

مدلیابی مؤلفه‌های مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی

یوسف محمد کریمی^۱، محمد دوستار^{۲*}، محسن اکبری^۳، رضا اسماعیل پور^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش سیاست‌گذاری، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

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

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

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

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۹

چکیده

هدف از این پژوهش، تبیین و شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف توسعه‌ای- کاربردی، از نظر ماهیت اکتشافی و از نظر گردآوری داده‌ها، آمیخته و از نوع اکتشافی است. نمونه آماری مرحله کیفی شامل ۱۸ نفر از مدیران و مؤسسان کسب‌وکارهای خانوادگی با سابقه بیش از ۳۰ سال در استان‌های کرمانشاه، کردستان و آذربایجان غربی می‌باشد. جامعه آماری بخش کمی را ۸۶۴ نفر از کارشناسان حوزه کارآفرینی و مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مستقر در شهرک‌های صنعتی استان‌های آذربایجان غربی، کردستان و کرمانشاه تشکیل می‌دهند که از میان آنها ۲۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در مرحله کمی پرسشنامه مستخرج از مدل کیفی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) و نرم‌افزار MAXQDA ۱۰ و برای تحلیل داده‌های کمی از روش مدلیابی معادلات ساختاری و از نرم‌افزار SmartPLS استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان دادند که، از میان مؤلفه‌های شناسایی شده مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی، مؤلفه‌های حفظ یکپارچگی خانواده، فرهنگ سازمانی خانوادگی و سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی، بیشترین تأثیر را داشتند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی؛ پایداری منابع انسانی؛ کسب و کار خانوادگی، مدیریت راهبردی، تحلیل مضمون



۱- مقدمه

در سال‌های اخیر، بسیاری از کسب‌وکارها طیف وسیعی از راهبردهای پایداری^۱ همچون راهبردهای اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی مربوط به توسعه پایدار را به‌کار 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 [۱۹]. امروزه، پایداری^۲ به‌عنوان یک اولویت راهبردی برای بسیاری از شرکت‌ها در سراسر جهان تبدیل شده است [۱۶]. پایداری ضرورتی راهبردی است که می‌تواند بقای کسب‌وکار را تضمین کند [۲۲]. نخستین‌بار، 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 [۳۵]. براساس تعریف مک‌الروی و وان‌انجلن^۳ در کتاب مدیریت پایداری شرکت^۴، پایداری راهبردی^۵ یعنی این که همزمان با کسب سود امروز، به اثرات بلندمدت فعالیت خود و دوام منابع برای بهره‌برداری در آینده نیز فکر کنیم [۲۴]. معمولاً، مفهوم پایداری در مدیریت و اقتصاد با مفهوم ثبات^۶ مترادف گرفته می‌شود اما بر اساس تعریف، ثبات را به معنای تغییر نکردن و یا تغییرات جزئی در نظر می‌گیرند [۲۳]. 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 [۱۳]. استفاده بیشتر از تکنولوژی و گام برداشتن در مسیر تحول دیجیتال، ثبات یک سازمان را کم می‌کند، اما پایداری آن را افزایش می‌دهد [۱۰].

به واسطه رشد سریع در طی دهه گذشته، پژوهش‌های مربوط به کسب‌وکارهای خانوادگی به‌عنوان یک زمینه مطالعاتی به مرحله جدیدی رسیده است [۱۴]. از رویکرد راهبردی، کسب‌وکارهای خانوادگی نقش کلیدی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها ایفا می‌کنند. از این رو، تداوم عملکرد موفق این کسب‌وکارها می‌تواند تأثیر مثبتی بر اقتصاد کشورها داشته باشد [۳۱]. نقش کسب‌وکارهای خانوادگی در اقتصاد کشورهای مختلف متغیر است. ارزیابی‌ها نشان‌دهنده آن است که سهم شرکت‌های خانوادگی در میان ۵۰۰

شرکت برتر فورچون^۷ از ۱۵ درصد در سال ۲۰۰۵ به ۱۹ درصد در سال ۲۰۱۳ رسید. مؤسسه مک‌کینزی^۸ پیش‌بینی می‌کند که در سال ۲۰۲۵، کسب و کارهای 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 [۷]. بنابراین، موفقیت و پایداری این گونه کسب و کارها می‌تواند باعث پیشرفت و توسعه اقتصادی یک کشور شود. از طرفی، آمارها نشان می‌دهند که تنها ۳۰٪ از کسب و کارهای خانوادگی در نسل دوم پایدار می‌مانند و از این گروه تنها ۱۰٪ به نسل سوم می‌رسند و بالاخره می‌توان گفت که، از کل کسب و کارهای خانوادگی تنها ۴٪ به نسل چهارم می‌رسند [۱۸].

برهمن اساس، موضوع پایداری کسب و کارهای خانوادگی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران اقتصادی کشورها بشمار می‌رود. با این وجود، هنوز در ادبیات گسترده مدیریت، خصوصاً در حوزه توسعه تئوری‌های منابع انسانی توجه چندانی به این کسب و کارها 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 هم اکنون در زمینه اقدامات پایداری و پیامدهای عملکرد بین بخش‌ها و صنایع مختلف وجود دارد. به عبارتی، این پژوهش، به دنبال توسعه بینش‌های پویا و پیچیده و چندسطحی از پذیرش رویکرد پایداری منابع انسانی در کسب و کارها و به‌طور خاص در کسب و کارهای خانوادگی است. به‌طور کلی، این پژوهش دنبال پاسخگویی به این سؤال اصلی است که؛ مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب و کارهای خانوادگی استان‌های کردستان، کرمانشاه و آذربایجان غربی که غالباً سابقه بیش از ۳۰ سال دارند، کدام است؟

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- مفهوم پایداری

برخی از محققان معتقدند پایداری به‌عنوان یک رویکرد معمول راهبردی گسترش می‌یابد؛ بنابراین، شاید به شرط لازم بقا تبدیل شود؛ اما شرط کافی نیست و مزیت رقابتی پایدار ایجاد نمی‌کند [۱۵]. همچنین، برخی دیگر عنوان می‌کنند که، پایداری مانند مقوله بشردوستی در حاشیه چیزی است که کسب و کارها انجام می‌دهند نه در مرکز آن و این کسب و کارها با



به‌کارگیری رویکردهای پایدار، به موفقیت اقتصادی نمی‌رسند. با این حال، کسب‌وکارها با اجرای فرایندهای پایداری اعتبار و مشروعیت خود را تثبیت می‌کنند [۱۰]. گروهی 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 [۲۳]. 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 [۳۰]. با این تعاریف، پایداری نوعی استراتژی متمایزکننده یا رویکردی منحصر به فرد است که لزوماً از طریق تقلید گسترش نمی‌یابد و به تبع آن، برای تبدیل شدن به مزیت رقابتی پایدار با چالش‌ها و پارادوکس‌های بالقوه‌ای روبه‌رو است [۳۳]. بر این اساس، پایداری به وضوح یک مقوله راهبردی است به‌طوری که، پایداری به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا روندهای کنونی را درک کنند، تهدیدها و فرصت‌هایشان را بررسی کنند و روابط بین آنها را ببینند [۳۶]. در خصوص پایداری تعاریف متعددی وجود دارد که، بعضی از این تعاریف در جدول شماره (۱) آورده شده است.

