

**Journal of
Business
Strategies**

Received on: 07/08/2023

Accepted on: 20/12/2023

*Journal of
Business Strategies
Shahed University
Thirtieth Year
No.22
Autumn & Winter
2023-24*

Investigating the Effect of Strategic Improvement on Family Business Performance: The Mediating Role of Strategic Learning and the Moderating Role of Knowledge Sharing

DOI: 10.22070/cs.2025.19867.1407

Farshad Ghaderi¹, Mohsen Akbari^{2*}, Kayhan Tajeddini³ and Mohammad Doostar⁴

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

*Email: m.akbari@guilan.ac.ir

Abstract

Aim and introduction: Strategic studies are shifting from a focus on external factors to an emphasis on internal resources within the business. This change reflects the intellectual contributions of prominent figures in strategic management, moving towards a more balanced approach. The midpoint of the pendulum represents the balance between focusing on external factors and internal considerations simultaneously. It involves making strategic decisions while keeping both aspects in mind. However, recent studies have challenged the traditional concept of strategy, which often focuses solely on future projections. These studies advocate for a more balanced approach that also considers the historical context of the industry and strategies rooted in history and tradition. The fundamental issue is that strategy often focuses solely on the future, neglecting the historical context and past business strategies. This oversight has significantly impacted business performance. The aforementioned issue has deprived business managers of a valuable resource known as business history, which has recently garnered the attention of strategy scholars. This highlights the importance of addressing past strategies, which are shaped by managers' evolving thought processes. These strategies can be effectively developed by focusing on the key success factors over time, ultimately enhancing the performance of businesses within the industry. In other words, the key factors for long-term success in an industry are identified, and the primary resources of the business are allocated toward achieving those objectives.

Considering the above, it is evident that an examination of Iranian studies in the field of family businesses, particularly within the carpet industry, reveals a significant lack of research regarding the strategies employed by these businesses. Consequently, the need to focus on these enterprises has become more critical than ever. It is important to recognize that the audience for this research includes business managers, policymakers, and strategists involved in the management of family businesses within the hand-woven carpet industry. Given this context, the primary question of this research is whether improvements in strategy have an impact on the performance of Iranian family businesses in the hand-woven carpet sector.

Methodology: Considering the focus of the current research, this study adopts a meta-positivist paradigm and employs a quantitative, inductive approach. Standard measures

Journal of Business Strategies

Received on: 07/08/2023

Accepted on: 20/12/2023

*Journal of
Business Strategies
Shahed University
Thirtieth Year
No.22
Autumn & Winter
2023-24*

from previous studies were employed to assess the variables. These measures were adapted for the Iranian organizational context using the translation-back-translation method. The face and content validity of the final questionnaire were confirmed by soliciting the opinions of management experts. The validity of the questionnaire constructs, as well as the significance of the factor loadings for the items associated with these constructs, were assessed and validated using confirmatory factor analysis in Amos software. The sample size was calculated to be 385 using the Cochran formula for an infinite population; however, 391 questionnaires were confirmed and analyzed. In order to analyze the data, Pearson correlation analysis was conducted to calculate zero-order correlation coefficients, and the structural equation modeling method was employed to assess the fit of the structural equation model to the collected data.

Finding: Considering the focus of the current research, this study adopts a meta-positivist paradigm and employs a quantitative, inductive approach. Standard measures from previous studies were employed to assess the variables. These measures were adapted for the Iranian organizational context using the translation-back-translation method. The face and content validity of the final questionnaire were confirmed by soliciting the opinions of management experts. The validity of the questionnaire constructs, as well as the significance of the factor loadings for the items associated with these constructs, were assessed and validated using confirmatory factor analysis in Amos software. The sample size was calculated to be 385 using the Cochran formula for an infinite population; however, 391 questionnaires were confirmed and analyzed. In order to analyze the data, Pearson correlation analysis was conducted to calculate zero-order correlation coefficients, and the structural equation modeling method was employed to assess the fit of the structural equation model to the collected data.

Discussion and Conclusion: The first hypothesis of the study examined the effect of strategic improvements on the performance of family businesses operating in the Iranian hand-woven carpet industry, and it was confirmed. The results indicated that focusing on the key success factors that are evolving within the industry can significantly impact the performance of family businesses. Confirmation of the second hypothesis indicated that strategy improvement significantly impacts the strategic learning of family businesses. The results indicate that family businesses, when considering their historical context, have developed strategic learning by responding to environmental demands and leveraging their organizational resources. The third hypothesis of the present study focused on the impact of strategic learning on the performance of family businesses, and this hypothesis was confirmed. Based on the results obtained, it is important to recognize that family businesses reach critical strategic milestones that significantly influence their industry over time, aided by the experience they accumulate. Furthermore, learning serves as the primary lever that enables these businesses to achieve and sustain optimal performance while distinguishing the organization from potential pitfalls.

The fourth hypothesis indicated that strategic learning mediates the relationship between strategy improvement and performance, a finding that was confirmed. According to the results of testing this hypothesis, it is concluded that family businesses develop unique strategies over their lifetimes, which serve as the fundamental principles for achieving key success factors within their industry. The fifth hypothesis of the research examined the moderating role of knowledge sharing in the causal relationship between strategy improvement and the performance of family businesses. The final, sixth hypothesis emphasized the moderating role of knowledge sharing in the relationship between strategic improvement and strategic learning within family businesses, which was confirmed. In other words, to activate the role of knowledge, it is essential for managers in family businesses to engage in knowledge sharing through interaction and strategic learning. The improvements in strategy that these managers implement by sharing the knowledge gained from their experiences will significantly enhance strategic learning. This research contributes to the literature in the fields of business and strategy in two key ways. First, it demonstrates that business managers can evaluate the balance between change and continuity in family business strategies. Second, family businesses can enhance their performance by taking into account environmental changes and aligning their internal resources with external success factors.

Keywords: Strategic Improvement, Family Businesses, Strategic Learning, Knowledge Sharing, Business Performance.

تأثیر بهسازی راهبردی بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی با نقش میانجی یادگیری راهبردی و نقش تعدیل‌گر اشتراک دانش

نویسندگان: فرشاد قادری^۱، محسن اکبری^{۲*}، کیهان تاجدینی^۳ و محمد دوستار^۴

۱. دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. (farshad.gh.kh@gmail.com)

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. (نویسنده مسئول)

۳. استاد، گروه مدیریت بخش خدمات، دانشگاه شفیلد هالام، شفیلد، انگلستان. استاد، گروه اقتصاد بازرگانی، دانشگاه بین‌المللی توکیو، توکیو، ژاپن. (ktajeddi@tiu.ac.jp)

۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. (doustar@guilan.ac.ir)

* Email: m.akbari@guilan.ac.ir

DOI: 10.22070/cs.2025.19867.1407

چکیده

مطالعات امروزی حوزه کسب‌وکار و مدیریت استراتژیک سیر جدیدی را شروع کرده است. به‌طوری‌که کاربردی شدن مباحث استراتژیک بیش‌ازپیش مدنظر پژوهشگران و مدیران حوزه مدیریت استراتژیک است. بهسازی استراتژیک به نقاط کلیدی موفقیت در طول زمان در یک صنعت اشاره دارد که با تعیین آن‌ها در نسل‌های گذشته و آینده و سرازیر کردن منابع به‌منظور دسترسی به مزیت رقابتی در آن، به نقاط کلیدی موفقیت اشاره دارد. این در حالی است که یادگیری استراتژیک کسب‌وکار بین نسل‌ها و انتقال دانش کسب‌شده طی زمان به نسل‌های دیگر در کسب‌وکارهای خانوادگی بسیار مهم جلوه می‌کند. موضوع حاضر بر ارجحیت گذشته سازمان و تأثیرگذاری آن بر اخذ استراتژی‌های منحصربه‌فرد کسب‌وکارهای خانوادگی صحنه می‌گذارد که در مطالعات مدیریت استراتژیک بسیار مهجور مانده است.

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از دیدگاه روش پژوهش، پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را ۳۹۱ کسب‌وکار خانوادگی فعال در صنعت فرش دستبافت ایران تشکیل می‌دهند که روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس است. ابزار پژوهش پرسشنامه است که روایی محتوایی با پرسش از خبرگان مدیریت و برای روایی سازه از تحلیل عاملی استفاده شده است. علاوه بر این آلفای کرونباخ همه متغیرها نیز بیش از ۰/۷ حاصل شد که حاکی از تأیید پایایی دارد. داده‌های پژوهش با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار آموس مورد تحلیل قرار گرفت.

نتایج یافته‌ها حاکی از آن است که بهسازی استراتژیک بر عملکرد کسب‌وکار و یادگیری استراتژیک تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این در حالی است که یادگیری استراتژیک بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش تأثیر مثبت دارد. علاوه بر این، یادگیری استراتژیک در رابطه علی بین بهسازی استراتژیک و عملکرد کسب‌وکار نقش مثبت و معنی‌داری دارد. نتیجه دیگر پژوهش حاضر این است که اشتراک دانش در رابطه بین بهسازی استراتژی و عملکرد و رابطه بین یادگیری و عملکرد، نقش تعدیل‌گر ایفا می‌کند.

کلیدواژه‌ها: بهسازی استراتژیک، کسب‌وکارهای خانوادگی، یادگیری استراتژیک، اشتراک دانش، عملکرد کسب‌وکار.

