

## Strategic Sustainability of Businesses (Study of Family Companies)

Yousef Mohammadkarimi<sup>1\*</sup>, Mohsen Akbari<sup>2</sup>,  
Mohammad Doustar<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Faculty of Management & Accounting, PayameNoor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: [y.mkarimi@pnu.ac.ir](mailto:y.mkarimi@pnu.ac.ir)
2. Associate Professor, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: [M.akbari@Guilan.ac.ir](mailto:M.akbari@Guilan.ac.ir)
3. Associate Professor, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: [Doustar@Guilan.ac.ir](mailto:Doustar@Guilan.ac.ir)

### Extended Abstract

#### Abstract

This study aimed to develop a strategic sustainability model for family businesses using a mixed-methods approach. In the qualitative phase, grounded theory was applied through interviews with 18 leaders of multi-generational family businesses in western Iran, resulting in a paradigmatic model. The quantitative phase tested this model using structural equation modeling with data from 220 randomly selected entrepreneurs, experts, and managers of small and medium-sized enterprises. The results confirmed the model's validity and highlighted that family businesses manage conflicts between business and family goals through a strong family-oriented value system and talent management, which contributes to long-term sustainability.

#### Introduction

Sustainability has become a strategic priority for many companies around the world. Sustainability is a strategic necessity that can guarantee business survival. Due to the rapid growth during the last decade, family business research as a field of study has reached a new stage. Family businesses represent a significant socio-economic enterprise in developing and developed countries, accounting for approximately 90% of all enterprises in the world. Therefore, family businesses are an important factor in the economic development of countries. Therefore, the purpose of this research is to design a strategic sustainability model for family businesses. In other words, this research seeks to create a dynamic and multi-level insight of adopting a strategic sustainability approach in family businesses.

#### Case study

The statistical population of the qualitative stage consists of family businesses in the western provinces of Iran (West Azerbaijan, Kurdistan and Kermanshah)

that operate in their second, third or fourth generation. Semi-structured interviews were conducted with 18 leaders and founders of these businesses to gather first-hand experiences. The statistical population of the quantitative stage includes entrepreneurs and experts in the field of business and managers of small and medium businesses located in the provinces of West Azerbaijan, Kurdistan and Kermanshah, who were selected as the statistical population of the research due to the reliable information they had about the research topic.

#### **Materials and Methods**

The method of this research is a combination of quantitative and qualitative research. In the qualitative phase, the research approach is exploratory. The research strategy is action research. The research method is fundamental data theory method. The purpose of the qualitative research phase is to create a systematic model. In the quantitative stage, G-Power software was used to determine the sample size with an error level of 5%, based on which 220 people were selected by simple random sampling. In order to obtain research data, a proportionality questionnaire was designed based on the identified indicators and components related to the sustainability dimensions of family businesses. A designed questionnaire that includes 52 items was distributed among the research sample after expert approval. In order to analyze the quantitative data and test the research hypotheses, and in order to investigate the relationships between the discovered variables and their influence on each other, the variance-based structural equation analysis method and SmartPLS software were used.

#### **Discussion and Results**

The findings of the qualitative part of the design of the data model of the strategic sustainability foundation of family businesses, which include; causal conditions (human resource functions, management and leadership functions, and performance management functions), contextual conditions (family cultural structure, family-centric social structure, regional economic structure, and identity-centric historical structure), intervening factors (inheritance capital, crises, generational changes, and regional relative advantages), strategies (value orientation, goal orientation, and talent management), and outcomes (organizational, social, and economic outcomes). In the quantitative section, structural equation modeling (SEM) was employed to test the extracted model using Smart PLS. The statistical population for this phase consisted of entrepreneurs, business experts, and managers of small and medium-sized businesses located in the western provinces of Iran. Approximately 864 individuals were identified based on relative statistics from the departments of Industries and Mines and managers of industrial parks in each province. G-Power was used to determine the sample size with a 5% error level, resulting in a total of 220 individuals selected through simple random sampling. A

proportionality assessment questionnaire was designed based on the identified dimensions and indicators relevant to the sustainability of family businesses to collect research data. The 52-item questionnaire was validated by supervisors, advisors, and faculty members specializing in management and social sciences as experts, confirming its face and content validity. After expert validation, 220 questionnaires were distributed among the research sample. Due to social constraints during the COVID-19 period, most questionnaires were sent to individuals via email and other social media platforms, and responses were collected through the same channels. The quantitative findings support the measurement model and the relationships between its variables.

### **Conclusions**

The results indicate that family businesses effectively manage challenges and conflicts between business goals and family goals through a family-centric value orientation, ensuring the sustainability of the business through the management of family talents.

**Keywords:** Strategic sustainability, family business, grounded theory, structural equation modeling.

---

### **Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Mohammadkarimi, Y., Akbari, M., & Doustar, M. (2025) Strategic Sustainability of Businesses (A case study of family Companies. *Public Management Researches*, 18 (68), 109-138. (In Persian)

**DOI:** 10.22111/JMR.2025.46336.6044

**Received:** 04 Aug. 2023

**Revised in revised form:** 04 Mar. 2024

**Accepted:** 14 Nov. 2024

**Published online:** 22 June 2025

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---





## پایداری استراتژیک کسب‌وکارها (مطالعه شرکت‌های خانوادگی)

یوسف محمدکریمی<sup>۱\*</sup> - محسن اکبری<sup>۲</sup> - محمد دوستار<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول، استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری و دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

[y.mkarimi@pnu.ac.ir](mailto:y.mkarimi@pnu.ac.ir)

۲. دانشیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. [M.akbari@Guilan.ac.ir](mailto:M.akbari@Guilan.ac.ir)

۳. دانشیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. [Doustar@Guilan.ac.ir](mailto:Doustar@Guilan.ac.ir)

### چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی مدل پایداری استراتژیک در کسب‌وکارهای خانوادگی است. روش‌شناسی این پژوهش ترکیبی از پژوهش کمی و کیفی است. در بخش کیفی از روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. جامعه آماری این مرحله شامل کسب‌وکارهای خانوادگی استان‌های غرب کشور (آذربایجان غربی، کردستان و کرمانشاه) می‌باشد که در نسل دوم، سوم و یا چهارم فعالیت خود بودند. در بخش کیفی، با ۱۸ نفر از رهبران و بنیان‌گذاران این کسب‌وکارها مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام پذیرفت. نتایج بخش کیفی در قالب یک مدل پارادایمی ارائه گردید. در بخش کمی، به منظور آزمون مدل استخراجی بخش کیفی از روش معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. جامعه آماری در این مرحله شامل کارآفرینان و کارشناسان و مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در استان‌های غرب کشور می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از نرم افزار جی پاور با سطح خطای ۵ درصد بهره گرفته شد که بر این اساس، تعداد ۲۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج بخش کمی، اعتبار مدل اندازه‌گیری و روابط متغیرهای مدل استخراجی را تأیید نمود. نتایج پژوهش نشان داد که، کسب‌وکارهای خانوادگی چالش‌ها و تعارضات بین اهداف کسب‌وکار و اهداف خانواده را از طریق ارزش‌گرایی خانواده محور مدیریت می‌کنند و در این مسیر با مدیریت استعدادهای خانوادگی پایداری کسب‌وکار را تضمین می‌کنند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استراتژیک، پایداری، کسب‌وکار خانوادگی.

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای یوسف محمدکریمی است.

استناد: محمدکریمی، یوسف؛ اکبری، محسن؛ دوستار، محمد. (۱۴۰۴). پایداری استراتژیک کسب‌وکارها (مطالعه شرکت‌های خانوادگی)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸(۶۸)، ۱۰۹-۱۳۸.

DOI: 10.22111/JMR.2025.46336.6044



حق مؤلف © نویسندگان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۳

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

امروزه، پایداری<sup>۱</sup> برای بسیاری از کسب‌وکارها به یک اولویت استراتژیک تبدیل شده است (Hengst et al., 2020). پایداری ضرورتی استراتژیک است که می‌تواند بقای کسب‌وکار را تضمین کند (Landrum, 2017). نخستین بار، دانشمندان محیط زیست 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 (Surampalli et al., 2020). مک‌الروی و وان‌انجلن<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در کتاب مدیریت پایداری شرکت<sup>۳</sup> بیان می‌دارند که، پایداری استراتژیک<sup>۴</sup> یعنی این که همزمان با کسب سود امروز، به اثرات بلند مدت فعالیت خود و دوام منابع برای بهره برداری در آینده نیز فکر کنیم (McElroy & Van Engelen, 2011). معمولاً، مفهوم پایداری در مدیریت و اقتصاد با مفهوم ثبات<sup>۵</sup> مترادف گرفته می‌شود، اما بر اساس تعریف، ثبات را به معنای تغییر نکردن و یا تغییرات جزئی در نظر می‌گیرند (Mark, Stavroulaki & Wolfson, 2018). 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 (Drucker, 2006). استبداد، ثبات می‌آورد، اما دموکراسی پایداری را به همراه دارد. استفاده بیشتر از تکنولوژی و گام برداشتن در مسیر تحول دیجیتال، ثبات یک سازمان را کم می‌کند، اما پایداری آن را افزایش می‌دهد (Goldfarb, 2002).