جدول ۱. تعاریف پایداری

پژوهشگر	تعریف
[۳۴]	پایداری، به معنای تداوم در امری همچون فعالیت و ایجاد موازنه پویا میان عوامل مؤثر فراوان نظیر عوامل طبیعی، اجتماعی، اقتصادی مورد نیاز نوع بشر می‌باشد.
[۵]	پایداری به عنوان وجه وصفی توسعه، وضعیتی است که در آن مطلوب بودن و امکانات موجود در طول زمان کاهش پیدا نمی‌کند و از کلمه Sustenere (Sus)، یعنی از پایین و Tenere یعنی نگه داشتن (به معنای زنده نگهداشتن یا نگهداشتن گرفته شده است که بر حمایت یا دوام بلند مدت دلالت می‌کند).
[۲۱]	پایداری در معنای وسیع خود به توانایی جامعه، اکوسیستم یا هرسystem جاری برای تداوم مؤلفه در آینده نامحدود اطلاق می‌شود، بدون اینکه به‌طور اجبار در نتیجه تحلیل رفتن منابعی که سیستم به آن وابسته است یا به دلیل تحمل بار بیش از حد روی آنها، به ضعف کشیده شود.
[۲۸]	پایداری یعنی ایجاد و ثابت نگه داشتن شرایط، به نحوی که انسان‌ها و محیط طبیعی هماهنگ با یکدیگر بتوانند ادامه حیات بدهند، تا نسل‌های کنونی و آتی نیز حفظ و حمایت شوند.

پژوهشگر	تعریف
[۲۹]	پایداری مفهومی ژرفتر از توسعه پایدار است. پایداری بر پایداری بلندمدت همه جوانب زندگی بشر و محیط اجتماعی و طبیعی او اشاره دارد و به رشد ارقام، منابع یا تولید ناخالص داخلی بستگی ندارد.
[۱۷]	پایداری یعنی رویارویی با نیازهای عصر حاضر بدون به مخاطره انداختن منابع نسل آینده برای مقابله با نیازهایشان.
[۹]	پایداری را به معنای بادوام بودن، ماندنی، جاودان آورده است. به‌طور کلی پایداری را می‌توان به آنچه در آینده تداوم می‌یابد تعریف کرد.
[۲۸]	پایداری به‌عنوان وجه وصفی توسعه، وضعیتی است که در آن مطلوب بودن و امکانات موجود در طول زمان کاهش پیدا نمی‌کند و برحمایت یا دوام بلندمدت دلالت می‌کند.
[۲۷]	کلمه پایا به معنی ثابت، باقی و پاینده و پایدار به معنی ثابت، با ثبات، دائم، باقی، استوار، پابرجا، جاودان، ماندنی در مقابل رفتنی به کار رفته است.
[۲۵]	پایداری به معنای ارتقای کیفیت زندگی و توسعه منابع انسانی و در نهایت خودتوانی جمعی برای غلبه بر چالش‌ها و مسائل درونی و واکنش در برابر تغییرات بیرونی و مدیریت حفظ ارزش‌هاست.

۲-۲- پایداری منابع انسانی

اخیراً، محققان زیادی بر پایه رویکرد مبتنی بر منبع، مفهومی نوین با عنوان پایداری منابع انسانی را در حوزه منابع انسانی معرفی کردند. 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 [۲]. مدیران منابع انسانی، توان زیادی برای تأثیرگذاری روی پایداری یک سازمان دارند. وقتی شیوه‌ها و راهبردهای پایداری در کنار یکدیگر قرار گیرند، معادل با یک برنامه تغییر سازمانی محسوب می‌شوند و تأثیر آنها بی‌شباهت به تأثیر شیوه‌ها و استراتژی‌های چند دهه گذشته به‌خصوص مدیریت کیفیت جامع، بهبود فرایند، رضایت مشتری و مدیریت مشارکتی نیست [۴]. بخش منابع انسانی می‌تواند با پیاده‌سازی برنامه‌های مختلفی سهمی به‌سزایی در پایداری کسب‌وکارها داشته باشد. در این راستا، عواملی که می‌توانند منجر به پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارها شوند عبارت‌اند از: آموزش‌های پیوسته و پایدار سازمانی، انعطاف در برنامه‌های کاری، فرهنگ سازمانی پویا و منطبق بر فرهنگ اجتماعی کارکنان، سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی [۲۳]. منابع انسانی



اغلب بخشی است که همواره توصیه‌هایی در زمینه توسعه سازمانی ارائه می‌دهد. به عبارتی، هسته مرکزی پایداری با تغییر سازمانی و تغییر فرهنگی در ارتباط است. با توجه به این که، 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 پایداری کسب‌وکارها دارد [۳۲].

۳- پیشینه پژوهش

در ارتباط با موضوع پایداری منابع انسانی برای کسب‌وکارهای خانوادگی پژوهش‌های بسیار محدودی صورت گرفته است با این حال، پژوهش‌هایی در موضوع پایداری و نقش آن در موفقیت کسب‌وکارها به انجام رسیده است، که به طور مختصر به نتایج برخی از آنها در قالب جدول شماره (۲) اشاره می‌شود.

جدول ۲. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های مرتبط داخلی و خارجی

عنوان پژوهش	هدف پژوهش	یافته‌های پژوهش
ارزیابی تطبیقی پایداری کسب و کارهای کارآفرینانه کشاورزی [۱]	هدف ارزیابی تطبیقی پایداری کسب‌وکارهای کارآفرینانه	ظرفیت پایداری کسب‌وکارهای کشاورزی نسبت به سه نظام کشاورزی متعارف در استان گلستان بیشتر است
مدلیابی توسعه منابع انسانی پایدار [۳۲]	هدف اصلی پژوهش بررسی توسعه منابع انسانی پایدار	عوامل سازمانی با توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش ارتباط مستقیم دارد.
مؤلفه‌های مؤثر بر پایداری مدل‌های کسب‌وکار رشد و ثبات یافته [۸]	هدف بررسی عوامل مؤثر بر پایداری مدل‌های کسب‌وکار	مؤلفه‌های مؤثر بر پایداری شامل نوآوری، خلق ارزش مشترک، رهبری مشارکتی، عوامل اقتصادی و حاکمیت شرکتی
فناوری اطلاعات و یک چارچوب پایدار یکپارچه [۱۱]	ارائه یک چارچوب پایداری یکپارچه برای ادغام منابع انسانی، زنجیره تأمین و فناوری اطلاعات	قابلیت‌های پایداری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا ارزش‌های پایدار را به ذی‌نفعان مربوطه ارائه دهند و پایدار بمانند

