

روشن‌های توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی کارآفرین ایرانی

دریافت: ۱۳۹۲/۶/۳۱

پذیرش: ۱۳۹۳/۳/۳

حسین صامعی*

سید علیرضا فیض‌بخش**

چکیده

بقا و رشد بنگاه‌های خانوادگی، تأثیر قابل توجهی بر رشد اقتصادی کشورها دارد. مطالعات پیشین نشان می‌دهد کارآفرینی سازمانی بر بهبود عملکرد بنگاه‌های خانوادگی تأثیرگذار است. با این وجود، توسعه کارآفرینی در بنگاه‌های خانوادگی به خاطر فرهنگ و ساختار قدرت خاص این بنگاه‌ها توأم با فرصت‌ها و چالش‌هایی است. از این رو شناسایی اقداماتی که منجر به توسعه کارآفرینی در بنگاه‌های خانوادگی می‌شود حایز اهمیت است. در این مقاله با به کارگیری روش موردکاوی، پنج بنگاه خانوادگی کارآفرین ایرانی مورد مطالعه قرار گرفته و اقدامات انجام شده برای توسعه رفتارهای کارآفرینانه در این بنگاه‌ها شناسایی شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد، مجموعه اقدامات انجام شده را می‌توان در دو سطح کسب و کار، و خانواده دسته‌بندی نمود. در سطح کسب و کار، طراحی استراتژی کارآفرینی سازمانی، و نیز توسعه قابلیت‌های کارآفرینانه دو دسته اصلی اقدامات را تشکیل می‌دهند. در سطح خانواده نیز اقدامات انجام شده عبارتند از طراحی و اجرای نظام مالکیت و حاکمیت، طراحی و به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز و ارزش‌های خانواده، و ایجاد روابط مناسب بین اعضای خانواده. در این مقاله مجموعه این اقدامات و نحوه اثرگذاری آنها بر توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی تشریح شده است.

مفاهیم کلیدی: بنگاه خانوادگی، کارآفرینی سازمانی، نوآوری

* کاندیدای دکترای مدیریت، دانشگاه صنعتی شریف samei@gsme.sharif.ir

** استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف alireza_feyz@sharif.ir

مقدمه

بنگاه‌های خانوادگی نقش کلیدی را در رشد و توسعه اقتصادی کشورها ایفا می‌کنند (Zahra, Hayton, Salvato, 2004). از این رو تداوم عملکرد موفق این بنگاه‌ها می‌تواند تأثیر مثبتی بر اقتصاد کشورها داشته باشد. با این وجود بنگاه‌های خانوادگی در مسیر بقا و رشد بلندمدت خود با چالش‌های متعددی مواجه هستند (Salvato, Melin, 2008). از آنجایی که نگرش و رفتارهای کارآفرینانه عاملی مهم در موفقیت بلندمدت بنگاه‌ها به حساب می‌آید (Rauch, Wiklund, Lumpkin, Frese, 2009; Dess et al., 2003; Lumpkin & Dess, 1996)، محققان به دنبال مطالعه کاربرد کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی هستند تا بدین ترتیب تأثیر آن را در بقا و رشد بنگاه مورد بررسی قرار دهند. مقصود از کارآفرینی سازمانی انجام نوآوری، توسعه کسب و کارهای جدید، و نوسازی استراتژیک است (Sharma & Chrisman, 1999). تحقیقات پیشین مؤید اثر مثبت کارآفرینی سازمانی بر بقا، سودآوری و رشد بنگاه‌های خانوادگی است (Kellermanns & Eddleston, 2006; Zahra, 2005; Zahra et al., 2004; Habbershon & Pistrui, 2002). با این وجود نتایج تحقیقات نشان می‌دهد توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی با توجه به فرهنگ و ساختار قدرت خاص این بنگاه‌ها با فرصت‌ها و چالش‌هایی مواجه است (Salvato, 2004; Zahra et al., 2004). بعضی از تحقیقات از ویژگی‌های منحصر به فرد بنگاه‌های خانوادگی که به پیشبرد رفتارهای کارآفرینانه کمک می‌کنند حکایت دارند (مانند Kellermanns, Eddleston, Barnett, Pearson, 2008; Zahra et al., 2004; Habbershon & Williams, 1999) و برخی دیگر چالش‌های متفاوتی را پیش‌روی کارآفرینی در بنگاه خانوادگی بر می‌شمارند (مانند Naldi, Nordqvist, Sjoberg & Wiklund, 2007; Chrisman, Chua, Sharma, 2005). به عنوان نمونه تحقیقات نشان داده است که مشارکت اعضای خانواده، به عنوان افرادی متعهد به بنگاه خانوادگی در فعالیتهای سازمان می‌تواند موجب افزایش رفتارهای کارآفرینانه در بنگاه خانوادگی شود (Habbershon & Williams, 1999). از سوی دیگر توجه فراوان خانواده به حفظ سرمایه خانوادگی ممکن است موجب عدم همراهی آنها برای سرمایه‌گذاری در طرح‌های کارآفرینانه که توأم با ریسک هستند شود (Chrisman et al., 2005).

در چنین شرایطی که ویژگی‌های خاص بنگاه‌های خانوادگی از یک سو می‌تواند زمینه‌ساز توسعه کارآفرینی در سازمان شده و از سوی دیگر ممکن است موانعی را پیش روی آن قرار

دهد، انجام اقدامات اثربخش در جهت استفاده مؤثر از عوامل پیشران و مواجهه صحیح با چالش‌ها بسیار حایز اهمیت است. در این راستا، این تحقیق با تمرکز بر بنگاه‌های خانوادگی کارآفرین ایرانی به دنبال شناسایی اقدامات صورت گرفته برای توسعه رفتارهای کارآفرینانه در این بنگاه‌ها است. از آنجایی که تاکنون تحقیق یکپارچه‌ای درباره اقدامات مؤثر بر توسعه کارآفرینی در بنگاه‌های خانوادگی به انجام نرسیده است، یافته‌های این تحقیق می‌تواند برای مدیران ارشد بنگاه‌های خانوادگی که در صدد توسعه رفتارهای کارآفرینانه در بنگاه هستند راهگشا باشد.

شناسایی دقیق اقدامات انجام شده مستلزم نگاهی همه‌جانبه به بنگاه خانوادگی است. Davidsson & Wiklund (2001)، به محققان کارآفرینی توصیه کرده‌اند که پدیده‌های مرتبط با کارآفرینی را هم از منظر کلان و هم از منظر خرد مورد بررسی قرار دهند. از آنجایی که بنگاه‌های خانوادگی را می‌توان شامل دو سطح کسب و کار و خانواده دانست، ضروری است اقدامات انجام شده برای تداوم کارآفرینی سازمانی را در هر دو سطح مورد بررسی قرار گیرد. به عبارت دیگر باید مجموعه اقداماتی که موجب آماده‌سازی و حمایت کسب و کار و خانواده از تداوم و توسعه کارآفرینی سازمانی شده است شناسایی گردد. لذا در این مطالعه با رویکردی جامع مهمترین اقدامات انجام شده در هر دو سطح بنگاه خانوادگی احصا شده است. در این تحقیق با اتخاذ روش موردکاوی چندگانه، پنج بنگاه خانوادگی بزرگ و موفق ایرانی که توانسته‌اند رفتارهای کارآفرینانه را در نسل‌های گوناگون خود تداوم بخشیده و توسعه دهند مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. در این راستا ۳۶ مصاحبه با مدیران ارشد این بنگاه‌ها به انجام رسیده است. انتخاب روش تحقیق کیفی با رویکرد موردکاوی این مزیت را دارد که امکان بررسی عمیق هر کدام از بنگاه‌ها را فراهم نموده و به علاوه امکان دریافت اطلاعات از منابع اطلاعاتی گوناگون را فراهم می‌سازد (Eisenhardt, 1989).

با این وصف سؤال اصلی این تحقیق را می‌توان بدین صورت بیان نمود: اقدامات انجام شده در بنگاه‌های خانوادگی مورد مطالعه ایرانی که موجب توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه شده است چه چیزهایی است؟ این اقدامات چگونه و چرا موجب توسعه کارآفرینی در بنگاه شده‌اند؟ این تحقیق اولاً با مروری بر ادبیات مهمترین پیشران‌ها و موانع توسعه کارآفرینی در بنگاه‌های خانوادگی را در دو سطح کسب و کار و خانواده تشریح می‌کند. ثانیاً با مطالعه عمیق پنج بنگاه خانوادگی موفق ایرانی، اقدامات انجام شده در این بنگاه‌ها برای توسعه کارآفرینی را ارایه می‌کند. ثالثاً با تلفیق ادبیات کارآفرینی سازمانی و بنگاه‌های

خانوادگی، چگونگی و چرایی اثرگذاری اقدامات انجام شده بر توسعه کارآفرینی در بنگاه‌های مورد مطالعه را تبیین می‌نماید. از این رو در راستای توصیه محققان حوزه کارآفرینی به مطالعه مفهوم کارآفرینی در بستر بنگاه‌های خانوادگی (مانند Chrisman et al., 2005; Chua, Chrisman, Steier, 2003) این تحقیق می‌تواند به تکمیل و تقویت یافته‌های نظری موجود در این دو حوزه پژوهشی کمک نماید. به علاوه با توجه به نقش مهم بنگاه‌های خانوادگی در ایران و انجام مطالعات بسیار محدود در این زمینه (مانند مقیمی و سید امیری، ۱۳۸۹)، نتایج این تحقیق می‌تواند نتایج کاربردی را متناسب با فضای کسب و کار کشور به همراه داشته باشد. در این مقاله در ابتدا مفاهیم کلیدی تحقیق معرفی شده و سپس با مروری بر ادبیات، مهمترین نظریه‌های مرتبط با تحقیق ارائه می‌شود. سپس روش تحقیق و بنگاه‌های مطالعه شده معرفی می‌شوند. در ادامه یافته‌های تحقیق ارائه شده و مورد بحث قرار می‌گیرند. در انتها، مشارکت نظری تحقیق، محدودیت‌های مطالعه و پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی ارائه می‌شود.

مرور ادبیات

در این بخش سه موضوع مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ابتدا مفهوم کارآفرینی سازمانی به اختصار معرفی می‌شود. در ادامه با بررسی تعاریف مختلف از بنگاه خانوادگی، تعریف مورد استفاده در این تحقیق بیان می‌شود. در نهایت ادبیات مرتبط با عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی در بنگاه‌های خانوادگی تشریح می‌شود.

کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی به فرایندی گفته می‌شود که از طریق آن یک فرد یا گروهی از افراد، درون یک سازمان مستقر، کسب و کاری جدید را ایجاد نموده و یا دست به نوآوری و یا نوسازی سازمان می‌زنند (Sharma & Chrisman, 1999). کارآفرینی سازمانی به بنگاه این امکان را می‌دهد که از مزیت رقابتی فعلی خود بهره‌برداری کرده و همزمان فرصت‌های جدیدی را شناسایی کرده و شایستگی‌های جدیدی را در خود شکوفا سازد (Covin & Miles, 1999; Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby, 2005). کارآفرینی سازمانی عموماً از طریق نوآوری در محصول، نوآوری در فرایند، ورود به بازارهای جدید، توسعه کسب و کارهای جدید مرتبط یا غیر مرتبط با کسب و کار محوری سازمان، و

نوسازی استراتژی و ساختار سازمان متبلور می‌شود (Morris, Kuratko, Covin, 2011). با افزایش تحولات محیطی ضرورت کارآفرینی سازمانی برای شرکت‌ها بیشتر شده و انجام فعالیت‌های کارآفرینانه موجب بهبود عملکرد آنها می‌شود (Kuratko, Ireland, Hornsby, 2001). از این رو با توجه تحولات مستمر در محیط اغلب کسب و کارها، توسعه کارآفرینی سازمانی عامل اصلی در موفقیت بلندمدت بنگاه‌ها به حساب می‌آید (Rauch et al., 2009).

