



## Research Article



Vol. 30, No. 2, 2024, p. 1 - 43

**A Systematic Review on Conceptualizations of Preventing and Promoting Factors of Change in Family Organizations****T. Ebadi<sup>1</sup>, S. H. Kazemi<sup>2\*</sup>, H. Danaeefard<sup>3</sup>**

- 1- M.Sc. in Organization Development, Department of Public Administration, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
- 2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
- 3- Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

(\*- Corresponding Author Email: [H.kazemi@modares.ac.ir](mailto:H.kazemi@modares.ac.ir))

ORCID: 0000-0002-8458-3834

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82388.1431>

Received: 2023/05/13	<b>How to cite this article:</b> Ebadi, T.; Kazemi, S. H., & Danaeefard, H. (2024). A Systematic review of conceptualizations of change and the factors preventing and promoting change in family organizations. <i>Transformation Management Journal</i> , 30(2): 1-43. (in Persian with English abstract). <a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82388.1431">https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82388.1431</a>
Revised: 2023/11/09	
Accepted: 2024/01/31	
Available Online: 2024/01/31	

**1- INTRODUCTION**

Although family organizations are usually on the sidelines of management research, they play a significant role in local and international economies. Therefore, in the last few decades, studies have focused on the differences between these organizations and conventional ones. One of these areas of attention is researching survival and organizational changes in these organizations. Due to their dual identity (family on the one hand and business on the other), family organizations face different change

issues and have distinct characteristics that can prevent or promote changes.

## **2- THEORETICAL FRAMEWORK**

Previous research has addressed many issues and research questions about the different aspects of experiencing organizational change in family organizations. Specifically, the main research topics include the person-centered behaviors of the founders (such as their leadership style and entrepreneurial behaviors) alongside the specific features of these organizations (such as cultural differences). Another main focus of the literature has been explaining the distinct nature of family organizations, resulting in a middle-range theory about the dualistic nature of their identity, namely, the socioemotional wealth theory. Socioemotional wealth refers to financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty. However, what is lacking in the literature is a more comprehensive look at how family organizations experience organizational changes. To answer this question, secondary data analysis, i.e., how previous studies have conceptualized organizational changes and its promoting and preventing factors in family organizations, would be a suitable path.

## **3- METHODOLOGY**

The current study tried to answer the research question by systematically reviewing the literature from 2000 to 2020. Unlike traditional narrative review, systematic review is repeatable and transparent. It provides a structured and documented approach to the literature selection and review process to reduce review bias. We followed the procedures and recommendations of some authoritative articles to conduct this review. Accordingly, the first step was determining clear and specific questions at the beginning of the study: “What approaches and theories are used in the conceptualization of change in family organizations?” and “What are the factors that promote or prevent change

in family organizations?” The next step was doing an initial search and identifying related articles in 5 online databases (Google Scholar, Sage Publications, Science Direct, Taylor & Francis, and Wiley). We used two categories of keywords and logical operators (AND, OR) to perform the search. The search was conducted in September 2020 and only among sources published in English between 2000 and 2020. For the selection of articles, we set some inclusion and exclusion criteria, such as “the study should be empirical and being published in a peer-reviewed journal,” which were applied through software-aided control, referring to related sites, and reviewing the abstracts of the articles. By the end, 81 final articles were selected for this review. To extract data, we created an Excel file with columns related to the general characteristics of the articles and our research questions. During a back-and-forth process between the researchers, we negotiated and finally agreed upon the extracted information. Since the data and methods of the reviewed articles were heterogeneous, we combined the findings in this study qualitatively. To do so, the final articles were entered into ATLAS.ti (version 8) software for content analyzing and coding and their information was combined into three main themes: the approach or theory used for conceptualizing the change and its promoting and preventing factors.

#### **4- RESULTS & DISCUSSION**

This study was to summarize the findings of past studies and provide a more general picture of change and transformation in family organizations. Specifically, this research aimed to answer two main questions: “What approaches and theories are used in the conceptualization of change in family organizations?” and “What are the factors promoting and preventing change in family organizations?” Regarding the first question, the finding of this study is that change in family organizations is mainly conceptualized around five main perspectives: succession, entrepreneurship, sustainable business development, socio-emotional wealth, and organizational culture. As for the second question, reviewing articles shows that factors preventing and

promoting change in family organizations are not far from these topics. For example, one factor that drives change in family organizations is the existence of an entrepreneurial culture and the existence of an entrepreneurial leader and founder. Also, the existence of a suitable substitute and non-family expert staff are factors that lead to change. This means that change in family organizations mainly happens either through an internal factor (i.e., entrepreneurial culture) or an external factor (i.e., the presence of non-family experts). These two observations show two main strategies to facilitate change in family organizations that can be used by managers or change consultants. The same pattern is observed among preventing factors. The existence of non-professional managers, traditional attitudes towards organization management, and nepotism have been among the preventing factors. This means that if the organizational culture of a family organization is institutionalized in the form of anti-change norms such as nepotism or authoritarian leadership, it would be one of the biggest obstacles to change. In such a case, managers or change consultants can facilitate changes in these organizations by making cultural interventions such as organizational confrontation meetings.

## **5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS**

By categorizing and combining theories/approaches to the conceptualization of change and its preventing and promoting factors in family organizations, this study paves the way for developing a change management model in family organizations. For this purpose, this study has categorized all the obtained preventing and promoting factors into five capabilities: adaptability, human capital, generational transition, manager/s, and change management. This means that those factors that help to create these five capabilities are the promoting factors, and those that weaken these capabilities are the factors that prevent change in these organizations. Based on this classification, future studies can conduct research on how to measure and mature these capabilities in family organizations and provide a model for promoting and successfully managing changes in family organizations.

---

**Keywords:** Family Organizations, Change Management, Organizational Change, Systematic Review.

## مرور نظام‌مند مفهوم‌پردازی‌ها و عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی

طاهره عبادی

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

سیدحسین کاظمی\*

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

حسن دانایی‌فرد

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82388.1431>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

به‌رغم اینکه معمولاً سازمان‌های خانوادگی در حاشیه پژوهش‌های مدیریت قرار گرفته‌اند، نقش بزرگی در اقتصادهای محلی و بین‌المللی دارند. از این رو در چند دهه اخیر توجه پژوهشی گسترده‌ای به تمایزات این سازمان‌ها با سازمان‌های متداول صورت گرفته است. یکی از این حوزه‌های مورد توجه، پژوهش در ماندگاری و تغییرات سازمانی در این سازمان‌ها است. سازمان‌های خانوادگی، به‌ویژه به سبب هویت دوگانه‌ای که دارند (خانواده از یک سو و کسب‌وکار از سوی دیگر)، با موضوعات تغییر متفاوتی روبرو می‌شوند. همچنین این سازمان‌ها ویژگی‌هایی متمایزی دارند که می‌تواند بازدارنده یا پیش‌برنده تغییرات در آن‌ها باشند. گرچه بسیاری از این موضوعات و عوامل در مطالعات پیشین مورد بررسی قرار گرفته‌اند، اما پراکندگی آن‌ها مانع از بهره‌برداری عملی و نظری‌شان شده است. بدین روی این مطالعه با استفاده از مرور نظام‌مند (۲۰۰۰-۲۰۲۰)، به بررسی شیوه‌های مختلف مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی و همچنین عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد سازمان‌های خانوادگی، تغییر را عمدتاً در موضوعات جانشینی، کارآفرینی، پایداری و ثروت عاطفی و اجتماعی می‌بینند و عمده عوامل پیش‌برنده و بازدارنده تغییر در آن‌ها نیز با محوریت این موضوعات در قالب پنج قابلیت انطباقی، سرمایه انسانی، گذار نسلی، مدیریتی و مدیریت تغییر متجلی می‌شوند.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان‌های خانوادگی، مدیریت تغییر، تغییر سازمانی، مرور نظام‌مند.

[h.kazemi@modares.ac.ir](mailto:h.kazemi@modares.ac.ir)

\* نویسنده مسئول:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۱

صفحات: ۱-۴۳

## مقدمه

از دهه ۱۹۶۰ به بعد پیشینه پژوهشی رو به رشدی در رابطه با کسب و کارهای خانوادگی پدیدار شده است. توجه ویژه به این سازمان‌ها برای اولین بار در ایالات متحده و از سوی دانشگاه‌ها، خبرگان کسب و کار و صنایع خدماتی صورت گرفت (Gilding, 2000). یکی از علل متداولی که برای توجه پژوهشی به سازمان‌های خانوادگی برمی‌شمارند، سهم در حال رشد و قابل توجه این کسب و کارها و مشاغل آن‌ها در اقتصاد جهان است (Littunen, 2003). آمارها نشان می‌دهد بیش از نیمی از تولید ناخالص ملی و دوسوم از کل مشاغل در سراسر جهان را سازمان‌های خانوادگی تشکیل می‌دهند (King et al., 2022; Flynn & Duesing, 2020).

پیشینه پژوهشی شکل گرفته مشحون از شناسایی و معرفی ویژگی‌های متمایز این سازمان‌ها نسبت به سایر سازمان‌هاست. برخی از این ویژگی‌های متمایز عبارتند از فرآیندهای متفاوت تصمیم‌گیری، اهمیت ثروت اجتماعی-عاطفی<sup>۱</sup>، دوره تصدی بلندمدت بنیان‌گذار و مدیرعامل، همپوشانی نقش‌های مدیریت و مالکیت، پویایی پیچیده و افق‌های زمانی بلندمدت و فراوانی رفتارهای کارآفرینانه (Berrone et al., 2012; Cucculelli & Bettinelli, 2016). ریشه همه این ویژگی‌های متمایز، حضور همزمان دو هویت «کسب و کاری» و «خانوادگی» در این سازمان‌ها است. ادغام این دو حوزه هویتی ویژگی‌های مثبت و البته منفی منحصربه‌فردی برای این سازمان‌ها ایجاد می‌کند (Cater & Schwab, 2008). این هویت دوگانه از یک سو می‌تواند مزایا و فرصت‌هایی مانند فرهنگ سازمانی قوی، ارزش‌های مستحکم منحصربه‌فرد و ایجاد حس اصالت را برای اعضای سازمان به همراه داشته باشد (Giner & Ruiz, 2020). با این حال این تمایزات می‌تواند چالش‌ها و حتی آسیب‌پذیری‌هایی نیز به همراه داشته باشد. یکی از حوزه‌های تجلی این چالش‌ها و آسیب‌ها، مدیریت تغییر در این گونه سازمان‌هاست، به صورتی که بتواند مانع از اینرسی و رکود شود و پذیرش لازم برای تغییر در سه مرحله تشخیص، ایجاد آمادگی و پیاده‌سازی تغییر را ایجاد کنند (Herriau & Touchais, 2015).

دغدغه اخیر در خصوص مدیریت تغییر در این سازمان‌ها از آنجا برجسته‌تر می‌شود که به سبب شدت رقابت جهانی امروزی، چرخه‌های تجاری کوتاه‌مدت و نیروی کار متنوع، نقش تمایل به تغییر و ضرورت تغییر در موفقیت شرکت‌های خانوادگی اهمیت دوچندانی یافته است (Kellermanns &

<sup>۱</sup>. SEW: Sociemotional Wealth

(Eddleston, 2004). بدیهی است که اکثر بنگاه‌ها برای بقا در هنگامه تغییرات محیطی و استفاده از فرصت‌های پدیدآمده نیاز به تغییرات سازمانی دارند (Hatun et al., 2010). چنانکه گفته شد، سازمان‌های خانوادگی با سایر سازمان‌ها تمایز دارند. همچنین جمعیت کسب‌وکارهای خانوادگی نیز نوعاً ناهمگن است بدین معنا که بسیاری از آن‌ها به سبب شخصیت متفاوت بنیان‌گذاران و اعضای خانواده داستان، فرهنگ، ساختار و ویژگی‌های متمایزی حتی نسبت به سایر کسب‌وکارهای خانوادگی دارند (Antheaume et al., 2013; Neubauer, 2003). این ویژگی‌ها سبب می‌شود که مدیریت تغییر در سازمان‌های خانوادگی هم از رویکردهای متفاوتی نسبت به سایر سازمان‌ها فهم و مفهوم‌پردازی شود و هم متأثر از ویژگی‌های خاص این سازمان‌ها باشد که از یک‌سو می‌تواند پیش‌برنده و از سوی دیگر می‌تواند بازدارنده تغییرات سازمانی باشند.

