکارهای خانوادگی نیاز به تعامل با محیط پیرامون خود دارند و فرآیندهای جانشینی و انتقال دانش از مهم‌ترین بخش‌های این تعامل است. انتقال دانش در کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل داشتن ویژگی‌های ناملموسی مانند ارزش‌ها، باورها و سنت‌ها، متفاوت با انتقال دانش در کسب‌وکارهای غیر خانوادگی است (Sharma and Irving, 2005). این پژوهش با هدف شناسایی فرآیند انتقال دانش در کسب‌وکارهای خانوادگی و با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد و تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از 24 مصاحبه انجام شد.

براساس یافته‌های این پژوهش حفظ اعتبار، وجود منابع دانش و تمایل به بقاء بنگاه به عنوان عوامل علی شناسایی شد که بر فرآیند انتقال دانش در کسب‌وکارهای خانوادگی دخیل هستند. ارزش‌های خانوادگی و فرهنگ به عنوان عوامل زمینه‌ای؛ آرزوهای مشترک، اطمینان به منبع دانش و روابط قوی به عنوان عوامل میانجی شناسایی شد. انگیزش و تعهد به عنوان راهبردها و بقای کسب‌وکار و حفظ مزیت رقابتی به عنوان پیامدها استخراج شد.

انتقال دانش فرآیندی پیچیده بوده و در آن عوامل مختلف تأثیرگذار هستند و می‌توانند آن را تسهیل کرده و یا بازدارند و کسب‌وکارهای خانوادگی نیز از این امر مستثنا نیستند. فرآیند یادگیری به شدت وابسته به ویژگی‌های شناختی افرادی بوده که درگیر آن می‌شوند و در کسب‌وکارهای خانوادگی، باورها و نگرش افراد اهمیت زیادی در شکل‌گیری شناخت آن‌ها و ایجاد تعهد یادگیری ایفا می‌کند (Trevinyo-Rodriguez, 2006). از طرفی طبیعی است که خانواده به عنوان جزئی از ساختار اجتماعی به دنبال بقا باشد و از طرفی تمایل به حفظ اعتبار و وجه دارد. بنابراین همان‌گونه که یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد حفظ اعتبار و تمایل به بقاء



بنگاه از مهم ترین عوامل علی است که فرآیند انتقال دانش را در این نوع کسب و کارها برمی انگیزد. مالک کسب و کار خانوادگی که خود را صاحب دانش و تجربه ای می داند که می تواند برای دوام و استمرار کسب و کار اثرگذار باشد به دلیل اهمیتی که برای ارزش های خانوادگی و هم چنین فرهنگی جامعه خود قائل است برانگیخته می شود تا این دانش را به نسل بعدی منتقل کند.

یافته های این تحقیق با یافته های شارما و ایروینگ<sup>1</sup> (2005) که بر ارزش ها و باورها، موجود بودن منابع دانش، تمایل به انتقال و دریافت دانش، سرمایه اجتماعی بنگاه، انگیزش، تعهد و ترجیحات به عنوان مهم ترین عوامل اثرگذار بر فرآیند انتقال دانش تأکید دارند هم خوانی دارد. هم چنین نتایج تحقیق با یافته های گداجلوویک و کارنی<sup>2</sup> (2010) که بر نگرش، باورها، ارزش ها و روابط خانوادگی به عنوان عوامل اثرگذار روی فرآیند انتقال دانش هم خوانی دارد. اما مواردی مثل هم سانی بین نتایج ملموس و آمال و آرزوها، درجه استرس و فشار روحی و موفقیت های گذشته و عدم قطعیت محیط کنونی کسب و کار به عنوان عوامل اثرگذار شناسایی نشد. همان گونه که هسو و چانگ<sup>3</sup> (2011) اشاره می کنند مالکان فعلی در تلاشند تا آبرو و اعتبار کسب و کار آنها در فرآیند انتقال حفظ شود. یافته های این تحقیق نیز نشان می دهد که حفظ اعتبار و آبرو از شرایط علی تأثیرگذار بر فرآیند انتقال دانش است.

فرآیند انتقال دانش در خلأ اتفاق نمی افتد و تحت تأثیر رابطه ای بوده که بین فرد منتقل کننده دانش و فرد پذیرنده دانش برقرار است. بنابراین همان گونه که یافته های این تحقیق نشان می دهد آرزوهای مشترک بین این دو طرف، اطمینان به منبع دانش و وجود روابط قوی بین آنها، فرآیند انتقال دانش را تسهیل کرده یا باز می دارد. مجموعه این عوامل باعث می شود که صاحب کسب و کار خانوادگی انگیزه و تعهد لازم را برای انتقال دانش به نسل بعدی پیدا کرده و از طریق آن بقای کسب و کار و مزیت رقابتی آن را حفظ کند.

1 Sharma and Irving

2 Gedajlovic and Carney

3 Hsu and Chang

### پیشنادهایی برای پژوهش‌های آینده

◀ ارزش‌های خانوادگی و فرهنگ جامعه نقش مهمی در فرآیندهای انتقال دانش در کسب و کارهای خانوادگی دارد توصیه می‌شود پژوهش‌های بیشتری در این زمینه انجام شود.