نشریه علمی
راهبردهای
بازرگانی

(دانشور رشتار)

Journal of
Business
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۲۴۳-۲۶۱

- دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۱۶
- پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۲۹

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Thirtieth Year
No.22
Autumn & Winter
2023-24

نشریه علمی
دانشگاه شاهد

سال سی‌ام - دوره ۲۰
شماره ۲۲
بهمن ۱۴۰۲

مقدمه

مطالعات حوزه مدیریت استراتژیک در مسیر بسیار جدیدی گام برمی‌دارد. به‌طوری‌که مطالعات استراتژیک از نظر توجه بیشتر به بیرون و توجه به منابع در درون کسب‌وکار که ماحصل فکری بزرگان مدیریت استراتژیک همچون پورتر^۱، گرنت^۲، بارنی^۳ و غیره است، به سمت توجه به وسط آونگ است (دوهایمی^۴ و همکاران، ۲۰۲۱؛ فانگ^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). منظور از وسط آونگ توجه به بیرون و توجه به درون به‌طور مساوی و هم‌زمان و تصمیم‌گیری استراتژیک با اصل قرار دادن این موضوع است (فور و آیزنهارت^۶، ۲۰۲۱). این در حالی است که مطالعات جدید، مفهوم استراتژی که توجه صرف به آینده است را زیر سؤال برده و توجه به گذشته صنعت و استراتژی‌های مبتنی بر تاریخ و سنت را به‌شدت مدنظر قرار می‌دهد (فانگ^۷ و همکاران، ۲۰۲۳). مسئله اساسی اینجاست که استراتژی فقط به آینده فکر می‌کند و تاریخ و استراتژی‌های تاریخی کسب‌وکار را به فراموشی می‌سپارند که این اصل عملکرد کسب‌وکارها را به‌شدت با مشکل اساسی روبه‌رو کرده است (هچ و شولز^۸، ۲۰۱۷). مطلب بیان‌شده مدیران کسب‌وکار را از موهبت ارزشمندی تحت عنوان تاریخ کسب‌وکار مهجور نگه‌داشته است که اخیراً موردتوجه دانشمندان حوزه استراتژی قرار گرفته است (فانگ^۹ و همکاران، ۲۰۲۱). این به‌گونه‌ای است که عدم توجه به استراتژی‌های گذشته که حاصل تفکر مدیران در سیر زمان بوده و این استراتژی‌ها از توجه به نقاط کلیدی موفقیت در طول زمان برای یک صنعت حاصل‌شده است عملکرد کسب‌وکارها را هدف قرار می‌دهد (میلر^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۹). به‌بیان‌دیگر، نقاط کلیدی موفقیت در طول زمان برای یک صنعت مشخص می‌شوند و منابع اصلی کسب‌وکار به آن سمت و برای رسیدن به آن نقاط صرف می‌شود (فانگ و همکاران، ۲۰۲۱). از طرفی در سیر تطور یک صنعت، نقاط کلیدی جدیدی به نقاط قدیمی اضافه‌شده و آن‌ها را تکمیل می‌کنند (راغبی و یزدانی، ۱۴۰۱). به‌علاوه یک یا تعدادی از نقاط کلید قدیمی حذف می‌شوند که از این طریق مدیران کسب‌وکار با تحلیل درون کسب‌وکار از نظر منابع و تحلیل بیرونی برای حذف، حفظ و اضافه کردن نقاط جدید طی نسل‌های متمادی در بهبود عملکرد کسب‌وکاری خود به‌صورت بهینه عمل خواهند کرد (دایمر^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۹).

محققان حوزه استراتژی مدت‌هاست تشخیص داده‌اند که کسب‌وکارهای خانوادگی تمایل به اجتناب از تغییر دارند (چندلر^{۱۲}، ۱۹۹۰؛ کریسمن و پاتل^{۱۳}، ۲۰۱۲؛ کونینگ^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۳). این نکته نیز مهم است که کسب‌وکارهای خانوادگی درگذر زمان با بهبود نسل به نسل استراتژی‌های خود بهتر عمل کرده‌اند و هر نسل نقاط کلیدی موفقیت، استراتژی‌ها و راهنمایی‌های برای نسل بعدی مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی به ارث می‌گذارند (فانگ و همکاران، ۲۰۲۱). به‌علاوه، باید اذعان کرد یکی از مسائل مهم کسب‌وکارها اجرای صحیح استراتژی تغییر و برنامه‌های بهبود کسب‌وکار است. در همین راستا یادگیری در کسب‌وکارهای خانوادگی به‌عنوان یک افزایشنده و کاتالیزور برای رهبران به‌منظور تغییر یا ثبات عمل می‌کند و از طریق یادگیری از مدیران گذشته عملکرد کسب‌وکارها بهبود می‌یابد (مکادم^{۱۵} و همکاران، ۲۰۲۳). از سویی باید اذعان کرد که طبق تئوری رفتاری سازمان^{۱۶}، رفتار کسب‌وکارها به‌شدت به اهداف گذشته و همچنین عملکرد تاریخی کسب‌وکار و رقبای آن وابسته است و مدیران کسب‌وکار ترکیب اهداف، حکمرانی و منابع را برای هر اقدام استراتژیک از جمله بهسازی استراتژیک را مدنظر قرار می‌دهد (سیرت و مارچ^{۱۷}، ۱۹۶۳). علاوه بر این مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی به‌منظور جلوگیری از فروریخت کسب‌وکار، کالبد استراتژی‌های خود را طول زمان بهبود می‌بخشند تا با رصد همیشگی محیط و شناخت نقاط کلیدی موفقیت و سمت‌وسو دادن منابع کسب‌وکاری طی استراتژی‌های بهبودیافته در محیط رقابتی عملکرد کسب‌وکار خود را بهبود بخشند (فانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

1. Porter

2. Barney

3. Grant

4. Duhaime

5. Fang

6. Furr & Eisenhardt

7. Fang

8. Hatch & Schultz

9. Fang

10. Miller

11. Demir

12. Chandler

13. Chrisman & Patel

14. Konecki

15. McAdam

16. Behavioural Theory

17. Cyert & March

در ادامه مباحث باید چنین اذعان داشت که فرش ایرانی به‌عنوان استراتژیکی‌ترین محصول کشور ایران که امروزه درآمد حاصل از صادرات آن، پس از درآمد حاصل از صادرات نفت در رتبه دوم قرار دارد، مدنظر محافل تجاری و هنری دنیا است (علم و سوبرهمانیام^۱، ۲۰۰۷). به‌طوری‌که اگر بگوییم ایران را با محصولی تحت عنوان فرش ایرانی می‌شناسند بی‌راه نگفته‌ایم (معلم^۲، ۲۰۱۸). علاوه بر این باید اشاره کرد که فرش ایرانی قدمتی ۲۵۰۰ ساله دارد و تاریخی کهن را بر دوش می‌کشد (بیر^۳، ۱۹۹۸). نکته جالب‌توجه دیگر اینجاست که اکثریت قریب به اتفاق کسب‌وکارهای فعال در صنعت فرش ایران توسط اعضای خانواده اداره می‌شوند که این کسب‌وکارها با دیدی کارآفرینانه در طول زمان، در پی مزیت‌های رقابتی بوده‌اند. این امر نشان‌دهنده این موضوع مهم است که کسب‌وکارهای فعال در صنعت فرش ایران با بهسازی مستمر در استراتژی‌های خود و تسهیم دانش طی نسل‌ها توانسته‌اند در طول تاریخ به بقا و پایداری خود ادامه دهند (معلم، ۲۰۱۸). با توجه به مطالب بیان‌شده باید خاطرنشان کرد که در اثر پیوند استراتژی و تاریخ در این کسب‌وکارها شرایط به‌نوعی پیش رفته است که فرش‌های نفیس ایرانی را هنوز هیچ کشوری نتوانسته تقلید کند که این موضوع با اهمیت، نشان‌دهنده این است که کسب‌وکارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش ایران در گذر زمان با اتکا به منابع درونی خود و با پافشاری، بهسازی مستمر و شناخت هرروز بهتر از دیروز این صنعت، بقا یافته و همچنین دیدگاه جهانی را به این صنعت مهم، مثبت نگه‌داشته‌اند (دوبس^۴ و همکاران، ۲۰۱۶؛ زویگر^۵، ۲۰۱۳). علاوه بر این، باید اذعان داشت یکی از ابعاد مهم اقتصادی کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت فرش توان اشتغال‌زایی است که یکی از برگ‌های برنده صنعت فرش دستباف ایران است (دانش‌گر، ۱۳۹۰: ۳۱۶؛ یزدانی، ۱۳۹۹). امروزه، به‌رغم محافل کارشناسی ایران، شمار بافندگان فرش را یک‌میلیون نفر ارزیابی می‌کنند و اگر دیگر متصدیان این صنعت را از مراحل اولیه تولید گرفته تا فروش به مصرف‌کننده (واحدهای تأمین مواد اولیه و زنجیره ارزش، رنگرزان، طراحان و نقاشان، فروشندگان، صادرکنندگان و غیره)، به‌حساب آوریم، شمار متصدیان فرش دستباف ایرانی به سه میلیون نفر می‌رسد که بازار کاری فوق‌العاده‌ای ایجاد می‌کند (شوندی و نصرآبادی، ۱۳۹۹). با توجه به مطالب بیان‌شده این نکته روشن است که با بررسی مطالعات ایران در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی، به‌ویژه صنعت فرش، می‌توان به این نکته رسید که در حوزه استراتژی این کسب‌وکارها پژوهشی‌های بسیار اندکی به چشم می‌خورد و ضرورت توجه به این کسب‌وکارها بیش‌ازپیش با اهمیت جلوه می‌کند. باید اذعان گفت طیف مخاطبان این پژوهش را مدیران کسب‌وکارها، سیاست‌گذاران و استراتژیست‌ها حوزه مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش دستباف تشکیل می‌دهند. با این توضیح، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا بهسازی استراتژی بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی فرش دستباف ایرانی تأثیرگذار است؟

مبانی نظری

بهسازی استراتژیک

طبق تئوری قابلیت‌های پویا^۶ کسب‌وکارها در مقابل تغییرات محیطی با پایش آن به این موضوع رسیده‌اند که باید پیکربندی مجدد در دارایی‌های و منابع خود داشته باشند (فانگ و همکاران، ۲۰۲۳). دارایی‌های سازمان به‌منظور فائق آمدن بر تغییراتی است که محیط، آن را بر سازمان روا می‌دارد (سینگ و سینگ^۷، ۲۰۱۵). این در حالی است که مدیران سازمانی به‌منظور ایجاد مزیت‌های جدید برای بقای سازمان این پیکربندی جدید را در نظر می‌گیرند. با توجه به این موضوع باید بیان کرد که دیگر مضمونی به‌عنوان مزیت پایدار در صنایع کم‌رنگ شده است و در هر زمان، سازمان باید در پی نگه داشتن مزیتی باشد که هنوز مزیت حساب می‌شود و درصدد ایجاد مزیت‌های جدید در مسیر نقاط جدید موفقیت در سازمان باشد (سانتوس و مارتینز^۸، ۲۰۲۰). در این راستا بهسازی استراتژیک به‌عنوان ادامه الگوهای تخصیص منابع در ابعاد استراتژیک کلیدی حاصل از تحلیل نسل‌های گذشته تا به امروز و بهبود هر چه بیشتر استراتژی باگذشت زمان است (فانگ و همکاران، ۲۰۲۳). این بدین

1. Alam & Subrahmanyam

2. Moallem

3. Bier

4. Dobbs

5. Zellweger

6. Dynamic capabilities

7. Singh & Singh

8. Santos & Martins

معنی است که کسب و کارها در طول زمان از گذشته تا حال با تحلیل صنعت به استراتژی‌های منحصر به فرد رسیده‌اند و در گذر زمان با بهسازی مستمر و توجه به نقاط کلیدی موفقیت، عمل کرده‌اند. در حقیقت بهسازی به معنای پیشگیری از خراب شدن، قبل بحران است. باید گفت بهبود مستمر در استراتژی‌های کسب و کار، هم تغییرات تدریجی را مدنظر دارد و هم تغییرات رادیکال را، باین حال، باید دید نقاط کلیدی موفقیت در صنعت چه تغییری کرده‌اند تا بدان صورت عمل شود (بهویان^۱ و همکاران، ۲۰۰۵). بدین منظور باید بیان کرد استراتژی‌های سازمان‌های موفق حاصل تلفیقی از استراتژی‌های موفق گذشته و بهسازی استراتژی‌ها حاصل از تحلیل نسل‌های گذشته تا به امروز سازمان‌هاست و استراتژی‌های سازمان رفته‌رفته با تحلیل محیط و تعیین نقاط کلیدی و همسوسازی منابع در گذر زمان برای دستیابی به آن نقاط شکل می‌گیرد که این بهسازی حاصل از توجه به گذر زمان، باعث بهبود عملکرد سازمانی و بقای آن‌ها است. گفتنی است که استراتژی‌های بهبود یافته حاصل قضاوت خبرگان سازمان در گذر زمان است (روملت، ۲۰۱۲). در تعریفی دیگر بهسازی استراتژی به عنوان یک روش در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مدنظر است. به گونه‌ای که بهسازی استراتژی به الگویی اشاره دارد که در آن، نقاط اصلی و تأثیرگذار شناسایی می‌شود و در ادامه آن بخش‌ها که نقاط کلیدی موفقیت هستند، مورد تأکید بیشتری قرار خواهند گرفت. این روال از گذشته سازمان بوده و تا به امروز ادامه دارد و هر نسل با اضافه کردن تحلیل‌های دقیق خود و ارائه آن به نسل بعدی در این بهسازی سهیم خواهد بود (میلر و همکاران، ۲۰۱۹).

