



## ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی

رضا فدائی کیوانی<sup>۱</sup>

محمد عزیزی<sup>۲</sup>

علی بدیع زاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۸/۲۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۱۱/۰۷

### چکیده

با وجود اهمیت و جایگاه کسب و کارهای خانوادگی در اشتغالزایی و افزایش درآمد و توسعه اقتصادی جوامع، شواهد بسیاری مبنی بر عمر کوتاه و فروش یا تعطیلی این نوع از کسب و کارها بعد از یک نسل وجود دارد و درصد کمی از آنها به نسل‌های بعدی منتقل می‌شوند. از این رو هدف تحقیق حاضر ارائه الگویی است که بر اساس آن بتوان پایداری کسب و کارهای خانوادگی در ایران را تبیین نمود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، و از لحاظ ماهیت، پژوهشی توصیفی - پیمایشی می‌باشد و در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش تحقیق داده بنیاد انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق و غیرساختار یافته بوده و به منظور گردآوری اطلاعات، با به کارگیری روش نمونه‌گیری گلوله برفی با ۱۲ نفر از خبرگان، مدیران و صاحبان کسب و کارهای خانوادگی مصاحبه انجام شد. سرانجام پس از طی کدگذاری‌های سه‌گانه باز، محوری و انتخابی، مدل مفهومی تحقیق بر اساس مدل پارادایمی طراحی شد. یافته‌های این تحقیق بیانگر آنست که این مدل در قالب ۹ مقوله اصلی و ۲۵ متغیر شامل پایداری کسب و کار خانوادگی به عنوان هسته یا مقوله‌ی اصلی مدل؛ متغیرهای علی (پویایی خانوادگی، اخلاق‌گرایی، سرمایه مالی، سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی)؛ متغیرهای زمینه‌ای (ویژگی‌های فردی و مهارت-های رهبری، توانمندسازی، نهادهای حاکمیتی و ساختار مناسب)؛ شرایط محیطی (پایداری محیطی، شرایط بازار و حمایت‌های دولتی)؛ مقولات راهبردی (اهداف و چشم‌انداز بلندمدت، بهبود مستمر، نوآوری و توسعه کسب و کار، ریسک‌پذیری خانوادگی، نرخ بازگشت سرمایه، جانشین‌پروری همچنین توانایی و تمایل جانشین) و نهایتاً مقولات پیامدی (متغیرهای سودآوری بلندمدت، اشتغال پایدار، انسجام خانوادگی و کمک به اقتصاد و رفاه جامعه) قرار گرفت.

### کلمات کلیدی

کسب و کار خانوادگی، پایداری کسب و کارهای خانوادگی، تئوری داده بنیاد، مدل پارادایمی

۱- گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. Reza.fadaei52@yahoo.com

۲- گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول) m\_azizi@ut.ac.ir

۳- گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. abadizadeh@gmail.com

## ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی/فدائی کیوانی، عزیزی و بدیع زاده

### مقدمه

در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه کسب و کارهای خانوادگی<sup>۱</sup> بخش مهمی از نهادهای تجاری هستند که سهم قابل توجهی در ایجاد تولید ناخالص داخلی کشور و ایجاد فرصت‌های شغلی دارند (لوسناکوا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). در سراسر جهان، شرکت‌های خانوادگی نقش مهمی در ثبات، توسعه و پایداری اقتصاد ملی دارند و یکی از مهمترین عوامل ایجاد ثروت و استخدام نیروی کار محسوب می‌شوند (شولز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). کسب و کار خانوادگی ۹۰-۷۰ درصد از تولید ناخالص داخلی جهان را تشکیل می‌دهد و بیش از نیمی از کل اشتغال کشورهای در حال توسعه و حداقل دو سوم مشاغل در سراسر جهان را شامل می‌شوند (دیویس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴، عودا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). در ایران بیش از ۹۰ درصد بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی هستند (سعیدی، ۱۳۹۳) و شرکت‌هایی از قبیل گلرنگ، مادیران، بهروز، بوتان و مجموعه شرکت‌های دریانی‌ها در صنایع مختلف و سایر شرکت‌های خانوادگی، نقش قابل توجهی در اقتصاد غیردولتی ایران دارند. با توجه به این موارد می‌توان دریافت که رشد و یا شکست کسب و کارهای خانوادگی به طور مستقیم در وضعیت اقتصادی جوامع تاثیرگذار بوده و همچنین شکست و تداوم نداشتن حیات این شرکت‌ها می‌تواند صدمات جبران ناپذیری بر پیکره اقتصادی جوامع وارد کند (صادقی، ۱۳۹۴).

علی‌رغم اهمیت و جایگاه کسب و کارهای خانوادگی در توسعه اقتصادی و افزایش درآمد جوامع، اغلب کسب و کارهای خانوادگی بر اساس اصول صحیح کسب و کار شکل نمی‌گیرند و پایه و اساس شکل‌گیری و سازماندهی آنها علائق و روابط خانوادگی می‌باشد. و رشد و پایداری آنها در کشورهای مختلف از جمله ایران با تردیدهای فراوانی همراه شده است. شواهد بسیاری مبنی بر فروش یا تعطیلی کسب و کارها بعد از یک نسل وجود دارد و درصد کمی از آنها به نسل‌های بعدی منتقل می‌شوند. آمارها نشان می‌دهد که تنها ۳۰ درصد از کسب و کارهای خانوادگی در نسل دوم بقا می‌یابند و از این گروه تنها ۱۰ درصد به نسل سوم می‌رسند و از کل کسب و کارهای خانوادگی، کمتر از ۴ درصد به نسل چهارم می‌رسند (گیل و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). طبق آمار موجود در ایران، حدود ۲۳ درصد از واحدهای کوچک، در سال اول و تقریباً ۴۲ درصد در پایان سال پنجم از شروع فعالیت به دلایل مختلفی با ناکامی و عدم پایداری مواجه شده و ناچار به توقف فعالیت شده‌اند. (پارساپور و همکاران، ۱۳۹۶). به این ترتیب بسیاری از این کسب و کارها از عمر طولانی مدت برخوردار نبوده و در اکثر موارد با اولین تغییر نسل از بین می‌روند. عدم پایداری مهمترین نگرانی‌ها و چالش اصلی کسب و کارهای خانوادگی است که برنامه‌ریزی دقیق و ارائه الگوی مناسب جهت پایداری آنها و کمک به رشد کل اقتصاد جامعه بسیار حیاتی می‌باشد (رودریگو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). اقدامات پایدار در حوزه کسب و کارهای خانوادگی می‌تواند به طور بالقوه

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

منجر به روابط قوی با ذینفعان و ایجاد یا تقویت شهرت مثبت گردد. این در حالی است که اغلب کسب و کارهای خانوادگی بر اساس اصول صحیح کسب و کار شکل نمی‌گیرند و پایه و اساس شکل‌گیری و سازماندهی آنها علائق و روابط خانوادگی می‌باشد. در فرایند دستیابی به پایداری کسب و کارهای خانوادگی، مالکان کسب و کار خانوادگی نباید تنها بر اهداف کوتاه مدت تمرکز کنند بلکه تلاش برای اهداف بلند مدت می‌تواند یک رویکرد سالم برای شرکت‌های خانوادگی باشد (میمیلی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). همچنین نباید از اهرم‌هایی همچون فرهنگ خانوادگی، اجتماعی سازی و اندازه کسب و کار و تجارب خارجی غافل ماند (گیل و همکاران، ۲۰۱۷). در راستای موفقیت و اعتلای کسب و کارهای خانوادگی، مطالعات بسیاری انجام شده است که اغلب آنها به شاخص‌های موفقیت در کسب و کارهای خانوادگی و به متغیرهای پیشین آن پرداخته‌اند. این مطالعات ما را به این نقطه می‌رساند که معیارهای مالی، تنها معیار موفقیت در کسب و کارهای خانوادگی نیستند، بلکه در کنار معیارهای مالی، یکسری معیارهای خانوادگی نیز مطرح می‌شود که برای خانواده مهم هستند، و هدف این شرکت‌ها دستیابی به ترکیبی معقول از اهداف کسب و کار و اهداف خانوادگی اعم از اهداف مالی و غیرمالی است (ایراندوست و همکاران، ۱۳۹۲). بسیاری از شرکت‌های خانوادگی ممکن است به دنبال دستیابی به اهدافی چون اتحاد، پیوستگی و اشتغال برای خانواده بوده و حداکثرسازی سود به عنوان هدف اصلی نباشد بلکه دستیابی به اهداف خانوادگی منجر به حفظ ثروت اجتماعی - عاطفی شده و از دست دادن آن منجر به کاهش صمیمیت و ناتوانی در دستیابی به انتظارات خانوادگی گردد (گومز و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷). کسب و کارهای خانوادگی رابطه‌ی منحصر به فردی با زمان، میراث و فرهنگ آبا و اجدادی و همچنین بیم از آینده دارند (دود و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳).

اوهارا<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۴) از وحدت خانواده و تعهد به میراث، به عنوان اصول اساسی بقاء نام می‌برد و معتقد است که نقش‌های رهبری که آینده را خوب ترسیم کند، و عناصر انسانی و ویژگی‌های خانوادگی نقش اساسی را در موفقیت و تداوم کسب و کارهای خانوادگی دارد (ایران دوست و همکاران، ۱۳۹۲).

پایداری کسب و کار خانوادگی به روند مناسب جانشین‌پروری بستگی دارد. براساس نظر مورگان<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱)، حالت و استراتژی‌های مورد استفاده برای تسهیل انتقال نسلی از مالکیت و کنترل، تأثیر قابل توجهی بر پایداری و عملکرد شرکت‌های خانوادگی داشته است. تعیین جانشین ساختار یافته با نظم مناسب می‌تواند منجر به پایداری فعالیت و موفقیت کسب و کار در نسل بعد شود، و این در حالی است که ساختار ضعیف تعیین جانشین می‌تواند منجر به نزاع‌ها و چالش‌های جدی در نسل بعد کسب و کار شده و نهایتاً نتیجه‌ای جز فروپاشی یا شکست کسب و کار نداشته باشد. از این رو برای اطمینان از

## ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی/فدائی کیوانی، عزیزی و بدیع زاده

موفقیت در امر انتقال نسل و پایداری مشاغل خانوادگی برنامه‌جانشینی باید توسط بنیانگذار مشاغل آغاز و به طور مداوم حتی پس از یک انتقال تجاری موفق به روز شود (شارما و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳) به دلیل فرهنگ‌های اجتماعی و شرایط اقتصادی و اجتماعی متفاوت در کشورها و جوامع مختلف، عوامل مؤثر بر عملکرد، موفقیت و یا شکست کسب و کارهای خانوادگی می‌تواند متفاوت باشد. از این رو و با توجه به بررسی‌های اولیه به عمل آمده، در حال حاضر مرجع علمی دقیق و جامعی در خصوص علل شکست کسب و کارهای خانوادگی در کشور ایران و مدل پایداری چنین کسب و کارهایی وجود ندارد. از این رو، طراحی مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی در کشور، نه تنها به پر شدن خلاء مطالعاتی موجود کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به رشد اینگونه کسب و کارها و ارائه راه کارهای مناسب به مدیران ارشد کشور در جهت ارتقاء چنین بنگاه‌هایی، یاری رساند. جهت دستیابی به چنین مدل جامع و کاربردی، نیاز بود تا از توانمندی رویکرد کیفی استفاده شده، و به سمت طراحی یک مدل بومی پایداری کسب و کارهای خانوادگی در کشور گام برداشته شود. بر همین اساس، در این پژوهش جهت دستیابی به مدل مفهومی، سعی شده است تا از رویکرد کیفی استفاده گردد. بدین جهت، مصاحبه‌هایی عمیق با مدیران، صاحبان و خبرگان صاحب نظر در حوزه کسب و کار خانوادگی صورت گرفت تا مدل اولیه تحقق گردد. بر این اساس، می‌توان گفت تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به سؤالات اصلی زیر بوده است:

- شرایط علی مؤثر بر پایداری کسب و کارهای خانوادگی کدامند؟
- مقوله محوری مؤثر بر پایداری کسب و کارهای خانوادگی کدامند؟
- راهبردهای مؤثر بر پایداری کسب و کارهای خانوادگی کدامند؟
- شرایط مداخله گر مؤثر بر پایداری کسب و کارهای خانوادگی کدامند؟
- شرایط زمینه‌ای مؤثر بر پایداری کسب و کارهای خانوادگی کدامند؟
- پیامدهای مؤثر در پایداری کسب و کارهای خانوادگی کدامند؟

