

نقش عوامل خانوادگی در شکل‌گیری کسب‌وکارهای خانوادگی
(مطالعه موردی: صنایع نفت و نساجی شهر تهران)

The Role of Family Factors in Creation of Family Businesses
(A Case Study: Oil & Textile Industries of Tehran)

M. Ahmadpour Daryani, Ph.D. ✉

J. Yadollahi Farsi, Ph.D.

M. Samizadeh, Ms.C.

دکتر محمود احمدپورداریانی ✉

استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

دکتر جهانگیر یدالهی فارسی

استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

مهدی سمیع‌زاده

کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران

Abstract

This study investigates the effective factors in creation of family business. We distributed 160 questionnaires among family and non-family businesses of Oil & Textile industries.

چکیده:

در این تحقیق که با هدف شناسایی عوامل خانوادگی مؤثر بر ایجاد کسب‌وکارهای خانوادگی، در میان ۱۶۰ شرکت خانوادگی و غیرخانوادگی در دو صنعت نفت و نساجی، انجام شده است مشخص گردید که عوامل ارتباطات خانوادگی، اهداف خانوادگی، منابع خانوادگی، و بینش مشترک

✉Corresponding author: Dept. of Job Creation
Job Creation Faculty, Tehran, Iran.
Tel: +98-09121111767
Fax: --
Email: ahmadpord@gmail.com

✉نویسنده مسئول: تهران، امیرآباد، خ ۱۶، دانشکده کارآفرینی
تلفن: ۰۹۱۲۱۱۱۱۷۶۷
پست الکترونیکی: ahmadpord@gmail.com

Findings show that family relationships, family goals, family resources, and family vision are the most effective factors; however, these factors and some factors such as family size and family disagreements are not contributing to the creation of non-family businesses.

خانوادگی بر ایجاد کسب‌وکارهای خانوادگی تأثیرگذار بوده، اما این عوامل به همراه عواملی چون اندازه خانواده و اختلافات خانوادگی بر ایجاد کسب و کارهای غیرخانوادگی مؤثر نیستند.

کلیدواژه‌ها: کسب‌وکار خانوادگی، ایجاد کسب‌وکار، خانواده، کارآفرینی

KeyWords: Family Business, Business Creation, Family, Entrepreneurship

مقدمه

برخی از نویسندگان بیان می‌کنند که شکل‌گیری و رشد شرکت‌های جدید یک فرایند پیچیده است و عوامل بسیاری با آن مرتبط هستند که این عوامل تنها از طریق تحقیقات گسترده و موشکافانه مرتبط با «شرکت جدید» و «مؤسس (مؤسسان) جدید»، می‌تواند مورد شناسایی قرار گیرند (ونتر، ۲۰۰۲؛ به نقل از آدندورف، ۲۰۰۴). گیب و ریتچی مطرح می‌کنند که برای درک روند شروع کسب‌وکارها بایستی شرایطی را که افراد با آن مواجه می‌شوند و گروه‌های اجتماعی که مؤسسان کسب‌وکار جدید به آن‌ها تعلق دارند را مورد بررسی قرار داد (گیب و ریتچی، ۱۹۸۲). تاکنون محققان اندکی به بررسی و مطالعه نوع تأثیر پویایی‌های خانواده بر فرایند بنیادی کارآفرینی پرداخته‌اند و تحقیقات اندکی نیز در این راستا انجام گرفته است. به عبارت دیگر نقش خانواده‌ها در فرایند بنیادی کارآفرینی در ادبیات کسب‌وکار و کارآفرینی به روشنی مشخص نگردیده است (چائو و همکاران، ۲۰۰۴). با این حال به نظر می‌رسد بررسی و مطالعه نوع تأثیر پویایی‌های خانواده بر فرایند بنیادی کارآفرینی خانوادگی و ایجاد کسب‌وکارهای خانوادگی نیز تا حدودی نامشخص است. شایان ذکر است که مفهوم کسب‌وکار خانوادگی و مباحث مرتبط با آن، در ایران، موضوعی جدید و نو می‌باشد که تاکنون هیچ‌گونه مطالعه و تحقیقی راجع به شکل‌گیری و پیدایش و دیگر مباحث مرتبط با آن‌ها صورت نگرفته است. بنابراین در این مقاله ضمن تشریح مفهوم کسب‌وکار خانوادگی، به نقش خانواده و برخی از عوامل خانوادگی در تأثیرگذاری بر روند شکل‌گیری این نوع کسب‌وکارها پرداخته می‌شود.