یادگیری استراتژیک

پژوهشگران پارادایم یادگیری^۲ در مدیریت استراتژیک، به فرایندهای یادگیری که می‌تواند باعث سازگاری درازمدت سازمان با محیط درون و بیرون شود از مفهوم یادگیری استراتژیک استفاده می‌کنند (کنی^۳، ۲۰۰۶). در حقیقت یادگیری استراتژیک فرآیندی است که در آن مدیران کسب و کار، خطاهای انجام‌شده و عوامل موفقیت صنعت را کشف می‌کنند. این در حالی است که از خطاها و موفقیت‌ها یاد گرفته و در تدوین استراتژی‌های آینده کسب و کار از آن بهره می‌گیرند (آمبروزینی^۴ و همکاران، ۲۰۰۹). در حقیقت باید بیان کرد در تئوری یادگیری^۵، یادگیری استراتژیک عبارت است از فرآیند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر در طول زمان، توسط صاحبان کسب و کارها. با توجه به مطالب بیان‌شده باید گفت یادگیری استراتژیک یک فعالیت بلندمدت است که در طول زمان موجب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود و نیاز به توجه مداوم مدیریت، تعهد و تلاش دارد. به گفته محققان، یادگیری زمانی رخ می‌دهد که استراتژی در طول زمان ظهور یابد. علاوه بر این، یادگیری استراتژیک، شباهت بسیاری با رویکرد پردازش اطلاعات یادگیری کسب و کاری دارد (سالن^۶، ۲۰۰۶). در حوزه یادگیری استراتژیک این موضوع بسیار مهم جلوه می‌کند که در رویکرد جدید، هدف از یادگیری استراتژیک توسعه و بازآفرینی استراتژی‌های کسب و کار برای پیشی گرفتن از رقبای معرفی می‌شود که تجربه مدیران کسب و کار و تسلط آن‌ها بر صنعت بسیار حیاتی است. بنابراین، یادگیری استراتژیک شامل یادگیری دو حلقه‌ای است که در آن کسب و کار اقدام به تحلیل و اصلاح هنجارها، رویه‌ها، استراتژی‌ها و اهداف موجود می‌کند (توماس^۷ و همکاران، ۲۰۰۱). در نهایت اینکه یادگیری استراتژیک، یک فرایند یادگیری در سطوح بالاتر کسب و کار است که از طریق آن کسب و کارها، دانش را درونی کرده و می‌توانند استراتژی خود را تغییر دهند (مون و رونا^۸، ۲۰۱۵).

اشتراک دانش

اشتراک دانش به فرایندی اطلاق می‌گردد که طی آن کارکنان و متخصصان، دانش آشکار و ضمنی خود را به منظور ایجاد دانش جدید به اشتراک می‌گذارند (وانگ و نو^۹، ۲۰۱۰). توجه به این نکته مهم است که اشتراک دانش وسیله‌ای به منظور ایجاد دانشی جدید در جهت پیشبرد اهداف کسب و کاری و به تبع آن بهبود عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی است (تیواری، ۲۰۲۲).

^۱. Bhuiyan

^۲. Learning paradigm

^۳. Kenny

^۴. Ambrosini

^۵. Learning theory

^۶. Sloan

^۷. Thomas

^۸. Moon & Ruona

^۹. Wang & Noe

اشتراک دانش به عنوان یکی از اجزای فرایند مدیریت دانش در بالندگی کسب و کارها نقش قابل توجهی دارد و یکی از مهم ترین راه های به کارگیری شایستگی های کلیدی و کسب مزیت رقابتی است و مهم ترین بخش از فرایند مدیریت دانش است (سینگ و سینگ، ۲۰۱۵). توجه به این نکته مهم جلوه می کند که به منظور اجرایی شدن اشتراک دانش دو عمل باید رخ دهد اول، آزادسازی دانش و بعد جمع آوری دانش. آزادسازی دانش عبارت از انتقال سرمایه فکری یک شخص به شخص دیگر است درحالی که جمع آوری دانش عبارت است از مراجعه افراد به دیگران به منظور کسب سرمایه فکری (لی و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به این موضوع، به منظور اجرایی شدن این استراتژی باید جو کسب و کاری مساعد ایجاد شود تا کارکنان و کسب و کارها به راحتی بتوانند دانش خود را به دیگران انتقال دهند؛ به علاوه این که کارکنان رغبت داشته باشند تا جویای دانش در محیط کاری باشند (سینگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۱).

عملکرد کسب و کار

با کمی اغماض می توان گفت عملکرد کسب و کارها مهم ترین و اصلی ترین سازه در مطالعات مرتبط با سازمان است. در حقیقت بررسی پژوهش ها حاکی از این موضوع است که مهم ترین اصل در سنجش کسب موفقیت در سازمان ها و مدیران میزان عملکرد آن ها است (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۷). درباره گویه ها و سنجش های عملکرد کسب و کار، همسویی جامعی بین دانشمندان حوزه مدیریت وجود ندارد ولی در پژوهش های اصیل مدیریتی می توان شاهد این موضوع بود که سه شاخص رشد، سهم بازار و سودآوری اصلی ترین پایه های عملکرد را تشکیل می دهند (سانتورور^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). در کل باید بیان کرد شاخص های عملکرد در دو گروه عینی و ذهنی مدنظر هستند. عینی ها، شاخص هایی اند که بر اساس داده های عینی مدنظر مدیران هستند؛ مانند سودآوری که شاخصی است عینی و قابل مشاهده. این در حالی است که شاخص های ذهنی بیشتر بر مبنای قضاوت ذی نفعان است. مانند رضایت مشتری، موفقیت در ارائه محصولات جدید (کوجی^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، باید خاطر نشان کرد عملکرد نشان دهنده میزان فعالیت های کسب و کار در بازه زمانی خاص است که منجر به درآمد، سودآوری و یا افزایش ثروت سازمان خواهد شد (پراجوگو^۴، ۲۰۱۶).

فرش دستبافت ایرانی

فرش به عنوان یکی از دستاوردهای مردم ایران به عنوان یک نماد فرهنگ است که با هنرهای دیگر ترکیب شده و باعث تکامل و توسعه این هنر اصیل گردیده است. تولید فرش دستباف (قالی و قالیچه) یکی از فعالیت های صنعتی خانواده های ایرانی محسوب می شود (مباشری شیری و همکاران، ۱۴۰۰). فرش ایرانی از قرن نوزدهم میلادی به بعد نقش خود را به صورت یک کالای صادراتی نمایان ساخت و پس از آن در رده مهم ترین کالای غیرنفتی کشور قرار گرفت و تا سال ۱۳۴۹ حدود ۵۹ درصد از مقدار ارزش صادرات جهانی این کالا را در اختیار خود داشته است. اگرچه از سال ۱۳۰۰ الی ۱۳۴۰ کم و بیش نوساناتی در صادرات فرش رخ داده است، اما سال های بین ۱۳۴۰ تا ۱۳۵۴ اوج شکوفایی صادرات فرش ایران به حساب می آید. این میزان در سال های بعد سیر نزولی داشته و در سال ۱۳۵۷ به ۵۵۱۰ تن به ارزش حدودی ۸۵ میلیون دلار رسیده است. سهم صادرات فرش دستباف ایران از کل صادرات غیرنفتی، از ۲/۱ است. رقبای ایران با داشتن هزینه تولید پایین مزیت رقابتی ایجاد کرده اند؛ موضوعی که هم اکنون هند، پاکستان، نپال و چین از این مزیت نسبی برای تولید در مقابل ایران برخوردارند. طی سال های ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۳ در بازار تجارت جهانی فرش دستباف به صورت میانگین بیش از ۱۵۰ کشور صادرکننده وجود دارد. در سال ۲۰۲۳ کشورهای هند با ۳۱۰ میلیون دلار و سهم حدود ۳۰ درصد از کل صادرات فرش، چین با ۹۳ میلیون دلار و سهم حدود ۹ درصد از کل صادرات فرش و مصر با ۸۹ میلیون دلار با سهم حدود ۸ درصد از کل صادرات سه کشور عمده در صادرات فرش دستباف طی سال های مزبور بوده اند. پس از این کشورها نپال با سهم حدود ۸ درصد، پاکستان با سهم حدود ۷ درصد و ایران با سهم ۷ درصد از کل صادرات فرش دستباف جهان، در رتبه های بعدی قرار می گیرند. حدود ۸۰ درصد از صادرات فرش دستباف ایران فقط به ۱۰ کشور جهان صورت می گیرد که به ترتیب میزان سهم

^۱. Singh

^۲. Santoro

^۳. Koji

^۴. Prajogo

از واردات فرش ایران عبارت‌اند از: آلمان، امارات، ژاپن، پاکستان، قطر، لبنان، ایتالیا، انگلستان، سوئیس و سوئد. گفتنی است که از بعد اشتغال‌زایی کسب‌وکارهای صنعت فرش در ایران توانسته یک میلیون نفر را مشغول به کار کند (مباشری شیر و همکاران، ۱۴۰۰).