بنگاه خانوادگی

بنگاه‌های خانوادگی نقش بسیار مهمی را در اقتصاد جهانی ایفا می‌کنند. بنگاه‌های خانوادگی حدود ۷۵ درصد از اشتغال نیروی کار را در سراسر جهان تأمین می‌کنند (Poza, 2010) و حدود ۴۰٪ از فروش کل شرکت‌ها و همچنین ۵٪ از تولید ناخالص ملی کشورهای توسعه یافته را به خود اختصاص می‌دهند (Chrisman, Chua, Sharma, 2003). با این وصف مطالعه چگونگی بقا و رشد بنگاه‌های خانوادگی توجه بسیاری از سیاست‌گذاران و محققان را به خود معطوف نموده است. از آنجایی که بنگاه‌های خانوادگی متشکل از دو زیرسیستم کسب و کار و خانواده هستند، ویژگی‌های منحصر به فردی در این بنگاه‌ها حاکم است که آنها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. درک بهتر این تفاوت‌ها مستلزم بررسی تعریف بنگاه‌های خانوادگی است. علیرغم تعاریف متعدد ارایه شده از بنگاه خانوادگی، هنوز تعریف واحدی که به صورت فراگیر مورد قبول محققان واقع شده باشد وجود ندارد (Pieper & Klein, 2007). محققان مالکیت بنگاه توسط خانواده را شرط لازم و عامل تمایز بنگاه‌های خانوادگی از سایر بنگاه‌ها می‌دانند (مانند Zahra, Sciascia, Mazzola, Astrachan, Pieper, 2010; Zellweger & Sieger, 2012; Eddleston, Kellermanns, Zellweger, 2012). برخی از محققان علاوه بر موضوع مالکیت، شرایط دیگری را نیز برای خانوادگی بودن بنگاه الزامی می‌دانند. به عنوان مثال مشارکت فعال خانواده در مدیریت بنگاه دومین شرطی است که بیشترین اشاره را در تحقیقات پیشین داشته است (مانند Zellweger & Sieger, 2012; Eddleston, Kellermanns, Zellweger, 2012). مشارکت فعال خانواده می‌تواند بدین صورت تحقق یابد که تعدادی از اعضای خانواده عضو هیئت مدیره بنگاه بوده و یا مدیرعامل بنگاه عضو خانواده باشد. عده‌ای دیگر از محققان در تحقیقات خود علاوه بر شرایط فوق، قصد انتقال بنگاه به نسل بعدی را نیز شرطی الزامی برای خانوادگی بودن بنگاه تلقی کرده‌اند (مانند Kellermanns et al., 2008). افزون بر موارد مذکور، در معدودی از تحقیقات شرایط دیگری نیز برای خانوادگی بودن بنگاه در نظر

گرفته شده است. مشارکت نسل‌های مختلف در فعالیتهای جاری بنگاه (مانند Zahra, 2003)، و حداقل یک بار انتقال بنگاه از یک نسل به نسل بعدی خانواده (مانند Gallo, 1995) از جمله این شروط است. در این تحقیق با مبنای قرار دادن تعریف اکثر محققان (مانند Zellweger & Sieger, 2012; Eddleston et al., 2009; Naldi et al., 2007)، بنگاه خانوادگی به بنگاهی اطلاق می‌شود که مالکیت آن در اختیار یک خانواده بوده، تعدادی از اعضای خانواده عضو هیئت مدیره بنگاه بوده و به علاوه مدیرعامل شرکت نیز عضو خانواده باشد.

با این وصف، مالکیت خانوادگی و مشارکت اعضای خانواده در بنگاه دو ویژگی اصلی بنگاه‌های خانوادگی است. این ویژگی‌ها سبب می‌شود که کنترل مالکیت، تعیین استراتژی‌های بنگاه، و فرهنگ حاکم بر بنگاه به شدت تحت تأثیر خانواده باشد (Poza, 2010). مجموعه این عوامل سبب می‌شود مدیریت بنگاه‌های خانوادگی و به طور خاص توسعه کارآفرینی سازمانی در این بنگاه‌ها، روش‌ها و الگوهای خاص خود را بطلبد که در ادامه بیشتر توضیح داده می‌شود.

توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی

کارآفرینی سازمانی عاملی کلیدی در بقا و موفقیت نسل‌های مختلف بنگاه‌های خانوادگی تلقی می‌شود (Kellermanns & Eddleston, 2006). از این رو این بنگاه‌ها می‌توانند با توسعه رفتارهای کارآفرینانه خود، زمینه‌ساز تداوم موفقیت بنگاه در بلندمدت باشند. وجود دو زیرسیستم خانواده و کسب و کار در بنگاه‌های خانوادگی سبب می‌شود منابع و قابلیت‌های خاص و نیز موانع و دشواری‌هایی برای توسعه رفتارهای کارآفرینانه در بنگاه‌های خانوادگی به وجود آید. مشارکت اعضای خانواده در فعالیتهای بنگاه (Kellermanns et al., 2008)، نگاه بلندمدت مالکین به عنوان اعضای خانواده به کسب و کار (Zahra et al., 2004)، و وجود فرهنگ باز و شفاف (Hall, Melin, Nordqvist, 2001) از جمله ویژگی‌های مثبتی است که به توسعه کارآفرینی سازمانی کمک می‌کند. در طرف مقابل، تمایل کمتر مالکان به ریسک‌پذیری (Naldi et al., 2007) به علت احتیاط آنان در به مخاطره انداختن ثروت خانوادگی از جمله موانع توسعه رفتارهای کارآفرینانه به شمار می‌آید. وجود چنین پیشران‌ها و بازدارنده‌هایی سبب شده است که موضوع توسعه رفتارهای کارآفرینانه در بنگاه‌های خانوادگی به یکی از جریان‌های اصلی پژوهشی این حوزه تبدیل شود. در این راستا شناسایی

مجموعه اقداماتی که موجب می‌شود رهبران بنگاه‌های خانوادگی بتوانند از پیشران‌ها بهترین استفاده را نموده و بازدارنده‌ها را از پیش‌رو بردارند از اهمیت فراوانی برخوردار است. مروری بر ادبیات نشان می‌دهد در ادبیات کارآفرینی سازمانی اقداماتی که می‌تواند موجب توسعه رفتارهای کارآفرینانه در بنگاه‌ها شود (نه لزوماً خانوادگی) بیان شده است. در ادبیات بنگاه‌های خانوادگی نیز مطالعاتی در رابطه با چگونگی توسعه کارآفرینی سازمانی در بستر بنگاه‌های خانوادگی به انجام رسیده است. اما مطالعه‌ای منسجم در بنگاه‌های خانوادگی کارآفرین که بتواند توسعه کارآفرینی در این بنگاه‌ها را تبیین کند مشاهده نمی‌شود. از این رو در این قسمت با تلفیق دو ادبیات کارآفرینی سازمانی و بنگاه‌های خانوادگی، چهارچوب نظری اولیه‌ای برای انجام این تحقیق ارائه می‌شود تا بر مبنای آن بتوان مطالعه‌ای تجربی را در بنگاه‌های خانوادگی کارآفرین ایرانی به انجام رساند. به منظور مرور دقیق‌تر ادبیات، مجموعه اقدامات مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی، به تفکیک دو سطح کسب و کار و خانواده بیان می‌شوند.

سطح کسب و کار: توسعه رفتارهای کارآفرینانه در بنگاه مستلزم ایجاد بستر مناسب سازمانی جهت تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه است. از یک سو در نگاهی بازارمحور (Day, 1990) رصد دقیق محیطی و تعیین جهت‌گیری کارآفرینانه برای سازمان به منظور کسب مزیت رقابتی حایز اهمیت است و از سوی دیگر با نگاهی منبع‌محور (Barney, 1991)، ایجاد قابلیت‌های سازمانی برای شناسایی و استفاده از فرصت‌ها مطرح است. از منظر بازار محور، تعیین جهت‌گیری سازمان شامل خلق چشم‌انداز و طراحی استراتژی کارآفرینانه برای سازمان است. چشم‌انداز کارآفرینانه می‌تواند سازمان مطلوب آینده یعنی سازمانی فرصت‌جو، نوآور و در جستجوی نوسازی را ترسیم نموده و این جهت‌گیری را در کل سازمان به اشتراک گذارد. این امر سبب تشویق افراد سازمان به رفتارهای کارآفرینانه می‌شود (Ireland, Covin & Kuratko, 2009). از سوی دیگر نیز یکی از مهمترین اقدامات سازمان‌های کارآفرین ایجاد پیوند بین استراتژی و کارآفرینی می‌دانند، به گونه‌ای که کارآفرینی است، به عنوان بخشی از استراتژی سازمان تلقی شود (Covin & Slevin, 2002).

از منظر منبع‌محور، ایجاد منابع و قابلیت‌های متمایز در بنگاه عامل موفقیت سازمان در کارآفرینی به حساب می‌آید. از این منظر، مدیران ارشد باید سازمان را به صورت کارآفرینانه معماری نمایند، به گونه‌ای که فعالیت‌های کارآفرینانه بدون نیاز به دخالت مستقیم آنان در سازمان شکوفا شود (Miles, Heppard, Miles, Snow به نقل از Meyer & Hppard, 2000).

منظور از معماری سازمانی کارآفرینانه، ایجاد فضای کاری است که از منظر ساختاری، فرهنگی، منابع، و ویژگی‌های سیستم‌ها رفتارهای کارآفرینانه فردی و جمعی را افزایش دهد. با وجود چشم‌انداز سازمانی به عنوان جهت‌دهنده اصلی سازمان و نیز با استقرار چنین معماری در سازمان، عملکرد کارآفرینانه سازمان افزایش خواهد یافت (Morris et al., 2011). طراحی ساختار و سیستم‌های سازمانی که از کارآفرینی حمایت کند، تأمین منابع مورد نیاز برای تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها از جمله نیروی انسانی و فناوری، و توسعه فرهنگ کارآفرینانه در سازمان از مهمترین اقداماتی است که در راستای توانمندسازی سازمان برای کارآفرینی باید به انجام رسد (Morris et al., 2011; Kuratko et al., 2005; Covin & Slevin, 2002; Hornsby, Kuratko, Zahra, 2002; Hornsby, Kuratko, Montagno, 1999). نگاه منبع‌محور به توسعه کارآفرینی سازمانی به خصوص در بنگاه‌های خانوادگی بسیار اهمیت دارد. زیرا در بنگاه‌های خانوادگی تعامل بین خانواده و کسب و کار موجب ایجاد منابع متمایز و پیچیده‌ای می‌شود که به سختی تقلیدپذیر هستند (Cabrera- Suarez, De Saa-Perez, 1999; Habbershon & Williams, 2001; Garcia- Almeida, 2001). به عنوان مثال، به گفته Habbershon & Williams (1999) مشارکت اعضای خانواده به عنوان یکی از منابع خاص بنگاه‌های خانوادگی در فعالیتهای استراتژیک بنگاه می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد مزیت رقابتی باشد. به عنوان نمونه‌ای دیگر فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های خانواده، قابلیت مهم دیگر بنگاه‌های خانوادگی است که می‌تواند موجب ایجاد ویژگی‌های منحصر به فرد در این بنگاه‌ها شود (Fletcher, Melin, Gimeno, 2012; Aronoff, 2004).