◀ انتقال دانش در برخی موارد باعث بازآفرینی یک کسب و کار می‌شود. پیشنهاد می‌شود در مورد این مقوله پژوهش‌های بیشتری انجام شود.

◀ برپاکنندگان کسب و کارهای خانوادگی نقش بسیار مهمی در این کسب و کارها دارند. انتقال دانش توسط این افراد به نسل‌های آینده ویژگی‌های خاص خود را دارد. تفاوت‌های انتقال دانش توسط برپاکنندگان کسب و کارها به نسل‌های دیگر و انتقال دانش از نسل‌های دوم به بعد جا دارد مورد بررسی و پژوهش بیشتری قرار گیرد.

### پیشنادهای کاربردی

◀ اعتماد و اطمینان نقش مهم در فرآیند انتقال دانش در کسب و کارهای خانوادگی دارد. بنابراین توصیه می‌شود صاحبان کسب و کار ابتدا اعتماد نسل بعدی را جلب کرده و انتقال تجربه را به صورت اجباری و دستوری انجام ندهند. بلکه وقتی اطمینان جلب شود خودبه‌خود نسل بعدی به صورت پویا این تجربه‌ها را پذیرا می‌شود.

◀ ارزش‌ها و سنت‌های خانوادگی و فرهنگی جامعه به صورت متقابل با کسب و کارهای خانوادگی ارتباط دارد. یعنی هم موجب تأثیرگذاری بر فرآیند انتقال دانش می‌شود و هم از آن تأثیر می‌پذیرد. بنابراین متولیان فرهنگی جامعه باید به این موضوع توجه کرده و در این راستا سیاست‌گذاری‌های لازم را به عمل آورند.

## منابع

- احمدی زهرانی، مریم؛ نیکمرام، سحر و لطیفی، میثم (1393). بررسی تاثیر ویژگی های کسب و کار خانوادگی بر برنامه ریزی جانشین پرور (مطالعه موردی: شهرک های صنعتی استان تهران)، *مطالعات مدیریت*، 7 (2): 243-257.
- بازرگان، عباس (1387). *مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. تهران: نشر دیدار.
- دانایی فرد، حسن؛ امامی، سید مجتبی (1386). استراتژی های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد. *اندیشه مدیریت راهبردی*، 1 (2): 69-97.
- صامعی، حسین و فیض بخش، سید علیرضا (1393). شناسایی روش های جانشین پروری برای پیشبرد کارآفرینی بین نسلی در بنگاه های خانوادگی ایران، *توسعه کارآفرینی*، 7 (1): 94-75.
- صلصالی، مهوش، پرویزی، سرور، ادیب حاج باقری، محسن (1382). *روش های تحقیق کیفی*. تهران، نشر و تبلیغ بشری.
- مهرگان، محمدرضا؛ زالی، محمدرضا (1385). *در جست و جوی فنون تعیین روایی در پژوهش های مدیریتی*. فرهنگ مدیریت، 4 (4): 5-26.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1): 150-169.
- Bettinelli, C., Sciascia, S., Randerson, K., & Fayolle, A. (2017). Researching Entrepreneurship in Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 55(4): 506-529.
- Family Firm Institute. (2017). Global data points. Retrieved from <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>.
- Gedajlovic, E., & Carney, M. (2010). Markets, hierarchies, and families: Toward a transaction cost theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6): 1145-1172.
- Glaser, Barney G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Mill Valley, California: The Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *Discovery of Grounded Theory*. Hawthorne: Aldine Publishing Company.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(1): 37-52.

- Higginson, N. (2010). Preparing the next generation for the family business: relational factors and knowledge transfer in mother-to-daughter succession. *Journal of Management and Marketing research*, 4(1): 1-18.
- Hnátek, M. (2015). Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 342-348.
- Hsu, L. C., & Chang, H. C. (2011). The role of behavioral strategic controls in family firm innovation. *Industry and Innovation*, 18(7): 709-727.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- McKelvie, A., McKenny, A., Lumpkin, G., & Short, J. C. (2014). Corporate entrepreneurship in family businesses: Past contributions and future opportunities. *SAGE handbook of family business*, 340-363.
- Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2018). Heart and Soul: Transferring 'Socio-emotional Wealth' (SEW) in Family Business Succession. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1): 53-67.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4): 513-531.
- Milne, M. & Adler, R. (1999). Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12(2): 237-56.
- Probst, G., Romhardt, K., & Raub, S. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. J. Wiley.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1): 13-33.
- Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique*, 2nd Edition. Sage, Newbury Park, London.
- Trevinyo-Rodriguez, R. N. (2006). Knowledge transfer model in family firms. *revised*, January, Barcelona, Spain.
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge?. *Journal of management studies*, 38(7): 973-993.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1): 31-56.
- Whetten, D., Foreman, P., & Dyer, W.G. (2014). Organizational identity and family business. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *The Sage handbook of family business* (pp. 480-497). London: Sage
- Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1): 57-69.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(4): 363-381.