به واسطه رشد سریع در طی دهه گذشته، پژوهش‌های مربوط به کسب‌وکارهای خانوادگی به عنوان یک زمینه مطالعاتی به مرحله جدیدی رسیده است (Gedajlovic et al., 2012). کسب‌وکارهای خانوادگی نمایانگر یک بنگاه اقتصادی-اجتماعی قابل توجه در کشورهای در حال توسعه و پیشرفته هستند و تقریباً ۹۰٪ کل شرکت‌های جهان را تشکیل می‌دهند. البته، بسیاری از آنها کوچک هستند، اما برخی از شرکت‌های خانوادگی نیز به

---

1. Sustainability

2. McElroy & Van Anjeln

3. Corporate Sustainability Management

4. Strategic Sustainability

5. Stability

خوبی توانسته‌اند خود را در میان سازمان‌های متوسط و بزرگ جای دهند (Chirico et al., 2020). به همین دلیل، کسب و کارهای های خانوادگی از لحاظ تئوری جالب و منحصر به فرد هستند و مطالعه این کسب و کارها می‌تواند بینش جدیدی را حوزه مطالعات کسب و کار ایجاد کند (Chirico et al., 2018). محققان استدلال کرده‌اند که شرکت‌های خانوادگی به دلیل تمایل آنها به انتقال موفق یک کسب و کار به نسل‌های بعدی خود، تمایل به پایداری در بلندمدت دارند (Neckebrouck, Schulze & Zellweger, 2018). در واقع، جهت‌گیری بلندمدت و منحصربفرد کسب و کارهای خانوادگی می‌تواند به یک قابلیت خاص برای ایجاد پیوند بین گذشته، حال و آینده آنها منجر شود (Jun-Koo & Jungmin, 2019). در این میان، شرکت‌های خانوادگی که ساختار کسب و کار خود را مبتنی بر راهبردهای پایداری تنظیم می‌کنند و از رویکردهایی برای افزایش مشارکت و حفظ اعضای خانواده در کسب و کار استفاده می‌کنند، خود را از سایر شرکتها متمایز می‌کنند (Barrett & Moores, 2020). این گونه کسب و کارها با طراحی استراتژی منحصربه‌فرد که تقلید آن دشوار است، خود را در جایگاهی قرار می‌دهند که به‌سادگی تصرف‌شدنی نیست (Du, 2015). مطالعات محققان نشان داد که، بسیاری از این کسب و کارها با اتخاذ تدابیر پایداری به مزایای استراتژیک واقعی می‌رسند. بطوریکه، رقبای آنها نمی‌توانند به‌سادگی خود را با این قابلیت‌ها مطابقت دهند (Chirico et al., 2018; Hengst et al., 2020). بنابراین، اقدامات و رویکردهای پایداری استراتژیک در طول زمان هم ضرورت است و هم وجه تمایز. زیرا، بسیاری از راهبردهای پایداری به‌مرور زمان به بهترین راهبردهای اجرایی کسب و کار تبدیل می‌شوند (Surampalli et al., 2020). از رویکرد استراتژیک، کسب و کارهای خانوادگی نقش کلیدی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها ایفا می‌کنند (Sameaei & Fayazbakhsh, 2013). از این رو، تداوم عملکرد موفق این کسب و کارها می‌تواند تأثیر مثبتی بر اقتصاد کشورها داشته باشد (Moghimi & SeyedAmiri, 2010). نقش کسب و کارهای خانوادگی در اقتصاد کشورهای مختلف متغیر است. ارزیابی‌ها نشان می‌دهد که، سهم کسب و کارهای خانوادگی از تولید ناخالص داخلی در برخی کشورها به ۶۵ درصد می‌رسد (Zellweger, 2017). کسب و کارهای خانوادگی شرکت‌هایی هستند که در بین صنایع مختلف جایگاهی قوی و در اقتصاد جهانی

سهم بسزایی را به خود اختصاص داده‌اند. به‌طوریکه، اکثر شرکت‌هایی که امروزه در دنیا وارد بورس شده‌اند، شرکت‌های خانوادگی محسوب می‌شوند (Zellweger et al., 2012). توجه به جایگاه استراتژیک کسب‌وکارهای خانوادگی در توسعه اقتصادی کشورهای پیشرفته و نقش برجسته آنها به عنوان یک سازمان اقتصادی در سراسر جهان از یک طرف، وجود منابع طبیعی، ظرفیت‌های اقلیمی و جغرافیایی برای توسعه صادرات تولیدات محلی به کشورهای همسایه عراق و ترکیه در استان‌های مرزی کردنشین کشور از طرف دیگر، ضرورت مطالعه کسب‌وکارهای خانوادگی این مناطق را بیش از پیش نمایان می‌سازد. عبارتی، مطالعه این کسب‌وکارها باعث می‌شود تا علاوه بر کمک به ارتقای بهره‌وری و رشد این شرکت‌ها، باعث حفظ و توسعه سرمایه ملی و ایجاد برندهای ملی و بین‌المللی و توسعه کارآفرینی در این مناطق شود. بر همین اساس، موضوع بقاء و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی کشور از مهم‌ترین چالش‌های مدیران و سیاستگذاران اقتصادی در عصر امروز بشمار می‌رود. با این وجود، هنوز در ادبیات گسترده مدیریت در کشور ما، خصوصاً در حوزه توسعه تئوری‌ها توجه چندانی به این نوع کسب‌وکارها معطوف نشده است. در همین راستا، این پژوهش، به دنبال توسعه بینش‌های پویا و پیچیده و چندسطحی از پذیرش رویکرد پایداری استراتژیک در کسب‌وکارها و بطور خاص در کسب‌وکارهای خانوادگی است. با این اوصاف، هدف اصلی این پژوهش تدوین و اعتباریابی مدل پایداری استراتژیک برای کسب‌وکارهای خانوادگی استان‌های مرزی کردنشین غرب ایران یعنی استان‌های کردستان، کرمانشاه و آذربایجان غربی می‌باشد، که در زمینه‌های تولیدی به فعالیت مشغول هستند. بطور دقیق‌تر، این پژوهش بدنبال پاسخگویی به این سؤال است که، الگوی پایداری استراتژیک در کسب‌وکارهای خانوادگی چیست؟

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

بنگاه‌های اقتصادی در دوره حیات خود از تولید تا افول مسیری مخاطره‌انگیز را طی می‌کنند که، علاوه بر ریسک‌های بسیار آن، فرصت‌های طلایی و کم‌نظیری را نیز برای توسعه در اختیار آنها می‌گذارد (Adomako et al., 2019). در این راستا، تجارب کسب‌وکارهای خانوادگی کشور نشان می‌دهد که، هرچند گاه نسل دوم مدیریت این نوع شرکت‌ها موفق عمل کرده‌اند، اما غالباً در مدیریت نسل سوم و بالاتر کم‌تعداد و نادر هستند

(Sharafi et al., 2018). یکی از مهم‌ترین اصول توسعه و پایداری کسب و کارهای خانوادگی، حفظ شخصیت، اعتماد و هویت خانوادگی آنها در کنار ایجاد نظام‌های نظارت و مدیریت حرفه‌ای است (Johnson & Schaltegger, 2015). در حقیقت کسب و کارها درست در همان زمانی که ممکن است به دلیل بحران مدیریت یا استقلال از عرصه اقتصاد و رقابت کنار گذاشته شوند، می‌توانند از طریق خلاقیت پایدار بمانند. در میانه‌های مسیر رشد، تشریفات زائد اداری و مقررات خشک هم از جمله عواملی هستند که عمر آنها را کاهش داده و مسیرشان را تا سقوط کوتاه می‌کند (Morioka et al., 2017). اما یافته‌های تجربی نشان می‌دهد که، در همین دوران هدایت و واگذاری اختیارات می‌تواند روند رشد و پایداری این کسب و کارها را سرعت بخشد (Surampalli et al., 2020). یافته‌های مربوط به تحقیقات پژوهشگران ایرانی و بین‌المللی که در زمینه پایداری کسب و کارها مطالعاتی را به انجام رسانده‌اند به طور خلاصه در جدول (۱) آورده شده است.

جدول شماره ۱: خلاصه پژوهش‌های داخلی و خارجی

پژوهشگر	یافته‌های پژوهش
Abdollahzadeh & Sharifzadeh, 2014	در پژوهشی با عنوان ارزیابی تطبیقی پایداری کسب و کارهای کارآفرینانه کشاورزی و نظام‌های متعارف تولید کشاورزی در استان گلستان، بر اساس معیارهای ظرفیت همسازی اکولوژیکی، ظرفیت ارزش‌افزوده اقتصادی، ظرفیت مدیریتی سازگار شونده و ظرفیت همگرایی اجتماعی نشان دادند که ظرفیت پایداری کسب و کارهای کشاورزی نسبت به سه نظام کشاورزی متعارف در استان گلستان بیشتر است
Zohooryan & Rahimnya, 2014	با ارائه الگوی توسعه پایدار خوشه‌های کسب و کار در ایران، دخالت مؤثر دولت، سرمایه اجتماعی، برنامه‌ریزی در خوشه‌ها، نکات روان‌شناسی و خصوصیات عامل توسعه خوشه را مضامین فراگیر توسعه پایدار خوشه‌های کسب و کار تعریف نمودند.
Arman et al., 2015	در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار به این نتیجه رسیدند که تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی بر مدیریت منابع انسانی پایدار، فقط تأثیر بعد سرمایه رابطه‌ای معنادار، و دو بعد دیگر یعنی سرمایه ساختاری و شناختی بی‌تأثیر شناخته شدند. همچنین، در بررسی تأثیر ابعاد بلوغ منابع انسانی نیز، تصویر سازمانی و سلامت فردی بر مدیریت منابع انسانی پایدار تأثیر مثبت می‌گذارند، اما ابعاد همسوسازی اهداف سازمان و افراد و بهره‌وری بر مدیریت منابع انسانی پایدار تأثیر نمی‌گذارند.
Maghsoodi, 2016	در پژوهشی با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر پایداری کسب و کارهای خرد در بخش کشاورزی استان خوزستان، به این نتیجه رسید که عواملی مانند میزان سرمایه گذاری، اندازه کسب و کار، ارزش تولید فعلی و سال‌های فعالیت بنگاه بر پایداری کسب و کارها تأثیر دارند.