### **مبانی نظری و پیشینه پژوهش**

#### **کسب و کار خانوادگی**

مروری بر پژوهش‌های کسب و کارهای خانوادگی نشان می‌دهد که در مورد مفهوم آن هیچ اجماع جهانی وجود ندارد و به روش‌های مختلفی تعریف می‌شوند. اما اغلب محققان، هنگام تعریف کسب و کارهای خانوادگی از چهار مفهوم استفاده کرده‌اند: آیا گروه خانواده مالک بیش از ۵۰ درصد از سهام کسب و کار می‌باشد؛ آیا اعضای یک «گروه خویشاوندی عاطفی» شرکت‌شان را به عنوان کسب و کار

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

خانوادگی می‌بینند؛ آیا یک شرکت توسط اعضای یک گروه خانوادگی واحد مدیریت می‌شود؛ و نهایتاً آیا کسب و کار گذر مالکیت چند نسلی در نسل دوم و یا نسل‌های بعدتر داشته است (ایراندوست و همکاران، ۱۳۹۲). به این ترتیب عمده تعاریف در خصوص کسب و کار خانوادگی شامل مالکیت خانوادگی، دخالت خانوادگی، کنترل خانوادگی، و عزم برای باقی ماندن کسب و کار در خانواده و انتقال کسب و کار در میان نسل‌های آن است (اختر<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۶). کسب و کار خانوادگی، کسب و کارهایی هستند که قدرت و کنترل تصمیم‌گیری را به طور مستقیم یا غیر مستقیم در درون خانواده نگه داشته و حداقل یک عضو خانواده به طور فعال در مدیریت این سازمان مشارکت دارد (آلفونزو داو و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۸). لیتز ماهیت کسب و کار خانوادگی را قصد خانواده برای حفظ و کنترل کسب و کار پس از نسل کنونی بیان می‌کند. شرکت‌های خانوادگی شرکت‌هایی هستند که در آن اعضای متعدد از همان خاندان به عنوان صاحبان اصلی و یا مدیران، به صورت همزمان یا در طول عمر شرکت باشند (میلر و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۷). کسب و کاری خانوادگی است که توسط یک خانواده با قصد شکل دادن و پیگیری چشم‌انداز کسب و کار توسط ائتلافی غالب از اعضای یک خانواده یا تعداد کمی از خانواده‌ها، اداره و یا مدیریت شود، به شیوه‌ای که به طور بالقوه در سراسر نسل آن خانواده یا خانواده‌ها بتواند پایدار بماند (سادشماخ<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۸). از مزایای کسب و کارهای خانوادگی که شروع به کار می‌کنند، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- حفظ اصول انسانی در محل کار: شرکت‌های خانوادگی به راحتی می‌توانند سطوح بالاتری از حس انسان دوستی را نسبت به شرکت‌های معمولی از خود نشان دهند.
- توجه به عملکرد درازمدت: یک شرکت خانوادگی راحت‌تر از مدیران، که باید سالانه حساب پس بدهند، می‌تواند به کارهای درازمدت بیندیشند.
- تاکید بر کیفیت: شرکت‌های خانوادگی مدت‌هاست که سند حسنه ارائه کیفیت و بها دادن به مشتری را حفظ کرده‌اند (کلرمنس<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۵).

### **پایداری کسب و کار**

کمیسیون جهانی محیط زیست و توسعه، پایداری کسب و کار را تأمین نیازهای فعلی بدون به خطر انداختن توانایی نسل بعدی در تأمین نیازهای خود تعریف می‌کند (عودا و همکاران، ۲۰۱۸). پایداری کسب و کار، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلند مدت و نتیجه تداوم رضایت ذینفعان سازمان در طول زمان است (خیاطیان و همکاران، ۱۳۹۵). پایداری کسب و کار یکی از مولفه‌های با اهمیت و کلیدی جهت نفوذ در استراتژی‌های شرکت برای متناسب ساختن عملیات در راستای موفقیت

## ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی/فدائی کیوانی، عزیزی و بدیع زاده

بلند مدت در بازار رقابتی است (گومز و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۵). پایداری کسب و کار به منزله چشم‌انداز اقتصادی، برنامه‌ریزی کسب و کار، نظارت، ارزیابی و برقراری ارتباط با مشتریان و طیف گسترده‌ای از سایر ذینفعان است (کندو و همکاران<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۱). اغلب تعاریف ارائه شده از پایداری کسب و کار، بر روی تنظیمات صنعتی و محیط‌های سازمان و بازار که بر اثربخشی و مشروعیت اقدامات پایداری تأثیرگذار هستند، مطابقت دارد؛ لذا پایداری کسب و کار، به پیگیری و دستیابی به کامیابی در سازمان در زمینه محیط خارجی قابل تعریف است (میلر و همکاران<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۷). علاوه بر این، پایداری کسب و کار به عنوان حالتی که در آن نیازهای ذینفعان مستقیم و غیرمستقیم کسب و کار برآورده شده، بدون اینکه توانایی کسب و کار برای برآوردن نیازهای سهامداران آینده تحت تأثیر قرار گیرد نیز تعریف شده است. بر این اساس پایداری دو بعد مهم، توانایی در برآورده کردن نیازهای ذینفعان فعلی و حفظ توانایی برای برآورده کردن نیازهای ذینفعان آتی را شامل می‌شود (کاپیتو و همکاران<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۷).

جدول ۱: ابعاد پایداری کسب و کار

متغیر	ابعاد	منبع
پایداری کسب و کار	توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلند مدت	(خیاطیان و همکاران، ۱۳۹۵)
	تداوم رضایت ذینفعان سازمان در طول زمان	
	پیگیری و دستیابی به کامیابی در سازمان	(Memili et al, 2017)
	توانایی در برآورده کردن نیازهای ذینفعان فعلی	
	حفظ توانایی برای برآورده کردن نیازهای ذینفعان آتی	(Caputo et al, 2017)
	تعهد به کسب و کار	
	فرهنگ خانوادگی	(Jayantha, 2017)
	نظم خانوادگی	
	یکپارچگی خانوادگی	
	کارایی اقتصادی (نوآوری، رفاه، بهره‌وری)	شورای جهانی توسعه اقتصادی <sup>۲۳</sup>
	عدالت اجتماعی (فقر، جامعه، سلامت و سلامتی، حقوق بشر)	
	پاسخگویی زیست محیطی (تغییرات اقلیمی، استفاده از زمین، تنوع زیستی)	

مفهوم پایداری راجع به فعالیت شرکت‌ها در بردارنده تعهدات واحدهای تجاری نسبت به انجام اصلاحات اصولی جهت ساختن دنیایی عادلانه، همراه با رفاه و آسایش برای همگان است که در آن، محیط پیرامون و نیز فرهنگ اصلی مردم حفظ شده و سهم نسل‌های آینده نیز از این منابع باقی بماند (مرادزاده و همکاران، ۱۳۸۵؛ شرفی و همکاران، ۱۳۹۶). در گذشته پایداری کسب و کار بیشتر بر اشکال زیست محیطی و راهبردهای سبز تأکید داشت، ولی امروزه ابعاد و جنبه‌های مختلف و گسترده‌تری

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

نظیر جایگاه شرکت‌ها در محیط‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و روش‌های عملکرد آنها در این زمینه‌ها را نیز در بر می‌گیرد. پایداری شرکتی موجد ارزش‌هایی مثل روابط درازمدت شرکت‌ها، شفافیت، روابط بهتر با کارکنان و کارآیی منابع را ارائه می‌کند (مشیرزاده، ۱۳۹۱).

فعالیت‌های پایداری اغلب نیازمند تغییر ساختار شرکت با تعیین تکلیف منابع قبلی و کسب منابع جدید و بهره‌برداری و ترکیب این منابع هستند (سیرمون و همکاران<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۱). ولی اعضای خانواده ممکن است دارای علائق عاطفی به منابع تحت مالکیت خانواده باشند (کونینگ و همکاران<sup>۲۵</sup>، ۲۰۱۱). این پیوندهای عاطفی می‌توانند احتمال تغییر ساختاری را کاهش دهند که ممکن است برای بهره‌برداری از فعالیت‌های جدید از قبیل پایداری، الزامی باشند. پیوندهای عاطفی با منابع کنونی همچنین می‌تواند باعث کاهش تمایل شرکت‌های خانوادگی برای بهره‌برداری از فناوری‌های جدیدی باشد که برای رسیدن به پایداری، ضروری هستند. این امر به نوبه‌ی خود می‌تواند محدودکننده‌ی گستره‌ی برنامه‌های پایداری آنها شده و باعث شود از آموزش و دخیل کردن ذینفعان در تلاش‌های پایداری، اجتناب نمایند. اقدامات پایدار می‌تواند به طور بالقوه منجر به روابط قوی با ذینفعان و ایجاد یک شهرت خوب گردد. و تأثیر مستقیم جهت‌گیری‌های طولانی مدت بر شیوه‌های پایداری ناچیز است. این امر نشان می‌دهد که جهت‌گیری‌های بلند مدت تنها تأثیر محدودی بر شرکت‌های خانوادگی دارد. تعامل بین جهت‌گیری‌های بلند مدت و مالکیت خانوادگی بیشتر احتمال دارد که خود را در استراتژی‌ها و رفتارهای شرکت آشکار سازد. برای دستیابی به توسعه پایدار، مالکان کسب و کار خانوادگی نباید تنها بر اهداف کوتاه مدت تمرکز کنند. و تلاش برای اهداف بلند مدت ممکن است یک رویکرد سالم برای کسب و کارهای خانوادگی باشد (میلر و همکاران، ۲۰۱۷). پایداری کسب و کارهای خانوادگی به چشم‌انداز خانواده در قالب سندی شفاف؛ مالکیت؛ حاکمیت و ویژگی‌های لازم برای رهبری کسب و کار همچنین ساختارهای لازم برای اجرای برنامه جانشین پروری موثر و ارزش مدار به عنوان میراثی ماندگار؛ و فرهنگ کسب و کار بستگی دارد (لکووی و همکاران<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۴). انتخاب جانشین جوان و پر انرژی، به کارگیری و استخدام کارکنان واجد شرایط در پست‌های مختلف مدیریتی، تشویق فرزندان در مشارکت و توسعه، شفافیت و اعتماد در سیستم مالی و حسابداری، عدم تبعیض، فرصت‌های آموزشی مازاد برای کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری نقش حیاتی در پایداری کسب و کارهای خانوادگی دارد (چو و همکاران<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۷). از طرفی تصمیمات هیئت مدیره بر اخذ تصمیمات، ضامن پایداری کسب و کار است. علی‌الخصوص زمانی که این کسب و کار، یک کسب و کار خانوادگی باشد (جنیفر و همکاران<sup>۲۸</sup>، ۲۰۱۷). در حوزه شرکت‌های خصوصی، آن دسته از کسب و کارهای خانوادگی که بنیانگذار واحدی دارند در مقایسه با کسب و کارهایی که

## ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی/فدائی کیوانی، عزیزی و بدیع زاده

خانواده به صورت دسته جمعی بنیان نهاده‌اند، عملکرد بهتری دارند (لوپز و همکاران<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۵). متغیرهایی مانند گرایش مالکیت کسب و کار به رشد، نوع ساختار سرمایه، سطوح برنامه ریزی راهبردی، درصد سرمایه گذاری‌های خانواده در کسب و کار و سطح آموزش بر نرخ رشد کسب و کارهای خانوادگی تاثیر گذار هستند (متیو و همکاران<sup>۳۰</sup>، ۲۰۰۴).

وردهانا و همکاران<sup>۳۱</sup> (۲۰۲۰)، مقاله‌ای با عنوان "تحلیل پایداری صنعت آشپزی مبتنی بر خانواده در اندونزی" ارائه نمودند. یافته‌های پژوهش نشان داد که برای بقا و پایداری کسب و کار سه عامل مالکیت کسب و کار، فرهنگ قبیله ای و تعامل با کارکنان همچنین اصالت و منحصر به فرد بودن کالا و خدمات وجود دارد.

چیراپاندا<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهش خود با عنوان "شناسایی عوامل موفقیت برای پایداری کسب و کارهای خانوادگی در ژاپن" نشان داده‌اند که نوآوری، مزیت رقابتی، رهبری و مدیریت تیم و ایجاد روابط خوب با جامعه محلی مهمترین اقدامات برای دستیابی به جانشینی جهت پایداری در مشاغل خانوادگی می‌باشند.

تادو و چیگووی<sup>۳۳</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی به بررسی تأثیر حاکمیت خانواده بر پایداری و استمرار مشاغل خانوادگی در بوتسوانا پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که با وجود اهمیت حاکمیت شرکتی، بین حاکمیت و پایداری و استمرار مشاغل خانوادگی در بوتسوانا رابطه مثبت ضعیفی وجود دارد و ساختارهای حاکم بر خانواده هنوز به طور کامل توسط مشاغل خانوادگی پذیرفته نشده‌اند.