به منظور بررسی نقش خانواده‌ها در شکل‌گیری یک کسب‌وکار خانوادگی از نظر فاصله زمانی و تفاوت نسلی، تأثیر دو نسل متفاوت از خانواده‌ها مورد بررسی قرار گرفته که بدین منظور دو صنعت متفاوت انتخاب شده است؛ صنعت نساجی: این صنعت دارای قدمت طولانی در ساختار صنعتی کشور می‌باشد و به دلیل این که کسب‌وکارهای رایج این صنعت در طی دهه‌ها و سده‌های گذشته شکل گرفته‌اند، نمایانگر تأثیر نسل قدیمی‌تر یک خانواده ایرانی در شکل‌گیری یک کسب‌وکار می‌باشد؛ صنعت نفت: این صنعت دارای قدمت طولانی در ساختار صنعتی کشور نمی‌باشد و به دلیل این که کسب‌وکارهای رایج این صنعت در طی سال‌های اخیر شکل گرفته‌اند نمایانگر تأثیر نسل جدیدتر یک خانواده ایرانی در شکل‌گیری یک کسب‌وکار می‌باشد. هم‌چنین به منظور بالا بردن اعتبار نتایج تحقیق و یافته‌های بدست آمده در کسب‌وکارهای خانوادگی، انجام تحقیق فوق با روش مقایسه‌ای (مقایسه میان دو گروه کسب‌وکارهای خانوادگی و کسب‌وکارهای غیرخانوادگی) انجام شده است. از این‌رو برای پی بردن به ماهیت خانوادگی بودن و یا غیرخانوادگی بودن کسب‌وکارهای فعلی در صنعت نفت و صنعت نساجی از دو روش نظرسنجی خبرگان صنعت و روش پرسشنامه، استفاده شده و در شناسایی ماهیت خانوادگی بودن کسب‌وکارها از تعریف ذیل برای یک کسب‌وکار خانوادگی استفاده گردیده است: «کسب‌وکار یا شرکتی که بیش از ۵۰ درصد سهام و آراء آن در تسلط یک خانواده می‌باشد، و یا گروهی از خانواده‌ها کنترل اصلی شرکت را بر عهده دارند، و یا اکثریت مدیران ارشد آن از اعضای یک خانواده هستند» (لیچ و همکاران، ۱۹۹۰؛ به نقل از چائو و همکاران، ۱۹۹۹). لذا با توجه به تعریف فوق و مبانی نظری تحقیق، در این‌جا به کسب‌وکاری عنوان خانوادگی اطلاق می‌شود که یا بیش از ۵۰ درصد مدیریت آن و یا بیش از ۵۰ درصد مالکیت آن در اختیار اعضای یک خانواده (پدر و یا مادر، همسر، برادر و یا خواهر، فرزندان) باشد. در غیر این‌صورت آن کسب‌وکار غیرخانوادگی تلقی می‌شود. به عبارت دیگر ما هر نوع کسب‌وکاری (شرکت) را، بدون در نظر گرفتن نوع فعالیت، که عمده سهام مالکیتی آن (بیش از ۵۰ درصد مالکیت) در اختیار مالک و یک یا چند نفر دیگر از اعضای خانواده‌اش (والدین، همسر و فرزندان) بود به عنوان یک کسب‌وکار خانوادگی در نظر گرفتیم. از طرف دیگر از نظر مدیریتی نیز کسب‌وکاری را که بخش عمده (بیش از ۵۰ درصد) امور اساسی مدیریتی آن بر عهده مالک و یک یا چند نفر دیگر از اعضای خانواده‌اش (والدین، همسر و فرزندان) بود به عنوان یک کسب‌وکار خانوادگی در نظر گرفته و در غیر این صورت آن را به عنوان یک کسب‌وکار غیرخانوادگی در نظر گرفتیم.

مفهوم کسب‌وکار خانوادگی

«خانواده» و «کسب‌وکار» به عنوان دو زیرسیستم از یک ابرسیستم به نام اجتماع و جامعه هستند که در اثر ارتباطات و تأثیرات متقابلی که بر روی یکدیگر می‌گذارند تشکیل یک نظام کلی‌تر به نام

«کسب‌وکار خانوادگی (فامیلی)» را می‌دهند. اگر پویایی و تحرکات خانواده و کسب‌وکار به طور واضح و آشکار با یکدیگر تعامل و ارتباط داشته باشند میان این دو نوعی تلفیق و ترکیب به وجود می‌آید که از دید محققان باعث پیدایش یک نظام نوین و منحصر به فرد به نام «کسب‌وکار خانوادگی» می‌شود (دان‌من و بارت، ۲۰۰۴). کسب‌وکارهای خانوادگی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد ثروت و استخدام نیروی کار در تمام کشورهای جهان و نقش عمده‌ای در رشد و توسعه اقتصادی بسیاری از کشورهای جهان دارا هستند. به طوری که سهم شرکت‌های خانوادگی از کل شرکت‌های موجود در اروپا حدود ۶۰ تا ۹۳ درصد، در ایالات متحده حدود ۹۵ درصد و در آمریکای مرکزی و جنوبی حدود ۶۵ درصد می‌باشد. علاوه بر آن معادل ۴۰ تا ۶۰ درصد از تولید ناخالص ملی کشور آمریکا متعلق به این‌گونه کسب‌وکارها می‌باشد (استراچن و همکاران، ۲۰۰۳). طبق تعریف جامعی که هندلر از کسب‌وکار خانوادگی ارائه داده، کسب‌وکار خانوادگی به مثابه سازمانی است که اصلی‌ترین تصمیمات و برنامه‌های عملیاتی آن برای انتقال و جایگزینی رهبری، تحت تأثیر و نفوذ اعضای خانواده‌ای قرار دارد که این اعضا در مالکیت و یا مدیریت آن سازمان نقش اصلی را بر عهده دارند (آدندورف، ۲۰۰۴). در تعریف یک کسب‌وکار خانوادگی سه عامل مهم خانواده، مالکیت و مدیریت مطرح می‌باشند. آن‌چه که از یافته‌های تحقیقات برمی‌آید این است که همگرایی عامل خانواده و تنها یکی از دو عامل مالکیت و مدیریت (خانواده و مالکیت یک کسب‌وکار، یا خانواده و مدیریت یک کسب‌وکار) می‌تواند به تعریف یک کسب‌وکار خانوادگی بسنده کند (دان‌من و بارت، ۲۰۰۴).

خانواده و کسب‌وکار دو سامانه اجتماعی پیچیده هستند که وقتی با هم ترکیب می‌شوند، کسب‌وکارهای خانوادگی متمایزی را نسبت به سازمان‌های دیگر می‌سازند و درجه‌های متفاوتی از همپوشانی دارند، سامانه خانواده در سامانه کسب‌وکار نفوذ می‌کند و این تعامل، منجر به طبیعت حرفه‌ای منفی و محدودکننده کسب‌وکار در خانواده می‌گردد (استافورد و همکاران، ۱۹۹۹). اسوارتز از کنار هم قرار دادن دو سامانه خانواده و کسب‌وکار یک مدل دو بعدی از کسب‌وکار خانوادگی را ارائه داده است (اسوارتز، ۱۹۸۹).

هابرسون و ویلیامز یک سیستم اجتماعی کسب‌وکار خانوادگی را متشکل و مرکب از سه خرده سیستم «واحد کنترل خانوادگی»، «نهاد کسب‌وکار» و «افراد عضو خانواده» می‌دانند که این سه خرده سیستم به صورت فرایندهای مدور بازخوردی عمل می‌نمایند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند (هابرسون، ۱۹۹۹). گرسیک و همکارانش با کنار هم قرار دادن ابعاد مالکیت، خانواده و کسب‌وکار یک مدل سه بعدی از کسب‌وکار خانوادگی را ارائه نموده‌اند. طبق مدل سه بعدی کسب‌وکار خانوادگی افراد ممکن است با توجه به رابطه و نسبتی که با کسب‌وکار خانوادگی دارند در هر کدام از زیربخش‌های هفت‌گانه

مدل قرار گیرند. افراد ممکن است که تنها یک مالک باشند، یک مدیر باشند، یکی از اعضای خانواده باشند و یا ترکیب‌های متفاوتی از این سه بعد (گرسیک و همکاران، ۱۹۹۷).