توسعه فرضیه‌های پژوهش

نقش بهسازی استراتژی

مطالعات مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد استراتژی‌هایی که در جهت بهینه‌سازی عمل کرده‌اند باعث بهبود کسب‌وکارها شده‌اند (دمیرباس^۱، ۲۰۰۵). نکته حائز اهمیت اینجاست که مطالعات مدیری نشان می‌دهد تغییرات استراتژیک رادیکال باعث شکست و حذف بسیاری از کسب‌وکارها شده‌اند (جو^۲ و همکاران، ۲۰۱۱). این در حالی است که استراتژی‌هایی که سازمان‌ها در طول سال‌ها در تدوین، اجرا کنترل استراتژیک آن‌ها کوشیده‌اند در عمل، عملکرد بهتری داشته‌اند تا سازمان‌هایی که با سرعت دست به تغییراتی ناآشنا زده‌اند (کریمز و همکاران، ۲۰۱۴). مطالعات حوزه استراتژی و کسب‌وکارهای خانوادگی نشان می‌دهد که در عمل کسب‌وکارهای خانوادگی در اتخاذ و به‌کارگیری استراتژی‌های کسب‌وکار خود مداومت نشان می‌دهد (فانگ و همکاران، ۲۰۲۳) و از تغییرات رادیکال‌گرایان هستند. محققان بیان می‌دارند که کسب‌وکارهای خانوادگی به استراتژی‌های تاریخی خود بسیار پایند هستند و در مسیر فعالیت‌های خود از تغییرات کوچک و مستمر به جای تغییرات رادیکال استفاده می‌کنند و این مداومت و بهسازی در استراتژی‌ها باعث بهبود عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی و بقای آن‌ها شده است (سیرمون^۳ و همکاران، ۲۰۱۱). این در حالی است که پایبند بودن به سنت‌های در کسب‌وکارهای خانوادگی عامل بسیار مهمی در بهبود است (کونزیچ^۴ و همکاران، ۲۰۱۷) به گونه‌ای که کسب‌وکارهای خانوادگی با گذر زمان و نسل به نسل نقاط اصلی صنعت را شناخته و منابع کلیدی سازمان را برای رسیدن به این نقاط سرازیر می‌کنند (پیترز-گونزالز^۵، ۲۰۰۶). علاوه بر این، مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی به این نکته اشراف پیدا کرده‌اند که در هر صنعت تعداد محدودی نقاط کلیدی هستند که در بهبود عملکرد کسب‌وکارهای تأثیر بسزایی دارند؛ پس با بهبود استراتژی‌های خود در مسیر رسیدن به همین نقاط کلیدی تأثیرگذار قدم برمی‌دارند و عملکرد کسب‌وکار خانوادگی خود را بهبود می‌بخشند. در همین راستا، موضع حاضر موضوعیتی ایستا نیست و مدیران هر نسل وظیفه دارند استراتژی‌های بهبودیافته که حاصل پایش هر لحظه‌ای محیط است را به نسل بعدی به ارمغان بگذارند و کسب‌وکار خانوادگی بهتر از نسل قبل برای نسل بعدی با ارث بگذارند (کریمز و پاتل^۶، ۲۰۱۱).

نظریه یادگیری بیان می‌کند که کسب‌وکارهای خانوادگی در اثر اتخاذ استراتژی‌های بهبودیافته و گرفتن بازخورد از نتایج این استراتژی‌ها در یادگیری استراتژیک بهتر از کسب‌وکارهای غیر خانوادگی عمل می‌کنند (آرزیو بی‌اگا^۷ و همکاران، ۲۰۲۲). مطالعات حوزه مدیریت حاکی از این است که با گذر زمان سازمان‌ها در مسیر فعالیت‌های استراتژیک خود با دیدن نتایج عملکردی یادگیرنده می‌شوند (بارنی^۸ و همکاران، ۲۰۲۱). این موضع در حالی است که وقتی مدیران اصلی یک کسب‌وکار با یکدیگر در ارتباط هستند و به عنوان راهنما برای هم عمل می‌کنند، در یادگیری استراتژیک بهتر عمل می‌کنند. کسب‌وکارهای خانوادگی با بهسازی‌های مستمر طی نسل‌های متمادی در مسیر یادگیری استراتژیک گام برداشته و حاصل این بهسازی‌ها از طریق بهبود مستمر و یادگیری استراتژیک به‌طور مستمر، ضامن موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی در صنایع مختلف شده است (پیترز-گونزالز، ۲۰۰۶).

نقش میانجی یادگیری استراتژیک

یادگیری استراتژیک از یک‌سو، یکی از ابزارهای کسب‌وکارها برای مقابله با چالش‌های اساسی سازمان در مسیر ایجاد

1. Demirbas

2. Chua

3. Sirmon

4. Kunisch

5. Pérez-González

6. Chrisman & Patel

7. Arzubiaga

8. Barney

مزیت رقابتی است که اصلی‌ترین تأثیر را بر عملکرد کسب‌وکار می‌گذارد (سادابی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). این در حالی است که اساس و نقطه عطف سازمان‌هایی که به بهترین عملکرد رسیده‌اند و آن را حفظ کرده‌اند، یادگیری استراتژیک است (زلوگر^۲، ۲۰۱۷). یادگیری استراتژیک زمانی رخ می‌دهد که توسط مدیریت ارشد کسب‌وکار ارزشمند تلقی شود. در این حالت فرهنگ‌سازمانی از یادگیری حمایت می‌کند و این موضوع در کسب‌وکارهای خانوادگی دیده می‌شود (فانگ و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، از این طریق مزیت رقابتی کسب‌وکار حاصل‌شده و ادامه پیدا می‌کند (مک‌آدام^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). کسب‌وکارهای خانوادگی با گذر زمان و تجربه‌ای که به دست می‌آورند به نقاط استراتژیک می‌رسند که مختص همان صنعت و کسب‌وکار است و یادگیری اصلی‌ترین اهرمی است که می‌تواند بهترین عملکرد را حاصل و حفظ کند (فانگ و همکاران، ۲۰۲۱). کسب‌وکارهای خانوادگی در گذر زمان به استراتژی‌های منحصربه‌فردی دست می‌یابند که این استراتژی‌ها مختص و شخصی‌سازی‌شده و برای رسیدن به نقاط کلیدی موفقیت در یک صنعت هستند. این استراتژی‌های بهسازی‌شده و از طریق یادگیری استراتژیک بین نسل‌ها تداوم پیدا می‌کنند و بهتر و بهتر می‌شوند تا بر عملکرد تأثیر بگذارند (زلوگر، ۲۰۱۷). این در حالی است که مطالعات نشان می‌دهند با گذر زمان و طی نسل‌های متمادی، نقاط کلیدی جدیدی برای مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی نمایان می‌شود که برای رسیدن به این نقاط، باید کسب‌وکارها و استراتژی‌های خود را بهبود دهند تا به عملکرد بهتر دست یابند (میلر و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین، هنگامی که یک بهسازی استراتژیک در بخش فرد در شرکت‌های خانوادگی حاصل می‌شود، باید توان این را داشته باشد که در سطح گروه و گروه‌ها فعالیت کند تا تأثیر بیشتری از طریق یادگیری دیگر اعضای کسب‌وکار خانوادگی داشته باشد تا بهبود حاصل شود (چو و همکاران، ۲۰۱۲)؛ سپس این دانش حاصل‌شده جدید در سطح بالای سازمانی مدنظر قرار گرفته و حفظ می‌شود و این موضوع بر یادگیری فردی و گروهی در کسب‌وکارهای خانوادگی اثر می‌گذارد. پس فرآیند یادگیری استراتژیک باعث ایجاد چرخه تقویتی می‌شود که در آن یادگیری در سطوح مختلف به ترتیب جریان پیدا می‌کند. نکته مهم این است که مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی در گذر زمان از طریق یادگیری استراتژیک، راهبردهای بهسازی‌شده را تدوین و به‌منظور بهبود عملکرد کسب‌وکاری که خانواده هدایت آن را بر عهده‌دارند، به کار می‌گیرند تا هر نسل به عملکرد بهتری دست یابند (کریزمن و همکاران، ۲۰۱۹).

نقش تعدیل‌گر اشتراک دانش

مطالعات پژوهشگران نشان می‌دهند بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، کسب‌وکارهای خانوادگی در اشتراک دانش، عملکرد بهتری از خود نشان داده‌اند. این موضوع در اشتراک دانش استراتژیک با نسل‌های متمادی بوده و هر نسل دانش ارزشمند خود را که در طول زمان به‌دست‌آمده، با نسل دیگر به اشتراک گذاشته که مسئله باعث شده استراتژی‌های بهتری با تأکید بر نقاط موفقیت با نسل‌های دیگر، به اشتراک گذاشته شود که منجر به بهبود عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی شده است (کانینگهام^۴، ۲۰۱۶)؛ این در حالی است که با بررسی دقیق فهرست ۵۰۰ شرکت برتر دنیا، مشاهده می‌شود تعداد شرکت‌های خانوادگی بیشتر از هر کسب‌وکاری است و این موضوع از طریق اشتراک دانش بین نسل‌ها و استراتژی‌های بهبودیافته از طریق آن بوده است (دوتیسکا و پاتریک^۵، ۲۰۱۳). اشتراک‌گذاری دانش با گسترش قابلیت‌های کسب‌وکارها از طریق ترکیب مجدد و توسعه پایگاه دانش فعلی کسب‌وکار شده و کسب‌وکارها از این طریق، مزیت‌های رقابتی زیاد و پایداری به دست می‌آورند که مختص کسب‌وکار است و تقلید از آن به‌شدت سخت است (کارند و ایرلند، ۲۰۱۳). به‌طور خاص، شرکت‌های خانوادگی دارای منابع دانش غنی هستند که توسط افراد درون کسب‌وکار، نگهداری می‌شوند و استراتژی‌های بهسازی‌شده را به نسل‌های بعدی انتقال می‌دهند و در صورت اشتراک دانش نسل‌های جدید، می‌توانند ترکیب پایگاه دانش و مزیت رقابتی نهایی شرکت را غنی‌تر کنند (سیرمون و هیت^۶، ۲۰۰۳). به‌منظور فعال کردن این دانش، به اشتراک‌گذاری منابع از طریق تعامل و یادگیری استراتژیک مدیران این کسب‌وکارها در تقویت یا تغییر دانش کسب‌وکاری موجود حیاتی است (روبرتز^۷، ۲۰۱۵). باین‌حال،