عنوان پژوهش	هدف پژوهش	یافته‌های پژوهش
جهت‌گیری پایداری و عملکرد شرکت‌های خانوادگی و غیرخانوادگی [۳]	مقایسه تطبیقی مشاغل خانوادگی و شرکت‌های غیر خانوادگی از نظر مسئولیت‌پذیری اجتماعی	مشاغل خانوادگی نسبت به شرکت‌های غیرخانوادگی مسئولیت اجتماعی شرکتی بیشتری کسب می‌کنند
کسب‌وکارهای خانوادگی، نوآوری پایدار و هزینه تأمین مالی [۳۷]	آیا کسب‌وکارهای خانوادگی نسبت به کسب‌وکارهای غیر خانوادگی می‌توانند از منابع نوآوری بهتر استفاده کنند؟	تعامل بین مالکیت خانواده و هزینه تأمین مالی تأثیر منفی قابل توجهی بر نوآوری دارد که با شدت تحقیق و توسعه و فروش نوآورانه اندازمگیری می‌شود
توسعه قابلیت‌های انسانی در یک سازمان [۲۰]	توسعه قابلیت‌های انسانی در یک سازمان در زمینه اصول منابع انسانی پایدار	شرکت‌های صنعتی در لهستان در مورد توسعه قابلیت‌های مهندسان خود دیدگاه کوتاه‌بینانه‌تری دارند.

با وجود این مطالعات پیشین، هنوز در فهم نظری و شواهد تجربی در مورد چگونگی ادغام مؤلفه‌های مؤثر بر پایداری همچون پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی یک خلاء و شکاف وجود دارد. موضوعاتی مانند نقش روابط خانوادگی در دستیابی به کسب‌وکار پایدار، الگوی جامع پایداری منابع انسانی در شرکت‌های خانوادگی و همچنین مدیریت پارادوکس‌های سازمانی در مقابل وجود یک منطق خانوادگی، هنوز به‌طور خاص مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند.

۴- روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، ارائه الگویی جهت شناسایی مؤلفه‌های مؤثر پایداری منابع انسانی برای کسب‌وکارهای خانوادگی در ایران است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف توسعه‌ای-کاربردی، از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته-اکتشافی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. روش پژوهش در بخش کیفی، تحلیل مضمون الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک^۹ [۶] و در بخش کمی، روش مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل کسب‌وکارهای خانوادگی غالباً با قدمت بیش از ۳۰ سال سابقه استان‌های کردستان، کرمانشاه و آذربایجان غربی در سال ۱۴۰۰ می‌باشند که براساس آمار نسبی دریافت شده از ادارات کل صنایع و معادن و مدیریت شهرک‌های صنعتی هر استان،



حدود ۳۰ درصد کسب‌وکارهای بخش خصوصی استان کرمانشاه و حدود ۲۵ درصد کسب‌وکارهای بخش خصوصی استان کردستان و حدود ۱۵ درصد کسب‌وکارهای بخش خصوصی استان آذربایجان غربی، کسب‌وکارهایی هستند که به‌صورت خانوادگی اداره می‌شوند. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و به‌صورت حضوری و آنلاین با استفاده از سؤالات نیمه‌باز، از یک نمونه انتخابی به روش گلوله‌برفی متشکل از مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی و با هدف دست یافتن به حد اشباع نظری داده‌ها گردآوری شد. به‌طوری که، با ۱۸ نفر از مدیران و مؤسسان این کسب‌وکارها مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گردید.

در مرحله کمی پژوهش، که با روش توصیفی-پیمایشی انجام شد. جامعه آماری بخش کمی را ۸۶۴ نفر از کارشناسان حوزه کارآفرینی و مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط خانوادگی مستقر در شهرک‌های صنعتی استان‌های آذربایجان غربی، کردستان و کرمانشاه، تشکیل می‌دهند که از میان آنها ۲۰۰ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور اطمینان یافتن از مرتبط بودن شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده با ابعاد پایداری منابع انسانی پرسشنامه تناسب‌سنجی بر اساس یافته‌های حاصل از بخش کیفی طراحی شد. بدین منظور در ابتدا، پرسشنامه طراحی شده که شامل ۲۳ گویه بود در اختیار ۳۲ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه در رشته‌های مدیریت و علوم اجتماعی به‌عنوان خبرگان قرار گرفت و روایی صوری و محتوایی آن تأیید شد. نمونه‌گیری در بخش کمی ۵ تا ۱۵ برابر تعداد مؤلفه مشاهده شده یا آشکار است که به‌صورت $5q \leq n \leq 15q$ می‌باشد [۱۲]. با توجه به اینکه تعداد ۲۳ شاخص یا گویه از یافته‌های بخش کیفی مستخرج گردیده و در جدول ۴ نشان داده شده است، بایستی حداقل ۱۱۵ پرسشنامه در بین اعضای جامعه آماری توزیع می‌شد. بدین منظور تعداد ۲۰۰ پرسشنامه توزیع گردید که تعداد ۱۸۳ عدد از آنها قابل استفاده بود. به‌منظور تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد و ابعاد و مؤلفه‌های مستخرج از بخش کیفی پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. در این مرحله به‌منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار حداقل مربعات جزئی (Smart PLS) استفاده گردید.

۵- یافته‌های پژوهش

۵-۱- یافته‌های بخش کیفی

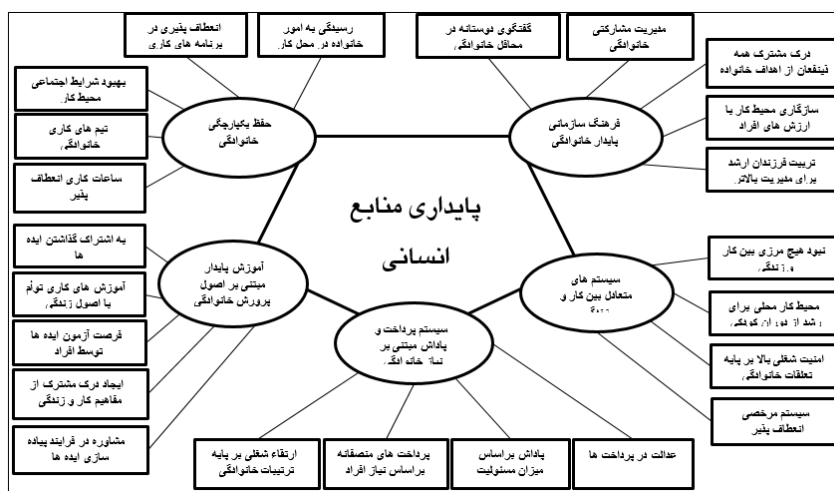
خروجی در مرحله تحلیل داده‌ها، شناسایی مضمون‌های اصلی مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی مورد مطالعه است. براساس یافته‌های به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها، مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

