

## Strategic Persistence and Performance of Family Businesses Active in the Handwoven Carpet Industry of Iran: Linking Strategy and History

Farshad Ghaderi<sup>1</sup> | Mohsen Akbari<sup>2✉</sup> | Kayhan Tajeddini<sup>3</sup> | Mohammad Doustar<sup>4</sup>

1. Ph.D. Candidate in Business Policy, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran. Email: [farshad.gh.kh@gmail.com](mailto:farshad.gh.kh@gmail.com)
2. Corresponding Author, Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran. Email: [m.akbari@guilan.ac.ir](mailto:m.akbari@guilan.ac.ir)
3. Professor, Department of Service Management, Sheffield Hallam University, Sheffield, United Kingdom; Professor, Department of Business Economics, Tokyo International University, Tokyo, Japan. Email: [ktajeddi@tiu.ac.jp](mailto:ktajeddi@tiu.ac.jp)
4. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran. Email: [doustar@guilan.ac.ir](mailto:doustar@guilan.ac.ir)

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received: 2024/11/27

Accepted: 2025/01/03

#### Keywords:

Strategic Persistence, Family Businesses, Strategic Learning, Knowledge Sharing, Business Performance

### ABSTRACT

Recent studies in the field of business and strategic management are taking a new path. In a way, they make strategic business discussions more practical for managers. Strategic Persistence is defined as the continuation of resource allocation patterns in key strategic dimensions over time. This is while learning between generations and transferring these assets to other generations appear to be very important in family businesses. The present study is applied in terms of its purpose, and in terms of its survey method and using the structural equation modeling model. The subject of this study is 391 family businesses active in the handmade carpet industry of Iran. Its face and content validity were examined using expert opinion and its construct validity was examined using confirmatory factor analysis. The data obtained were analyzed using the structural equation modeling method and AMOS software. Based on the findings, the results indicate that strategic Persistence has a positive and significant effect on performance and learning. This is while learning has a positive effect on the performance of family businesses active in the carpet industry. In addition, learning has a positive and significant role in the causal relationship between strategic Persistence and performance. Another result of this study is that knowledge sharing plays a moderating role in the relationship between strategic Persistence and performance and the relationship between learning and performance.

**Cite this article:** Ghaderi, F.; Akbari, M.; Tajeddini, K. & Doustar, M. (2025). Strategic Persistence and Performance of Family Businesses Active in the Handwoven Carpet Industry of Iran: Linking Strategy and History. *Journal of International Business Administration*, 08 (02),83-102. <https://doi.org/10.22034/jiba.2025.64679.2287>



© The Author(s).

Publisher: University of Tabriz.

## استمرار استراتژیک و عملکرد کسب و کارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش دستبافت ایران: پیوند استراتژی و تاریخ

فرشاد قادری<sup>۱</sup> | محسن اکبری<sup>۲</sup> | کیهان تاجدینی<sup>۳</sup> | محمد دوستار<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری سیاست گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: [farshad.gh.kh@gmail.com](mailto:farshad.gh.kh@gmail.com)
۲. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: [m.akbari@guilan.ac.ir](mailto:m.akbari@guilan.ac.ir)
۳. استاد، گروه مدیریت بخش خدمات، دانشگاه شفیلد هالام، شفیلد، انگلستان. استاد، گروه اقتصاد بازرگانی، دانشگاه بین المللی توکیو، توکیو، ژاپن. رایانامه: [ktajeddi@tiu.ac.jp](mailto:ktajeddi@tiu.ac.jp)
۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: [doustar@guilan.ac.ir](mailto:doustar@guilan.ac.ir)

| اطلاعات مقاله                                                                                                                                                                                                                                    | چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>نوع مقاله:</b> مقاله پژوهشی</p> <p><b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۳/۰۹/۰۷</p> <p><b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۳/۱۰/۱۴</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b></p> <p>استمرار، استراتژیک، کسب و کارهای خانوادگی، یادگیری استراتژیک، اشتراک دانش، عملکرد کسب و کار</p> | <p>مطالعات اخیر حوزه کسب و کار و مدیریت استراتژیک در مسیر جدیدی قدم برمی دارند. به طوری که مباحث استراتژیک کسب و کار را برای مدیران کاربردی تر می کنند. استمرار استراتژیک به عنوان ادامه الگوهای تخصیص منابع در ابعاد استراتژیک کلیدی در طول زمان تعریف شده است. این در حالی است که یادگیری بین نسل ها و انتقال این داشته ها به نسل های دیگر در کسب و کارهای خانوادگی بسیار مهم جلوه می کند. پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی، و از حیث روش پیمایشی و با استفاده از الگوی مدل یابی معادلات ساختاری است. مورد مطالعه این پژوهش تعداد ۳۹۱ کسب و کار خانوادگی فعال در صنعت فرش دستبافت ایران می باشد. روایی صوری و محتوایی آن با استفاده از نظر خبرگان و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. داده های به دست آمده با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری و نرم افزار AMOS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس یافته های نتایج حاکی از آن است که استمرار استراتژیک بر عملکرد و یادگیری تأثیر مثبت و معنی داری دارد. این در حالی است که یادگیری بر عملکرد کسب و کارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش تأثیر مثبت دارد. بعلاوه یادگیری در رابطه علی بین استمرار استراتژیک و عملکرد نقش مثبت و معنی داری دارد. از دیگر نتایج حاصل از این پژوهش اینکه اشتراک دانش در رابطه بین استمرار استراتژیک و عملکرد و رابطه بین یادگیری و عملکرد نقش تعدیل گر ایفا می کند.</p> |

**استناد:** قادری، فرشاد؛ اکبری، محسن؛ تاجدینی، کیهان و دوستار، محمد. (۱۴۰۴). استمرار استراتژیک و عملکرد کسب و کارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش دستبافت

ایران: پیوند استراتژی و تاریخ، مدیریت و کسب و کارهای بین‌المللی، ۸ (۲)، ۸۳-۱۰۲.

<https://doi.org/10.22034/jiba.2025.64679.2287>



ناشر: دانشگاه تبریز. © نویسندگان.

## مقدمه

مطالعات جدید مدیریت استراتژیک توجه صرف به آینده را زیر سؤال برده و توجه به گذشته صنعت و استراتژی‌های مبتنی بر تاریخ و سنت را به شدت مدنظر قرار می‌دهد (دوهایمی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱؛ فور و آیزنهارت<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱؛ فانگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). مسئله اساسی اینجا است که استراتژی فقط به آینده فکر می‌کند و تاریخ و استراتژی‌های تاریخی کسب و کار را به فراموشی می‌سپارند که این اصل، عملکرد کسب و کارها را با مشکل اساسی روبه‌رو کرده است (هچ و شولز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). مطلب بیان شده مدیران کسب و کار را از موهبت ارزشمندی تحت عنوان تاریخ کسب و کار مهجور نگه داشته است که اخیراً مورد توجه دانشمندان حوزه استراتژی قرار گرفته است (فانگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). این به گونه‌ای است که عدم توجه به استراتژی‌های گذشته که حاصل تفکر مدیران در سیر زمان بوده و این استراتژی‌ها از توجه به نقاط کلیدی موفقیت در طول زمان برای یک صنعت حاصل شده است عملکرد کسب و کارها را هدف قرار می‌دهد (میلر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). به بیان دیگر نقاط کلیدی موفقیت در طول زمان برای یک صنعت مشخص می‌شوند و منابع اصلی کسب و کار به آن سمت و برای رسیدن به آن نقاط صرف می‌شود (فانگ و همکاران، ۲۰۲۱). از طرفی در سیر تطور یک صنعت، نقاط کلیدی جدیدی به نقاط قدیمی اضافه شده و آن‌ها را تکمیل می‌کنند (دایمر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). ضرورت این موضوع اینجا پر رنگ می‌شود که استراتژی‌های غالب در صورت اجرای مستمر، عملکرد کسب و کارها را بهبود می‌بخشند چرا که مدیران کسب و کارها در اجرا و کنترل آن‌ها تبحر یافته اند (وهایمی و همکاران، ۲۰۲۱؛ فانگ و همکاران، ۲۰۲۱).

در همین راستا باید بیان نمود که محققان حوزه استراتژی مدت‌هاست که تشخیص داده‌اند که کسب و کارهای خانوادگی تمایل به اجتناب از تغییرات اساسی دارند (چندلر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۰؛ کریسمن و پاتل<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲؛ کونیگ<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ فور و آیزنهارت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱؛ فانگ<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). این نکته نیز مهم می‌باشد که کسب و کارهای خانوادگی در گذر زمان با پایداری به استراتژی‌های خود و عدم تمایل به تغییرات رادیکال بهتر عمل کرده‌اند و هر نسل نقاط کلیدی موفقیت، استراتژی‌ها و راهنمایی‌هایی برای نسل بعدی مدیران کسب و کارهای خانوادگی به ارث می‌گذارند (فانگ و همکاران، ۲۰۲۱؛ کریسمن و پاتل ۲۰۲۱). بعلاوه باید اذعان نمود یکی از مسائل مهم کسب و کارها اجرای صحیح استراتژی و برنامه‌های بهبود کسب و کار است (صنوبر و همکاران، ۱۳۹۸) این در حالی است که عملکرد مهم ترین موضع برای مدیران کسب و کارهاست (رحیمی اقدم و همکاران، ۱۴۰۲). در همین راستا یادگیری در کسب و کارهای خانوادگی به عنوان یک افزاینده و کاتالیزور برای رهبران کسب و کارهای خانوادگی به منظور تغییر یا ثبات عمل می‌کند

