



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2022.1943234.3254



## Designing a Model of Human Resource Sustainability in Family Businesses

*Yousef Mohammadkarimi*<sup>1</sup>, *Mohammad Doustar(Ph.D.)*<sup>2\*</sup>, *Mohsen Akbari(Ph.D.)*<sup>3</sup>,  
*Reza Esmailpour(Ph.D.)*<sup>4</sup>  
(Receipt: 2021.10.23- Acceptance:2022.02.05)

### Abstract

The main purpose of this study was to design a model of human resource sustainability for family business. The study was conducted within the framework of a qualitative approach using the six-step content analysis method of Brown and Clark (2006). The statistical population of the study included the managers and founders of family businesses dating back more than 30 years in the provinces of Kermanshah, Kurdistan and West Azerbaijan in 1400. In this study, semi-structured interviews were conducted with 18 managers and founders of this type of business, who were recruited using snowball sampling method with the aim of achieving theoretical data saturation. The model of human resource sustainability in family businesses was presented in the form of 1 comprehensive theme, 5 organizing themes and 23 basic themes. In order to determine the validity of the research, two methods of reviewing the participants and reviewing the non-participating experts (faculty members) were used. The findings showed that the organizational themes (strategic functions) related to the model of human resource sustainability for family businesses including maintaining family integrity, sustainable education based on family upbringing principles, family organizational culture, payment system and reward based on need family needs and work-life balance systems.

**Key Words:** human resource management, sustainability of human resources, family business, theme analysis.

---

1- PhD Candidate in Business Management (Policymaking), Guilan University, Rasht, Iran.

2- Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Literature and Humanities, Gilan University, Rasht, Iran

\*. Corresponding Author: doustar@Guilan.ac.ir

3- Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Literature and Humanities, Gilan University, Rasht, Iran

4- Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Literature and Humanities, Gilan University, Rasht, Iran



10.30495/QJOPM.2022.1943234.3254



## طراحی الگوی پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی

یوسف محمدکریمی<sup>۱</sup>، محمد دوستار<sup>۲\*</sup>، محسن اکبری<sup>۳</sup>، رضا اسماعیل پور<sup>۴</sup>  
(دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۱- پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۱۱/۱۶)

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی پایداری منابع انسانی برای کسب‌وکارهای خانوادگی است. پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) صورت گرفته‌است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران خانوادگی و بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای خانوادگی با قدمت بیش از ۳۰ سال در استان‌های کرمانشاه، کردستان و آذربایجان غربی در دوره زمانی سال ۱۴۰۰ می‌باشند. در این پژوهش با ۱۸ نفر از مدیران و مؤسسان این نوع از کسب‌وکارها با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و با هدف دست یافتن به حد اشباع نظری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته صورت پذیرفت. الگوی پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی در قالب ۱ مضمون فراگیر، ۵ مضمون سازمان دهنده و ۲۳ مضمون پایه ارائه گردید. به‌منظور تعیین اعتبار پژوهش از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش (اعضای هیأت علمی دانشگاه) استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان‌دادند که، مضامین سازمان دهنده (کارکردهای راهبردی) مرتبط با الگوی پایداری منابع انسانی برای کسب‌وکارهای خانوادگی شامل حفظ یکپارچگی خانواده، آموزش پایدار مبتنی بر اصول پرورش خانوادگی، فرهنگ سازمانی خانوادگی، سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر نیاز خانوادگی و سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی می‌باشند.

### واژه‌های کلیدی:

مدیریت منابع انسانی، پایداری منابع انسانی، کسب‌وکار خانوادگی، تحلیل مضمون.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش سیاستگذاری، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. y.mk954@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

\* نویسنده مسؤول: doustar@Guilan.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. m.akbari@Guilan.ac.ir

۴. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. esmaeilpour@Guilan.ac.ir

## مقدمه

در جهان امروز و به‌طور خاص در کشورهای درحال توسعه، نابرابری‌های درآمدی، آلودگی صنعتی و آسیب رساندن به محیط‌زیست، روزه‌روز در حال رشد است (مارک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین، کسانی که به این روندها توجه دارند، برای کشف اهرم‌هایی به‌منظور معکوس کردن این جریان، به مسئله پایداری روی آورده‌اند (والنته و اولیور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). در سال‌های اخیر، بسیاری از کسب‌وکارها طیف وسیعی از راهبردهای پایداری<sup>۳</sup> همچون راهبردهای اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی مربوط به توسعه پایدار را به کار گرفته و اجرا نموده‌اند. نرخ و شتاب فراوان پذیرش این راهبردها، باعث شده پژوهش‌های زیادی درباره ماهیت پایداری و پیامدهای بلندمدت آن برای سازمان‌ها شکل بگیرد (جیازه و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). پایداری دیگر یک موضوع حاشیه‌ای نیست، و چه چیزی برای یک شرکت از این مهم‌تر است که در بلندمدت پایدار بماند، و در اکوسیستم مربوط به خود فعالیت کند (اسمیت و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). براین اساس، پایداری به‌وضوح یک مقوله راهبردی است به‌طوری‌که، پایداری به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا روندهای کنونی را درک کنند، تهدیدها و فرصت‌هایشان را بررسی کنند و روابط بین آنها را ببینند (تارانگا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). پایداری می‌تواند ایده‌های نوآورانه را شعله‌ور سازد و علاقه و تعهد کارکنان را برای شرکت در این فرایند برانگیزد. بنابراین، تا زمانی که سازمان منحنی یادگیری<sup>۷</sup> را شروع نکرده باشد، خطر عقب افتادن از قافله نوآوری در کسب‌وکارش وجود دارد (شومپیتر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶).

برخی از محققان معتقدند پایداری به‌عنوان یک رویکرد معمول راهبردی گسترش می‌یابد؛ بنابراین، شاید به‌شرط لازم بقا تبدیل شود؛ اما شرط کافی نیست و مزیت رقابتی پایدار ایجاد نمی‌کند (هان و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷). همچنین، برخی دیگر عنوان می‌کنند که، پایداری مانند مقوله بشردوستی در حاشیه چیزی است که کسب‌وکارها انجام می‌دهند نه در مرکز آن، و این کسب‌وکارها با به‌کارگیری رویکردهای پایدار، به موفقیت اقتصادی نمی‌رسند. با این حال، کسب‌وکارها با اجرای فرایندهای پایداری اعتبار و مشروعیت خود را تثبیت می‌کنند (کریلی و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶). گروهی

1-Mark et al

2-Valente and Oliver

3-Sustainability Development

4-Jiazhe et al

5-Smith et al

6-Tharanga et al

7-Learning curve

8-Schumpeter

9-Hahn et al

10-Crilly et al

دیگر از محققان استدلال می‌کنند که پایداری می‌تواند نوعی استراتژی باشد که به مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شود و نتایج آن در عملکرد بالاتر از سطح متوسط قابل مشاهده است (مارک و همکاران، ۲۰۱۸). استدلال هر دو گروه به لحاظ مفهومی با مفهوم استراتژی مایکل پورتر مرتبط است. پورتر مفهوم بازدهی و اثربخشی عملیاتی را از استراتژی تفکیک می‌کند. او استدلال می‌کند تمرکز استراتژی بر متفاوت بودن است. همچنین، ماهیت استراتژی انتخاب موقعیتی منحصر به فرد و ارزشمند است که در سیستمی از فعالیت‌ها ریشه دارد و مطابقت یافتن با آن‌ها کار بسیار دشواری است (پورتر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

پایداری<sup>۲</sup> برای بسیاری از شرکت‌ها به‌عنوان یک اولویت راهبردی در سراسر جهان تبدیل شده است (هانست و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). پایداری ضرورتی راهبردی است که می‌تواند بقای کسب‌وکار را تضمین کند (لاندروم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). نخستین بار، دانشمندان محیط‌زیست بودند که به مفهوم پایداری توجه کردند و این اصطلاح، به تدریج در سایر حوزه‌های مدیریتی نیز فراگیر شد و جایگاه خود را پیدا کرد (سرامپالی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). بر اساس تعریف مک‌روی و وان‌انجلن (۲۰۱۱) در کتاب مدیریت پایداری شرکت<sup>۶</sup>، پایداری راهبردی<sup>۷</sup> یعنی اینکه همزمان با کسب سود امروز، به اثرات بلندمدت فعالیت خود و دوام منابع برای بهره‌برداری در آینده نیز فکر کنیم (مک‌روی و وان‌انجلن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). معمولاً، مفهوم پایداری در مدیریت و اقتصاد با مفهوم ثبات<sup>۹</sup> مترادف گرفته می‌شود اما، بر اساس تعریف، ثبات را به معنای تغییر نکردن و یا تغییرات جزئی در نظر می‌گیرند (مارک و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸). ثبات اگر برای سیستم‌ها تضمین‌کننده امنیت باشد، ممکن است به عاملی فساد آفرین تبدیل شود، ثبات و عدم تغییر «آگاهی و توجه به محیط» را می‌کشد و نابود می‌کند. خلاقیت، ثبات را کاهش می‌دهد، ولی به پایداری بیشتر سیستم‌ها کمک می‌کند (دراکر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶). استفاده بیشتر از تکنولوژی و گام برداشتن در مسیر تحول دیجیتال، ثبات یک سازمان را کم می‌کند، اما پایداری آن را افزایش می‌دهد (کریلی و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶). پایداری یعنی اینکه همزمان با کسب سود امروز، به

- 
- 1-Porter
  - 2-Sustainability
  - 3-Hengst et al
  - 4-Landrum
  - 5-Surampalli et al
  - 6-Corporate Sustainability Management
  - 7-Strategic Sustainability
  - 8-McElroy and Van Engelen
  - 9-Stability
  - 10-Mark et al
  - 11-Drucker
  - 12-Crilly et al

اثرات بلندمدت فعالیت خود و دوام منابع برای بهره‌برداری در آینده نیز فکر کنیم (هان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). پایداری را می‌توان به‌عنوان تلاش برای تأمین نیازهای نسل فعلی بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده در تأمین نیازهای خود تعریف کرد. (ایکلس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین، در حوزه شرکت‌ها، پایداری می‌تواند به‌عنوان راهی برای منطقی سازی منابع موجود، با در نظر گرفتن جنبه‌هایی از جمله اقتصادی (برای اطمینان از توسعه شرکت‌های مناسب و جذاب برای سرمایه‌گذاران)، محیطی (با هدف اطمینان از تعامل فرآیندهای با محیط کسب‌وکار بدون ایجاد آسیب دائمی) و اجتماعی (ایجاد یک رفتار عادلانه از روابط بین سازمان و ذینفعان آن) باشد (لانجلا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). به همین دلیل، روشن است که برای مدیران کسب‌وکارهای کوچک، چالش ناشی از پایداری اغلب فراتر از منابع و قابلیت‌های موجود آنهاست (کریکو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). در نتیجه، علی‌رغم انگیزه و درک اهمیت پایداری برای آینده کسب‌وکار و جامعه، در عمل، مدیریت پایداری در این دسته کسب‌وکارها به‌سختی انجام می‌شود و یا معمولاً در نیمه‌راه فرایند رها می‌شود (عبدالکافی و تاشچر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

اخیراً محققان زیادی بر پایه رویکرد مبتنی بر منبع، مفهومی نوین با عنوان پایداری منابع انسانی را در حوزه منابع انسانی معرفی کردند (ژیانگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). این مفهوم به دلیل افزایش تقاضای حوزه منابع انسانی به مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی و لزوم داشتن مهارت و شایستگی بالا و توانایی خود مدیریتی، مورد استقبال روزافزون مدیران سازمان‌هایی که خواهان رقابت در عرصه جهانی‌اند، قرار گرفته است (آرمان و همکاران، ۱۳۹۵). متخصصان منابع انسانی، توان زیادی برای تأثیرگذاری روی پایداری یک سازمان دارند (دانجلیکو و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). وقتی شیوه‌ها و راهبردهای پایداری در کنار یکدیگر قرار گیرند، معادل با یک برنامه تغییر سازمانی می‌شوند و تأثیر آنها بی‌شبهت به تأثیر شیوه‌ها و استراتژی‌های چند دهه گذشته به‌خصوص مدیریت کیفیت جامع، بهبود فرایند<sup>۸</sup>، رضایت مشتری<sup>۹</sup> و مدیریت مشارکتی<sup>۱۰</sup> نیست (آنلسینیا و ساسومریت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۰). اواسط دهه ۱۹۹۰ در نشریه بررسی کسب‌وکار هاروارد، مفهوم پایداری به‌عنوان یک موضوع راهبردی در