اوده و همکاران<sup>۳۴</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی با "عنوان عوامل تعیین کننده مرتبط با پایداری مشاغل خانوادگی در امارات متحده عربی: یک رویکرد AHP" به شناسایی و اولویت بندی عوامل مرتبط با پایداری کسب و کارهای خانوادگی بزرگ و متوسط در کشور امارات متحده عربی پرداخته است. به اعتقاد وی عوامل برنامه ریزی جانشینی، برنامه‌ریزی استراتژیک، حاکمیت شرکتی، رهبری، سرمایه و ارزش‌های خانوادگی و مشاوران شرکت‌های خانوادگی مهمترین عوامل موفقیت در پایداری مشاغل خانوادگی می‌باشند. همچنین نتایج تحقیق نشان دادند که مشاغل بزرگ خانوادگی در امارات متحده از عدم موفقیت انتقال آگاه بوده و دارای برنامه ریزی طولانی مدت و استراتژیک برای نسل‌های آینده خود هستند اما باید به سرمایه و ارزش‌های خانوادگی اهمیت بیشتری دهند و از طرفی کسب و کارهای متوسط بیشتر به بازده و سود کوتاه مدت توجه دارند و از اهمیت برنامه ریزی طولانی مدت غافل می‌باشند.

اینس هررو<sup>۳۵</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "مشارکت خانوادگی و کسب و کار خانوادگی پایدار: تحلیل تأثیرات بر استراتژی‌های تنوع" به بررسی نقش خانواده و انواع ریسک در استراتژی‌های تنوع



## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

انعطاف پذیری) کسب و کارهای خانوادگی پرداخته است. نتایج این تحقیق حاکی از نقش مهم متغیرهای خانوادگی بر رفتار کسب و کارهای خانوادگی کوچک و چگونگی اجتناب اینگونه شرکتها از ریسک تحت شرایط پایدار می باشد. این در حالی است که پایداری و بقای چنین شرکت‌هایی در محیط‌های غیر پایدار، در خطر می باشد. گیل و همکاران<sup>۳۶</sup> (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان "موفقیت کسب و کارهای خانوادگی" به شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای خانوادگی در کشور استرالیا بر روی کسب و کارهایی که چند نسل دست به دست شده بود پرداختند. به اعتقاد آنان چهار دسته عوامل، فرهنگ خانوادگی، اجتماعی سازی کسب و کار خانوادگی، تجارب خارجی و اندازه کسب و کار مهمترین عوامل در موفقیت کسب و کارهای خانوادگی می باشند.

اوتامی و همکاران<sup>۳۷</sup> (۲۰۱۷) به نقش الگوی جانشینی در موفقیت و پایداری کسب و کارهای خانوادگی پرداخته‌اند. نتایج تحقیق نشان دادند که شخصیت و حق مالکیت تاثیر قابل توجهی بر پایداری کسب و کارهای خانوادگی ندارد و سیستم خانواده و جانشینان خانوادگی به دلیل احترام و درک فرهنگ و ارزش خانوادگی همچنین توانایی، پویایی و قدرت مدیریت در کسب اعتماد خانوادگی تاثیر قابل توجهی بر پایداری کسب و کارهای خانوادگی دارند. به اعتقاد جوناس و مالت<sup>۳۸</sup> (۲۰۱۶) توانایی و تمایل برای نوآوری در میان شرکت‌های کوچک و متوسط خانوادگی در کشور آلمان دو عامل مکمل در موفقیت آنها محسوب می شوند. ماتيو و همکاران<sup>۳۹</sup> (۲۰۰۶) در تحقیقی نشان دادند متغیرهایی مانند گرایش مالکیت کسب و کار به رشد، نوع ساختار سرمایه، سطوح برنامه ریزی راهبردی، درصد سرمایه گذاری‌های خانواده در کسب و کار و سطح آموزش بر نرخ رشد کسب و کارهای خانوادگی تاثیرگذار هستند.

رادمنش و ملائی طوانی(۱۳۹۸)، در پژوهشی به بررسی تاثیر طبقه و سرمایه موروثی بر تداوم کسب و کار خانواده خجسته پرداخته و بیان کردند عامل سرمایه موروثی؛ چه در قالب مالی و عینی و چه در شکل انتزاعی؛ مثل نام و اعتبار خانوادگی، پشتوانه محکمی برای این کسب و کار بوده و توانسته تا اندازه زیادی، تداوم این بنگاه را تضمین کند.

شرفی و همکاران(۱۳۹۸)، پژوهشی تحت عنوان "طراحی مدل پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی در استان کرمانشاه" اصلی ترین عوامل تأثیرگذار بر پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی در استان کرمانشاه را عوامل درون سازمانی (متشکل از عوامل فردی و خانوادگی مدیر، عوامل مرتبط با بازاریابی، عوامل اقتصادی- مالی، عوامل تولیدی و ویژگی‌های محصول، عوامل مرتبط با ویژگی های کسب و کار و عوامل ارتباطی و اطلاعاتی) و عوامل برون سازمانی (متشکل از عوامل سیاسی- قانونی، زیرساختی- حمایتی و عوامل مرتبط با مداخلات ترویجی) معرفی کرده‌اند.

## ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی/فدائی کیوانی، عزیزی و بدیع زاده

ناظمی اردکانی و جنتی (۱۳۹۶) نشان دادند که یک تغییر اساسی در نحوه اداره و هدایت کسب و کارها بعنوان یک عامل ضروری برای افزایش پایداری شرکت در سطح یک شرکت یا صنعت خاص محدود نمی‌شود و می‌توان آن را به کل جامعه تعمیم داد. و ارائه یک مدل پایداری کسب و کار منجر به در نظر گرفتن جنبه‌های محیطی و اجتماعی در استراتژی‌ها، اهداف و فرآیندهای کسب و کار به عنوان مزیت رقابتی محسوب می‌شود. از نظر میر و همکاران (۱۳۹۵) پایداری کسب و کارهای خانوادگی به روند مناسب جانشین پروری بستگی دارد. بسیاری از این کسب و کارها با گذشت زمان و با خروج بنیان گذار به طور کامل حذف می‌شوند. پیشرفت‌های فنی در کنار سیاست‌های دولت و همچنین تحولات فرهنگی و اجتماعی بر تغییر روندهای جانشین پروری موثر بوده و به نظر می‌رسد که به منظور حفظ و صیانت از کسب و کارها، داشتن مدل مناسب و قابل اجرا و منعطف در زمینه جانشین پروری موجب خواهد شد که تکنیک‌ها و فنون تولید و ارایه خدمات از نسلی به نسل دیگر انتقال یافته و از به فراموشی سپرده شدن بسیاری از کسب و کارها که با فرهنگ و سنت جامعه عجین می‌باشند، جلوگیری شود. به اعتقاد هاشم آبادی و همکاران (۱۳۹۵) کسب و کار پایدار در محیط رقابت گریز و پیش بینی ناپذیر معضل دشوار پیش روی شرکت‌هاست. و یکی از شیوه‌های برون رفت از این معضل، تأکید بر مسئولیت‌های اجتماعی شرکت است. عزیزی و سلمانی بیدگلی (۱۳۹۵) بیان داشتند اعتماد در شرکت‌های خانوادگی زودتر شکل می‌گیرد و از طریق سازوکاری غیر مستقیم بر عملکرد شرکت‌های خانوادگی تأثیر دارد. اعتماد، تعهد و از خود گذشتگی کارکنان و کارگران را افزایش می‌دهد و باعث شکل‌گیری رفتار مباشرتی می‌شود و مجموعه این شرایط عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد. به اعتقاد هاشم آبادی و همکاران (۱۳۹۵)، کسب و کار پایدار در محیط رقابت گریز و پیش بینی ناپذیر معضل دشوار پیش روی شرکت‌هاست. و یکی از شیوه‌های برون رفت از این معضل، تأکید بر مسئولیت‌های اجتماعی شرکت است. علاوه بر این، اسدزاده و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند عوامل محیطی تأثیر بسزایی در موفقیت و عملکرد کسب و کارهای خانوادگی دارند، بخصوص بر عوامل محیطی مالی و عوامل ساختاری موجود تأکید فراوانی شده است و همچنین از عوامل فرهنگی، اجتماعی بعنوان عوامل اصلی تأثیر گذار بر توسعه صنعت توریسم نام برده شده است. در پژوهشی دیگر، صامعی و فیض بخش (۱۳۹۳) به اثبات رساندند که کسب و کارهای خانوادگی از چهار روش اصلی برای جانشین‌پروری استفاده کرده‌اند: تحصیلات و آموزش رسمی، کار کردن درون یا بیرون بنگاه خانوادگی، پرورش در خانواده، و منتورینگ. در همین راستا، ایراندوست و همکاران (۱۳۹۲) به اثبات رساندند که عواملی از قبیل ارتباطات اثرگذار، داشتن چشم‌انداز و برنامه‌ی

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

راهبردی دراز مدت و حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت کسب و کار می‌توانند اثر کلیدی بر روی عملکرد کسب و کارهای خانوادگی داشته باشند.

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، پیمایشی اکتشافی می‌باشد. و از روش نظریه داده بنیاد<sup>۴۰</sup> به عنوان روش پژوهش استفاده می‌شود. روش گراندد تئوری یا نظریه داده بنیاد، یک شیوه پژوهش کیفی است که به پژوهشگر این امکان را می‌دهد در مواردی که امکان تدوین فرضیه وجود ندارد، بجای استفاده از تئوری‌های از پیش تعریف شده خود به تدوین یک تئوری جدید اقدام کند. به عبارتی در این روش با استفاده از یک دسته داده‌ها نظریه‌ای تکوین می‌یابد و محقق را قادر می‌سازد تا بتواند مباحث مخصوصی را که با یکدیگر ارتباط عمیقی دارند بدون آن که متغیرهای مستقل و وابسته را مقدر نماید مورد شناسایی قرار دهد (متشیو<sup>۴۱</sup>، ۲۰۱۰).

جامعه آماری در این تحقیق، گروهی از خبرگان شامل مشاوران، مدیران و صاحبان کسب و کارهای خانوادگی هستند که به روش گلوله برفی<sup>۴۲</sup> انتخاب شده‌اند. این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری<sup>۴۳</sup> محقق ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آید، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شود (طاهری و همکاران، ۱۳۹۲). روش جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه‌های عمیق و غیر ساختاریافته با خبرگان بود. در این مصاحبه‌ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه شونده‌گان، بصورت کاملاً غیر مستقیم سؤالاتی در خصوص زمینه‌های پایداری کارآفرینی و کسب و کار، عوامل محیطی مؤثر بر آن، عواقب این پدیده و ... مطرح نموده و از این طریق مفاهیم اولیه را جهت طراحی مدل کسب نماید. در این مطالعه با ۱۲ نفر مصاحبه شد که از مصاحبه ۹ به بعد در اطلاعات دریافته تکرار مشاهده شده است، اما برای اطمینان تا مصاحبه دوازده ادامه یافت. از ۱۲ نفر شرکت کننده در این مصاحبه، ۱۱ نفر مرد و یک نفر زن بودند و همه آنها در این زمینه بیش از ده سال فعالیت داشتند و ۴ نفر دارای مدرک دکتری یا دانشجوی دکتری و ۸ نفر نیز دارای مدرک کارشناسی یا کارشناسی ارشد بودند.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تحلیل و کدگذاری داده‌ها که مهمترین و اصلی‌ترین فرایند در نظریه داده بنیاد است پس از گردآوری داده‌های مصاحبه ای و متنی، در سه گام کدگذاری باز<sup>۴۴</sup>، کدگذاری محوری<sup>۴۵</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۴۶</sup> صورت می‌گیرد.

## ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی/فدائی کیوانی، عزیزی و بدیع زاده

نخستین مرحله تحلیل داده‌ها کدگذاری باز است. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که از طریق آن مفهوماها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند (لی ۴۷، ۲۰۰۱). این مرحله باز نامیده می‌شود چرا که پژوهشگر با ذهنی باز به نام گذاری مقوله‌ها می‌پردازد و محدودیتی برای تعداد شناسه‌ها و مقوله‌ها قائل نمی‌شود (امیدی کیا و همکاران، ۱۳۹۱). در این مرحله از تجزیه و تحلیل، محقق بعد از انجام هر مصاحبه با بررسی چندباره آن، مفاهیم موجود در متن مصاحبه را استخراج و کدگذاری به صورت دستی صورت گرفت. در مجموع از ۱۲ مصاحبه صورت گرفته، ۱۷۳ مفهوم اولیه استخراج گردید. بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آنها و حذف مفاهیم تکراری، ۱۰۹ مفهوم نهایی شناسایی شد. جدول شماره ۲ ضمن ارائه بخشی از مصاحبه‌ها چگونگی کدگذاری باز و استخراج مفاهیم اولیه را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نمونه کدگذاری باز و استخراج کدهای اولیه

کد مصاحبه	نقل قول مصاحبه	مفاهیم اولیه استخراج شده
۱ م	تجربیات نشان داده است که اگر کسب و کار خانوادگی بتواند در درون خود برای مدیریت ارشد جایگزین پروری انجام دهد، شانس برای بقا و پایدار ماندن بسیار بیشتر خواهد بود. البته این مستلزم هم فکر و هم دل بودن اعضای کسب و کار خانوادگی از لحاظ دیدگاه بلند می‌باشد. در این گونه کسب و کارها، ارزش‌های مشترک خانوادگی می‌تواند مانند چسب و اتصال عمل کرده و استحکام کسب و کار را موجب شود. البته مسائل مالی نیز در تدام چنین کسب و کارهایی مهم است. اگر کسب و کار از نرخ بازگشت سرمایه مناسب برخوردار باشد، شانس بقا و تداومش زیاد خواهد بود. گفتنی است که مانند هر سازمان یا شرکت موفق، کسب و کارهای خانوادگی نباید از اصل توانمندسازی کارکنان و نیروهای خود غافل بمانند. چراکه آنها نیز مانند هر نیروی کار دیگر، نیاز به یادگیری و رشد دارند. و نکته آخری که باید اضافه کنم (که البته از یکی از مقالات خارجی به روز برداشت کرده‌ام) این است که در صناعی که در آنها نرخ ارائه نوآوری در محصولات و تکنولوژی‌ها بالاست، پایداری کسب و کارهای خانوادگی سخت خواهد بود.	عدم وجود مشکل جایگزین مناسب در کسب و کار خانوادگی همفکر و هم عقیده بودن اعضای خانواده نرخ صعودی بازگشت سرمایه شکل‌گیری ارزش‌های مشترک (مذهبی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی) در میان اعضای کسب و کار خانوادگی در نظر گرفتن دوره‌های آموزشی و مهارتی برای کارکنان سطح نوآوری‌های صنعت
۲ م	شما نمی‌توانید کسب و کاری را پیدا کنید که یکی از اهداف اصلی آن، بقا و پایداری و استمرار در کسب و کار نباشد. همه آنها به دنبال و به امید پایداری در سالهای متمادی هستند. و همه آنها امیدوار به بازگشت سرمایه‌گذاری خود می‌باشند در بحث پایداری اینگونه کسب و کارها، قدرت تحلیل شرایط و اتفاقات محیطی بسیار مهم و سرنوشت ساز است که باید مد نظر مدیران ارشد قرار گیرد. همچنین، گاهی لازم است علاوه بر سرمایه‌گذاری اولیه، جهت بقا و یا جهت توسعه و بهبود، سرمایه‌های دیگری نیز به صورت نقد توسط اعضا وارد کسب و کار شود.	تداوم کسب و کار خانوادگی برای سال‌های زیاد، امید به پایداری کسب و کار خانوادگی در میان اعضا زیاد باشد امیدواری صاحبان کسب و کار خانوادگی به بازگشت سرمایه سرمایه نقدی اولیه سرمایه‌های نقدی ثانویه قدرت مدیران کسب و کار خانوادگی در تحلیل شرایط محیطی

**فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰**

<p>تجربه قبلی خانواده در مدیریت یک بنگاه اقتصادی حضور نیاکان اعضای کسب و کار خانوادگی در بازار و تجارت تجربه اعضای کسب و کار خانوادگی از کار در دیگر شرکت‌های تجاری اعتقاد اعضای کسب و کار خانوادگی به پرورش مدیر در میان نسل‌های جوانتر خانواده</p>	<p>تجربه در هر کاری می‌تواند راهگشا باشد. در مدیریت کسب و کارهای خانوادگی نیز اگر اعضای خانواده (و حتی نیاکان آنها) از قبل تجربه راه‌اندازی، مدیریت و یا حضور در کسب و کاری را داشته باشند، کمک بسزایی به آنها می‌کند. همچنین پیروی از فلسفه مدیریت ژاپنی و اعتقاد اعضای کسب و کار خانوادگی به بهبود تدریجی در همه امور سازمانی نیز، یکی از ویژگی‌های مهم در پایداری اینگونه بنگاه‌ها بشمار می‌رود. بحث حکمرانی در کسب و کارهای خانوادگی نیز بسیار مهم است و برخی از خانواده‌ها اعتقاد دارند که باید از میان اعضای خانواده، مدیرانی را برای آینده کسب و کار پرورش دهند که البته در بسیاری از موارد نیز این کار به پایداری کسب و کار کمک کرده است. در مجموع، چنین کسب و کارهایی اغلب بسیار به اقتصاد و معشت خانواده‌های مشمول کمک می‌کند و همین امر نیز بر امیدواری و تلاش آنها در جهت پایدار نگه داشتن کسب و کار می‌افزاید.</p>	<p>۳ م</p>
<p>مهارت‌های ارتباطی مهارت‌های تصمیم‌گیری مهارت‌های فنی و تخصصی مهارت‌های کارآفرینی ایجاد مشارکت ایجاد انگیزه عدالت رعایت انصاف مسئولیت‌پذیری</p>	<p>به اعتقاد من رهبری و هدایت در هر کسب و کاری از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. فردی که مسئولیت کسب و کار را بر عهده می‌گیرد باید ضمن برخورداری از مهارت‌های مدیریتی، و ارتباطی، و کارآفرینانه کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت دهد و نسبت به بهبود وضعیت کاری و معیشتی اعضا اعم از خانواده و غیر خانواده مسئولیت‌پذیر باشد. با رعایت انصاف و عدالت در پرداخت حقوق و مزایا و با رفتار سخاوتمندانه با کارکنان موجبات انگیزش آنان را فراهم آورد و اعضا نیز کسب و کار را از آن خود دانسته و با سعی و تلاش بیشتر و احساس مسئولیت در قبال پایداری بودن کسب و کار به گونه‌ای آینده خود را رقم خواهند زد.</p>	<p>۴ م</p>
<p>پرتلاش بودن اعضای خانواده قدرت خانواده برای تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان سطح نوآوری‌های صنعت اعتقاد اعضای کسب و کار خانوادگی به بهبود تدریجی در امور مختلف هدفمند بودن و داشتن استراتژی در نظر گرفتن دوره‌های آموزشی و مهارتی برای کارکنان کسب و کار خانوادگی اعتقاد اعضای کسب و کار خانوادگی به بهبود مستمر در امور مختلف</p>	<p>در ابتدا باید عرض کنم که کسب و کارهای خانوادگی اگر بتوانند به صورت پایدار و رو به رشد به حیات خود ادامه دهند، شاخصهای مهم اقتصاد کلان از جمله سرانه تولید ناخالص ملی کشور را بهبود خواهند داد. بنابراین یکی از بازیگران اصلی اقتصاد کشور هستند. اما نکته مهم این است که اگر شما با مدیران خیلی از کسب و کارهای خانوادگی صحبت کنید، در بهترین حالت تنها برای یکی دو سال آینده خود برنامه‌هایی را ترسیم کرده‌اند و دیدگاه بلند مدت مدون و مشخصی هنوز ترسیم نکرده‌اند. این نکته باید بسیار مهم تلقی شود. چراکه باتوجه به نوآوری‌های صنعت و شرایط نامطمئن محیطی حاکم بر اینگونه کسب و کارها، مدیران کسب و کارهای خانوادگی و در واقع هسته اصلی خانواده باید قدرت برنامه‌ریزی بلندمدت و تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان را دارا باشند. یک جاهایی کسب و کار خانوادگی بر سر دوراهی یا چندراهی‌هایی قرار می‌گیرد که آنجا جسارت و ریسک‌پذیری اعضای خانواده می‌تواند بقا یا سقوط کسب و کار را تعیین کند. نکته بسیار مهم دیگر سرمایه‌گذاری بر روی</p>	<p>۵ م</p>

### ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی/فدائی کیوانی، عزیزی و بدیع زاده

<p>نقش کسب و کارهای خانوادگی پایدار در تقویت سرانه تولید ناخالص ملی کشور</p> <p>تجربه اعضای کسب و کار خانوادگی از کار در دیگر شرکت‌های تجاری امیدواری اعضاء به سودآوری کسب و کار خانوادگی به صورت بلندمدت پشتکار اعضای خانواده</p>	<p>منابع انسانی و توجه به توانمندسازی آنهاست که می‌تواند از طریق شرکت دادن آنها در دوره‌های آموزشی و مهارتی انجام پذیرد. عامل مهم دیگری که می‌تواند در پایداری اینگونه کسب و کارها مهم باشد، تجربیات قبلی خانواده در راه‌اندازی و مدیریت کسب و کار است. صبر و تحمل اعضای خانواده در طی کردن فرایند رشد نیز بسیار اهمیت دارد. یعنی هسته خانواده نباید به دنبال جهش‌های ناگهانی در فروش باشند، بلکه باید از فلسفه بهبود تدریجی و مستمر تبعیت کنند و با صبر و حوصله اما به صورت همه جانبه، در جهت بهبود و پیشرفت گام بردارند. اگر دقت کرده باشید برخی از خانواده‌ها به پشتکار و همت شهره هستند. اینگونه فرهنگ‌ها و خصلت‌ها، در کسب و کار چنین خانواده‌هایی نیز نقش آفرینی می‌کنند.</p>
--	---

در دومین مرحله، کدگذاری محوری انجام شد. کدگذاری محوری فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد (لی، ۲۰۰۱). پژوهشگر در کدگذاری محوری با طرح پرسش‌هایی درباره مقوله که عموماً مشخص کننده نوعی رابطه است به داده‌ها رجوع کرده، به بررسی حوادث و وقایعی که مؤید یا ردکننده پرسش‌ها است، می‌پردازد. در این مرحله، سعی شد تا با توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته بندی کلی‌تری به نام "مقوله‌ها" ایجاد گردد، و مفاهیم هم‌سنخ و هم‌راستا، در دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند، شناسایی ۲۵ مقوله اصلی بود که به همراه مفاهیم مربوطه، در جدول (۳) قابل مشاهده می‌باشند:

جدول ۳: مقوله‌های حاصل از کدگذاری محوری

مفهوم (کدگذاری باز)	مقوله (کدگذاری محوری)	مقوله کلی
اعتقاد اعضای کسب و کار خانوادگی به پرورش مدیر در میان نسل‌های جوان‌تر خانواده	جانشین پروری	برنامه جانشینی
وجود مکانیزم مشخص جانشین پروری در کسب و کار خانوادگی		
عدم وجود مشکل جایگزین مناسب در کسب و کار خانوادگی		
انتخاب صحیح و شایسته جانشین		
انتقال بهنگام مدیریت به نسل بعدی		
انتقال تدریجی مدیریت به نسل بعدی	توانایی و تعالی جانشین	
علاقه جانشین برای تصاحب مشاغل خانوادگی		
مهارت و سابقه کار قبلی		
آداب و معاشرت خانوادگی و تجاری		

**فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰**

توانایی و شایستگی حضور در مشاغل خانوادگی		
انگیزه یادگیری و رشد مستمر کسب و کار		
استفاده از دانش و مهارت‌های نسل قبل		
دارا بودن بیانیه مأموریت	اهداف و چشم انداز بلند مدت	
هدفمند بودن و داشتن استراتژی		
آینده‌نگری مدیران کسب و کار خانوادگی		
سرمایه‌گذاری بلند مدت		
روشن بودن اهداف و اولویت‌ها		
آرمان‌گرایی و پیگیری اهداف		
تعهد خانواده در مورد استمرار کسب و کار		
عرضه مستمر محصولات و خدمات جدید		
استفاده از فناوری‌های جدید		
ورود به بازارهای جدید و بازارهای بین‌المللی		
حمایت از نوآوری		
دانش و قدرت مدیران کسب و کار خانوادگی در تحلیل شرایط محیطی	ریسک‌پذیری خانوادگی	
قدرت خانواده برای تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان		
هم‌نظر بودن خانواده در خصوص لزوم ریسک‌پذیری در کسب و کار		
حمایت اعضای کسب و کار خانوادگی از ریسک‌پذیر بودن مدیر عامل		
اعتقاد اعضای کسب و کار خانوادگی به بهبود تدریجی در امور مختلف	بهبود مستمر	
اعتقاد اعضای کسب و کار خانوادگی به بهبود مستمر در امور مختلف		
توجه مداوم به کیفیت		
بهبود فناوری، فرایندها و کالاها		
بهبود مستمر نرخ رشد فروش		
بازگشت کامل سرمایه اولیه		
بازگشت درصد بالایی از سرمایه اولیه	نرخ بازگشت سرمایه	
نرخ صعودی بازگشت سرمایه		
امیدواری صاحبان کسب و کار خانوادگی به بازگشت سرمایه		
حداکثرسازی ارزش سرمایه‌گذاری ذینفعان		
هیئت مدیره	حاکمیت شرکتی	
کمیته اجرایی		
شورای خانواده		
اساسنامه خانوادگی		
هیئت مشاوران		
تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های حاکمیتی	صلاح	تاریخ

### ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی/فدائی کیوانی، عزیزی و بدیع زاده

پاسخگو بودن در برابر ذینفعان			
استقلال در تصمیم‌گیری			
نظارت و ارزیابی منصفانه بر عملکرد کسب و کار			
شفافیت در هزینه‌ها و درآمدها و تقسیم سود			
ایجاد مشارکت	ویژگی‌های فردی و شخصیتی	رهبری و مدیریت کسب و کار	
ایجاد انگیزه			
عدالت			
رعایت انصاف			
نظم و انضباط			
مسئولیت‌پذیری	مهارت‌های رهبری		
مهارت‌های ارتباطی			
مهارت‌های تصمیم‌گیری			
مهارت‌های فنی و تخصصی			
مهارت‌های کارآفرینی			
مهارت‌های بازاریابی	توانمندسازی		
مدیریت تعارض			
در نظر گرفتن دوره‌های آموزشی و مهارتی برای مدیران کسب و کار خانوادگی			
در نظر گرفتن دوره‌های آموزشی و مهارتی برای کارکنان کسب و کار خانوادگی			
انتقال دانش و تجربیات به اعضای کسب و کار خانوادگی			
افزایش دانش فردی و کسب مهارت‌های جدید	پویایی خانوادگی	فرهنگ خانوادگی	
حمایت و پشتیبانی از روش‌های جدید و خلاقانه انجام کار			
پر تلاش بودن اعضای خانواده			
پشتکاری اعضای خانواده			
توجه به ارزش‌ها و باورهای خانوادگی			
روحیه همکاری و مشارکت	اخلاق‌گرایی		
ارج نهادن اعضای کسب و کار خانوادگی به اخلاق کسب و کار			
انتقال ارزشهای اخلاقی به نسل‌های بعدی خانواده	سرمایه مالی		
سرمایه‌های نقدی و غیر نقدی اولیه			
سرمایه نقدی و غیر نقدی ثانویه	سرمایه انسانی		سرمایه خانوادگی
تجربه قبلی خانواده در مدیریت یک بنگاه اقتصادی			
حضور نیاکان اعضای کسب و کار خانوادگی در بازار و تجارت			
تجربه اعضای کسب و کار خانوادگی از کار در دیگر شرکت‌های تجاری			
شایستگی و مهارت و تخصص کارکنان			
تجربه و تخصص کارکنان			

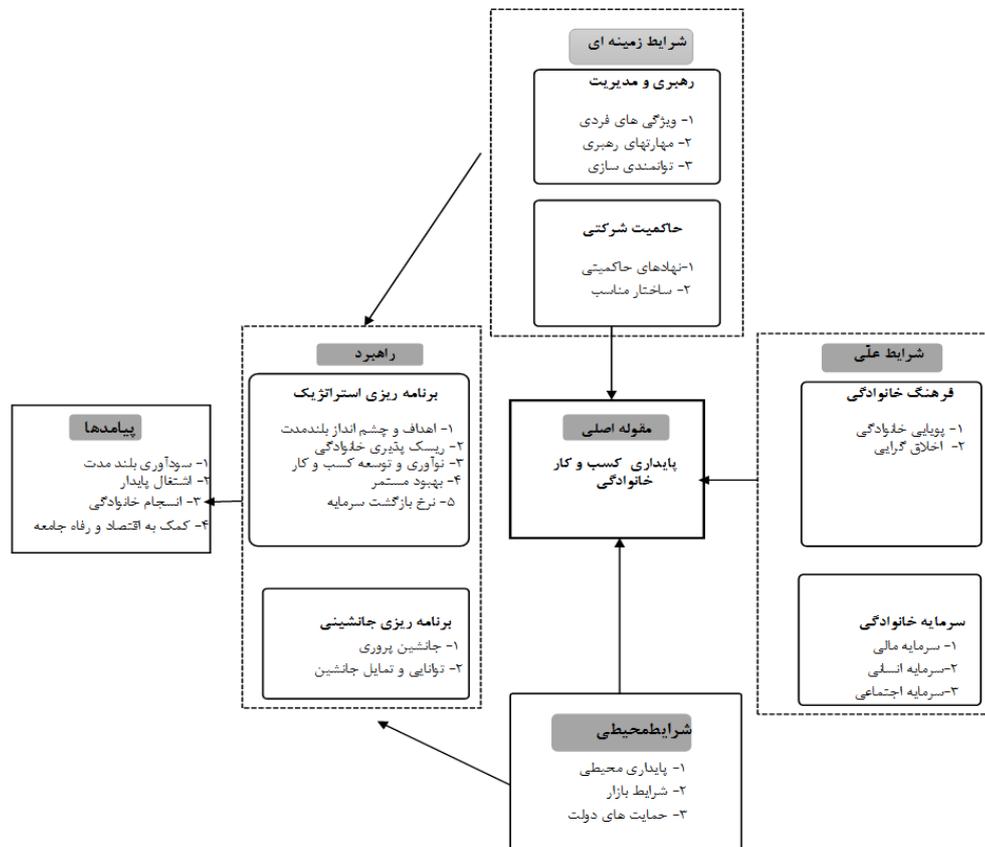


## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

شکل‌گیری ارزش‌های مشترک (مذهبی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی) در میان اعضای کسب و کار خانوادگی	سرمایه اجتماعی	
وجود دیدگاه‌های مشترک برای توسعه کسب و کار خانوادگی		
عدم تعارض منافع در میان اعضای کسب و کار خانوادگی		
اعتماد		
شهرت و اعتبار کسب و کار	سرمایه اجتماعی	
مسئولیت‌پذیری اجتماعی		
ثبات سیاسی-اقتصادی کشور	پایداری محیطی	
سطح نوآوری‌های صنعت		
سطح رقابت در صنعت		
وجود بازار بکر و مناسب	شرایط بازار	
دسترسی به بازارهای بزرگ		
تبیین قوانین شفاف مربوط به کسب و کار	حمایت‌های دولتی	
پوشش بیمه‌ای مناسب برای کسب و کار خانوادگی		
معافیت مالیاتی		
اعطای وام کم بهره		
حمایت از تولیدات داخلی		
آگاهی در رابطه با اهمیت پایداری	پایداری کسب و کار	پایداری
تداوم کسب و کار خانوادگی برای سال‌های زیاد		
شواهد و قرائن گواه بر پایداری کسب و کار خانوادگی داشته باشد		
امید به پایداری کسب و کار خانوادگی در میان اعضاء زیاد باشد		
قدرت کسب و کار خانوادگی در ایجاد شغل برای افراد خانواده به صورت پایدار	اشتغال پایدار	
قدرت کسب و کار خانوادگی در ایجاد شغل برای افرادی خارج از خانواده به صورت پایدار		
رضایت اعضاء از سودآوری کسب و کار خانوادگی	سودآوری بلند مدت	
امیدواری اعضاء به سودآوری کسب و کار خانوادگی به صورت بلندمدت		
افزایش ارزش سهام		
اثرگذاری کسب و کار خانوادگی موفق بر انسجام روابط خانوادگی	انسجام خانوادگی	
اثرگذاری در ایجاد و حفظ پایگاه خانواده در جامعه		
اثرگذاری احتمالی شکست در کسب و کار خانوادگی بر بروز دلخوری و قطع روابط خانوادگی		
نقش کسب و کارهای خانوادگی پایدار در خروج کشور از اقتصاد تک محصولی	کمک به اقتصاد و رفاه جامعه	
نقش کسب و کارهای خانوادگی پایدار در تقویت سرانه تولید ناخالص ملی کشور		
نقش کسب و کارهای خانوادگی پایدار در حرکت بهتر چرخه اقتصادی کشور و بهبود سطح رفاه عمومی جامعه		

## ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی/فدائی کیوانی، عزیزی و بدیع زاده

در گام سوم یکی از مقوله‌ها به عنوان مقوله محوری در مرکز فرایند مورد کاوش قرار گرفته و سایر مقوله‌ها به طور نظری به آن ارتباط داده می‌شوند. ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله محوری در پنج عنوان شرایط علی<sup>۴۸</sup> (علل ایجاد پدیده اصلی)، راهبردها<sup>۴۹</sup> (کنش یا کنش‌های متقابل که برای کنترل، اداره، برخورد و یا پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، شرایط مداخله گر<sup>۵۰</sup> (شرایط بسترساز عام موثر در راهبردها)، شرایط زمینه‌ای<sup>۵۱</sup> (شرایط بسترساز موثر در راهبردها) و پیامدها<sup>۵۲</sup> (نتایج به کار بستن راهبردها) محقق می‌شود (رضایی پندری و آذر، ۱۳۹۷؛ استراتوس<sup>۵۳</sup>، ۱۹۹۸). شکل ۱ مقوله‌ها و زیر مقوله‌های حاصل از داده‌های مطالعه حاضر را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل مفهومی پیشنهادی تحقیق

### شرایط علی

به شرایطی گفته می‌شود که عامل اصلی به وجودآورنده پدیده مورد مطالعه باشد (محب زادگان و

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

همکاران، ۱۳۹۲). شناسایی ۲۵ مفهوم و تحلیل این عوامل در تحقیق حاضر، نشان داد عوامل علی که باعث پایداری در کسب و کارهای خانوادگی می‌شود، فرهنگ خانوادگی، سرمایه انسانی، سرمایه مالی و سرمایه اجتماعی است. فرهنگ خانوادگی، به ابعاد مختلف فرهنگی حاکم بر خانواده اشاره دارد. اعضای برای دستیابی به اهدافی مهم و ارزشمند و افزایش تعهد و وفاداری در میان کارکنان باید هدفمندی و کار و تلاش را در سرلوحه زندگی خود قرار دهند، خستگی و خمودگی را کنار گذاشته و به دشواری‌ها و سختی‌های کار فکر نکرده و به عظمت آنچه بدست می‌آورند فکر کنند. مقوله اخلاق‌گرایی به میزان پابندی اعضای خانواده به مباحث و اصول اخلاقی (بالاخص در حوزه کسب و کار) اشاره دارد. بی‌اخلاقی یا کم‌توجهی به اصول اخلاقی می‌تواند ریشه هر کسب و کاری را بخشکاند.

مقوله سرمایه‌گذاری مالی به حجم و نوع سرمایه‌گذاری اولیه و ثانویه خانواده برای شروع و راه‌اندازی کسب و کار همچنین بعد از راه‌اندازی اولیه و ادامه فعالیت کسب و کار اشاره دارد. سرمایه خانواده به دستاوردهای مشاغل خانوادگی و پایداری طولانی مدت کمک می‌کند. و می‌تواند عملکرد اقتصادی خانواده را بهبود بخشد و منجر به یک مزیت رقابت پایدار در مقایسه با مشاغل غیر خانوادگی در اقتصاد بازار شود. مقوله سرمایه انسانی، به سطح تجربیات نسل‌های مختلف خانواده در حوزه کسب و کار و امور اقتصادی همچنین شایستگی‌های و تجربه و مهارت کارکنان اشاره دارد. بی‌تردید خانواده‌ها با انتقال دانش و تجارب قبلی در مدیریت یک بنگاه اقتصادی، از نسلی به نسل دیگر به عنوان یک نیرو و قدرت مهم برای شکوفایی استعدادهای افراد و پایداری کسب و کارهای خانوادگی محسوب می‌شوند.

مقوله سرمایه اجتماعی به آیت‌های ارزشی مشترک (مذهبی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی) بین اعضای خانواده، همسو بودن دیدگاه‌های افراد خانواده در فرایند راه‌اندازی و مدیریت کسب و کار و عدم تعارض منافع در میان اعضای خانواده و وجود اعتماد متقابل و قابلیت اطمینان اشاره دارد. ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، اجتماعی، اقتصادی اعضای کسب و کار خانوادگی مانند شمشیر دو لبه هستند، یعنی اگر این ارزش‌ها در میان اعضای جوه مشترک زیادی داشته‌باشد، به پایداری کسب و کار کمک می‌کنند و اگر اینگونه ارزش‌ها در میان اعضا جوه مشترک کم و یا جوه افتراق داشته باشند، به پایداری کسب و کار لطمه وارد خواهند کرد. از طرفی انتقال این ارزش‌ها به نسل‌های بعد موجبات رشد، ثبات و استمرار کسب و کار را فراهم می‌آورند. بنگاه‌های خانوادگی سرمایه اجتماعی را از طریق تعهد مداوم به مسئولیت اجتماعی کسب و کار ایجاد و تلاش می‌کنند تا در جهت بهبود روابط با کارکنان و جوامع تلاش مستمری انجام دهند.