1. Suddaby

2. Zellweger

3. McAdam

4. Cunningham

5. Dotsika & Patrick

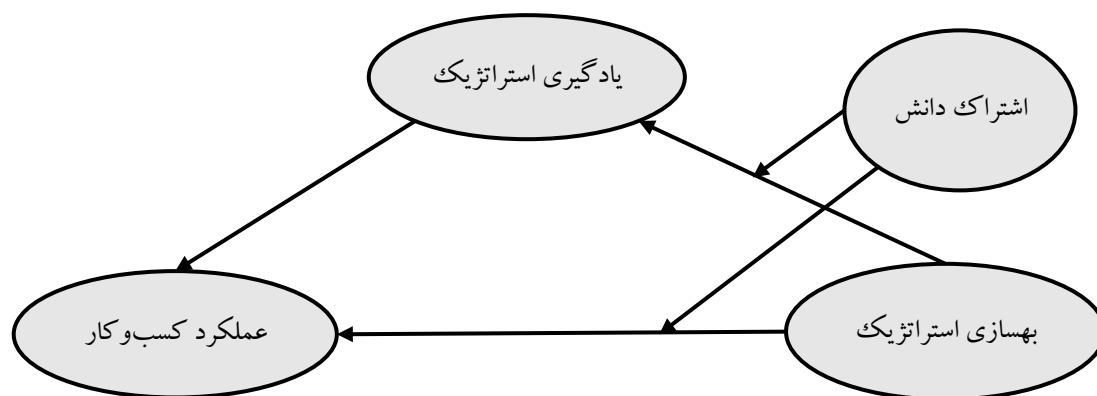
6. Sirmon & Hitt

7. Roberts

برای تحقق این امر، افراد باید دانش خود در مورد استراتژی‌های کسب‌وکار را با یکدیگر به اشتراک بگذارند تا باعث بهسازی استراتژی شده و این استراتژی‌های بهبودیافته را از طریق یادگیری رویکردهای بهبود عملکرد کسب‌وکار خانوادگی، مدنظر داشته باشند (کریم و پاتل، ۲۰۱۲). از این نظر، شرکت‌های خانوادگی از یک جریان ارتباطی افزایش یافته بین اعضای کسب‌وکار بهره می‌برند (روبرتز، ۲۰۱۵)؛ که به‌ویژه برای انتقال دانش ضمنی به ضمنی مرتبط است. در این رابطه، لین^۱ (۲۰۱۳) دریافت که شرکت‌های خانوادگی ترجیح بالایی برای سامانه‌های اشتراک دانش با انگیزه برای همدیگر نشان می‌دهند که یادگیری استراتژیک این موضع را پررنگ‌تر می‌کند؛ به‌گونه‌ای که اشتراک دانش بهسازی استراتژی در کسب‌وکارهای خانوادگی، یادگیری استراتژیک را بهبود می‌بخشد (چو و همکاران، ۲۰۱۱). مطابق با این دیدگاه، به اشتراک‌گذاری دانش توسط این مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی به‌عنوان فرآیند انتقال خرد استراتژی، مهارت‌ها و فناوری‌های افراد برای تولید منبع دانش و بهبود عملکرد در نظر گرفته می‌شود (تسای^۲، ۲۰۰۲). همچنین، اشتراک‌گذاری دانش به این معنا نباید به دنبال ایجاد یک ذخیره منابع ثابت باشد، بلکه باید بسیج دانش را در مبادلات متقابل و معنادار ممکن سازد و یادگیری را ایجاد کند که از این طریق باعث بقای کسب‌وکار خانوادگی و انتقال بهتر استراتژی با عملکرد بهتر از گذشته به نسل دیگر باشد (لین، ۲۰۱۳). به‌طورکلی، می‌توان شرکت‌های خانوادگی را دارای مزیت منحصربه‌فردی نسبت به هم‌تایان غیر خانوادگی خود در کاربرد شیوه‌های دانش اجتماعی فرهنگی سیال دانست که با اشتراک‌گذاری دانش و استراتژی‌های بهبودیافته طی نسل‌های متمادی عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند.

با توجه به مطالب بیان‌شده فرضیه‌های پژوهش به‌صورت زیر خواهند بود:

- فرضیه ۱: بهسازی استراتژیک بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی تأثیر معنی‌داری دارد.
فرضیه ۲: بهسازی استراتژیک بر یادگیری استراتژیک کسب‌وکارهای خانوادگی تأثیر معنی‌داری دارد.
فرضیه ۳: یادگیری استراتژیک بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی تأثیر معنی‌داری دارد.
فرضیه ۴: یادگیری استراتژیک در رابطه علی بین بهسازی استراتژی و عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی نقش میانجی ایفا می‌کند.
فرضیه ۵: اشتراک دانش تأثیر بهسازی استراتژیک بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی را تعدیل می‌کند.
فرضیه ۶: اشتراک دانش تأثیر بهسازی استراتژیک بر یادگیری استراتژیک کارهای خانوادگی را تعدیل می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

با توجه به مسئله بیان‌شده، این پژوهش از پارادایم فرا اثبات‌گرایی پیروی می‌کند و پژوهشی کمی و استقرایی است. علاوه بر این پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از دیدگاه روش، پیمایشی تحلیلی است. در مورد آمار توصیفی پژوهش می‌توان

^۱. Lin

^۲. Tsai

به این نکات اشاره کرد که ۳۹۱ پرسشنامه از بین تولیدکنندگان فرش دستبافت ایران تهیه شد که با توجه به جامعه آماری با تماس با سازمان ملی فرش ایران اطلاعات این تولیدکنندگان به دست آمده و با این افراد تماس حاصل شد. پرسشنامه تهیه شده از طریق صفحات ارتباطی مجازی و به صورت حضوری در اختیار این کسب‌وکارها قرار گرفت و اطلاعات پرسشنامه در بازه زمانی آذر ۱۴۰۱ تا خرداد ۱۴۰۳ جمع‌آوری شد. بدین منظور تعداد ۱۶۹ کسب‌وکار از استان آذربایجان شرقی، ۷۷ کسب‌وکار از استان اصفهان، ۴۷ کسب‌وکار از شهر قم، ۳۲ کسب‌وکار از شهر کاشان، ۳۲ کسب‌وکار از استان خراسان رضوی، ۱۰ کسب‌وکار از استان خراسان شمالی، ۱۴ کسب‌وکار از نائین و ۱۰ کسب‌وکار از یزد بودند. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه‌های استاندارد پژوهش‌های معتبر از نظر زمان انجام پژوهش و میزان ارجاع دهی استفاده شد. همچنین، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی از طریق تجربه و نظرهای خبرگان علم مدیریت استراتژیک، مورد توجه قرار گرفت. متغیر بهسازی استراتژی با ۷ سؤال از مطالعات (فانگ و همکاران، ۲۰۱۲)، متغیر اشتراک دانش با ۳ سؤال از مطالعات سپینا^۱ و همکاران (۲۰۲۰)، یادگیری استراتژیک ۱۰ سؤال از مطالعه کنی (۲۰۰۶) و متغیر عملکرد کسب‌وکار با ۴ پرسش از مطالعه پراجوجو و همکاران (۲۰۱۶) سنجیده شده‌اند. روایی سازه‌های و معناداری بار عاملی سؤالات مربوط به متغیرهای پژوهش به شیوه تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس مدنظر قرار گرفت. نتایج مرتبط با این موضوع در جدول ۱، ارائه شده است. همچنین، انسجام درونی ابزار پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد. نتایج آن در جدول ۲، گزارش شده است. طیف سنجش سنجش‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت پنج‌تایی و در محدوده ۰=کاملاً مخالف تا ۵=کاملاً موافق قرار داده شد. جامعه آماری پژوهش شامل کسب‌وکارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش دستبافت هستند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه نامحدود، ۳۸۵ محاسبه گردید که ۳۹۱ پرسشنامه مورد تأیید و تحلیل قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌ها، تحلیل همبستگی پیرسون مدنظر بود و از روش معادله ساختاری برای بررسی برازش استفاده شده است. تحلیل‌ها داده‌ها نیز با نرم‌افزار آموس ۲۱۹ انجام گرفت.

نتایج

همبستگی متغیرها با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از آزمودنی‌های بیان شده و با آزمون پیرسون، بررسی شد. ضمن این‌که آماره‌ها پژوهش مانند میانگین و انحراف معیار متغیرها نیز در جدول ۱، قابل مشاهده است.

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

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

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود رابطه علی بین بهسازی استراتژیک با یادگیری استراتژیک، عملکرد کسب‌وکار و اشتراک دانش به ترتیب برابر با ۰/۵۳۸، ۰/۵۹۵ و ۰/۵۸۳ است که هر سه مورد بیان شده در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد معنادار هستند. رابطه بین یادگیری استراتژیک با عملکرد کسب‌وکار و اشتراک دانش نیز به ترتیب برابر با ۰/۶۳۸ و ۰/۶۶۰ است که در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار هستند. رابطه علی اشتراک دانش با عملکرد کسب‌وکار نیز معنادار است. میانگین به دست آمده نیز نشان می‌دهد بیشینه مقدار مربوط به عملکرد کسب‌وکار و کمینه مقدار مربوط به یادگیری استراتژیک است.

^۱. Seepana

^۲. AMOS 19

آزمون مدل و فرضیه‌ها

قبل از برازش مدل پژوهش، مدل‌های اندازه‌گیری با مدنظر قرار دادن تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس، مورد تحلیل قرار گرفتند که مقادیر آن برای مدل تحلیل عاملی کلی در جدول ۲، ارائه شده است. در ابتدا، هریک از مدل‌های اندازه‌گیری به صورت جداگانه بررسی شدند و سپس مدل اندازه‌گیری کلی بررسی شد. با توجه به این که در مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش یافته، بارهای عاملی معنادار بودند، هیچ کدام از پرسش‌ها کنار گذاشته نشدند و در آخر هم ۲۴ گویه تحلیل شدند. نتایج مباحث بیان شده در جدول ۳ ارائه شده که برازش را مطلوب نشان می‌دهد.