پژوهشگر	یافته های پژوهش
Seyedabbaszadeh et al., 2017	هدف اصلی پژوهش مدل یابی توسعه منابع انسانی پایدار در راستای اثرات کانالهای مدیریت دانش وعوامل سازمانی بوده است و نتیجه گیری کلی حاکی از ارتباط عوامل سازمانی با توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی هرمزگان بود.
Sharafi et al., 2018	مدل پایداری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کشاورزی در استان کرمانشاه را تدوین نمودند و نشان دادند که، ابعاد اصلی پایداری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کشاورزی شامل پایداری اقتصادی، پایداری اجتماعی و پایداری زیست محیطی می باشند.
HamidyanPour et al., 2018	هدف پژوهش بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر سرمایه انسانی در بانک‌های تجارت شهر بوشهر است و نتایج نشان داد مدیریت منابع انسانی پایدار بر سرمایه انسانی تأثیرگذار است. همچنین با توجه به نتایج پژوهش، می‌توان عنوان کرد سه فرضیه فرعی تعادل کار و زندگی، خودمختاری در انجام کار و قابلیت استخدام نیز بر سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
Kalabi, 2019	در پژوهشی، مؤلفه‌های مؤثر بر پایداری مدل‌های کسب‌وکار رشد و ثبات یافته در صنعت ICT را نوآوری، خلق ارزش مشترک، رهبری مشارکتی، عوامل اقتصادی و حاکمیت شرکتی شناسایی نمود.
Rohracher, 2001	در پژوهشی با عنوان مدیریت انتقال فناوری به ساخت و ساز پایدار ساختمان ها، تعدادی از استراتژی‌ها را برای مدیریت تغییر به سمت پایداری مورد بحث قرار دادند: ادغام بهتر بازیگران مختلف در سمت عرضه، تغییر جهت به بازار خدمات نوآورانه و زیست محیطی ساختمان، بهبود روابط تولید کننده کاربر و مشارکت دادن مصرف کنندگان در روند نوآوری. اخیراً، شرکت‌ها به طور سیستماتیک پایداری را در سازمان و مدل‌های کسب و کار خود ادغام می کنند.
Biondi et al., 2002	در پژوهشی با عنوان دستیابی به پایداری از طریق نوآوری در محیط زیست، بیان نمودند که نوآوری های حوزه فناوری و مدیریت به عنوان کلیدهای اصلی دستیابی به پایداری محیط زیست می باشند.
Gallo, 2004	در پژوهش خود با عنوان کسب‌وکارهای خانوادگی و مسئولیت اجتماعی آنها، بیان نمودند که مشاغل خانوادگی در انجام مسئولیت های اجتماعی تولید ثروت و تحویل کالا و خدمات به بازار بهتر از توسعه مهارت های فردی عمل می کنند و این تضمین پایداری طولانی مدت آنها است.
Dyer and Whetten, 2006	در پژوهشی با بررسی دویست شصت و یک شرکت (۲۰۲ شرکت خانوادگی و ۵۹ شرکت غیر خانوادگی) در یک دوره ۱۰ ساله، نشان دادند که شرکت های خانوادگی از لحاظ ابعاد پایداری دارای مسئولیت اجتماعی بیشتری نسبت به شرکت های غیرخانوادگی هستند. این احتمالاً به دلیل نگرانی خانواده در مورد وجه و شهرت خانواده و تمایل به محافظت از دارایی های خانواده است.
Gómez-Mejía et al., 2007	در پژوهشی با عنوان ثروت عاطفی اجتماعی و خطرات تجاری در شرکت های تحت کنترل خانواده، بیان نمودند که کسب‌وکارهای خانوادگی غالباً محافظه کار و کمتر ریسک پذیر بوده و از این رو تمایلی به تغییرات ندارند.

یافته های پژوهش	پژوهشگر
با عنوان روندهای نوظهور در مناسبات جهانی: یک مطالعه تطبیقی از ارزش های کسب‌وکارهای خانوادگی ایالات متحده در سطح بین المللی، نشان دادند که کسب‌وکارهای خانوادگی در مقایسه با مشاغل غیر خانوادگی تمایل بیشتری به رفتارهای مسئولانه دارند.	Blodgett et al., 2011
با بررسی نقش قابلیت های یکپارچه سازی خارجی در توسعه محصولات جدید پایدار در صنایع مبلمان منسوجات و اثاثه، استدلال می کنند که از طریق استفاده بهینه از منابع ، تأثیر کم کربن و خطرات موجود در محیط زیست، محصولات سبز می توانند به جامعه در جهت دستیابی به اهداف پایدار زیست محیطی کمک کنند.	Dangelico et al., 2013
با بررسی این موضوع که چرا شرکت های خانوادگی برای اهداف غیر مالی تلاش می کنند، نشان دادند که کسب‌وکارهای خانوادگی اولویت بالایی به اهداف غیر مالی مانند طول عمر، حفظ اعتبار خانواده، مسئولیت در قبال کارکنان خود و کاهش تأثیر منفی بر محیط زیست دارند.	Zellweger et al., 2013
با هدف بررسی تأثیرات اجرای راهبردهای پایداری بر روندها و عملکردهای سازمانی، به این نتیجه رسیدند که شرکت های با پایداری بالا از نظر بورس و عملکرد مالی در بلند مدت نسبت به همتایان خود عملکرد بهتری دارند.	Eccles et al., 2014
نشان دادند که پایداری برای کسب‌وکارهای خانوادگی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و مالکیت خانواده می تواند ابعاد خاصی از پایداری را تقویت کند در حالی که، سایر ابعاد مانع پایداری کسب و کار می شوند.	Block and Wagner, 2014
در پژوهش خود با بیان اینکه چالش های بزرگ از پیچیده ترین مشکلات جوامع مدرن است، نشان دادند که کسب‌وکارهای خانوادگی دارای ویژگی های منحصربفردی هستند که حرکت در مسیر پایداری را تسهیل می کند. به عبارتی، ماهیت متمایز شرکت خانوادگی می تواند انعطاف پذیری، مشتری مداری بالا و مشارکت در جامعه را تسهیل کند.	Olsen et al., 2016
در پژوهش خود با بررسی مدل های تجاری برای پایداری از دیدگاه دینامیک سیستم، یکسری مدل های جزئی را برای شرکت، محیط کسب و کار، کارآفرین/مدیر و مشتری پیشنهاد دادند و سپس این مدل های جزئی را در یک مدل سیستمی و چند سطحی ادغام کردند.	Abdelkafi and Täuscher, 2016
در پژوهشی با عنوان تبدیل چالش های پایداری به مزیت رقابتی، نشان دادند که از دیدگاه تفکر سیستمی مدل های تجاری پایدار بخشی از یک شبکه ارزش هستند، و این ارزش علاوه بر سهامداران اصلی شرکت، توسط ذینفعانی که با شرکت ارتباط مستقیمی دارند جذب می شود.	Morioka et al., 2017
در پژوهشی با عنوان جهت گیری پایداری و عملکرد شرکت های خانوادگی و غیرخانوادگی به صورت تجربی نشان داده است که مشاغل خانوادگی نسبت به شرکت های غیرخانوادگی مسئولیت اجتماعی شرکتی بیشتری کسب می کنند.	Adomako et al., 2019

پژوهشگر	یافته های پژوهش
Schneider & Claub, 2019	در پژوهش خود این مسئله را مطرح کرده اند که پیگیری اهداف پایدار زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی به طور همزمان می تواند تنش های پارادوکس گونه ای را ایجاد کند زیرا شرکت ها باید بیش از یک منطق سازمانی را ترکیب کنند (انجام درست کارهای درست)، و شرکت ها برای دستیابی به پایداری می بایست این پارادوکس را به درستی مدیریت کنند.
Xiang et al., 2019	در پژوهشی با بررسی کسب‌وکارهای خانوادگی، نوآوری پایدار و هزینه تأمین مالی، بدنبال پاسخ به این پرسش بودند که آیا کسب‌وکارهای خانوادگی نسبت به کسب‌وکارهای غیر خانوادگی می توانند از منابع نوآوری بهتر استفاده کنند؟ و نتایج پژوهش آنها نشان داد که تعامل بین مالکیت خانواده و هزینه تأمین مالی تأثیر منفی قابل توجهی بر نوآوری دارد که با شدت تحقیق و توسعه و فروش نوآورانه اندازه گیری می شود.
Xiang et al., 2020	با پژوهشی در زمینه طرح های انگیزشی در کسب‌وکارهای خانوادگی مانند مفهوم ثروت اجتماعی-عاطفی نشان می‌دهند که مدیران خانواده و صاحبان کسب‌وکارهای خانوادگی به انگیزه های دیگری غیر از اهداف مالی در زمینه مسئله پایداری توجه دارند. از جمله این انگیزه ها می توان به وضعیت مشاغل خانوادگی در جامعه محلی یا سازگاری اقدامات با هویت خانوادگی اشاره کرد.
Katarzyna, 2021	هدف پژوهش توسعه قابلیت های انسانی در یک سازمان در زمینه اصول منابع انسانی پایدار است. پژوهش نشان می دهد که شرکت های صنعتی در لهستان در مورد توسعه قابلیت های مهندسان خود دیدگاه کوتاه بینانه‌تری دارند و شیوه های توسعه منابع انسانی که تنها بر نیازهای فعلی تمرکز دارد، با اصول مدیریت منابع انسانی پایدار از دیدگاه بلندمدت و انعطاف پذیری مطابقت ندارد.