<sup>1</sup> Duhaime

<sup>2</sup> Furr & Eisenhardt

<sup>3</sup> Fang

<sup>4</sup> Hatch & Schultz

<sup>5</sup> Fang

<sup>6</sup> Miller

<sup>7</sup> Demir

<sup>8</sup> Chandler

<sup>9</sup> Chrisman & Patel

<sup>10</sup> Konecki

<sup>11</sup> Furr & Eisenhardt

<sup>12</sup> Fang

و از طریق یادگیری از مدیران گذشته عملکرد کسب و کارها بهبود می‌یابد (مکادم<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). از سویی باید اذعان نمود که طبق تئوری رفتاری سازمان<sup>۲</sup>، رفتار کسب و کارها به شدت به اهداف گذشته و همچنین عملکرد تاریخی کسب و کار و رقبای آن وابسته است و مدیران کسب و کار ترکیب اهداف، حکمرانی و منابع را برای هر اقدام استراتژیک از جمله استمرار استراتژیک را مدنظر قرار می‌دهد (سیرت و مارچ<sup>۳</sup>، ۱۹۶۳). بعلاوه مدیران کسب و کارهای خانوادگی به منظور جلوگیری از فروپاشی کسب و کار، کالبد استراتژی‌های خود را طول زمان بهبود می‌بخشند تا با رصد همیشگی محیط و شناخت نقاط کلیدی موفقیت و سمت‌وسو دادن منابع کسب و کاری طی استراتژی‌های بهبودیافته در محیط رقابتی عملکرد کسب و کار خود را بهبود بخشند (فانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

در ادامه مباحث باید چنین اذعان داشت که فرش ایرانی به عنوان استراتژیک‌ترین محصول کشور ایران شهرت جهانی دارد (جامی پور و همکاران، ۱۴۰۰) بعلاوه امروزه درآمد حاصل از صادرات فرش پس از درآمد حاصل از صادرات نفت در رتبه دوم قرار دارد (علم و سوبرهمانیام<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). به طوری که اگر بگوییم ایران را با محصولی تحت عنوان فرش ایرانی می‌شناسند بی‌راه نگفته‌ایم (معلم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). علاوه بر این باید اشاره نمود که فرش ایرانی قدمتی ۲۵۰۰ ساله دارد و تاریخی کهن را بر دوش می‌کشد (بیر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). نکته جالب توجه دیگر اینجاست که اکثریت قریب به اتفاق کسب و کارهای فعال در صنعت فرش ایران توسط اعضای خانواده اداره می‌شوند که این کسب و کارها با دیدی کارآفرینانه در طول زمان در پی مزیت‌های رقابتی بوده‌اند (ملک اخلاق و همکاران، ۱۳۹۲). این امر نشان‌دهنده موضوع مهمی است که بیان می‌دارد کسب و کارهای فعال در صنعت فرش ایران با استمرار در استراتژی‌های خود مبنی بر ارائه بهترین کیفیت، بهترین طرح و بهترین مواد اولیه با مهارت استاد کاران ایرانی و تسهیم دشته‌های خود در نسل‌های بعدی در طی نسل‌ها توانسته‌اند در طول تاریخ به بقا و پایداری خود ادامه دهند (معلم، ۲۰۱۸). با توجه به مطالب بیان شده باید خاطرنشان کرد که در اثر پیوند استراتژی و تاریخ در این کسب و کارها شرایط به نوعی پیش رفته است که فرش‌های نفیس ایرانی را هنوز هیچ کشوری نتوانسته است تقلید کند (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۲)، که این موضوع حائز اهمیت، نشان‌دهنده این است که کسب و کارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش ایران در گذر زمان با اتکا به منابع درونی خود با پافشاری، پشتکار و شناخت هر روز بهتر از دیروز این صنعت، بقا یافته و همچنین دیدگاه جهانی را به این صنعت مهم، مثبت نگه داشته‌اند (دوبس<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ زویگر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). بعلاوه باید اذعان داشت یکی از ابعاد مهم اقتصادی کسب و کارهای خانوادگی صنعت فرش توان اشتغال‌زایی است که یکی از برگ‌های برنده صنعت فرش دستباف ایران است (دانش‌گر، ۱۳۹۰: ۳۱۶). امروزه، به رغم محافل کارشناسی ایران، شمار بافندگان فرش را یک میلیون نفر ارزیابی می‌کنند و اگر دیگر متصدیان این صنعت را از مراحل اولیه تولید گرفته تا فروش به مصرف‌کننده (واحدهای تأمین مواد اولیه و زنجیره ارزش، رنگ‌رزان، طراحان و نقاشان، فروشندگان، صادرکنندگان و غیره...)، به حساب آوریم، شمار متصدیان فرش دستباف ایرانی به سه میلیون نفر می‌رسد که بازار کاری فوق‌العاده‌ای ایجاد می‌کند (شوندی و نصرآبادی، ۱۳۹۹). با توجه به مطالب بیان شده این نکته روشن است که با بررسی مطالعات ایران در حوزه کسب و کارهای خانوادگی خصوصاً صنعت فرش، می‌توان

<sup>1</sup> McAdam

<sup>2</sup> Behaiveral Theory

<sup>3</sup> Cyert & March

<sup>4</sup> Alam & Subrahmanyam

<sup>5</sup> Moallem

<sup>6</sup> Bier

<sup>7</sup> Dobbs

<sup>8</sup> Zellweger

به این نکته رسید که در حوزه استراتژی این کسب و کارها پژوهشی‌های بسیار اندکی به چشم می‌خورد و ضرورت توجه به این کسب و کارها بیش از پیش با اهمیت جلوه می‌کند. باید اذعان نمود که طیف مخاطب این پژوهش را مدیران کسب و کارها، سیاست‌گذاران و استراتژیست‌ها حوزه مدیریت کسب و کارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش دستبافت تشکیل می‌دهد. با این اوصاف، سؤال اصلی این پژوهش این است که آیا بهسازی استراتژی بر عملکرد کسب و کارهای خانوادگی فرش دستبافت ایرانی تأثیرگذار می‌باشد یا نه؟

## پیشینه پژوهش

### استمرار استراتژیک

استمرار استراتژیک به عنوان ادامه الگوهای تخصیص منابع در ابعاد استراتژیک کلیدی در طول زمان تعریف شده است (همبریک<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۳). به طور کلی، شرکت‌ها تمایل و انگیزه برای تداوم در استراتژی‌های خود دارند (فورد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). با این حال، استراتژی شرکت لزوماً بقا و عملکرد شرکت را افزایش نمی‌دهد، مگر اینکه با الگوی تاریخی تخصیص منابع شرکت هماهنگ باشد. استمرار استراتژیک بر تخصیص منابع به عنوان یک شاخص کلیدی تصمیمات استراتژیک تأکید دارد (سیرمون و همکاران، ۲۰۱۱) که نشان‌دهنده یک الگوی پویا از تصمیمات استراتژیک است (ژانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). در مقایسه با سازه‌هایی مانند «انطباق استراتژیک» که بر تفاوت شرکت‌ها از رقبا تمرکز دارد (میلر و همکاران، ۲۰۱۳)، استمرار استراتژیک بر تغییرات زمانی در قالب‌ها متمرکز است. در حالی که تغییرات استراتژیک، پویایی، انحرافات و تغییرات از یک سال به سال دیگر مورد بررسی قرار گرفته است، مسئله استمرار در مدت زمان طولانی‌تری بررسی شده است (ژانگ، ۲۰۰۶). با این حال، استمرار استراتژیک می‌تواند یک "شمشیر دو لبه" باشد. از یک سو، تداوم می‌تواند به نتایج مثبتی مانند اجتناب از عدم قطعیت، صرفه‌جویی در مقیاس و دامنه، یادگیری و کاهش هزینه‌های هماهنگی منجر شود و از سویی دیگر خطر عدم تغییر را برای سازمان حاصل کند (سیدو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). محققان خاطرنشان می‌کنند که شرکت‌های بزرگ‌تر و قدیمی‌تر با الگوهای رفتاری تاریخی منسجم‌تر، به‌ویژه آن‌هایی که در محیط‌هایی تعبیه شده‌اند که دارای ثبات و یا قابلیت پیش‌بینی بالاتر هستند، ممکن است تمایل به استمرار استراتژیک داشته باشند، زیرا انجام این کار می‌تواند مکانیسم‌های خود تقویت کننده را فعال کند (فانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

### یادگیری استراتژیک

محققان حوزه مدیریت استراتژیک پارادایم یادگیری<sup>۵</sup>، به رفتارها و فرایندهای یادگیری اشاره می‌کنند که می‌تواند قابلیت سازگاری بلندمدت کسب و کار را به ارمغان آورد و آن را یادگیری استراتژیک می‌نامند (کنی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). بعلاوه یادگیری استراتژیک عبارت از فرآیندی است که طی آن مدیران کسب و کار، خطاها و عوامل موفقیت را کشف می‌کنند. این در حالی است که از خطاها و موفقیت‌ها

<sup>1</sup> Hambrick

<sup>2</sup> Ford

<sup>3</sup> Zhang

<sup>4</sup> Sydow

<sup>5</sup> Learning paradigm

<sup>6</sup> Kenny

یاد گرفته و در تدوین استراتژی‌های آینده کسب‌وکار از آن بهره می‌گیرند (آمبروزینی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). در حقیقت باید بیان نمود در تئوری یادگیری<sup>۲</sup>، یادگیری استراتژیک عبارت است از فرآیند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر در طول زمان، توسط صاحبان کسب‌وکارها. با توجه به مطالب بیان‌شده باید اذعان نمود که یادگیری استراتژیک یک فعالیت بلندمدت است که در طول زمان موجب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود و نیاز به توجه مداوم مدیریت، تعهد و تلاش دارد. به گفته محققان، یادگیری زمانی رخ می‌دهد که استراتژی در طول زمان ظهور یابد. بعلاوه یادگیری استراتژیک، شباهت بسیاری با رویکرد پردازش اطلاعات یادگیری کسب‌وکاری دارد (سالن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). در حوزه یادگیری استراتژیک این موضوع بسیار مهم جلوه می‌کند که در رویکرد جدید، هدف از یادگیری استراتژیک توسعه و بازآفرینی استراتژی‌های کسب‌وکار برای پیشی گرفتن از رقبا معرفی می‌شود که تجربه مدیران کسب‌وکار و تسلط آن‌ها بر صنعت بسیار حیاتی است؛ بنابراین، یادگیری استراتژیک شامل یادگیری دو حلقه‌ای است که در آن کسب‌وکار اقدام به تحلیل و اصلاح هنجارها، رویه‌ها، استراتژی‌ها و اهداف موجود می‌کند (توماس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). درنهایت اینکه یادگیری استراتژیک، یک فرایند یادگیری در سطوح بالاتر کسب‌وکار است که از طریق آن کسب‌وکارها، دانش را درونی کرده و می‌توانند استراتژی خود را تغییر دهند (مون و رونا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵).