تفاوت کسب‌وکار خانوادگی و غیرخانوادگی

تفاوت میان کسب‌وکارهای خانوادگی و غیرخانوادگی از هسته اصلی کسب‌وکار شروع می‌شود. مدیران اجرایی کسب‌وکارهای خانوادگی بیشتر اهداف خانواده را با اهداف و مقاصد کسب‌وکار درگیر نموده‌اند. به عبارت دیگر اولویت‌بندی اهداف توسط مالکان کسب‌وکارهای خانوادگی با مالکان کسب‌وکارهای غیرخانوادگی تفاوت دارد (چائو و همکاران، ۲۰۰۳).

مدیران حرفه‌ای در کسب‌وکارهای غیرخانوادگی نسبت به مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی، افق‌های زمانی کوتاه‌تری دارند، از نظر شخصی کمتر تحت تأثیر شکست‌های کسب‌وکاری قرار می‌گیرند، پویایی دوره‌ای و مقامی بیشتری دارند، بیشتر به‌وسیله پاداش‌دهی شخصی - سنتی تحریک می‌گردند و امنیت شغلی کمتری دارند (ونتر، ۲۰۰۲؛ به نقل از آندورف، ۲۰۰۴). در کسب‌وکارهای خانوادگی، تعارض‌های میان افراد خانواده اغلب تا مدت زمانی طولانی باقی می‌ماند و مسائل شخصی خانواده با مسائل کسب‌وکار آمیخته می‌شود. افراد خانواده اغلب هویت و شخصیت خود را به همراه کسب‌وکارشان در تمام زندگی نمایش می‌دهند، شکست کسب‌وکار برای افراد خانواده با محدودیت‌های شغلی و شخصیتی مهمی همراه است در حالی که این امر در میان مدیران دیگر کسب‌وکارها (غیرخانوادگی) در دنیا کمتر رایج است. هم‌چنین رهبران کسب‌وکارهای خانوادگی نسبت به خود و خانواده‌شان کاملاً حسابگر و جوابگو هستند در حالی که رهبران کسب‌وکارهای غیرخانوادگی تنها نسبت به سهامداران کسب‌وکار جوابگو و حسابگر هستند و فرایند توالی و جانشینی کسب‌وکار نیز در کسب‌وکارهای خانوادگی بسیار مشکل‌آفرین و تشنج‌زا می‌باشد (کاتر، ۲۰۰۶). کسب‌وکارهای خانوادگی اغلب فرایندهای تصمیم‌گیری متمرکزتر و سیستم‌های کنترلی غیررسمی‌تری نسبت به کسب‌وکارهای غیرخانوادگی دارند (موریس و همکاران، ۱۹۹۷).

کسب‌وکارهای خانوادگی دانش و بصیرت منحصر به‌فردی را توسعه و گسترش می‌دهند که به مرور و از طریق مراقبت و مشارکت در کسب‌وکار بدست آورده‌اند (بیجاگرن و ساند، ۲۰۰۱). کسب‌وکارهای خانوادگی بیشتر از استراتژی‌های محافظه‌کارانه به همراه رشد کمتر و تمایل کمتر برای ورود به بازارهای جهانی استفاده می‌کنند (دانکلز و فروهلیچ، ۱۹۹۱). کسب‌وکارهای خانوادگی در مقایسه با کسب‌وکارهای غیرخانوادگی از نظر تعداد کارمندان و حجم فروش شرکت، کوچکتر هستند (کرامی و همکاران، ۱۹۹۵).

روش

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

مطالعه و بررسی تأثیر خانواده (عوامل خانوادگی تأثیرگذار) بر روند شکل‌گیری کسب‌وکار خانوادگی و تشریح تمامی ابعاد و عوامل مرتبط با نقش و اهمیت خانواده‌ها در ایجاد کسب‌وکارهای مستقل و خانوادگی مهم‌ترین هدف این تحقیق می‌باشد که با توجه به آن، تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. همچنین بر اساس چگونگی بدست آوردن داده‌های مورد نیاز تحقیق (روش کتابخانه‌ای و روش میدانی) می‌توان آن را از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی برشمرد. جامعه آماری تحقیق مورد نظر عبارت است از تمامی کسب‌وکارهایی که در حوزه صنعت نفت (مشمول بر پیمانکاران، مهندسين مشاور، و شرکت‌ها) و صنعت نساجی (شرکت‌ها و کارخانجات) فعالیت می‌نمایند. طبق بررسی‌های به عمل آمده و آمار ارائه شده از سوی وزارت صنایع و معادن و دیگر سازمان‌های مرتبط، تعداد کسب‌وکارهای فعال در صنعت نفت حدود ۴۰۰ کسب‌وکار و در صنعت نساجی نیز حدود ۴۰۰ کسب‌وکار می‌باشند.

روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ساده و فرمول محاسباتی کوکران^۱ به عنوان مبنای تعیین حجم نمونه به کار گرفته شد در سطح اطمینان ۹۵ درصد، $N=800$ (تعداد کسب‌وکارهای دو صنعت نفت و نساجی)، $p=0/5$ (به دلیل در دسترس نبودن مقدار p آن را مساوی $0/5$ در نظر گرفتیم که در این صورت n حداکثر مقدار ممکن خود را پیدا می‌کند) و $K=0/07$ (از تحقیقات مشابه استخراج گردیده است). حجم نمونه اولیه در این تحقیق ۱۵۸ کسب‌وکار مشخص شد که به دلیل صحت بیشتر، تعداد ۱۶۰ کسب‌وکار انتخاب گردید. به دلیل این که در این تحقیق از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ساده استفاده شده و با توجه به یکسان بودن حجم جوامع آماری نمونه اصلی به دو نمونه فرعی ۸۰ موردی (صنعت نفت و صنعت نساجی) تقسیم و در نهایت به منظور دستیابی به صحت اعتبار بالا در نتایج تحقیق، نمونه‌های فرعی نیز به دلیل عدم شناخت دقیق از تعداد و درصد کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت نساجی و نفت و برای دستیابی به نتایج و محاسبات آماری دقیق‌تر، به دو نمونه جزئی‌تر ۴۰ تایی (کسب‌وکارهای خانوادگی و کسب‌وکارهای غیرخانوادگی) تقسیم‌بندی شدند.