جدول ۳. مؤلفه‌های شناسایی شده مؤثر بر پایداری منابع انسانی کسب و کارهای خانوادگی

کد	مضمون‌های سطح دوم	کد	مضمون‌های سطح اول
R۰۱	حفظ یکپارچگی خانواده	R۰۱۱	رسیدگی به امور خانواده در محل کار
		R۰۱۲	انعطاف پذیری در برنامه‌های کاری
		R۰۱۳	بهبود شرایط اجتماعی محیط کار
		R۰۱۴	تیم‌های کاری خانوادگی
		R۰۱۵	ساعات کاری انعطاف پذیر
R۰۲	آموزش پایدار مبتنی بر اصول پرورش خانوادگی	R۰۲۱	به اشتراک گذاشتن ایده‌ها
		R۰۲۲	آموزش‌های کاری توأم با اصول خانوادگی
		R۰۲۳	فرصت آزمون ایده‌ها توسط افراد
		R۰۲۴	ایجاد درک مشترک از مفاهیم کار و زندگی
		R۰۲۵	مشاوره در فرایند پیاده سازی ایده‌ها
R۰۳	فرهنگ سازمانی پایدار خانوادگی	R۰۳۱	مدیریت مشارکتی خانوادگی
		R۰۳۲	درک مشترک همه ذی‌نفعان از اهداف خانواده
		R۰۳۳	سازگاری محیط کار با ارزش‌های افراد
		R۰۳۴	گفتگوهای دوستانه در محافل خانوادگی
		R۰۳۵	تربیت فرزندان ارشد برای مدیریت رده بالاتر
R۰۴	سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر نیاز خانوادگی	R۰۴۱	ارتقاء شغلی بر پایه ترتیبات خانوادگی
		R۰۴۲	پرداخت‌های منصفانه براساس نیاز افراد
		R۰۴۳	پاداش براساس میزان مسئولیت‌پذیری
		R۰۴۴	عدالت در پرداخت‌ها
R۰۵	سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی خانوادگی	R۰۴۱	نبود هیچ مرزی بین محیط کار و زندگی
		R۰۴۲	محیط کار محلی برای رشد فرزندان از کودکی



کد	مضمون‌های سطح دوم	کد	مضمون‌های سطح اول
		R۰۴۳	امنیت شغلی بالا بر پایه تعلقات خانوادگی
		R۰۴۴	سیستم مرخصی انعطاف‌پذیر



شکل ۱. مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب و کارهای خانوادگی

۵-۲- یافته‌های بخش کمی

۵-۲-۱- یافته‌های جمعیت شناختی

نتایج به دست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در جدول شماره (۴) آورده شده است.

جدول ۴. یافته‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان و میزان مشارکت آنها

مشارکت استان‌ها				
آذربایجان غربی	کردستان	کرمانشاه		
۴۴ نفر	۶۸ نفر	۷۳ نفر		تعداد مشارکت
سن				
۵۰ به بالا	۴۰-۵۰	۳۰-۴۰	۲۰-۳۰	
۸٪	۳۸٪	۴۲٪	۱۲٪	میزان مشارکت

جنسیت					
مرد		زن			
۷۱٪		۲۹٪		میزان مشارکت	
تحصیلات					
دکتری	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	
۲٪	۵٪	۳۹٪	۳۱٪	۲۳٪	میزان مشارکت
حوزه کاری					
مشاور کسب و کار		استاد دانشگاه	کارشناس	کارآفرین	
۱۱٪		۲٪	۲۳٪	۶۴٪	میزان مشارکت
تجربه کاری					
۲۰سال به بالا		۱۵-۲۰سال	۱۰-۱۵سال	۵-۱۰سال	زیر ۵سال
۸٪		۱۴٪	۴۴٪	۲۳٪	۱۱٪
میزان مشارکت					

۲-۵- یافته‌های استنباطی

در بخش کمی پژوهش حاضر، برای سنجش پایایی آزمون از روش همسان‌سازی درونی و آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. همچنین، جهت بررسی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس (AVE) و روایی واگرا از ماتریس‌های دو به دو با روش معادلات ساختاری استفاده گردید (جدول ۵).

جدول ۵. بررسی روایی همگرا و واگرا

عوامل	حفظ یکپارچگی خانواده	آموزش پایدار مبتنی بر اصول پرورش خانوادگی	فرهنگ سازمانی پایدار خانوادگی	سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر نیاز خانوادگی	سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی خانوادگی	AVE
حفظ یکپارچگی خانواده	۰/۵۴					۰/۶۲
آموزش پایدار مبتنی بر اصول پرورش خانوادگی	۰/۶۱	۰/۴۶				۰/۵۴
فرهنگ سازمانی پایدار خانوادگی	۰/۶۸	۰/۵۳	۰/۷۵			۰/۵۱
سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر نیاز خانوادگی	۰/۶۶	۰/۵۹	۰/۷۲	۰/۷۳		۰/۶۴
سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی خانوادگی	۰/۷۱	۰/۶۹	۰/۷۴	۰/۷۲	۰/۷۵	۰/۵۵

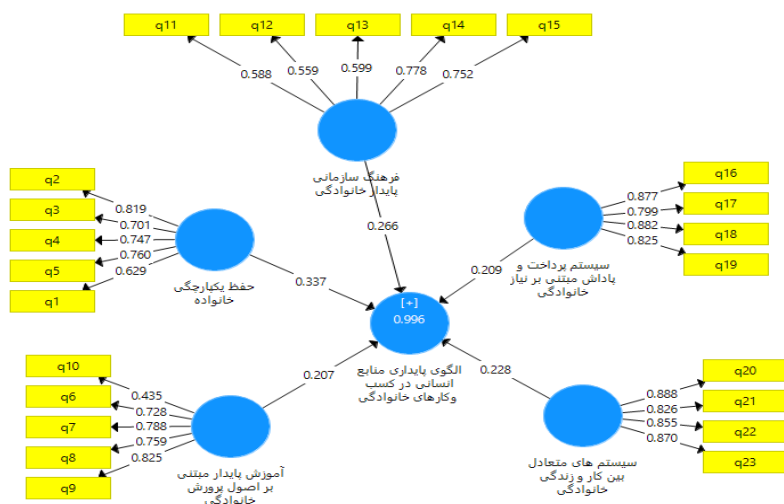


همان‌طور که از داده‌های جدول (۴) مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰/۵ بیشتر بوده و این مطلب مؤید این است که روایی همگرایی ابزار پژوهش در حد قابل قبول است. با توجه به یافته‌ها جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر (مقادیر خانه‌های مربوط به ستون و ردیف همان سازه) بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها می‌باشد. همچنین، به منظور تعیین پایایی آزمون از روش همسان‌سازی درونی و آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور، ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۲۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد. نتایج آزمون آلفای کرونباخ در جدول شماره (۶) آورده شده است.