با توجه به مطالعات پیشین، مشخص می‌شود که هنوز در فهم نظری و شواهد تجربی در مورد چگونگی ادغام راهبرد پایداری در مطالعات مربوط به کسب‌وکارهای خانوادگی یک خلاء و شکاف تحقیقاتی وجود دارد. موضوعاتی مانند نقش ارزش‌گرایی خانوادگی در دستیابی کسب‌وکارهای خانوادگی به پایداری، مدیریت پارادوکسها و چالش‌های سازمانی در مقابل وجود یک منطق خانوادگی و همچنین تدوین مدل جامع پایداری استراتژیک در شرکت‌های خانوادگی، هنوز بطور خاص مورد مطالعه قرار نگرفته است.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش تدوین و تبیین مدل پایداری استراتژیک در کسب‌وکارهای خانوادگی است. عبارتی، این پژوهش بدنبال پاسخگویی به این سؤال است که، الگوی پایداری استراتژیک در کسب‌وکارهای خانوادگی چگونه است؟ روش‌شناسی مورد استفاده

در این پژوهش ترکیبی است. در بخش کیفی رویکرد پژوهشی مورد استفاده اکتشافی، استراتژی پژوهش شامل اقدام پژوهی و روش‌شناسی متناسب با این پژوهش، روش نظریه داده بنیاد مبتنی بر ایجاد مدلی نظام‌مند است. جامعه‌آماري مورد مطالعه، شامل کسب‌وکارهای خانوادگی غرب کشور در استان‌های آذربایجان غربی، کردستان و کرمانشاه می‌باشد که بالغ بر ۳۰ سال (بیش از یک نسل) سابقه فعالیت داشتند، می‌باشد. داده‌های پژوهش در طول سالهای ۱۴۰۰-۱۴۰۱ گردآوری شد. برای گردآوری داده‌ها و با هدف دریافت تجربه‌های دست اول، با ۱۸ نفر از افرادی که خود مسئولیت راه اندازی و مدیریت کسب‌وکار را بر عهده داشتند، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. امر گردآوری داده‌های بخش کیفی به واسطه محدودیت‌های دوران کرونا حدود ۴ ماه بطول انجامید. تحلیل داده‌های کیفی بر پایه روش تحلیل استراوس و کوربین صورت پذیرفت. که شامل تحلیل داده‌ها برای شناسایی و استخراج مفاهیم اولیه، فرایند کدگذاری مفاهیم و طبقه‌بندی مفاهیم حول پدیده‌محوری با تأکید بر اندیشه‌اصلی مشارکت‌کنندگان و استخراج نظریه‌مبنایی می‌باشد.

به منظور سنجش روایی و پایایی بخش کیفی پژوهش از روش‌های پیشنهادی لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) استفاده شد. نتایج پژوهش کیفی در قالب الگوی پارادایمی شامل عوامل علی (کارکردهای منابع انسانی، کارکردهای مدیریت و رهبری و کارکردهای مدیریت عملکرد)، عوامل زمینه‌ای (ساختار فرهنگی، ساختار اجتماعی، ساختار جغرافیایی و ساختار تاریخی)، عوامل مداخله‌گر (سرمایه‌های موروثی، بحران‌ها، تغییرات نسلی و پیوندهای نژادی)، راهبردها (مدیریت استعداد، ارزش‌گرایی و هدف‌گرایی) و پیامدها (سازمانی، اجتماعی و اقتصادی) شناسایی شدند.

در مرحله دوم پژوهش، به منظور آزمون مدل استخراجی از روش‌های کمی بهره گرفته شد. جامعه آماری شامل کارآفرینان و کارشناسان حوزه کسب‌وکار و مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مستقر در استان‌های آذربایجان غربی، کردستان و کرمانشاه می‌باشد که بواسطه اطلاعات قابل استنادی که نسبت به موضوع پژوهش داشتند به عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه از نرم‌افزار G-Power با سطح خطای ۵

1. Lincoln & Guba

درصد بهره گرفته شد. بر این اساس، تعداد ۲۲۰ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور دستیابی به داده‌های پژوهش، براساس شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده مرتبط با ابعاد پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی پرسشنامه تناسب سنجی طراحی گردید. پرسشنامه طراحی شده که شامل ۵۲ گویه می‌باشد در اختیار اساتید راهنما و مشاور و تعدادی از اعضای هیات علمی دانشگاه در رشته‌های مدیریت و علوم اجتماعی بعنوان خبرگان قرارگرفت و نهایتاً، روایی صوری و محتوایی آن تأیید گردید. بعد از تأیید خبرگان، تعداد ۲۲۰ پرسشنامه در بین نمونه پژوهش توزیع گردید. بخاطر محدودیت اجتماعی دوران کرونا، بیشتر پرسشنامه‌ها از طریق ایمیل و دیگر رسانه‌های اجتماعی برای افراد ارسال گردید و پاسخ‌ها هم از همان طریق دریافت گردید و در نهایت، مجموع ۱۸۶ پاسخنامه سالم دریافت شد. برای تحلیل داده‌های کمی و آزمون فرضیات پژوهش و به منظور بررسی روابط میان متغیرهای کشف‌شده و تأثیر آنها بر یکدیگر از روش تحلیل معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس و از نرم‌افزار SmartPLS استفاده گردید.

به منظور برازش پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده و به منظور برازش روایی از روایی همگرا و روایی واگرا بهره برده شده است.

#### (a) روایی همگرای مدل اندازه‌گیری

برای آزمون روایی همگرا از روش میانگین واریانس استخراج شده (AVE) فونل و لاکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) استفاده شد. در جدول (۲) مقدار این ضریب برای هر یک از متغیرها بیان شده است.

جدول شماره ۲: نتایج روایی همگرای مدل اندازه‌گیری

نتیجه	AVE	نوع متغیر
تأیید	۰/۵۲۹	کارکردهای منابع انسانی
تأیید	۰/۷۳۹	کارکردهای مدیریت و رهبری
تأیید	۰/۶۱۱	کارکردهای مدیریت عملکرد
تأیید	۰/۷۲۴	ساختار فرهنگی-خانوادگی
تأیید	۰/۵۰۶	ساختار اجتماعی خانواده محور
تأیید	۰/۵۶۹	جغرافیای اقتصادی-منطقه ای

<sup>1</sup>. Fornell & Larcker

نتیجه	AVE	نوع متغیر
تأیید	۰/۶۰۸	ساختار تاریخی هویت محور
تأیید	۰/۵۰۲	سرمایه موروثی
تأیید	۰/۴۹۵	بحران ها
تأیید	۰/۴۶۶	تغییرات نسلی
تأیید	۰/۵۸۹	پیوندهای نژادی
تأیید	۰/۵۳۱	راهبرد ها
تأیید	۰/۶۰۲	پیامد ها

با توجه به نتایج جدول (۲) مربوط به آزمون روایی همگرا، مقادیر بدست آمده برای هر متغیر از مقدار ۰/۴ بالاتر است بنابراین می توان گفت که، متغیرهای مدل پژوهش از روایی مناسبی برخوردار هستند.

### (b) روایی واگرایی مدل اندازه گیری

برای اندازه گیری روایی واگرا از روش پیشنهادی فورنل و لارکر استفاده شد. براین اساس، میزان میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای هر سازه محاسبه شد. نتایج در جدول (۳) خلاصه شده است.