ابزارهای پژوهش

ابزار اصلی سنجش و گردآوری داده‌ها در تحقیق حاضر پرسشنامه می‌باشد. در این روش پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۶۰ سؤال (۲۰ سؤال مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان و ماهیت خانوادگی و غیرخانوادگی بودن کسب‌وکارها و ۴۰ سؤال مربوط به متغیرهای اصلی تحقیق) به صورت پنج گزینه‌ای طیف لیکرت طراحی و بین نمونه مورد نظر توزیع و تکمیل گردید. جهت

تعیین روایی و اعتبار پرسشنامه در این تحقیق از روش اعتبار محتوا استفاده گردیده است که بدین منظور برای تهیه پرسشنامه و شاخص‌های مورد نیاز برای هر کدام از متغیرها، ابتدا منابع علمی مربوطه مورد مطالعه قرار گرفته و پس از تنظیم اولیه پرسشنامه، جهت تعیین اعتبار محتوای آن نیز از اساتید صاحب‌نظر نظرخواهی شد و پرسشنامه مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. هم‌چنین به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار اسپاس استفاده گردیده است. این مقدار بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه برابر ۰/۹۴ بدست آمد. این امر نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم و بالایی برخوردار می‌باشد.

یافته‌ها

نتایج توصیفی

با توجه به اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه‌ها مشخص شد که اغلب مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی هم در صنعت نفت (۶۲/۵٪) و هم در صنعت نساجی (۴۵٪) در رده سنی ۴۵ تا ۶۰ سال قرار دارند. حتی مدیران کسب‌وکارهای غیرخانوادگی نیز در صنعت نفت (۶۵٪) و صنعت نساجی (۵۲/۵٪) در این رده سنی قرار دارند. میزان تحصیلات مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی نسبت به مدیران کسب‌وکارهای غیرخانوادگی در صنعت نفت (۶۷/۵٪ نسبت به ۳۵٪) برخلاف صنعت نساجی (۱۰٪ نسبت به ۴۰٪) در سطح فوق‌لیسانس و بالاتر می‌باشد. ولی میزان تحصیلات در مقطع دیپلم تا لیسانس برای مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی و غیرخانوادگی به صورت برعکس بود به طوری که میزان تحصیلات مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی نسبت به مدیران کسب‌وکارهای غیرخانوادگی، در سطح دیپلم تا لیسانس، در صنعت نفت نسبت ۳۲/۵٪ به ۵۰٪ و در صنعت نساجی نسبت ۷۰٪ به ۴۵٪ می‌باشد. در مجموع مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت نفت نسبت به مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت نساجی از نظر تحصیلی دارای مراتب بالاتری می‌باشند. بیش از ۸۰ درصد مدیران در کسب‌وکارهای خانوادگی دو صنعت (نفت ۸۷/۵٪ و نساجی ۸۰٪) متأهل بوده که این درصد بیش از درصد مربوط به مدیران کسب‌وکارهای غیرخانوادگی (در هر دو صنعت ۸۲/۵٪) می‌باشد، هم‌چنین درصد مدیران متأهل صنعت نفت بیشتر از مدیران صنعت نساجی می‌باشد. اطلاعات مربوط به نوع فعالیت کسب‌وکارها نشان می‌دهند که بیش از نیمی از کسب‌وکارهای خانوادگی در صنعت نفت (۶۵٪) در بخش خدمات فعالیت می‌نمایند در حالی که درصد بالایی از کسب‌وکارهای خانوادگی در صنعت نساجی در حوزه صنعت (۷۲/۵٪) به فعالیت مشغول هستند. اطلاعات مربوط به داده‌های توصیفی پرسشنامه هم‌چنین نشان می‌دهد که بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی در صنعت نفت (۵۲/۵٪) در سال‌های اخیر (دهه ۷۰ به بعد) ایجاد شده‌اند اما درصد

شکل‌گیری کسب‌وکارهای خانوادگی در این صنعت، طی سال‌های اخیر، کمتر از کسب‌وکارهای غیرخانوادگی (۶۵/۵٪) بوده‌اند. از سوی دیگر زمان تأسیس اغلب کسب‌وکارهای خانوادگی در صنعت نساجی مربوط به دهه ۶۰ (۴۰٪) و قبل از آن (۴۰٪) می‌باشد. نیمی از کسب‌وکارهای خانوادگی در صنعت نفت (۵۰٪) از نظر اندازه سازمانی کوچک می‌باشند اما در صنعت نساجی درصد بالایی (۵۰٪) از کسب‌وکارهای خانوادگی دارای اندازه متوسط بودند.

جدول ۱: نتایج تجزیه و تحلیل آزمون توزیع نرمال داده‌های پرسشنامه برای سؤالات اصلی تحقیق