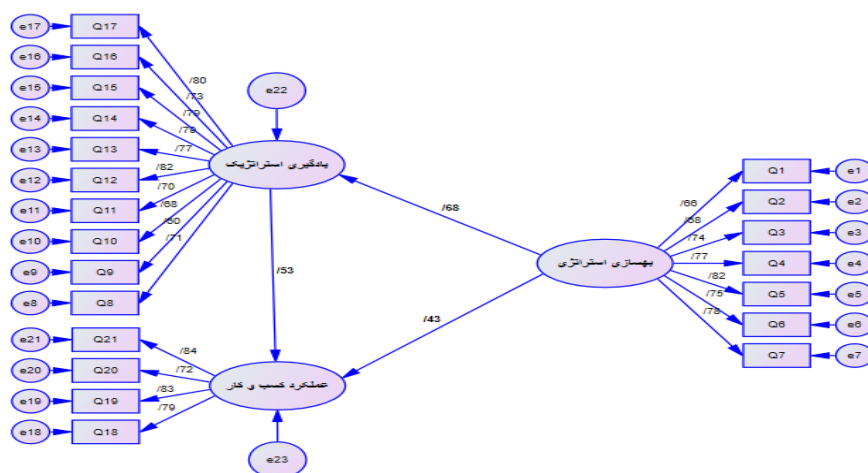
جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه

متغیر	پرسش	بار	معناداری	نتیجه
بهسازی استراتژی	بهبود در بخش تحقیق و توسعه	۰/۶۶۸	۰/۰۰۰	معنادار
	بهبود در استراتژی‌های بازاریابی	۰/۶۸۵	۰/۰۰۰	معنادار
	بهبود در استراتژی‌های مالی	۰/۷۴۸	۰/۰۰۰	معنادار
	بهبود در استراتژی‌های محصول	۰/۷۶۵	۰/۰۰۰	معنادار
	بهبود در استراتژی‌های تولید	۰/۸۲۱	۰/۰۰۰	معنادار
	بهبود در سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار	۰/۷۴۴	۰/۰۰۰	معنادار
	بهبود در هزینه‌های غیر تولید	۰/۷۷۴	۰/۰۰۰	معنادار
یادگیری استراتژیک	توجه به تغییرات محیطی	۰/۷۹۴	۰/۰۰۰	معنادار
	توجه به تغییرات داخلی	۰/۷۸۹	۰/۰۰۰	معنادار
	پردازش مداوم اطلاعات داخلی و خارجی	۰/۷۳۳	۰/۰۰۰	معنادار
	توجه به مؤلفه‌های تأثیرگذار در عملکرد	۰/۷۹۶	۰/۰۰۰	معنادار
	توجه به مؤلفه‌های ایجاد مزیت رقابتی	۰/۷۷۱	۰/۰۰۰	معنادار
	پردازش مداوم اطلاعات استراتژیک	۰/۸۲۲	۰/۰۰۰	معنادار
	بازسازی استراتژی‌ها با توجه به اطلاعات	۰/۶۹۸	۰/۰۰۰	معنادار
	توجه به هنجارها	۰/۶۸۶	۰/۰۰۰	معنادار
	توجه به رویه‌ها	۰/۶۰۶	۰/۰۰۰	معنادار
	توجه به اهداف سازمان	۰/۷۰۷	۰/۰۰۰	معنادار
عملکرد کسب‌وکار	رشد	۰/۷۸۴	۰/۰۰۰	معنادار
	سودآوری	۰/۸۴۳	۰/۰۰۰	معنادار
	سهم بازار	۰/۷۱۵	۰/۰۰۰	معنادار
	بهره‌وری	۰/۸۳۹	۰/۰۰۰	معنادار
اشتراک دانش	وجود قوانین در جهت اشتراک اطلاعات	۰/۷۴۸	۰/۰۰۰	معنادار
	وجود هنجارهای سازمان برای اشتراک اطلاعات	۰/۷۹۰	۰/۰۰۰	معنادار
	وجود بودجه برای تشویق در جهت اشتراک اطلاعات	۰/۸۰۰	۰/۰۰۰	معنادار

شاخص‌های برازش مدل، نشان‌دهنده برازش مطلوب آن به داده‌های پژوهش بوده که در جدول ۲، نشان داده شده است. تمام شاخص‌های برازش الگوی اصلی، از نقاط برش گذشته مطلوب‌تر هستند که حاکی از برازش رضایتمند هستند.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

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



شکل ۲. الگوی معادله ساختاری

در مدل برازش یافته تمام تأثیرات مستقیم در سطح اطمینان ۰/۹۵ مثبت و معنادار هستند ($p < 0/05$, $t > 1/96$) و برای آزمون دو شاخص p -value و t -value استفاده شد. شرط معناداری این است که مقدار شاخص اول برای رابطه کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص بعدی خارج از حد $\pm 1/96$ باشد. همان‌گونه که در جدول ۴ و همچنین شکل ۲، قابل‌رؤیت است ضریب اثر متغیر بهسازی استراتژیک بر یادگیری استراتژیک و عملکرد کسب و کار برابر با ۰/۶۸ و ۰/۴۳ است که با توجه به دو شاخص مدنظر برای هر دو رابطه از ۰/۰۵ کمتر و خارج از حد $\pm 1/96$ می‌باشند، به این ترتیب دو فرضیه تأیید می‌شوند. همچنین اثر یادگیری استراتژیک بر عملکرد کسب و کار برابر با ۰/۵۳ است که مقدار دو شاخص برای این ضریب نیز در بازه مطلوب قرار دارند، پس می‌توان گفت که این فرضیه نیز مورد تأیید است.

جدول ۴. نتایج مرتبط با آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	سطح معنادار	معناداری	خطا	ضریب	نتیجه / فرضیه
تأیید	۰/۰۰۰	۷/۰۳۴	۰/۱۱۹	۰/۶۸۲	۱. بهسازی استراتژی ← یادگیری استراتژیک
تأیید	۰/۰۰۰	۴/۹۴۹	۰/۰۹۴	۰/۴۳۲	۲. بهسازی استراتژی ← عملکرد کسب‌وکار
تأیید	۰/۰۰۰	۶/۲۰۵	۰/۰۷۴	۰/۵۲۸	۳. یادگیری استراتژیک ← عملکرد کسب‌وکار

در بررسی نقش میانجی‌گری یادگیری استراتژیک روش بوت استرپ استفاده شد. بر اساس تحلیل انجام‌شده اثر غیرمستقیم بهسازی استراتژیک بر عملکرد کسب‌وکار از طریق یادگیری استراتژیک ($\beta=0.360, p<0.05$) معنادار است. جدول ۵، حاکی از نتیجه میانجی‌گری است.

جدول ۵. نقش میانجی یادگیری استراتژیک

شماره فرضیه	β	p- value	Lower pc	Upper pc	Result
۴	۰/۳۶۰	۰/۰۱	۰/۱۵۳	۰/۷۲۹	Support

آزمون تعدیل‌گری

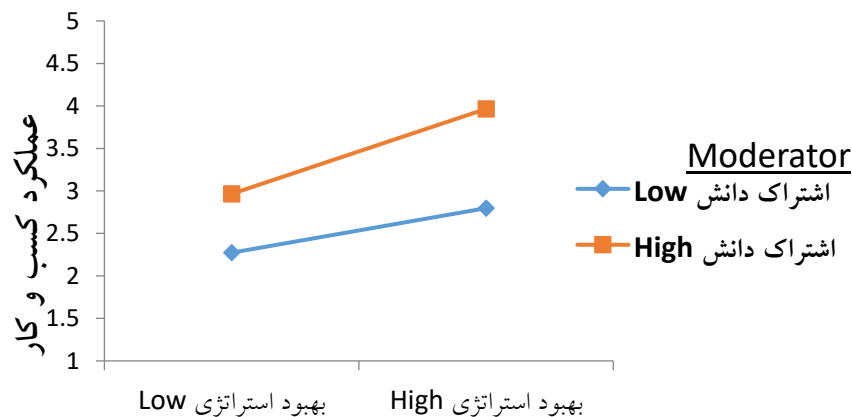
برای بررسی نقش تعدیل‌گری اشتراک دانش از رگرسیون تعدیل‌شده استفاده شد. جدول ۶، نشان‌دهنده نتایج رگرسیون تعدیل‌شده است. مدل‌های مدنظر (۱ و ۳) نشان‌دهنده اثر بهسازی استراتژی و اشتراک دانش به‌عنوان متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر بر عملکرد کسب‌وکار و یادگیری استراتژیک است. مدل‌های ۲ و ۴ نیز اثر تعدیل‌گر اشتراک دانش را نشان می‌دهند. نتایج نشان می‌دهند اشتراک دانش اثر تعدیل‌گری مثبتی در رابطه بین بهسازی استراتژیک و عملکرد کسب‌وکار ($\beta=0.127, p<0.05$) و همچنین، بهسازی استراتژیک و یادگیری استراتژیک ($\beta=0.108, p<0.01$) دارد؛ بنابراین فرضیه‌های تعدیل‌گری مورد تأیید قرار می‌گیرد ($\Delta R^2 \text{ model1} = 0.012, \Delta R^2 \text{ model2} = 0.009$).

جدول ۶. نتایج تحلیل تعدیل‌گر اشتراک دانش

متغیر وابسته: یادگیری استراتژیک		متغیر وابسته: عملکرد کسب‌وکار		
مدل ۴	مدل ۳	مدل ۲	مدل ۱	
-	-	-	-	متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر
۰/۳۵۳**	۰/۳۴۶**	۰/۳۵۶**	۰/۳۶۵**	بهسازی استراتژیک
۰/۴۸۹**	۰/۵۴۶**	۰/۴۹۶**	۰/۴۲۹**	اشتراک دانش
	-		-	متغیر تعاملی
۰/۱۰۸*	-	۰/۱۲۷*	-	بهسازی استراتژیک* اشتراک دانش
۰/۶۸۶	۰/۶۷۷	۰/۵۴۵	۰/۵۳۳	R^2
۰/۰۰۹*	۰/۶۷۷**	۰/۰۱۲*	۰/۵۳۲	ΔR^2

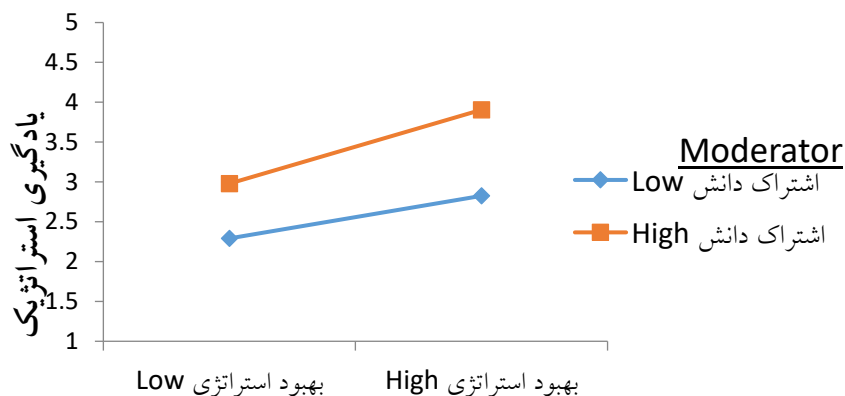
Note: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

همچنین نمودار ۳، نقش تعدیل‌گری اشتراک دانش را در رابطه علی بین بهسازی استراتژیک و عملکرد کسب‌وکار نشان می‌دهد. همان‌طور که دیده می‌شود با افزایش اشتراک دانش اثر مثبت بهسازی استراتژیک بر عملکرد کسب‌وکار افزایش می‌یابد.



نمودار ۳. نقش تعدیل اشتراک دانش در رابطه بهسازی استراتژیک و عملکرد کسب‌وکار

نمودار ۴، نقش تعدیل‌گری اشتراک دانش را در رابطه علی بین بهسازی استراتژی و یادگیری استراتژیک نشان می‌دهد؛ که با افزایش اشتراک دانش اثر مثبت بهسازی استراتژی نیز بر یادگیری استراتژیک افزایش می‌یابد.