جدول شماره ۳: بررسی روایی واگرا مدل اندازه گیری

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
منابع انسانی	۱/۰۰	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
مدیریت و رهبری	۰/۸۴۶	۱/۰۰	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
مدیریت عملکرد	۰/۸۰۱	۰/۸۰۳	۱/۰۰	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ساختار فرهنگی	۰/۷۹۵	۰/۸۰۱	۰/۸۰۹	۱/۰۰	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ساختار اجتماعی	۰/۷۸۲	۰/۷۸۴	۰/۸۰	۰/۸۰۶	۱/۰۰	-	-	-	-	-	-	-	-
جغرافیای اقتصادی	۰/۷۶۶	۰/۷۴۱	۰/۷۸۴	۰/۷۹۹	۰/۷۹۶	۱/۰۰	-	-	-	-	-	-	-
ساختار تاریخی	۰/۷۰۵	۰/۷۲۶	۰/۷۵۵	۰/۷۵۱	۰/۷۳۹	۰/۷۸۴	۱/۰۰	-	-	-	-	-	-
سرمایه موروثی	۰/۶۹۹	۰/۷۰۸	۰/۷۱۴	۰/۷۴۶	۰/۷۰۴	۰/۷۶۶	۰/۷۶۴	۱/۰۰	-	-	-	-	-
بحران ها	۰/۶۲۹	۰/۷۰۵	۰/۷۱۱	۰/۷۳۰	۰/۶۸۴	۰/۷۴۹	۰/۷۴۳	۰/۷۴۹	۱/۰۰	-	-	-	-
تغییرات نسلی	۰/۶۲۹	۰/۶۹۵	۰/۶۷۱	۰/۷۰۹	۰/۶۶۵	۰/۷۳۷	۰/۷۳۶	۰/۷۰۵	۰/۷۳۲	۱/۰۰	-	-	-
پیوندهای نژادی	۰/۶۰۹	۰/۶۸۸	۰/۶۶۳	۰/۶۵۹	۰/۶۲۹	۰/۷۰۹	۰/۶۵۲	۰/۶۸۷	۰/۶۶۹	۰/۷۳۱	۱/۰۰	-	-
راهبرد ها	۰/۶۰۶	۰/۶۲۹	۰/۶۵۲	۰/۶۴۲	۰/۵۹۵	۰/۶۲۴	۰/۶۲۷	۰/۶۶۲	۰/۶۱۹	۰/۶۸۴	۰/۷۲۵	۱/۰۰	-
پیامد ها	۰/۵۱۷	۰/۶۰۴	۰/۶۴۲	۰/۶۱۱	۰/۵۶۱	۰/۶۲۲	۰/۶۰۶	۰/۶۱۱	۰/۵۵۲	۰/۶۰۹	۰/۶۹۳	۰/۶۹۴	۱/۰۰

نتایج آزمون روایی واگرا در جدول (۳) نشان می‌دهد که، اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر هستند بنابراین، مدل اندازه‌گیری دارای روایی واگرای قابل قبولی است. بعبارتی، روایی واگرای مدل اندازه‌گیری مورد تأیید می‌باشد.

### (C) پایایی ترکیبی مدل اندازه‌گیری

در این مرحله از شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی جهت بررسی پایایی مدل استفاده می‌شود. بر این اساس، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شدند. نتایج در جدول (۴) خلاصه شده است.

جدول شماره ۴: نتایج پایایی درونی و پایایی ترکیبی مدل اندازه‌گیری پژوهش

نتیجه	آلفای کرونباخ (>۰/۷)	پایایی ترکیبی CR	مقیاس / خرده مقیاس
تأیید	۰/۸۱۷	۰/۸۳۲	کارکردهای منابع انسانی
تأیید	۰/۷۴۲	۰/۸۱۴	کارکردهای مدیریت و رهبری
تأیید	۰/۸۲۳	۰/۸۸۶	کارکردهای مدیریت عملکرد
تأیید	۰/۷۹۰	۰/۷۰۹	ساختار فرهنگی-خانوادگی
تأیید	۰/۸۴۷	۰/۸۸۱	ساختار اجتماعی خانواده محور
تأیید	۰/۷۸۹	۰/۸۲۶	جغرافیای اقتصادی-منطقه ای
تأیید	۰/۷۶۰	۰/۷۹۶	ساختار تاریخی هویت محور
تأیید	۰/۷۴۲	۰/۸۸۳	سرمایه موروثی
تأیید	۰/۷۹۶	۰/۸۲۲	بحران ها
تأیید	۰/۷۳۲	۰/۷۶۵	تغییرات نسلی
تأیید	۰/۷۸۸	۰/۸۰۲	پیوندهای نژادی
تأیید	۰/۸۲۴	۰/۸۴۸	راهبرد ها
تأیید	۰/۰/۸۸۴	۰/۹۰۴	پیامد ها
	۰/۹۴۲	۰/۹۶۶	نمره کل مقیاس

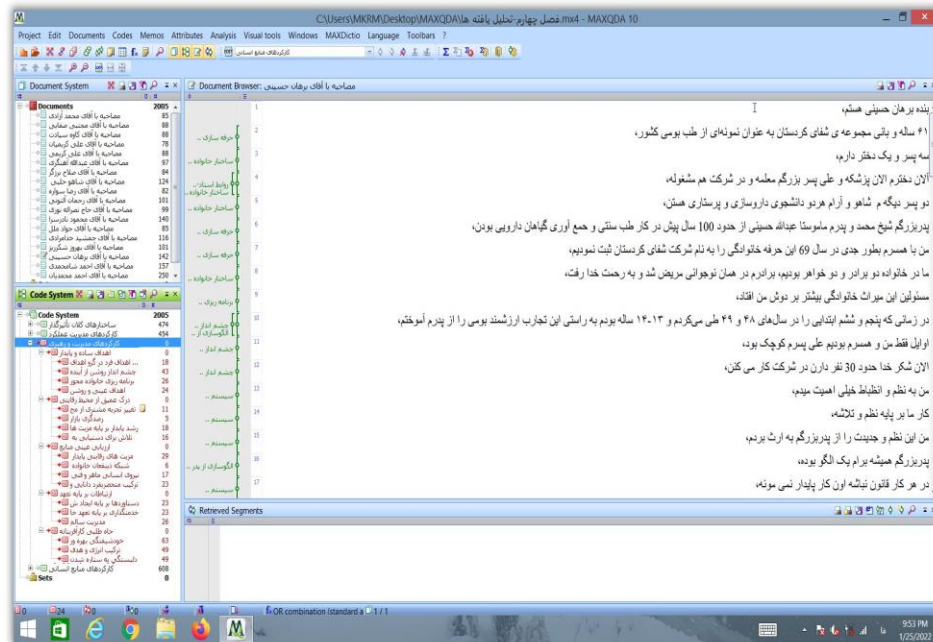
براساس نتایج آزمون پایایی در جدول (۴)، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای همه مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های آنها بالاتر از مقدار (۰/۷) است که این نشانگر پایایی مورد تأیید و بالایی است.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های کیفی

رویکرد تحلیلی در این پژوهش، عینی‌گرایی استراوس و کوربین با بهره‌گیری از منطق

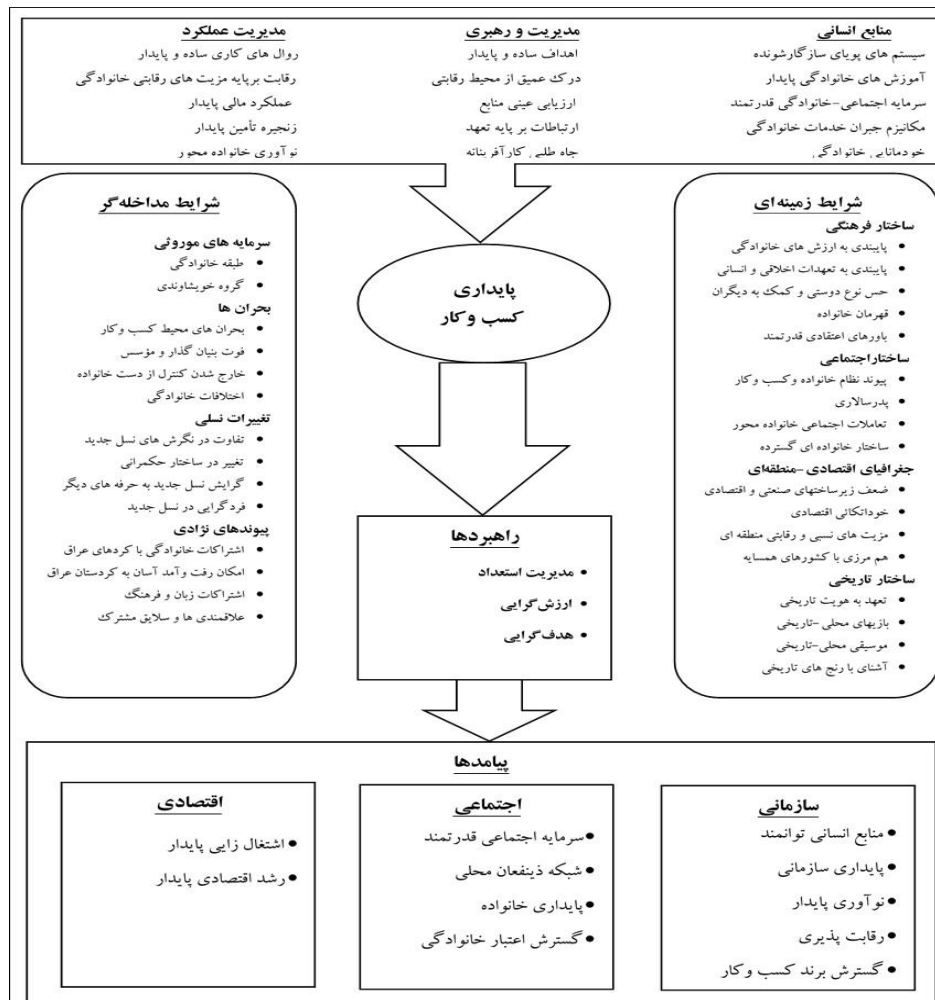
پارادایمی می‌باشد. براساس این رویکرد، داده‌های میدانی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و یافته‌های حاصل از این داده‌ها ارائه گردید. برای این منظور، ۱۸ نفر از مدیران و صاحبان کسب و کارهای خانوادگی استان‌های کرمانشاه، کردستان و آذربایجان غربی، که دارای سابقه بیش از ۳۰ سال فعالیت بودند، انتخاب شدند. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری شد. فرایند جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در مرحله بعد، داده‌ها بر پایه روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی طبقه‌بندی شدند. در مرحله اول، ۲۰۰۵ کد باز از داده‌های موجود بدست آمدند (شکل ۱).