سطح خانواده: به منظور توسعه کارآفرینی در بنگاه‌های خانوادگی، علاوه بر ایجاد بستر مناسب در سطح کسب و کار، جلب حمایت خانواده نیز بسیار مهم است. زیرا خانواده مالک و تصمیم‌گیرنده اصلی درباره سرمایه بنگاه است. بدین منظور ضروری است اقدامات لازم جهت ایجاد تعهد در اعضای خانواده و نیز جلب مشارکت آنان برای حضور و پشتیبانی از بنگاه خانوادگی به انجام رسد. ادبیات نشان می‌دهد که عوامل متعددی در دستیابی به خانواده‌ای متعهد و پشتیبان مؤثر است. برخی محققان بر اهمیت طراحی دقیق نظام مالکیتی سازمان تأکید کرده‌اند (Carlock & Ward, 2001; Poza, 2010). به اعتقاد آنان نحوه مالکیت خانواده بر بنگاه تأثیر قابل توجهی بر موفقیت بنگاه خانوادگی دارد. به علاوه آنان معتقدند نظام حاکمیت شرکتی نیز باید این امکان را فراهم سازد که انتظارات اعضای خانواده به عنوان مالکان از مدیران ارشد شرکت به خوبی منتقل شده و از سوی دیگر خواسته‌های

مدیران ارشد از مالکان نیز مورد توجه قرار گیرد. در این راستا طراحی مؤثر نظام حاکمیت شرکتی و به طور خاص انتخاب صحیح اعضای هیئت مدیره بسیار مهم است. حضور هیئت مدیره قدرتمند به اخذ تصمیمات بهتر درباره رشد و توسعه بنگاه کمک می‌کند (Poza, 2010). از سوی دیگر ایجاد چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک خانواده نیز می‌تواند موجب انسجام بیشتر خانواده و افزایش تعهد خانواده به کسب و کار شود (Carlock & Ward, 2001) که می‌تواند نقش مهمی را در توسعه کارآفرینی سازمانی داشته باشد. به علاوه وجود روابط مناسب بین رهبران بنگاه‌های خانوادگی با اعضای خانواده فعال یا غیرفعال در بنگاه و نیز سایر افراد سازمان از پیش‌نیازهای موفقیت بنگاه است (Ibrahim, Soufani, Poitziouris & Lam, 2004; Chrisman, Chua, Shurma, 1998). به خصوص وجود روابط حسنه بین اعضای خانواده بسیار مهم است. زیرا ادبیات بنگاه‌های خانوادگی از دیرباز بر اهمیت ارایه مشاوره توسط خانواده به منظور حل اختلافها تأکید داشته است (Churchill & Hatten, 1987; Lansberg, 1988; Ward, 1987).

با توجه به آنچه بیان شد، به عنوان جمع‌بندی، چهارچوب کلان اقدامات لازم برای توسعه کارآفرینی در کسب و کارهای خانوادگی را می‌توان در دو سطح کسب و کار و خانواده ارایه نمود. اقدامات لازم در سطح کسب و کار را می‌توان در قالب ایجاد جهت‌گیری کارآفرینانه و نیز توسعه و بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های کارآفرینانه بیان نمود. قابلیت‌هایی که می‌تواند نشأت گرفته از قابلیت‌های عمومی سازمان و یا قابلیت‌های خاص بنگاه‌های خانوادگی باشد. به علاوه به منظور کسب حمایت خانواده و نیز استفاده مؤثر از قابلیت‌های آن باید نظام مالکیت و حاکمیت به خوبی طراحی شود تا همراهی اعضای خانواده حاصل گردد. به علاوه ضروری است با طراحی و به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز و ارزش‌های خانوادگی، زمینه انسجام بیشتر خانواده برای حمایت از تصمیمات مدیریتی فراهم شود. در نهایت برقراری روابط مؤثر بین اعضای خانواده نیز موجب تعهد بیشتر اعضا به پیشبرد اهداف کسب و کار می‌شود.

با تکیه بر این چهارچوب نظری کلان، می‌توان به صورت عمیق بنگاه‌های خانوادگی را مورد مطالعه قرار داده و نتایج دقیق‌تری را درباره اقدامات انجام شده توسط این بنگاه‌ها به منظور توسعه کارآفرینی سازمانی شناسایی نمود. برای انجام مطالعات میدانی در این تحقیق، روش تحقیق کیفی مبتنی بر موردکاوی اتخاذ شده است که در ادامه تشریح می‌شود.

روش تحقیق

طراحی تحقیق

با توجه به هدف این تحقیق که شناسایی چگونگی توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی است، در این تحقیق استراتژی موردکاوی چندگانه اتخاذ شده است. به گفته Eisenhardt (1989) هنگامی که اطلاعات اندکی درباره یک پدیده در دست است، یا به علت کمبود شواهد تجربی، دیدگاه‌های موجود کافی به نظر نمی‌رسد، و یا قرار است موضوع از یک دیدگاه جدید مورد بررسی قرار گیرد روش موردکاوی اثربخش خواهد بود. با توجه به کمبود تحقیقات در این زمینه و نیز با عنایت به سؤالات این تحقیق که مستلزم مطالعه‌ای عمیق و همه‌جانبه‌نگر از دیدگاه کارآفرینی سازمانی بر روی بنگاه‌های خانوادگی است، موردکاوی چندگانه روشی مؤثر برای تحقیق به حساب می‌آید. زیرا امکان درک عمیق و غنی اقدامات صورت گرفته در بنگاه‌ها را فراهم می‌نماید (Yin, 2003; Patton, 2002; Eisenhardt, 1989). تحلیل داده‌ها در این تحقیق به روش کیفی به انجام رسیده است. در تحقیقاتی که محقق به دنبال شناسایی چگونگی رخداد یک پدیده است، روش تحقیق کیفی کارآمد خواهد بود (Yin, 2003).

با این وصف، در این تحقیق پنج بنگاه خانوادگی ایرانی کارآفرین مورد مطالعه عمیق قرار گرفته‌اند. فضای کسب و کار در ایران در طول دهه‌های گذشته تحت تأثیر تحولات عظیمی بوده است. وقوع انقلاب اسلامی در دهه ۵۰، هشت سال جنگ تحمیلی علیه عراق در دهه ۶۰، بازسازی آسیب‌های ناشی از جنگ و حرکت نسبی به سمت آزادسازی اقتصاد در دهه ۷۰، و اعمال تحریم‌های گسترده جهانی از اواسط دهه ۸۰ تاکنون تأثیرات فراوانی بر روی فضای کسب و کار کشور گذاشته است. در این میان بنگاه‌های خانوادگی که توانسته‌اند با حفظ و توسعه روحیه کارآفرینی خود نه تنها چنین تحولات عظیمی را پشت سر گذاشته، بلکه به رشد و توسعه دست یابند موارد بسیار ارزشمند تحقیقاتی به حساب می‌آیند. از این رو مطالعه آنها می‌تواند شواهد تجربی غنی و ارزشمندی از کارآفرینی را در اختیار قرار دهد. بنگاه‌هایی که در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفته‌اند عبارتند از: گروه صنعتی بوتان، گروه صنعتی گلرنگ، گروه تجاری گرامی، شرکت دژپاد، و شرکت عقاب افشان. در انتخاب این بنگاه‌ها دو ویژگی خاص مدنظر بوده است: (۱) بنگاه مطابق با تعریف تحقیق خانوادگی بوده و عملکرد کارآفرینانه داشته باشد. (۲) بیش از یک نسل از حیات بنگاه گذشته باشد تا بدین ترتیب از استمرار موفقیت بنگاه اطمینان حاصل شود. تمامی بنگاه‌های انتخاب شده، کسب و کار خود را پیش از انقلاب اسلامی راه‌اندازی کرده‌اند و تاکنون توانسته‌اند به فعالیت خود

ادامه داده و آنها را توسعه دهند. هر چند ممکن است تغییرات ساختاری و حقوقی در کسب و کارشان نسبت به بدو راه‌اندازی ایجاد شده باشد. شایان ذکر است در مورد همه این بنگاه‌ها، مالکیت بیش از ۹۰ درصد شرکت متعلق به خانواده است. در جدول ۱ اطلاعات دقیقی درباره این بنگاه‌ها ارایه شده است.

جدول ۱: اطلاعات کلیدی درباره مورد‌های مطالعاتی

نام شرکت	گروه صنعتی بوتان	گروه صنعتی گلرنگ	گروه تجاری گرامی	دژپاد	عقاب افشان
صنعت	لوازم گازسوز	شوینده و بهداشتی، صنایع متنوع دیگر	مواد غذایی، واردات خودرو	قفسه‌بندی صنعتی	اتوبوس‌سازی
تعداد نیروی انسانی در سال ۱۳۹۱	۱۲۰۰	۷۰۰۰	۱۵۰۰	۳۰۰	۱۲۰۰
سال تأسیس کسب و کار اولیه	۱۳۴۳	۱۳۴۵	۱۳۳۲	۱۳۲۲	۱۳۳۹
مشارکت خانواده در کسب و کار	مدیرعامل، تعدادی از هیئت مدیره، تعدادی از معاونین	مدیرعامل، تعدادی از هیئت مدیره	مدیرعامل، تعدادی از هیئت مدیره، تعدادی از معاونین	مدیرعامل، تعدادی از هیئت مدیره	مدیرعامل، تعدادی از هیئت مدیره، تعدادی از معاونین

به منظور آشنایی بهتر با فعالیت‌های کارآفرینانه‌ای که این بنگاه‌ها در طول حیات خود به انجام رسانده‌اند، توضیحات مختصری در جدول ۲ ارایه شده است. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود تمامی بنگاه‌های مورد مطالعه در این تحقیق توانسته‌اند با اتخاذ استراتژی کارآفرینی سازمانی، فعالیت‌های خود را به خوبی توسعه دهند، به شکلی که انواع رفتارهای کارآفرینانه اعم از نوآوری در محصول، نوآوری در بازار، ورود به بازارهای بین‌المللی، توسعه کسب و کارهای جدید، و نوسازی استراتژیک در این بنگاه‌ها مشاهده می‌شود.