## اشتراک دانش

اشتراک دانش به فرایندی اطلاق می‌گردد که طی آن کارکنان و متخصصان، دانش آشکار و ضمنی خود را به‌منظور ایجاد دانش جدید به اشتراک می‌گذارند (وانگ و نو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). توجه به این نکته مهم است که اشتراک دانش وسیله‌ای به‌منظور ایجاد دانشی جدید در جهت پیشبرد اهداف کسب‌وکاری و به‌تبع آن بهبود عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی است (تیواری، ۲۰۲۲). اشتراک دانش به‌عنوان یکی از اجزای فرایند مدیریت دانش در بالندگی کسب‌وکارها نقش قابل‌توجهی دارد و یکی از مهم‌ترین راه‌های به‌کارگیری شایستگی‌های کلیدی و کسب مزیت رقابتی است و مهم‌ترین بخش از فرایند مدیریت دانش می‌باشد (سینگ و سینگ، ۲۰۱۵). توجه به این نکته مهم جلوه می‌کند که به‌منظور اجرایی شدن اشتراک دانش دو عمل باید رخ دهد اول آزادسازی دانش و بعد جمع‌آوری دانش. آزادسازی دانش عبارت از انتقال سرمایه فکری یک شخص به شخص دیگر است درحالی‌که جمع‌آوری دانش عبارت است از مراجعه افراد به دیگران به‌منظور کسب سرمایه فکری (لی و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به مطلب بیان‌شده به‌منظور اجرایی شدن این استراتژی باید جو کسب‌وکاری مساعد ایجاد گردد تا کارکنان و کسب‌وکارها به‌راحتی بتوانند دانش خود را به دیگران انتقال دهند به‌علاوه اینکه کارکنان رغبت داشته باشند تا جویای دانش در محیط کاری باشند (سینگ<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

<sup>1</sup> Ambrosini

<sup>2</sup> Learning theory

<sup>3</sup> Sloan

<sup>4</sup> Thomas

<sup>5</sup> Moon & Ruona

<sup>6</sup> Wang & Noe

<sup>7</sup> Singh



## عملکرد کسب و کار

عملکرد کسب و کارها یکی از مهم‌ترین متغیرهای قابل بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در کسب و کارها به حساب می‌آید (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۷). در مورد متغیرها و شاخص‌های عملکرد کسب و کار، توافق نظر جامعی بین پژوهشگران وجود ندارد (سانتورور<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). در کل باید اذعان نمود شاخص‌های سنجش عملکرد به دو گروه عینی و ذهنی تقسیم می‌شود. شاخص‌های عینی عملکرد کسب و کار، شاخص‌هایی است که به صورت کاملاً واقعی و بر اساس داده‌های عینی اندازه‌گیری می‌شود. از شاخص‌های عینی عملکرد می‌توان به شاخص‌های سودآوری نظیر بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری و سود هر سهم بازده سهام اشاره کرد. شاخص‌های ذهنی عملکرد کسب و کار، بیشتر شاخص‌هایی را شامل می‌شود که بر مبنای قضاوت گروه ذینفعان شکل می‌گیرد. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به رضایت مشتری، رضایت کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و غیره اشاره کرد (کوچی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). تعریف جامع دیگر چنین بیان می‌دارد که عملکرد کسب و کار نشان‌دهنده میزان فعالیت‌های شرکت در یک دوره زمانی خاص است که منجر به یک درآمد، سود و یا افزایش در ثروت سهامداران خواهد گردید (پراجوگو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

## توسعه فرضیه‌های پژوهشی

### نقش استمرار استراتژیک

استمرار استراتژیک می‌تواند یک "شمشیر دو لبه" باشد. از یک سو می‌تواند به نتایج مثبتی مانند اجتناب از عدم قطعیت، صرفه‌جویی در مقیاس و دامنه، یادگیری و کاهش هزینه‌های هماهنگی منجر شود از سوی دیگر باعث عدم تغییرات لازم برای سازمان شود (سیدو و همکاران، ۲۰۰۹). محققان خاطرنشان می‌کنند که کسب و کارهای خانوادگی با الگوهای رفتاری تاریخی منسجم‌تر هستند، ممکن است تمایل به ادامه استراتژی‌های گذشته داشته باشند، زیرا انجام این کار می‌تواند ادامه حرکت سازمان را با استراتژی‌هایی که برای سازمان آشنا است راحت تر کند. در کسب و کارهای تحت مالکیت و مدیریت خانواده، استمرار استراتژیک به حداقل دو دلیل می‌تواند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. اول، علاوه بر پیامدهای اقتصادی، استمرار استراتژیک ممکن است با ایجاد و انباشت دانش مرتبط با استراتژی‌های خانواده باشد (بیرون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)، و خانواده مایل است داشته‌های تاریخی خود را از طریق کنترل کسب و کار در طول نسل‌ها حفظ کند (میلر و بیرتون میل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). دوم اینکه، تصور می‌شود که برنامه‌ریزی در خانواده‌ها در افق‌های زمانی طولانی‌تری نسبت به

<sup>1</sup> Santoro

<sup>2</sup> Koji

<sup>3</sup> Prajogo

<sup>4</sup> Berrone

<sup>5</sup> Miller & Breton Miller

سازمان‌های غیرخانوادگی اتفاق می‌افتد (لومپکین و بریگام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱)، که نشان می‌دهد استمرار استراتژیک موردنیاز است تا عملکرد کسب و کار بهبود یابد (جیمز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹).

نکته حائز اهمیت اینجاست که مطالعات میدیدی نشان می‌دهد تغییرات استراتژیک رادیکال باعث شکست و حذف بسیاری از کسب‌وکارها شده‌اند (چو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). این در حالی است که استراتژی‌هایی که سازمان‌ها در طول سال‌ها در تدوین، اجرا کنترل استراتژیک آن‌ها کوشیده‌اند در عمل، عملکرد بهتری داشته‌اند تا سازمان‌هایی که با سرعت دست به تغییراتی ناآشنا زده‌اند (دمیرباس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). مطالعات حوزه استراتژی و کسب‌وکارهای خانوادگی نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای خانوادگی در اتخاذ و به‌کارگیری استراتژی‌های خود مداومت نشان می‌دهد و از تغییرات رادیکال گریزان هستند (فانگ و همکاران، ۲۰۲۳). بعلاوه محققان بیان می‌کنند که کسب‌وکارهای خانوادگی به استراتژی‌های تاریخی خود بسیار پایند هستند و در مسیر فعالیت‌های خود از تغییرات کوچک و مستمر بجای تغییرات رادیکال استفاده می‌کنند و این مداومت و استمرار در استراتژی‌ها، باعث بهبود عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی و بقای آن‌ها شده است (سیرمون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). این در حالی است که پایبند بودن به سنت‌ها در کسب‌وکارهای خانوادگی عامل بسیار مهمی در بهبود عملکرد کسب و کار است (کونزیچ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷) به‌گونه‌ای که کسب‌وکارهای خانوادگی با گذر زمان و نسل به نسل نقاط اصلی صنعت را شناخته و منابع کلیدی سازمان را برای رسیدن به این نقاط سرازیر می‌کنند (پیترز-گونزالز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). بعلاوه مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی به این نکته اشراف پیدا کرده‌اند که در هر صنعت تعداد محدودی نقاط کلیدی هستند که در بهبود عملکرد کسب‌وکارهای تأثیر بسزایی دارند پس با استمرار روی استراتژی‌های خوب خود در مسیر رسیدن به همین نقاط کلیدی تأثیرگذار قدم برمی‌دارند و عملکرد کسب‌وکار خانوادگی خود را بهبود می‌بخشند. در همین راستا موضوع حاضر مطلبی ایستا نیست و مدیران هر نسل وظیفه دارند استراتژی‌های خود را که حاصل پایش محیط است را به نسل بعدی به ارمغان بگذارند و کسب‌وکار خانوادگی بهتر از نسل قبل برای نسل بعدی با ارث بگذارند (کریزن و پاتل<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱).

نظریه یادگیری بیان می‌کند که کسب‌وکارهای خانوادگی در اثر اتخاذ استراتژی‌های خوب و منحصربه‌فرد و گرفتن بازخورد از نتایج این استراتژی‌ها در یادگیری استراتژیک بهتر از کسب‌وکارهای غیر خانوادگی عمل می‌کنند (آرزوبیگا<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). مطالعات حوزه مدیریت حاکی از این است که با گذر زمان سازمان‌ها در مسیر فعالیت‌های استراتژیک خود با دیدن نتایج عملکردی یادگیرنده می‌شوند (بارنی<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). این در حالی است که وقتی مدیران اصلی یک کسب‌وکار با یکدیگر در ارتباط هستند و به‌عنوان راهنما برای هم عمل می‌کنند در یادگیری استراتژیک بهتر عمل می‌کنند. در اصل کسب‌وکارهای خانوادگی با توجه به استراتژی‌های مختص خود کسب و کار طی نسل‌های متمادی در مسیر یادگیری استراتژیک قدم برداشته و این کار به‌طور مستمر ضامن موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی در صنایع مختلف شده است (پیترز-گونزالز، ۲۰۰۶).