برای نمونه، بسیاری از سازمان‌های خانوادگی در موضوع جانشینی بنیان‌گذار با تغییرات جدی سازمانی مواجه می‌شوند که چنین نگاهی به تغییرات سازمانی، متفاوت از سایر سازمان‌هاست (Sharma et al., 2001; War, 2011). بحث‌های مرتبط با جانشینی نظیر دوره تصدی بلندمدت بنیان‌گذار و چرخه‌های جانشینی نسل‌ها می‌تواند یکی از عوامل بازدارنده تغییر در این سازمان‌ها باشد که آن‌ها را در بحث انتخاب رهبران خیره و آموزش‌دیده و انتخاب به دور از تعصبات خانوادگی جانشینان با چالش مواجه می‌کند (Vago, 2004). یکی دیگر از موانع تغییرات در این سازمان‌ها فشارهای فرهنگی سنتی است. اکثر سازمان‌های خانوادگی درونگرا، تحت فشار سنت‌های خانوادگی، انعطاف‌ناپذیر و مقاوم در برابر تغییر هستند (Hall, Melin, & Nordqvist, 2001). این بدان معناست که بسیاری از این شرکت‌ها محافظه‌کار هستند و اغلب در سازگاری با شرایط رقابتی متغیر، ناتوان‌اند.

از سوی دیگر برخی ویژگی‌های سازمان‌های خانوادگی پیش‌برنده تغییرات سازمانی است. برای نمونه تغییر در سازمان‌های خانوادگی در بسیاری از مواقع حول رویکردهای ثروت‌آفرینی متفاوتی (مانند نظریه ثروت اجتماعی-عاطفی) یا فرهنگ کارآفرینی رایج در این سازمان‌ها مفهوم‌پردازی می‌شوند (برای نمونه Kotlar & Chrisman, 2019). از این منظر برخی ویژگی‌های بارز این سازمان‌ها می‌تواند پیش‌برنده تغییرات سازمانی باشند. برای نمونه سازمان‌های خانوادگی از حیث فرهنگی نسبت به سایر سازمان‌ها اخلاقی‌تر و مستعد رفتارهای اجتماعی بیشتر هستند (Van Gils et al., 2014). وجود حس مسئولیت اجتماعی منجر به نیت رفتاری مسئولانه‌تر و تغییر در شیوه‌های تجاری این‌گونه کسب‌وکارها می‌شود (Bernhard & Labaki, 2021). علاوه بر این، نوع دوستی اعضای خانواده، وفاداری و تعهد به رهبری را



تقویت می‌کند (Kellermanns & Eddleston, 2004) و این موضوع از طریق انسجام و استحکام پیوند بین اعضای خانواده، تمایل به جهت‌گیری‌های جمع‌گرایانه و تعاملات نوع‌دوستانه بین زنجیره اعضا این سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. این امر به‌نوبه خود می‌تواند تسهیلگر پذیرش و اجرای تغییرات سازمانی باشد (Ling et al., 2002). علت این است که پیوندهای خانوادگی می‌توانند برخی تعصبات را از بین ببرد و به اعضای خانواده انگیزه دهند تا خویشتن‌داری کنند و تأثیر اقدامات خود را بر سازمان در نظر بگیرند (Kellermanns & Eddleston, 2004). همچنین برخی از سازمان‌های خانوادگی به‌واسطه برخورداری از فرهنگ مشارکتی که سبب تقویت به‌کارگیری دانش در آن‌ها (از طریق ترکیب ایده‌ها، همفکری و حل مشکلات فی‌مابین) می‌شود، توان تجربه‌اندوژی و به‌عبارت‌دیگر، ظرفیت یادگیری بیشتری دارند (Chirico & Salvato, 2008; Chirico & Nordqvist, 2010) که این می‌تواند در زمینه مدیریت تغییر کمک شایانی به آن‌ها کند.

با توجه به ضرورت روزافزون اتخاذ تغییرات برای سازمان‌های خانوادگی، رهبران، سیاست‌گذاران و ذینفعان این سازمان‌ها برای طراحی و پیاده‌سازی این تغییرات، نیازمند شناخت بهتر سازمان‌هایشان و همچنین اطلاعات و راهکارهای مبتنی بر شواهد هستند؛ بنابراین با توجه به ویژگی‌های منحصربه‌فرد سازمان‌های خانوادگی و عوامل متعدد ویژه‌ای که می‌تواند بر مدیریت تغییر در این سازمان‌ها اثر بگذارد، احصا رویکردهای ناظر به مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی و شناسایی ویژگی‌های بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در این سازمان‌ها، می‌تواند سهم نظری و عملی بسزایی در پیشبرد مدیریت تغییر در این سازمان‌ها داشته باشد. با این حال به‌رغم اینکه پیشینه پژوهشی قابل‌توجهی در خصوص مدیریت تغییر در سازمان‌های خانوادگی وجود دارد تا کنون چنین چارچوبی از مطالعات انجام شده استخراج نشده است. برای پر کردن این خلأ پژوهشی، این مطالعه با انجام یک مرور نظام‌مند، ضمن شناسایی مدون مطالعات انجام‌شده در این حوزه و احصا ویژگی‌های عمومی و روش‌شناختی آن‌ها، درصدد استخراج و دسته‌بندی رویکردهای مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی و عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در این سازمان‌ها است.

برای حصول به این هدف، در ادامه ابتدا مرور پیشینه با تمرکز بر معرفی و شناسایی ویژگی‌های متمایز سازمان‌های خانوادگی و مدیریت تغییر در این سازمان‌ها انجام می‌شود. سپس ضمن بیان مشخصات روش‌شناختی مرور نظام‌مند انجام‌شده، یافته‌های این مطالعه در سه قسمت ویژگی‌های عمومی و روش‌شناختی مطالعات مرور شده، رویکردها و نظریه‌های مورد استفاده در مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های

خانوادگی و عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در این سازمان‌ها ارائه می‌شود. در نهایت نیز مقاله با طرح بحث پیرامون یافته‌ها به انجام می‌رسد.

### مبانی نظری

#### تعریف کسب‌وکار خانوادگی

اگر تلاش اعضای خانواده به منظور رفع احتیاجات روزمره را صورتی از کسب‌وکار خانوادگی در نظر بگیریم، کسب‌وکارهای خانوادگی قدمتی به طول عمر بشر دارند؛ بنابراین جدای از تعاریفی که در ادامه بیان می‌شود، از این منظر سازمان‌های خانوادگی دارای پیشینه و قدمتی هزاران ساله هستند. یکی از این نمونه‌ها، هتل هوشی ریوکان<sup>۱</sup> است که سالگرد ۱۳۰۰ سالگی خود را در سپتامبر ۲۰۱۸ جشن گرفت (Bennedsen, 2019)؛ اما جدای از قدمت، یکی از مهم‌ترین چالش‌های اساسی پیش روی مطالعه علمی سازمان‌های خانوادگی از همان ابتدای امر، تعریف آن‌ها بوده است (Handler, 1989). گرچه تا کنون اتفاق نظر فراگیری در رابطه با تعریف کسب‌وکارهای خانوادگی دیده نمی‌شود، اما محورها و عوامل مشخصی بر تعاریف ارائه شده حاکم است که در ادامه بیان می‌شوند.

به‌طور کلی باید گفت «عضویت اعضای خانواده در هیئت‌مدیره»، «درصد مالکیت سهام از سوی اعضای خانواده» و «کنترل یا نفوذ قابل ملاحظه خانواده در شرکت»، از عوامل مهمی هستند که شرکت‌های خانوادگی بر محور آن‌ها تعریف می‌شوند. برای نمونه برخی پژوهشگران (Colli et al., 2003) معتقدند شرکتی خانوادگی تلقی می‌شود که حداقل یک عضو خانواده، عضو هیئت‌مدیره باشد، حداقل دو نسل از خانواده در کنترل شرکت نقش داشته باشند و حداقل پنج درصد از سهام دارای حق رأی را در اختیار داشته باشند. بر اساس چنین رویکردی، اکثر نویسندگان سه معیار را برای خانوادگی دانستن یک کسب‌وکار ارائه می‌دهند: مالکیت (مالکیت بیش از ۵۰ درصدی خانواده)، حاکمیت (کنترل خانواده بر کسب‌وکار) و مدیریت (نسبت قابل توجهی از مدیریت ارشد توسط خانواده). لذا با در نظر گرفتن شروط فوق و به‌ویژه مالکیت و حاکمیت، سازمان‌های خانوادگی، سازمان‌هایی هستند که دو یا چند عضو از یک خانواده گسترده از طریق اعمال روابط خویشاوندی، نقش‌های مدیریتی یا حقوق مالکیتی کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Tagiuri & Davis, 1996).

<sup>۱</sup>. Hoshi Ryokan

این نوع تعریف از سازمان‌های خانوادگی مبتنی بر رویکرد جمعیت‌شناختی (Basco, 2013) است که یکی از متداول‌ترین رویکردها برای تعریف کسب‌وکار خانوادگی است (Chrisman et al., 2005). در این رویکرد، مشخصه اصلی که یک سازمان را به‌عنوان سازمان خانوادگی طبقه‌بندی می‌کند، مشارکت خانواده در سازمان است که با تأثیر آن بر کسب‌وکار از طریق مالکیت، مدیریت و یا حاکمیت سنجیده می‌شود (Mazzi, 2011; Abiodun et al., 2019). بر اساس همین رویکرد، گروه کارآفرینی خانوادگی وزارت تجارت و صنعت فنلاند در سال ۲۰۰۶، تعریفی را با اهداف آماری برای سازمان‌های خانوادگی پیشنهاد کرد. این تعریف بعدها توسط گروه اروپایی سازمان‌های تحت مدیریت و مالکیت خانوادگی<sup>۱</sup> در دستور کار آماری کمیسیون اتحادیه اروپا پذیرفته شد و اکنون نیز مورد استفاده است. بر طبق این تعریف، سازمانی خانوادگی است که: ۱- اکثریت آراء آن در اختیار شخص یا اشخاص حقیقی بنیان‌گذار، سرمایه‌گذار و سهام‌دار و یا در اختیار همسران، والدین، فرزندان یا وراثت مستقیم فرزندان باشد، این اکثریت آرا ممکن است مستقیم یا غیر مستقیم باشد. ۲- حداقل یک نماینده از خانواده یا خویشاوندان در مدیریت یا اداره سازمان دخیل باشد. ۳- شرکت‌های پذیرفته شده در بورس، در صورتی که شخصی که شرکت را تأسیس یا تملک کرده (سهام‌دار عمده) یا خانواده یا فرزندان آن‌ها، دارای ۲۵ درصد یا بیشتر از حق رأی، به‌واسطه سرمایه و سهام عمده آن‌ها در شرکت، باشند.

#### تغییر سازمانی و سازمان‌های خانوادگی

امروزه تغییر و تحول در سازمان‌ها به سبب دم‌افزونی شتاب تحولات جهانی، جهانی‌شدن اقتصاد، تنوع و تکثر ترجیحات مشتریان و ذینفعان، به شکل فزاینده‌ای رو به گسترش است و سازمان‌های خانوادگی نیز برای ماندگاری و پویایی خود ناگزیر از همسویی با این فرآیند هستند (Yew, 2020; Wang & Liu, 2016). با این حال، چه‌بسا اعضای سازمان، به‌ویژه یک سازمان خانوادگی، از تغییر و تحول حمایت نکنند و هر یک دلیل قانع‌کننده خود را داشته باشند (Cummings & Worley, 2014). البته پیشبرد تغییرات اساسی در هر سازمانی، چه خانوادگی چه غیر از آن، یک فرآیند دشوار است (Kotlar & Chrisman, 2019)؛ اما در سازمان‌های خانوادگی، تغییرات به‌مراتب بیشتر از سایر سازمان‌ها مورد مقاومت قرار می‌گیرند، زیرا

<sup>1</sup>. GEEF: Groupement Européen des Entreprises Familiales

احساسات و عواطف مربوط به تغییر، ریشه‌دارتر و عمیق‌تر از احساسات در سایر سازمان‌ها است (Hall et al., 2001).