### **شرایط زمینه‌ای**

منظور از شرایط زمینه‌ای در مدل پارادایمی پژوهش شرایط ویژه‌ای است که پدیده در آن قرار دارد.

## ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی/فدائی کیوانی، عزیزی و بدیع زاده

در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله "ویژگی‌های فردی و مهارت‌های رهبری"، "توانمندسازی"، "نهادهای حاکمیتی و ساختار مناسب" به عنوان مقوله‌های زمینه‌ای در نظر گرفته شد. محققان رهبری را عامل اصلی موفقیت و بقای یک تجارت می‌دانند (اوده، ۲۰۱۸). رهبر با برخورداری از شخصیتی پایدار و توان رهبری در ایجاد همدلی و انگیزه کاری در اعضاء و ترغیب نسل بعدی به مشارکت در کسب و کار و رعایت عدالت و انصاف در تصمیم‌گیری همچنین توجه به شایسته‌گزینی و برنامه ریزی دقیق و مسئولیت‌پذیری در فعالیت‌ها می‌توانند بر استمرار مشاغل تأثیر بگذارند. رهبر کسب و کار باید تلاش کند تا ارتباطات بین خود و اعضای خانواده را مستحکم تر کند و دائماً به اعضای خانواده در تعامل و ارتباط باشد. و برای دستیابی به پایداری کسب و کار رهبری به مهارت‌ها و تخصص‌ها در حوزه مدیریت و کارآفرینی و شناسایی فرصت‌های جدید برای تامین شرایط در حال تغییر با پیشرفت کسب و کار در طی نسل‌ها نیاز دارد. در همین راستا، بنیانگذار یا رهبر نقش مهم توانمندسازی را ایفا می‌کند مقوله توانمندسازی نیز به این اشاره دارد که در مسیر رشد شرکت، تا چه حد به توانمندسازی منابع انسانی توجه می‌شود. کسب و کارهای خانوادگی نباید از اصل توانمندسازی کارکنان و نیروهای خود غافل بمانند. چراکه آنها نیز مانند هر نیروی کار دیگر، نیاز به یادگیری و رشد دارند.

نهادهای حاکمیتی بیانگر حاکمیت و کنترل در کسب و کار می‌باشد. که بر تصمیم‌گیری استراتژیک و شکل دادن به چشم انداز کسب و کار تمرکز دارد. ساختارهای حاکم بر مشاغل خانوادگی با تقویت و شفاف سازی فعالیت‌های تجاری در هزینه‌ها و درآمدها و تقسیم سود، کمک در بهبود اعتماد به مدیریت در بین ذینفعان مختلف و پاسخگویی در برابر آنان، القای حس اطمینان و نظارت و ارزیابی منصفانه بر عملکرد کسب و کار به بهبود عملکرد و توسعه و پایداری مشاغل خانوادگی کمک می‌کند.

### **شرایط محیطی**

شرایط محیطی، زمینه ساختاری گسترده و عوامل بیرونی هستند که می‌توانند مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار دهند. در این پژوهش، مقوله "پایداری محیطی"، "شرایط بازار" و "حمایت‌های دولتی" بعنوان زیر مجموعه این مقوله قرار می‌گیرند. بدین معنا که محیط خرد و کلانی که یک کسب و کار خانوادگی در آن فعالیت می‌کند، تا چه حد پایدار است. در این زمینه، یکی از مصاحبه شونده‌گان بیان کرد:

"عواملی وجود دارند که در اختیار متولیان و اعضای کسب و کارهای خانوادگی نیستند اما بشدت بر پایداری و حیات آنها اثرگذار هستند. از جمله این عوامل وضعیت و ثبات اقتصادی و سیاسی کشور و وجود بازارهای بزرگ است که در محیط کلان کسب و کار تعریف می‌شوند و خارج از کنترل مدیریت می‌باشند. نکته مهمی دیگری که به ذهنم می‌رسد این است که مدیران و متولیان کسب و کارهای

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

خانوادگی باید نگاه محیطی دقیقی داشته باشند، ورود و خروج رقبا به صنعت را رصد نمایند، نوآوری صنعت را بررسی نموده و تلاش کنند تا از محیط اطراف خود آگاه باشند. در صناعی که در آنها نرخ ارائه نوآوری در محصولات و تکنولوژی‌ها بالاست، پایداری کسب و کارهای خانوادگی سخت خواهد بود. دولت نیز با تبیین قوانین شفاف در حوزه کسب و کار خانوادگی و حمایت از تولیدات داخلی و تسهیل امر صادرات و با اعطای وام‌های کم‌بهره موجبات رشد و توسعه و پایداری این مشاغل را فراهم آورد.

### **راهنماها**

راهنماها اقداماتی هستند که می‌توانند مقوله اصلی را به پیامدها تبدیل کنند. در واقع راهنماها به ارائه راه‌حلهایی برای رویارویی با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن در برابر آن است (محب‌زادگان و همکاران، ۱۳۹۲). در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله‌های "اهداف و چشم‌انداز بلند مدت"، "نوآوری و توسعه کسب و کار"، "بهبود مستمر"، "نرخ بازگشت سرمایه"، "ریسک‌پذیری" و "جانشین‌پروری، تمایل و توانایی جانشین" به عنوان مقوله‌های راهنمادی در نظر گرفته شد. مقوله چشم‌انداز بلند مدت به این اشاره دارد که یک کسب و کار خانوادگی، تا چه حد اهداف و راهنماهای میان مدت و بلند مدت را به صورت اصولی برای خود ترسیم نموده است. برنامه راهنمادی در مشاغل خانوادگی با در نظر گرفتن اهداف و مسائل خانوادگی به افزایش طول عمر کسب و کار کمک می‌کند (اوده، ۲۰۱۸؛ وارد، ۱۹۸۸). و یک عامل کلیدی در اطمینان از اهداف بلند مدت و آینده کسب و کار خانوادگی است.

مقوله نوآوری به تلاش کسب و کار برای توسعه اشاره دارد محصولات جدید، خدمات یا فناوری جدید، ورود به بازارهای جدید به عنوان فرآیندهایی است که عموماً برای حفظ ماندگاری تجارت حیاتی است. بهبود مستمر به این اشاره دارد که اعضای کسب و کار خانوادگی تا چه میزان به بهبود تدریجی اما مداوم حوزه‌های مختلف کسب و کار اعتقاد دارند؛ بازگشت سرمایه مفاهیم مربوط به مقوله نرخ بازگشت سرمایه را شکل می‌دهد. صاحبان کسب و کار سود را کلیدی برای استمرار مالکیت می‌دانند. آنها مایل هستند در صورت آمادگی برای برداشت بازده مالکیت خود، بازده بلند مدت از سرمایه‌گذاری و دسترسی به نقدینگی دریافت کنند. علاوه بر این در مسیر کسب و کارها از جمله کسب و کارهای خانوادگی، گاهی لازم است تا مدیریت ارشد دست به ریسک بزند که در اینگونه مواقع اگر حمایت و پشتیبانی کارکنان و اعضاء، پشت مدیریت نباشد، می‌تواند به عنوان یک آفت سازمانی شناخته شود. همچنین یک نکته که در کسب و کارهای خانوادگی اهمیت اساسی دارد این است که در برهه‌هایی لازم است تا برای توسعه

## ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی/فدائی کیوانی، عزیزی و بدیع زاده

کسب و کار و یا خروج از بحرانی خاص، سرمایه‌های نقدی و غیر نقدی از طرف اعضا تزریق شود که اگر در مواقع لزوم این کار به خوبی انجام نشود، می‌تواند بر تدام کسب و کار اثرات مخرب داشته باشد. و نهایتاً، جانشین پروری گویای این است که در یک کسب و کار خانوادگی، فرایند جانشین سازی و جانشین پروری و تغییر مدیریت چگونه اتفاق می‌افتد. تمرکز بر فعالیتهای روزانه کاری و عدم توانایی کارآفرین بنیانگذار در داشتن برنامه‌ریزی کامل در رابطه با پایداری و انتقال مدیریت به نسل‌های متوالی، می‌تواند بر چرخه زندگی سازمان تأثیر منفی بگذارد. برنامه ریزی جانشینی موفق برای نسل بعد، مستلزم نظارت بر نسل بعدی است و برای اینکه یک کسب و کار خانوادگی بتواند به حیات خود ادامه دهد، ضروری است که متولیان به تدریج وارد فرایند جانشین شده و زمینه انتقال دانش و سرمایه ذهنی به نسل بعد را فراهم نماید. این انتقال باید بهنگام و تدریجی انجام شود. و جانشین نیز ضرورت دارد انگیزه و علاقه لازم برای حضور در کسب و کار را داشته باشد و ضمن بهره‌مندی از تجارب نسل قبلی و داشتن دانش و تخصص لازم، توانایی و شایستگی حضور در مشاغل خانوادگی را داشته و آداب و معاشرت خانوادگی و تجاری را رعایت نماید.

### **پیامدها**

به تبعات تحقق مقوله محوری در بستر شرایط علی، محیطی و زمینه ای و از طریق راهبردهای مشخص اشاره دارد. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله‌های "سودآوری بلندمدت"، "اشتغال پایدار"، "انسجام خانوادگی" و "کمک به اقتصاد و رفاه جامعه" به عنوان مقوله‌های پیامدی در نظر گرفته شد. بدین معنا که احتمالاً پایداری کسب و کار خانوادگی بتواند بر رضایت و سودآوری بلند مدت، اشتغال پایدار برای خانواده و جامعه، انسجام خانوادگی و اقتصاد و رفاه جامعه اثرات مثبتی را بر جای گذارد.

### **بحث و نتیجه‌گیری**

این مطالعه با هدف ارائه مدلی برای پایداری کسب و کارهای خانوادگی مبتنی بر نظریه داده بنیاد صورت گرفته است، همان طور که در مدل تحقیق مشخص می‌باشد، در فرایند پایداری کسب و کارهای خانوادگی عوامل علی متعددی می‌توانند نقش آفرین باشند. از جمله این عوامل می‌توان به فرهنگ خانوادگی، سرمایه انسانی، سرمایه مالی و سرمایه اجتماعی اشاره نمود. با نگاه دقیق پیشینه تحقیق، قابل مشاهده است که به صورت مستقیم یا تلویحاً و به صورت موردی با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط ورد هانا و همکاران(۲۰۲۰)، اوده و همکاران(۲۰۱۸)، چو و همکاران(۲۰۱۷)، ممایلی و همکاران(۲۰۱۷)،