<sup>1</sup> Lumpkin, G. T., & Brigham

<sup>2</sup> James

<sup>3</sup> Chua

<sup>4</sup> Demirbas

<sup>5</sup> Sirmon

<sup>6</sup> Kunisch

<sup>7</sup> Pérez-González

<sup>8</sup> Chrisman & Patel

<sup>9</sup> Arzubaga

<sup>10</sup> Barney



## نقش میانجی یادگیری استراتژیک

یادگیری استراتژیک از یک سو یکی از ابزارهای کسب و کارها برای مقابله با چالش‌های اساسی سازمان به منظور آمادگی برای تغییر و ایجاد توانایی و پاسخگویی و تعریف مشکلات تجاری آینده و کسب مزیت رقابتی است که اصلی‌ترین تأثیر را بر عملکرد کسب و کار می‌گذارد (سادابی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). این در حالی است که اساس و نقطه عطف سازمان‌هایی به بهترین عملکرد رسیده‌اند و آن را حفظ کرده‌اند یادگیری استراتژیک است (زلوگر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). یادگیری استراتژیک زمانی اتفاق می‌افتد که به وسیله مدیریت ارشد کسب و کار ارزشمند تلقی شود، یک فرهنگ و زیرساخت یادگیری مناسب و رهبری برای کارایی سازمان از آن حمایت کند که در کسب و کارهای خانوادگی دیده می‌شود و از این طریق مزیت رقابتی کسب و کار حاصل شده و ادامه پیدا می‌کند (مک‌آدام<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). کسب و کارهای خانوادگی با گذر زمان و تجربه‌ای که به دست می‌آورند به نقاط استراتژیک می‌رسند که مختص همان صنعت و کسب و کار است و یادگیری، اصلی‌ترین اهرمی است که می‌تواند بهترین عملکرد را حاصل و حفظ کند (فانگ و همکاران، ۲۰۲۱). کسب و کارهای خانوادگی در گذر زمان به استراتژی‌های منحصربه‌فردی دست می‌یابند که این استراتژی‌ها مختص و شخصی‌سازی شده برای رسیدن به نقاط کلیدی موفقیت در یک صنعت هستند این استراتژی‌های بهسازی شده از طریق یادگیری استراتژیک بین نسل‌ها تداوم پیدا می‌کند و بهتر و بهتر می‌شود تا بر عملکرد تأثیر بگذارد (زلوگر، ۲۰۱۷) این در حالی است که مطالعات نشان می‌دهد با گذر زمان طی نسل‌ای متممادی نقاط کلیدی جدیدی برای مدیران کسب و کارهای خانوادگی نمایان می‌شود که برای رسیدن به این نقاط کلیدی مدیران این کسب و کارها استراتژی‌های خود را بهبود می‌دهند تا به عملکرد بهتر دست یابند (میلر و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این باید اذعان نمود هنگامی که یک استراتژی در سطح فردی در کسب و کارهای خانوادگی موفق می‌شود، باید بتواند در سطح گروه و تیم فعالیت کند تا تأثیر بیشتری از طریق یادگیری دیگر اعضا کسب و کار خانوادگی داشته باشد تا عملکرد بهتر حاصل شود (چو و همکاران، ۲۰۱۲). سپس این دانش جمعی جدید در سطح سازمانی اجرا و حفظ می‌شود و بر یادگیری در سطح فردی و گروهی آتی تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین، فرآیند یادگیری استراتژیک باعث شکل‌دهی یک چرخه تقویت‌کننده می‌شود که در آن یادگیری در سطوح مختلف با یکدیگر همسو و یکپارچه می‌شوند. نکته حائز اهمیت این است که مدیران کسب و کارهای خانوادگی در گذر زمان از طریق یادگیری استراتژیک استراتژی‌های موفق را تدوین می‌کنند و به منظور بهبود عملکرد کسب و کاری که خانواده هدایت آن را بر عهده دارند به کار می‌گیرند تا در هر نسل به عملکرد بهتری دست یابند (کریم‌من و همکاران، ۲۰۱۹).

## نقش تعدیل گر اشتراک دانش

مطالعات پژوهشگران حاکی از این موضوع است که، بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، کسب و کارهای خانوادگی در اشتراک دانش عملکرد بهتری از خود نشان داده‌اند. این موضوع در اشتراک دانش استراتژیک با نسل‌های متممادی بوده است و هر نسل دانش ارزشمند خود که در طول زمان به دست آمده را با نسل دیگر به اشتراک گذاشته است که موضوع حاضر باعث شده است استراتژی‌های بهتری با تأکید بر نقاط موفقیت با نسل‌های دیگر به اشتراک گذاشته شده باشد که منجر به بهبود عملکرد کسب و کارهای خانوادگی

<sup>1</sup> Suddaby

<sup>2</sup> Zellweger

<sup>3</sup> McAdam

شده است (کانینگهام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶) این در حالی است که با دقت در لیست ۵۰۰ شرکت برتر دنیا مشاهده می‌شود که تعداد شرکت‌های خانوادگی بیشتر از هر کسب‌وکار دیگری است که موضوع حاضر از طریق اشتراک دانش بین نسل‌ها و استراتژی‌های موفق از طریق آن بوده است (دوتیسکا و پاتریک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). اشتراک دانش باعث گسترش قابلیت‌های کسب‌وکارها از طریق ترکیب مجدد و توسعه پایگاه دانش فعلی کسب‌وکار شده و کسب‌وکارها از این طریق، مزیت‌های رقابتی زیاد و پایداری به دست می‌آورند که مختص کسب‌وکار خانوادگی است و تقلید از آن به شدت سخت است (کارند و ایرلند، ۲۰۱۳). به طور خاص، شرکت‌های خانوادگی دارای منابع دانش غنی هستند که توسط افراد درون کسب‌وکار نگهداری می‌شوند و استراتژی‌های موفق را به نسل‌های بعدی انتقال می‌دهند، که در صورت اشتراک دانش نسل‌های جدید می‌توانند پایگاه دانش و مزیت رقابتی نهایی شرکت را غنی‌تر کنند (سیرمون و هیت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). به منظور فعال کردن این دانش، به اشتراک‌گذاری منابع از طریق تعامل و یادگیری استراتژیک مدیران این کسب‌وکارها در تقویت یا تغییر دانش کسب‌وکاری موجود حیاتی است (روبرتز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). با این حال، برای تحقق این امر، افراد باید دانش استراتژی‌های کسب‌وکار خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند تا باعث ایجاد استراتژی‌های بکر شده و این استراتژی‌های بهبودیافته را از طریق یادگیری استراتژیک در جهت بهبود عملکرد کسب‌وکار خانوادگی مدنظر داشته باشند (کریزمن و پاتل، ۲۰۱۲). باید اذعان نمود از این نظر، شرکت‌های خانوادگی از یک جریان ارتباطی افزایش یافته بین اعضای کسب‌وکار بهره می‌برند (روبرتز، ۲۰۱۵). موضوع بیان شده با انتقال دانش ضمنی به ضمنی مرتبط است. در این رابطه، لین<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) دریافت که شرکت‌های خانوادگی ترجیح بالایی برای سیستم‌های اشتراک دانش مد نظر دارند که یادگیری استراتژیک این موضع را پررنگ‌تر می‌کند. به گونه‌ای که اشتراک این نوع از اخذ استراتژی در کسب‌وکارهای خانوادگی یادگیری استراتژیک را نیز بهبود می‌بخشد (چو و همکاران، ۲۰۱۱). مطابق با این دیدگاه، به اشتراک‌گذاری دانش توسط مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی به عنوان فرآیند انتقال خرد استراتژی، مهارت‌ها و فناوری‌های افراد برای تولید منبع دانش و بهبود عملکرد در نظر گرفته می‌شود (تسای<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). علاوه به اشتراک‌گذاری دانش در این معنا نباید به دنبال ایجاد یک ذخیره منابع ثابت باشد، بلکه باید بسیج دانش را در مبادلات متقابل و معنادار ممکن سازد و یادگیری را ایجاد کند که از این طریق باعث بقای کسب‌وکار خانوادگی و انتقال بهتر استراتژی با عملکرد بهتر از گذشته به نسل دیگر باشد (لین، ۲۰۱۳). به طور کلی، می‌توان شرکت‌های خانوادگی را دارای مزیت منحصر به فردی نسبت به هم‌تایان غیر خانوادگی خود در کاربرد شیوه‌های دانش اجتماعی فرهنگی سیال دانست که با اشتراک دانش و استراتژی‌های بهبودیافته طی نسل‌های متمادی عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند.

با توجه به مطالب بیان شده فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر خواهند بود:

فرضیه ۱: استمرار استراتژیک بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه ۲: استمرار استراتژیک بر یادگیری استراتژیک کسب‌وکارهای خانوادگی تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه ۳: یادگیری استراتژیک بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی تأثیر معنی‌داری دارد.