بر این اساس برخی مدعی هستند که عمده‌تاً سازمان‌های خانوادگی تمایلی به تغییر ندارند زیرا معتقدند این امر موجبات درگیری را فراهم کرده و هزینه‌ساز است، در نتیجه اصرار به سنتی ماندن دارند که چنین مسئله‌ای مسلماً با رکود و هزینه‌های ناشی از آن همراه است (Littunen, 2003). مدافعان این باور، وجود فرهنگ سنتی در سازمان‌های خانوادگی را علت تغییرگریزی آن‌ها می‌دانند. معمولاً سازمان‌های خانوادگی قدیمی باورها و روال‌های ریشه‌داری دارند که نوعی سنت فرهنگی را در آن‌ها ایجاد می‌کند (Erdogan, Rondi, & De Massis, 2020). این هسته سنتی ثابت (شامل عقاید، آیین‌ها، شیوه‌ها و میراث مشترک)، هویت سازمان خانوادگی و شیوه کار آن را شکل می‌دهد و راه را برای تداوم هموار کسب‌وکار در طول زمان باز کرده و نسل‌های بعدی را به پذیرش و اجرای آن ترغیب می‌کند (Lumpkin et al., 2008)؛ اما همین باورها به‌طور بالقوه می‌توانند محدودیتی اساسی برای تغییر به‌ویژه برای کسانی که وابستگی بالایی به سنت خود دارند ایجاد کنند (Rondi et al., 2019).

بر خلاف روایت فوق که فرهنگ دیرپای سنتی را مانع تغییر در سازمان خانوادگی می‌بیند، برخی دیگر اتفاقاً سازمان‌های خانوادگی را مهد فرهنگ کارآفرینانه، نوآوری و تغییرپذیری می‌دانند. در این نگرش معمولاً سازمان‌های خانوادگی با محوریت کارآفرینی معرفی می‌شوند؛ چراکه ماهیتاً با فرهنگ کارآفرینانه سرشته شده‌اند (Carsrud & Cucculelli, 2014). وجود چنین فرهنگی می‌تواند تغییرات را تسهیل و تسریع کند (Stavrou et al., 2005) زیرا تمایل سازمان برای ریسک‌پذیری و ایجاد تغییر با رفتار کارآفرینانه مرتبط است (Kellermanns & Eddleston, 2006).

بنابراین باید گفت نوع فرهنگ سازمان‌های خانوادگی نقش مهمی در تسهیل یا تخریب تغییرات سازمانی دارد. درواقع فرهنگ یک سازمان خانوادگی که یکی از نتایج دوگان هویتی خانواده-کسب‌وکار در چنین سازمان‌هایی است، همچون شمشیری دولبه و متناقض عمل می‌کند. از یک‌سو سنت فرهنگی می‌تواند نویدبخش ثبات و تعهد باشد ولی از سوی دیگر می‌تواند حرکات استراتژیک سازمان را محدود می‌کند (Nyberg & Jensen, 2009) چراکه استراتژی یک سازمان ریشه در فرهنگ آن دارد (Hall et al., 2001). بدین روی در کشاکش سنت و نوآوری کارآفرینانه، فرهنگ سازمان‌های خانوادگی موقعیتی منحصربه‌فرد و متفاوت از سایر سازمان‌ها دارد. چنانکه اشاره شد ناشی از حضور همزمان دو هویت خانوادگی و کسب‌وکاری در چنین سازمان‌هایی است. نکته مهم این است که هر دو روی این بحث برای

سازمان‌های خانوادگی بسیار مهم هستند، زیرا صرف پابندی به سنت، منجر به از دست دادن رقابت‌پذیری می‌شود و دنبال کردن صرف نوآوری، میراث اصلی و متمایز سازمان را از بین می‌برد. بر همین اساس است که سنت و نوآوری معمولاً به‌عنوان دو مفهوم متضاد دیده می‌شوند و همزیستی آن‌ها متناقض به نظر می‌رسد (Shoham, 2011). با این حال فرهنگ یکی از عرصه‌های تجلی چنین تضادها و تنش‌هایی در سازمان‌های خانوادگی است. البته باید گفت این سازمان‌ها مشحون از چنین تناقضات و تنش‌هایی هستند که در این مطالعه بحث فرهنگ به‌عنوان نمونه بررسی می‌شود. در واقع سازمان‌های خانوادگی حسب ماهیتی دوگانه‌ای که دارند (نوسان بین اهداف خانوادگی و تجاری) مستعد بروز چنین تناقضات، تضادها و تنش‌های منحصر به فردی هستند که از یک سو می‌توانند زمینه‌ساز و پیش‌برنده تغییر در این سازمان‌ها باشند و از سوی دیگر می‌توانند آن را محدود و عقیم کنند.

علاوه بر تناقضات و تنش‌های فوق که همچون بستر تسهیلگر یا بازدارنده تغییرات در سازمان‌های خانوادگی عمل می‌کنند، باید گفت سازمان‌های خانوادگی عموماً تغییرات سازمانی را در قالب موضوعات چالش‌برانگیز منحصر به فردی تجربه و مفهوم‌پردازی می‌کنند که لزوم مدیریت تغییر در آن‌ها را دوچندان می‌سازد. یکی از مهم‌ترین این موضوعات موضوع جانشینی است (Sharma et al., 2001). وارد (Ward, 2011) معتقد است یکی از دلایل اصلی شکست کسب و کارهای خانوادگی، اشتباهات در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. جانشینی در کسب و کار خانوادگی، فرآیند انتقال مدیریت و مالکیت کسب و کار به نسل بعدی اعضای خانواده یا به عبارتی دوره‌ای از تحول و گذار است که در خلال آن نقش‌ها، روابط و قدرت افراد در خانواده و کسب و کار دچار دگرگونی می‌شود. جانشینی نه تنها شامل انتقال رهبری و مالکیت است، بلکه انتقال ارزش‌ها و مأموریت کل تجارت خانوادگی را نیز به همراه دارد (Stamm & Lubinski, 2011). گفته می‌شود که پس از موضوع تأسیس سازمان که مشتمل بر «مسئولیت‌های جدید» زیادی است، جانشینی، حساس‌ترین و مخاطره‌آمیزترین زمان برای بقای سازمان‌های خانوادگی است (Le Breton-Miller et al., 2004)، به‌ویژه برای بنیان‌گذاران یا رهبران ارشد سازمان که اغلب به‌سختی می‌توانند از مدیریت کسب و کار کناره‌گیری کنند. مدیریت فرآیند جانشین‌پروری در سازمان‌های خانوادگی یک وظیفه چالش‌برانگیز است که تغییرات مهمی را به‌طور همزمان بر خانواده، مالکیت و ساختارهای مدیریتی خانواده تحمیل می‌کند (Bhasi et al., 2020; Chalus-Sauvannet et al., 2016) و نشان از لزوم مدیریت تغییر در این سازمان‌ها دارد.

یکی دیگر از چالش‌ها و موضوعات زمینه‌ساز تغییر در سازمان‌های خانوادگی موضوع استفاده از نیروهای خارج از خانواده است. سازمان‌های خانوادگی برای حفظ کنترل انحصاری بر کسب و کار معمولاً پست‌های مدیریتی مهم را با اعضای خانواده پر می‌کنند و علاقه‌مندند کنترل کسب و کار را به فرزندان خود منتقل کنند (Lee et al., 2003) با این حال، با رشد کسب و کار، خانواده‌ها به ناچار با چالش کمبود افراد علاقه‌مند، با استعداد و توانا مواجه خواهند شد. بنابراین، باید به دنبال منابعی خارجی باشند که بتوانند با ورود به کسب و کار، مهارت‌های متنوع خود را به کار بسته و سازمان را گسترش دهند (Su & Dou, 2013). در نتیجه به رغم اینکه این سازمان‌ها تلاش می‌کنند از افراد غیر خانواده استفاده نکنند ولی اغلب به دلایل مختلف مجاب می‌شوند که از متخصصین و نیروی کار بیرون از خانواده کمک بگیرند تا تعارضات و تنش‌ها را مهار کرده و دوام و بقای خود را تضمین کنند (Strike, 2012). این موضوع نیز همچون بحث جانشینی نشان می‌دهد که تجربه تغییر و مدیریت تغییرات در سازمان‌های خانوادگی متفاوت و منحصر به فرد است.

در مجموع مباحث فوق نشان از اهمیت و تفاوت مدیریت تغییر در سازمان‌های خانوادگی دارد. با این حال، ماهیت منحصر به فرد این دوگانه این سازمان‌ها و نوع خاص موضوعات تغییری که با آن‌ها مواجه‌اند، مستلزم فهمی متفاوت از مدیریت تغییر در این سازمان‌هاست که تا کنون کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس این مطالعه می‌کوشد نخست رویکردهای و نظریه‌های عمده‌ای که بحث تغییر سازمانی از منظر آن‌ها در سازمان‌های خانوادگی درک می‌شود را بر اساس مرور مطالعات پیشین شناسایی و معرفی کند و آنگاه بر اساس مرور مطالعات انجام شده عواملی که می‌توانند در این سازمان‌ها بازدارنده یا پیش‌برنده تغییرات سازمانی باشند را شناسایی کرده و ارائه دهد تا بدین ترتیب به مدیریت بهتر تغییرات سازمانی در این سازمان‌ها یاری رساند.

### روش‌شناسی

مرور نظام‌مند بر خلاف مرور سنتی روایتی، تکرارپذیر و شفاف است و ساختار و رویکرد مدونی برای فرایند انتخاب و مرور پیشینه ارائه می‌دهد تا بدین ترتیب سوگیری مرور را کاهش دهد (Tranfield et al., 2003). برای انجام این مرور نظام‌مند بر اساس رویه و توصیه‌های مورد استفاده در برخی مقالات معتبر (نظیر Nguyen et al., 2018; Bakker, 2010; Kahkonen et al., 2021) و همچنین راهنمای ۲۴ گام مرور نظام‌مند (Muka et al., 2020) عمل شد.

مطابق راهنمای موکا و همکاران (۲۰۲۰)، گام اول تعیین پرسش‌های پژوهشی است که در این مطالعه ناظر بر دو پرسش اصلی است: «موضوع تغییر در سازمان‌های خانوادگی از منظر چه رویکردها و نظریه‌هایی مفهوم‌پردازی شده است؟» و «عوامل پیش‌برنده و بازدارنده‌ی تغییر در سازمان‌های خانوادگی کدام‌اند؟» پس از تعیین پرسش‌ها، تیم چند نفره مرور تشکیل شد (گام ۲). جستجو و مرور ابتدایی پیشینه توسط نویسنده اول و دوم و رفع ابهامات و تصمیم‌گیری در خصوص مورد اختلاف دو نویسنده اول، با ارجاع به نویسنده سوم و بحث و گفتگو صورت گرفت. در گام بعد (گام ۳) راهبردهای جستجو مشخص شد (جدول ۱ را ببینید).

جدول (۱): کلیدواژگان جستجوی مقالات

Family firm, family firms, family business, family businesses, family organization, family organizations, family corporation, family corporations	change, changes, organizational changes, organization development
---	---

در قالب گام ۴ و پس از جستجوی پایگاه داده‌های فوق، معیارهای حذف و درج تعیین شدند (جدول ۲ را ببینید).