1-Hahn et al

2-Eccles et al

3-Langella et al

4-Chirico et al

5-Abdelkafi &amp; Täuscher

6-Xiang et al

7-Chatzidakis et al

8-Process improvement

9-Customer satisfaction

10-Participative managemene

11-Anlesinya and Susomrith

زمینه کسب‌وکار مطرح گردید و بیان شد که اگر به کارکنان نشان داده شود که چگونه می‌توانند بهره‌وری خود را افزایش دهند، در حقیقت آن‌ها می‌توانند منابع جهان را بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر مورد بهره‌برداری قرار دهند. در این راستا، لازم است تا مدیران منابع انسانی این موضوع را درک کنند که پایداری در حال تبدیل شدن به یک راهبرد بهبود بهره‌وری منابع انسانی است (جیمز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی، منابع انسانی می‌تواند با پیاده‌سازی برنامه‌های مختلفی سهمی بسزایی در پایداری این کسب‌وکارها داشته باشد (اولسن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). چند نمونه از این برنامه‌ها عبارت‌اند از: مراقبت از فرزندان و رسیدگی به امور خانواده در محل کار، انعطاف برنامه‌های زمان‌بندی کار، دفاتر مجازی<sup>۳</sup> و انگیزه دادن به کارمندان برای آمدن به محل کار از طریق دوچرخه یا وسایل نقلیه عمومی مشترک (ناتالیا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). بسیاری از مدیران کسب‌وکارها به این نتیجه رسیده‌اند که پایداری به افراد انگیزه می‌بخشد، به‌طوریکه، هیچ برنامه دیگری در زمینه تغییر سازمانی چنین قدرتی در انگیزه بخشی کارکنان ندارند. برنامه‌هایی مانند مدیریت کیفیت جامع، تولید ناب، شش زیگما<sup>۵</sup>، کایزن<sup>۶</sup> و تیم‌های کاری مستقل<sup>۷</sup> سعی می‌کنند تا سازمان را بهتر کنند. اما پایداری سعی می‌کند وضعیت کل کسب‌وکار را بهتر سازد (گانتر و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). پایداری روشی در اختیار افراد قرار می‌دهد تا روی دغدغه‌های پنهانشان کار کنند. مثلاً آنها ممکن است نگران تغییر خانواده، چالش‌های کسب‌وکار، شکست و غیره باشند، این مشکلات بر روان افراد تأثیر زیادی می‌گذارند و این تأثیر اغلب ناشناخته است. در راهبرد پایداری به کارکنان اجازه داده می‌شود تا از شغل خود به‌عنوان یک کاتالیزور برای ایجاد یک تغییر مثبت در زندگی بهره ببرند (چامس و بالاندون<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). منابع انسانی اغلب بخشی است که توصیه‌هایی در زمینه توسعه سازمانی<sup>۱۰</sup> ارائه می‌دهد. این توصیه‌ها در این زمینه هستند که چگونه می‌توان طرح‌های جدید را ایجاد و آنها را پایدار نگه داشت (کاتارزینا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱). هسته مرکزی پایداری با تغییر سازمانی و تغییر

- 
- 1-James et al
  - 2-Olsen et al
  - 3-Virtual offices
  - 4-Nataliya et al
  - 5-Six sigma
  - 6-Kaizen
  - 7-Self-directed work teams
  - 8-Günter et al
  - 9-Chams and Blandón
  - 10-Organizational development
  - 11-Katarzyna

فرهنگی در ارتباط است (ژیانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). با توجه به اینکه بسیاری از این سازوکارهای تغییر سازمانی مسئولیت مدیریت منابع انسانی هستند و باید آشکارا از طریق سیستم‌های منابع انسانی یا از طریق آموزش و تربیت مدیران اجرا شوند. بنابراین، منابع انسانی نقشی کلیدی در (موفقیت و تداوم) پایداری کسب‌وکارها دارد (سید عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۷).

به واسطه رشد سریع در طی دهه گذشته، پژوهش‌های مربوط به کسب‌وکارهای خانوادگی به‌عنوان یک زمینه مطالعاتی به مرحله جدیدی رسیده است (گدلاویک و همکاران، ۲۰۱۲). کسب‌وکارهای خانوادگی نمایانگر یک بنگاه اقتصادی-اجتماعی قابل توجه در کشورهای درحال توسعه و پیشرفته هستند، و تقریباً ۹۰٪ کل شرکت‌های جهان را تشکیل می‌دهند. البته، بسیاری از آنها کوچک هستند اما، برخی از شرکت‌های خانوادگی نیز به‌خوبی توانسته‌اند خود را در میان سازمان‌های متوسط و بزرگ جای دهند (چریکو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰) به همین دلیل، کسب‌وکارهای خانوادگی از لحاظ تئوری جالب و منحصر هستند و مطالعه این کسب‌وکارها می‌تواند بینش مهم جدیدی را در بسیاری از مسائلی که در حال حاضر دانشمندان مدیریت با آنها درگیر هستند، ایجاد کند (چریکو و همکاران، ۲۰۲۰). محققان استدلال کرده‌اند که شرکت‌های خانوادگی، به دلیل تمایل آنها به انتقال یک کسب‌وکار موفق به نسل‌های بعدی خود، تمایل به پایداری در بلندمدت دارند (نکبراک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). در واقع، جهت‌گیری بلندمدت و منحصربه‌فرد برخی از کسب‌وکارهای خانوادگی می‌تواند منجر به یک قابلیت خاص برای ایجاد پیوند بین گذشته، حال و آینده آنها شود (جانکو و جانگ مین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). در این میان، شرکت‌های خانوادگی که ساختار کسب‌وکار خود را مبتنی بر راهبردهای پایداری تنظیم می‌کنند و از رویکردهایی برای افزایش مشارکت و حفظ اعضای خانواده در کسب‌وکار استفاده می‌کنند، خود را از سایرین متمایز می‌کنند (بارت و مورس<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). این‌گونه کسب‌وکارها با طراحی استراتژی منحصربه‌فرد که تقلید آن دشوار است، خود را در جایگاهی قرار می‌دهند که به‌سادگی تصرف‌شدنی نیست (دوو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). مطالعات محققان نشان داد که، بسیاری از کسب‌وکارها با اتخاذ تدابیر پایداری، به مزایای راهبردی واقعی می‌رسند به‌طوری‌که، رقبای آنها نمی‌توانند به‌سادگی خودشان را با این تدابیر مطابقت دهند (چاتزیداکیس و شاو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین،

1-Xiang et al

2-Chirico et al

3-Neckebrouck et al

4-Jun-Koo and Jungmin

5- Barrett and Moores

6- Du

7-Chatzidakis and Shaw

اقدامات و رویکردهای پایداری، در طول زمان هم ضرورت است و هم وجه تمایز، زیرا بسیاری از راهبردهای پایداری به‌مرور زمان به بهترین راهبردهای اجرایی کسب‌وکار تبدیل می‌شوند (سارامپالی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

از رویکرد راهبردی، کسب‌وکارهای خانوادگی نقش کلیدی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها ایفا می‌کنند از این‌رو، تداوم عملکرد موفق این کسب‌وکارها می‌تواند تأثیر مثبتی بر اقتصاد کشورها داشته باشد (مقیم و سیدامیری، ۱۳۸۹؛ صامعی و فیض‌بخش، ۱۳۹۲). نقش کسب‌وکارهای خانوادگی در اقتصاد کشورهای مختلف متغیر است، و ارزیابی‌ها نشان‌دهنده آن است که سهم تولید ناخالص داخلی<sup>۲</sup> در برخی کشورها به ۶۵ درصد نیز می‌رسد (زلوگر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). کسب‌وکارهای خانوادگی شرکت‌هایی هستند که در بین صنایع و کسب‌وکارهای مختلف جایگاهی قوی و در اقتصاد جهانی سهم بسزایی را به خود اختصاص داده‌اند. به‌طوری‌که، اکثر شرکت‌هایی که در دنیا وارد بورس شده‌اند شرکت‌های خانوادگی محسوب می‌شوند (زلوگر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). بر اساس گزارش‌های آماري، سهم شرکت‌های خانوادگی از کل شرکت‌های موجود، در اروپا حدود ۹۳ درصد، در ایالات متحده حدود ۹۵ درصد و در آمریکای مرکزی و جنوبی حدود ۶۵ درصد است. همچنین، نزدیک به ۳۵ درصد از ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی از نوع شرکت‌های خانوادگی می‌باشند (اشنایدر و کلاب<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). سهم شرکت‌های خانوادگی در میان ۵۰۰ شرکت برتر فورچون<sup>۶</sup> از ۱۵ درصد در سال ۲۰۰۵ به ۱۹ درصد در سال ۲۰۱۳ رسید. مؤسسه مک‌کینزی<sup>۷</sup> پیش‌بینی می‌کند که در سال ۲۰۲۵، کسب‌وکارهای خانوادگی کشورهای نوظهور ۳۷ درصد شرکت‌هایی را تشکیل می‌دهند که درآمد سالانه‌ای بیش از یک میلیارد دلار دارند. این درصد در سال ۲۰۱۰ معادل ۱۶ درصد بود (بارنبرگ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). توجه به آمار و اطلاعات فوق نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای خانوادگی از اولویت‌های راهبردی برنامه‌های توسعه کشورهای مختلف برای اشتغال‌زایی و کارآفرینی محسوب می‌شوند. به دلیل اهمیت بسیار زیاد کسب‌وکارهای خانوادگی در رشد و توسعه اقتصادی و همچنین اشتغال‌زایی و رفع بیکاری، بسیاری از کشورهای جهان به کارآفرینی از طریق ایجاد این‌گونه کسب‌وکارها روی آورده و برنامه‌ریزی‌های بسیار دقیق و هدفمندی را در این زمینه انجام داده‌اند

1-Surampalli et al

2-GDP

3-Zellweger

4-Zellweger et al

5-Schneider & Claub

6-Fortune

7-McKinney

8-Björnberg et al



(اردوگان و همکاران، ۲۰۲۰). در ایران نیز بخش عمده کسب‌وکارهای خصوصی، کسب‌وکارهای خانوادگی هستند که در ابعاد کوچک، متوسط یا بزرگ فعالیت می‌کنند. اما معمولاً، مسائل و مشکلاتی در این نوع کسب‌وکارها به وجود می‌آید که می‌تواند پایداری و عملکرد آنها را تحت تأثیر قرار دهد (صامعی و فیض بخش، ۱۳۹۲).

همچنانکه مشخص است، نقش کسب‌وکارهای خانوادگی در اقتصاد بخش خصوصی کشور بسیار حائز اهمیت است. کسب‌وکارهایی مانند شرکت شیشه آذر تبریز با مالکیت خانواده محبوبیان، هولدینگ گلرنگ با مالکیت خانواده فضلی، شرکت مادیران با مالکیت خانواده امیری، شرکت صنایع غذایی بهروز با مالکیت خانواده فروتن، گروه صنعتی بوتان با مالکیت خانواده خلیلی، گروه صنعتی مینو با مالکیت خانواده خسروشاهی و مجموعه شرکت‌های بزرگ دیگر در صنایع مختلف که جزو شرکت‌های خانوادگی هستند، نقش قابل ملاحظه‌ای در اقتصاد بخش خصوصی ایران دارند. بنابراین، رشد و یا شکست کسب‌وکارهای خانوادگی به طور مستقیم در وضعیت اقتصادی کشور تأثیرگذار است و همچنین، موفقیت و پایداری این‌گونه کسب‌وکارها می‌تواند باعث پیشرفت و توسعه اقتصادی کشور شود. آمارها نشان می‌دهند که تنها ۳۰٪ از کسب‌وکارهای خانوادگی در نسل دوم پایدار می‌مانند و از این گروه تنها ۱۰٪ به نسل سوم می‌رسند و بالاخره می‌توان گفت که، از کل کسب‌وکارهای خانوادگی تنها ۴٪ به نسل چهارم می‌رسند (ایراندوست و همکاران، ۱۳۹۱).