<sup>1</sup> Cunningham

<sup>2</sup> Dotsika & Patrick

<sup>3</sup> Sirmon & Hitt

<sup>4</sup> Roberts

<sup>5</sup> Lin

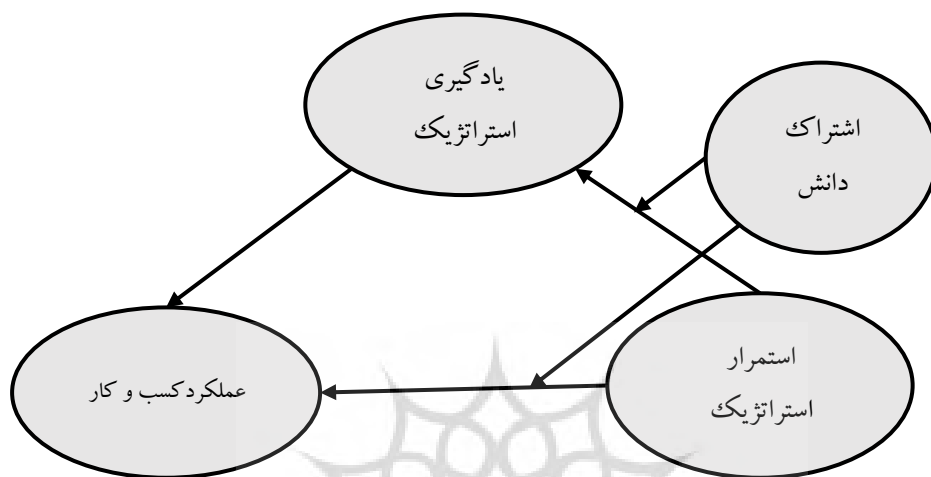
<sup>6</sup> Tsai

فرضیه ۴: یادگیری استراتژیک در رابطه علی بین استمرار استراتژیک و عملکرد کسب و کارهای خانوادگی نقش میانجی ایفا می کند

فرضیه ۵: اشتراک دانش تأثیر استمرار استراتژیک بر عملکرد کسب و کارهای خانوادگی را تعدیل می کند.

فرضیه ۶: اشتراک دانش تأثیر استمرار استراتژیک بر یادگیری استراتژیک کارهای خانوادگی را تعدیل می کند.

با توجه به موارد ذکر شده مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ ارائه می شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی

با توجه به مسئله پژوهش حاضر این پژوهش از پارادایم فرا اثبات‌گرایی پیروی می کند و پژوهشی کمی و استقرایی است. به علاوه پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی- تحلیلی است. برای سنجش متغیرها از سنجش‌های استاندارد مطالعات پیشین استفاده شد. سنجش‌ها به منظور استفاده در زمینه سازمانی ایرانی با استفاده از شیوه ترجمه - بازگشت - ترجمه، بومی سازی شده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی از طریق بررسی نظرهای صاحب نظران مدیریت، تأیید شد. متغیر استمرار استراتژیک با ۷ سؤال از مطالعات (فانگ و همکاران، ۲۰۲۱)، متغیر اشتراک دانش با ۳ سؤال از مطالعات سپینا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، یادگیری استراتژیک ۱۰ سؤال از مطالعه کنی (۲۰۰۶) و متغیر عملکرد کسب و کار با ۴ گویه از مطالعه پراجوجو و همکاران (۲۰۱۶) سنجیده شده‌اند. روایی سازه‌های پرسشنامه و معناداری بار عاملی گویه‌های مربوط به سازه‌های مدنظر با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی در نرم افزار آموس ارزیابی و تأیید شد. نتایج تحلیل عاملی در جدول ۲ آورده شده است. همچنین انسجام درونی ابزارهای مورد استفاده نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که نتایج آن در جدول ۳ گزارش شده است. شایان ذکر است که تمام سنجش‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت پنج‌تایی و در محدوده‌های از ۰= کاملاً مخالف تا ۵= کاملاً موافق سنجیده شدند. جامعه آماری پژوهش شامل کسب و کارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش دستبافت می‌باشند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه نامحدود، ۳۸۵ محاسبه گردید که ۴۳۰ پرسشنامه توزیع و ۳۹۱ پرسشنامه مورد تأیید و تحلیل قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌ها، تحلیل همبستگی پیرسون برای محاسبه ضرایب همبستگی مرتبه صفر، انجام شد و از روش معادله ساختاری برای بررسی

<sup>1</sup> Seepana

برازش الگوی معادله ساختاری با داده‌های جمع‌آوری شده، استفاده شد. تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای (AMOS 19) و انجام گرفت.

## یافته‌ها

همبستگی متغیرهای پژوهش با استفاده از داده‌های گرد آمده از آزمودنی‌های فوق‌الذکر و به‌وسیله آزمون همبستگی پیرسون، مورد بررسی قرار گرفت. ضمن اینکه آماره‌های توصیفی میانگین و انحراف معیار متغیرها نیز در این جدول قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار، پایایی و همبستگی متغیرها

| متغیرها              | Mean | SD   | ۱       | ۲       | ۳       | ۴       |
|----------------------|------|------|---------|---------|---------|---------|
| ۱. استمرار استراتژیک | ۳/۷  | ۰/۷۳ | (۰/۸۹۴) |         |         |         |
| ۲. یادگیری استراتژیک | ۳/۶  | ۰/۷۶ | ۰/۵۳۸** | (۰/۹۲۵) |         |         |
| ۳. عملکرد کسب‌وکار   | ۴/۱  | ۰/۷۹ | ۰/۵۹۵** | ۰/۶۳۸** | (۰/۸۷۰) |         |
| ۴. اشتراک دانش       | ۴/۰۲ | ۰/۷۸ | ۰/۵۸۳** | ۰/۶۶۰** | ۰/۶۷۱** | (۰/۸۱۸) |

توضیح: همبستگی دوطرفه؛ مقادیر درون پرانتز، ضرایب آلفای کرونباخ می‌باشند. \*\* ۰/۰۱ < p

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد رابطه بین استمرار استراتژیک با یادگیری استراتژیک، عملکرد کسب کار و اشتراک دانش به ترتیب برابر با ۰/۵۳۸، ۰/۵۹۵ و ۰/۵۸۳ می‌باشد که هر سه رابطه در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد معنادار هستند. رابطه بین یادگیری استراتژیک با عملکرد کسب کار و اشتراک دانش نیز به ترتیب برابر با ۰/۶۳۸ و ۰/۶۶۰ می‌باشد که این ضرایب نیز در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار می‌باشند. رابطه اشتراک دانش با عملکرد کسب‌وکار نیز مثبت و معنادار می‌باشد. میانگین به‌دست‌آمده از متغیرهای مختلف نیز نشان می‌دهد که بیشترین مقدار مربوط به عملکرد کسب‌وکار و کمترین مقدار مربوط به یادگیری استراتژیک است.

## آزمون مدل و فرضیه‌ها

قبل از برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش، مدل‌های اندازه‌گیری با اجرای تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس، مورد ارزیابی قرار گرفتند. این ارزیابی‌ها با استفاده از شاخص‌های برازش خروجی نرم‌افزار و معناداری بارهای عاملی گویه‌های سازه‌های مختلف پرسش‌نامه صورت گرفت که مقادیر آن برای مدل تحلیل عاملی کلی در جدول شماره ۲ آمده است. ابتدا هریک از مدل‌های اندازه‌گیری به‌طور جداگانه بررسی شدند و سپس مدل اندازه‌گیری کلی نیز مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه در مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش‌یافته، بار عاملی تمامی گویه‌ها معنادار بودند، هیچ یک از گویه‌ها از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. درنهایت، ۲۴ گویه تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار به همراه شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره ۳ ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری دارد.

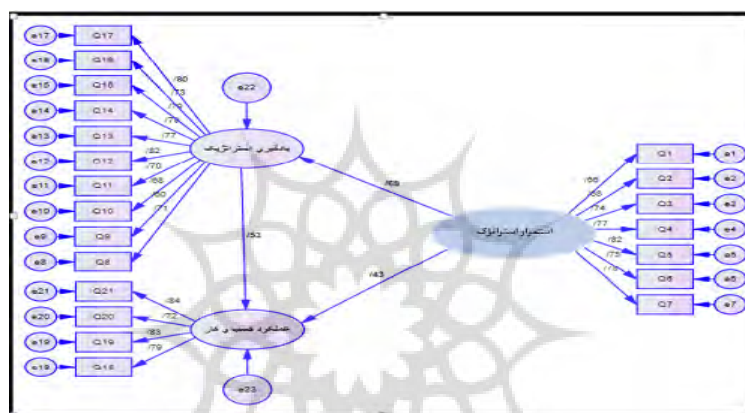
جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه

| متغیرها           | گویه | بار عاملی | معناداری | نتیجه   |
|-------------------|------|-----------|----------|---------|
| استمرار استراتژیک | Q1   | ۰/۶۶۸     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q2   | ۰/۶۸۵     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q3   | ۰/۷۴۸     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q4   | ۰/۷۶۵     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q5   | ۰/۸۲۱     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q6   | ۰/۷۴۴     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q7   | ۰/۷۷۴     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
| یادگیری استراتژیک | Q8   | ۰/۷۹۴     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q9   | ۰/۷۸۹     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q10  | ۰/۷۳۳     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q11  | ۰/۷۹۶     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q12  | ۰/۷۷۱     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q13  | ۰/۸۲۲     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q14  | ۰/۶۹۸     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q15  | ۰/۶۸۶     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q16  | ۰/۶۰۶     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q17  | ۰/۷۰۷     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
| عملکرد کسب و کار  | Q18  | ۰/۷۸۴     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q19  | ۰/۸۴۳     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q20  | ۰/۷۱۵     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q21  | ۰/۸۳۹     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
| اشتراک دانش       | Q22  | ۰/۷۴۸     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q23  | ۰/۷۹۰     | ۰/۰۰۰    | معنادار |
|                   | Q24  | ۰/۸۰۰     | ۰/۰۰۰    | معنادار |