جدول (۲): معیارهای حذف و درج

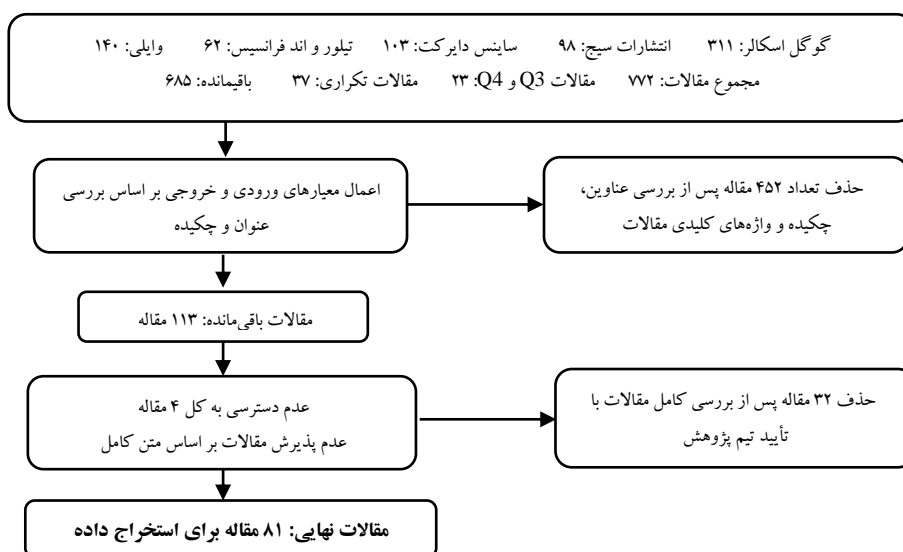
معیارهای درج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقالات تجربی باشند.</li> <li>• مقالات مشخصاً در مورد تغییرات سازمانی در سازمان‌های خانوادگی انجام شده باشند.</li> <li>• مقالات در مجلات دارای داوری همتا و چارک اول یا دوم (Q1 و Q2) منتشر شده باشند.</li> <li>• مقالات به زبان انگلیسی و در بازه سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ منتشر شده باشند.</li> <li>• کلمات و یا عبارات جستجو در عنوان، چکیده و یا واژه‌های کلیدی مقالات دیده شوند.</li> <li>• مقالات صرفاً در مجلات چارک اول یا دوم منتشر شده باشند.</li> </ul>
معیارهای حذف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقالات نظری، مروری و غیر تجربی باشند.</li> <li>• مقالات در مجلات چارک‌های سوم و چهارم منتشر شده باشند.</li> <li>• مقالاتی که امکان دسترسی به متن کامل آن‌ها وجود نداشته باشد.</li> <li>• مقالات تکراری که ناشی از جستجوی موازی در پایگاه داده‌ها باشند.</li> </ul>

در قالب گام ۵، فرم استخراج داده در قالب فایل اکسل و متشکل از ستون‌های مرتبط با پرسش‌های مطالعه تشکیل شد. در گام ۶ رهنمود یا پروتکل مرور تنظیم شد تا سوگیری پژوهشگران کاهش یابد که علاوه بر الگوریتم جستجو، پایگاه داده‌های مدنظر و معیارهای حذف و درج، شامل فرایندها و کنترل‌هایی برای اطمینان از پایایی یابش و پالایش مقالات بود. در گام ۷ جستجو در پایگاه داده‌ها انجام شد. در این پژوهش، جستجو و شناسایی اولیه مقالات و مطالعات مرتبط در ۵ پایگاه اطلاعاتی الکترونیک (گوگل اسکالر، انتشارات سیج، ساینس دایرکت، تیلور اند فرانسیس و وایلی<sup>۱</sup>) و با استفاده از راهبرد جستجوی مندرج در جدول ۱ انجام شد (نمودار ۱ را ببینید). جستجو در شهریورماه سال ۱۴۰۰ و صرفاً در میان منابع منتشره به زبان انگلیسی بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ میلادی صورت گرفت. مشخصات کتابشناختی مقالات حاصله برای پردازش در مراحل بعد مرور در نرم‌افزار مدیریت ارجاعات مندلی<sup>۲</sup> ذخیره شدند (گام ۸). گام ۹ مشتمل بر حذف موارد تکراری بود (۳۷ مورد). در گام ۱۰ به مرور عنوان و چکیده مقالات پرداخته شد (توسط دو نویسنده نخست) و در واقع بر اساس فرایند پیش‌گفته (یعنی غربال اولیه توسط دو نویسنده اول و نهایی‌سازی موارد مورد اختلاف با ارجاع به نویسنده سوم و تشکیل جلسه) وارد مرحله غربال شدیم. در گام ۱۱ با مشخص شدن مقالات مناسب، کسب دسترسی و دریافت متن کامل مقالات منتخب صورت گرفت. در قالب گام‌های ۱۲ تا ۱۵ به اعمال معیارهای حذف و درج بر متن کامل مقالات پرداخته شد (در این مرحله پس از مرور متن کامل مقالات تعداد ۳۲ مقاله به سبب ناهمخوانی با معیارهای حذف و درج به اتفاق آرا و همچنین ۴ مقاله به سبب عدم دسترسی به متن کامل آن‌ها حذف شدند) و همچنین از طریق جستجو در پایگاه داده‌های دیگر از جامعیت جستجوی صورت گرفته و نهایی‌سازی منابع شناسایی شده اطمینان حاصل شد (نمودار ۱ را برای تعداد نهایی منابع شناسایی شده ببینید). در نهایت، مقالات باقیمانده به تعداد ۸۱ مقاله برای استخراج داده و تجزیه و تحلیل انتخاب شدند (مشخصات کتابشناختی مقالات در بخش منابع ارائه شده‌اند).

<sup>۱</sup>. Google scholar, Sage pub, Science Direct, Tylor & Francis, Wiley

<sup>۲</sup>. Mendeley





شکل (۱): نمودار روند انتخاب و غربال مقالات (بر اساس توصیه Liberati et al., 2009)

در قالب گام‌های ۱۶ تا ۱۹ داده‌های موجود در مقالات به‌منظور شناسایی و تعیین روش‌های تحلیل ممکن، همچنین ارزیابی نهایی مقالات و آماده‌سازی مقالات و داده‌ها برای تحلیل، در قالب فایل اکسل تعریف شده استخراج شدند. به‌منظور استخراج داده‌ها یک فایل اکسل با ستون‌های مرتبط با مشخصات عمومی و پرسش‌های پژوهش (عنوان، نویسنده/نویسندگان، سال، کشور، منبع و پایگاه اطلاعاتی، هدف، روش، چارچوب نظری، یافته‌ها، دلالت‌ها، محدودیت‌ها، عوامل پیش‌برنده، عوامل بازدارنده) تشکیل شد و اطلاعات مقالات در هر یک از ستون‌ها استخراج و درج شد و در طی فرایندی رفت و برگشتی بین پژوهشگران مورد مذاکره و توافق نهایی قرار گرفت. از آنجا که داده‌ها و روش‌های مقالات مرور شده ناهمگن بودند، ترکیب یافته‌ها در این مطالعه به‌صورت کیفی صورت گرفت (گام ۲۰). بدین منظور ۸۱ مقاله نهایی در نرم‌افزار اتلس<sup>۱</sup> نسخه ۸ وارد شدند و از طریق کدگذاری و تحلیل مضمون، ذیل سه مضمون اصلی اطلاعات آن‌ها جمع و ترکیب شد: رویکرد یا نظریه مورد استفاده در مفهوم‌پردازی تغییر؛ عوامل

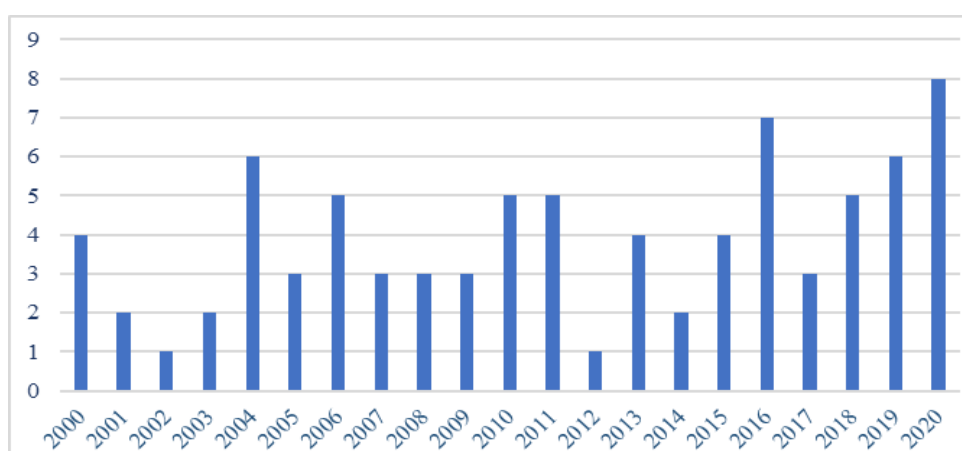
<sup>۱</sup>. ATLAS.ti

پیش‌برنده؛ و عوامل بازدارنده. لازم به ذکر است به سبب امکان‌ناپذیری ترکیب کمی (فراتحلیل) که در گام ۲۰ مشخص شد، گام‌های ۲۱ تا ۲۳ مدل موکا و همکاران (۲۰۲۰) در این مطالعه قابل اعمال نبودند؛ و در نهایت در قالب گام ۲۴ به‌روزرسانی نهایی، تهیه گزارش و اقدام به انتشار گزارش پژوهش صورت گرفت.

### یافته‌ها

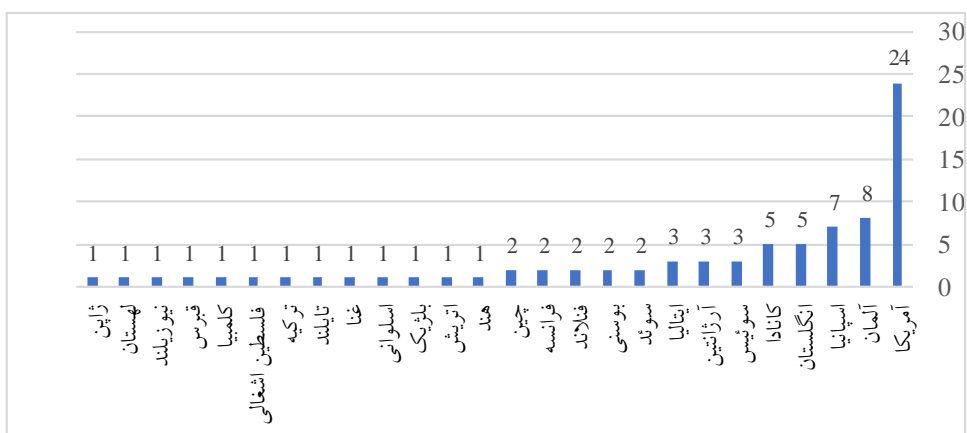
#### مشخصات عمومی مقالات

شکل ۱ فراوانی مطالعات را در بازه زمانی موردبررسی ارائه می‌دهد. این روند به‌طور کل نشان‌دهنده توجه فزاینده به موضوع تغییر در سازمان‌های خانوادگی در به‌ویژه ده سال اخیر است.



شکل (۱): فراوانی سال انتشار مقالات در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰

شکل ۲ بیانگر توزیع مقالات مرورشده بر مبنای کشور محل انجام پژوهش است. طبق این نمودار ایالات‌متحده بالاترین جایگاه را داشته و پس از آن، کشورهایی از اروپا و اسکانندیناوی به بیشترین میزان به این موضوع پرداخته‌اند و در جایگاه‌های بعدی قرار دارند.