بنابراین، با توجه به جایگاه راهبردی کسب‌وکارهای خانوادگی در توسعه اقتصادی کشورها و نقش برجسته آنها به‌عنوان یک سازمان اقتصادی در سراسر جهان، مطالعه این کسب‌وکارها باعث می‌شود تا علاوه بر بالا بردن بهره‌وری و رشد این شرکت‌ها، باعث حفظ و توسعه سرمایه ملی، ایجاد برندهای ملی و بین‌المللی و توسعه کارآفرینی در کشور شود. بر همین اساس، موضوع پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران و سیاستگذاران اقتصادی امروز به شمار می‌رود. با وجود این، هنوز در ادبیات گسترده مدیریت، خصوصاً در حوزه توسعه تئوری‌های منابع انسانی توجه چندانی به این کسب‌وکارها معطوف نشده است. در همین راستا، این پژوهش تلاش می‌کند تا به سوی عرصه‌های وسیع‌تر تئوری پایداری منابع انسانی حرکت کند؛ یعنی فراتر از تمرکز محدودی که هم‌اکنون در زمینه اقدامات پایداری و پیامدهای عملکرد بین بخش‌ها و صنعت‌های مختلف وجود دارد. به عبارتی، این پژوهش، به دنبال توسعه بینش‌های پویا و پیچیده و چندسطحی از پذیرش رویکرد پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارها و به‌طور خاص در کسب و کارهای خانوادگی است. با این اوصاف، هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی پایداری منابع انسانی

برای کسب و کارهای خانوادگی است. به عبارتی، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که، الگوی پایداری منابع انسانی در کسب و کارهای خانوادگی چگونه است؟

در ارتباط با موضوع پایداری منابع انسانی برای کسب و کارهای خانوادگی پژوهش‌های بسیار محدودی صورت گرفته است اما، پژوهش‌هایی در موضوع پایداری راهبردی و پایداری منابع انسانی و نقش آن در موفقیت کسب و کارها به انجام رسیده است، که به طور مختصر به نتایج برخی از آنها در قالب جدول شماره (۱) اشاره می‌شود.

### جدول شماره ۱. خلاصه پیشینه‌های داخلی و خارجی

Table 1: Literature review

نویسنده	یافته‌های پژوهش
عبدالله زاده و شریف زاده (۱۳۹۳)	در پژوهشی دیگر با عنوان ارزیابی تطبیقی پایداری کسب و کارهای کارآفرینانه کشاورزی و نظام‌های متعارف تولید کشاورزی در استان گلستان، بر اساس معیارهای ظرفیت همسازی اکولوژیکی، ظرفیت ارزش‌افزوده اقتصادی، ظرفیت مدیریتی سازگار شونده و ظرفیت همگرایی اجتماعی نشان دادند که ظرفیت پایداری کسب و کارهای کشاورزی نسبت به سه نظام کشاورزی متعارف در استان گلستان بیشتر است
ظهوریان و رحیم نیا (۱۳۹۳)	با ارائه الگوی توسعه پایدار خوشه‌های کسب و کار در ایران، دخالت مؤثر دولت، سرمایه اجتماعی، برنامه‌ریزی در خوشه‌ها، نکات روان‌شناسی و خصوصیات عامل توسعه خوشه را مضامین فراگیر توسعه پایدار خوشه‌های کسب و کار تعریف نمودند.
مقصودی (۱۳۹۶)	در پژوهشی با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر پایداری کسب و کارهای خرد در بخش کشاورزی استان خوزستان، به این نتیجه رسید که عواملی مانند میزان سرمایه‌گذاری، اندازه کسب و کار، ارزش تولید فعلی و سال‌های فعالیت بنگاه بر پایداری کسب و کارها تأثیر دارند.
شرفی و همکاران (۱۳۹۸)	دل پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی در استان کرمانشاه را تدوین نمودند و نشان دادند که، ابعاد اصلی پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی شامل پایداری اقتصادی، پایداری اجتماعی و پایداری زیست‌محیطی می‌باشند.
کلابی (۱۳۹۹)	در پژوهشی، مؤلفه‌های مؤثر بر پایداری مدل‌های کسب و کار رشد و ثبات یافته در صنعت ICT را نوآوری، خلق ارزش مشترک، رهبری مشارکتی، عوامل اقتصادی و حاکمیت شرکتی شناسایی نمود.
روهراشر <sup>۱</sup> (۲۰۰۱)	در پژوهشی با عنوان مدیریت انتقال فناوری به ساخت‌وساز پایدار ساختمان‌ها، تعدادی از استراتژی‌ها را برای مدیریت تغییر به سمت پایداری مورد بحث قرار دادند: ادغام بهتر بازیگران مختلف در سمت عرضه، تغییر جهت به بازار خدمات نوآورانه و زیست‌محیطی ساختمان، بهبود روابط تولیدکننده کاربر و مشارکت دادن مصرف‌کنندگان در روند نوآوری. اخیراً، شرکت‌ها به طور سیستماتیک پایداری را در سازمان و مدل‌های کسب و کار خود ادغام می‌کنند.

در پژوهشی با عنوان دستیابی به پایداری از طریق نوآوری در محیط زیست، بیان نمودند که نوآوری‌های حوزه فناوری و مدیریت به‌عنوان کلیده‌های اصلی دستیابی به پایداری محیط زیست می‌باشند.	بایوندی و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۰۲)
در پژوهش خود با عنوان کسب‌وکارهای خانوادگی و مسئولیت اجتماعی آنها، بیان نمودند که مشاغل خانوادگی در انجام مسئولیت‌های اجتماعی تولید ثروت و تحویل کالا و خدمات به بازار بهتر از توسعه مهارت‌های فردی عمل می‌کنند و این تضمین پایداری طولانی‌مدت آنها است.	گالو <sup>۲</sup> (۲۰۰۴)
در پژوهشی با بررسی دویست شخصتویک شرکت (۲۰۲ شرکت خانوادگی و ۵۹ شرکت غیر خانوادگی) در یک دوره ۱۰ ساله، نشان دادند که شرکت‌های خانوادگی از لحاظ ابعاد پایداری دارای مسئولیت اجتماعی بیشتری نسبت به شرکت‌های غیرخانوادگی هستند. این احتمالاً به دلیل نگرانی خانواده در مورد وجه و شهرت خانواده و تمایل به محافظت از دارایی‌های خانواده است.	دایر و وتن <sup>۳</sup> (۲۰۰۶)
در پژوهشی با عنوان ثروت عاطفی اجتماعی و خطرات تجاری در شرکت‌های تحت کنترل خانواده، بیان نمودند که کسب‌وکارهای خانوادگی غالباً محافظه‌کار و کمتر ریسک‌پذیر بوده و از این رو تمایلی به تغییرات ندارند.	گومز و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۰۷)
در پژوهش خود با عنوان فناوری اطلاعات و یک چارچوب پایدار یکپارچه، با استفاده از دیدگاه مبتنی بر منابع، این نسخه یک چارچوب پایداری یکپارچه را توسعه دادند، که ادغام منابع انسانی، زنجیره تأمین و فناوری اطلاعات را نشان می‌دهد تا شرکت‌ها بتوانند قابلیت‌های پایداری را توسعه دهند، و به شرکت‌ها کمک می‌کند تا ارزش‌های پایدار را به ذینفعان مربوطه ارائه دهند و پایدار بمانند.	دائو و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۱)
با عنوان روندهای نوظهور در مناسبات جهانی: یک مطالعه تطبیقی از ارزش‌های کسب‌وکارهای خانوادگی ایالات متحده در سطح بین‌المللی، نشان دادند که کسب‌وکارهای خانوادگی در مقایسه با مشاغل غیر خانوادگی تمایل بیشتری به رفتارهای مسئولانه دارند.	بلاگت و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۱)
با بررسی نقش قابلیت‌های یکپارچه‌سازی خارجی در توسعه محصولات جدید پایدار در صنایع میلمان منسوجات و ائانه، استدلال می‌کنند که از طریق استفاده بهینه از منابع، تأثیر کم کربن و خطرات موجود در محیط زیست، محصولات سبز می‌توانند به جامعه در جهت دستیابی به اهداف پایدار زیست‌محیطی کمک کنند.	دانجلیکو و همکاران (۲۰۱۳)
با بررسی این موضوع که چرا شرکت‌های خانوادگی برای اهداف غیرمالی تلاش می‌کنند، نشان دادند که کسب‌وکارهای خانوادگی اولویت بالایی به اهداف غیرمالی مانند طول عمر، حفظ اعتبار خانواده، مسؤلیت در قبال کارکنان خود و کاهش تأثیر منفی بر محیط زیست دارند.	زلاگر و همکاران <sup>۷</sup> (۲۰۱۳)
با هدف بررسی تأثیرات اجرای راهبردهای پایداری بر روندها و عملکردهای سازمانی، به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های با پایداری بالا از نظر بورس و عملکرد مالی در بلندمدت نسبت به هم‌تایان خود عملکرد بهتری دارند.	ایکلس و همکاران <sup>۸</sup> (۲۰۱۴)
نشان دادند که پایداری برای کسب‌وکارهای خانوادگی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و مالکیت خانواده می‌تواند ابعاد خاصی از پایداری را تقویت کند درحالی‌که، سایر ابعاد مانع پایداری کسب‌وکار می‌شوند.	بلک و وانگر <sup>۹</sup> (۲۰۱۴)

- 1-Biondi et al
- 2-Gallo
- 3-Dyer and Whetten
- 4-Gómez-Mejía et al
- 5-Biondi et
- 6-Blodgett et al
- 7-Zellweger et al
- 8-Biondi et
- 9-Block and Wagner