پس از ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش، مورد بررسی قرار گرفت و نسبت به تأیید یا رد فرضیات اقدام شد. شاخص‌های برازش مدل، حاکی از برازش مطلوب آن به داده‌های پژوهش است که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. کلیه شاخص‌های برازش الگوی نهایی، از نقاط برش پیش‌گفته مطلوب‌ترند که از برازش کاملاً رضایت‌بخش مدل حکایت دارد.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

| نام شاخص                       | نماد            | مقدار قابل قبول            | مقدار ایدئال              | مدل اندازه‌گیری | مدل ساختاری |
|--------------------------------|-----------------|----------------------------|---------------------------|-----------------|-------------|
| درجه آزادی                     | (df)            | -                          | -                         | ۲۴۶             | ۱۸۶         |
| کای اسکوئر                     | ( $\chi^2$ )    | $2df \leq \chi^2 \leq 3df$ | $0 \leq \chi^2 \leq 2df$  | ۶۰۳/۰۴۴         | ۴۸۹/۰۷۷     |
| کای اسکوئر بهینه               | ( $\chi^2/df$ ) | $2 < \chi^2/df \leq 3$     | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | ۲/۴۵            | ۲/۶۲        |
| نیکوئی برازش                   | (GFI)           | $.80 \leq GFI < .95$       | $.95 \leq GFI \leq 1.00$  | ۰/۸۴۸           | ۰/۸۶۴       |
| ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده | (RMR)           | $0 < RMR \leq .10$         | $0 \leq RMR \leq .05$     | ۰/۰۵۵           | ۰/۰۵۷       |
| شاخص برازش تطبیقی              | (CFI)           | $.90 \leq CFI < .9$        | $.97 \leq CFI \leq 1.00$  | ۰/۹۰۷           | ۰/۹۰۱       |
| ریشه میانگین مربعات خطا برآورد | (RMSEA)         | $.05 < RMSEA \leq .08$     | $0 \leq RMSEA \leq .05$   | ۰/۰۷۵           | ۰/۰۶۴       |
| شاخص نیکویی برازش ایجازی       | (PGFI)          | $.50 \leq PGFI < .60$      | $.60 \leq PGFI \leq 1.00$ | ۰/۶۱۳           | ۰/۶۱۵       |
| شاخص برازش ایجازی هنجار شده    | (PNFI)          | $.50 \leq PNFI < .60$      | $.60 \leq PNFI \leq 1.00$ | ۰/۷۱۸           | ۰/۷۲۱       |



شکل ۲. الگوی معادله ساختاری

در مدل برازش یافته تمام اثرهای مستقیم بین متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۵ مثبت و معنادارند ( $p < 0/05$ ,  $t > 1/96$ ). برای آزمون فرضیه از دو شاخص  $p$ -value و  $t$ -value استفاده شده و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول برای رابطه مدنظر کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم خارج از بازه  $\pm 1/۹۶$  باشد. همان گونه که در جدول ۴ و همچنین شکل ۲ مشاهده می‌شود ضریب اثر بهسازی استراتژی بر یادگیری استراتژیک و عملکرد کسب و کار به ترتیب برابر با ۰/۶۸ و ۰/۴۳ می‌باشد که با توجه به دو شاخص  $p$ -value و  $t$ -value که برای هر دو رابطه به ترتیب از ۰/۰۵ کمتر و خارج از بازه  $\pm 1/۹۶$  می‌باشد می‌توان گفت این دو فرضیه تأیید می‌شود. همچنین اثر یادگیری استراتژیک بر عملکرد کسب و کار نیز برابر با ۰/۵۳ می‌باشد که مقدار دو شاخص مذکور برای این ضریب نیز در بازه مناسب و مطلوب قرار دارند بر این اساس می‌توان گفت که این فرضیه نیز تأیید می‌شود.

جدول ۴. نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌های مستقیم

| نتایج فرضیه                                         | ضریب استاندارد | خطای استاندارد | عدد معناداری | سطح معناداری | نتیجه آزمون |
|-----------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|--------------|-------------|
| ۱. استمرار استراتژیک $\leftarrow$ یادگیری استراتژیک | ۰/۶۸۲          | ۰/۱۱۹          | ۷/۰۳۴        | ۰/۰۰۰        | تأیید       |
| ۲. استمرار استراتژیک $\leftarrow$ عملکرد کسب و کار  | ۰/۴۳۲          | ۰/۰۹۴          | ۴/۹۴۹        | ۰/۰۰۰        | تأیید       |
| ۳. یادگیری استراتژیک $\leftarrow$ عملکرد کسب و کار  | ۰/۵۲۸          | ۰/۰۷۴          | ۶/۲۰۵        | ۰/۰۰۰        | تأیید       |



در بررسی نقش واسطه یادگیری استراتژیک از روش بوت استرپ آموس استفاده شد. بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده اثر غیرمستقیم استمرار استراتژیک بر عملکرد کسب و کار از طریق یادگیری استراتژیک ( $\beta=0.360, p<0.05$ ) معنادار است. نتایج مربوط میانجی گری در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج مربوط به نقش میانجی یادگیری استراتژیک

| شماره فرضیه | $\beta$ | p- value | Lower pc | Upper pc | Result  |
|-------------|---------|----------|----------|----------|---------|
| ۴           | ۰/۳۶۰   | ۰/۰۱     | ۰/۱۵۳    | ۰/۷۲۹    | Support |

### آزمون فرضیه‌های تعدیل گری

به منظور بررسی نقش تعدیل گری اشتراک دانش از رگرسیون تعدیل شده استفاده گردید. جدول ۴ نشان دهنده نتایج رگرسیون تعدیل شده می باشد.

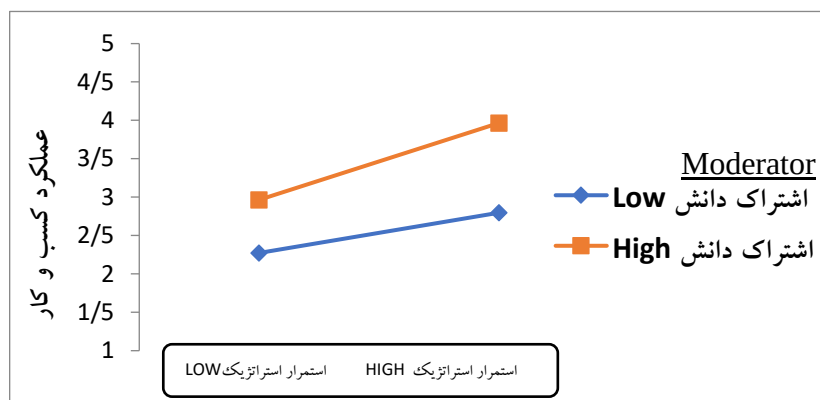
مدل های ۱ و ۳ نشان دهنده اثر استمرار استراتژیک و اشتراک دانش به عنوان متغیرهای مستقل و تعدیل گر بر عملکرد کسب و کار و یادگیری استراتژیک می باشد. مدل های ۲ و ۴ نیز اثر تعدیل گر اشتراک دانش را نشان می دهد. نتایج در ۲ نشان می دهد که اشتراک دانش اثر تعدیل گری مثبتی در رابطه بین استمرار استراتژیک و عملکرد کسب و کار ( $\beta=0.127, p<0.05$ ) و همچنین استمرار استراتژیک و یادگیری استراتژیک ( $\beta=0.108, p<0.01$ ) دارد. بنابراین فرضیه های تعدیل گری به دلیل تغییرات قابل توجهی که در میزان  $R^2$  ایجاد شده است مورد تأیید قرار می گیرد ( $\Delta R^2 \text{ model1} = 0.012, \Delta R^2 \text{ model2} = 0.009$ ). باید اذعان نمود اگر تفاوت بین مقادیر  $R^2$  در مدل ۱ و ۲ و همچنین ۳ و ۴ از نظر آماری معنی دار باشد، اثر تعدیل کننده وجود دارد ( $P < 0.05$ ).

جدول ۴. نتایج تحلیل تعدیل گری برای متغیر اشتراک دانش

| متغیر وابسته: عملکرد کسب و کار  |         | متغیر وابسته: یادگیری استراتژیک |         |
|---------------------------------|---------|---------------------------------|---------|
| مدل ۲                           | مدل ۳   | مدل ۴                           | مدل ۱   |
| متغیرهای مستقل و تعدیل گر       | -       | -                               | -       |
| استمرار استراتژیک               | ۰/۳۶۵** | ۰/۳۵۶**                         | ۰/۳۵۳** |
| اشتراک دانش                     | ۰/۴۲۹** | ۰/۴۹۶**                         | ۰/۵۴۶** |
| متغیر تعاملی                    | -       | -                               | -       |
| استمرار استراتژیک * اشتراک دانش | -       | ۰/۱۲۷*                          | -       |
| $R^2$                           | ۰/۵۳۳   | ۰/۵۴۵                           | ۰/۶۷۷   |
| $\Delta R^2$                    | ۰/۵۳۲   | ۰/۰۱۲*                          | ۰/۶۷۷** |

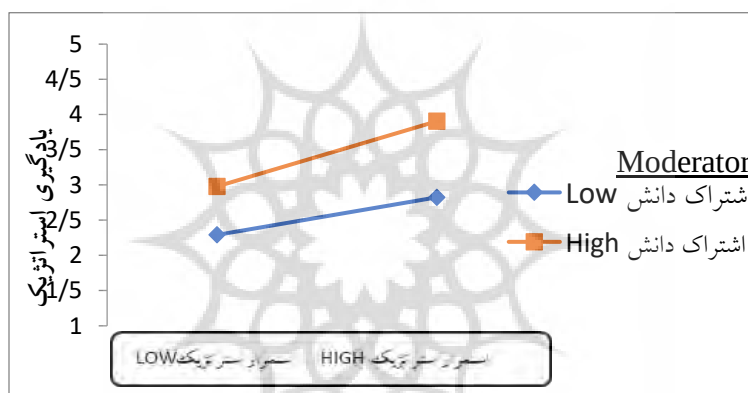
Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ .