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

اینس هررو (۲۰۱۷)، گیل و همکاران (۲۰۱۷)، رادمنش و ملائی طوانی (۱۳۹۸)، عزیزی و سلمانی بیدگلی (۱۳۹۵) و هاشم‌آبادی و همکاران (۱۳۹۵) هم سو می‌باشد. علاوه بر این، مدل تحقیق نشان می‌دهد که ویژگی‌های فردی و مهارت‌های رهبری، توانمندسازی، نهادهای حاکمیتی و ساختار مناسب به عنوان مقوله‌های زمینه‌ای در نظر گرفته شد. نتایج یافته‌های این بخش با یافته‌های تادو و چیگووی (۲۰۱۹)، چیراپاندا (۲۰۱۹)، اوده و همکاران (۲۰۱۸)، شرفی و همکاران (۱۳۹۸) همراستا می‌باشد. همچنین پایداری محیطی و شرایط بازار و حمایت دولت به عنوان شرایط مداخله‌گر نیز می‌توانند پایداری کسب و کارهای خانوادگی را تحت تأثیر خود قرار دهند. شرفی و همکاران (۱۳۹۸)، ناظمی اردکانی و جنتی (۱۳۹۶)، اسدزاده و همکاران (۱۳۹۳)، عوامل محیطی مالی و فرهنگی و اجتماعی، و عوامل اقتصادی و دولتی را مورد شناسایی قرار دادند. در ادامه، مدل تحقیق نشان می‌دهد که هفت متغیر اهداف و چشم‌انداز بلند مدت، نوآوری و توسعه کسب و کار، بهبود مستمر، ریسک‌پذیری، نرخ بازگشت سرمایه و جانشین‌پروری و توانایی جانشین که از جنس متغیرهای راهبردی هستند، می‌توانند در مسیر دستیابی پایداری کسب و کارهای خانوادگی به اهداف عالی خود، موثر واقع گردند. میر و همکاران (۱۳۹۵)، ایراندوست و همکاران (۱۳۹۲)، چیراپاندا (۲۰۱۹)، اوده و همکاران (۲۰۱۸)، اوتامی (۲۰۱۷) و ممایلی و همکاران (۲۰۱۸)، جوناس و مالت (۲۰۱۷) در تحقیقات خود مواردی چون جانشین‌پروری و روش‌های جانشین‌پروری، برنامه‌های راهبردی بلند مدت، نوآوری و مزیت رقابتی، برنامه‌ریزی استراتژیک و جانشین‌پروری، نوآوری و آموزش را از عوامل موثر در موفقیت و پایداری کسب و کارهای خانوادگی یاد می‌کنند. قسمت پایانی مدل پیشنهادی نیز به پیامدهای پایداری کسب و کارهای خانوادگی اشاره دارد که بر اساس آن چهار متغیر سودآوری بلند مدت برای خانواده، کمک به اشتغال پایدار برای اعضای خانواده و جامعه، کمک به انسجام خانوادگی و کمک به اقتصاد و رفاه اجتماعی می‌توانند به عنوان پیامدهای پایداری کسب و کارهای خانوادگی مطرح باشند. طبق نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط هاشم‌آبادی و همکاران (۱۳۹۵)، استمرار فعالیت‌ها و کسب و کار پایدار سهم بازار را افزایش و سود و منفعت را بالا می‌برد. ممایلی و همکاران (۲۰۱۸)، بر اساس پژوهش‌های انجام شده نشان دادند اقدامات پایدار به طور بالقوه منجر به روابط قوی با ذینفعان و ایجاد یک شهرت خوب می‌گردد. اما نکته مهم و البته حائز اهمیت در خصوص مدل تحقیق که البته می‌توان از آن به عنوان مزیت این مدل نسبت به تحقیقات پیشین نیز نام برد، این است که در مدل تحقیق حاضر، سه متغیر شناسایی شده‌اند که در پژوهش‌های قبلی، به آنها توجهی نشده بود. اولین متغیر، ارزش‌های مشترک است این متغیر نشان می‌دهد در خانواده‌هایی که یکسری ارزش‌های مشترک در حوزه کسب و کار وجود دارد، میل به تداوم و پایداری کسب و کار

## ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی/فدائی کیوانی، عزیزی و بدیع زاده

خانوادگی در آنها قوی تر خواهد بود. دومین متغیر که وجه برتری و تکمیل کننده مدل تحقیق نسبت به پژوهش‌ها و مدل‌های گذشته است، در نظر گرفتن متغیر اخلاق‌گرایی می‌باشد. بدین معنا که بر اساس نتایج این تحقیق، می‌توان انتظار داشت که در آن دسته از کسب و کارهای خانوادگی که اخلاق‌گرایی و توجه به اصول اخلاقی رکن مهمی برای اعضاء بشمار می‌رود، میل به تداوم و پایداری کسب و کار خانوادگی در آنها قوی تر خواهد بود. و نهایتاً سومین متغیری که می‌توان از آن به وجه تمایز و تکمیل کننده مدل تحقیق نسبت به پژوهش‌ها و مدل‌های گذشته نام برد، متغیر انسجام خانوادگی است. این متغیر نشان می‌دهد اگر کسب و کارهای خانوادگی در مسیر تداوم و پایداری گام بردارند، می‌توان انتظار داشت که اینگونه کسب و کارها به انسجام خانوادگی کمک نمایند.

انطباق یافته‌های پژوهش با سایر تحقیقات به معنای تکراری بودن نتایج نیست. بلکه بررسی پیشینه موضوع نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌های انجام شده به موضوع رشد و یا موفقیت کسب و کارهای خانوادگی پرداخته‌اند. و یا صرفاً یک یا چند بعد از ابعاد مورد بررسی در این تحقیق را مد نظر قرار داده‌اند. پژوهش حاضر به صورتی گسترده همه عوامل موثر در پایداری کسب و کارهای خانوادگی را به طور شفاف بیان نموده و به واسطه نگرش جامعی که به مسئله پایداری کسب و کارهای خانوادگی با توجه به اقتضات بومی ایران و براساس موقعیت‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشور داشته بسیار حائز اهمیت می‌باشد. به این ترتیب نگاه این تحقیق به مجموعه شرایط، عوامل و اقداماتی که برای پایداری کسب و کارهای خانوادگی لازم است موجب روش‌تر شدن فرآیند تأسیس و پایداری آنها می‌گردد. با توجه به یافته‌های این پژوهش، برخی از پیشنهادها کاربردی و پژوهشی به شرح زیر ارائه می‌شود:

به متولیان کسب و کارهای خانوادگی پیشنهاد می‌شود در جهت پایداری کسب و کار تحت مدیریت خود، سعی کنند فرهنگ کسب و کار صحیح را در خانواده خود ترویج دهند. برای تحقق این هدف، بهترین راه کار روحیه تلاش و پشتکاری، خوش رویی، احترام و پایبندی عملی، بیان ارزش‌ها در جلسات خانوادگی و آموزش به نسل جوان و نوجوان و ایجاد روابط مناسب و همسو نمودن نسل‌های مختلف خانواده است.

پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای خانوادگی سرمایه‌گذاری‌های اولیه و ثانویه مناسبی را برای کسب و کار پیش‌بینی و تأمین نمایند. بدین معنا که در بدو شروع کسب و کار، نه تنها باید بدنبال تأمین سرمایه‌های مناسب و کافی نقدی و غیرنقدی اولیه باشند، بلکه باید برنامه مشخصی نیز برای سرمایه‌گذاری‌های نقدی و غیرنقدی ثانویه که با اهداف مختلفی مانند توسعه کسب و کار، ورود به بازارهای جدید و ... به آنها نیاز خواهد بود نیز، داشته باشند تا در مسیر توسعه دچار مشکل نشوند



## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره پنجاه - تابستان ۱۴۰۰

پیشنهاد می‌شود ریسک‌پذیری را در میان اعضای کسب و کار تقویت کنند. این کار از طریق آموزش و نوع رفتار با کودکان و نوجوانان خانواده، گفتگوی شفاف و ارتباطات پیوسته، توجه به دیدگاه‌های مختلف، تشویق و مشارکت اعضای خانواده در تصمیم‌گیری نهادینه خواهد شد.

همچنین، پیشنهاد می‌شود اخلاق‌مداری در کسب و کار را سرلوحه کار قرار دهند. بدین معنا که در همه امور مربوط به کسب و کار از جمله خرید، فروش، حقوق و مزایا، رفتار با کارکنان، تولید محصول و خدمت به مشتریان و ...، سعی کنند اخلاق عمومی و کاری را رعایت نمایند.

طبق یافته‌های پژوهش حرفه‌گرایی و توانمندسازی مدیران و کارکنان نقش موثری بر پایداری کسب و کارهای خانوادگی دارد، لذا پیشنهاد می‌شود توانمندسازی را جزو راهبردهای اصلی قرار دهند. لازمه اجرای صحیح این کار، انجام نیازسنجی‌های آموزشی دقیق از کارکنان و شناسایی نقاط ضعف آنها و اجرای مستمر دوره‌های آموزشی و مهارتی مورد نیاز برای ارتقای سطح دانش و آگاهی‌های مدیران و کارکنان کسب و کارهای خانوادگی می‌باشد.

نوآوری می‌تواند ایجاد‌کننده مزیت رقابتی برای آنها باشد، لذا پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای خانوادگی از اصل نوآوری غافل نباشند. از اینرو، آنها باید به همه ایده‌ها احترام گذاشته و با در نظر گرفتن نیازهای آشکار و پنهان مشتریان خود، سعی کنند روحیه نوآوری را بین اعضای کسب و کار و نسل‌های خانواده ایجاد و همواره به عنوان یک نوآور در بازار فعالیت کنند.

پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای خانوادگی فلسفه مدیریت کیفیت جامع (برگرفته از مدیریت ژاپنی) که در آن بهبود مستمر و پله به پله سرلوحه همه امور است را در خود نهادینه کنند و از طریق آن سعی کنند تا در همه امور سازمانی، بهبود مستمر و مداوم را به عنوان یک اصل اساسی اجرایی نمایند.

پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای خانوادگی چشم‌انداز مشخصی برای آینده کسب و کار تعیین نمایند. جهت انجام این کار، آنها باید برنامه ریزی بلند مدت و موضوعات آتی پیش روی کسب و کار را در سرلوحه کار خود قرار داده و حتماً با متخصصین و مشاورین حوزه مدیریت استراتژیک در ارتباط بوده و به کمک آنها برنامه ریزی استراتژیک مناسبی را تدوین نمایند.

همچنین پیشنهاد می‌شود ضمن توجه به اصل شایسته‌سالاری، برنامه‌ریزی انتقال قدرت و جانشینی و عواملی که منجر به موفقیت مالکیت انتقال و ارزش‌ها به جانشین در کسب و کار خانوادگی می‌شود در زمان مناسب طراحی و اجرا شود.

## ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی/فدائی کیوانی، عزیزی و بدیع زاده

به کسب و کارهای خانوادگی توصیه می‌شود در مسیر کاری خود، ایفای مسئولیت‌های اجتماعی را هرگز فراموش نکنند. برای انجام این مهم، آنها باید در همه تصمیم‌گیری‌های خود، علاوه بر منابع فردی و سازمانی، منافع جامعه را نیز در نظر بگیرند.

با توجه به اهمیت کسب و کارهای خانوادگی در اقتصاد کشور، به دولت و سیاستگذاران پیشنهاد می‌شود تا با فراهم نمودن بستر انگیزه بخش به مشاغل خانوادگی از طریق ارائه امکانات رفاهی و اجتماعی مانند امنیت، زیرساخت‌ها و بسترهای لازم رقابتی، اعطای اعتبارات و تسهیلات مالی، حمایت‌های حقوقی و معنوی و سیاسی و اقتصادی، یک محیط فعال برای ایجاد و اجرای موفق کسب و کارهای خانوادگی را فراهم نمایند.

همچنین براساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای پژوهشی زیر ارائه می‌شود:

پژوهش حاضر موفق شد از طریق رویکرد کیفی و بکارگیری روش تئوری داده بنیاد، به مدلی برای پایداری کسب و کارهای خانوادگی دست یابد که مسلماً محققین آتی با اتخاذ رویکردهای متفاوت پژوهشی، می‌توانند به غنای این مدل کمک کرده و آن را به یک مدل کامل‌تر تبدیل نمایند. در این راستا، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود در جهت تبیین مدل مفهومی برآمده از این تحقیق در یک جامعه وسیع گام برداشته و سعی کنند پژوهش حاضر در فاز کمی نیز دنبال شود.

نمونه آماری این پژوهش، افراد زیادی را شامل نمی‌شود؛ و با محدودیت رایج پژوهش‌های کیفی مواجه است. در شاید افراد منتخب نتوانسته باشند تمام مفاهیم مدنظر و مقوله‌ها را شکل دهند که این مسئله، امکان تعمیم نتایج را کاهش می‌دهد. لذا پیشنهاد می‌شود این پژوهش در فاز کمی و با نمونه آماری بیشتری اجرا شود.

به محققین آتی پیشنهاد می‌شود از طریق بکارگیری دیگر روش‌های کیفی مانند تحلیل محتوی، به غنای مدل حاضر بیفزایند.

پیشنهاد می‌شود این پژوهش در صنایع و جوامع مختلف نیز انجام شود و از طریق تحلیل تاریخی نیز پایداری را مورد مطالعه قرار دهند.