جدول ۲: مروری بر فعالیتهای کارآفرینانه موردهای مطالعاتی

نام شرکت	مهمترین فعالیتهای کارآفرینانه
گروه صنعتی بوتان	<ul style="list-style-type: none"> توسعه محصولات جدید در سالهای مختلف از جمله اجاق گاز، بخاری گازی، انواع آبگرمکن، انواع شوفاژ دیواری، مایکروفر، اجاق پیک‌نیک، مینی‌فر، و رادیاتور آلومینیومی که اکثر آنها برای اولین بار توسط این شرکت در ایران ساخته شد. توسعه بازار در داخل کشور و نیز توسعه صادرات از جمله صادرات آبگرمکن به اروپا توسعه فناوریهای جدید به خصوص در تولید شوفاژ و آبگرمکن
گروه صنعتی گلرنگ	<ul style="list-style-type: none"> توسعه محصولات جدید در صنعت شوینده تحت برندهای متنوع مانند انواع شامپو، مایع دستشویی، و پاک‌کننده‌ها توسعه بازار در داخل کشور و نیز توسعه صادرات توسعه فناوری در تولید محصول توسعه کسب و کار در طول زنجیره ارزش از جمله تأمین مواد اولیه صنعت شوینده، راه‌اندازی سه شرکت پخش، و تأسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای توسعه کسب و کارهای مرتبط و غیر مرتبط از جمله ورود به صنایع تجهیزات آشپزخانه‌های صنعتی و وسایل گازسوز، مواد غذایی، سلولزی، الکترونیک، و دارو.
گروه تجاری گرامی	<ul style="list-style-type: none"> فعالیت در صنعت مواد غذایی و واردات خودرو توسعه محصولات جدید در صنعت فرآوری و بسته‌بندی مواد غذایی تحت برندهای مختلف شامل انواع چای، برنج، چاشنی غذا، و ... توسعه بازار در داخل کشور و توسعه صادرات به خارج از کشور به خصوص ژاپن توسعه فناوری در زمینه فرآوری، بسته‌بندی و توزیع محصولات
دژپاد	<ul style="list-style-type: none"> توسعه محصولات جدید در صنعت قفسه‌بندی مانند انواع قفسه‌های انبار و اداری توسعه بازار از طریق ورود به بازارهای خارجی توسعه فناوریهای جدید در تولید توسعه کسب و کارهای جدید در حوزه تأمین سازه‌های ساختمانی
عقاب افشان	<ul style="list-style-type: none"> تولید چهار نوع اتوبوس بین‌شهری و سه نوع اتوبوس شهری توسعه بازار از طریق فروش محصولات به کشورهای ترکمنستان و عراق توسعه فناوری تولید جدید با راه‌اندازی خط تولید جدید با امکان تولید چند محصول تحت یک پلتفرم

روش گردآوری داده‌ها

در روش موردکاوی عموماً از منابع مختلفی برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌شود تا امکان درک بهتر پدیده حاصل گردد (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). در همین راستا، در این تحقیق با انجام مصاحبه با افراد مختلف مطلع نسبت به موضوع و نیز با بررسی مستندات بنگاه‌ها که بیانگر فعالیت‌های کارآفرینانه آنها بوده است، اطلاعات موردنیاز استخراج شده است. در بدو کار به منظور معرفی تحقیق و نیز امکان‌سنجی انجام تحقیق در شرکت‌های موردنظر، جلسه‌ای با حضور مدیرعامل و یا مدیران ارشد شرکت برگزار شد و موضوع تحقیق و شرایط انجام تحقیق تشریح گردید. در ادامه و با کسب موافقت مدیریت ارشد، با افرادی که نسبت به سؤالات مصاحبه مطلع بودند جلسات مصاحبه‌ای برگزار شد. در مجموع ۳۶ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ذی‌نفعان گوناگون سازمان‌ها شامل مدیرعامل، اعضای هیئت مدیره، مدیران ارشد (مانند معاون توسعه بازار، معاون برنامه‌ریزی استراتژیک) و اعضای خانواده فعال یا غیر فعال در بنگاه انجام شد. در گروه صنعتی بوتان ۶ مصاحبه، در گروه صنعتی گلرنگ ۷ مصاحبه، در گروه تجاری گرامی ۶ مصاحبه، در شرکت دژپاد ۸ مصاحبه، و در شرکت عقاب‌افشان ۹ مصاحبه به انجام رسید. به صورت متوسط هر مصاحبه حدود ۶۰ دقیقه به طول انجامیده است. این مرحله از زمستان سال ۱۳۹۰ تا تابستان ۱۳۹۲ به انجام رسید. شایان ذکر است همه شرکت‌های مورد مطالعه اجازه انتشار نتایج تحقیق در قالب مقالات علمی و پژوهشی را داده‌اند.

سؤالات مصاحبه متمرکز بر چهارچوب نظری تحقیق طراحی شد، که در انتهای بخش مرور ادبیات بیان شده. بدین ترتیب سؤالات معطوف به شناسایی مهمترین اقداماتی بود که منجر به توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه خانوادگی شده است. در این راستا در ابتدا مهمترین پیشران‌ها و چالش‌های پیش‌روی شرکت برای توسعه کارآفرینی در سطح کسب و کار و در سطح خانواده شناسایی شد و سپس اقدامات صورت گرفته برای بهره‌برداری از پیشران‌ها و رفع چالش‌ها مورد پرسش قرار گرفت. البته بنا به توصیه انجام شده، در گذر زمان پروتکل مصاحبه به صورت جزئی اصلاح شد تا تطابق بهتری با سؤالات تحقیق پیدا کرده و نتایج دقیق‌تری حاصل شود (Spradly, 1979). برای دستیابی به روایی مطلوب، مصاحبه‌ها ضبط و پیاده‌سازی شد. به علاوه در حین انجام مصاحبه نیز یادداشت‌های تکمیلی توسط محقق برداشته شد تا به درک بهتر پاسخ‌ها کمک کند. به موازات انجام مصاحبه‌ها، مستندات موجود در شرکت‌ها از جمله تاریخچه، بیانیه‌های چشم‌انداز، مأموریت، و ارزش‌ها،

مطالب وبسایت، و نیز مستندات مربوط به فعالیتهای کارآفرینانه شرکتها مورد مطالعه قرار گرفت تا بدین ترتیب روایی یافتههای مرتبط با چنین موضوعاتی تقویت شود.

تحلیل دادهها

یکی از اقدامات اولیه در تحلیل دادهها، کنار هم گذاشتن اطلاعات گوناگون و تدوین شواهد کارآفرینی در بنگاههای خانوادگی بود. بدین ترتیب برای تمام بنگاهها، شرح مختصری از فعالیتهای کارآفرینانه انجام شده تهیه شد. به علاوه پس از اتمام هر مصاحبه و پیادهسازی آن، متن مصاحبهها به روش تحلیل تم مورد بررسی قرار گرفت (Braun & Clarke, 2006) و بدین ترتیب تمهای اصلی که بیانگر اقدامات انجام شده در شرکت بودند شناسایی گردید. هنگام تحلیل دادهها، رفت و برگشت متعددی بین دادهها و ادبیات صورت پذیرفت تا بدین ترتیب بینش دقیقتری نسبت به یافتهها حاصل شود (Eisenhardt, 1989). در ادامه، با کنار هم گذاشتن نتایج به دست آمده در هر مصاحبه و مقایسه و تطبیق نتایج با یکدیگر، تحلیل درون هر یک از موردهای مطالعاتی به انجام رسید. در این مرحله تمهایی که در مصاحبههای مختلف بیان شده و در نتیجه به اشباع رسیده بودند به عنوان نتایج تحقیق در مورد مطالعاتی موردنظر شناسایی شدند. به عنوان مثال طراحی استراتژی کارآفرینانه موردی است که در گروه صنعتی بوتان در ۵ مصاحبه ذکر شده بود. بنابراین به عنوان یکی از اقدامات انجام شده در این بنگاه شناسایی شد. برای جمعبندی نتایج در هر کدام از موردهای مطالعاتی، به منظور حصول اطمینان از روایی یافتهها، نتایج کار در اختیار مدیران ارشد بنگاهها قرار گرفت و مورد بررسی مجدد قرار گرفت. البته در این فرایند، تغییرات چندانی بر روی نتایج ایجاد نشد.

در ادامه کار نتایج به دست آمده در موردهای مطالعاتی با یکدیگر مقایسه شد و با بررسی شباهتها و تفاوتها و میزان اشباع نتایج، یافتهها اصلاح شده و خروجی نهایی تحقیق حاصل گردید. مقایسه بین موردهای مطالعاتی این امکان را فراهم نمود که زنجیره منطقی رابطه بین متغیرها ایجاد شود (Yin, 2003) تا بدین ترتیب چگونگی و چرایی اثرگذاری اقدامات انجام شده بر توسعه کارآفرینی در بنگاههای مورد مطالعه شناسایی شود. به عنوان مثال طراحی استراتژی کارآفرینانه موردی است که در همه بنگاههای مورد مطالعه و در هر کدام بیش از ۴ بار ذکر شده است. از این رو این مورد انتخاب گردید. به علاوه ساز و کار

تأثیر این عامل بر توسعه کارآفرینی در بنگاه‌های خانوادگی نیز در مورد‌های مطالعاتی گوناگون با هم مقایسه شد و دلیل اثرگذاری شناسایی شد که در قسمت نتایج و بحث بیان می‌شود. شایان ذکر است چه در تحلیل‌های درون هم مورد مطالعاتی و چه در مقایسه بین مورد‌های مطالعاتی، مواردی شناسایی شد که به علت عدم اشباع به عنوان یافته‌های تحقیق معرفی نشده است.

نتایج و بحث

بررسی نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، اطلاعات متنوعی را در اختیار قرار می‌دهد که در ادامه به تفکیک اقدامات انجام شده در سطح کسب و کار و خانواده بیان می‌شود.

اقدامات انجام شده در سطح کسب و کار

بررسی نتایج حاصل از پنج شرکت مورد مطالعه نشان می‌دهد اقدامات متعددی در سطح کسب و کار به انجام رسیده که به توسعه کارآفرینی سازمانی کمک نموده است. با مروری بر موارد شناسایی شده، این اقدامات را می‌توان در قالب (۱) طراحی استراتژی کارآفرینی در سازمان، و (۲) توسعه قابلیت‌های کارآفرینانه سازمان دسته‌بندی نمود. در هر کدام از این دسته‌ها انواع اقدامات انجام شده شناسایی شده است که توضیح داده می‌شود.

طراحی استراتژی کارآفرینی سازمانی: در بنگاه‌های خانوادگی مورد مطالعه طراحی استراتژی کارآفرینی سازمانی یکی از اقدامات اصلی مدیران ارشد برای ترویج رفتارهای کارآفرینانه بوده است. مصاحبه‌ها نشان می‌دهند مدیران ارشد بنگاه‌های خانوادگی بر رصد مداوم محیط کسب و کار و نیز کنترل هوشمندانه کسب و کار(های) سازمان به منظور طراحی استراتژی کارآفرینی سازمانی و به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز کارآفرینانه در سازمان تأکید داشته‌اند. زیرا این استراتژی، جهت‌گیری اصلی سازمان را مشخص نموده و در نتیجه موجب تخصیص اثربخش منابع سازمان می‌شود. در این ارتباط یکی از معاونین گروه صنعتی بوتان می‌گوید:

«در شرکت به صورت مستمر تحقیقاتی برای رصد محیطی و پایش محیط انجام می‌شود تا شناخت دقیقی نسبت به وضعیت کسب و کار در محیط رقابتی به دست آید. یکی از اقدامات مهمی که در این دوره مدیریتی انجام شد، تغییر جهت استراتژیک سازمان و حرکت به سوی تمرکززدایی به منظور رشد بیشتر است. این استراتژی با بررسی تحولات محیطی و همچنین شرایط درون سازمان اتخاذ شد و در سطوح مختلف به اشتراک گذاشته شد.»

استراتژی کارآفرینی سازمانی بنا به تعریف، به رفتار کارآفرینانه آرمان‌گرایانه‌ای اشاره دارد که در سراسر سازمان به صورت هدفمند و مداوم وجود داشته، موجب نوسازی سازمان شده و محدوده عمل سازمان را از طریق تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی مشخص می‌نماید. (Ireland et al., 2009) ادبیات کارآفرینی سازمانی (مانند Burgelman & Valikangas, 2005; Covin & Slevin, 2002) و بنگاه‌های خانوادگی (مانند McCann, Leon-Guerrero, 2001) بر وجود چشم‌انداز و استراتژی کارآفرینانه به عنوان عاملی مؤثر بر توسعه رفتارهای کارآفرینانه در سازمان تأکید دارد. به علاوه از آنجایی که نوآوری در سازمان نتیجه استعدادها و خلاقانه افراد سازمان است، به اشتراک‌گذاری این چشم‌انداز در سازمان باعث شکوفا شدن رفتارهای نوآورانه نیروی انسانی می‌گردد (Ireland et al., 2009). در همین راستا، تحقیق مقیمی و سید امیری (۱۳۸۹) بر روی ۸۸ شرکت خانوادگی ایرانی نیز نشان داده است وجود چشم‌انداز تأثیر مثبتی بر رشد شرکت دارد.