همچنین نمودار ۳ نقش تعدیل گری اشتراک دانش را در رابطه بین استمرار استراتژیک و عملکرد کسب و کار نشان می دهد. با افزایش اشتراک دانش اثر مثبت استمرار استراتژیک بر عملکرد کسب و کار افزایش می یابد.



نمودار ۳. نقش تعدیل اشتراک دانش در رابطه استمرار استراتژیک و عملکرد کسب و کار

نمودار ۴ نقش تعدیل گری اشتراک دانش را در رابطه بین استمرار استراتژیک و یادگیری استراتژیک نشان می‌دهد که با افزایش اشتراک دانش اثر مثبت استمرار استراتژیک بر یادگیری استراتژیک افزایش می‌یابد.



نمودار ۴. نقش تعدیل اشتراک دانش در رابطه استمرار استراتژیک و یادگیری استراتژیک

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر استمرار استراتژیک بر عملکرد کسب و کارهای خانوادگی فرش دستباف ایران با نقش میانجی‌گری یادگیری استراتژیک و نقش تعدیل گر اشتراک دانش بود. به‌طور کلی، در این پژوهش شش فرضیه تدوین شد و از داده‌های جمع‌آوری شده از کسب و کارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش ایران استفاده شد. این پژوهش از دو طریق به بسط ادبیات حوزه در کسب و کارها و مدیریت استراتژیک کمک می‌کند. نخست اینکه نشان می‌دهد تعادل بین تغییر و تداوم در استراتژی‌های کسب و کارهای خانوادگی می‌تواند مدنظر مدیران کسب و کار باشد. دوم اینکه کسب و کارهای خانوادگی می‌توانند با مدنظر داشتن تغییرات محیطی و مطابقت دادن منابع درونی با نقاط کلیدی موفقیت بیرونی و استمرار بر استراتژی‌های خوب گذشته درصدد عملکرد بهتر برآیند.

همان‌طور که دیده شد فرضیه اول پژوهش مبنی بر تأثیر استمرار استراتژیک بر عملکرد کسب و کارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش دستبافت ایران بود که مورد تأیید قرار گرفت. نتایج چنین نشان داد که توجه به نقاط کلیدی موفقیت که در صنعت در حال تغییر است می‌تواند بر عملکرد کسب و کارهای خانوادگی تأثیر داشته باشد نتایج حاصل شده هم‌راستا با مطالعات (کریم‌ن و همکاران، ۲۰۱۴؛ فانگ و همکاران، ۲۰۲۳؛ کونزیچ و همکاران، ۲۰۱۷) می‌باشد. طبق نتیجه این فرضیه مشخص است که استمرار در استراتژی‌های

منحصر به فرد کسب و کارهای خانوادگی عملکرد را تحت تأثیر قرار می دهد. پس مدیران کسب و کارهای خانوادگی باید در مسیر اتخاذ استراتژی هایی که منحصر به نقاط کلیدی موفقیت در طول زمان هستند گام بردارند و این مهم قابل دستیابی نیست مگر با دانستن استراتژی های موفق قبلی و طرز فکر مدیران قبلی کسب و کارهای خانوادگی. پس به مدیران کسب و کارهای خانوادگی پیشنهاد می شود که استراتژی های تاریخی سازمان را مسلط شوند و این موضوع حیاتی یعنی گذشته استراتژیک کسب و کار خانوادگی خود را از یاد نبرند. این در حالی است که خود آن ها به عنوان مدیر فعلی با پیش محیطی استراتژی های جدید را به استراتژی های قبلی اضافه کنند تا استراتژی های بهتری به نسل آینده کسب و کار خانوادگی ارائه دهند.

تأیید فرضیه دوم نشان داد استمرار استراتژیک بر یادگیری استراتژیک کسب و کارهای خانوادگی تأثیر معنی داری دارد. نتیجه این فرضیه نشان داد در کسب و کارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش دستبافت ایران با توجه به سیر گذر تاریخی، کسب و کارها با توجه به خواست محیط و توجه به منابع سازمانی به گونه ای، باعث ایجاد یادگیری استراتژیک شده است. و سازمان ها از تجربه استمرار استراتژیک در مسیر یادگیری قدم برداشته اند. با توجه به تعریف استمرار استراتژیک چنین حاصل می شود که توجه مداوم به تغییرات محیطی و همسوسازی منابع با تغییرات، رفته رفته یادگیری استراتژیک را در کسب و کارها بیشتر خواهد کرد. نتایج این فرضیه همسو و همراستا با مطالعات (پیترز-گونزالز، ۲۰۰۶ کریم من و پاتل، ۲۰۱۱) می باشد.

فرضیه سوم پژوهش حاضر نشان دهنده تأثیر یادگیری استراتژیک بر عملکرد کسب و کارهای خانوادگی بود که مورد تأیید قرار گرفت. نتایج به دست آمده همراستا با مطالعات (مکدام و همکاران، ۲۰۲۳؛ فانگ و همکاران، ۲۰۲۱؛ زلوگر، ۲۰۱۷) می باشد که همگی بر تأثیرگذاری یادگیری بر عملکرد کسب و کارها تأکید دارند. با توجه به نتیجه حاصله باید اذعان نمود که کسب و کارهای خانوادگی با گذر زمان و تجربه ای که به دست می آورند به نقاط کلیدی استراتژیک تأثیرگذار در صنعت می رسند و یادگیری استراتژیک، اصلی ترین اهمی است که می تواند بهترین عملکرد را حاصل و حفظ کند و سازمان را از خطاهای احتمالی جدا کند. کسب و کارهای خانوادگی با گذشت زمان به استراتژی های منحصر به فردی دست می یابند که این استراتژی ها مختص و شخصی سازی شده برای رسیدن به نقاط کلیدی موفقیت در یک صنعت هستند. با این پیش زمینه کسب و کارهای خانوادگی بایسته است که درصدد یادگیری استراتژیک در مدیران خود باشند تا با یادگیری استراتژی های منحصر به صنعت و کسب و کار و انتقال آن به نسل های بعدی بر عملکرد کسب و کار خانوادگی که همانا اصلی ترین شاخص در موفقیت کسب و کار است گام بردارند

فرضیه چهارم حاکی از نقش واسطه یادگیری استراتژیک در رابطه علی بین استمرار استراتژیک و عملکرد بود که مورد تأیید قرار گرفت. طبق نتیجه آزمون این فرضیه، این نکته حاصل می شود که کسب و کارهای خانوادگی در طول عمر خود به استراتژی های منحصر به فردی دست می یابند که این استراتژی ها اصل اساسی برای رسیدن به نقاط کلیدی موفقیت در یک صنعت هستند. این استراتژی های بهسازی شده از طریق یادگیری استراتژیک بین نسل ها تداوم پیدا می کند و با گذشت زمان بهتر می شوند تا بر عملکرد کسب و کار خانوادگی تأثیر بگذارد. این در حالی است که مطالعات نشان می دهد با گذر زمان طی نسل های متمادی نقاط کلیدی جدیدی برای مدیران کسب و کارهای خانوادگی نمایان می شود که برای رسیدن به این نقاط کلیدی مدیران این کسب و کارها استراتژی های خود را تغییر می دهند و طی فرآیند یادگیری استراتژیک این نقاط به نسل دیگر انتقال یافته و عملکرد را تحت تأثیر قرار می دهد. نتایج به دست آمده از فرضیه چهارم پژوهش با مطالعات (میلر و همکاران، ۲۰۱۹؛ زلوگر، ۲۰۱۷) هم سو می باشد. موضوعیتی که در اینجا بسیار خودنمایی می کند این است که استراتژی های خوب سازمان که توسط مدیران کسب و کارهای خانوادگی به صورت

نسل به نسل ایجاد شده است باید به نسل بعد انتقال یابد و یادگیری استراتژیک اینجاست که خودنمایی می‌کند تا بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی تأثیرگذار باشد. بدین منظور داشتن یک دفتر تاریخچه استراتژی برای کسب‌وکارهای خانوادگی بسیار مهم جلوه می‌کند و پیشنهاد می‌شود در کتابچه‌ای این استراتژی‌ها، طریقت اجرا، کنترل و بازخورد آن‌ها به صورت مدون برای سازمان ایجاد شود تا از طریق یادگیری استراتژیک این استراتژی‌های خوب باعث بهبود عملکرد کسب‌وکار خانوادگی شود.

فرضیه بعدی، فرضیه تعدیل‌گری مبنی بر نقش تعدیل‌گر اشتراک دانش در رابطه علی بین استمرار استراتژیک و عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی بود که طی فرضیه پنجم مدنظر قرار گرفت و مورد تأیید قرار گرفت. این موضوع را مطالعات (کارند و ایرلند، ۲۰۱۳؛ سیرمون و هیت، ۲۰۰۳) تأیید می‌کنند. طی این مسیر، دانش استراتژیکی که هر مدیر کسب‌وکار خانوادگی که در طول زمان به دست آمده است با نسل دیگر به اشتراک گذاشته می‌شود که موضوع حاضر باعث شده است استراتژی‌های بهتری با تأکید بر نقاط موفقیت با نسل‌های دیگر به اشتراک گذاشته شده باشد که منجر به بهبود عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی شده است. علاوه بر اشتراک دانش، دارایی‌های استراتژیک را بین نسل‌ها اشاعه می‌دهند و پایگاه دانش و مزیت رقابتی کسب‌وکار را غنی‌تر کرده و موجب بهبود عملکرد کسب‌وکار می‌شود. با توجه به نتیجه فرضیه پیشنهاد می‌شود فضای اشتراک دانش در کسب‌وکارهای خانوادگی ایجاد شود تا افراد بتوانند داشته‌های استراتژیک خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. علاوه بر وجود جو فرهنگی اشتراک دانش برای این کسب‌وکارها بسیار مهم است تا با اشتراک دانش از طریق استراتژی‌های خوب قبلی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر مثبت ایجاد شود.