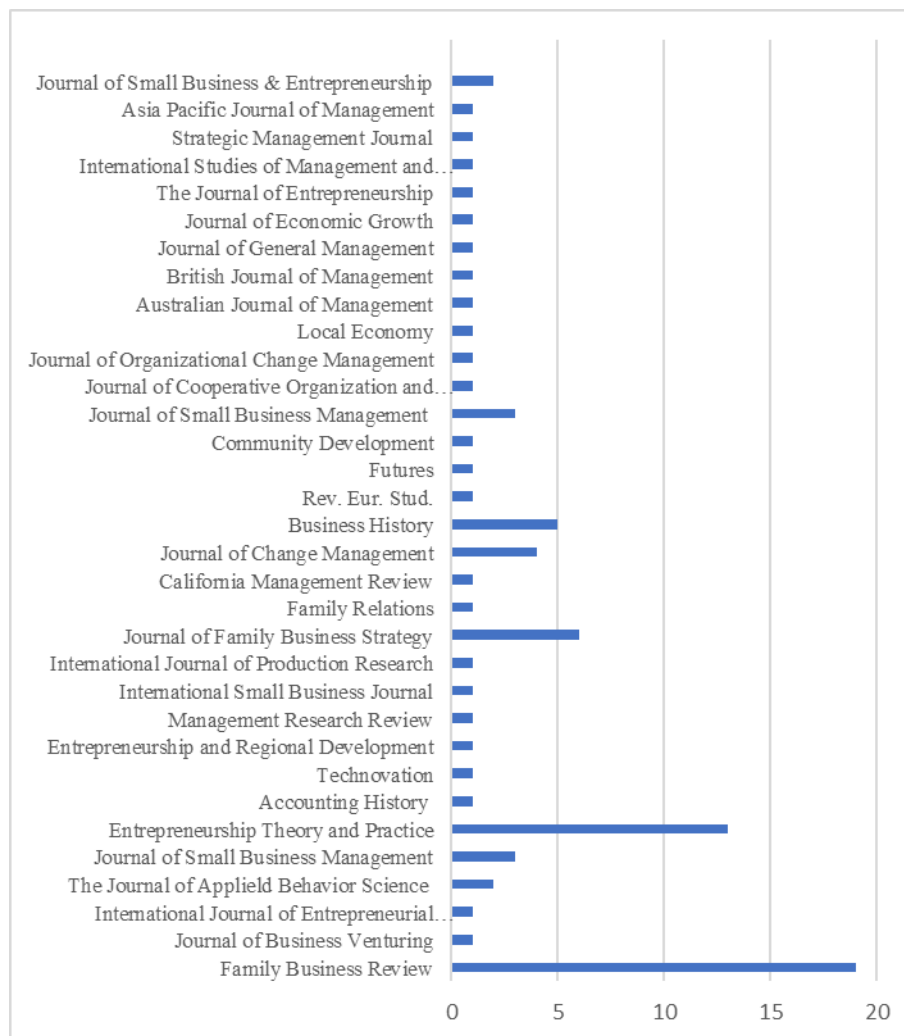
شکل (۲): توزیع مقالات از حیث کشورهای محل انجام پژوهش

شکل ۳ توزیع مقالات به تفکیک مجلات را نشان می‌دهد. مقالات مرور شده مجموعاً در ۳۸ مجله علمی معتبر به چاپ رسیده‌اند. تعداد ۱۹ مقاله، ۲۳ درصد از کل مقالات، در مجله Family Business Review، تعداد ۱۳ مقاله، ۱۶ درصد از کل مقالات، در مجله Entrepreneurship Theory and Practice و تعداد ۶ مقاله، ۷ درصد از کل مقالات، در مجله Journal of Family Business Strategy چاپ شده‌اند. بقیه مجلات هر کدام با سهم انتشار ۱ مقاله، یعنی کمتر از ۲ درصد از کل مقالات (حدود ۱.۶ درصد)، در یک جایگاه قرار دارند.

جدول ۳ نیز توزیع مقالات مرور شده از حیث طرح پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول (۳): توزیع مقالات مرور شده از حیث طرح پژوهش

ردیف	عنوان	تعداد	مقالات مرور شده
۱	کیفی	۳۵	[1] [5] [11] [12] [13] [16] [17] [21] [26] [28] [29] [33] [34] [39] [40] [41] [43] [46] [47] [48] [49] [51] [52] [55] [59] [62] [63] [65] [66] [67] [68] [72] [75] [80] [81]
۲	کمی	۱۹	[4] [7] [14] [20] [22] [27] [35] [36] [37] [38] [50] [58] [60] [61] [64] [71] [73] [77] [78]
۳	آمیخته	۱۳	[2] [15] [25] [30] [32] [42] [45] [53] [54] [69] [70] [76] [79]
۴	مطالعه موردی	۱۴	[3] [6] [8] [9] [10] [18] [19] [23] [24] [31] [44] [56] [57] [74]



شکل (۳): توزیع مقالات مرور شده بر اساس مجلات منتشر کننده مقالات

**رویکردها و نظریه‌های مورد استفاده در مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی**  
 هدف اصلی این مطالعه مروری پاسخگویی به دو پرسش اصلی بود. پرسش نخست این است که «موضوع تغییر در سازمان‌های خانوادگی از منظر چه رویکردها و نظریه‌هایی مفهوم‌پردازی شده است؟». بنابراین در این بخش ابتدا رویکردها و نظریه‌هایی که مقالات مرور شده از آنها برای مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی استفاده کرده‌اند ارائه شده است (جدول ۴ را ببینید).

جدول (۴): رویکردها و نظریه‌های مورد استفاده در مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی

ردیف	رویکرد مفهوم‌پردازی تغییر: توضیحات
۱	<p><b>نظریه جانشینی<sup>۱</sup>:</b> تضمین جانشینی بین نسلی روان یکی از ابعاد مهم مدیریت تغییر در سازمان‌های خانوادگی برای آماده‌سازی شرایط برای انتقال آرام و درست قدرت و مسئولیت‌ها از نسل قدیم به نسل جدید از طریق آگاهی‌آفرینی بین نسلی در خصوص شرایط حاکم بر سازمان و فرصت‌های پیش‌رو است. پیشینیان باید به بهانه‌های مختلف از چشم‌اندازهای آینده برای جانشینان، چه باسابقه و مسن و چه جوان و آینده‌دار سخن بگویند تا هم‌انگیزه و علاقه‌مندی را برای ادامه کار حفظ کنند و هم به جانشینان جوان خود این امیدواری را بدهند که آینده درخشانی در سازمان در انتظارشان است. فرآیند جانشینی با چالش‌های زیادی از جمله ایجاد تغییرات لازم و توانایی مقابله با موانع ناشی از تغییرات جانشین‌پروری، مسئله‌یابی و شناسایی چالش‌ها، هم‌سوسازی استراتژی‌ها و تحلیل ریسک افراد کلیدی و موقعیت‌های شغلی حساس است.</p> <p>شماره مقالات: [۱] [۳] [۵] [۶] [۱۰] [۲۷] [۳۴] [۳۹] [۴۰] [۴۱-۴۷] [۶۳] [۶۴] [۷۱]</p>
۲	<p><b>رویکرد کارآفرینانه<sup>۲</sup>:</b> بسیاری از سازمان‌های خانوادگی سرشتی کارآفرینانه دارند. کارآفرینی، در تمام ابعاد سازمانی مطرح است و فرآیندی است متشکل از شبکه‌ی متغیری از روابط اجتماعی که می‌تواند رابطه کارآفرین و نوآور را با منابع و فرصت‌ها تسهیل کنند. سازمان‌های خانوادگی کارآفرین پتانسیل بالاتری برای اشتغال، رشد و سودآوری دارند. همچنین تمایل آن‌ها به ریسک‌پذیری و ایجاد تغییر در ارتباط مستقیم با رفتار کارآفرینانه قرار دارد. در واقع باید گفت نگرش کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه، پیشینه‌های حیاتی برای موفقیت و بقای سازمان‌های خانوادگی هستند.</p> <p>شماره مقالات: [۴] [۱۱] [۱۷] [۳۹] [۴۸-۵۱] [۵۳] [۵۴] [۶۱] [۶۲] [۶۸-۷۰] [۷۶]</p>
۳	<p><b>نظریه کسب‌وکار خانواده پایدار<sup>۳</sup>:</b> مطابق این نظریه، پایداری کسب‌وکار حاصل ترکیب عملکرد مناسب خانواده و موفقیت تجاری سازمان است؛ بنابراین سازمان خانوادگی کلتی هدفمند در نظر گرفته می‌شود که به‌منظور دستیابی هم‌زمان به اهداف تجاری و خانوادگی در تلاش است. در اینجا بین زنده ماندن (ماندن در کسب‌وکار در طول زمان) و پیشرفت (ایجاد تفاوت از نظر مالی و توسعه کارکنان در طول زمان) تفاوت وجود دارد. اگر سازمان‌های خانوادگی قصد دوام و پیشرفت داشته باشند، تغییر، رشد، تجدید و بازسازی استراتژیک در طول نسل -</p>

<sup>۱</sup>. Substitution Theory

<sup>۲</sup>. Entrepreneurship theory

<sup>۳</sup>. The Sustainable Family Business Theory (SFBT)

	<p>های مختلف ضروری است؛ بنابراین در این نظریه برنامه مدیریت تغییر، به‌عنوان نقشه راهی در مسیر پایداری عمل می‌کند.</p> <p>شماره مقالات: [۷][۱۹][۲۰][۲۹][۳۱][۳۲][۳۳][۵۲]</p>
۴	<p><b>رویکرد فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>:</b> فرهنگ در واقع تجلی شناخت افراد از سازمان است و می‌توان آن را کلیدی برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌های سازمانی در جهت بهبود عملکرد تلقی کرد. رویکرد فرهنگ سازمانی مرتبط با تغییرات لازم برای فعالیت موفق سازمان‌های خانوادگی در سطح میان‌فرهنگی و بین‌المللی است. در این میان لازمه ماندگاری سازمان خانوادگی سازگاری با تغییر است تا به‌رغم وجود موانع مهم فرهنگی، از جمله زبان، ارزش‌ها، تاریخ، هنجارهای اجتماعی، آداب و رسوم، بتوانند روابط مؤثری را برقرار و حفظ کنند.</p> <p>شماره مقالات: [۱۴][۲۶][۳۵][۶۷]</p>
۵	<p><b>نظریه نمایندگی<sup>۲</sup>:</b> این نظریه یکی از تمایزهای سازمان‌های خانوادگی و غیرخانوادگی را پایین بودن هزینه‌های نمایندگی در این سازمان‌ها به سبب جدا نبودن مالکیت و مدیریت می‌داند. از آنجایی که مالکیت و مدیریت در این سازمان‌ها یکی است، مدیران از آزادی، فرصت و انگیزه برای پیگیری ابتکارات و تغییرات استراتژیک جسورانه‌ای برخوردار هستند که نویددهنده توسعه قابلیت‌های بلندمدت، افق‌های سرمایه‌گذاری، عملکرد و شهرت کسب و کاری هستند؛ اما از سوی دیگر جدا نبودن مالکیت و مدیریت می‌تواند به‌واسطه اتکای بیش از حد به منابع قدیمی و عدم ارتباط با منابع خارجی (یا به‌طور خاص، فقدان سرمایه‌گذاری خارجی) سبب شود تا سازمان به‌جای توسعه قابلیت‌های جدید، از روال موجود خود استفاده کند و در برابر تغییر مقاومت کند. در اینجا بحث به کارگیری نیروی متخصص خارجی و تغییر در ساختار حاکمیتی-سرمایه سازمان خانوادگی از جمله فرصت‌های تغییر پنداشته می‌شوند.</p> <p>شماره مقالات: [۱۸][۲۱][۳۶][۵۸]</p>
۶	<p><b>نظریه سازگاری سازمانی<sup>۳</sup>:</b> نظریه سازگاری سازمانی گویای لزوم رابطه‌ای متناسب بین سازمان و اقتضائات محیط فعالیتش است که لازمه رشد و همچنین زمینه تغییر است. زمانی که ترکیبی از تغییرات اقتصادی و سیاسی باعث تغییر و تحول گسترده در زمینه رقابت می‌شود توان سازگاری سازمان‌ها مشخص می‌شود، یکی انعطاف‌پذیر و دیگری صلب. سازمان‌های خانوادگی برای نیل به هدف تغییر و تحول نیازمند ساختار انعطاف‌پذیر و سازگار هستند؛ بنابراین لازم است فرآیندهایی را برای ایجاد انطباق سازمانی ایجاد کنند. سازگاری برای تنظیم و ادغام تغییرات ناشی از محیط (درونی یا بیرونی) در سازمان‌های خانوادگی و همچنین برای حل مشکلات آن‌ها ضروری است.</p>