ناحیه بحرانی آزمون نرمال: $Z_a = Z_{0.05} = 1/645$									
کل کسب‌وکارهای خانوادگی (n=۸۰)			کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت نساجی (n=۴۰)			کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت نفت (n=۴۰)			متغیر
آزمون آماره	معیار تفرق میانگین	میانگین	آزمون آماره	معیار تفرق میانگین	میانگین	آزمون آماره	معیار تفرق میانگین	میانگین	
۳/۵۷۸	۱/۰۸	۳/۵۹	۲/۵۳۰	۱/۳۴	۳/۵۱	۲/۵۳۰	۰/۷۴	۳/۶۶	ارتباطات خانوادگی
-۱/۷۸۹	۱/۳۱	۲/۶۱	۲/۵۳۰	۱/۰۳	۳/۳۰	-۵/۰۶۰	۱/۳۱	۱/۹۳	اختلافات خانوادگی
۴/۴۷۲	۰/۷۶	۳/۴۶	۲/۵۳۰	۰/۹۵	۳/۴۶	۳/۷۹۵	۰/۵۲	۳/۴۶	منابع خانوادگی
۰/۸۹۴	۱/۰۳	۲/۹۴	۲/۵۳۰	۰/۷۴	۳/۴۵	-۱/۲۶۵	۱/۰۳	۲/۴۴	اندازه خانواده
۴/۴۷۲	۰/۹۸	۳/۷۹	۳/۷۹۵	۱/۱۲	۳/۸۳	۲/۵۳۰	۰/۸۴	۳/۵۷	اهداف خانوادگی
۳/۵۷۸	۰/۷۱	۳/۶۸	۲/۵۳۰	۰/۷۴	۳/۶۰	۲/۵۳۰	۰/۶۹	۳/۷۵	بینش مشترک خانوادگی
کل کسب‌وکارهای خانوادگی (n=۸۰)			کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت نساجی (n=۴۰)			کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت نفت (n=۴۰)			متغیر
آزمون آماره	معیار تفرق میانگین	میانگین	آزمون آماره	معیار تفرق میانگین	میانگین	آزمون آماره	معیار تفرق میانگین	میانگین	
-۳/۸۰۱	۱/۲۰	۲/۴۷	-۵/۰۶۰	۰/۷۳	۱/۹۴	-۰/۳۱۶	۱/۳۴	۳/۰۰	ارتباطات خانوادگی
-۶/۴۸۵	۱/۰۲	۱/۵۲	-۵/۰۶۰	۰/۸۱	۱/۴۶	-۴/۱۱۱	۱/۳۰	۱/۵۸	اختلافات خانوادگی
-۶/۴۸۵	۰/۷۴	۲/۱۱	-۴/۷۴۳	۰/۶۷	۲/۰۸	-۴/۴۲۷	۰/۸۱	۲/۱۳	منابع خانوادگی
-۵/۳۶۷	۱/۴۸	۲/۳۶	-۵/۳۷۶	۱/۰۵	۱/۶۸	-۲/۲۱۴	۱/۴۳	۲/۸۴	اندازه خانواده
-۳/۱۳۰	۱/۰۲	۲/۵۰	-۲/۲۱۴	۰/۸۷	۲/۵۴	-۲/۲۱۴	۱/۱۷	۲/۴۷	اهداف خانوادگی
-۴/۹۱۹	۱/۲۶	۲/۴۶	-۴/۷۴۳	۰/۹۲	۲/۰۸	-۲/۲۱۴	۱/۴۳	۲/۸۴	بینش مشترک خانوادگی

نتایج بررسی تأثیرگذاری و عدم تأثیرگذاری متغیرها

نتیجه نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، عامل ارتباطات خانوادگی، به عنوان عاملی اثرگذار بر ایجاد کسب‌وکار غیرخانوادگی در صنعت نفت محسوب نمی‌شود. نتایج تجزیه و تحلیل مربوط به تأثیرگذاری سایر متغیرها در جدول ۲ ارائه گردیده است.

جدول ۲: نتایج آزمون نرمال مربوط به تأثیر متغیرهای مستقل

بر متغیر ایجاد کسب‌وکار

متغیر کسب‌وکار	ارتباطات خانوادگی	اختلافات خانوادگی	منابع خانوادگی	اندازه خانواده	اهداف خانوادگی	بینش خانوادگی
نفت خانوادگی	مؤثر	غیرمؤثر	مؤثر	غیرمؤثر	مؤثر	مؤثر
نفت غیرخانوادگی	غیرمؤثر	غیرمؤثر	غیرمؤثر	غیرمؤثر	غیرمؤثر	غیرمؤثر
نساجی خانوادگی	مؤثر	مؤثر	مؤثر	مؤثر	مؤثر	مؤثر
نساجی غیرخانوادگی	غیرمؤثر	غیرمؤثر	غیرمؤثر	غیرمؤثر	غیرمؤثر	غیرمؤثر
خانوادگی (کل)	مؤثر	غیرمؤثر	مؤثر	غیرمؤثر	مؤثر	مؤثر
غیرخانوادگی (کل)	غیرمؤثر	غیرمؤثر	غیرمؤثر	غیرمؤثر	غیرمؤثر	غیرمؤثر

نتایج بررسی میانگین تأثیر متغیرها

با توجه به نتایج آزمون یو^۲ در محیط اسپاس پی‌اس اس (جدول ۳)، مقدار معناداری مشاهده شده برای بررسی میانگین تأثیر متغیر ارتباطات خانوادگی در دو جامعه کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت نفت و صنعت نساجی برابر $Sig=0/756$ می‌باشد که از سطح معناداری استاندارد ($\alpha=0/5$) بیشتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که میانگین تأثیر متغیر ارتباطات خانوادگی در دو جامعه کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت نفت و صنعت نساجی یکسان است. اما مقدار معناداری مشاهده شده برای متغیر ارتباطات خانوادگی در دو جامعه کسب‌وکارهای غیرخانوادگی صنعت نفت و صنعت نساجی برابر $Sig=0/000$ می‌باشد که از سطح معناداری استاندارد ($\alpha=0/5$) کمتر است و از آنجا که میانگین رتبه متغیر ارتباطات خانوادگی در صنعت نفت ($50/64$) بیشتر از میانگین رتبه آن در صنعت نساجی ($30/36$) می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت میانگین تأثیر متغیر ارتباطات خانوادگی بر کسب‌وکارهای غیرخانوادگی در صنعت نفت بیشتر از صنعت نساجی است. نتایج تجزیه و تحلیل آزمون یو مربوط به سایر متغیرها نیز نشان می‌دهد که در کسب‌وکارهای خانوادگی میانگین تأثیر متغیرهای منابع خانوادگی، اهداف خانوادگی و بینش خانوادگی در صنعت نفت و صنعت نساجی یکسان است. اما میانگین تأثیر متغیرهای اختلافات خانوادگی و اندازه خانواده در صنعت نفت کمتر از صنعت نساجی می‌باشد. همچنین در کسب‌وکارهای غیرخانوادگی میانگین تأثیر متغیرهای منابع خانوادگی، اهداف خانوادگی و اختلافات خانوادگی در صنعت نفت و صنعت نساجی یکسان است. اما میانگین تأثیر متغیرهای اندازه خانواده و بینش خانوادگی در صنعت نفت بیشتر از صنعت نساجی می‌باشد.