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

۵. بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر بهسازی استراتژی بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی فرش دستباف ایران با نقش میانجی‌گری یادگیری استراتژیک و نقش تعدیل‌گر اشتراک دانش بود. به‌طورکلی، در این پژوهش شش فرضیه تدوین شد و از داده‌های جمع‌آوری‌شده از کسب‌وکارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش ایران استفاده شد. این پژوهش از دو طریق به بسط ادبیات حوزه در کسب‌وکارها و استراتژی کمک می‌کند. نخست این‌که نشان می‌دهد تعادل بین تغییر و تداوم در استراتژی‌های کسب‌وکارهای خانوادگی می‌تواند مدنظر مدیران کسب‌وکار باشد. دوم این‌که کسب‌وکارهای خانوادگی می‌توانند با مدنظر داشتن تغییرات محیطی و مطابقت دادن منابع درونی با نقاط کلیدی موفقیت بیرونی، به دنبال عملکرد بهتر برآیند.

همان‌طور که دیده شد فرضیه اول پژوهش مبنی بر تأثیر بهسازی استراتژی بر عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی فعال در

صنعت فرش دستبافت ایران بود که مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد توجه به نقاط کلیدی موفقیت که در حال تغییر است، توان این را دارد که بر عملکرد کسب و کارهای خانوادگی تأثیر مهمی داشته باشد. نتایج حاصل شده هم‌راستا با مطالعات (کریم‌ن و همکاران، ۲۰۱۴؛ فانگ و همکاران، ۲۰۲۳؛ کونزیچ و همکاران، ۲۰۱۷) است.

تأیید فرضیه دوم نشان داد بهسازی استراتژی بر یادگیری استراتژیک کسب و کارهای خانوادگی تأثیر معنی‌داری دارد. نتیجه این فرضیه نشان داد در کسب و کارهای خانوادگی فعال در صنعت فرش دستبافت ایران با توجه به سیر گذر تاریخی، کسب و کارها با توجه به خواست محیط و توجه به منابع سازمانی به‌گونه‌ای، باعث ایجاد یادگیری استراتژیک شده‌اند؛ و سازمان‌ها از تجربه بهسازی استراتژی‌ها در مسیر یادگیری قدم برداشته‌اند. با توجه به تعریف بهسازی استراتژی نتیجه می‌گیریم که توجه مداوم به تغییرات محیطی و همسوسازی منابع با تغییرات، رفته‌رفته یادگیری استراتژیک را در کسب و کارها بیشتر خواهد کرد. نتایج این فرضیه همسو و هم‌راستا با مطالعات (پیترز-گونزالز، ۲۰۰۶؛ کریم‌ن و پاتل، ۲۰۱۱) است.

فرضیه سوم پژوهش حاضر نشان‌دهنده تأثیر یادگیری استراتژیک بر عملکرد کسب و کارهای خانوادگی است که مورد تأیید قرار گرفت. نتایج به‌دست‌آمده هم‌راستا با مطالعات (مکادم و همکاران، ۲۰۲۳؛ فانگ و همکاران، ۲۰۲۱؛ زلوگر، ۲۰۱۷) است که همه بر تأثیرگذاری یادگیری در عملکرد کسب و کارها تأکید دارند. با توجه به نتیجه حاصله باید گفت که کسب و کارهای خانوادگی با گذر زمان و تجربه‌ای که به دست می‌آورند به نقاط کلیدی استراتژیک تأثیرگذار در صنعت می‌رسند و یادگیری اصلی‌ترین اهرمی است که می‌تواند بهترین عملکرد را به دنبال داشته و حفظ کند و سازمان را از خطاهای احتمالی جدا کند. کسب و کارهای خانوادگی باگذشت زمان به استراتژی‌های منحصربه‌فردی دست می‌یابند که این استراتژی‌ها مختص و شخصی‌سازی شده، برای رسیدن به نقاط کلیدی موفقیت در یک صنعت هستند.

فرضیه چهارم حاکی از نقش واسطه یادگیری استراتژیک در رابطه بین بهسازی استراتژی و عملکرد است که مورد تأیید قرار گرفت. مطابق نتیجه آزمون این فرضیه، درمی‌یابیم کسب و کارهای خانوادگی در طول عمر خود به استراتژی‌های منحصربه‌فردی دست می‌یابند که این استراتژی‌ها اصل اساسی برای رسیدن به نقاط کلیدی موفقیت در یک صنعت محسوب می‌شوند. این استراتژی‌های بهسازی شده از طریق یادگیری استراتژیک بین نسل‌ها تداوم پیدا می‌کنند و باگذشت زمان بهتر می‌شوند تا بر عملکرد کسب و کار خانوادگی تأثیر بگذارند. این در حالی است که مطالعات نشان می‌دهند با گذر زمان و طی نسل‌های متمادی، نقاط کلیدی جدیدی برای مدیران کسب و کارهای خانوادگی نمایان می‌شود که برای رسیدن به این نقاط مهم باید استراتژی‌های خود را تغییر دهند و طی فرآیند یادگیری استراتژیک، این نقاط به نسل دیگر انتقال یافته و عملکرد را تحت تأثیر قرار دهند. نتایج به‌دست‌آمده از فرضیه چهارم پژوهش با مطالعات (میلر و همکاران، ۲۰۱۹؛ زلوگر، ۲۰۱۷) هم‌سو است.

فرضیه پنجم، فرضیه تعدیل‌گری پژوهش مبنی بر نقش تعدیل‌گر اشتراک دانش در رابطه بین بهسازی استراتژی و عملکرد کسب و کارهای خانوادگی است که در قالب دو فرضیه پنجم مطرح شده است. این موضوع را مطالعات (کارند و ایرلند، ۲۰۱۳؛ سیرمون و هیت، ۲۰۰۳) تأیید می‌کنند. در این مسیر، دانش استراتژیکی که هر مدیر کسب و کار خانوادگی در طول زمان کسب می‌کند، با نسل‌های بعدی به اشتراک گذاشته شده و منجر به توسعه استراتژی‌های بهتر، با تأکید بر نقاط موفقیت، می‌گردد. این فرایند درنهایت، به بهبود عملکرد کسب و کارهای خانوادگی کمک می‌کند. علاوه بر این، اشتراک دانش، باعث اشاعه دارایی‌های استراتژیک بین نسل‌ها شده و پایگاه دانش و مزیت رقابتی کسب و کار را غنی‌تر می‌سازد، درنتیجه عملکرد کلی کسب و کار بهبود پیدا می‌کند.

فرضیه ششم و نهمی پژوهش بر نقش تعدیل‌گر اشتراک دانش در رابطه بین بهسازی استراتژیک و یادگیری استراتژیک کسب و کارهای خانوادگی تأکید دارد که تأیید شد. این موضوع، نتایج مطالعات (روبرتز، ۲۰۱۵؛ کریم‌ن و پاتل، ۲۰۱۲؛ چو و همکاران، ۲۰۱۵) را تأیید می‌کند. به بیان دیگر به‌منظور فعال کردن نقش دانش، به اشتراک‌گذاری دانش از طریق تعامل و یادگیری استراتژیک مدیران در کسب و کارهای خانوادگی مهم جلوه می‌کند و بهسازی‌های استراتژی که مدیران در کسب و کارهای خانوادگی انجام می‌دهند با به اشتراک‌گذاری دانش حاصل از این کار در یادگیری استراتژیک، تأثیر فراینده خواهد داشت.

به این ترتیب پژوهش حاضر با تکیه بر نظریه رفتاری کسب و کار، نشان می‌دهد که شرکت‌های خانوادگی در پابندی به

استراتژی خود پایدارتر هستند. بنابراین، شرکت‌های خانوادگی که توسط نسل مؤسس یا با عضوی از خانواده به‌عنوان مدیر کسب‌وکار کنترل می‌شوند، در مسیر استراتژی‌های بهبودیافته، بهتر عمل می‌کنند و بهسازی استراتژیک در گذر زمان باعث بهبود عملکرد کسب‌وکارهای خانوادگی می‌شوند. از نظر تئوریک هم مشخص است که تداوم کنترل خانواده در طول نسل‌ها توسط خانواده ارزشمند است و اینکه هر نسلی کسب‌وکار را در وضعیت بهتری به کسب‌وکار دیگر ارائه دهد، در کسب‌وکارهای خانوادگی مهم جلوه می‌کند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده باید اشاره کرد که در کسب‌وکارهای خانوادگی، مدیران این کسب‌وکارها باید همیشه در حال تحلیل محیط با روش‌های استراتژیک باشند تا بتواند تغییرات و نقاط کلیدی موفقیت را تشخیص داده و منابع کسب‌وکار را به سمت رسیدن به این نقاط سوق دهند. ابزارهایی مانند پستل، ماتریس سوات، سناریونویسی و تحلیل نیروهای رقابتی پورتر می‌توانند در تحلیل محیط به‌منظور شناخت نقاط کلیدی موفقیت مهم باشند تا مدیران تغییرات را شناخته و آن‌ها را در مسیر بهبود استراتژی‌ها به کار ببندند و عملکرد کسب‌وکار را بهبود بخشند. همچنین، باید گفت استراتژی‌های بهبودیافته حتماً به نسل دیگر کسب‌وکار خانوادگی انتقال می‌یابد تا یادگیری استراتژیک در این کسب‌وکارها مدنظر قرار گیرند و به‌واسطه این یادگیری استراتژیک، عملکرد تحت تأثیر قرار داده شود. این در حالی است که مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی باید بتوانند نقاط کلیدی تمامی اعصار تاریخ صنعت را به نسل بعدی انتقال دهند تا عملکرد بهتری در نتیجه یادگیری بین نسلی حاصل شود. در رابطه با اشتراک دانش در کسب‌وکارهای خانوادگی باید توصیه شود که کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل وجود روابط عاطفی بین اعضا از نظر فرهنگی بسیار مهم هستند، به همین دلیل ایجاد فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش در کسب‌وکارهای خانوادگی بسیار کاربردی عمل می‌کند. علاوه بر این، بررسی مجدد روش‌های یادگیری در این کسب‌وکارها مهم هستند. همچنین، ایجاد یک کتابخانه دانش به‌منظور جمع‌آوری و به اشتراک‌گذاری دانش در کسب‌وکارهای خانوادگی ارزشمند جلوه می‌نماید.

در رابطه با محدودیت پژوهش باید گفت کسب‌وکارهای خانوادگی خصوصی کوچک و متوسط فعال در صنعت فرش دستبافت، مدنظر این پژوهش بوده و قابل‌تعمیم برای دیگر سازمان‌ها نیست. مطالعات آتی در حوزه این تحقیق می‌تواند سازمان‌های بزرگ و بسترهای دیگر را مدنظر قرار دهند که توان این را دارد که نتایج جالبی را حاصل کند. علاوه بر این، نقش متغیرهای دیگر به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر و میانجی مثل فرهنگ‌سازمانی نیز نتایج جالب‌توجهی به بار خواهد آورد.