<sup>۱</sup>. Organizational Culture Approach

<sup>۲</sup>. Representation/Agency Theory

<sup>۳</sup>. Organizational Adaptation Theory

	شماره مقالات: [۱۶] [۲۵] [۳۰] [۸۱]
۷	<p><b>نظریه نهادی</b><sup>۱</sup>: بر خلاف رویکرد مبتنی بر منابع، نظریه نهادی مبتنی بر درون نیست و بیان می‌دارد که سازمان‌ها بر اساس پذیرش فشارهای محیطی به‌طور اجتماعی مشروعیت و بقا کسب می‌کنند. این نظریه، عملیات سازمان را در بعد استراتژیک و نهادی به‌عنوان پاسخ به فشارهای رقابتی و نهادی تشریح می‌کند و برای درک تأثیرات تعاملاتی بین کسب‌وکارها، مالکیت آن‌ها و همچنین درک چگونگی و چرایی ایجاد یا تغییر شیوه‌های حاکمیتی این سازمان‌ها در سطح کلان به کار گرفته شده است. طبق این نظریه کلید فهم تغییر در نهادینه شدن است؛ یعنی فشارهایی که شیوه‌های حاکمیت را شکل می‌دهد و مشروعیت می‌بخشد، به این معنی که کسب‌وکارهای خانوادگی تحت تأثیر قوانین و هنجارهای اجتماعی هستند و این فشارها تغییرات آن‌ها را توضیح می‌دهد.</p> <p>شماره مقالات: [۸] [۲۴] [۷۲] [۷۵]</p>
۸	<p><b>نظریه ثروت اجتماعی-عاطفی</b><sup>۲</sup>: این نظریه چگونگی اثرگذاری عوامل خانوادگی را بر ارزیابی و استفاده از فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های خانوادگی تبیین می‌کند. وجود اهداف ثروت اجتماعی-عاطفی باعث می‌شود که اعضای خانواده برای نمونه از کارآفرین خاصی حمایت کنند، زیرا حتی اگر هیچ مزیت اقتصادی واضحی نداشته باشد پاداش اجتماعی-عاطفی برای خانواده دارد. برخی اولویت‌های ثروت اجتماعی-عاطفی، گسترش و حفظ کنترل و نفوذ خانواده، تعیین هویت اعضای خانواده با سازمان، حفظ پیوندهای اجتماعی الزام‌آور بین اعضا، دلبستگی عاطفی اعضا و جانشینی سلسله‌ای است. این اولویت‌ها می‌توانند فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی تغییرات سازمانی در سازمان‌های خانوادگی می‌گذارند. برای نمونه، تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از نتایج مفهوم ثروت اجتماعی-عاطفی، از عوامل کلیدی و جوهره اصلی در تضمین بقا، رشد، سودآوری و پایداری در سازمان‌های خانوادگی در نظر گرفته می‌شود. به‌طور کل، از آنجایی که کسب‌وکارهای خانوادگی نه تنها به بازده مالی، بلکه به اهداف غیرمالی (ثروت عاطفی-اجتماعی) توجه دارند، معمولاً محافظه‌کارانه عمل کنند و از تصمیم‌گیری‌های استراتژیک منجر به تغییر که به کنترل خانواده در تجارت آسیب می‌زند یا ممکن است نتایج غیرمنتظره زیادی داشته باشد، اجتناب می‌کنند.</p> <p>شماره مقالات: [۷۳] [۷۴] [۷۷] [۷۸]</p>
۹	<p><b>نظریه نوآوری</b><sup>۳</sup>: ماهیت نوآوری، ایجاد تغییر در محصولات یا خدمات و یا روش خلق و عرضه آن‌ها، با هدف پاسخگویی به بازارهای جدید و نیازهای متغیر مشتریان است. تمایل به تغییر ارتباط وسیعی با نوآوری دارد. از این</p>

<sup>1</sup>. Institutional Theory

<sup>2</sup>. Socioemotional Wealth (SEW)

<sup>3</sup>. Innovation Theory

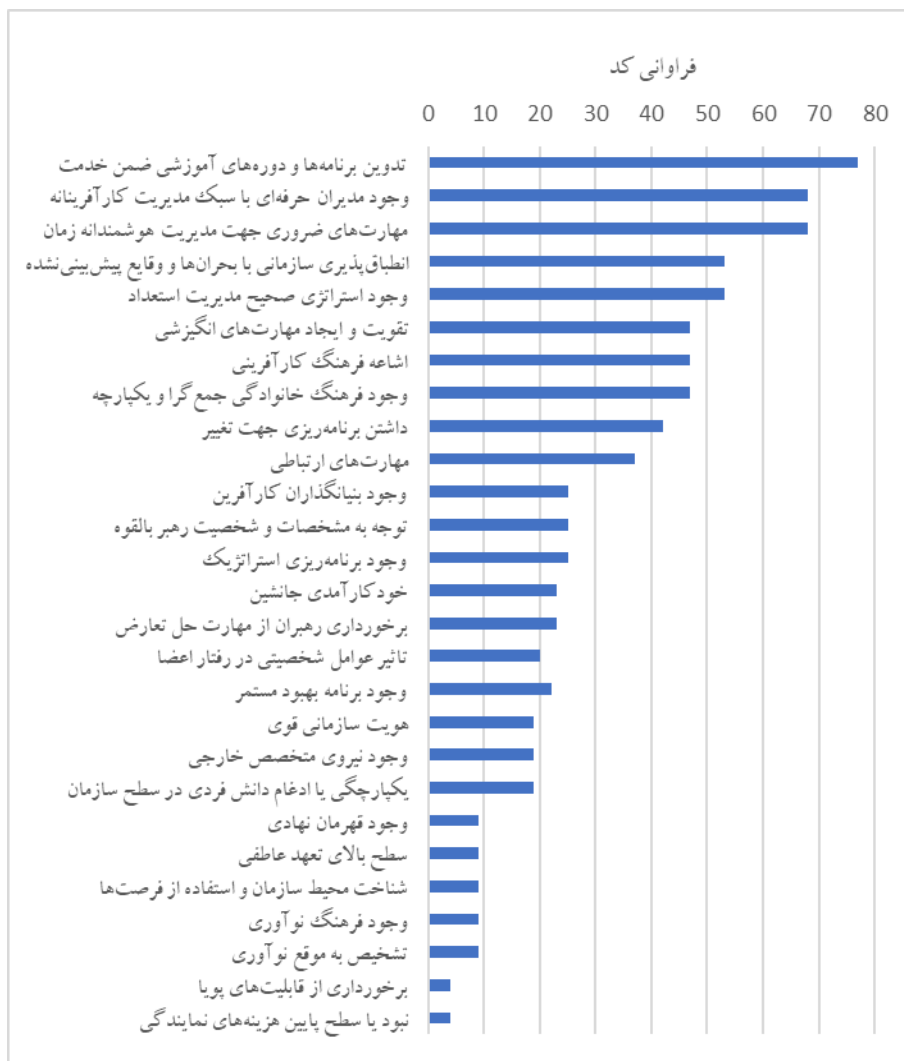
<p>منظر ضرورت ایجاد تغییر و نوآوری در سازمان‌های خانوادگی محرز است و مدیران این سازمان‌ها باید آگاه باشند که بقا و دوام آن‌ها وابسته به تغییر و نوآوری است چراکه هر سازمان مانند موجود زنده‌ای است که تنها زمانی می‌تواند به حیات خود ادامه دهد که توانایی تغییرپذیری و سازگاری با محیط را داشته باشد در غیر این صورت دچار افول می‌شود.</p> <p>شماره مقالات: [۹] [۵۹]</p>	
<p><b>دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۱</sup>:</b> مطابق این نظریه سازمان انباشته از منابع، مهارت‌ها و قابلیت‌ها و لذا اینها مبنای شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، قدرت‌ها و ضعف‌ها و در واقع، مسیر حرکت و تغییرات استراتژیک سازمان هستند. این نظریه درک بهتری از عملکرد سازمان‌ها در اقتصادهای مبتنی بر بازار ارائه می‌دهد. در اینجا مزیت رقابتی سازمان‌ها ماحصل شناسایی و نحوه به کارگیری منابع درونی‌شان است. در این نگاه، استراتژی درست به معنای تجمیع منابع تخصصی و بهره‌برداری از آن‌ها برای سازگار ساختن این منابع با فرصت‌های بازار است؛ بنابراین مدیران سازمان‌های خانوادگی در اقتصادهای در حال رشد با در نظر گرفتن این منابع می‌توانند در مورد جهت و سرعت تغییر در سازمان‌ها تصمیم درست گرفته و ایجاد ارزش کنند.</p> <p>شماره مقالات: [۲] [۳۷]</p>	۱۰

پرسش دیگر مدنظر این مطالعه این بود که «عوامل پیش‌برنده و بازدارنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی کدام‌اند؟». بدین منظور مقالات مرور شده مورد تحلیل مضمونی و کدگذاری قرار گرفتند که نتیجه این فرایند را در قالب دو نمودار ۲ و ۳ مشاهده می‌کنید. فراوانی کدها نشان‌دهنده میزان تکرار آن‌ها در مقالات است.

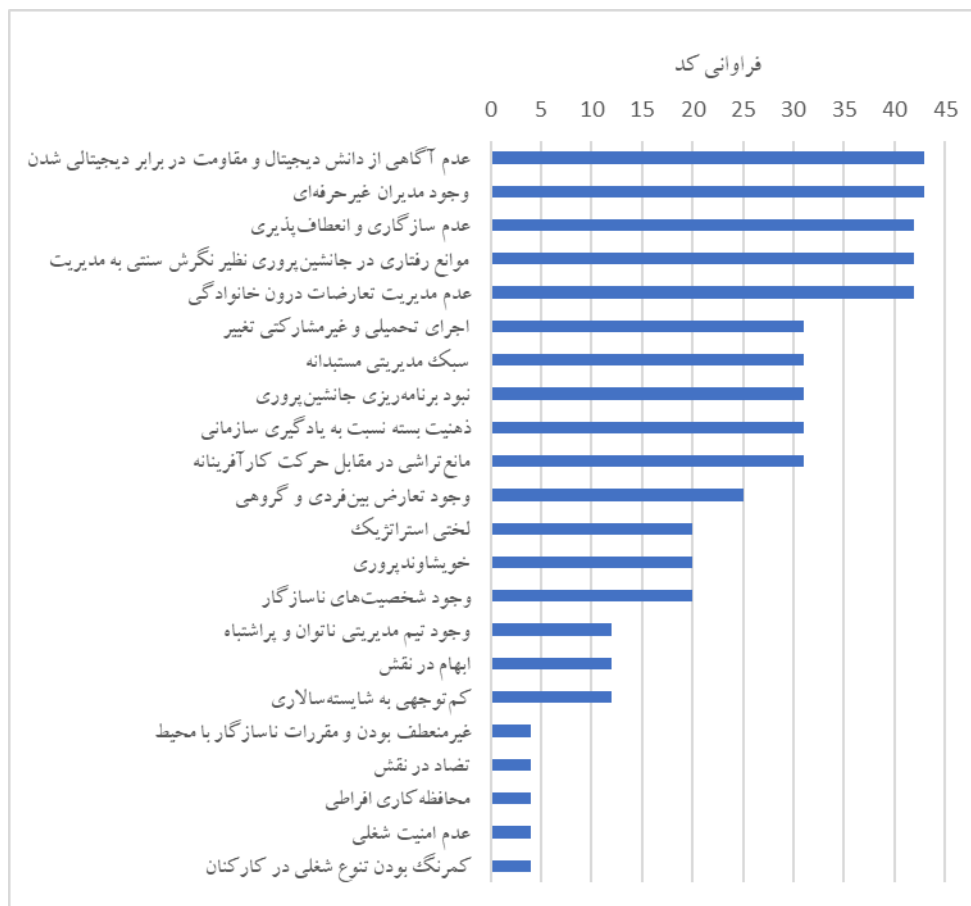
عوامل پیش‌برنده و بازدارنده فوق را می‌توان در قالب پنج دسته قابلیت یا عامل کلان زوجی که در جدول ۵ ارائه شده‌اند دسته‌بندی و ترکیب کرد. در واقع جدول ۵ نشان می‌دهد پنج عامل اصلی یا قابلیت در سازمان‌های خانوادگی وجود دارند که عملکرد مثبت در زمینه آن‌ها به معنای پیش‌برندگی تغییر و عملکرد ضعیف در خصوص آن‌ها معادل بازدارندگی تغییر در این سازمان‌ها خواهد بود.