جدول ۳: نتایج آماره آزمون یو برای مقایسه میانگین تأثیر متغیرها

نوع کسب‌وکار				متغیر	
نساجی	نفت	نساجی	نفت		
غیرخانوادگی	غیرخانوادگی	خانوادگی	خانوادگی		
۳۰/۳۶	۵۰/۶۴	۳۹/۷۰	۴۱/۳۰	میانگین رتبه	ارتباطات خانوادگی
۰/۰۰۰		۰/۷۵۶		آماره آزمون	
۴۱/۸۹	۳۹/۱۱	۵۳/۱۰	۲۷/۹۰	میانگین رتبه	اختلافات خانوادگی
۰/۵۸۹		۰/۰۰۰		آماره آزمون	
۴۰/۹۵	۴۰/۰۵	۴۳/۷۰	۳۷/۳۰	میانگین رتبه	منابع خانوادگی
۰/۸۶۰		۰/۳۱۵		آماره آزمون	
۳۱/۶۵	۴۹/۳۵	۵۰/۵۰	۳۰/۵۰	میانگین رتبه	اندازه خانواده
۰/۰۰۱		۰/۰۰۰		آماره آزمون	
۴۱/۸۹	۳۹/۱۱	۴۳/۵۰	۳۷/۵۰	میانگین رتبه	اهداف خانوادگی
۰/۵۸۹		۰/۲۴۷		آماره آزمون	
۳۴/۴۸	۴۶/۵۳	۳۷/۹۰	۴۳/۱۰	میانگین رتبه	بینش مشترک خانوادگی
۰/۰۱۸		۰/۳۱۲		آماره آزمون	

نتایج بررسی اهمیت تأثیرگذاری متغیرها

با توجه به نتایج آزمون فریدمن^۳ در محیط اسپاس پی‌اس اس (جدول ۴)، مقدار معناداری مشاهده شده برای بررسی اهمیت تأثیرگذاری متغیرها در کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت نفت برابر $\text{Sig}=0/000$ می‌باشد که از سطح معناداری استاندارد ($\alpha = 0/05$) کمتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که اهمیت تأثیرگذاری متغیرها در کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت نفت یکسان نیست. نتایج میانگین رتبه متغیرها در کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت نفت نشان می‌دهد که در صنعت نفت، عامل بینش مشترک خانوادگی، اهداف خانوادگی، ارتباطات خانوادگی، منابع خانوادگی، اندازه خانواده و اختلافات خانوادگی به ترتیب دارای بیشترین اهمیت تأثیرگذاری بر ایجاد کسب‌وکار خانوادگی می‌باشند. نتایج تجزیه و تحلیل آزمون فریدمن در دیگر نمونه‌های کسب‌وکاری نیز نشان می‌دهند میانگین تأثیر متغیرها در آن‌ها یکسان نیست به طوری که، در کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت نساجی عامل اهداف خانوادگی، بینش خانوادگی، اندازه خانواده، ارتباطات خانوادگی، منابع خانوادگی و اختلافات خانوادگی به ترتیب دارای بیشترین اهمیت تأثیرگذاری بر ایجاد کسب‌وکار خانوادگی می‌باشند. در کل، کسب‌وکارهای خانوادگی دو صنعت نفت و نساجی عامل اهداف خانوادگی، بینش خانوادگی، ارتباطات خانوادگی، منابع خانوادگی، اندازه خانواده و اختلافات خانوادگی به ترتیب دارای بیشترین اهمیت تأثیرگذاری بر ایجاد کسب‌وکار خانوادگی می‌باشند. همچنین، در کسب‌وکارهای غیرخانوادگی صنعت نفت عامل ارتباطات خانوادگی، بینش خانوادگی، اندازه خانواده، اهداف

خانوادگی، منابع خانوادگی، اختلافات خانوادگی به ترتیب دارای بیشترین اهمیت تأثیرگذاری بر ایجاد کسب‌وکار غیرخانوادگی می‌باشند. در کسب‌وکارهای غیرخانوادگی صنعت نساجی عامل اهداف خانوادگی، منابع خانوادگی، ارتباطات خانوادگی، بینش خانوادگی، اندازه خانواده، اختلافات خانوادگی به ترتیب دارای بالاترین رتبه تأثیرگذاری می‌باشند. در کل کسب‌وکارهای غیرخانوادگی دو صنعت نفت و نساجی نیز عامل اهداف خانوادگی، ارتباطات خانوادگی، بینش خانوادگی، منابع خانوادگی، اندازه خانواده و اختلافات خانوادگی به ترتیب دارای بالاترین رتبه تأثیرگذاری می‌باشند.

جدول ۴: آماره‌های آزمون فریدمن برای متغیرهای تحقیق

نوع کسب‌وکار	نفت خانوادگی	نساجی خانوادگی	نفت غیرخانوادگی	نساجی غیرخانوادگی	کل خانوادگی	کل غیرخانوادگی
آماره آزمون فریدمن	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
نام متغیر	میانگین رتبه هر متغیر					
ارتباطات خانوادگی	۴/۹۵	۳/۹۰	۵/۰۴	۴/۴۱	۴/۴۳	۴/۷۳
منابع خانوادگی	۴/۷۰	۳/۸۰	۳/۹۹	۴/۶۸	۴/۲۵	۴/۳۳
اهداف خانوادگی	۵/۳۰	۵/۲۰	۴/۳۳	۵/۴۹	۵/۲۵	۴/۹۱
اختلافات خانوادگی	۲/۰۰	۳/۵۵	۲/۴۰	۲/۸۳	۲/۷۸	۲/۶۱
اندازه خانواده	۳/۱۰	۴/۰۰	۴/۹۴	۲/۹۳	۳/۵۵	۳/۹۳
بینش خانوادگی	۵/۵۵	۴/۵۰	۴/۹۴	۴/۳۶	۵/۰۳	۴/۶۵