بر طبق نتایج تحقیق یکی دیگر از پیامدهای وجود استراتژی و چشم‌انداز مشترک کارآفرینانه که خاص بنگاه‌های خانوادگی است، ایجاد همسویی بین تمایلات اعضای خانواده است. در این رابطه یکی از مدیران ارشد گروه تجاری گرامی می‌گوید:

«چشم‌انداز بلندمدت به کسب و کار از قدیم وجود داشته است. دیدگاه این بوده که اگر شرکت گلستان شرکتی پیشرو در صنایع غذایی است، به همین بسنده نکنیم و کار را گسترش بدهیم و متنوع کنیم. یعنی کار را برای مثلاً ۵۰ سال آینده ببینیم. این دیدگاه درباره آینده و کوچک ندیدن کار یکی از ویژگی‌های مهمی بوده که باعث شده اعضای خانواده واهمه‌ای نداشته باشند از سرمایه‌گذاری و همه به دنبال توسعه کار باشند.»

این کارکرد استراتژی به خصوص از این جهت حایز اهمیت است که عموماً در بین اعضای خانواده به عنوان مالکان بنگاه، اختلاف نظرهایی در رابطه با رویکرد سرمایه‌گذاری‌های شرکت وجود دارد. برخی تمایل به کسب سود کوتاه‌مدت دارند و برخی دیگر در پی سرمایه‌گذاری بلندمدت و تداوم بنگاه در نسل‌های آتی هستند (Poza, 2010). از آنجایی که انتظارات خانواده از رهبر بنگاه بر سطح ریسک‌پذیری وی تأثیرگذار است (Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger, Barnett, 2010)، تعیین استراتژی و چشم‌انداز کارآفرینانه در بنگاه و به اشتراک‌گذاری آن در بین مالکان بنگاه موجب انسجام بیشتر آنها در راستای تحقق اهداف کارآفرینی شرکت می‌شود.

توسعه قابلیت‌های کارآفرینانه سازمان: توسعه کارآفرینی در سازمان مستلزم قابلیت‌های گوناگونی است که در ادبیات کارآفرینی سازمانی به آن اشاره شده است. در عین حال نتایج تحقیق نشان می‌دهد قابلیت‌های مورد نیاز بنگاه‌های خانوادگی برای توسعه کارآفرینی سازمانی ملاحظات خاصی را دارد که در ادامه تشریح می‌شود. نتایج تحقیق نشان می‌دهد مجموعه اقدامات لازم برای توسعه قابلیت‌های کارآفرینانه بنگاه‌های خانوادگی را بر مبنای دسته‌بندی درباره زیرساخت‌ها و منابع می‌توان در قالب سه دسته توسعه سرمایه انسانی، توسعه سرمایه اطلاعاتی، و توسعه سرمایه سازمانی بیان نمود (Kaplan & Norton, 2004). سرمایه‌های انسانی شامل مهارت‌ها، استعدادها و دانش کارکنان یک سازمان است. سرمایه‌های اطلاعاتی شامل سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی و زیرساخت‌های دانشی است. سرمایه‌های سازمانی نیز شامل فرهنگ، رهبری، هماهنگی افراد با اهداف استراتژیک، و توسعه کار تیمی و توانایی افراد در به اشتراک گذاشتن دانش است. در ادامه یافته‌های تحقیق در مورد توسعه هر کدام از این سرمایه‌ها ارایه می‌شود.

توسعه سرمایه انسانی: نتایج تحقیق نشان می‌دهد توسعه منابع انسانی در بنگاه‌های مورد مطالعه نیز در کانون توجه بوده است. توجه جدی به منابع انسانی در این بنگاه‌ها به خصوص از این جهت اهمیت دارد که بنگاه‌های خانوادگی با چالش شایسته‌سالاری در مقابل خانواده‌سالاری مواجه هستند. در بنگاه‌های مورد مطالعه مشاهده می‌شود که شایسته‌سالاری چه در بین اعضای خانواده که علاقه‌مند به فعالیت در بنگاه هستند و چه در بین سایر نیروی انسانی غیر عضو خانواده به طور جدی دنبال شده است. یکی از معاونین گروه صنعتی گلرنگ در این ارتباط معتقد است:

«فارغ از اینکه فرد عضو خانواده باشد یا نه، اگر توانمندی لازم را داشته باشد، جذب شده و پرورش داده شده تا بتواند در سطوح بالای مدیریتی مشغول به کار بشود. همین الان نتایجش را داریم می‌بینیم. شرکتی که خانوادگی محسوب می‌شود، خیلی از مسئولیت‌های بالا را به افراد کاملاً غیرمرتبط با خانواده واگذار کرده است.»

از آنجایی که منابع انسانی پدیده آورنده نوآوری‌ها هستند، ادبیات کارآفرینی سازمانی تأکید ویژه‌ای بر رشد و توانمندسازی منابع انسانی دارد (مانند Miles et al., 2000). این موضوع به خصوص در بنگاه‌های خانوادگی مورد تأکید قرار گرفته است. زیرا این بنگاه‌ها ممکن است در معرض این مخاطره قرار داشته باشند که توجه بیشتری به رشد اعضای خانواده داشته باشند تا رشد منابع انسانی شایسته سازمان (Poza, 2010) و یا توجه بیشتری

به تصمیمات متمرکز و خودمحرانه داشته باشند تا تصمیمات جمعی (Feltham, Feltham, Barnett, 2005). شایسته‌سالاری موجب می‌شود، افرادی که عضو خانواده نیستند به خصوص در سطوح ارشد سازمان، انگیزه کافی برای تلاش و پیشرفت را پیدا کنند. در راستای پیاده‌سازی رویکرد شایسته‌سالاری در سازمان، اقدام مهم دیگری که در این شرکت‌ها به انجام رسیده است، جذب نیروی انسانی نوآور و عمدتاً جوان به سازمان است. یکی از مدیران شرکت دژپاد در این ارتباط می‌گوید:

«اعتقاد داریم نیروهای جوان و جدید، ایده‌های جدید را می‌آورند. این فرهنگ در بین همه مدیران سازمان است که به نیروهای جوان بها می‌دهیم.»

این اقدام موجب جاری شدن افکار و ایده‌های جدید و نیز اجرای طرح‌های مخاطره‌آمیز بیشتری در سازمان شده است که به نوبه خود کارآفرینی سازمانی را در بنگاه توسعه می‌دهد (Morris et al., 2011). باید توجه داشت که جذب نیروی انسانی جوان به استخدام افراد غیر عضو خانواده محدود نبوده است، بلکه به اعضای نسل جدید خانواده که شایستگی لازم برای حضور در کسب و کار را داشته‌اند نیز به خوبی فضای فعالیت داده شده است. این مسئله به طور خاص در چهار شرکت از پنج شرکت مورد مطالعه مشاهده می‌شود. با افزایش تعداد نسل‌های فعال در عملیات شرکت، کارآفرینی در شرکت توسعه یافته (Kellermanns et al., 2008) و دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون نسل‌های مختلف موجب ارتقای بینش برای نوآوری در شرکت می‌شود (Zahra, 2005).

در کنار جذب نیروی انسانی توانمند، سازمان نیز درصدد بوده است بستر لازم جهت شکوفا شدن خلاقیت افراد را فراهم سازد. ایجاد شرایط کاری انعطاف‌پذیر از جمله این اقدامات بوده است. یکی از معاونین گروه صنعتی گلرنگ در این ارتباط به موضوع زیر اشاره می‌کند:

«اگر فردی توانمند باشد حفظش می‌کنیم. شرایط کاری او را کاملاً منعطف می‌گیریم. مثلاً در مورد حضور و غیابش، اینکه لزوماً حضور فیزیکی نداشته باشد در محل شرکت. برایمان خروجی کارش مهم است... بعضاً نیروهایی هم هستند که بسیار باهوش هستند اما کار کردن با آنها دشوار است. سازمان به این بلوغ رسیده است که به این دلیل که کار کردن با فردی سخت است، کسی حق ندارد او را از سازمان طرد کند. روشمان را تغییر می‌دهیم، یا جایگاه فرد را عوض می‌کنیم، یا مدیرشون را عوض می‌کنیم که فضای مناسب برای کار کردن وی وجود داشته باشد.»

اقدام دیگر برای شکوفاسازی استعداد‌های افراد خلاق، توجه جدی به توانمندسازی نیروی انسانی با برگزاری دوره‌های آموزشی گسترده و نیز تفویض اختیارات بوده است. در این رابطه یکی از مدیران شرکت عقاب‌افشان می‌گوید:

«آموزش در اینجا بسیار مورد تأکید است. هر واحدی باید در سال یا در ماه به مقدار مشخصی آموزش ببیند که این مقدار هر سال افزایش می‌یابد... به علاوه تفویض اختیار مدیرعامل خیلی خوب است. ما اینجا خیلی اختیار عمل داریم. ایشان خروجی کار برایش مهم است. امکانات را می‌دهد و خروجی را می‌خواهد. اگر قرار بود دست به عصا حرکت کنیم، اینطوری سازمان جهش پیدا نمی‌کرد.»

توانمندسازی نیروی انسانی از طریق آموزش و یا سپردن اختیارات و مسئولیت‌های کلیدی به فرد متناسب با عملکردی که از خود نشان داده است، یکی از عوامل کلیدی در توسعه نوآوری در سازمان (Ireland, Kuratko, Morris, 2006) و به طور خاص بنگاه‌های خانوادگی (Gudmundson, Hartman, Tower, 2003) است. تفویض اختیارات و تمرکززدایی از تصمیم‌گیری‌ها نه تنها موجب افزایش توانمندی‌های نیروی انسانی می‌شود، بلکه باعث بروز بیشتر رفتارهای کارآفرینانه می‌گردد (Craig & Moores, 2006; Salvato, 2006; Salvato, 2004; Zahra et al., 2004).

در نهایت، یکی دیگر از اقدامات انجام شده جبران خدمت مناسب نیروی انسانی است. یکی از معاونین گروه صنعتی گلرنگ در این ارتباط می‌گوید:

«افراد اثرگذار شریک در سود سازمان هستند. برای پاداش شرکت یک سیستم مدونی تنظیم شده است که پاداش عملکرد فردی و تیمی را نشان می‌دهد. پاداش‌ها هم کاملاً چشمگیر است.»

جبران خدمت مناسب موجب ایجاد انگیزه در نیروی انسانی جهت انجام فعالیت‌های کارآفرینانه می‌شود (Kuratko et al., 1990; Hornsby et al., 2002; Hayton, 2005). به علاوه، سیستم‌های جبران خدمت مؤثر می‌توانند موجب ارتقاء ریسک‌پذیری افراد شده و تمایل آنان به فعالیت‌های نوآورانه را افزایش دهد (Balkin, Markman, Gomez-Mejia, 2000). وجود توازن بین مشوق‌های فردی و تیمی نیز باعث ترغیب بیشتر افراد به استفاده مؤثر از دانش جمعی در فرایند نوآوری می‌شود (Laursen & Foss, 2003).