<sup>۱</sup>. Resource-Based View (RBV)





نمودار (۲). عوامل پیش‌برنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی



نمودار (۳). عوامل بازدارنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی

جدول (۵): دسته‌بندی عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی

پیش‌برنده	عامل	بازدارنده
<ul style="list-style-type: none"> <li>• انطباق‌پذیری سازمانی با بحران‌ها و وقایع پیش‌بینی نشده</li> <li>• اشاعه فرهنگ کارآفرینی</li> <li>• شناخت محیط سازمان و استفاده از فرصت‌ها</li> <li>• وجود فرهنگ نوآوری</li> <li>• تشخیص به‌موقع نوآوری</li> <li>• برخورداری از قابلیت‌های پویا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قابلیت انطباقی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم آگاهی از دانش دیجیتال و مقاومت در برابر دیجیتالی شدن</li> <li>• لختی استراتژیک</li> <li>• عدم سازگاری و انعطاف‌پذیری</li> <li>• غیرمنعطف بودن و مقررات ناسازگار با محیط</li> <li>• محافظه‌کاری افراطی</li> <li>• ذهنیت بسته نسبت به یادگیری</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود برنامه‌ریزی استراتژیک</li> <li>• وجود برنامه بهبود مستمر</li> </ul>		<p>سازمانی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مانع‌تراشی در مقابل حرکت کارآفرینانه</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدوین برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت</li> <li>• مهارت‌های ارتباطی</li> <li>• برخورداری رهبران از مهارت حل تعارض</li> <li>• تأثیر عوامل شخصیتی در رفتار اعضا</li> <li>• هویت سازمانی قوی</li> <li>• مهارت‌های ضروری جهت مدیریت هوشمندانه زمان</li> <li>• تقویت و ایجاد مهارت‌های انگیزشی</li> <li>• وجود نیروی متخصص خارجی</li> <li>• یکپارچگی یا ادغام دانش فردی در سطح سازمان</li> <li>• سطح بالای تعهد عاطفی</li> </ul>	<p><b>قابلیت سرمایه انسانی</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کم‌رنگ بودن تنوع شغلی در کارکنان</li> <li>• عدم امنیت شغلی</li> <li>• ابهام در نقش</li> <li>• عدم مدیریت تعارضات درون خانوادگی</li> <li>• تضاد در نقش</li> <li>• وجود شخصیت‌های ناسازگار</li> <li>• وجود تعارض بین فردی و گروهی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود استراتژی صحیح مدیریت استعداد</li> <li>• توجه به مشخصات و شخصیت رهبر بالقوه</li> <li>• خودکارآمدی جانشین</li> </ul>	<p><b>قابلیت گذار نسلی</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خویشاوندپروری</li> <li>• موانع رفتاری در جانشین‌پروری نظیر نگرش سنتی به مدیریت</li> <li>• نبود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری</li> <li>• کم‌توجهی به شایسته‌سالاری</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود مدیران حرفه‌ای با سبک مدیریت کارآفرینانه</li> <li>• وجود بنیان‌گذاران کارآفرین</li> <li>• وجود قهرمان نهادی</li> <li>• نبود یا سطح پایین هزینه‌های نمایندگی</li> </ul>	<p><b>قابلیت مدیران</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود تیم مدیریتی ناتوان و پراشتباه</li> <li>• وجود مدیران غیرحرفه‌ای</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• داشتن برنامه‌ریزی جهت تغییر</li> <li>• وجود فرهنگ خانوادگی جمع‌گرا و یکپارچه</li> </ul>	<p><b>قابلیت مدیریت تغییر</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجرای تحمیلی و غیرمشارکتی تغییر</li> <li>• سبک مدیریتی مستبدانه</li> </ul>

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش برای نیل به پاسخ و ارائه پیشنهادهایی به دو سؤال مهم انجام شد. این سؤالات در پی استخراج رویکردها و نظریه‌های به‌کاررفته در مفهوم‌پردازی تغییر و عوامل پیش‌برنده و بازدارنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی بودند. هدف مطالعه جمع‌بندی یافته‌های مطالعات گذشته و ارائه تصویری کلی از موضوع تغییر و تحول در سازمان‌های خانوادگی بود. برای این هدف، بر اساس رویه‌های مرور نظام‌مند، جستجوی مقالات مرتبط بر اساس ترکیب کلیدواژگان در ۵ پایگاه داده انجام شد و پس از چندین مرحله غربال‌گری نهایتاً ۸۱ مقاله وارد فرایند استخراج و ترکیب داده شدند.

یکی از یافته‌های جالب‌توجه این مطالعه، رویکردها و نظریه‌هایی است که برای مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی بکار گرفته شده‌اند. مرور مقالات نشان می‌دهد تغییر در سازمان‌های خانوادگی عمدتاً پیرامون پنج منظر اصلی مفهوم‌پردازی شده است: جانشینی، کارآفرینی، پایداری کسب‌وکار پایدار، ثروت اجتماعی-عاطفی و فرهنگ‌سازمانی.

جانشینی یکی از کانون‌های اصلی مطالعات بود که تغییر سازمانی در سازمان‌های خانوادگی حول آن مفهوم‌پردازی شده است. قریب به اتفاق مقالات مرور شده پیرامون جانشینی، برنامه‌ریزی جانشینی، نحوه انتقال نسلی، استعدادیابی در این سازمان‌ها و بکارگماردن افراد شایسته برای رهبری به موضوع تغییر پرداخته‌اند. موضوع جانشینی همچنین با طیف وسیعی از موضوعات مرتبط با منابع انسانی در سازمان‌های خانوادگی ارتباط دارد: رهبری، خویشاوندپروری، برنامه‌ریزی جانشینی، به‌کارگیری افراد خارج از خانواده و نظایر اینها که هر یک چالش منحصر به فردی در مدیریت تغییرات در این سازمان‌ها محسوب می‌شوند. حسب اهمیت موضوع جانشینی، بدیهی است یکی از برنامه‌ها و چالش‌های اساسی تغییر در این سازمان‌ها برنامه‌ریزی جانشینی و جانشین‌پروری بوده است تا بدین ترتیب یک سازمان خانوادگی بتواند در طول نسل‌های متمادی تداوم یابد؛ بنابراین یکی از چالش‌های موجود و شکاف‌های نظری که پژوهش‌های آتی می‌توانند روی آن سرمایه‌گذاری کنند نحوه تدوین و اجرای برنامه‌های جانشینی، جانشین‌پروری و سبک-های رهبری در سازمان‌های خانوادگی است. در حوزه عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر نیز همین مضمون قابل مشاهده است: وجود برنامه جانشین‌پروری و توجه به ویژگی‌های رهبران بالقوه جزء عوامل پیش‌برنده و در سوی مقابل، نبود آن و وجود مدیریت مستمر و مستبدانه بازدارنده تغییرات است. این موضوع در قالب قابلیت‌گذار نسلی در این پژوهش به تصویر کشیده شده است، بدین معنا که تغییر سازمانی موفق در سازمان‌های خانوادگی مستلزم ایجاد قابلیت‌گذار نسلی بر اساس چرخه‌های صحیح جانشینی و مدیریت استعداد است.

یکی دیگر از کانون‌ها و رویکردهای اصلی، موضوع کارآفرینی است. کارآفرینی و فرهنگ کارآفرینی یکی از ویژگی‌های برجسته و متمایز سازمان‌های خانوادگی است که وجهه نوآورانه و پیش‌رونده آن‌ها را به تصویر می‌کشد. نقش کارآفرین در سازمان‌های خانوادگی، تخریب و تغییر وضع موجود از طریق نوآوری است که به اشکال مختلف مانند خلق محصول جدید، ایجاد بازار جدید و غیره صورت می‌پذیرد. در حقیقت، کارآفرینی از منابع اصلی تغییر در این سازمان‌هاست که در مقالات مرور شده با موضوعاتی همچون بنیان‌گذار کارآفرین، فرهنگ کارآفرینی و نوآوری پیوند خورده است. سازمان‌های خانوادگی معمولاً با روحیه‌ای کارآفرینانه و توسط یک یا چند کارآفرین شکل می‌گیرند؛ اما مشخص نیست این روحیه کارآفرینانه فردی تبدیل به فرهنگی سازمانی شود یا منجر به شکل‌گیری رهبری مستبد در این سازمان‌ها شود. لذا یکی دیگر از چالش‌ها و شکاف‌های موجود در پیشینه است که تحت چه شرایطی روحیه کارآفرینانه تبدیل به سرمایه یا پادسرمایه یک سازمان خانوادگی می‌شود. همین مضمون در قالب عوامل پیشبرنده و بازدارنده تغییر نیز به چشم می‌خورد؛ وجود مدیران یا بنیان‌گذار کارآفرین و همچنین فرهنگ کارآفرینانه از عوامل پیشبرنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی هستند در صورتی که وجود موانع در مقابل رفتارهای کارآفرینانه نمود بازدارندگی از تغییرات در این سازمان‌هاست. این موضوع خود را در قالب قابلیت‌های انطباقی سازمان‌های خانوادگی و قابلیت‌های شخصی مدیران آن‌ها نشان می‌دهد. در واقع شکل‌گیری چنین فرهنگ و روحیه‌ای یکی از زمینه‌های اصلی پیش‌برد موفق تغییرات در سازمان‌های خانوادگی است.

کانون اصلی دیگر، توجه به پایداری کسب و کار خانوادگی به معنای لزوم توجه توأمان به ملاحظات کسب و کاری و روابط خانوادگی و در سطح وسیع‌تر، توجه همزمان به مباحث اجتماعی-خانوادگی در کنار مباحث کسب و کاری در این سازمان‌هاست؛ به عبارت دیگر، توان ایجاد تعادل مناسب میان این دو نوع هویت خود یکی از کانون‌های اصلی تغییرآفرین در این سازمان‌ها است؛ بنابراین یکی از مهم‌ترین نگرانی‌ها و چالش‌های اصلی کسب و کارهای خانوادگی، برنامه‌ریزی دقیق و ارائه الگوی مناسب جهت پایداری آن‌ها و کمک به رشد کل اقتصاد خانواده و جامعه است. دستیابی به پایداری مستلزم توجه به اهداف بلندمدت و برقراری ارتباط با مشتریان و طیف گسترده‌ای از سایر ذینفعان است. فعالیت‌های پایدار اغلب نیازمند تغییر ساختار سازمان به منظور تعیین تکلیف منابع قبلی و کسب منابع جدید و بهره‌برداری و ترکیب این منابع هستند. ولی بعضاً اعضای خانواده ممکن است دارای علائق عاطفی به حفظ سنتی منابع تحت مالکیت خانواده باشند. این پیوندهای عاطفی می‌توانند احتمال تغییر ساختاری را

کاهش دهند که برای بهره‌برداری از فعالیت‌های جدید از قبیل پایداری الزامی هستند. پیوندهای عاطفی با منابع کنونی همچنین می‌تواند باعث کاهش تمایل سازمان‌های خانوادگی برای بهره‌برداری از فناوری‌های جدیدی باشد که برای رسیدن به پایداری ضروری هستند. مقالات مرور شده نشان می‌دهند انتخاب جانشین جوان و پر انرژی، به کارگیری و استخدام کارکنان واجد شرایط در پست‌های مختلف مدیریتی، تشویق فرزندان در مشارکت و توسعه، شفافیت و اعتماد در سیستم مالی، عدم تبعیض، ایجاد فرصت‌های آموزشی مازاد برای کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری نقش حیاتی در پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی دارد. بدین روی یکی دیگر از حوزه‌های پژوهشی مهمی که در مقالات مرور شده مغفول مانده و می‌تواند مورد توجه پژوهش‌های آتی باشد، حکمرانی شرکتی و مدیریت ذینفعان در سازمان‌های خانوادگی است؛ به نحوی که ساختار تصمیم‌گیری و ارزش‌آفرینی این سازمان‌ها منجر به پایداری بیشتر شود.