بحث

در تحقیق حاضر مشخص شد که ارتباطات خوب و مؤثر میان اعضای خانواده عاملی مناسب و تأثیرگذار بر فرایند ایجاد یک مخاطره و کسب‌وکار خانوادگی می‌باشند. هم‌چنین نتایج تحقیقات دیگر (دیر و هندلر، ۱۹۹۴) نیز نشان می‌دهند که ارتباطات مؤثر یکی از ابعاد اصلی خانواده‌های نیرومند و موفق را تشکیل می‌دهند و به دلیل فشارهای زمانی و مالی مرتبط با شروع یک مخاطره و کسب‌وکار جدید، کارآفرینان در بسط و توسعه ارتباطات خوب و مؤثر میان اعضای خانواده‌شان با چالشی اساسی روبرو هستند. بنابراین برقراری ارتباط مناسب و مؤثر با خانواده از سوی فرد کارآفرین و هم‌چنین وجود ارتباطات خوب میان اعضای خانواده می‌تواند موجب کاهش بسیاری از فشارهای روانی و اجتماعی فرد کارآفرین شده و در فرایند ایجاد یک کسب‌وکار مشترک خانوادگی کمک شایانی نماید. نتایج تحقیق هم‌چنین نشان می‌دهند که اغلب کارآفرینان یکی از عوامل تمایل به ایجاد کسب‌وکارهای خانوادگی را دستیابی به اهداف خانوادگی خود می‌دانند. نتیجه‌ای که در مطالعه

گتزو و کارلسن نیز مورد تأیید قرار گرفته است. طبق تحقیقات آن‌ها، کارآفرینان کسب‌وکارهای خانوادگی در ذکر اهدافی که مرتبط با خانواده باشند به مواردی چون: تسهیم تمام تصمیمات کلیدی و مهم با همسر و یا خانواده خویش، جلوگیری از بروز نفاق و عدم هماهنگی در میان افراد خانواده، کسب درآمد کافی برای حمایت از خانواده، تسهیم کار مساوی و یکسان با همسر خویش، ایجاد زمان‌های آزاد بیشتر برای در کنار هم بودن افراد خانواده، تربیت و پرورش فرزندان برای پذیرش مالکیت آینده کسب‌وکار، رواج کسب‌وکار خانوادگی در میان خانواده و فرزندان، بالا بردن موقعیت خانواده در جامعه، ایجاد شغل برای افراد خانواده اشاره نموده‌اند (گتزو و کارلسن، ۲۰۰۰). اهداف تقریباً مشابهی نیز در تحقیق ما مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. بنابراین وجود اهداف مشترک خانوادگی در میان خانواده‌ها می‌تواند عامل مؤثری در رهنمون ساختن تلاش‌های کارآفرینانه به سمت ایجاد کسب‌وکارهای خانوادگی باشد. علاوه بر آن، طبق نظر دیر و هندلر، خانواده می‌تواند با تأمین پول، ارتباطات، منابع انسانی و دیگر منابع مورد نیاز نقش حمایتی و پشتیبان را برای فرد کارآفرین ایفا نماید. خانواده همچنین می‌تواند پشتیبان و حامی تلاش‌های کارآفرینانه، و در فراز و نشیب‌های فرایند آغازین کسب‌وکار جدید، برآورده کننده منزلگاهی امن و مطمئن برای کارآفرینان باشد. از سوی دیگر نقش خانواده به عنوان مانعی برای آغاز کسب‌وکارهای جدید، به‌واسطه تأمین اندک منابع اساسی و عدم حمایت اجتماعی و یا حمایت بسیار اندک، نیز اثبات گردیده است (دیر و هندلر، ۱۹۹۴). در این تحقیق نیز مشخص شد که توانایی تأمین منابع مورد نیاز یک کسب‌وکار جدید از سوی خانواده عامل مؤثری در راستای موفقیت تلاش‌های کارآفرینانه به سمت ایجاد کسب‌وکارهای خانوادگی می‌باشد.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهند که وجود افراد و نسبت‌های خویشاوندی بیشتر در زندگی کارآفرینان نوپا باعث کاهش مغایرت‌ها و عدم تقارن‌ها در طول فرایند راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید می‌شود. به عبارت دیگر، افرادی که متعلق به خانواده‌های کوچکتر هستند ممکن است احساس کنند که از نظر بهره‌مندی از منابع بالقوه خانوادگی و افراد خویشاوند، نسبت به افراد خانواده‌های بزرگتر، در محدودیت بیشتری قرار دارند و بنابراین تمایل آن‌ها برای آغاز شرکت‌های شخصی کمتر می‌شود. همچنین کوچک بودن اندازه خانواده به طور قطع تأثیرات و الزامات منفی بر فرایند بسیج منابع، علی‌الخصوص در مورد بهره‌مندی از منابع انسانی دارد. در مواقع جذب نیرو و استخدام کارمند، بسیاری از کارآفرینان بر افراد و منابع انسانی خانواده تکیه می‌کنند (آلدریچ و کلیف، ۲۰۰۳). آنچه که در این تحقیق مورد تأیید قرار گرفت، این است که عامل اندازه خانواده (بزرگ بودن و یا کوچک بودن خانواده) بر ایجاد کسب‌وکارهای خانوادگی در صنعت نفت مؤثر نیست بدین معنا که اغلب کارآفرینانی که تمایل به ایجاد کسب‌وکارهای خانوادگی مرتبط با این صنعت را دارند تحت تأثیر کوچک یا بزرگ بودن اندازه خانواده خود نیستند نتیجه‌ای که در صنعت نساجی بالعکس بود. با این

حال برای تعمیم این نتایج به سایر صنایع نیاز به تحقیقات بیشتر می‌باشد. از سوی دیگر، طبق نظر یان و سورنسون، اداره نمودن و کنترل وظایف و الزامات محیط کار و خانواده به طور همزمان به عنوان یکی از منابع ایجاد اختلاف در کسب‌وکارهای خانوادگی ذکر گردیده است. مشکلات بروز نموده از کار با افراد خانواده، نتیجه اشتراک دو سیستم خانواده و کسب‌وکار می‌باشند. و این سیستم‌ها عموماً مبتنی بر ارزش‌های ناسازگار و متفاوت می‌باشند (یان و سورنسون، ۲۰۰۳). اما یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهند که عامل اختلافات خانوادگی بر ایجاد کسب‌وکارهای خانوادگی نه در صنعت نفت و نه در صنعت نساجی تأثیرگذار نیستند. به نظر می‌رسد دلایل گوناگونی نسبت به عدم تأثیرگذاری این عامل می‌توان برشمرد که نیاز به تحقیقات و موشکافی‌های بیشتری دارد.