توسعه سرمایه اطلاعاتی: بنگاه‌های مورد مطالعه نشان داده‌اند که توسعه منابع اطلاعاتی و دانشی سازمان همواره یکی از اولویت‌های آنها بوده است. با بررسی عملکرد گذشته این

بنگاه‌ها مشاهده می‌شود که سرمایه‌گذاری‌های فراوانی جهت توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در طول سال‌های مختلف و متناسب با پیشرفت این فناوری در کشور به انجام رسیده است. به علاوه این بنگاه‌ها همواره پیشرو در گسترش واحدهای تحقیق و توسعه و نیز به کارگیری فناوری‌های نوین برای طراحی و تولید محصول بوده‌اند. راه‌اندازی آزمایشگاه‌های مجهز در رتبه جهانی، خطوط تولید جدید با فناوری‌های نوین، و سیستم‌های اطلاعات مدیریتی و نیز سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان از جمله اقداماتی است که در این راستا به انجام رسیده است. یکی از مدیران ارشد گروه صنعتی بوتان در توصیف توسعه منابع اطلاعاتی و ارتباطی سازمان می‌گوید:

«ما در زمینه فناوری اطلاعات پیشرو بوده‌ایم. آن زمانی که اینترنت در کشور توسعه نیافته بود ما جزو اولین‌ها بودیم. در زمینه راه‌اندازی ایمیل سازمانی، و سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی به وفور نوآوری داشته‌ایم.»

گروه تجاری گرامی نیز در توسعه سیستم‌های اطلاعاتی پیشگام بوده است:

«من یادم هست در سال ۱۳۷۰ که وارد مجموعه شدم، دیدم که بر روی میز حسابداران کامپیوترهای اِپل بود که این را شما جای دیگر نمی‌دیدید. یعنی این احساس وجود داشت که با سرمایه‌گذاری در کسب و پردازش اطلاعات و دسترسی به اطلاعات به روز می‌توان تصمیم‌گیری‌های بهتری داشت.»

از سوی دیگر، در شرکت دژپاد راه‌اندازی و گسترش واحد تحقیق و توسعه این‌گونه توصیف می‌شود:

«ما نوآوری را به شکل یک فرایند نظام‌مند توسعه دادیم، مثلاً واحد نمونه‌سازی، قالب‌سازی و طراحی مان را فعال کردیم. نرم‌افزارهایی را آوردیم تا با استفاده از آنها بخشی از محاسبات و تحلیل‌ها را انجام دهیم. برای مشتریان با نرم افزار، مدل مجسم کار را ارائه کردیم و چون این فناوری برای مشتری جدید و جذاب بود خیلی کمک کرد که ما قراردادهای را ببندیم و به پیش برویم.»

تحقیقات پیشین نیز نشان می‌دهد وجود منابع اطلاعاتی به روز و کارآمد اعم از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی که امکان ذخیره‌سازی، تبادل و تحلیل اطلاعات را فراهم می‌سازند و نیز فناوری‌های مرتبط با طراحی و تولید محصولات، نقش به‌سزایی را در توسعه نوآوری ایفا می‌کنند (Tidd & Bessant, 2009).

توسعه سرمایه سازمانی: با مروری بر مستندات بنگاه‌های مورد مطالعه مشاهده می‌شود که ارزش‌هایی همچون کارآفرینی، نوآوری و پیشگامی در کنار ارزش‌های معنوی همچون اخلاق‌گرایی، نوع‌دوستی، وطن‌دوستی، و توجه به مسئولیت‌های اجتماعی از جمله مهمترین ارزش‌ها و مؤلفه‌های فرهنگی مورد توجه خانواده‌های مورد مطالعه است. این خانواده‌ها تأکید فراوانی بر توسعه این ارزش‌ها در سازمان داشته‌اند. فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها، از دیرباز به مثابه عاملی مهم در نوآوری شرکت‌ها قلمداد شده است (به عنوان نمونه Schein, 1983; Yukl, 2010). اهمیت توسعه فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌ها همواره مورد تأکید پژوهشگران حوزه کارآفرینی سازمانی نیز بوده است (به عنوان نمونه Goshal & Bartlet, 1995). اما موضوع فرهنگ در بنگاه‌های خانوادگی به طور خاص تحت تأثیر فرهنگ خانواده نیز هست. به بیان دیگر از آنجایی که در بنگاه‌های خانوادگی ارتباط تنگاتنگی بین وجهه بنگاه و خانواده وجود دارد، اعضای خانواده علاقه‌مند هستند ارزش‌ها و باورهای مدنظر خانواده را به خوبی در سازمان ترویج نمایند تا آنچه از بنگاه در سطح جامعه شناخته می‌شود همسو با فرهنگ خانواده باشد (Poza, 2010). از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های خانواده می‌تواند منبع مزیت رقابتی برای سازمان نیز باشد (Fletcher et al., 2012; Aronoff, 2004). به خصوص که تحقیقی نشان داده است که پشتیبانی ارزش‌های خانوادگی از کارآفرینی موجب توسعه ریسک‌پذیری و افزایش رفتارهای کارآفرینانه در بنگاه می‌شود (Memili et al, 2010). از این رو ترویج ارزش‌های خانواده در بنگاه نه تنها متضمن جهت‌گیری مطلوب فعالیت‌های بنگاه است، بلکه موجب توسعه کارآفرینی به عنوان یکی از ارزش‌های بنیادین خانواده در بنگاه نیز می‌شود. با این توضیحات، در راستای بهبود فرهنگ سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی مورد مطالعه دو مسیر اصلی دنبال شده است. در مسیر اول، مدیران بنگاه با به کارگیری روش‌های رهبری اثربخش به دنبال توسعه فرهنگ کارآفرینی در سازمان بوده‌اند و در مسیر دوم مدیران بنگاه، همزمان در پی ترویج فرهنگ خانواده در بنگاه بوده‌اند.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد در مسیر اول، برای توسعه فرهنگ کارآفرینی در بنگاه سه اقدام اصلی انجام شده است: ۱) تشویق افراد به انجام کارهای نوآورانه مخاطره‌آمیز با عدم سرزنش خطاها، ۲) نقد شفاف و صریح عملکرد و در عین حال احترام و اعتماد متقابل بین نیروی انسانی، و ۳) ترویج کار تیمی به منظور ایجاد فضای یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش.

تشویق افراد به انجام کارهای نوآورانه مخاطره‌آمیز با عدم سرزنش خطاها و اشباهات یکی از اقدامات مهمی است که مدیران بنگاه‌های خانوادگی مورد مطالعه مدنظر قرار داده‌اند. یکی از مدیران ارشد گروه صنعتی گلرنگ در این باره می‌گوید:

«ایده‌هایی در شرکت کار شده که موفق نبوده است. ولی سازمان خودش را اذیت نمی‌کند. چون این درک وجود دارد که همه سازمان‌ها خطا دارند. کار شکست دارد و شکست مقدمه پیروزی است. خطا، یادگیری دارد. لذا سازمان کسی را سرزنش نمی‌کند. چون اگر این کار را انجام دهد، راه نوآوری را می‌بندد، افراد را محافظه‌کار و ترسو می‌کند. خود مدیران سازمان هم شهامت قبول ریسک و تصمیم‌گیری را از دست می‌دهند.»

برخی محققان نیز معتقدند تشویق افراد و عدم سرزنش خطاهای آنان بر افزایش تمایل افراد به ریسک‌پذیری تأثیر مثبت دارد (Goshal & Bartlet, 1995). علیرغم عدم سرزنش خطاها و نیز وجود فضای احترام و اعتماد متقابل بین مدیران، نقد شفاف و صریح عملکرد نیز از ویژگی‌هایی است که در فرهنگ بنگاه‌های مورد مطالعه مشاهده می‌شود. فضای نقدی که به افراد اجازه می‌دهد به صراحت مشکلات کاری را بیان نموده و به دنبال شناسایی راهکارهای نوآورانه برای رفع آنها باشند. به گفته یکی از مدیران ارشد گروه صنعتی بوتان:

«افراد می‌توانند خیلی راحت نظرشان را بیان کنند. یعنی این فرهنگ در سازمان وجود دارد که حتی اگر مخالفتی دارند، آن را به صراحت بیان کنند و تا زمانی که افراد همسو نشوند، جلسات متعددی برگزار می‌شود تا همسویی ایجاد شود... این صراحت در جلسات کاملاً وجود دارد و در عین حال ارزش‌ها هم رعایت می‌شود.»

ترویج کار تیمی به منظور ایجاد فضای یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش دیگر اقدام انجام شده در موردهای مطالعاتی به منظور توسعه کارآفرینی در سازمان است. یکی از مدیران ارشد گروه تجاری گرامی در این ارتباط می‌گوید:

«اینجا واقعاً مثل دانشگاه است. بچه‌ها خیلی عشق و علاقه دارند. وقتی که ایده دارند، می‌روند دنبالش و یاد می‌گیرند، بعد همه با هم می‌فهمیمش. در جلسات در موردش صحبت می‌کنیم. مسایل فروش و تولید و غیره را همه با هم یاد می‌گیریم.»

انجام کارها به صورت تیمی موجب ارایه نظرات گوناگون و ایجاد فضای یادگیری شده و بدین ترتیب نوآوری را در سازمان توسعه می‌دهد (Morris et al., 2011; Tidd & Bessant, 2009).

در مسیر دوم و در ارتباط با ترویج فرهنگ خانواده در سازمان نیز دو اقدام اصلی انجام شده است: ۱) پایبندی عملی اعضای خانواده به ارزش‌ها، و ۲) به اشتراک‌گذاری ارزش‌ها در سازمان.

پایبندی عملی اعضای خانواده به ارزش‌های خانوادگی از طریق بروز رفتارهای ارزشی و انجام فعالیت‌های فرهنگی یکی از اقدامات مؤثر در ترویج فرهنگ خانواده در بنگاه بوده است. یکی از مدیران ارشد شرکت عقاب‌افشان در این باره می‌گوید:

«اعضای خانواده کارهایی کرده‌اند که اسم خانواده پایدار بشود. یعنی ارزش‌ها را عمومی کرده‌اند، مثل ساختن یک مهدیه بزرگ در سمنان. ولی نگفتند این مهدیه را خانواده ساخته است، گفتند کارکنان عقاب‌افشان آن را ساخته‌اند. یعنی روی سر درش نوشته شده ساخته شده توسط کارکنان شرکت عقاب‌افشان. بدین ترتیب همه را سهمیم در این ارزش کرده‌اند و گفته‌اند این مهدیه با اتکای به تلاش شما ساخته شده است.»

به اشتراک‌گذاری ارزش‌ها در سازمان اقدام دیگری است که موجب انتقال ارزش‌های خانواده به بنگاه شده است. این کار ابتداءً از طریق مستندسازی ارزش‌های سازمانی بر مبنای ارزش‌های خانواده و به اشتراک‌گذاری آنها در سطح سازمان انجام شده است. به نقل از یکی از مدیران ارشد گروه صنعتی بوتان، وجود چنین مستنداتی به ترویج ارزش‌های خانواده در بنگاه کمک شایانی کرده است:

«ما برای سازمان بیانیه ارزش تهیه کردیم که ارزش‌های بنیادین شرکت را نشان می‌داد. این ارزش‌ها مرتبط با ارزش‌های خانواده بودند. ارزش‌هایی همچون نوع دوستی، کارآفرینی، نوآوری و خدمت به وطن. این بیانیه ارزش‌ها خیلی کمک کرد که ارزش‌ها مدنظر خانواده به ارزش‌های سازمانی تبدیل و در سازمان جاری شود.»

نکته قابل توجه اینکه در چهار شرکت از پنج شرکت مورد مطالعه، کتاب‌هایی درباره سرگذشت بنیانگذار خانواده نوشته شده است که در آنها ضمن بیان تاریخچه شکل‌گیری شرکت، توضیحات مفصلی درباره ارزش‌های خانوادگی و سازمانی مطرح شده است. این کتاب‌ها نیز نقش قابل توجهی بر انتقال ارزش‌ها به نیروی انسانی سازمان داشته‌اند.