شکل شماره ۱: نمایی از خروجی نرم افزار MAXQDA مربوط به کدها (منبع: یافته‌های پژوهش)

این کدها طی فرایند کدگذاری به ۲۴ کد محوری و ۵ کد انتخابی تبدیل شدند و سپس، به منظور ایجاد مقوله اصلی، همه داده‌های جمع‌آوری شده به شکل متن یکدست شده با اختصاص کدها برای مفاهیم مشترک درآمدند.

در نهایت، ابعاد و مقوله‌های اصلی الگوی پایداری استراتژیک در کسب‌وکارهای خانوادگی در قالب الگوی پارادایمی (شکل ۲)، نشان داده شده‌اند.



شکل شماره ۲: الگوی پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی (منبع: یافته‌های پژوهش)

یافته‌های حاکی از شناسایی مقوله‌های محوری مؤثر بر پایداری کسب و کارهای خانوادگی شامل؛ کارکردهای منابع انسانی، مدیریت و رهبری و مدیریت عملکرد (شرایط علی)؛ ساختار فرهنگی خانوادگی، ساختار اجتماعی خانواده، جغرافیای اقتصادی منطقه‌ای و

ساختار تاریخی هویت محور (شرایط زمینه‌ای)؛ سرمایه‌های موروثی، بحران‌ها، تغییرات نسلی و مزیت‌های جغرافیایی (شرایط مداخله‌گر)؛ مدیریت استعداد، ارزش‌گرایی و هدف‌گرایی (راهبردها)؛ پیامدهای سازمانی شامل؛ منابع انسانی توانمند، ثبات سازمانی، نوآوری پایدار، رقابت‌پذیری، گسترش برندهای کسب و کار و پیامدهای اجتماعی شامل؛ سرمایه اجتماعی قدرتمند، شبکه ذینفعان محلی، پایداری خانواده، گسترش اعتبار خانوادگی و پیامدهای اقتصادی شامل؛ اشتغال زایی پایدار و رشد اقتصادی پایدار (پیامدها)، می‌باشند.

بر پایه تطبیق و مقایسه یافته‌های بخش کیفی با ادبیات پژوهش می‌توان ادعا کرد که، نتایج مربوط به عوامل علی تأثیرگذار بر پایداری کسب و کارهای خانوادگی با مطالعات آرمان و همکاران (۱۳۹۵)، ایکلس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، ژیانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) و کاتارزینا<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) سازگاری دارد. همچنین، از نظر پیامدهای پایداری برای کسب و کارهای خانوادگی با مطالعات گالو<sup>۴</sup> (۲۰۰۴)، بلاگت و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۱)، بلک و وانگر<sup>۶</sup> (۲۰۱۴)، آدوماکو و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) و ژیانگ و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

### یافته‌های کمی

در این مرحله مدل پارادایمی پژوهش با استفاده از روش معادلات ساختاری آزمون شد. برای این منظور، پرسشنامه‌ای مبتنی بر مؤلفه‌های مدل پژوهش و مشتمل بر ۵۲ گویه طراحی شد. سپس، داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از فنون تحلیل عاملی مرتبه اول و تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های توصیفی مربوط وضعیت جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در جدول

1. Eccles et al

2. Xiang et al

3. Katarzyna

4. Gallo

5. Blodgett et al

6. Block & Wagner

7. Adomako et al

8. Xiang et al

شماره (۵) آورده شده است.

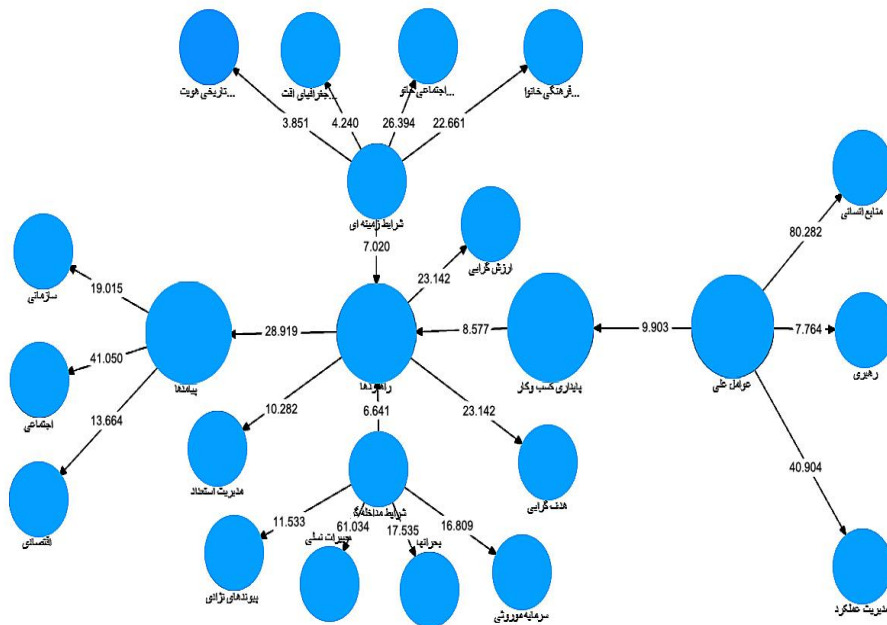
جدول شماره ۵: یافته‌های توصیفی پاسخ دهندگان و میزان مشارکت آنها

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					
۲۰ سال به بالا	۱۵-۲۰ سال	۱۰-۱۵ سال	۵-۱۰ سال	زیر ۵ سال	
٪۱۰	٪۱۵	٪۴۵	٪۳۰	٪۱۰	میزان مشارکت

به منظور آزمون روابط و اعتباریابی مدل، از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده و داده‌های جمع‌آوری شده با نرم‌افزار SmartPLS2 تحلیل شدند. واحد تحلیل در این پژوهش فرد می‌باشد. در شکل (۳) نتیجه تحلیل داده‌ها در حالت استاندارد ارائه شده است.



نتایج مندرج در جدول (۳) نشان می‌دهد که، تمامی بارهای عاملی گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ بوده و این بیان می‌دارد که، متغیرهای پنهان مربوط به مدل پژوهش درست اندازه‌گیری شده‌اند. همچنین، وجود مقادیر بالاتر از ۲ برای تمامی ضرایب مسیر در مدل پژوهش (شکل ۴) نشان‌دهنده این است که، تمامی سازه‌های پژوهش با سؤالات مربوطه سنجیده شده‌اند. بنابراین می‌توان گفت که، کلیه سازه‌ها از پایایی قابل قبول برخوردار می‌باشند. لذا می‌توان ادعا کرد که سؤالات مربوط به سازه‌ها معتبر و با برداشت ذهنی پاسخ‌دهندگان همراستا هستند.



شکل شماره ۴: مدل ساختاری پژوهش در حالت ضریب معنی داری

### (e) برازش مدل ساختاری پژوهش

برای بررسی شاخص نیکویی برازش از مدل والکر و هیل<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) اقتباس شد. بر این اساس، نتایج آزمون نیکویی در جدول (۷) خلاصه شده است.