در پژوهش خود با بیان اینکه چالش‌های بزرگ از پیچیده‌ترین مشکلات جوامع مدرن است، نشان دادند که کسب‌وکارهای خانوادگی دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی هستند که حرکت در مسیر پایداری را تسهیل می‌کند. به عبارتی، ماهیت متمایز شرکت خانوادگی می‌تواند انعطاف‌پذیری، مشتری مداری بالا و مشارکت در جامعه را تسهیل کند.	اوسلن و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)
در پژوهش خود با بررسی مدل‌های تجاری برای پایداری از دیدگاه دینامیک سیستم، یکسری مدل‌های جزئی را برای شرکت، محیط کسب‌وکار، کارآفرین/مدیر و مشتری پیشنهاد دادند و سپس این مدل‌های جزئی را در یک مدل سیستمی و چند سطحی ادغام کردند.	عبدالکافی و تاسچر <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)
در پژوهشی با عنوان تبدیل چالش‌های پایداری به مزیت رقابتی، نشان دادند که از دیدگاه تفکر سیستمی مدل‌های تجاری پایدار بخشی از یک شبکه ارزش هستند، و این ارزش علاوه بر سهامداران اصلی شرکت، توسط ذینفعانی که با شرکت ارتباط مستقیمی دارند جذب می‌شود.	ماریوکا و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)
در پژوهشی با عنوان جهت‌گیری پایداری و عملکرد شرکت‌های خانوادگی و غیرخانوادگی به صورت تجربی نشان داده است که مشاغل خانوادگی نسبت به شرکت‌های غیرخانوادگی مسئولیت اجتماعی شرکتی بیشتری کسب می‌کنند.	آدوماکو و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۹)
در پژوهش خود این مسئله را مطرح کرده‌اند که پیگیری اهداف پایدار زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی به طور همزمان می‌تواند تنش‌های پارادوکس گونه‌ای را ایجاد کند زیرا شرکت‌ها باید بیش از یک منطق سازمانی را ترکیب کنند (انجام درست کارهای درست)، و شرکت‌ها برای دستیابی به پایداری می‌بایست این پارادوکس را به‌درستی مدیریت کنند.	اشنایدر و کلاب <sup>۵</sup> (۲۰۱۹)
در پژوهشی با بررسی کسب‌وکارهای خانوادگی، نوآوری پایدار و هزینه تأمین مالی، به دنبال پاسخ به این پرسش بودند که آیا کسب‌وکارهای خانوادگی نسبت به کسب‌وکارهای غیر خانوادگی می‌توانند از منابع نوآوری بهتر استفاده کنند؟ و نتایج پژوهش آنها نشان داد که تعامل بین مالکیت خانواده و هزینه تأمین مالی تأثیر منفی قابل‌توجهی بر نوآوری دارد که با شدت تحقیق و توسعه و فروش نوآورانه اندازه‌گیری می‌شود.	ژیانگ و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۹)
با پژوهشی در زمینه طرح‌های انگیزشی در کسب‌وکارهای خانوادگی مانند مفهوم ثروت اجتماعی-عاطفی نشان می‌دهند که مدیران خانواده و صاحبان کسب‌وکارهای خانوادگی به انگیزه‌های دیگری غیر از اهداف مالی در زمینه مسئله پایداری توجه دارند. از جمله این انگیزه‌ها می‌توان به وضعیت مشاغل خانوادگی در جامعه محلی یا سازگاری اقدامات با هویت خانوادگی اشاره کرد.	ژیانگ و همکاران (۲۰۲۰)
هدف پژوهش توسعه قابلیت‌های انسانی در یک سازمان در زمینه اصول منابع انسانی پایدار است. پژوهش نشان می‌دهد که شرکت‌های صنعتی در لهستان در مورد توسعه قابلیت‌های مهندسان خود دیدگاه کوتاه‌بینانه‌تری دارند و شیوه‌های توسعه منابع انسانی که تنها بر نیازهای فعلی تمرکز دارد، با اصول مدیریت منابع انسانی پایدار از دیدگاه بلندمدت و انعطاف‌پذیری مطابقت ندارد.	کاتارزینا <sup>۷</sup> (۲۰۲۱)

بررسی مطالعات پیشین، نشان داد که، هنوز در فهم جامع و شواهد تجربی در مورد چگونگی ادغام پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی یک خلأ و شکاف وجود دارد. به عبارتی، اینجا ضرورت و اهمیت وجود یک الگوی جامع برای دستیابی به منابع انسانی پایدار در کسب و

1-Olsen et al

2-Abdelkafi and Täuscher

3-Morioka et al

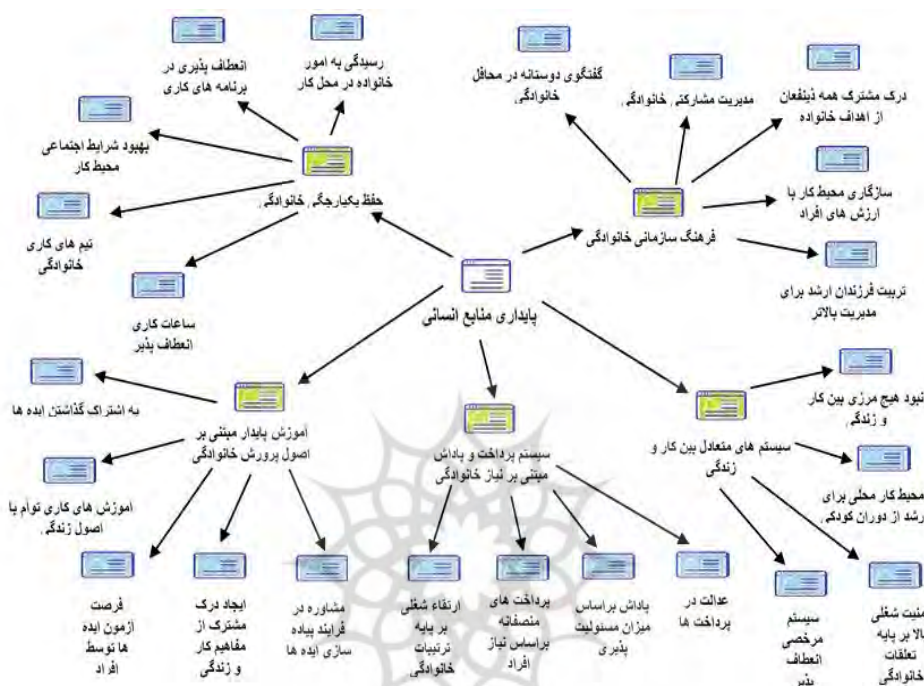
4-Adomako et al

5-Schneider &amp; Claub

6-Xiang et al

7-Katarzynna

کارهای خانوادگی احساس می‌شود. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی جامع پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی به اجرا درآمد.



شکل شماره ۱. مدل استخراجی پژوهش (خروجی نهایی نرم‌افزار MAXQDA)  
Figure 1. Research Extraction Model (final output of MAXQDA)

## ابزار و روش

در دوره‌ای که روش‌ها، اشکال و سبک‌های زندگی در حال افزایش و تغییر است و زندگی اجتماعی پیوسته بازسازی می‌شود، لازم است که استراتژی‌های تحقیقی بتوانند در وهله نخست به توصیفات دقیق و واقعی دست پیدا کنند. آن‌ها همچنین، باید دیدگاه افراد درگیر و برساخت‌های اجتماعی و ذهنی دنیای آنها را به حساب آورند (دانائی فرد و امامی، ۱۳۸۶). بنا بر دلایل مشخص همچون ۱- تاکنون در گزارش‌های آماری رسمی کشور تعداد کسب‌وکارهایی که به‌صورت خانوادگی اداره می‌شوند، به‌طور روشن ارائه نشده است، ۲- تاکنون، در کشور پژوهش‌های بسیار محدودی در مورد کسب‌وکارهای خانوادگی به انجام رسیده است و هنوز بسیاری از جنبه‌های کاربردی این

کسب‌وکارها همچون، نقش و جایگاه منابع انسانی، فرهنگ و آموزش در موفقیت این کسب‌وکارها به‌روشنی مطالعه نشده است. بنابراین، پژوهش حاضر جنبه اکتشافی دارد و مطالعه کسب‌وکارهای خانوادگی با روش‌های پژوهش کیفی ارجحیت دارد. با توجه به اینکه، این پژوهش مبتنی بر شناخت، تحلیل و الگوسازی معنایی بر اساس پارادایم تفسیری است. بنابراین، پژوهشگر به دنبال شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. بر همین اساس، راهبرد پژوهشی مورد استفاده در این مطالعه، روش کیفی تحلیل مضمون (تم) است. تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌نماید. مضمون، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات پژوهش است و تا حدودی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (ستایش و همکاران، ۱۳۹۹).

جامعه آماری پژوهش شامل کسب‌وکارهای خانوادگی با قدمت بیش از ۳۰ سال سابقه در استان‌های کردستان، کرمانشاه و آذربایجان غربی در دوره زمانی سال ۱۴۰۰ است. دلایل انتخاب جامعه آماری پژوهش شامل، ۱- موقعیت استراتژیک جغرافیایی-اقتصادی این استان‌ها از نظر هم‌مرزی با کشورهای ترکیه و عراق و امکان توسعه صادرات به این کشورها، ۲- وجود کسب‌وکارهای خانوادگی که هنوز در طی چندین نسل پایدار مانده‌اند علی‌رغم نبود زیرساخت‌های صنعتی و اقتصادی در این مناطق و ۳- تسلط و آشنایی کامل پژوهشگر با پیشینه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه آماری به‌واسطه سال‌ها زندگی و اشتغال در این محدوده است. بر اساس آمار نسبی دریافت شده از ادارات کل صنایع و معادن و مدیریت شهرک‌های صنعتی هر استان، به‌طور تقریبی حدود ۴۰ درصد از مجموع کل کسب‌وکارهای بخش خصوصی این مناطق، جزو کسب‌وکارهایی هستند که به‌صورت خانوادگی اداره می‌شوند. در این پژوهش، کسب‌وکارهای خانوادگی شامل آن دسته از کسب‌وکارها است که توسط اعضای یک خانواده ایجاد و توسط همان اعضای خانواده به‌طور هم‌زمان مدیریت و رهبری می‌شوند (لنسرگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸). داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و به‌صورت حضوری و آنلاین، از یک نمونه انتخابی به روش گلوله برفی متشکل از مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی و با هدف دست یافتن به حد اشباع نظری داده‌ها گردآوری شد. به‌طوریکه، با ۱۸ نفر از مدیران و مؤسسان این کسب‌وکارها مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گردید. نوع شناسی سؤالات مصاحبه از نوع سؤالات رفتاری و تجربی مورد استفاده قرار گرفت، و این به پژوهشگر این امکان را می‌داد تا به موضوعات مرتبط با پژوهش در زمان‌های گذشته، حال و آینده دست پیدا کند. مشارکت‌کنندگان براساس شاخص‌های زیر انتخاب شدند: ۱- کسب‌وکار توسط اعضای خانواده

تأسیس شده و مدیریت آن در اختیار اعضای همان خانواده باشد، ۲- سابقه کسب و کارها بیش از ۳۰ سال باشد، ۳- هدف انجام پژوهش را درک و آن را قبول کنند، ۴- به ارائه تجارب خود متمایل باشند. مشخصات کلی مشارکت کنندگان در پژوهش در جدول شماره (۲) آمده است.

جدول شماره ۲. مشخصات کسب و کارهای خانوادگی مشارکت کننده در پژوهش

Table 2: Profile of family businesses participating in the research

کد	نام کسب و کار	شماره استان	شماره ثبت	تعداد کارکنان	تعداد کارکنان		تعداد کارکنان		تعداد کارکنان	تعداد کارکنان
					مرد	زن	مرد	زن		
F1	هدینگ خانواده مدلل	کرمانشاه	1376	1050	4	-	-	-	320	650
F2	شرکت شیشه سکوریت بوکان	آذربایجان غربی	1364	15	3	-	-	-	2	9
F3	مجتمع مرغداری سواره	آذربایجان غربی	1363	46	2	-	-	-	3	37
F4	کارگاه پوشاک التونی	کردستان	1372	28	2	1	-	-	24	2
F5	کارگاه نان برنجی نوری	کرمانشاه	1353	35	3	1	-	-	5	18
F6	کارگاه ماشین سازی کریمیان	کردستان	1364	38	4	-	-	-	2	24
F7	سقف سازی کردستان (ون)	کردستان	1369	75	3	-	-	-	29	18
F8	تولیدی ماد خزر بوکان	آذربایجان غربی	1377	41	2	1	-	-	5	28
F9	تولیدی فرش محمدیان	کردستان	1368	70	3	-	-	-	32	14
F10	کارگاه ماشین سازی	کردستان	1354	28	2	-	-	-	3	14
F11	شرکت تولیدی شفای کردستان	کردستان	1369	29	5	2	-	-	11	5
F12	شرکت سازه کشت بوکان	آذربایجان غربی	1365	28	3	-	-	-	2	18
F13	شرکت ماشین سازی بوکان	آذربایجان غربی	1374	39	3	2	-	-	-	17
F14	کارگاه شیرینی پزی شکوریز	کرمانشاه	1250	24	3	-	-	-	-	17
F15	آرذسازی گلنام سقز	کردستان	1372	112	4	-	-	-	9	53
F16	کارگاه نان برنجی صفائی	کرمانشاه	1342	64	3	-	-	-	1	16
F17	ماشین سازی برزگر	کردستان	1364	23	3	-	-	-	1	15
F18	شرکت نیک پلیمر	کردستان	1365	43	2	-	-	-	2	24