جدول ۶. میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تحقیق

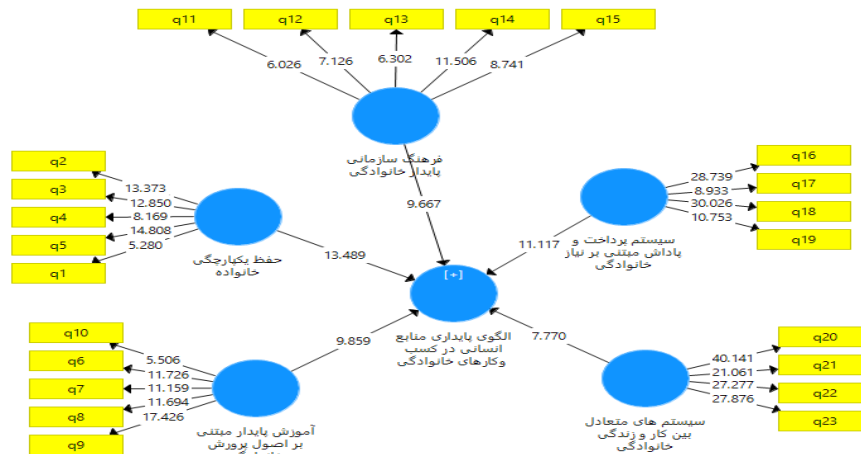
متغیرها	شماره گویه‌ها	تعداد گویه	آلفای کرونباخ
حفظ یکپارچگی خانواده	۱-۵	۵	۰/۷۵۴
آموزش پایدار مبتنی بر اصول پرورش خانوادگی	۶-۱۰	۵	۰/۷۱۰
فرهنگ سازمانی پایدار خانوادگی	۱۱-۱۵	۵	۰/۷۲۵
سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر نیاز خانوادگی	۱۶-۱۹	۴	۰/۸۱۸
سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی خانوادگی	۲۰-۲۳	۴	۰/۷۳۶
پایداری منابع انسانی	۱-۲۳	۲۳	۰/۷۴۳

با توجه به محدود بودن تعداد نمونه‌های دردسترس و چند بعدی بودن برخی از متغیرهای پژوهش، پژوهشگر برای تأیید مدل از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و از روش حداقل مربعات جزئی^{۱۰} (PLS) استفاده نموده است. روش تخمین حداقل مربعات جزئی ضرایب را به گونه‌ای تعیین می‌کند که مدل مستخرج، بیشترین قدرت تفسیر و توضیح را دارا باشد؛ بدین معنا که مدل بتواند با دقت و درستی بالا، متغیر وابسته نهایی، را پیش بینی نماید. شکل شماره (۲) مدل مستخرج از تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در شرایط تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. مؤلفه‌های مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی برون‌زا (مستقل) و متغیرهای پنج گانه زیر مجموعه پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی درون‌زا می‌باشند.



شکل ۲. مدل اصلاح شده در حالت تخمین ضرایب استاندارد

با توجه به یافته‌های نشان داده شده در شکل شماره (۲)، مقدار بارعاملی برای همه شاخص‌ها از مقدار ۰/۵ بیشتر شده است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که برای اندازه‌گیری مفاهیم در این مرحله همسویی سؤالات پرسشنامه معتبر هستند. به عبارتی، نتایج مدل اصلاح شده شکل (۲) نشان می‌دهد آنچه را که پژوهشگر از طریق سؤالات پرسشنامه پژوهش قصد سنجش و اندازه‌گیری آنها را داشته، از طریق این ابزار تحقق یافته است. بنابراین، روابط بین سازه‌های پژوهش قابل استناد است.



شکل ۳. مدل اصلاح شده در حالت قدر مطلق معناداری

شکل شماره (۳) مدل حاصل شده از تحلیل عاملی تأییدی را در شرایط قدر مطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. مطابق این مدل، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است اگر مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر باشد، یعنی یافته‌های این پژوهش تأییدی بر تبیین کلی مدل و معناداری تمامی مؤلفه و زیرمؤلفه‌ها در مدل پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی می‌باشد.

جدول ۷. دسته‌بندی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی

مؤلفه‌ها	بار عاملی	آماره t	رتبه	نتیجه
حفظ یکپارچگی خانواده	۰/۳۳۷	۱۳/۴۸۹	اول	قبول
رسیدگی به امور خانواده در محل کار	۰/۸۱۹	۱۳/۳۷۳	۹	قبول
انعطاف‌پذیری در برنامه‌های کاری	۰/۷۰۱	۱۲/۸۵۰	۱۰	قبول
بهبود شرایط اجتماعی محیط کار	۰/۷۴۷	۸/۱۶۹	۱۸	قبول
تیم‌های کاری خانوادگی	۰/۷۶۰	۱۴/۸۰۸	۸	قبول
ساعات کاری انعطاف پذیر	۰/۶۲۹	۵/۲۸۰	۲۳	قبول
آموزش پایدار مبتنی بر اصول پرورش خانوادگی	۰/۲۰۷	۹/۸۵۹	پنجم	قبول