<sup>1</sup>. Walker & Hill

جدول شماره ۷: مقادیر اشتراکی هر سازه

سازه‌ها	مقدار اشتراک (Communality)	$R^2$	GOF
مدل کلی	۰/۹۳۸	-	
شرایط علی	۰/۹۵۲	۰/۵۱۱	
عوامل زمینه‌ای	۰/۹۳۶	۰/۴۰۶	
عوامل مداخله‌گر	۰/۹۱۲	۰/۲۹۷	۵۷۵/۰
راهبردها	۰/۹۰۸	۰/۲۰۶	
پیامدها	۰/۹۹۸	۰/۳۷۶	
میانگین	۰/۹۴۶	۰/۳۵۲	

براساس نتایج مربوط به شاخص نیکویی برازش مدل و با توجه به این که مقدار GOF بدست آمده ۰/۵۷۵ می‌باشد و از مقدار تعیین شده ۰/۳۶ بیشتر است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که، مدل پژوهش از برازش نسبتاً قوی برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی و اعتباریابی الگوی پایداری در کسب‌وکارهای خانوادگی به انجام رسید. بر این اساس، این پژوهش در دو مرحله انجام شد. مرحله اول، به روش کیفی و از روش داده بنیاد استفاده شد. که براساس نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، مقوله‌های اصلی پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی شناسایی و کدگذاری شدند. مقوله‌های محوری شامل کارکردهای منابع انسانی، رهبری و مدیریت عملکرد، تحت عنوان عوامل علی و تأثیرگذار بر پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی کدگذاری شدند. این نتایج بیان می‌دارد که، پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی به همکاری مداوم و پیوسته کارکنان خانوادگی در این کسب‌وکارها وابسته است. بطوریکه، مدیران این نوع کسب‌وکارها همواره برای همکاری‌های بلندمدت مبتنی بر اعتماد خانوادگی و شناخت بهتر کارکنان خانوادگی که همه بر یک فرهنگ قوی خانوادگی متمرکز است، تأکید دارند. همچنین، علت اینکه این کسب‌وکارها توانسته‌اند طی چندین نسل پایدار بمانند این است که، در شناسایی و استفاده از منابع انسانی و مادی خود تبحر دارند. این کسب‌وکارها همواره سعی می‌نمایند تا در اموراتی که بیشتر استعداد دارند، سرمایه‌گذاری کنند. به عبارتی، این کسب‌وکارها قابلیت‌های خود را بدرستی می‌شناسند و همواره برای رشد این قابلیت‌ها تلاش می‌کنند. بنابراین، کسب‌وکارهای خانوادگی برای اینکه در محیط رقابتی موفق

باشند لازم است تا، از منابع خود درک عینی و ارزیابی عمیقی داشته باشند و همواره تلاش کنند تا مزیت‌های رقابتی پایداری خلق کنند.

بر همین اساس نتایج نشان دادند که، این کسب‌وکارها برای خلق مزیت رقابتی پایدار راهبردهای متعددی را بکار می‌گیرند. که در این پژوهش، این راهبردها در سه دسته اصلی هدف‌گرایی، ارزش‌گرایی و استعدادگرایی خانوادگی طبقه‌بندی شدند. نتایج بیانگر این نکته است که، کسب‌وکارهای خانوادگی به واسطه اجرای این راهبردها توانسته‌اند برای بیش از سه نسل پایداری خود را حفظ کنند. کسب‌وکارهای خانوادگی معمولاً بر پایه یک فلسفه خانوادگی خاص خود عمل می‌کنند. بطوریکه، تمامی اعضای خانواده روی این فلسفه توافق نظر دارند و به آن احترام می‌گذارند. این فلسفه مسائلی همچون چگونگی رفتار با اعضای خانواده، معیارهای خاص ارزشیابی عملکرد اعضای خانواده و مکانیسم تعامل بین ارزش‌های خانوادگی با فرایندهای کسب‌وکار را در بر می‌گیرد. این نتایج با یافته‌های مطالعه نکبروک و همکاران (۲۰۱۸) مبنی بر اهمیت کارکنان خوب برای پایداری کسب‌وکارها همخوانی دارد.

هدف‌گرایی یکی از راهبردهای اصلی کسب‌وکارهای مورد مطالعه است. بر این اساس، هدف هر خانواده معمولاً به حداکثر رساندن رفاه نسل‌های فعلی و آینده می‌باشد. این هدف در ذهن بسیاری از بنیانگذاران این کسب‌وکارها با تثبیت جایگاه خانواده در ساختار مدیریتی منعکس گردیده است. هدف‌گرایی به انتقال کنترل پایدار خانوادگی به نسل‌های بعدی کمک می‌کند. هدف‌گرایی کمک می‌کند تا، اهداف رشد و سرمایه‌گذاری و تصمیمات استراتژیک کسب‌وکار با چشم‌انداز زمانی نسل‌های بعدی در ذهن رهبران این کسب‌وکارها شکل بگیرد. هدف‌گرایی بعنوان یک راهبرد کلیدی برای ایجاد عملکرد پایدار در این کسب‌وکارها بکار گرفته می‌شود. نزدیکی اهداف خانواده با اهداف کسب‌وکار به یک نقطه قوت این کسب‌وکارها تبدیل شده است. بطوریکه، این اهداف در چارچوب خانواده تکثیر می‌شود و فضایی آزاد برای تبادل نظر، خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند که، این مشخصه به بقا و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی منجر می‌شود. این نتایج با مطالعات بارت و مورس (۲۰۲۰) مبنی بر چالش‌ها و پارادکس‌های کسب‌وکارهای خانوادگی همخوانی دارد.

یکی دیگر از راهبردهای پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی ارزش‌گرایی است. ارزش‌گرایی مشخصه‌ای است که کسب‌وکارهای خانوادگی را از دیگر کسب‌وکارها متفاوت می‌سازد. بطوریکه - که، عجین شدن ارزش‌های خانواده با ارزش‌های کسب‌وکار مجموعه‌ای منحصر بفرد از

ارزش‌های اقتصادی و غیراقتصادی ایجاد می‌کند که، به این کسب و کارها در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند. مزیت رقابتی پایدار در این کسب و کارها طی چهار مرحله شکل می‌گیرد. مرحله اول، تبدیل منابع به رویه‌های کاری خانوادگی، مرحله دوم، تبدیل این رویه‌ها به قابلیت‌های خانوادگی و مرحله سوم، تبدیل قابلیت‌های خانوادگی به قابلیت‌های محوری کسب و کار و نهایتاً، تبدیل قابلیت‌های محوری به مزیت‌های رقابتی پایدار می‌باشد. مزیت رقابتی پایدار وابسته به مسیری است که طی آن کسب و کارهای خانوادگی قابلیت‌های منحصر بفرد خود را توسعه می‌دهند. بنابراین، وابسته به مسیر بودن یعنی آنکه به سختی می‌شود مزیت‌های رقابتی را کپی نمود و آن چیزی است که در هسته کسب و کارهای خانوادگی قرار دارد. این نتایج با یافته‌های مربوط به مطالعات ماریوکا و همکاران (۲۰۱۷) مبنی بر شبکه‌سازی ارزش در کسب و کارهای خانوادگی به منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار همراستا می‌باشد.

به منظور اعتباریابی مدل بخش کیفی از روش معادلات ساختاری استفاده شد. براساس نتایج بخش کمی، روابط بین متغیرهای مدل از روایی و پایایی مناسب برخوردار می‌باشد. همچنین، براساس نتایج شاخص نیکویی برازش، مدل پژوهش از برازش نسبتاً قوی برخوردار است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که، مدل طراحی شده مورد تأیید می‌باشد.

به عنوان کلام آخر و در راستای ترسیم مسیر مطالعات آینده بیان می‌گردد که، این پژوهش بیشتر بر عوامل درون سازمانی که بر پایداری کسب و کارهای خانوادگی تأثیر دارند، تأکید دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌گردد که، پژوهشگران علاقه‌مند به مطالعه پایداری کسب و کارهای خانوادگی، بیشتر نگاه برون سازمانی را مد نظر قرار دهند. بطوریکه، عوامل برون سازمانی که بر پایداری کسب و کارهای خانوادگی تأثیر دارند را مورد مطالعه قرار دهند.

### حمایت و قدردانی

بدینوسیله مراتب قدردانی و تشکر خویش را از دانشگاه گیلان و معاونت پژوهشی دانشگاه بابت حمایت مالی از این رساله پژوهشی اعلام می‌داریم.

### منابع فارسی

- آرمان، مانی؛ حسینی، سید یعقوب؛ تنگستانی، الهام. (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی). *مجله مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۳(۱)، ۱۱۳-۱۳۸.
- حمیدیانپور، فخریه؛ ابراهیم، رحیمپور؛ سلیمه، افراخته؛ عمران، مهرابی. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر سرمایه انسانی، «فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی»، ۵۴، ۱-۲۲.

داوری، علی؛ رضازاده، آر.ش. (۱۳۹۳)، مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، شابک: 9786001024788.

سیدعباس زاده، میرمحمد؛ حسنی، محمد؛ بازرگان، عباس؛ نامی، کلثوم. (۱۳۹۷). توسعه منابع انسانی پایدار : اثرات کانال مدیریت دانش و عوامل سازمانی. *دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی* ۹(۳۴)، ۱-۲۲.

شرفی، لیلا؛ رضایی، روح اله؛ میرک زاده، علی اصغر؛ کرمی دهکردی، اسماعیل. (۱۳۹۷)، طراحی مدل پایداری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کشاورزی استان کرمانشاه، مجله تحقیقات ترویج و آموزش کشاورزی، ۱۲(۲)، ۱۱-۲۴.

صامعی، حسین؛ فیض بخش، سید علیرضا. (۱۳۹۲). روش‌های توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی کارآفرین ایرانی. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۸(۳۱): ۱-۳۷.

ظهوریان، میثم؛ رحیم نیا، فریبرز. (۱۳۹۴). ارائه الگوی توسعه پایدار خوشه‌های کسب و کار در ایران، *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۸(۱)، ۴۱-۵۹.

عبدالله زاده، غلامحسین؛ شریف زاده، محمد شریف. (۱۳۹۳). تلفیق پایداری در فرآیند کارآفرینی: تبیین مفهوم، ضرورت و ملزومات کارآفرینی پایدارگرا و کسب‌وکار سبز، *کارآفرینی در کشاورزی*، ۱(۳)، ۳۹-۶۳.