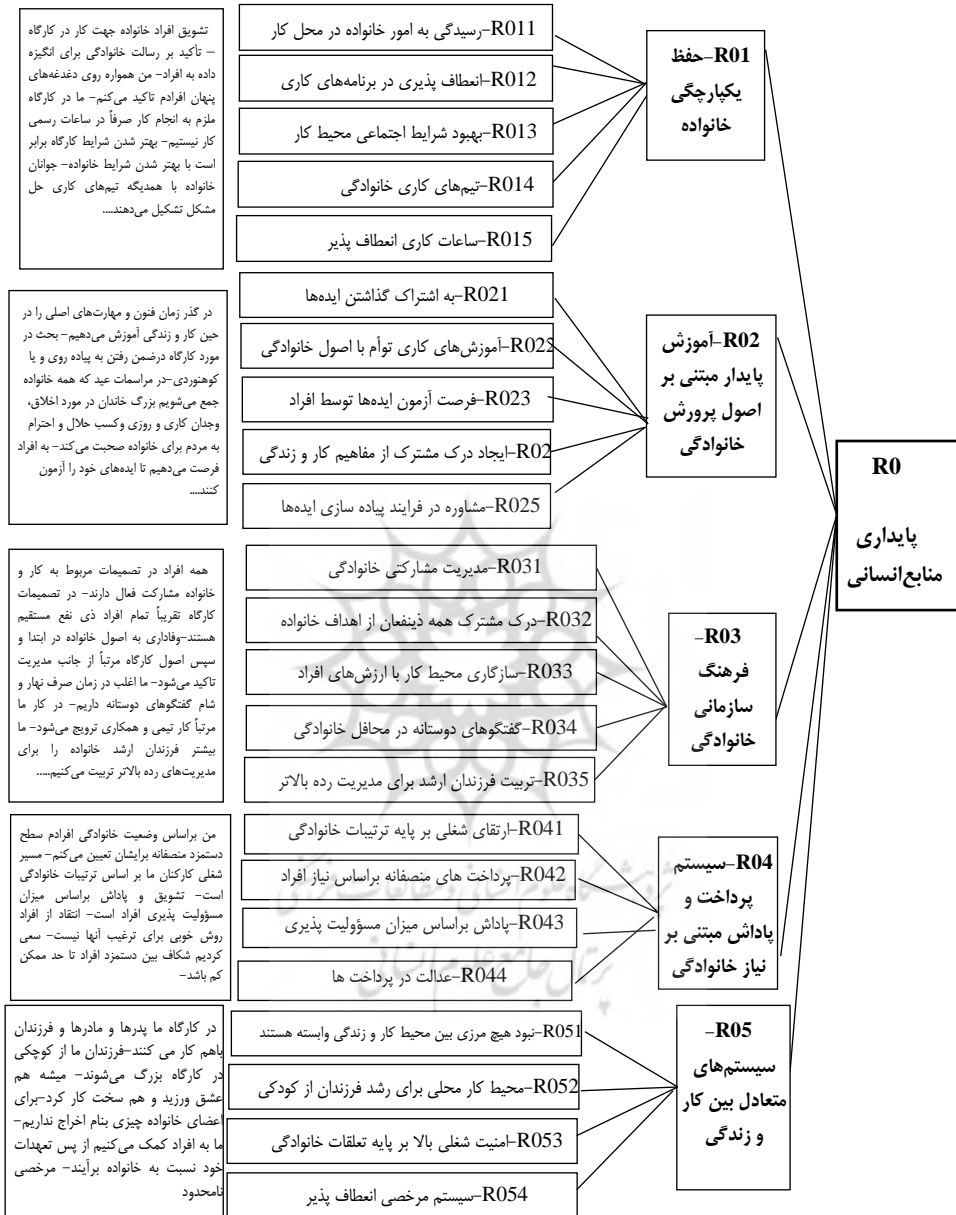
در مرحله تحلیل یافته‌ها بر اساس رویکرد تحلیل مضمون، تحلیل داده‌ها برای مفاهیم، تحلیل مضمون داده‌ها، وارد نمودن فرایند به تحلیل و ترکیب طبقات حول مضمون اصلی با مدنظر قرار دادن دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان صورت پذیرفت. الگوی اجرایی تحلیل مضمون در این پژوهش، الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) شامل آشنایی، کدگذاری، جستجو برای مضمون‌ها، بازنگری مضمون‌ها و تدوین الگوی نهایی است. نظر به اهمیت تحلیل یافته‌ها در این پژوهش، اقدامات رفت و برگشتی در طول داده‌ها برای شناسایی مضمون‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده موردبازنگری و کدگذاری تا رسیدن به مضمون‌های اصلی انجام گرفت. مهم‌ترین خروجی در مرحله تحلیل داده‌ها، شناسایی مضمون‌های اصلی الگوی پایداری منابع انسانی برای کسب‌وکارهای خانوادگی است. به‌منظور ایجاد مضمون اصلی، همه داده‌های جمع‌آوری شده به شکل متن یکدست شده با اختصاص کدها برای مفاهیم مشترک درآمدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار MAXQDA صورت پذیرفت. در این مرحله، به‌منظور تأیید نتایج و استحکام و دقت پژوهش، اعتبار یا مقبولیت داده‌ها، همخوانی و عینیت پذیری داده‌ها، از روش مقایسه‌های بین گروهی و میان گروهی از داده‌ها، جلب اعتماد مشارکت‌کنندگان، گوش دادن با دقت و غرق شدن در داده‌ها، ایجاد تنوع در مشارکت‌کنندگان پژوهش از نظر سوابق کاری و تعیین روش مصاحبه به انتخاب مشارکت‌کنندگان و بازخوانی و بازنگری توسط پژوهشگر و خبرگان استفاده گردید.

## یافته‌ها

یافته‌های به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته نشان می‌دهد که ابعاد و مضامین اصلی الگوی پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی، شامل حفظ یکپارچگی خانواده، آموزش پایدار مبتنی بر اصول پرورش خانوادگی، فرهنگ سازمانی خانوادگی، سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر نیاز خانوادگی و سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی می‌باشند. شاخص‌ها و ابعاد استخراج‌شده از مضامین کلامی مدیران درباره کارکردهای اصلی پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی در شکل شماره (۲) ارائه شده است.



خلاصه داده‌ها مضامین پایه مضمون فراگیر مضامین سازمان دهنده



شکل شماره ۲: شناسایی مضامین اصلی و سازمان دهنده سطح اول و سطح دوم (شبکه مضامین)

Figure 1: Identify the main theme and the themes organizing the first and second level (Theme network),

حفظ یکپارچگی خانواده: یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیان می‌کند که ” پدر بزرگم با راه‌اندازی این کسب‌وکار به‌طور موفق برای تمام اعضای خانواده درآمد ایجاد کرد و باعث شد تا حد زیادی روابط بین اعضای خانواده و مسائل و مشکلات برای خانواده‌ها بهبود پیدا کند. اما، بعضی وقت‌ها درگیری اعضای خانواده در امورات مالی کسب‌وکار، درسته باعث موفقیت شرکت شده ولی از طرف دیگه به اختلافات و تعارضاتی کشیده شده...”. خانواده به‌عنوان نهادی اجتماعی، هسته نخستین پیوند اجتماعی انسان را بنیان می‌نهد و با تأمین مجموعه‌ای از نیازهای انسانی، عهده‌دار نقش‌ها و کارکردهای ویژه‌ای است (جعفروند و فتحی، ۱۳۹۴). مشارکت‌پذیری اعضای خانواده به‌عنوان نیاز اجتناب‌ناپذیر عصر ما، همه ابعاد انسانی را در سطوح مختلف فکری، عاطفی و رفتاری تحت پوشش قرار می‌دهد و در به ثمر رساندن اهداف خانواده حائز اهمیت است (آقاجانی، ۱۳۸۱). بیشتر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش عقیده داشتند که، صاحبان کسب‌وکارهای خانوادگی علاوه بر داشتن مهارت‌های مدیریت و کارآفرینی، باید از مهارت‌های زندگی و مهارت‌های ایجاد ارتباطات مؤثر در خانواده و جامعه بهره‌مند باشند، تا بتوانند یکپارچگی خانواده را حفظ کنند. در بسیاری از کسب‌وکارهای مورد مطالعه، بسیاری از امورات خانواده همچون، تأمین منزل برای سکونت اعضای خانواده که تازه ازدواج می‌کردند، کمک همه اعضای خانواده شاغل در کارگاه در رفتن به دانشگاه فرزندان خانواده و تحصیل در رشته‌هایی متناسب با نیاز کسب‌وکارشان و غیره، در محل کار رسیدگی می‌شد. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند که ” پدرم به‌عنوان بزرگ‌خاندان و صاحب اصلی کارگاه، همه اعضای خانواده که امکان کار در کارگاه را دارند را تشویق به کار در کارگاه می‌کنه...” و یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان که بالای ۸۰ سال سن داشت و از اولین بنیانگذاران حرفه خود در ایران بود، بیان می‌کرد که “ من همیشه به پسران و دیگر اعضای خانواده رسالت خانوادگی‌مان که اجداد ما بیش از ۱۵۰ سال برایش زحمت کشیدن تا به دست ما رسیده را به‌شون یادآوری می‌کنم...”. در کسب‌وکارهای خانوادگی مورد مطالعه، یکی از استراتژی‌های رشد و بقای کسب‌وکار و خانواده به‌طور توأمان، تأکید بر اصول، بنیان‌ها و رسالت خانوادگی است و این می‌تواند به‌عنوان ابزاری قدرتمند در پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی باشد. یکی از مشارکت‌کننده‌ها بیان می‌کند که ”...بچه‌های ما در گذر زمان فنون و مهارت‌های اصلی را در حین کار و زندگی آموزش می‌بینند...”. کسب‌وکارهای خانوادگی مهارت‌های اولیه شغلی در فرزندان خانواده را شکل می‌دهند. آموزش‌های کاری توأم با اصول خانوادگی و ایجاد درک مشترک از مفاهیم کار و زندگی توسط بزرگان خانواده، از کارکردهای اثربخش در آموزش پایدار و پرورش کارآفرینانه فرزندان در کسب‌وکارهای خانوادگی مورد مطالعه است. یک مشارکت‌کننده دیگر بحث می‌کند که، ” ما در

شرکت به افراد فرصت می‌دهیم تا ایده‌های خود را آزمون کنند ولی با نظارت و مشورت مدیران بالادستی خودشان...". به اشتراک گذاشتن ایده‌ها، فرصت آزمون ایده‌ها توسط افراد و مشاوره در فرایند پیاده‌سازی ایده‌ها از عملکردهای اثربخش مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی مورد مطالعه بودند که باعث می‌شود تا افراد امور و کارهای کسب‌وکار را با اشتیاق و انگیزه بالا پیگیری کنند.

فرهنگ سازمانی خانوادگی: مشارکت‌کننده‌ای می‌گفت که "... ما در خانواده علاوه بر اینکه در تصمیمات مربوط به خانواده مشارکت مستقیم داریم در تصمیمات مربوط به کار هم نقش فعال داریم. البته زمانی که تصمیم خیلی مهم باشه مدیر شرکت از دیگر افراد خانواده مشورت می‌گیره و تصمیم نهایی را خودش می‌گیره... در شرکت ما، من به‌عنوان پسر بزرگ خانواده مدیر شرکت هستم..."