بیان ارزش‌ها در گفتگوهای کاری و جلسات سازمانی به خصوص ارزش‌های مدنظر بنیانگذاران شرکت، روش دیگری است که برای به اشتراک‌گذاری ارزش‌های خانواده مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از مدیران ارشد شرکت دژپاد در این باره می‌گوید:

«آقای مدیرعامل همیشه مثال‌هایی که در رابطه با مسایل معنوی یا کاری می‌زنند، مثال‌هایی است از پدرشان. مثلاً پندها و راهنمایی‌های ایشان که الگوهای فکری اصلی سازمان بوده است.»

از آنجایی که نقل‌خاطرات از ارزش‌های مدنظر خانواده ابزاری مهم در انتقال ارزش‌ها در نگاه‌های خانوادگی است (Parada & Viladas, 2010) بازگویی ارزش‌ها در این جلسات نقش مهمی در نهادینه شدن آنها در سازمان داشته است. البته این ارزش‌ها متناسب با تحولات زمانی مصادیق متفاوتی پیدا کرده است. در واقع اصل ارزش‌های بنیادین ثابت بوده ولی مصادیق رفتاری آنها ممکن است به روز شده باشد. به روزرسانی این ارزش‌ها در گروه صنعتی بوتان بدین شکل انجام شده است:

«ارزش‌های سازمانی در شروع یک مواردی بوده و به تدریج به روز شده است. این به روزرسانی عمدتاً توسط خود همکاران انجام می‌شود. یعنی ما هر چند سال یک بار این ارزش‌ها را مرور و بازنگری می‌کنیم.»

مجموعه اقداماتی که ذکر شد موجب آن شده است که نگاه‌های خانوادگی مورد مطالعه بتوانند کارآفرینی سازمانی را در سطح کسب و کار سازمان به خوبی ترویج دهند. با این وجود، توسعه کارآفرینی در این سازمان‌ها مستلزم حمایت خانواده نیز هست. در ادامه اقدامات انجام شده در سطح خانواده که موجب پشتیبانی از توسعه کارآفرینی سازمانی در نگاه‌های خانوادگی مورد مطالعه شده است بیان می‌شود.

اقدامات انجام شده در سطح خانواده

ادبیات نگاه‌های خانوادگی عوامل متعددی را در سطح خانواده بیان نموده است که موجب موفقیت بلندمدت نگاه‌های خانوادگی می‌شود. هدف از این عوامل ایجاد تعهد، همسویی و انسجام در خانواده به منظور مشارکت در امور و پشتیبانی از اهداف و برنامه‌های نگاه خانوادگی است. از آنجایی که مشارکت مؤثر اعضای خانواده در کسب و کار می‌تواند مزیتی رقابتی برای نگاه‌های خانوادگی بوده (Habbershon & Williams, 1999) و

موجب تداوم مالکیت بنگاه توسط خانواده شود (Martin & Lumpkin, 2003)، انجام اقدامات مؤثر به منظور ترغیب اعضای خانواده و همسوسازی آرمان‌های آنها با اهداف کارآفرینانه شرکت می‌تواند اهرمی مؤثر برای توسعه کارآفرینی در سازمان به حساب آید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد مجموعه اقداماتی که در سطح خانواده به انجام رسیده است را می‌توان در قالب ۱) طراحی و اجرای نظام مالکیت و حاکمیت، ۲) به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز و ارزش‌ها در خانواده، و ۳) ایجاد روابط مناسب بین اعضای خانواده شامل مدیران و مالکان بیان نمود.

طراحی و اجرای نظام مالکیت و حاکمیت: در بنگاه‌های خانوادگی مورد مطالعه مشاهده می‌شود که طراحی و استقرار نظام مالکیت و حاکمیت یکی از مهمترین اقداماتی بوده که در سطح خانواده به انجام رسیده است. نظام مالکیت به روشنی وضعیت تقسیم مالکیت در خانواده، قواعد و شرایط انتقال، خرید و یا فروش سهام را مشخص کرده است. نظام حاکمیت شرکتی نیز قواعد حضور اعضای خانواده در هیئت مدیره بنگاه، و رابطه بین مالکان (اعضای خانواده)، هیئت مدیره و مدیر عامل بنگاه را تعیین نموده است. به علاوه در برخی از شرکت‌های مورد مطالعه مشاهده می‌شود که نظام‌های حاکمیتی خاص بنگاه‌های خانوادگی همچون شورای خانواده نیز مستقر شده است. در رابطه با نظام مالکیت و اهمیت شکل‌دهی به آن، یکی از مدیران ارشد گروه تجاری گرامی می‌گوید:

«نگرانی خود ما این بود که چگونه بعد از نسل اول این تشکیلات را نگه داریم. به شکلی که به خاطر مسایل خانوادگی و اختلاف نظرها از هم پاشیده نشود؛ علی‌الخصوص که این مجموعه از نظر مسایل حقوقی و سازمانی، پایه و بنای محکمی نداشت. بالاخره در هر خانواده‌ای اختلاف نظر پیش می‌آید. اگر شما جایگاه و حقوق افراد را نتوانی درست تعیین کنی می‌تواند خیلی مخرب باشد. این کار خوشبختانه در تشکیلات ما در همان نسل اول انجام شد چون پدر هم اهمیت سازماندهی و قانونمند کردن تشکیلات را می‌دانست، او هم حامی بود و ما توانستیم همه چیز را قانونمند کنیم. دغدغه این بود که بالاخره مرگ هست، تکلیف‌داری‌ها چه می‌شود. ما در کار تشکیلاتی‌مان اینها را سر و سامان دادیم.»

اهمیت طراحی نظام حاکمیتی در گروه صنعتی بوتان نیز این‌گونه توصیف شده است: «هدف از نظام حاکمیتی ایجاد ارتباط مناسب بین مالکان، هیئت مدیره و مدیرعامل است تا همه بتوانند به خوبی به اهداف کاری خودشان برسند. در ایجاد نظام

حاکمیتی، اگر مدیرعامل نتواند خوب کار کند، کل شرکت متضرر می‌شود. پس ما هیئت مدیره قوی می‌خواستیم تا بتوانیم با سرعت از مدیریت فردی برویم به سمت مدیریت سیستمی. برای همین به ایجاد هیئت مدیره قوی کاملاً توجه کردیم. روابط و مناسبات مابین مالکان، هیئت مدیره و مدیرعامل را هم طراحی کردیم.»

چگونگی نظام مالکیت و حاکمیت، تأثیر فراوانی بر دوام بنگاه خانوادگی و میزان مشارکت و تعهد اعضای خانواده به بنگاه دارد. به بیان برخی محققان، طراحی مؤثر نظام مالکیتی بنگاه و شفاف نمودن وضعیت مالکیت به گونه‌ای که موجب رضایت عمومی اعضای خانواده شده و اختلاف‌نظرها را مدیریت کند یکی از پیش‌زمینه‌های تداوم بنگاه خانوادگی است. (Carlock & Ward, 2001) نظام‌های خاص بنگاه‌های خانوادگی مانند شورای خانواده نیز زمینه اجرای برنامه‌های خانواده همچون جانشین‌پروری و یا حل و فصل تعارضات احتمالی بین اعضای خانواده را فراهم می‌سازند (Poza, 2010). از سوی دیگر، طراحی مناسب نظام حاکمیتی موجب حضور هیئت مدیره و مدیر عامل قدرتمند و افزایش سطح تعاملات در سازمان شده که این امر به رشد کارآفرینی در بنگاه کمک می‌کند (Eddleston et al., 2009).

به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز و ارزش‌ها در خانواده: نتایج تحقیق نشان می‌دهد، اعضای ارشد خانواده به همان میزان که به ترویج ارزش‌های خانواده در سطح سازمان توجه داشته‌اند، به ترویج چشم‌انداز و ارزش‌های خانوادگی در بین اعضای خانواده نیز اهتمام داشته‌اند. این امر موجب نهادینه شدن فرهنگ خانواده در بین اعضای خانواده به خصوص نسل‌های جوان‌تر شده است. یکی از مدیران ارشد شرکت بوتان در این رابطه می‌گوید:

«چند سال پیش، ارزش‌های خانواده با مشارکت اعضای خانواده مستند شد و برنامه‌های مختلفی برای به اشتراک‌گذاری آن در نسل‌های مختلف خانواده انجام شد. از جمله برگزاری مراسم سالانه با حضور اکثریت اعضای خانواده و صحبت و بحث درباره چشم‌انداز و ارزش‌های خانواده و سازمان. برای به اشتراک‌گذاری این ارزش‌ها در بین اعضای خانواده به خصوص نسل‌های بعدی سرمایه‌گذاری فراوانی انجام می‌شود.»

ترویج چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک در بین اعضای خانواده موجب افزایش همسویی و تعهد خانواده به بنگاه خانوادگی می‌شود (Aronoff & Ward, 2000). با عنایت به اینکه یکی از ارزش‌های مدنظر خانواده‌های مورد مطالعه، نوآوری و کارآفرینی است، به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز و ارزش‌ها در بین اعضای خانواده موجب اهمیت دادن آنان به

موضوع کارآفرینی و در نتیجه مشارکت و تعهد بیشتر آنان در طرح‌های کارآفرینانه سازمان شده است.

ایجاد روابط مناسب بین اعضای خانواده: نتایج نشان می‌دهد که در خانواده‌های مورد مطالعه، روابط مناسبی بین اعضای خانواده وجود دارد. به عنوان مثال می‌توان شرکت عقاب‌افشان را نام برد:

«یکی از دلایل موفقیت، اعتماد متقابل بین اعضای هیئت مدیره است. تفکیک وظایف انجام شده و انسجام لازم هم وجود دارد. برادرها با محوریت پدر، با محبت و صمیمی در کنار هم هستند. هیچ وقت حس نشده و نمی‌شود که جایی در رابطه با منافع سازمان دیدگاه‌ها رو به روی هم باشد. اختلاف نظر هست اما بهترین تصمیم گرفته می‌شود.»

ادبیات نیز بر اهمیت وجود روابط مناسب بین اعضای خانواده تأکید دارد (به عنوان مثال، Ibrahim et al., 2004)، زیرا وجود روابط مناسب موجب اعتماد پایدار اعضای خانواده به یکدیگر و به خصوص به رهبر سازمان می‌شود. اعتماد و احترام بین مدیران ارشد سازمان به خصوص نسل‌های گوناگون نیز به خوبی در شرکت‌های مورد مطالعه مشاهده می‌شود. به عنوان مثال یکی از مدیران ارشد گروه صنعتی گلرنگ می‌گوید:

«من درصد بالایی از موفقیت را منبعت از رابطه پدر فرزندی می‌دانم. رابطه تعاملی هم‌افزا، رابطه این دو یک رابطه‌ای است با صد در صد احترام متقابل. این مسئله باعث شده هر دو نسل بتوانند با هم کار کنند. ایشان پیرو پدر است و پدر پیرو ایشان. در نتیجه هر دو با هم بالا آمده‌اند. هر دو از یک نردبان بالا آمده‌اند. چون هر دو نظر هم را می‌پذیرند و در داخل خودشان این مسئله را حل کرده‌اند که نظر هم را بدون مجادله بپذیرند و به نظرات هم اعتماد کامل داشته باشند.»

اعتماد، احترام و اعتبار که نشأت گرفته از روابط حسنه ما بین اعضای خانواده است، به مدیر ارشد شرکت که تصمیم‌گیرنده اصلی برای سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های کارآفرینانه است کمک می‌کند تا به اتکای اعتماد خانواده، طرح‌های کارآفرینانه را به خوبی پیش ببرد (Cater & Justis, 2009; Chrisman et al., 1998; Barach & Gantisky, 1995;) (Lansberg & Astrachan, 1994; Goldberg & Woolridge, 1993).

انجام مجموعه اقدامات فوق نیز موجب آن شده است که بستر لازم جهت حمایت خانواده از توسعه کارآفرینی در سازمان فراهم شود.