مؤلفه‌ها	بار عاملی	آماره t	رتبه	نتیجه
به اشتراک گذاشتن ایده‌ها	۰/۴۳۵	۵/۵۰۶	۲۲	قبول
آموزش‌های کاری توأم با اصول خانوادگی	۰/۷۲۸	۱۱/۷۲۶	۱۱	قبول
فرصت آزمون ایده‌ها توسط افراد	۰/۷۸۸	۱۱/۱۵۹	۱۴	قبول
ایجاد درک مشترک از مفاهیم کار و زندگی	۰/۸۲۵	۱۷/۴۲۶	۷	قبول
مشاوره در فرایند پیاده سازی ایده‌ها	۰/۷۵۹	۱۱/۶۹۴	۱۲	قبول
فرهنگ سازمانی پایدار خانوادگی	۰/۲۶۶	۹/۶۶۷	دوم	قبول
مدیریت مشارکتی خانوادگی	۰/۵۸۸	۶/۰۲۶	۲۱	قبول
درک مشترک همه ذی‌نفعان از اهداف خانواده	۰/۵۵۹	۷/۱۲۶	۱۹	قبول
سازگاری محیط کار با ارزش‌های افراد	۰/۵۹۹	۶/۳۰۲	۲۰	قبول
گفتگوهای دوستانه در محافل خانوادگی	۰/۷۷۸	۱۱/۵۰۶	۱۳	قبول
تربیت فرزندان ارشد برای مدیریت رده بالاتر	۰/۷۵۲	۸/۷۴۱	۱۷	قبول
سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر نیاز خانوادگی	۰/۲۰۹	۱۱/۱۱۷	چهارم	قبول
ارتقاء شغلی بر پایه ترتیبات خانوادگی	۰/۸۷۷	۲۸/۷۳۹	۳	قبول
پرداخت‌های منصفانه براساس نیاز افراد	۰/۷۹۹	۸/۹۳۳	۱۶	قبول
پاداش براساس میزان مسئولیت پذیری	۰/۸۸۲	۳۰/۰۲۶	۲	قبول
عدالت در پرداخت‌ها	۰/۸۲۵	۱۰/۷۵۳	۱۵	قبول
سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی خانوادگی	۰/۲۲۸	۷/۷۷۰	سوم	قبول
نبود هیچ مرزی بین محیط کار و زندگی	۰/۸۸۸	۴۰/۱۴۱	۱	قبول
محیط کار محلی برای رشد فرزندان از کودکی	۰/۸۲۶	۲۱/۰۶۱	۶	قبول
امنیت شغلی بالا بر پایه تعلقات خانوادگی	۰/۸۵۵	۲۷/۲۷۷	۵	قبول
سیستم مرخصی انعطاف‌پذیر	۰/۸۷۰	۲۷/۸۷۶	۴	قبول

با توجه به جدول (۶) بارعاملی در بین ابعاد پنجگانه به ترتیب حفظ یکپارچگی خانواده با بار عاملی (۰/۳۳۷) رتبه اول، فرهنگ سازمانی پایدار خانوادگی با بار عاملی (۰/۲۶۶) در رتبه دوم اهمیت و سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی خانوادگی با بارعاملی (۰/۲۲۸) رتبه سوم، سیستم پرداخت و پاداش مبتنی بر نیاز خانوادگی با بار عاملی (۰/۲۰۹) رتبه چهارم و آموزش پایدار مبتنی بر اصول پرورش خانوادگی با بار عاملی (۰/۲۰۷) رتبه پنجم را دارا می‌باشند. همچنین، در بین مؤلفه‌ها به‌ترتیب مهم‌ترین مؤلفه‌ها شامل نبود هیچ مرزی بین محیط کار و زندگی (۰/۸۸۸)، پاداش براساس میزان مسئولیت‌پذیری (۰/۸۸۲)، ارتقاء شغلی بر



پایه ترتیبات خانوادگی (۰/۸۷۷)، سیستم مرخصی انعطاف‌پذیر (۰/۸۷۰)، امنیت شغلی بالا بر پایه تعلقات خانوادگی (۰/۸۵۵)، محیط کار محلی برای رشد فرزندان از کودکی (۰/۸۲۶) و ایجاد درک مشترک از مفاهیم کار و زندگی (۰/۸۲۵) می‌باشد.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به عقیده باقرصاد و همکاران (۲۰۲۲) بیشتر کسب‌وکارهای کارآفرینی در ابتدای کار به دلیل عدم شناخت کافی نسبت به منابع درون و برون سازمانی خود، با شکست مواجه می‌شوند [۵]. در همین راستا، این پژوهش در راستای پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش، به دنبال شناسایی مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر پایداری منابع انسانی به عنوان یکی از منابع راهبردی درون سازمانی در کسب‌وکارهای خانوادگی است. بر این اساس، یافته‌های بخش کیفی نشان دادند که، مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی شامل یکپارچگی خانواده، آموزش‌های پیوسته مبتنی بر اصول پرورش خانوادگی، فرهنگ سازمانی خانوادگی، سیستم‌های پرداخت و پاداش مبتنی بر نیاز خانوادگی و سیستم‌های متعادل بین کار و زندگی می‌باشند که نهایتاً، با رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری در پاسخ به سؤال پژوهش، روابط بین این مؤلفه‌ها با پایداری منابع انسانی مورد تحلیل قرار گرفتند. بر همین اساس، داده‌های این پژوهش با استفاده از پرسشنامه مستخرج از یافته‌های بخش کیفی و از بین ۲۰۰ نفر از مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و کارشناسان حوزه کارآفرینی به روش نمونه‌گیری تصادفی جمع‌آوری شد. یافته‌های بخش کمی نشان داد که تمامی متغیرهای مستقل پژوهش شامل یکپارچگی خانواده، آموزش‌های پیوسته مبتنی بر اصول پرورش خانوادگی، فرهنگ سازمانی خانوادگی و سیستم‌های پرداخت، پاداش مبتنی بر نیاز خانوادگی و سیستم‌های متعادل کار و زندگی بر متغیر وابسته یعنی پایداری منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارند. به عبارتی می‌توان گفت که مؤلفه‌های یکپارچگی، آموزش، فرهنگ، سیستم‌های پرداخت خانوادگی و سیستم‌های متعادل کار و زندگی بر پایداری منابع انسانی تأثیر دارند. نتایج به دست آمده با نتایج تحقیقات پیشین هم راستا است [۲]، [۵]، [۶]، [۱۶]، [۲۷]، [۳۹]، [۴۰]. از طرفی، یافته‌ها بیانگر آن است که یکپارچگی و همبستگی روابط اعضای خانواده، بیشترین تأثیر را بر پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی دارد.

براساس نتایج این پژوهش، رهبران کسب‌وکارهای خانوادگی برای مزیت‌های همکاری طولانی‌مدت از جمله اعتماد بیشتر، شناخت بهتر کارکنان و تصمیم‌های آنان و فرهنگ قوی‌تر ارزش‌قائلند. کسب‌وکارهای 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 کسب‌وکارهای 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 دورن خانواده و سرمایه‌گذاری روی افراد تأکید می‌کنند. کسب‌وکارهای خانوادگی نسبت به کسب‌وکارهای دیگر هزینه بیشتری را صرف آموزش‌های بلندمدت کارکنان می‌کنند.

در سیستم‌های کسب‌وکارهای خانوادگی مورد مطالعه هر دو نظام خانواده و کسب‌وکار در حال تعامل با دنیای بیرون هستند و از خصوصیات اصلی 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 می‌باشد که اهتمام مدیریت کسب‌وکار را به مسئله 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 می‌باشد. برای آماده کردن جانشین شایسته، فرد جانشین به واسطه حضور و تجربه اندوزی در شرکت خود، آماده گرفتن مسئولیت می‌شود. در این حالت، جانشین مورد نظر تحت نظر یک فرد با تجربه که معمولاً پدر خانواده می‌باشد، به تجربه اندوزی و رفع مشکلات مشغول می‌شود و به واسطه 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. به خصوص مادر خانواده که می‌تواند نقش حامی و تسهیلگر را ایفا کند. فرآیند جانشین‌پروری نیازمند مشارکت دادن، اختیار دادن، مسئولیت



دادن، حمایت‌کردن 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. نتایج نشان داد که، کسب‌وکارهای خانوادگی به منظور 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، این گونه کسب‌وکارها، پایداری منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد بلندمدت، در ساختار خود نهادینه کرده‌اند. در این راستا، مدیریت کسب‌وکار به منظور ایجاد ارزش و رفتار پایدار در کارکنان خود از طریق ایجاد انگیزه و تعامل با کارکنان، به طور 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 بر اساس 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 می‌باشد.