تقدیر و تشکر

مقاله حاضر تحت حمایت مالی شرکت شهرک‌های صنعتی آذربایجان شرقی است. بدین‌وسیله نویسندگان این پژوهش از حمایت این سازمان کمال قدردانی را دارند.

منابع

دانش گر، احمد (۱۳۹۰) فرهنگ جامع فرش یادواره (دانشنامه ایران)، جلد ۱ و ۲. (چاپ اول). تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات یادواره اسدی.

راغبی، محمد؛ یزدانی، ناصر. (۱۴۰۱). تأثیر ابعاد تمرکز استراتژیک بر سرمایه رابطه‌ای در شرکت‌های خانوادگی و غیر خانوادگی بورس اوراق بهادار تهران. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، ۱۹(۲۰)، ۷۲-۵۱.

<https://doi.org/10.22070/cs.2023.17667.1305>

رحیم نیا، فریبرز؛ خوراکیان، علیرضا؛ قادری، فرشاد. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر استراتژی‌های نوآوری بر عملکرد کسب‌وکارهای صادراتی. نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، ۱(۳)، ۲۲-۱.

<https://doi.org/10.22034/jiba.2019.7587>

- شوندی، زهرا؛ مزروعی نصرآبادی، اسماعیل. (۱۳۹۹). طراحی مدلی برای محرک‌های همکاری - رقابت (نمونه پژوهش: هنر- صنعت فرش دست‌باف ایران). مدیریت بازرگانی، ۱۲(۲)، ۳۷۷-۳۵۷.
<https://doi.org/10.22059/jibm.2019.285885.3586>
- مباشری شیر، اسماء؛ اصغری لغمجانی، صادق. (۱۴۰۰). تحلیل آثار تولید فرش دست‌باف بر معیشت خانوارهای روستایی شهرستان فسا. برنامه‌ریزی فضایی، ۱۱(۳)، ۴۳-۲۵.
<https://doi.org/10.22108/sppl.2020.118794.1416>
- یزدانی، ناصر. (۱۳۹۹). بررسی و اعتبارسنجی الگوی تبلیغات الکترونیک فرش در تهران. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، ۱۱(۴)، ۳۳-۴۶.
https://cs.shahed.ac.ir/article_2271.html?lang=fa
- Alam, M., & Subrahmanyam, S. (2007). *Indo-Persian travels in the age of discoveries, 1400-1800*. Cambridge University Press.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British journal of management*, 20, S9-S24.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- Arzubiaga, U., De Massis, A., Kammerlander, N., & Hoy, F. (2022). Knowledge management in family firms: opening the black box and suggestions for future research. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 269-290. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-924>
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955. <https://doi.org/10.1177/014920632110216>
- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management decision*, 43(5), 761-771. <https://doi.org/10.1108/00251740510597761>
- Bier, C. (1998). Art: crafts, technology, and material culture. *Iranian Studies*, 31(3-4), 349-359.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Non-family Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Non-family Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>
- Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. (2014). Nonfamily Managers, Family Firms, and the Winner's Curse: The Influence of Noneconomic Goals and Bounded Rationality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1-25. <https://doi.org/10.1111/etap.12014>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Kellermanns, F., & Wu, Z. (2011). Family involvement and new venture debt financing. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 472-488. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.11.002>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x>
- Cunningham, J., Seaman, C., & McGuire, D. (2016). Knowledge sharing in small family firms: A leadership perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 34-46. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.10.002>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2, No. 4, pp. 169-187). <https://doi.org/10.1002/bs.3830040202>

- Daneshgar, A (2010) The comprehensive dictionary of memory carpets (Encyclopedia of Iran), Volumes 1 and 2. (1st edition). Tehran: Asadi Yadvareh Printing and Publishing Institute. **(in Persian)**.
- Demir, F., Kim, S. M., Current, N., & Jahnke, I. (2019). Strategic improvement planning in schools: A sociotechnical approach for understanding current practices and design recommendations. *Management in Education*, 33(4), 166-180. <https://doi.org/10.1177/0892020619847681>
- Demirbas, D. (2005). Kaizen Philosophy In A Modern-Day Business. <https://doi.org/10.26650/B/SS05.2019.001>
- Deputy of Small Industries, Qom Province Industrial Towns Company. (2015). Third year report of Qom Handmade Carpet Business Cluster. **(in Persian)**.
- Dotsika, F., & Patrick, K. (2006). Towards the new generation of web knowledge. *VINE*, 36(4), 406-422. <https://doi.org/10.1108/03055720610716665>.
- Duhaime, I. M., Hitt, M. A., & Lyles, M. A. (Eds.). (2021). Strategic management: State of the field and its future. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.001.0001>.
- Fang, H. "Chevy," Chrisman, J. J., & Holt, D. T. (2021). Strategic Persistence in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 931–950. <https://doi.org/10.1177/10422587211001806>.
- Fang, H. C., Chrisman, J. J., Memili, E., & Yang, Z. (2023). Dominant Strategy in Related Diversification and Family Business. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2023, No. 1, p. 15443). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.15443abstract>.
- Furr, N. R., & Eisenhardt, K. M. (2021). Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. *Journal of Management*, 47(7), 1915-1935. <https://doi.org/10.1177/01492063211011760>.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2017). Toward a theory of using history authentically: Historicizing in the Carlsberg Group. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 657-697. <https://doi.org/10.1177/0001839217692535>.
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization*, 13(4), 353-368. <https://doi.org/10.1108/09696470610667733>.
- Koji, K., Adhikary, B. K., & Tram, L. (2020). Corporate governance and firm performance: A comparative analysis between listed family and non-family firms in Japan. *Journal of risk and financial management*, 13(9), 215. <https://doi.org/10.3390/jrfm13090215>.
- Konecki, K. T. (2018) 'Classic Grounded Theory—The Latest Version: Interpretation of Classic Grounded Theory as a Meta-Theory for Research', *Symbolic Interaction*, 41(4), pp. 547–564. doi: 10.1002/symb.361. <https://doi.org/10.1002/symb.361>.
- Kunisch, S., Bartunek, J. M., Mueller, J., & Huy, Q. N. (2017). Time in strategic change research. *Academy of Management Annals*, 11(2), 1005-1064. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0133>.
- Lee, Y. L. A., Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Sharma, P. (2020). Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1987-2006. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0309>.
- Lin, W. B. (2013). Research on knowledge sharing and interpersonal relationships: empirical study of family firms and non-family firms. *Quality & quantity*, 47(1), 151-166. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2023-0038>.

- McAdam, M., Clinton, E., Hamilton, E., & Gartner, W. B. (2023). Learning in a family business through intermarriage: a rhetorical history perspective. *Family Business Review*, 36(1), 63-83.
<https://doi.org/10.1177/089448652312245>.
- McAdam, M., Clinton, E., Hamilton, E., & Gartner, W. B. (2023). Learning in a family business through intermarriage: a rhetorical history perspective. *Family Business Review*, 36(1), 63-83.
<https://doi.org/10.1177/08944865231224506>.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of corporate finance*, 13(5), 829-858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>.
- Miller, K. D., Gomes, E., & Lehman, D. W. (2019). Strategy restoration. *Long Range Planning*, 52(5), 101855. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.10.005>.
- Moallem, M. (2018). *Persian Carpets: The Nation as a Transnational Commodity*. Routledge.
<https://www.routledge.com/Persian-Carpets-The-Nation-as-a-Transnational>.
- Mobasheri Shiri, A. and Asghari Lafmejani, S. (2021). Analysis of the effects of handmade carpet production on the livelihood of rural households in Fasa County. *Spatial Planning*, 11(3), 25-43.
doi: <https://doi.org/10.22108/sppl.2020.118794.1416>.
- Moon, H., & Ruona, W. (2015). Towards a deeper understanding of strategic learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 657-674. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0139>.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International journal of production Economics*, 171, 241-249.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>.
- Raghebi, M., & Yazdani, N. (2023). The Effect of Strategic Focus Dimensions on Relational Capital in Family and Non-Family Firms in the Tehran Stock ExChange. *Commercial Strategies*, 19(20), 51-72.
<https://doi.org/10.22070/cs.2023.17667.1305>. **(in Persian)**.
- Rahimnia, F., Khorakian, A., & Ghaderi, F. (2019). Investigating the effects of innovation strategies on export business performance with the moderating role of competition intensity. *Journal of International Business Administration*, 1(3), 1-22. <https://doi.org/10.22034/jiba.2019.7587>. **(in Persian)**.
- Roberts, N. (2015). Absorptive capacity, organizational antecedents, and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 68(11), 2426-2433. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.019>.
- Rumelt, R. P. (2012). Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic direction*, 28(8).
- Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57, 455-471. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00319-x>.
- Santos, P. H. A., & Martins, R. A. (2020, September). Continuous improvement programs and industry 4.0: Descriptive bibliometric analysis. In *International Conference on Quality Engineering and Management* (pp. 683-697). <https://publicacoes.riqual.org/icqem-20-683-697/>.
- Shavandi, Z., & Mazroui Nasrabadi, E. (2020). Designing a Model for Cooperation-competition Incentives (Case Study: Iranian Handmade Carpet Art-industry). *Journal of Business Management*, 12(2), 357-377.
<https://doi.org/10.22059/jibm.2019.285885.3586>. **(in Persian)**.
- Seepana, C., Paulraj, A., & Huq, F. A. (2020). The architecture of coopetition: Strategic intent, ambidextrous managers, and knowledge sharing. *Industrial Marketing Management*, 91, 100-113.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.012>.

- Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy–literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal*, 22(1), 75-119. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2012-0038>.
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of management*, 37(5), 1390-1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>.
- Sloan, J. (2019). *Learning to think strategically*. Routledge.
- Strategic Document for the Art of Iranian Carpet Industry, (2017). Ministry of Industry, Mines, and Trade. [In Persian]
- Suddaby, R., Israelsen, T., Bastien, F., Saylor, R., & Coraiola, D. (2023). Rhetorical history as institutional work. *Journal of Management Studies*, 60(1), 242-278. <https://doi.org/10.1111/joms.12860>.
- Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C. (2001). Understanding “Strategic Learning”: Linking organizational learning, knowledge management, and sense-making. *Organization Science*, 12(3), 331-345. https://doi.org/10.1007/1-4020-8000-X_25.
- Tiwari, S. P. (2022). Emerging Technologies: Factors Influencing Knowledge Sharing. *World Journal of Educational Research*. <https://doi.org/10.22158/wjer.v9n2p68>.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science*, 13(2), 179-190. <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00306-z>.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>.
- Yazdani, N. (2020). The Investigation and Validation of E-Advertising Model of Carpet in Tehran. *Commercial Strategies*, 11(4), 33-46. https://cs.shahed.ac.ir/article_2271.html?lang=fa. (in Persian).
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.1177/0971355718781240>.