فرهنگ سازمانی خانوادگی سیستمی از پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و باورهای مشترک بین افراد خانواده بوده که بر رفتار افراد چه در خانواده و چه در محل کار حاکم است. در راستای به ثمر رسیدن اهداف خانواده، مشارکت‌پذیری افراد خانواده به‌عنوان نیاز اساسی اجتناب‌ناپذیر است و این فرهنگ مشارکتی خانواده، همه ابعاد فکری، عاطفی و رفتاری افراد خانواده را تحت پوشش قرار می‌دهد. درک مشترک همه ذینفعان از اهداف خانواده به فهم پایدار افراد از مفاهیم و ایده‌های اساسی کمک می‌کند. در خانواده‌های مورد مطالعه، این درک مشترک از اهداف به‌ویژه هنگام قضاوت افراد خانواده نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌ها داشتند. مشارکت‌کننده دیگری می‌گفت "... ما در محیط کار جوی بسیار دوستانه و صمیمی داریم و کار برای ما مثل تفریح... ما اغلب در زمان صرف نهار و شام گفتگوهای دوستانه داریم...". در کسب‌وکارهای مورد مطالعه، سازگاری محیط کار با ارزش‌های افراد، از ویژگی‌های مهم خانواده‌های مورد پژوهش بودند که باعث می‌شد تا افراد کار را به‌عنوان یک تفریح ببینند و با اشتیاق بیشتری امورات کسب‌وکار را پیگیری کنند. ارزش‌های خانوادگی محور بسیاری از پدیده‌های سازمانی خانوادگی مانند هویت، فرهنگ، تناسب شخص با سازمان خانواده و جامعه‌پذیری است به‌طوریکه، انطباق با ارزش‌های خانوادگی یک ابزار قدرتمند برای خودکنترلی افراد فراهم می‌کند. مشارکت‌کننده دیگری بیان می‌کرد "... در خانواده ما بیشتر فرزندان ارشد خانواده برای مدیریت‌های رده بالاتر تربیت می‌شوند... برادر بزرگم جای پدر مرحوم مونه و در خانواده همه بهش احترام می‌زاریم...". جانشین پروری بر پایه ترتیبات خانوادگی از مدل‌های پرکاربرد پرورش مدیران در کسب‌وکارهای خانوادگی است و این باعث می‌شود تا همواره اصول و ارزش‌های اساسی خانواده با اصول و ارزش‌های کسب‌وکار عجین شود و این به‌نوبه خود باعث ایجاد یک فرهنگ سازمانی خانوادگی پایدار می‌شود.

سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر نیاز خانوادگی: مشارکت‌کننده‌ای بیان می‌کرد... " من تا حد زیادی وضعیت زندگی افرادم را بررسی می‌کنم و سعی می‌کنم بدونم که چه مشکلاتی دارن... من براساس وضعیت خانوادگی افرادم سطح دستمزد منصفانه‌ای برایشان تعیین می‌کنم... سعی می‌کنم تا دستمزدی که می‌گیرن تا حدی جوابگوی نیازهای خانوادگیشان باشه... ". در کسب‌وکارهای خانوادگی مورد مطالعه در این پژوهش، پرداخت‌های دستمزد بیشتر بر پایه انصاف و نیازهای خانوادگی افراد است. در این کسب‌وکارها، پرداخت دستمزد بر پایه نیاز خانوادگی افراد، باعث شده که افراد احساس تعلق بالایی به سازمان داشته باشند و همواره تلاش می‌کنند همچون سازمان که به فکر نیازهای آنان است، آن‌ها نیز به فکر نیازهای سازمان باشند. این دسته از کسب‌وکارها بجای اینکه اول عملکرد افراد را بررسی کنند بعد دستمزد پرداخت کنند، اول یک فضای تعاملی بین افراد و سازمان بر پایه اعتماد دو طرف ایجاد می‌کنند سپس، دو طرف برای رفع نیازهای همدیگر تلاش می‌کنند. مشارکت‌کننده دیگری می‌گوید " .... در کار ما پست‌های حساس و مدیریتی همش در اختیار پسران بزرگ خانواده است... بعد از فوت پدرم حاجی برادر بزرگم مسئولیت کل کارها و حتی خانواده را هم در اختیار داره... در شرکت برادر بزرگم رئیس هیأت مدیره و من مدیر عاملم و داداش‌های دیگم اعضای هیأت مدیره هستن... " در کسب‌وکارهای مورد مطالعه مسیر شغلی کارکنان بر اساس سلسله‌مراتب خانوادگی شکل می‌گیرد و اساس این سلسله‌مراتب بر پایه احترام خانوادگی به بزرگترها شکل می‌گیرد. مسؤولیت‌پذیری کارکنان نقش کلیدی در موفقیت و پایداری سازمان دارد. در کسب‌وکارهای خانوادگی مورد مطالعه، مسؤولیت‌پذیری بر پایه ارزش‌ها و باورهای خانوادگی است. بر همین اساس، یکی از دلایل محوری پایداری در کسب و کارهای خانوادگی، وجود حس مسؤولیت‌پذیری عجین شده در باورها و ارزش‌های پایدار خانوادگی است.

سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی: مشارکت‌کننده‌ای بیان می‌کند که " .... ما در خانواده سه برادر و یک خواهر هستیم. خواهرم پزشکه و فرصت نمی‌کنه در کارها کنار ما باشه اما من و برادرم همراه پدر و مادرم در کارگاه سخت کار می‌کنیم... مادرم لیسانس مدیریت داره و کاروبار مالی کارگاه دست اونه. پدرم هم بر کاروبار تولید نظارت مستقیم داره و من بخش فروش را بر عهده دارم... در کارگاه ما پدر و مادر و فرزندان باهم کار می‌کنند... " در کسب‌وکارهای خانوادگی مورد مطالعه، مدیران این‌گونه کسب و کارها علاوه برداشتن مهارت‌های مدیریتی و کارآفرینی از مهارت‌های زندگی نیز مثل ایجاد ارتباطات مؤثر در خانواده و جامعه بهره‌مند بودند، تا بتوانند در هر دو سیستم کسب‌وکار و خانواده موفق عمل کنند و ارتباط و هماهنگی‌های مطلوبی بین کار و زندگی برقرار کنند. مشارکت‌کننده دیگری می‌گفت که " .... من از کوچکی در کارگاه بزرگ شدم و ابزار کار

کارگاه همیشه برای من مثل اسباب‌بازی بودن و الان هم به کارم به چشم بازی نگاه می‌کنم....". در کسب‌وکارهای مورد مطالعه، محیط کار مکانی امن برای رشد فرزندان خانواده از کودکی است. فرزند خانواده در دل کار متولد می‌شود، بزرگ می‌شود و در دل کار پایدار می‌ماند. مشارکت‌کننده‌ای می‌گفت که ".... ما برای خودمان کار می‌کنیم به همین دلیل چیزی بنام اخراج نداریم.... ما به افراد کمک می‌کنیم تا از پس تعهدات خود نسبت به خانواده‌شان برآیند.... ما امنیت شغلی را خودمان ایجاد می‌کنیم....". امنیت شغلی بالا بر پایه تعلقات خانوادگی، از مقوله‌های راهبردی پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی است. در کسب‌وکارهای مورد مطالعه معمولاً افراد خانواده مهارت‌هایی را فرا گرفته بودند که کمتر کسی آن را بلد بود و این راز پایداری آنها در کسب‌وکارشان بود. در کسب‌وکارهای مورد مطالعه، اساس روابط فرد با سازمان بر پایه اعتماد خانوادگی است به عبارتی، سیستم مرخصی در کسب‌وکارهای خانوادگی بر پایه سیستم‌های رسمی حضور و غیاب نیست زیرا که این‌گونه کسب‌وکارها از نوع مشخصی از سیستم‌های خودکنترلی خانوادگی بهره می‌برند.

آموزش پایدار مبتنی بر اصول پرورش خانوادگی: یکی از پاسخ‌دهنده‌ها بیان می‌کند که "بچه‌های ما در گذر زمان فنون و مهارت‌های اصلی را در حین کار و زندگی آموزش می‌بینند....". کسب‌وکارهای خانوادگی مهارت‌های اولیه شغلی در فرزندان خانواده را شکل می‌دهند. از نظر تاریخی قبل از ظهور نظام آموزشی مدرسه‌ای، یکی از مسئولیت‌های اساسی خانواده آموزش شغلی بچه‌ها بوده است. کار، عامل اجتماعی کردن فرزندان در اوایل کودکی است و باعث سرمایه‌گذاری در تولید دانش، پرورش مهارت‌های کارآفرینانه و مهارت‌های پایدار زندگی می‌شود و این، روی ادراک بچه‌ها از کارآفرینی تأثیر می‌گذارد به طوری که، می‌تواند برنامه‌ها و طراحی‌های شغلی آینده آنها را شکل بدهد (خبازی راوندی و همکاران، ۱۳۹۳). یکی دیگر از پاسخ‌دهندگان صحبت می‌کرد که، "در مراسمات عید که همه خانواده جمع می‌شویم بزرگ خاندان در مورد اخلاق، وجدان کاری و روزی و کسب حلال و احترام به مردم برای خانواده صحبت می‌کند....". آموزش‌های کاری توأم با اصول خانوادگی و ایجاد درک مشترک از مفاهیم کار و زندگی توسط بزرگان خانواده، از کارکردهای اثربخش در آموزش پایدار و پرورش کارآفرینانه فرزندان در کسب‌وکارهای خانوادگی مورد مطالعه است. یک پاسخ‌دهنده دیگر بحث می‌کند که، "ما در شرکت به افراد فرصت می‌دهیم تا ایده‌های خود را آزمون کنند ولی با نظارت و مشورت مدیران بالادستی خودشان....". به اشتراک گذاشتن ایده‌ها، فرصت آزمون ایده‌ها توسط افراد و مشاوره در فرایند پیاده‌سازی ایده‌ها از عملکردهای اثربخش مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی مورد مطالعه بودند که باعث می‌شود تا افراد امورات و کارهای کسب‌وکار را با اشتیاق و انگیزه بالا پیگیری کنند.

الگوی اکتشافی نهایی: همانطور که در شکل شماره (۲) ملاحظه می‌شود، مدل استخراجی به‌دست‌آمده از نرم‌افزار MAXQDA که، شامل کارکردهای راهبردی حفظ یکپارچگی خانوادگی، آموزش پایدار مبتنی بر اصول پرورش خانوادگی، فرهنگ سازمانی خانوادگی، سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی و سیستم‌های پرداخت و پاداش مبتنی بر نیاز خانوادگی است.

پایداری منابع انسانی به‌عنوان یک راهبرد از طریق به‌کارگیری کارکردهای منحصر به فرد همچون حفظ یکپارچگی خانوادگی شامل رسیدگی به امور خانواده در محل کار، انعطاف‌پذیری در برنامه‌های کاری، بهبود شرایط اجتماعی محیط کار، تیم‌های کاری خانوادگی و ساعات کاری انعطاف‌پذیر؛ از طریق کارکرد فرهنگ‌سازمانی خانوادگی که شامل گفتگوهای دوستانه در محافل خانوادگی، مدیریت مشارکتی خانوادگی، درک مشترک همه ذینفعان خانواده از اهداف خانواده، سازگاری محیط کار با ارزش‌های افراد و تربیت فرزندان ارشد خانواده برای تصدی مدیریت سطوح بالا؛ از طریق آموزش پایدار مبتنی بر اصول پرورش خانوادگی شامل به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، آموزش‌های کاری توأم با اصول زندگی، فرصت آزمون ایده‌ها برای افراد، ایجاد درک مشترک از مفاهیم کار و زندگی و مشاوره در فرایند پیاده‌سازی ایده‌ها از جانب مدیران سطح بالاتر؛ از طریق کارکرد سیستم‌های پرداخت و پاداش مبتنی بر نیاز خانوادگی که شامل ارتقای شغلی بر پایه سلسله‌مراتب خانوادگی، پرداخت‌های منصفانه براساس میزان نیاز افراد، پاداش بر اساس درجه مسؤلیت‌پذیری افراد و عدالت در پرداخت‌ها؛ از طریق کارکرد سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی که شامل نبود هیچ مرزی بین کار و زندگی، محیط کار محلی امن برای رشد از دوران کودکی، امنیت شغلی بالا بر پایه تعلقات خانوادگی و سیستم‌های مرخصی انعطاف‌پذیر مبتنی بر اعتماد خانوادگی، می‌تواند به پایداری در کسب‌وکارهای خانوادگی کمک کند. بنابراین، با به‌کارگیری این کارکردهای در حوزه منابع انسانی کسب‌وکار می‌توان باعث پایداری منابع انسانی در این کسب‌وکارها شد. مدل کاربردی پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی در شکل شماره (۳) نشان داده شده است.