در انتها می‌توان گفت که، خانواده‌ها و کسب‌وکارهای خانوادگی با در اختیار داشتن ترکیبی متمایز و منحصر به فرد از منابع انسانی، منابع مالی، حمایت‌های اجتماعی و زمینه‌های آموزشی و فرهنگی بهترین و قوی‌ترین عامل برای حمایت از جریان کارآفرینی و ایجاد شرکت‌های نوپا و کسب‌وکارهای جدید هستند. این نوع کسب‌وکارها به دلیل ساختارها، حاکمیت و فرهنگ منحصر به فردی که دارند آن‌ها را قادر می‌سازند که ضمن پذیرش برخی از مخاطرات و ریسک‌ها، زمینه‌های لازم را برای ایجاد شرکت‌های جدید به وجود آورده و منابع مالی لازم را از درون ساختار خانواده برای فرد نوآور و کارآفرین جذب نموده، وی را در تمامی مراحل ایجاد کسب‌وکار پشتیبانی و حمایت نمایند. در نتیجه از این راه نوعی اشتغال مولد برای خویشاوندان و غیرخویشاوندان خود چه در نسل حاضر و چه در نسل‌های بعدی پدید آورند. از این رو با توجه به نتایج تحقیق حاضر، جهت افزایش تعداد کسب‌وکارهای خانوادگی و گرایش به سمت کارآفرینی خانوادگی، بایستی برخی از عوامل خانوادگی را که می‌توانند بر فرایند کارآفرینی تأثیرگذار باشند مورد توجه و تأکید بیشتری قرار داد. به طور حتم افزایش آموزش‌ها و برنامه‌های مشاوره‌ای جهت ایجاد، تقویت و پایداری روابط خوب و سازنده درون خانواده‌ها، به‌کارگیری حداکثر قابلیت و توانایی‌های خانواده، افزایش اشتراکات فکری و آرمانی اعضای خانواده، همگرایی در اهداف و نوع دید افراد خانواده می‌تواند عامل مناسبی برای تسهیل فرایند کارآفرینی خانوادگی باشد. این برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای می‌توانند در قالب ایجاد مراکز مشاوره کسب‌وکار خانوادگی در دانشگاه‌ها و در سطح جامعه، ایجاد درس‌ها و رشته‌های علمی - آموزشی در خصوص کسب‌وکارهای خانوادگی، به طور مناسب پیاده‌سازی شوند. از سوی دیگر ارائه خدمات عمومی و تخصصی، اعطای تسهیلات و آموزش‌های پیش‌بردی به کارآفرینان و هدایت آن‌ها به سمت ایجاد شرکت‌های نوپا به کمک خانواده‌ها می‌تواند به گسترش و رواج شرکت‌های خانوادگی کمک شایانی نماید. بدین منظور ناگزیر از شناسایی برخی از عوامل محدودکننده ایجاد شرکت‌های خانوادگی چه از نظر نوع صنعت، نوع فعالیت، اندازه مناسب سازمانی و... می‌باشیم. هم‌چنین تعیین دیگر عواملی که از سوی خانواده می‌تواند بر فرایند کارآفرینی

خانوادگی تأثیرگذار باشد و شناسایی عوامل تعیین‌کننده و تأثیرگذار بر عوامل فوق نیز از جمله مباحثی است که بایستی به صورت کامل مورد بررسی و تحقیق قرار گیرند. عواملی همچون نوع باورها و طرز نگرش‌ها، نوع ارزش‌ها، نوع نقش‌ها، تفاوت‌های جنسیتی، عوامل تحصیلی و سطح رفاه خانوادگی می‌توانند در این راستا مورد بحث و بررسی بیشتر قرار گیرند.

یادداشت‌ها

$$1. n = \frac{Nz^2\alpha/2p(1-p)}{(N-1)\xi^2+z^2\alpha/2p(1-p)}$$

2. Mann-Whitney U
3. Friedman Test

منابع

- Adendorff, C. M. (2004). *The development of cultural family business model of good governance for Greek family businesses in South Africa*. Unpublished Ph.D. dissertation, university of rhodes, Grahamstown. Available: <http://eprints.ru.ac.za/192/>
- Aldrich, H., & Cliff, J. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 573-596.
- Aldrich, H., & Waldinger, R. (1990). Ethnicity and entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 16, 111-135.
- Astrachan, J. H., Shaker, Z. A., & Sharma, Pramodita. (2003, April). *Family-sponsored ventures*. Paper presented at the First Annual Global Entrepreneurship Symposium, Global Entrepreneurship Monitor: United Nations Headquarters, New York.
- Bjuggren, P., & Sund, L. (2001). Strategic decision making in intergenerational successions of small and medium-size family-owned businesses. *Family Business Review*, 14(1), 11-24.
- Cater, J. J. (2006). *Stepping out of the shadow: The leadership qualities of successors in family business*. Unpublished Ph.D. dissertation, University of Louisiana State [online]. Available: <http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-06082006-095451/>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Chang, E. P. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review*, 17(1), 37-54.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338.
- Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D. (1995). The management of family firms: An empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11 – 34.

- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Dunemann, M., & Barrett, R. (2004). *Family business and succession planning: A review of the literature*. Family and Small Business Research Unit of Faculty of Business and Economics, Monash University [on-line]. Available: <http://jobfunctions.bnet.com/abstract.aspx?docid=134403>
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162.
- Dyer, J., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19(1), 71-83.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, 21, 547-560.
- Gibb, A., & Ritchie, J. (1982). Understanding the process of starting small businesses. *European Small Business Journal*, 1(1), 26-45.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). Resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-26.
- Morris, H. M., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 385-401.
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model for sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197-208.
- Swartz, S. (1989). The challenges of multidisciplinary consulting to family-owned businesses. *Family Business Review*, 2(4), 329-339.
- Yan, J., & Sorenson, R. L. (2003). Collective entrepreneurship in family firms: The influence of leader attitudes and behaviors. *New England Journal of Entrepreneurship*, 6(2), 37-51.
- Zimmer, C. & Aldrich, H. E. (1986). Resource mobilization through ethnic networks: Kinship and friendship ties of shopkeepers in England. *Sociological Perspectives*, 30, 422 - 445.