فرضیه نهایی و ششم پژوهش بر نقش تعدیل‌گر اشتراک دانش در رابطه بین استمرار استراتژیک و یادگیری استراتژیک کسب‌وکارهای خانوادگی تأکید داشت که تأیید شد. این نتیجه به نتایج مطالعات (روبرتز، ۲۰۱۵؛ کریزن و پاتل، ۲۰۱۲؛ چو و همکاران، ۲۰۱۵) صحنه می‌گذارد. به بیان دیگر به منظور فعال کردن نقش دانش، به اشتراک‌گذاری دانش از طریق تعامل و یادگیری استراتژیک مدیران در کسب‌وکارهای خانوادگی مهم جلوه می‌کند و استمرار استراتژیک که مدیران در کسب‌وکارهای خانوادگی انجام می‌دهند با به اشتراک‌گذاری دانش حاصل از این کار در یادگیری استراتژیک تأثیر فزاینده خواهد داشت. موضوع مهم در این نتیجه این است که یادگیری استراتژیک با به اشتراک گذاشتن آن یادگیری به عملکرد بهتر منجر می‌شود و کسب‌وکارهای خانوادگی همان‌طور که گفته شده باید با داشتن جو اشتراک دانش و فرهنگ اشتراک دانش یادگیری‌های خود را نیز به اشتراک بگذارند تا استراتژی‌های منحصر به فرد کسب‌وکارهای خانوادگی منجر به عملکرد بهتر در کسب‌وکار شود.

بدین ترتیب پژوهش حاضر با تکیه بر نظریه رفتاری کسب‌وکار، نشان می‌دهد که شرکت‌های خانوادگی در پایداری به استراتژی خود پایدارتر هستند. بنابراین، شرکت‌های خانوادگی که توسط نسل مؤسس یا با عضوی از خانواده به عنوان مدیر کسب‌وکار کنترل می‌شوند، در مسیر استراتژی‌های بهبود یافته بهتر عمل می‌کنند و استمرار استراتژیک در گذر زمان باعث بهبود عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی می‌شوند. از نظر تئوریک هم مشخص می‌باشد که تداوم کنترل خانواده در طول نسل‌ها توسط خانواده ارزشمند است و اینکه هر نسلی کسب‌وکار را در وضعیت بهتری به کسب‌وکار دیگر ارائه دهد در کسب‌وکارهای خانوادگی مهم جلوه می‌کند. با توجه به نتایج به دست آمده باید اشاره نمود که در کسب‌وکارهای خانوادگی، مدیران این کسب‌وکارها باید همیشه در حال تحلیل محیط با روش‌های استراتژیک باشند تا بتوانند تغییرات و نقاط کلیدی موفقیت را تشخیص داده و منابع کسب‌وکار را به سمت رسیدن به این نقاط سوق دهند. ابزارهایی مثل پستل، ماتریس سوات، سناریو نویسی و تحلیل نیروهای رقابتی پورتر می‌تواند در تحلیل محیط به منظور شناخت نقاط کلیدی موفقیت مهم باشند تا مدیران تغییرات را شناخته و آن‌ها را در مسیر بهبود استراتژی‌ها به کار ببندند تا

عملکرد کسب و کار را بهبود بخشند. بعلاوه باید اشاره نمود که استراتژی‌های بهبودیافته حتماً به نسل دیگر کسب و کار خانوادگی انتقال می‌یابد تا یادگیری استراتژیک در این کسب و کارها مدنظر قرار گیرد و به واسطه این یادگیری استراتژیک عملکرد تحت تأثیر قرار داده شود. این در حالی است که مدیران کسب و کارهای خانوادگی باید بتوانند نقاط کلیدی تمامی اعصار تاریخ صنعت را به نسل دیگر انتقال دهند تا با یادگیری بین نسل‌ها عملکرد به بهترین نحو تحت تأثیر قرار دهد. در رابطه با اشتراک دانش در کسب و کارهای خانوادگی باید چنین توصیه شود که کسب و کارهای خانوادگی به دلیل وجود روابط عاطفی بین اعضا از بعد فرهنگی بسیار مهم هستند به همین دلیل ایجاد فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش در کسب و کارهای خانوادگی بسیار کاربردی عمل می‌کند. علاوه بر این بررسی مجدد روش‌های یادگیری در این کسب و کارها مهم هستند. علاوه بر موارد اشاره شده ایجاد یک کتابخانه دانش به منظور جمع‌آوری و به اشتراک‌گذاری دانش در کسب و کارهای خانوادگی ارزشمند جلوه می‌نماید.

در رابطه با محدودیت پژوهش باید اذعان نمود کسب و کارهای خانوادگی خصوصی کوچک و متوسط فعال در صنعت فرش دستبافت، مدنظر این پژوهش بوده و قابل تعمیم برای دیگر سازمان‌ها نمی‌باشد. مطالعات آتی در حوزه این تحقیق می‌تواند سازمان‌های بزرگ و بسترهای دیگر را مدنظر قرار دهد که توان این را دارد که نتایج جالبی را حاصل کند. علاوه بر این نقش متغیرهای دیگر به عنوان متغیرهای تعدیل گر و میانجی مثل فرهنگ سازمانی نیز نتایج جالب‌توجهی به بار خواهد آورد.

## منابع

- احمدی، زهرا. (۱۳۹۵). شرح ۱۰۰ بیت از مصیبت‌نامه عطار نیشابوری در تعریف صفات راه سلوک، فصلنامه تخصصی زبان و ادبیات فارسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، ۵، ۱۴۱-۱۰۱.
- انصاری، مریم. (۱۳۹۸). تصوف و یوگا. فصلنامه تحقیقات زبان و ادب فارسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوشهر، دوره ۲، شماره ۱، ۵۵-۷۲.
- [https://sid.ir/paper/238563/fa\\_civilica.com+5ensani.ir+5sid.ir+5](https://sid.ir/paper/238563/fa_civilica.com+5ensani.ir+5sid.ir+5).
- بوبن، کریستین. (۱۴۰۱). آن فروترین (ترجمه؟)، تهران: افکار جدید.
- حری، ابوالفضل. (۱۴۰۲). از ققنوس شکسپیر تا سیمرغ عطار: بررسی گذار از عالم محسوس به عالم مثال. پژوهش‌های ادب عرفانی، ۱۷(۱)، ۱۳۵-۱۵۳.
- خوری، پروانه. (۱۴۰۰). تصوف عاشقانه، تصوف عارفانه. پژوهشنامه اورمزد، دوره ۱۲، شماره ۵۷، ۲۰۵-۲۲۱.
- شعاعی، مالک، پاکزاد، مهدی، و حبیبی‌نیا، محمد. (۱۳۹۷). مراتب سلوک از منظر عطار و شبستری با تکیه بر منطق الطیر و گلشن راز، فصلنامه ادبیات عرفانی و اسطوره‌شناسی، دوره ۱۴ شماره ۵۱، ۱۶۹-۲۰۵.
- فرخی، محمود، و ضیاءدادیان، محبوبه. (۱۳۹۸). سفر در سنت اول عرفانی با تکیه بر آرا و نظریه‌های عطار نیشابوری. پژوهش‌های ادب عرفانی، ۱۳(۲)، ۹۵-۱۲۰. <https://doi.org/10.22108/jpl.2020.119488.1406>.
- عباسی، مرضیه. (۱۳۹۸). بررسی تطبیقی معنویت و مؤلفه‌های آن در مثنوی مولانا و آثار الکارت تله و کریستیان بوبن [پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه کاشان].
- عطار نیشابوری، فریدالدین. (۱۳۷۰). منطق الطیر، تهران: انتشارات جامی.

## References

- Abbasi, M. (2019). A comparative study of spirituality and its components in Rumi's Masnavi and the works of Eckhart Tolle and Christian Bobin [Master's thesis, University of Kashan]. (in Persian)

- Ahmadi, Z. (2016). An interpretation of 100 verses from Attar of Nishapur's Mosibat-Nama in defining the attributes of the spiritual path. *Journal of Persian Language and Literature, Islamic Azad University, Mashhad Branch*, 5, 101–141. (in Persian)
- Ansari, M. (2019). Sufism and Yoga. *Journal of Research on Persian Language and Literature, Islamic Azad University, Bushehr Branch*, 2(1), 55–72. <https://sid.ir/paper/238563/fa> (in Persian)
- Attar of Nishapur, F. (1991). The conference of the birds. *Tehran: Jami Publications*. (in Persian)
- Bobin, C. (2022). The very lowly (trans. unknown). *Tehran: Afkar-e Jadid*. (in Persian)
- Farrokhi, M., & Ziyakhodadadian, M. (2019). Journey in the primary Sufi tradition based on the views and theories of Attar of Nishapur. *Mystical Literature Studies*, 13(2), 95–120. <https://doi.org/10.22108/jpll.2020.119488.1406> (in Persian)
- Hari, A. (2023). From Shakespeare's Phoenix to Attar's Simorgh: A study of the transition from the sensible world to the world of imagination. *Journal of Mystical Literature Studies*, 17(1), 135–153. (in Persian)
- Khoury, P. (2021). Romantic Sufism, Gnostic Sufism. *Ormazd Research Journal*, 12(57), 205–221. (in Persian)
- Shoaei, M., Pakzad, M., & Heysaninia, M. (2018). Stages of the spiritual path in the view of Attar and Shabestari, with emphasis on The conference of the birds and The garden of secrets. *Journal of Mystical and Mythological Literature*, 14(51), 169–205. (in Persian)