در پژوهش حاضر مدل طراحی شده بر مبنای اقتضانات بومی کشور می‌باشد لذا پیشنهاد می‌شود پژوهشی در جهت مقایسه الگوی پایداری کسب و کار خانوادگی در ایران با سایر کشورها انجام شود.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تاثیر پایداری کسب و کارهای خانوادگی را به طور دقیق در زمینه اشتغال پایدار، اقتصاد و رفاه جامعه مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

- ۱) اسدزاده، احمد؛ تاروپردی زاده، داود؛ عبدی، سمیه؛ ایران دوست، عبدالله (۱۳۹۳). مدیریت کسب و کارهای خانوادگی در صنعت توریسم و گردشگری در کسب و کارهای کوچک و متوسط استان اردبیل، اولین کنفرانس بین المللی ابزار و تکنیکهای مدیریت، تهران، موسسه اطلاع رسانی نارکیش.
- ۲) امیدی کیا، کامران؛ مشبکی، اصغر؛ خداداد حسینی، سیدحمید و عزیزی، شهریار (۱۳۹۱). شناخت قابلیت های سازمانی جایگاه سازی برند شرکت در صنعت مواد غذایی با استفاده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی. سال ۶، شماره ۱، صص ۷۲-۳۵.
- ۳) ایران دوست، عبدا..؛ قوامی پور، محسن؛ ابراهیم نژاد، روح ا..؛ حسین پور، داوود (۱۳۹۲). عوامل کلیدی اثرگذار بر موفقیت کسب و کارهای خانوادگی (اولویت بندی با روش تحلیل شبکه ای)، نشریه توسعه کارآفرینی، دوره ۶، شماره ۲، صص ۷۴-۵۵.
- ۴) پارساپور، سارا؛ براتی، جواد و رسولزاده، مریم (۱۳۹۶). عوامل اثرگذار بر پایداری بنگاههای کوچک و کارآفرین، مورد مطالعه: بنگاههای صنعتی شهرستان مشهد. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱۰(۱): ۶۰-۴۱.
- ۵) خیاطیان، محمد صادق، الیاسی، مهدی، طباطبائیان، سید حبیب الله (۱۳۹۵). الگوی پایداری شرکت های دانش بنیان در ایران، نشریه سیاست علم و فناوری، سال هشتم، شماره ۲، صص ۶۴-۴۹.
- ۶) رادمنش، طه؛ ملایی توانی، علی رضا (۱۳۹۸). تاثیر طبقه و سرمایه موروثی بر تداوم کسب و کار خانوادگی: مطالعه موردی کسب و کار خانواده خجسته. دو فصلنامه تحقیقات تاریخ اجتماعی، سال نهم، شماره اول، صص ۱۷۱-۱۴۹.
- ۷) رضایی پندری، عباس، آذر، عادل (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت زنجیره تامین خدمات با رویکرد نظریه داده بنیاد، پژوهش های مدیریت عمومی، سال یازدهم، شماره ۳۹، ۳۲-۵.
- ۸) سعیدی، علی اصغر (۱۳۹۳). «رشد بنگاه های اقتصادی راه حل معضل اشتغال». سایت فرارو، کد خبر ۲۱۷۳۱۶. تاریخ انتشار ۲۶ آذر ۹۳.
- ۹) شرفی، لیلا؛ رضایی، روح اله؛ میرک زاده، علی اصغر و کرمی دهکردی، اسماعیل (۱۳۹۸). طراحی مدل پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی در استان کرمانشاه. پژوهش های ترویج و آموزش کشاورزی، سال ۱۲، شماره ۲، صص ۲۴-۱۱.
- ۱۰) شرفی، لیلا، رضایی، روح اله، میرک زاده، علی اصغر و کرمی دهکردی، اسماعیل (۱۳۹۶). بررسی الگوهای سنجش سطح پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی، نشریه کارآفرینی در کشاورزی، جلد چهارم، شماره ۴.

## ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی/فدائی کیوانی، عزیزی و بدیع زاده

۱۱) صادقی، بهداد (۱۳۹۴). بررسی تأثیر ویژگیهای مرتبط با کسب و کارهای خانوادگی و برنامه ریزی استراتژیک بر کارآفرینی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی، مشهد، موسسه تحقیقاتی رایمند پژوه.

۱۲) صامعی، حسین؛ فیض‌بخش، سیدعلیرضا (۱۳۹۳). شناسایی روش‌های جانشین‌پروری برای پیشبرد کارآفرینی بین‌نسلی در بنگاه‌های خانوادگی ایران، نشریه توسعه کارآفرینی، دوره ۵، شماره ۱، صص ۹۴-۷۵.

۱۳) طاهری، مرتضی؛ عارفی، محبوبه؛ پرداختچی، محمدحسن و قهرمانی، محمد (۱۳۹۲). کاوش فرایند توسعه حرفه‌ای معلمان در مراکز تربیت معلم: نظریه داده بنیاد. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، سال ۱۲، شماره ۴۵، صص ۱۷۶-۱۴۹.

۱۴) عزیزی، محمد، سلمانی بیدگلی، مسعود (۱۳۹۵). تأثیر اعتماد بر عملکرد شرکت‌های خانوادگی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۱۸)، صص ۵۰-۲۵.

۱۵) لکووی، کلی، پندرگست، جنیفر. (۱۳۹۳). تداوم کسب و کار خانوادگی، ( مترجم: حسین صامعی)، تهران: انتشارات آریانا قلم.

۱۶) محب‌زادگان، یوسف، پرداختچی، محمدحسن، قهرمانی، محمد و فراستخواه، مقصود (۱۳۹۲). تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. شماره ۷۰، صص ۲۵-۱.

۱۷) مقیمی، سیدمحمد؛ سیدامیری، نادر (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر رشد و توسعه شرکت‌های خانوادگی استان تهران: پژوهشی در دو صنعت نساجی و نفت، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۵، شماره ۱۸، صص ۹۵-۷۷.

۱۸) ناظمی‌اردکانی، مهدی؛ سعیدجنتی، محمد. (۱۳۹۶). عوامل پایداری مؤثر بر مدل‌های حسابداری کسب و کار سیستم‌های سرویس تولید PSS، چهارمین کنگره بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت، حسابداری و اقتصاد، شیراز، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی.

۱۹) هاشم‌آبادی، مرضیه؛ شفائی یامچلو، طاهره؛ فرامرزقراملکی، احد. (۱۳۹۵). کسب و کار پایدار: نقش راهبردی حرفه‌گرایی و مسئولیت اجتماعی، کنفرانس بین‌المللی کسب و کار: فرصت‌ها و چالش‌ها، رشت، دانشگاه فنی و حرفه ای میرزا کوچک صومعه سرا.

20) Akhter, N. (2016). Family Business portfolio. Enduring Entrepreneurship and Exit Strategies JIBS Dissertation Series No 108. Jonkoping International Business School.

21) Alfonso Dau, L. Purkayastha, S. A. & Eddleston, K. (2018). Who does it best? Family and nonfamily owners and leaders navigating institutional development in

emerging markets, Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.039>.

22) Caputo, A., Massimiliano, M. P., Giuseppe, V., Vincenzo, Z. (2017). Conflict Management and Negotiation in Family Business Succession: Critical Literature Review and research agenda, Paper presented at the European Academy of Management Annual Conference 2017 in Glasgow, 21-24 June 2017.

23) Chirapanda, S. (2019), "Identification of success factors for sustainability in family businesses: Case study method and exploratory research in Japan", Journal of Family Business Management, Vol. 10 No. 1, pp. 58-75

24) Cho, N. M., Sena, O., & Ndamsa, D. (2016). Factors affecting the sustainability of family businesses in Cameroon: An Empirical Study in Northwest and Southwest Regions of Cameroon. Journal of Entrepreneurship: Research and Practice, 1-19.

25) Danes S. M., Stafford K., Haynes G., Amarapurkar S. S.; "Family capital of Family firm: Bridging human, social, and financial capital"; Family Business Review, Vol. 22, pp.199-216, 2009.

26) Davis, J. The Family Business in the World Economy; (H. B. School, Interviewer); Hathaway Brown School: Shaker Heights, OH, USA, 2014.

27) Dodd.s.D.alistair Andersson. Sarah jack.(2013). Being in tim and family owned firm. Scandinavian Journal of Management. 29. 35-47.

28) Dyer W. G., Jr., Dyer W. J.; " Putting the family into family business research"; Family Business Review, Vol. 22, pp. 216-219, 2009.

29) Gil Bozer, Leon Levin, Joseph C. Santora. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 24, Issue: 4, pp.753-774.

30) Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K.T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K.J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. Administrative Science Quarterly, 52 (1), 106.137.

31) Ines, H. (2017). Family Involvement and Sustainable Family Business: Analysing Their Effects on Diversification Strategies, Sustainability, 9, 2099.

32) Jennifer Martinez-Ferrero, Lázaro Rodríguez-Ariza, Isabel María García-Sánchez. (2017). The strength of the board on sustainability assurance decisions: The moderating role of family business, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 24 Issue: 4, pp.863-886.

33) Jonas Heinrich Steeger, Malte Hoffmann. (2016). Innovation and family firms: ability and willingness and German SMEs, Journal of Family Business Management, Vol. 6 Issue: 3, pp.251-269.

- 34) Kellermanns F. W.; “Family firm resource management: Commentary and extensions”; *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 3, pp. 313-319, 2005.
- 35) Kondoh, S. Mishima, N. (2011). Proposal of Cause–Effect Pattern Library for Realizing Sustainable Businesses. *CIRP Annals-Manufacturing Technology*, 60:33-36.
- 36) Koning, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator’s dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441.
- 37) Lee, J. (2001). A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoptin and use, unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebresha, In proquest UMI Database.
- 38) López-Delgado, P., Diéguez-Soto, J.. (2015). Lone founders, types of private family businesses and firm performance, *Journal of Family Business Strategy*, Volume 6, Issue 2, pp. 73-85.
- 39) Lusnakova, Zuzana, Zuzana Jurickova, Maria Sajbidorova, and Silvia Lencesova. 2019. Succession as a sustainability factor of family business in Slovakia. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy* 14: 503–20.
- 40) Matthew W. Rutherford, Lori A. Muse, Sharon L. Oswald. (2006). A New Perspective on the Developmental Model for Family Business, *Family Business Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 317-333.
- 41) Memili, Esra., Fang, Hanqing., Koc, Burcu., Sonmez, Sevil. (2018). Sustainability practices of family firms: the interplay between family ownership and long-term orientation, *Journal of Sustainable Tourism*, Volume 26, Issue 1.
- 42) Miller, Danny., Le Breton-Miller, Isabelle., Lester, Richard H., Cannella, Albert A. (2007). Are family firms really superior performers?, *Research output: Contribution to journal*, Volume 13, Issue 5, pp. 829-858.
- 43) Mutshewa, athulang. (2010). The use of information by environmental planners: A qualitative study using Grounded Theory methodology. *Information Processing and Management* Vol46, Issue2, PP. 212-232.
- 44) Oudah, Mohammad Jabeen, Fauzia and Christopher Dixon(2018). Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach *Sustainability* 2018, 10, 246.
- 45) Pearson, A. W., Carr, J. C., Shaw, J. C. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital. *Journal of Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- 46) Rodrigo, B. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4,(1), 42-66
- 47) Sardeshmukh, S.R. (2008). *Successor Development in Family Firms*. Rensselaer Polytechnic Institute, Newyork.

- 48) Sharma, P.; Chrisman, J.J.; Chua, J.H. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *J. Bus. Ventur.* 2003, 18, 667–687.
- 49) Schulze, W.S.; Gedajlovic, E.R. Whither family business? *J. Manag. Stud.* 2010, 47, 191–204.
- 50) Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412.
- 51) Tadu, R., Chiguvi, D. (2019), " The Impact of Family Governance on the Sustainability and Continuity of Family Businesses in Botswana", *International Journal of Marketing Studies*; Vol. 11, No. 4, pp. 113-118.
- 52) .Utami, Ch., Bernardus, D., Sintha Ge (2017). The Pattern Analysis of Family Business Succession: A Study on Medium Scale Family Business in Indonesia , *European Research Studies Journal*, Volume XX, Issue 2A.
- 53) Wardhana, Daniel Yudistya & Hariwibowo, Ignatius Novianto (2020). Sustainability Analysis of Family Based Culinary Industry in Indonesia. *Review of Integrative Business and Economics Research* 9 (2), 465-479.

یادداشت‌ها :

- 
- 1 Family businesses
  - 2 Lusnakova et al
  - 3 Schulze et al
  - 4 Davis
  - 5 Oudah et al
  - 6 Gil et al
  - 7 Rodrigo
  - 8 Memili et al
  - 9 Gomez et al
  - 10 Dodd et al
  - 11 O'Hara
  - 12 Murangiri
  - 13 Sharma et.al
  - 14 Akhter
  - 15 Alfonso Dau et al
  - 16 Miller et al
  - 17 Sardeshmukh
  - 18 Kellermanns
  - 19 Gomes et al
  - 20 Kondoh et al
  - 21 Memili et al
  - 22 Caputo et al

World Council for Economic Development (WCED) ۲۳  
(<http://lexicon.ft.com/Term?term=business-sustainability>)

24 Sirmon et al

25 Koning et al

26 Lecouvie et al

27 Cho et al

28 Jennifer et al

29 Lopez et al

30 Matthew et al

31 Wardhana et al.

32 Chirapanda

33 Tadu & Chiguvi

34 Oudah et al

7 Ines Herrero

8 Gil et al.

9 Utami et al.

10 Jonas & Malte

1 Matthew et al.

1 Grounded Theory

41 Mutshewa

3 Snowballing sampling

4 Theoretical saturating

5 Open coding

6 Axial coding

7 Selective coding

47 Lee

1 Causal conditions

2 Strategies

3 Intervening conditions

4 Context conditions

5 Consequences

53 Stratus