نتیجه گیری

در این مقاله روش‌های توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه مطالعه بر روی پنج بنگاه خانوادگی کارآفرین ایرانی نشان داد که مجموعه اقدامات لازم برای توسعه کارآفرینی سازمانی را می‌توان در دو سطح کسب و کار، و خانواده ارایه نمود. جدول ۳ خلاصه نتایج تحقیق را نشان می‌دهد. در سطح کسب و کار، اقدامات لازم برای توسعه کارآفرینی را می‌توان در دو بعد خلاصه نمود: (۱) طراحی استراتژی کارآفرینی در سازمان و (۲) توسعه قابلیت‌های کارآفرینانه سازمان. طراحی استراتژی کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های مورد مطالعه از طریق رصد مستمر تحولات محیطی، کنترل هوشمندانه کسب و کار (های) سازمان، و طراحی چشم‌انداز و استراتژی کارآفرینانه برای سازمان محقق شده است. توسعه قابلیت‌های کارآفرینانه نیز از طریق توسعه سرمایه انسانی، سرمایه اطلاعاتی، و سرمایه سازمانی به انجام رسیده است.

در سطح خانواده نیز سه اقدام کلیدی به انجام رسیده است که هدف از آنها ایجاد انسجام خانوادگی و تعهد افراد به تداوم کارآفرینی در کسب و کار خانوادگی بوده است. اقدام اول، طراحی و پیاده‌سازی نظام مالکیت و حاکمیت، اقدام دوم، به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز و ارزش‌های خانواده، و اقدام سوم ایجاد روابط مناسب بین اعضای خانواده بوده است. برای اجرای هر کدام از این اقدامات روش‌های گوناگونی اتخاذ شده که بیشتر توضیح داده شد.

از آنجایی که تاکنون مطالعه‌ای جامع بر روی روش‌های توسعه کارآفرینی در بنگاه‌های خانوادگی به خصوص در ایران به انجام نرسیده است، نتایج این تحقیق می‌تواند هم از منظر پژوهشی و هم از منظر کاربردی مفید واقع شود. از منظر پژوهشی، این تحقیق پیوند مناسبی را بین ادبیات دو حوزه کارآفرینی سازمانی و بنگاه‌های خانوادگی برقرار می‌سازد. از این رو نتایج تحقیق نشان می‌دهد که چگونه می‌توان با کمک گرفتن از هر دو حوزه به بنگاه‌های خانوادگی کمک نمود که کارآفرینی را در خود توسعه دهند. از منظر کاربردی نیز این تحقیق مجموعه اقدامات انجام شده توسط پنج بنگاه خانوادگی برجسته ایرانی را که منجر به تداوم کارآفرینی در بیش از چهار دهه در این بنگاه‌ها شده است تشریح می‌کند. از این رو نتایج تحقیق می‌تواند الگویی برای سایر بنگاه‌های خانوادگی ایرانی برای تداوم شرکت در نسل‌های آتی محسوب شود.

جدول ۳: نتایج تحقیق - اقدامات انجام شده برای توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی

طراحی استراتژی کارآفرینی در سازمان	رصد مداوم وضعیت و تحولات محیط کسب و کار		
	کنترل هوشمندانه کسب و کار(های) سازمان		
	طراحی چشم‌انداز و استراتژی کارآفرینانه سازمان		
کسب و کار	توسعه سرمایه انسانی	حاکم بودن شایسته‌سالاری در سازمان	
		جذب نیروی انسانی نوآور و جوان	
		ایجاد شرایط کاری منعطف برای نیروی انسانی نوآور	
		توانمندسازی نیروی انسانی از طریق آموزش و تفویض اختیار متناسب با عملکرد	
		جبران خدمت مناسب نیروی انسانی نوآور	
	توسعه سرمایه اطلاعاتی	توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی در سازمان	
		سرمایه‌گذاری بر روی واحدهای تحقیق و توسعه و استفاده از فناوری روز	
	توسعه سرمایه سازمانی	توسعه فرهنگ نوآوری، پیشرو بودن، و ریسک‌پذیری	تشویق افراد به انجام کارهای نوآورانه مخاطره‌آمیز با عدم سرزنش خطاها
			نقد شفاف و صریح عملکرد و در عین حال احترام و اعتماد متقابل بین نیروی انسانی
		ترویج ارزش‌های خانوادگی در سازمان	ترویج کار تیمی به منظور ایجاد فضای یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش
پایبندی عملی اعضای خانواده به ارزش‌ها به اشتراک‌گذاری ارزش‌ها در سازمان			
خانواده		طراحی و اجرای نظام مالکیت و حاکمیت	
		به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز و ارزش‌ها در خانواده	
	ایجاد روابط مناسب بین اعضای خانواده		

علیرغم کاربردهایی که برای تحقیق شمرده شد، انجام این تحقیق با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. کمبود مستندات در بنگاه‌های مورد مطالعه منجر به آن شد که از منابع اطلاعاتی مکتوب نتوان برای تکمیل و یا تقویت یافته‌ها استفاده فراوانی نمود. از طرف دیگر، در برخی از بنگاه‌های خانوادگی مورد مطالعه، بنیانگذار شرکت و یا تعدادی از افراد کلیدی

نسل‌های پیشین در قید حیات نبوده‌اند. لذا اخذ نظرات آنان امکان‌پذیر نبوده است. طبیعتاً دسترسی به این منابع اطلاعاتی می‌توانست روایی یافته‌ها را تقویت نماید. تحقیق حاضر، اقدامات انجام شده در بنگاه‌های خانوادگی ایرانی را جهت توسعه کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار داد. موضوعی که علیرغم اهمیت بالا، بسیار مغفول واقع شده است. انجام تحقیقاتی در آینده به منظور واکاوی هر کدام از این اقدامات می‌تواند به تعمیق یافته‌ها کمک شایانی نماید. به خصوص انجام موردکاوی‌های بیشتر در سایر بنگاه‌های خانوادگی ایرانی می‌تواند نتایج ارزشمندی را به همراه داشته باشد. از سوی دیگر، آزمون اثرگذاری هر کدام از این اقدامات بر توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی کشور، با انجام مطالعه بر روی نمونه وسیعی از بنگاه‌های خانوادگی نیز می‌تواند به تعمیم نتایج این تحقیق کمک نماید. موضوع دیگری که در تحقیقات آتی می‌تواند مورد مطالعه قرار گیرد، بررسی نقش جانشینان بنگاه‌های خانوادگی در پیشبرد کارآفرینی در نسل‌های بعدی بنگاه است. بدین ترتیب با تمرکز بر فرایند جانشینی می‌توان به بررسی شایستگی‌های موردنیاز جانشینان برای تداوم و توسعه کارآفرینی در نسل بعدی بنگاه و نیز روش‌های پرورش این شایستگی‌ها در جانشینان پرداخت.

منابع

- مقیمی، سید محمد، سید امیری، نادر، عوامل مؤثر بر رشد و توسعه شرکت‌های خانوادگی استان تهران: پژوهشی در دو صنعت نساجی و نفت، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۸، تابستان ۱۳۸۹، ص ۹۵-۷۷.
- Aronoff, C. (2004). Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival. *Family Business Review*, 17(1), 55-59.
- Aronoff, C. & Ward, J. (2000). Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. *Family business leadership series* 12, Marietta, GA: Business Owner Resources.
- Balkin, D. B., Markman, G. D., & Gomez-Mejia, L. R. (2000). Is CEO pay in high technology firms related to innovation?. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1118-1129.
- Barach, J., & Ganitsky, J. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99.

- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77.
- Burgelman, R. A., & Valikangas, L. (2005). Managing Internal Corporate Venturing Cycles. *MIT Sloan Management Review*, 46(4): 26-34.
- Cabrera- Suarez, K., De Saa- Perez, P., & Garcia- Almeida, D. (2001), The succession process from a resource- and knowledge- based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business*. New York: Palgrave.
- Carter J. III, & Justis, R. (2009). The development of successors from followers to leaders in small family firms. *Family Business Review*, 22(2), 109-124.
- 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, 555-75.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1): pp. 19-34.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4), 331-338.
- Churchill, N.C. & Hatten, K.J. (1987). Non-met-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Covin, J. O., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & Sexton, D.L. (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 309- 327). Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Craig, J. & Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-11.
- Day, G.S., (1990). *Market Driven Strategy, Processes for Creating Value*. The Free Press, New York.
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: current research practice and

- suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 81–100.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351–378.
- Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W. & Zellweger, T.M. (2009). Examining the entrepreneurial tendencies of family firms: does the stewardship perspective explain differences? Working Paper Family Business Center, University of St. Gallen, Switzerland.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Feltham, T.S., Feltham, F. & Barnett, J.J. (2005). The dependence of family businesses on a single decision-maker. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 1-15.
- Fletcher, D. Melin, L., & Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business—A review and suggestions for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 127–131
- Gallo, M. (1995). The role of family business and its distinctive characteristic behaviour in industrial activity. *Family Business Review*, 8(2), 83-97.
- Goldberg, S. D., & Woolridge, B. (1993). Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 6(1), 55–73.
- Goshal, S. & Bartlet, C. A. (1995). Changing the role of top management: Beyond structure to processes. *Harvard Business Review*, 73(1), 86-96.
- Gudmundson, D., Hartman, E.A., & Tower, C.B. (2003). Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 1-18.
- Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223–237.
- Habbershon, T.G., & Williams. M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Hall, A., L. Melin, and M. Nordqvist. 2001. Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193–208.

- Hayton, J. C., (2005), Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 21–41.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9–24.
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko, & S. A. Zahra. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 49–63.
- Ibrahim, A., Soufani, K., Poutziouris, P., & Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: The role of education and training. *Education & Training*, 46(8/9), 474-480.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 19-46.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., Morris, M. H., (2006), A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10-17.
- Kaplan, R.S, Norton, D.P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review*, 52-63.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(6), 809–830.
- 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 family firms. *Family Business Review*, 21(1), 1–14.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level manager's entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(6), 699–716.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001), The power of entrepreneurial outcomes: Insights from Acordia, Inc. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60–71.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V., & Hornsby, J.S., (1990), Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue), 49-58.

- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- 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.
- Laursen, K., & Foss, N. J., (2003), New HRM practices, complementarities, and the impact on innovative performance, *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243–263.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- McCann, J.E., Leon-Guerrero, A.Y. & Haley, J.D. (2001). Strategic goals and practices of innovative family businesses. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 50-59.
- Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M., Barnett, T. (2010). The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 200–209.
- Miles, G., Heppard, K.A., Miles, R.E., & Snow, C.C. (2000). Entrepreneurial strategies: The critical role of top management. In G.D. Meyer & K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy* (pp. 101–114). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. C., (2011), *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, South-Western/Thomson Publishers.
- Naldi, L., M. Nordqvist, K. Sjoberg, & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–48.
- Parada, M. J., Viladás, H. (2010), *Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses*. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 166 – 172.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pieper, T.M., & Klein, S.B. (2007). The Bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business*. South-Western Cengage Learning.
- Rauch, A., J. Wiklund, G.T. Lumpkin & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–87.

- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *Journal of Private Equity*, 7(3), 68-76.
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-76.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 14, 13-28
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., Pieper, T. M. (2010). The role of family ownership in international entrepreneurship: exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38(1), 15-31.
- Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-28.
- Spradley, J. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Tidd, J., Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change*. John Wiley & Sons.
- Ward, J.L. 1987. *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Yin , R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). London: Sage.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zahra, S.A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.
- Zahra, S.A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- 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.
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial Orientation in long lived Family Firms. *Small Business Economics Journal*. 38(1), 68-74.