کلایی، امیرمحمد. (۱۳۹۹). مدلسازی عوامل موثر بر پایداری مدل های کسب و کار، *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۷) ۱۱-۱۳۴.

محمدکریمی، یوسف؛ دوستار، محمد؛ اکبری، محسن؛ اسماعیل پور، رضا. (۱۴۰۱). مدل‌یابی مؤلفه های مؤثر بر پایداری منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۶(۲)، ۷۱-۹۳.

مقیمي، سید محمد؛ سید امیری، نادر. (۱۳۸۹)، عوامل مؤثر بر رشد و توسعه شرکت های خانوادگی استان تهران: پژوهشی در دو صنعت نساجی و نفت. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۵(۱۸)، ۷۷-۱۰۴.

## References

- Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2016). Business models for sustainability from a system dynamics perspective. *Organization & Environment*, 29(1): 74-96.
- Abdollah Zade, Gh.H., & Sharifzade, M.sh. (2014). ", *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 1(3), 39-63. (In Persian)
- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Konadu, R., & Owusu-Agyei, S. (2019). Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms. *Business Strategy and the Environment*, 28(6): 1250-1259.
- Arman, M., Hosseini, S. Y., & Tangestani, E. (2016). Influence of Human Resource Maturity and Social Capital on Sustainable Human Resource

- Management (A Study of the Petrochemical Industry). *Social Capital Management*, 3(1), 113-138. (In Persian)
- Barrett, M. A. & Moores, K. (2020). What and how of Family business paradox: Literature-inspired distillations and directions. *The International Small Business Journal*, 38 (3), 154-183.
- Biondi, V., Iraldo, F., & Meredith, S. (2002). Achieving sustainability through environmental innovation: the role of SMEs. *International Journal of Technology Management*, 24(5-6): 612-626.
- Barrett, M. A. & Moores, K. (2020). What and how of Family business paradox: Literature-inspired distillations and directions. *The International Small Business Journal*, 38 (3), 154-183.
- Block, J. H., & Wagner, M. (2014). The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment*, 23(7): 475-492.
- Blodgett, M. S., Dumas, C., & Zanzi, A. (2011). Emerging trends in global ethics: A comparative study of US and international family business values. *Journal of Business Ethics*, 99(1): 29-38.
- Chirico, Francesco, Luis R. Gómez-Mejia, Karin Hellerstedt, Michael Withers, Mattias Nordqvist, (2020), To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit, *Journal of Management*, 46(8), 1342-1379.
- Chirico, F., Salvato, C., Byrne, B., Akhter, N., & Arriaga Múzquiz, J. (2018). Commitment escalation to a failing family business. *Journal of Small Business Management*, 56: 494-512.
- Chatzidakis, Andreas, Deirdre. Shaw, (2018), Sustainability: Issues of Scale, Care and Consumption, *British Journal of Management*, Vol. 29, 299–315.
- Colabi, A. M. (2020). Modeling Factors Affecting the Sustainability of Business model. *Public Management Researches*, 13(47), 111-134. (In Persian)
- Dangelico, R. M., Pontrandolfo, P., & Pujari, D. (2013). Developing Sustainable New Products in the Textile and Upholstered Furniture Industries: Role of External Integrative Capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4): 642-658.
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (1392), (Structural equation modeling with Smart PLS software, *Jihad Academic Press*, Tehran. (In Persian)
- Drucker. Peter, (2006), What Executives Should Remember, *Harvard Business Review*.
- Dyer Jr, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 785-802.

- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11): 2835-2857.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 137-153.
- Gallo, M. A. (2004). The family business and its social responsibilities. *Family business review*, 17(2): 135-148.
- Gedajlovic, Eric, Michael. Carney, James J. Chrisman, Franz W. Kellermanns, (2012), The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future, *Journal of Management*, 38(4), 1010–1037.
- Goldfarb, J.G., (2002), Leadership for social justice: authentic participation in the case of a community center in Caracas, Venezuela. *Journal of School Leadership*. 12: p. 157–173.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1): 106-137.
- Hamidian Pour, F., Rajab Pour, E., Afrakhteh, S., & Mehrabi, O. (2019). The Effect of Sustainable Human Resource Management on Human Capital. *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1398(54), 1-22. (In Persian)
- Hengst, Iris-Ariane, Paula. Jarzabkowski, Martin. Hoegl, Miriam. Muethel, (2020), Toward a Process Theory of Making Sustainability Strategies Legitimate in Action, *Academy of Management Journal*, 63(1): 246–271.
- Jiazhe. Sun, Shunan. Wu, Kaizhong. Yang, (2017), *An eco-systemic framework for business sustainability*, Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.006>.
- Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2015). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 1–25
- Katarzyna. Piwowar-Sulej, (2021), Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers, *Journal of Cleaner Production*, (278): 1-14.
- Jun-Koo. Kang, Jungmin. Kim, (2019), Do Family Firms Invest More than Nonfamily Firms in Employee-Friendly Policies? *Management Science Journal*, <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3231>.

- Landrum, Nancy E., (2017), Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview, *Organization & Environment Journal*, <https://doi.org/10.1177/1086026617717456>.
- Maghsoudi, T. (2017). Identifying Actors Affecting the Sustainability of Micro-Businesses in the Agricultural Sector in Khuzestan Province. *Agricultural Extension and Education Research*, 10(2), 11-20. (In Persian)
- McElroy and Van Engelen. (2011), *Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-Financial Performance*, Routledge press; 1st edition.
- Mark M. Davis, Euthemia Stavroulaki, Adi Wolfson, (2018), A Framework for Increasing Sustainability in Services. *Service Science Journal*, 10(2):139-153.
- Mohammadkarimi, Y., doostar, M., Akbari, M., esmaeilpour, R. (2022). Modeling the effective components on human resource sustainability in family businesses. *Management Research in Iran*, 26(2), 71-93. (In Persian)
- Moghimi, M., & Amiri, N. (2010). Growth Factors Affecting Family Businesses in Tehran. *Iranian journal of management sciences*, 5(18), 77-104. (In Persian)
- Morioka, S. N., Bolis, I., Evans, S., & Carvalho, M. M. (2017). Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 167: 723-738.
- Moss, S. Prosser, H. Costello, H. Simpson, N. Patel, P. Rowe, S. & Hatton, C. (1998) "Reliability and Validity of the PAS-ADD Checklist for Detecting Psychiatric Disorders in Adults with Intellectual Disability." *Journal of Intellectual Disability Research*, 42 (2): 173-183.
- Neckebrouck. Jeroen, William. Schulze, Thomas. Zellweger, (2018), Are Family Firms Good Employers? *Academy of Management Journal*, 61(2): 553-585.
- Olsen, A. Ø., Sofka, W., & Grimpe, C. (2016). Coordinated exploration for grand challenges: The role of advocacy groups in search consortia. *Academy of Management Journal*, 59(6): 2232-2255.
- Rohracher, H. (2001). Managing the technological transition to sustainable construction of buildings: A socio-technical perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(1): 137-150.
- Samei, H., & Feyzbakhsh, A. (2013). Identifying the ways of promoting corporate entrepreneurship in Iranian entrepreneurial family firms. *Iranian journal of management sciences*, 8(31), 1-37. (In Persian)
- Schneider, S., & Claub, T. (2019). Business Models for Sustainability: Choices and Consequences. *Organization & Environment*: 1086026619854217.

- Hasani S, M., Bazargan, A., & Nami, K. (2018). Sustainable human resources development: effects of knowledge management channels and Organizational factors. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 9(34), 1-22. (In Persian)
- Sharafi, L., Rezaei, R., Mirkzadeh, A.A., Karmi Dehkordi, I. (2018), Designing a sustainability model of small and medium agricultural businesses in Kermanshah province, *Journal of Agricultural Extension and Education Research*, 12(2):11-24. (In Persian)
- Surampalli .Rao Y, Tian C. Zhang, Manish Kumar Goyal, Satinder K. Brar, R. D. Tyagi, (2020), *Sustainability: Fundamentals and Applications*, John Wiley & Sons Ltd, ISBN 9781119433897.
- Walker SN, Hill-Polerecky DM. *Psychometric evaluation of Health Promoting Lifestyle Profile II*. Unpublished manuscript, University of Nebraska Medical Center, College of Nursing, Lincoln, 1997.
- Wetzels, M., Odekkerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, *MIS Quarterly*, 33(1): 177.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and practice*, 37(2): 229-248.
- Zellweger. Thomas, (2017), *managing the Family Business: Theory and Practice*, Edwaed Elgar Publishing limited, UK.
- Zohurian, M., & Rahimnia, F. (2015). Designing a model for sustainable Development of business Clusters in iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 8(1), 41-59. (In Persian)
- Xiang, D., Chen, J. K., Tripe, D., & Zhang, N. (2019). Family firms, sustainable innovation and financing cost: Evidence from Chinese hi-tech small and medium-sized enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 144: 499-511.
- Xiang, D., Zhang, Y. M., Worthington, A. C., & Liu, Y. C. (2020). Raising capital for the family firm for sustainability: Whence the advantage? *Technological Forecasting and Social Change*, 151.