شکل شماره ۳. مدل پایداری منابع انسانی برای کسب و کارهای خانوادگی

Figure 3. Human resource sustainability model for family businesses

### نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج پژوهش حاضر، که به منظور طراحی الگوی پایداری منابع انسانی در کسب و کارهای خانوادگی، با ۱۸ نفر از مدیران و بنیان‌گذاران کسب و کارهای خانوادگی فعال در استان‌های کردستان، کرمانشاه و آذربایجان غربی مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گردید، حاکی از شناسایی کارکردهای راهبردی مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب و کارهای خانوادگی شامل، حفظ یکپارچگی خانواده، آموزش افراد توأم با پرورش خانوادگی، فرهنگ سازمانی خانوادگی، سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر نیاز خانوادگی و سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی می‌باشند.

این پژوهش به این نتیجه رسید که پایداری و ماندگاری کارکنان در کسب و کارهای خانوادگی به نسبت دیگر کسب و کارهای غیرخانوادگی، بیشتر و بهتر است. زیرا که، رهبران کسب و کارهای خانوادگی برای مزیت‌های همکاری طولانی‌مدت از جمله اعتماد بیشتر، شناخت بهتر کارکنان و تصمیم‌های آنان و فرهنگ قوی‌تر ارزش قائل‌اند. کسب و کارهای خانوادگی ویژگی‌هایی مشابه سازمان‌های با قابلیت اعتماد بالا دارند. در این سازمان‌ها همکاری بلندمدت کارکنان متخصص منجر به خلق تیم‌های کاری پویا و کارآمد و یک الگوی فکری جامع می‌شود که به تحقق اهداف کمک می‌کند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که، کسب و کارهای خانوادگی برای حفظ کارکنان کمتر به محرک‌های مالی تکیه می‌کنند. آن‌ها بر خلق فرهنگ تعهد و تحقق اهداف، اجتناب از تعدیل نیرو

در دوران رکود، سپردن جایگاه‌های بالا به اعضای درون خانواده و سرمایه‌گذاری روی افراد تأکید می‌کنند. کسب‌وکارهای خانوادگی نسبت به کسب‌وکارهای دیگر هزینه بیشتری را صرف آموزش‌های بلندمدت کارکنان می‌کنند.

نتایج این پژوهش بیان می‌دارد که، در سیستم‌های کسب‌وکار خانوادگی هر دو نظام خانواده و کسب‌وکار در حال تعامل با دنیای بیرون هستند و از خصوصیات آنها پویایی آنها است؛ لذا، دائماً در حال تغییر و تحول هستند. مسائل منابع انسانی که خانواده با آن درگیر است و می‌تواند پایداری کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار دهد شامل، افزایش سن اعضای خانواده، ورود فرزندان به دانشگاه‌ها، ازدواج، پیری و بسیاری مسائل دیگر است که، اهتمام مدیریت کسب‌وکار را به مسأله جانشین‌پروری در خانواده را ضروری می‌سازد. در این راستا، از کارکردهای مهم مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی در حوزه منابع انسانی، جانشین‌پروری است، که آن از طریق انتخاب استعدادهای انسانی درون خانواده برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی کسب‌وکار در آینده، از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش است. برای آماده کردن جانشین شایسته، فرد جانشین به‌واسطه حضور و تجربه‌اندوزی در شرکت خود، آماده گرفتن مسؤلیت می‌شود. در این حالت، جانشین مورد نظر تحت نظر یک فرد باتجربه که معمولاً پدر خانواده است، به تجربه‌اندوزی و رفع مشکلات مشغول می‌شود، و به‌واسطه این آموزش‌ها، جانشین در ابعاد اصلی دانشی، توانمندی، نگرشی و شخصیتی رشد و پرورش می‌یابد. در موضوع جانشین‌پروری در شرکت‌های خانوادگی نقش خانواده و اطرافیان بسیار اهمیت دارد. بخصوص مادر خانواده که می‌تواند نقش حامی و تسهیلگر را ایفا کند. فرآیند جانشین‌پروری نیازمند مشارکت دادن، اختیار دادن، مسؤلیت دادن، حمایت کردن و همراهی همه اعضای خانواده است. معمولاً، این حمایت از فرزندان و جانشینان حتی به بهای تأخیر در تصمیم‌گیری یا ضررهای مالی هم متوقف نمی‌شود.

براساس یافته‌های این پژوهش، خانواده در کسب‌وکارهای خانوادگی از نظر کمی و کیفی می‌تواند کانون اصلی اندیشه کار و تلاش و پرورش روحیه خلق ایده و کار در افراد باشد. تحقق این امر مستلزم توجه ویژه والدین به ابعاد و جنبه‌های حیات فردی فرزند از هنگام تولد تا زمان تکوین شخصیت اوست. وقتی پدر یا مادر همچون الگویی تلاشگر و مؤثر در عرصه کار و تولید در جامعه ظاهر شوند، کارکردهای مثبت ناشی از فعالیت آنها فرزند را به سمت و سوی ترغیب می‌نماید تا ذهن خود را به صورتی منسجم و ثمربخش به ادامه شغل والدین و یا حرفه‌ای جدیدتر سوق دهد. برای چنین فردی دستیابی به منابع اقتصادی ناشی از کار و تسخیر فضاهای جدید، ارزش تلقی می‌شود. چنین طرز تلقی از دنیای پیرامون، ذهن فرد را نسبت به خلق ایده‌های نو و استقلال اقتصادی



و کسب موفقیت، دگرگون می‌سازد. در این مرحله، نوجوان یا جوان ایده‌آری خود را با خانواده در میان می‌گذارد چه بسا بتواند از تجربیات و رهنمودهای والدین و احتمالاً حمایت مالی و اجتماعی آنها بهره‌مند شود. اینجاست که معیارها و ارزش‌های فرهنگی خانواده برای فرزند ملاک عمل و چراغ راه او در مسیر کار و تلاش واقع می‌شود. وظیفه والدین در چنین شرایطی تشریح ابعاد گسترده فعالیت اقتصادی به‌عنوان ارزش بنیادی برای فرزند و هدایت او در مسیر مطلوب است. در این مسیر، آموزش‌های خانوادگی، میزان مشارکت‌پذیری افراد، ساختار خانواده، شکل ارتباطات خانوادگی (خصوصاً رابطه والدین با فرزندان)، در شکل‌گیری فرهنگ کار در خانواده می‌تواند تأثیرگذار باشد. یافته‌ها نشان داد که، کسب‌وکارهای خانوادگی به‌منظور پایداری منابع انسانی خود در پی توسعه منابع انسانی از طریق ایجاد دانش، تعهد به یادگیری مستمر و بهبود مهارت‌ها و شایستگی‌ها در منابع انسانی خود هستند. به عبارتی، این‌گونه کسب‌وکارها، پایداری منابع انسانی را به‌عنوان یک بلندمدت، در ساختار خود نهادینه کرده‌اند. در این راستا، مدیریت کسب‌وکار به‌منظور ایجاد ارزش و رفتار پایدار در کارکنان خود از طریق ایجاد انگیزه و تعامل با کارکنان، به‌طور فعال تلاش می‌کند. در این کسب‌وکارها، پایداری و دستیابی به منابع انسانی پایدار، بخشی مهمی از راهبرد سازمانی در مسیر دستیابی به اهداف پایدار سازمان و راهبرد پایداری سازمانی است. بنابراین، توجه به مدیریت عملکرد بر پایه ارزش‌ها، جبران خدمات براساس نیاز خانوادگی افراد و نظام ارزیابی عملکرد فردی و جمعی بر پایه فرهنگ سازمانی خانواده، از کارکردهای اساسی مدیریت منابع انسانی پایدار در کسب‌وکارهای مورد مطالعه است.

### پیشنهادات

- مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی برای افزایش حس همکاری و مشارکت‌پذیری افراد، لازم است تا علاوه بر داشتن مهارت‌های مدیریت و کارآفرینی، باید از مهارت‌های زندگی و مهارت‌های ایجاد ارتباطات مؤثر در خانواده و جامعه بهره‌مند باشند، تا بتوانند از این طریق، یکپارچگی خانواده را حفظ کنند. همچنین، لازم است تا از اصول و رسالت خانواده به‌عنوان اهرمی قدرتمند برای پایداری کسب‌وکار بهره بگیرند.
- از کارکردهای اثربخش شناسایی‌شده در حوزه پایداری منابع انسانی کسب‌وکارهای خانوادگی، بهبود جو عاطفی، رفتاری و اجتماعی محیط کسب‌وکار است. به همین منظور، به مدیران این کسب‌وکارها پیشنهاد می‌گردد تا به‌منظور هماهنگی با تغییرات، حل تعارضات و تضادها، همبستگی بین اعضای خانواده، موفقیت در الگوهای انضباطی و اجرای مقررات و اصول حاکم بر کسب‌وکار با هدف حفاظت از یکپارچگی سیستم خانواده، شرایط محیط روانی و اجتماعی

محیط کار را از طریق انطباق ارزش‌های حاکم بر محیط کار با ارزش‌های اجتماعی افراد و هنجارهای خانواده به‌عنوان یک ابزاری برای خودکنترلی افراد، تشکیل تیم‌های کاری مستقل متشکل از اعضای فعال و جوان خانواده و انعطاف‌پذیری در برنامه‌های کاری، ساعات کاری انعطاف‌پذیر، بهبود بخشند.

- آموزش پایدار مبتنی بر اصول پرورش خانوادگی، از کارکردهای اثربخش شناسایی‌شده دیگر است که به مدیران این کسب‌وکارها این امکان را می‌دهد تا از طریق آموزش مهارت‌های پایه شغلی در افراد از دوران کودکی شاکله فکری و عملی کارکنان آینده را شکل دهند، و مدیر کسب‌وکار این امکان را پیدا می‌کند تا این آموزش‌ها را همراه با اندک تغییراتی در روش و شیوه‌های انجام کار، به نسل‌های بعدی منتقل کند، تا از این طریق پایداری منابع انسانی را در کسب‌وکار خود تضمین کنند. این مدیران آموزش پایدار را می‌توانند از طریق فراهم‌سازی فرصت اشتراک‌گذاری، آزمون و پیاده‌سازی ایده‌ها با ایجاد درک مشترک از مفاهیم کار و زندگی برای افراد، به اجرا گذارند.

- جانشین‌پروری از دیگر کارکردهای اثربخش در کسب‌وکارهای خانوادگی است که به مدیران این کسب‌وکارها پیشنهاد می‌شود تا از این طریق نیازمندی به نیروهای کارآموده و متعهد را در آینده برآورده کنند. این کار باعث می‌شود تا همواره اصول و ارزش‌های اساسی خانواده که در ارزش‌های کسب‌وکار عجین شده، از نسلی به نسل دیگر منتقل گردد، و این به نوبه خود باعث ایجاد یک فرهنگ سازمانی خانوادگی پایدار می‌شود.

- همچنانکه آمار و اطلاعات بخش ادبیات این پژوهش نشان داد، سنگ بنای پیشرفت اقتصادی بسیاری از کشورهای صنعتی دنیا، کسب‌وکارهای خانوادگی است. بنابراین، به سیاست‌گذاران حوزه اقتصادی کشور پیشنهاد می‌گردد، تا به این نوع کسب‌وکارها توجه ویژه‌ای معطوف دارند و تمهیداتی جهت باز شدن فصل جدیدی در کتاب اقتصادی کشور برای کسب‌وکارهای خانوادگی فراهم شود.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی برای اعلام ندارند.