با توجه به یافته‌های بخش کیفی و کمی این پژوهش پیشنهاد می‌شود تا مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی به منظور 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 و نهایتاً کسب‌وکار را حفظ کنند. بهبود جو عاطفی، رفتاری و اجتماعی محیط کسب‌وکار از مؤلفه‌های اثربخش شناسایی شده در حوزه پایداری منابع انسانی کسب‌وکارهای خانوادگی است. به همین منظور، به مدیران این کسب‌وکارها پیشنهاد می‌گردد تا به منظور هماهنگی با تغییرات، حل تعارضات و تضادها، همبستگی بین اعضاء 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 بهبود بخشند. این خود به عنوان یک ابزاری برای خودکنترلی افراد، تشکیل تیم‌های کاری مستقل متشکل از اعضای فعال و جوان خانواده و انعطاف‌پذیری در برنامه‌های کاری می‌باشد. جانشین پروری از دیگر مؤلفه‌های 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 کسب و کار عجین شده، از نسلی به نسل دیگر منتقل گردد و این به نوبه خود باعث ایجاد یک فرهنگ سازمانی خانوادگی پایدار می‌شود. یافته‌های این پژوهش به سیاست‌گذاران حوزه اقتصادی و کارآفرینی کشور کمک می‌کند، تا براساس نتایج به دست آمده از این پژوهش که نشان داد، منابع انسانی نقش بسیار مهمی در موفقیت و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی دارد، به این نوع کسب‌وکارها توجه ویژه‌ای معطوف دارند و بسترهای لازم را جهت باز شدن فصل جدیدی در کتاب اقتصادی کشور برای کسب‌وکارهای خانوادگی فراهم آورند.

این پژوهش در کنار یافته‌ها دارای محدودیت‌هایی نیز می‌باشد. بحران همه‌گیری کرونا و بحث فاصله‌گیری اجتماعی باعث شد تا پژوهشگر در جمع‌آوری داده‌ها با محدودیت مواجه شود. به‌طوری‌که، مشارکت دادن افراد در پژوهش بسیار سخت شد. این وضعیت باعث شد تا مدت زمان جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌ها به کندی انجام گیرد.

۷- پی‌نوشت‌ها

- | | |
|--|--------------------------|
| ۱. Sustainability Strategies | ۶. Stability |
| ۲. Sustainability | ۷. Fortune |
| ۳. McAlroy and Van Angellen | ۸. McKinsey |
| ۴. Corporate Sustainability Management | ۹. Braun and Clarke |
| ۵. Strategic Sustainability | ۱۰. Partial Least Square |

۸. منابع

- [۱] Abdullahzadeh, Gholam Hossein, Sharifzadeh, Mohammad Sharif. (۲۰۱۵). Integrating Sustainability in the Entrepreneurship Process: Explaining the Concept, Necessity and Necessities of Sustainable Entrepreneurship and Green Business, *Entrepreneurship in Agriculture*, ۱(۳), ۳۹-۶۳. [In Persian]
- [۲] Anvari. Ali, Azar. Adel, kordnaeij. Asadollah, Amiri. Mojtaba, (۲۰۱۷), Combining Robust Analysis and Fuzzy Screening to Develop a Robust Strategic Planning Model for Service Logistics Network; a Case of Shiraz Electric Distribution Co. *Journal of Modern Researches in Decision Making*,



۲(۱), ۱-۲۸. [In Persian]

- [۳] Arman. Mani, Hosseini Seyed Yaghoub, Tangestani. Elham, (۲۰۱۶), 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*, ۳(۱), ۱۱۳-۱۳۸. [In Persian]
- [۴] Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Konadu, R., & Owusu-Agyei, S. (۲۰۱۹). Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms. *Business Strategy and the Environment*, ۲۸(۶), ۱۲۵۰-۱۲۵۹.
- [۵] Anlesinya, A. and Susomrith, P. (۲۰۲۰), Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field, *Journal of Global Responsibility*, ۱۱(۳), ۲۹۵-۳۲۴.
- [۶] Azizi. Mohammad, Salmani Bidgoli. Masood, (۲۰۱۸), Investigating factors forming trust in family and non-family entrepreneurship, *Journal of Management Research in Iran*, ۲۲(۱), ۱۶۵-۱۸۶. [In Persian]
- [۷] Baghersad. Vajihe, Davari. Ali, Farrokhmanesh. Taraneh, (۲۰۲۲), Effectuation, Causation and the Performance of Entrepreneurial Businesses, *Journal of Management Research in Iran*, ۲۶(۱), ۸۸-۱۱۰. [In Persian]
- [۸] Biasutti. Michele and Frate. Sara, (۲۰۱۷). A validity and reliability study of the Attitudes toward Sustainable Development scale, *Environmental Education Research*, ۲۳(۲): ۲۱۴-۲۳۰.
- [۹] Braun, Virginia; Victoria Clarke (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ۳ (۲): ۸۳.
- [۱۰] Björnberg. Åsa, Ana. Karina Dias, Heinz-Peter Elstrodt, (۲۰۱۶), Fine-tuning family businesses for a new era, <https://www.mckinsey.com/middle-east/our-insights/fine-tuning-family-businesses-for-a-new-era>.
- [۱۱] Clabi, Amir Mohammad. (۲۰۲۰). Modeling Factors Affecting the Sustainability of Business Models, *Public Management Research*, ۱۳(۴۷), ۱۱-۳۴. [In Persian]
- [۱۲] Chatzidakis, Andreas and Shaw, Deirdre, (۲۰۱۸). Sustainability: Issues of Scale, Care and Consumption, *British Journal of Management*, ۲۹(۲): ۲۹۹-۳۱۵.
- [۱۳] Crilly. Donal, Morten. Hansen, Maurizio. Zollo, (۲۰۱۶), The Grammar of Decoupling: A Cognitive-Linguistic Perspective on Firms' Sustainability Claims and Stakeholders' Interpretation, *Academy of Management Journal*, ۵۹(۲), ۴۰۵-۷۲۹.

- [۱۴] Dao, Viet, Ian Langella, and Jerry Carbo, (۲۰۱۱). From Green to Sustainability: Information Technology and an Integrated Sustainability Framework, *Journal of Strategic Information Systems*, ۲۰(۱): ۶۳-۷۹.
- [۱۵] Danaai fard. Hassan, Emami. Seyed Mojtaba, (۲۰۰۷), Qualitative Research Strategies: Reflections on Foundation Data Theorizing, *Strategic Management Thought*, ۱(۲), ۶۹-۹۷. [In Persian]
- [۱۶] Drucker. Peter, (۲۰۰۶), What Executives Should Remember, *Harvard Business Review*.
- [۱۷] Gedajlovic. Eric, Michael. Carney, James J. Chrisman, Franz W. Kellermanns, (۲۰۱۲), The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future, *Journal of Management*, ۳۸(۴), ۱۰۱۰-۱۰۳۷.
- [۱۸] Hahn, T., Figge, F., Aragón-Correa, J., & Sharma, S., (۲۰۱۷). Advancing research on corporate sustainability: Off to pastures new or back to the roots? *Business & Society Journal*, ۵۶(۲), ۱۵۵-۱۸۵.
- [۱۹] Hengst. Iris-Ariane, Paula. Jarzabkowski, Martin. Hoegl, Miriam. Muethel, (۲۰۲۰), Toward a Process Theory of Making Sustainability Strategies Legitimate in Action, *Academy of Management Journal*, ۶۳(۱), ۲۴۶-۲۷۱.
- [۲۰] Holloway, Lorraine A., Gemma Catney, Aileen Stockdale, and Roy Nelson, (۲۰۲۱). Sustainable Family Farming Futures: Exploring the Challenges of Family Farm Decision Making through an Emotional Lens of 'Belonging', *Sustainability*, ۱۳(۲۱): ۱۲۲۷۱.
- [۲۱] Irandoost. Abdullah, Ghavamipour. Mohsen, Ebrahimnejad. Ruhollah, (۲۰۱۲), A Study of Key Challenges of Family Businesses in Iran, First International Conference on Management, *Innovation and National Production*, Qom. [In Persian]
- [۲۲] Jiazhe. Sun, Shunan. Wu, Kaizhong. Yang, (۲۰۱۷), An eco-systemic framework for business sustainability, *Business Horizons Journal*, ۶۱(۱), ۵۹-۷۲.
- [۲۳] Katarzyna. Piwowar-Sulej, (۲۰۲۱), Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers, *Journal of Cleaner Production*, (۲۷۸), ۱-۱۴.
- [۲۴] Landrum. Nancy E., (۲۰۱۷), Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview, *Organization & Environment Journal*, ۳۱(۴), ۲۸۷-۳۱۳.
- [۲۵] Mark M. Davis, Euthemia Stavoulaki, Adi Wolfson, (۲۰۱۸), A Framework for



- Increasing Sustainability in Services. *Service Science Journal*, ۱۰(۲), ۱۳۹-۱۵۳.
- [۲۶] McElroy and Van Engelen. (۲۰۱۱), Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-Financial Performance, *Routledge press*; ۱st edition.
- [۲۷] MohammadKarimi. Yousef, Karimi. Hemn, Iranzadeh. Solyman, (۲۰۲۲), Women's Ventures Resilience and COVID-۱۹ Crisis: A Lesson to Success in Time of Crisis, *Journal of Women's Entrepreneurship and Education*, ۱-۲, ۱-۱۸.
- [۲۸] Mosadeghrad. Ali, Tajvar. Maryam, Taheri. Sara, (۲۰۲۱), Female managers' decision-making in healthcare organizations: Challenges and solutions, *Journal of Modern Researches in Decision Making*, ۵(۱), ۵۱-۶۴. [In Persian]
- [۲۹] Nataliya. Podgorodnichenko, Fiona. Edgar, Ian. McAndrew, (۲۰۲۰), The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions, *Human Resource Management Review*, ۳۰(۳), ۴۳۲-۴۶۸.
- [۳۰] Nastaran, Mahin, Ghasemi, Vahid, Hadizadeh Zargar, Sadegh. (۲۰۱۳). Evaluation of social sustainability indicators using network analysis process (ANP). *Applied Sociology*, ۲۴ (۳): ۱۵۵-۱۷۳. [In Persian]
- [۳۱] Orji. Ifeyinwa Juliet, Simonov. Kusi-Sarpong and Himanshu. Gupta, (۲۰۲۰). The critical success factors of using social media for supply chain social sustainability in the freight logistics industry, *International Journal of Production Research*, ۵۸(۵): ۱۵۲۲-۱۵۳۹.
- [۳۲] Porter, M. (۱۹۹۶). What is strategy? *Harvard Business Review*, ۷۴(۶), ۶۱-۷۸.
- [۳۳] Samei, Hossein, Feyzbakhsh, Seyed Alireza. (۲۰۱۴). Methods of Organizational Entrepreneurship Development in Iranian Entrepreneur Family Enterprises. *Iranian Journal of Management Sciences Quarterly*, ۸(۳۱): ۱-۳۷. [In Persian]
- [۳۴] Seyad Abbaszadeh .Mir Mohammad, Hassani Mohammad, Bazargan. Abbas, Nami. Kolsoom, (۲۰۱۹), Sustainable Human Resources Development: The Effects of Knowledge Management Channel and Organizational Factors, *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*, ۹(۲): ۱-۲۱.
- [۳۵] Smith, W. K., Erez, M., Jarvenpaa, S. L., Lewis, M. W., & Tracey, P. (۲۰۱۷), Paradox, tensions and dualities of innovation and change. *Organization Studies Journal*, ۳۸(۳-۴), ۳۰۳-۳۱۷.
- [۳۶] Robles-Moral, Francisco J. (۲۰۲۱). Learning about Sustainability and SDG with Future Primary Education Teachers in Initial Training, *Social*

Sciences, ۱۰(۱۱): ۴۰۹.

- [۳۷] Surampalli .Rao Y, Tian C. Zhang, Manish Kumar Goyal, Satinder K. Brar, R. D. Tyagi, (۲۰۲۰), Sustainability: Fundamentals and Applications, *John Wiley & Sons Ltd*, ISBN ۹۷۸۱۱۱۹۴۳۸۹۷.
- [۳۸] Xiang, D., Chen, J. K., Tripe, D., & Zhang, N. (۲۰۱۹). Family firms, sustainable innovation and financing cost: Evidence from Chinese hi-tech small and medium-sized enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, (۱۴۴), ۴۹۹-۵۱۱.
- [۳۹] Zahedi, Shams Sadat, Najafi, Gholam Ali. (۲۰۰۶). Sustainable Agricultural Development Management. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, ۱۳(۵۰): ۱-۱۸.[In Persian]
- [۴۰] Zand hesami. Hesam, Hantooshzadeh. Maryam, (۲۰۱۴), Designe of Model to Evaluate Effective Factors on the Apathy of Family Members to Family Businesses, *Journal of Management Research in Iran*, ۱۸(۳), ۴۷-۶۵. [In Persian]