## References

- Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2016). Business models for sustainability from a system dynamics perspective. *Organization & Environment*, 29(1), 74-96.
- Aghajani .Nasrollah, (2002), Participation of Family Members, *Strategic Studies of Women*, (16), 41-54, (In Persian).
- Abdullahzadeh, Gholam Hossein, Sharifzadeh, Mohammad Sharif. (2015). Integrating Sustainability in the Entrepreneurship Process: Explaining the Concept, Necessity and Necessities of Sustainable Entrepreneurship and Green Business, *Entrepreneurship in Agriculture*, 1(3), 39-63, (In Persian).
- Arman. Mani, Hosseini Seyed Yaghoub, Tangestani. Elham, (2016), The effect of social capital and human resource maturity on sustainable human resource management (Case study: companies active in the petrochemical industry), *Social Capital Management Quarterly*, 3(1), 113-138, (In Persian).
- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Konadu, R., & Owusu-Agyei, S. (2019). Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1250-1259.
- Anlesinya, A. and Susomrith, P. (2020), Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field, *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 295-324.
- Braun, Virginia; Victoria Clarke (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3 (2), 83.
- Barrett, M. A. & Moores, K. (2020). What and how of Family business paradox: Literature-inspired distillations and directions. *The International Small Business Journal*, 38 (3), 154-183.
- Biondi, V., Iraldo, F., & Meredith, S. (2002). Achieving sustainability through environmental innovation: the role of SMEs. *International Journal of Technology Management*, 24(5-6), 612-626.

- Björnberg. Åsa, Ana. Karina Dias, Heinz-Peter Elstrodt, (2016), Fine-tuning family businesses for a new era, <https://www.mckinsey.com/middle-east/our-insights/fine-tuning-family-businesses-for-a-new-era>.
- Block, J. H., & Wagner, M. (2014). The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 475-492.
- Blodgett, M. S., Dumas, C., & Zanzi, A. (2011). Emerging trends in global ethics: A comparative study of US and international family business values. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 29-38.
- Chams. Nour and Josep. García-Blandón, (2019), On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals, *Resources, Conservation & Recycling*, 141, 109-122.
- Chatzidakis. Andreas, Deirdre. Shaw, (2018), Sustainability: Issues of Scale, Care and Consumption, *British Journal of Management*, 29(2), 299-315.
- Chirico, F., Salvato, C., Byrne, B., Akhter, N., & Arriaga Múzquiz, J. (2018). Commitment escalation to a failing family business. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 494-512.
- Chirico. Francesco, Luis R. Gómez-Mejía, Karin Hellerstedt, Michael Withers, Mattias Nordqvist, (2020), To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit, *Journal of Management*, 46(8), 1342-1379.
- Clabi, Amir Mohammad. (2020). Modeling Factors Affecting the Sustainability of Business Models, *Public Management Research*, 13(47), 11-134, (In Persian).
- Crilly. Donal, Morten. Hansen, Maurizio. Zollo, (2016), The Grammar of Decoupling: A Cognitive-Linguistic Perspective on Firms' Sustainability Claims and Stakeholders' Interpretation, *Academy of Management Journal*, 59(2), 705-729.

- Dangelico, R. M., Pontrandolfo, P., & Pujari, D. (2013). Developing Sustainable New Products in the Textile and Upholstered Furniture Industries: Role of External Integrative Capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 642-658.
- Danaai fard. Hassan, Emami. Seyed Mojtaba, (2007), Qualitative Research Strategies: Reflections on Foundation Data Theorizing, *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97, (In Persian).
- Drucker. Peter, (2006), What Executives Should Remember, *Harvard Business Review*.
- Dyer Jr, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Du, X. (2015). Is corporate philanthropy used as environmental misconduct dressing: Evidence from Chinese family-owned firms, *Journal of Business Ethics*, 129(2), 341– 361.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Erdogan, I., Rondi, E., De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 44(1), 20-54.
- Fegghi Farahmand, N., and Zanjani, S. (2013), The Examinitaion Of Realationship Between Employees Conceptions From Dimention Of Work Ethic With Job Satisfaction And Job Stress( Case study: Technical Training Organization), *Journal Of Sociology Studies*, 5(18), 103-118.
- Gallo, M. A. (2004). The family business and its social responsibilities. *Family business review*, 17(2), 135-148.

- Gedajlovic. Eric, Michael. Carney, James J. Chrisman, Franz W. Kellermanns, (2012), The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future, *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-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.
- Günter K. Stahl, Chris J. Brewster, David G. Collings, Aida Hajro, (2020), Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM, *Human Resource Management Review*, 30(3), 482-513.
- Hahn, T., Figge, F., Aragón-Correa, J., & Sharma, S., (2017). Advancing research on corporate sustainability: Off to pastures new or back to the roots? *Business & Society Journal*, 56(2), 155-185.
- Hengst. Iris-Ariane, Paula. Jarzabkowski, Martin. Hoegl, Miriam. Muethel, (2020), Toward a Process Theory of Making Sustainability Strategies Legitimate in Action, *Academy of Management Journal*, 63(1), 246-271.
- Irandoost. Abdullah, Ghavamipour. Mohsen, Ebrahimnejad. Ruhollah, (2012), A Study of Key Challenges of Family Businesses in Iran, *First International Conference on Management, Innovation and National Production*, Qom, (In Persian).
- James W. Westerman, Madasu Bhaskara Rao, Sita Vanka, Manish Gupta, (2020), Sustainable human resource management and the triple bottom line: multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement, *Human Resource Management Review*, 30(3), 674-696.
- Jafarvand, Farshad. Fathi, Soroush, (2015), An Analysis of the Relationship between Social Capital and Happiness in Student Life (Case Study:

- Students of Tehran Science and Research Branch), Iranian Social Development Studies, 7(3), 81-95, (In Persian).
- Jiazhe. Sun, Shunan. Wu, Kaizhong. Yang, (2017), An eco-systemic framework for business sustainability, Business Horizons Journal, 61(1), 59-72.
- Jun-Koo. Kang, Jungmin. Kim, (2019), Do Family Firms Invest More than Nonfamily Firms in Employee-Friendly Policies? Management Science Journal, 66(3), 1300-1324.
- Khabazi Ravandi. MohammadReza, Farahbakhsh Kiomers, Agheli. Lotfali, (2014), The relationship between family performance and economic performance in family businesses (Case study: Machine carpet industry in Kashan, Aran and Bidgol), Counseling Culture and Psychotherapy, 5(17), 42-66, (In Persian).
- Katarzyna. Piwowar-Sulej, (2021), Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers, Journal of Cleaner Production, 278(12), 1-14.
- Hahn, T., Figge, F., Aragón-Correa, J., & Sharma, S., (2017). Advancing research on corporate sustainability: Off to pastures new or back to the roots? Business & Society Journal, 56(2): 155-185.
- Langella. Dao, V, I., & Carbo, J. (2011). From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework. Journal of Strategic Information Systems, 20(1), 63-79.
- Landrum. Nancy E., (2017), Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview, Organization & Environment Journal, 31(4), 287-313.
- Lansberg, Ivan, Edith Perrow, and Sharon Rogolski. (1988), Family Business as an Emerging Field. Family Business Review, 1, 1–8.
- Maghsudi. Tahmasb, (2017), Identifying the factors affecting the sustainability of small businesses in the agricultural sector of Khuzestan province,

- Quarterly Journal of Agricultural Extension and Education Research, 10(2), 11-20, (In Persian).
- McElroy and Van Engelen. (2011), Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-Financial Performance, Routledge press; 1st edition, 1-242.
- Mark M. Davis, Euthemia Stavroulaki, Adi Wolfson, (2018), A Framework for Increasing Sustainability in Services. Service Science Journal, 10(2), 139-153.
- Moghimi. Seyed Mohammad, Seyed Amiri. Nader, (2010), Factors Affecting the Growth and Development of Family Companies in Tehran Province: A Research in the Textile and Petroleum Industries. Iranian Journal of Management Sciences Quarterly, 5(18), 77-104, (In Persian).
- Morioka, S. N., Bolis, I., Evans, S., & Carvalho, M. M. (2017). Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. Journal of Cleaner Production, 167, 723-738.
- Nataliya. Podgorodnichenko, Fiona. Edgar, Ian. McAndrew, (2020), The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions, Human Resource Management Review, 30(3), 432-468.
- Neckebrouck. Jeroen, William. Schulze, Thomas. Zellweger, (2018), Are Family Firms Good Employers? Academy of Management Journal, 61(2), 553-585.
- Olsen, A. Ø., Sofka, W., & Grimpe, C. (2016). Coordinated exploration for grand challenges: The role of advocacy groups in search consortia. Academy of Management Journal, 59(6), 2232-2255.
- Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61-78.
- Rohracher, H. (2001). Managing the technological transition to sustainable construction of buildings: A socio-technical perspective. Technology Analysis & Strategic Management, 13(1), 137-150.



- Samei, Hossein, Feyzbakhsh, Seyed Alireza. (2014). Methods of Organizational Entrepreneurship Development in Iranian Entrepreneur Family Enterprises. Iranian Journal of Management Sciences Quarterly, 8(31), 1-37, (In Persian).
- Setayesh, Sami. Nargesian, Abbas Shah Hosseini, Mohammad Ali Manzoor, Davood, (2020), Providing a framework for explaining the dimensions and components of human resource development in project-based organizations (case study; Ministry of Energy), Human Resource Management Research, 12(2), 63-100, (In Persian).
- Seyad Abbaszadeh .Mir Mohammad, Hassani Mohammad, Bazargan. Abbas, Nami. Kolsoom, (2019), Sustainable Human Resources Development: The Effects of Knowledge Management Channel and Organizational Factors, Quarterly Journal of New Approach in Educational Management, 9(2), 1-21, (In Persian).
- Sharafi. Leila, Rezaei. Ruhollah, Mirkzadeh. Ali Asghar, Karami Dehkordi. Esmail, (2020), Designing a Sustainability Model for Small and Medium Agricultural Businesses in Kermanshah Province, Journal of Agricultural Extension and Education Research, 12, (2), 11-24, (In Persian).
- Sharifzadeh, Mohammad Sharif, Abdullahzadeh, Gholam Hossein. (2018). Comparative Assessment of the Sustainability of Agricultural Entrepreneurial Businesses and Conventional Agricultural Production Systems in Golestan Province, Agricultural Extension and Education Sciences, 13(2), 1-20, (In Persian).
- Schneider, S., & Claub, T. (2019). Business Models for Sustainability: Choices and Consequences. Organization & Environment: 33(3), 384-407.
- Schumpeter, (2016), Succession failure, The Economist, 2(4), [www.economist.com/business/2016/02/04/succession-failure](http://www.economist.com/business/2016/02/04/succession-failure).

- Smith, W. K., Erez, M., Jarvenpaa, S. L., Lewis, M. W., & Tracey, P. (2017), Paradox, tensions and dualities of innovation and change. *Organization Studies Journal*, 38(3-4), 303-317.
- Surampalli .Rao Y, Tian C. Zhang, Manish Kumar Goyal, Satinder K. Brar, R. D. Tyagi, (2020), *Sustainability: Fundamentals and Applications*, John Wiley & Sons Ltd, ISBN 9781119433897.
- Tharanga. Rajapakshe, Subodha. Kumar, Arun. Sen, Chelliah. Sriskandarajah, (2020), Sustainability Planning for Healthcare Information Exchanges with Supplier Rebate Program. *Operations Research Journal*, 68(3), 793-817.
- Valente. Mike, Christine .Oliver, (2018), Meta-Organization Formation and Sustainability in Sub-Saharan Africa. *Organization Science Journal*, 29(4), 678-701.
- Xiang, D., Chen, J. K., Tripe, D., & Zhang, N. (2019). Family firms, sustainable innovation and financing cost: Evidence from Chinese hi-tech small and medium-sized enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 499-511.
- Xiang, D., Zhang, Y. M., Worthington, A. C., & Liu, Y. C. (2020). Raising capital for the family firm for sustainability: Whence the advantage? *Technological Forecasting and Social Change*, 151(2), 1-8.
- Zanjani, S., Iranzadeh, S., Khadivi, A., Fegghi Farahmand, N. (2020), Designing a Corporate Growth Strategy Based on Ansoff Matrix Using Fuzzy Inference System, *nnovation Management in Defense Organizations* 3 (2), 151-178.
- Zohourian, Meysam, Rahimnia, Fariborz. (2016). Presenting a Model of Sustainable Development of Business Clusters in Iran, *Journal of Entrepreneurship Development*, 8(1), 41-59, (In Persian).
- Zellweger. Thomas, (2017), *managing the Family Business: Theory and Practice*, Edwaed Elgar Publishing limited, UK, 1-544.

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.