همسو با بحث پایداری، یکی از نظریه‌هایی که مشخصاً برای تبیین فعالیت سازمان‌های خانوادگی ارائه شده است و منظر دیگری برای مفهوم‌پردازی تغییر در این سازمان‌ها بوده است، نظریه ثروت اجتماعی-عاطفی است. این نظریه در واقع اثرات هویت دوگانه (کسب‌وکار و خانواده) را بر تصمیمات و رفتار این سازمان‌ها تبیین می‌کند. وجود اهداف دوگانه ثروت اجتماعی-عاطفی باعث می‌شود که صاحبان کسب‌وکارهای خانوادگی چه‌بسا از انواعی از کارآفرینی حمایت کنند که حتی هیچ مزیت اقتصادی واضحی دربر ندارند اما باور دارند برای تحکیم یا حفاظت از ارزش‌های خانوادگی‌شان مؤثر است. در نتیجه، چه‌بسا ایشان فرصت‌های سازمان در فعالیت‌های کارآفرینانه را رها کرده تا خطرات کمتری را متحمل شوند. در سوی دیگر ماجرا نیز مدیران این سازمان‌ها باید انتظار مقاومت بالایی در برابر تغییر را داشته باشند چراکه احساسات و عواطف مربوط به تغییر در سازمان‌های خانوادگی شدید است. پیشنهاد مطالعات مرور شده برای غلبه بر این معضل، حمایت از تبادل باز و مشارکتی اطلاعات در همه سطوح است چراکه مشارکت یکی از محبوب‌ترین روش‌ها برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییرات در سازمان‌ها است. از آنجاکه نظریه ثروت عاطفی-اجتماعی مشخصاً حاصل پژوهش در سازمان‌های خانوادگی است، باید گفت این نظریه سهم مهمی در تبیین رفتار متمایز سازمان‌های خانوادگی داشته است و کماکان مسیر مطلوبی برای هدایت پژوهش‌های آتی محسوب می‌شود.

آخرین کانون عمده‌ای که در مفهوم‌پردازی تغییر مورد نظر مقالات بوده، فرهنگ سازمانی خاص سازمان‌های خانوادگی است، به معنای مجموعه‌ای از باورهای مشترک که بر اندیشه و رفتار اعضا سازمان

اثر می‌گذارد. فرهنگ قوی، بهره‌وری کارکنان را افزایش داده و احتمال مقاومت آن‌ها در برابر تغییرات سازمانی را کاهش می‌دهد. سازمان‌های خانوادگی جهت سازگار شدن با محیط و اتخاذ تغییرات مجبور به پذیرش ملاحظات در اتخاذ شیوه‌های تغییر، فرهنگ‌سازمانی و ساختارهای درونی و بیرونی خود هستند. لذا خروج از وضعیت فعلی و حرکت به سمت کسب مزیت‌های رقابتی بیشتر، مستلزم تغییر نگرش از روش‌های سنتی به روش‌های نوین و متکی بر نگرش مبتنی بر تغییر مدیران و توجه به ساختار فرهنگی حاکم است. بنابراین استفاده از شیوه‌های خلاقانه و ایده‌های جدید مبتنی بر فرهنگ در رویکرد تغییر سازمانی می‌تواند به عملکرد موفق سازمان‌ها کمک کند. اهمیت فرهنگ‌سازمانی از آنجا بیشتر روشن می‌شود که تنها با ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوهای تعامل بین افراد در سازمان را تغییر داده و از مدیریت دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی بهره‌گیر کرد. از این رو سازمان‌ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند. بدین روی تعاملات میان مدیریت دانش و تغییر فرهنگ در سازمان‌های خانوادگی یکی دیگر از حوزه‌هایی است که پژوهشگران آتی می‌توانند روی آن تمرکز کنند.

همچنین چنانکه گفته شد عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی نیز که در مقالات مرور شده تکرار بیشتری داشتند دور از موضوعات و کانون‌های اصلی فوق نیستند. در واقع با دسته‌بندی و ترکیب نظریات/رویکردهای به مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی و همچنین دسته‌بندی عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در این سازمان‌ها، این مطالعه مسیر را برای طراحی و ارائه یک مدل مدیریت تغییر در سازمان‌های خانوادگی فراهم کرده است. در واقع بر اساس جدول ۵ می‌توان کلیه این عوامل بازدارنده و پیش‌برنده را به‌صورت زوجی حول پنج قابلیت انطباقی، سرمایه انسانی، گذار نسلی، مدیران و مدیریت تغییر دسته‌بندی کرد. این بدان معناست که آن دسته عواملی که به ایجاد این پنج قابلیت کمک می‌کنند عوامل پیش‌برنده و آن‌هایی این قابلیت‌ها را تضعیف می‌کنند عوامل بازدارنده تغییر در این سازمان‌ها محسوب می‌شوند. لذا مطالعات آتی می‌توانند بر اساس این دسته‌بندی در خصوص چگونگی سنجش و بالغ‌سازی این قابلیت‌ها در سازمان‌های خانوادگی دست به پژوهش بزنند و مدلی برای پیشبرد و مدیریت موفق تغییرات در سازمان‌های خانوادگی ارائه دهند.

همچنین بررسی مجزای عوامل بازدارنده و پیش‌برنده نیز از اهمیت برخوردار است. برای نمونه از مهم‌ترین عوامل پیش‌برنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی وجود فرهنگ کارآفرینی و رهبر و بنیان‌گذار کارآفرین است. همچنین وجود جانشین مناسب و نیروی متخصص خارج از خانواده نیز از عوامل پیش-

برنده تغییر هستند. این بدان معناست که تغییر در سازمان‌های خانوادگی عمدتاً یا از طریق یک عامل درونی، یعنی فرهنگ کارآفرینی، یا از طریق عاملی بیرونی، یعنی حضور متخصصان خارج از خانواده در سازمان، رقم می‌خورد. این دو مورد در واقع دو استراتژی اصلی برای تسهیل تغییر در سازمان‌های خانوادگی را نشان می‌دهند که توسط مدیران یا مشاوران تغییر قابل استفاده است. در میان عوامل بازدارنده نیز همین الگو مشاهده می‌شود. وجود مدیران غیرحرفه‌ای، نگرش سنتی به اداره سازمان و خویشاوندپروری از جمله عوامل بازدارنده مهم بوده‌اند. این بدان معناست که فرهنگ سازمانی یک سازمان خانوادگی اگر به صورت هنجارهای ضد تغییر نظیر خویشاوندپروری یا رهبری مستبدانه نهادینه شود، یکی از بزرگ‌ترین موانع تغییرات خواهد بود. در چنین حالتی مدیران یا مشاوران تغییر می‌توانند با انجام مداخله‌های فرهنگی نظیر برگزاری نشست‌های رویاروی سازمانی، زمینه‌ساز تسهیل تغییرات در این سازمان‌ها باشند؛ بنابراین به مالکان و مدیران سازمان‌های خانوادگی توصیه می‌شود با توجه به رویکردها و مضامین شناسایی شده در مطالعات، زمینه تغییرات مثبت را در سازمان خود به وجود آورده و برای آن برنامه‌ریزی کنند. بدین منظور ایشان می‌توانند با کاستن از عوامل بازدارنده شناسایی شده و افزودن و تقویت عوامل پیش‌برنده تغییر این زمینه‌سازی را انجام دهند تا در برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات قرین توفیق باشند.

## References

- Abiodun, O. A.; Agbaeze, E. K.; Adeleke, B. S.; Ghasi, N. C., & Ude, A. O. (2019). Do leadership roles affect survivability of family businesses in developing economies? *International Journal of Entrepreneurship*, 23(2), 1-10.
- Antheaume, N.; Robic, P., & Barbelivien, D. (2013). French family business and longevity: have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion? *Business History*, 55(6), 942-962.
- Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: a systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466-486.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: a model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.
- Bennedsen, M.; Nielsen, K. M.; Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.



Bernhard, F., & Labaki, R. (2021). Moral emotions in family businesses: exploring vicarious guilt of the next generation. *Family Business Review*, 34(2), 193-212.

Berrone, P.; Cruz, C., & Gómez- Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

Bhasi, M.; Renuka, V. V., & Rajkumar, S. (2020). A study of factors affecting inheritance success in family businesses in Kerala. *International Journal of Family Business and Regional Development*, 1(1), 62-80.

Carsrud, A., & Cucculelli, M. (2014). Family firms, entrepreneurship, and economic development. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 189-191.

Cater, J., & Schwab, A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*, 21(1), 31-50.

Chalus-Sauvannet, M. C.; Deschamps, B., & Cisneros, L. (2016). Unexpected succession: when children return to take over the family business. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 714-731.

Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: the role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 1-18.

Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.

Chrisman, J. J.; Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.

Colli, A.; Pérez, P. F., & Rose, M. B. (2003). National determinants of family firm development? family firms in Britain, Spain, and Italy in the nineteenth and twentieth centuries. *Enterprise & Society*, 4(1), 28-64.

Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2016). Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession: evidence from Italy. *Futures*, 75, 92-103.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.

Erdogan, I.; Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: a family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20-54

Flynn, J., & Duesing, R. J. (2020). Toward developing an applied framework to help foster success in generational transition of family businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(3), 287-308.

Gilding, M. (2000). Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, 13(3), 239-250.

Giner, B., & Ruiz, A. (2020). Family entrepreneurial orientation as a driver of longevity in family firms: a historic analysis of the ennobled Trenor family and Trenor y Cía. *Business History*, 1-32.

Hall, A.; Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.

Handler, W. C. (1989). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-159.

Hatum, A.; Pettigrew, A., & Michelini, J. (2010). Building organizational capabilities to adapt under turmoil. *Journal of Change Management*, 10(3), 257-274.

Herriau, C., & Touchais, L. (2015). The role of control systems in the process of change: application to a family business succession. *Journal of Change Management*, 15(1), 19-42.

Kähkönen, T.; Blomqvist, K.; Gillespie, N., & Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: a systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, 130, 98-109.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: when conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.

King, D. R.; Meglio, O.; Gomez-Mejia, L.; Bauer, F., & De Massis, A. (2022). Family business restructuring: a review and research agenda. *Journal of Management Studies*, 59(1), 197-235.

Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2019). Point: how family involvement influences organizational change. *Journal of Change Management*, 19(1), 26-36.

Le Breton-Miller, I.; Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.

Lee, D. S.; Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28, 657-666.

Ling, Y.; Lubatkin, M., & Schulze, B. (2002). Altruism, utility functions and agency problems at family firm. In C.S. Galbraith (Eds.), Volume 3: *Strategies and organizations in transition*: 171-188.

Littunen, H. (2003). Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship—a comparison of Finnish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 16(3), 183-197.

Lumpkin, G. T.; Martin, W., & Vaughn, M. (2008). Family orientation: Individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review*, 21(2), 127-138.

Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 166-181.

Muka, T.; Glisic, M.; Milic, J.; Verhoog, S.; Bohlius, J.; Bramer, W.; ... & Franco, O. H. (2020). A 24-step guide on how to design, conduct, and successfully publish a systematic review and meta-analysis in medical research. *European journal of epidemiology*, 35, 49-60.

Neubauer, H. (2003). The dynamics of succession in family businesses in western european countries. *Family Business Review*, 16(4), 269-281.

Nguyen, D. H.; de Leeuw, S., & Dullaert, W. E. (2018). Consumer behaviour and order fulfilment in online retailing: a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 255-276.

Nyberg, R. S.; & Jensen, T. C. (2009). Honoring the Kun Lun way: cross-cultural organization development consulting to a hospitality company in datong, China. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(2), 305-337.

Rondi, E.; De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potential: a typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100236.

Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Pablo, A., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-35.

Shoham, H. (2011). Rethinking tradition: From ontological reality to assigned temporal meaning. *European Journal of Sociology*, 52(02), 313-340.

Stamm, I., & Lubinski, C. (2011). Crossroads of family business research and firm demography—a critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 117-127.

Stavrou, E. T.; Kleanthous, T., & Anastasiou, T. (2005). Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: model development and empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 187-206.

Strike, V. (2012). Advising the family firm: reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25, 156-177.

Su, E. & Dou, J. (2013). How does knowledge sharing among advisors from different disciplines affect the quality of the services provided to the family business client? an investigation from the family business advisor's perspective. *Family Business Review*, 26(3): 256–270.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. *Family Business Review*, 9(2), 199 – 208.

Tranfield, D.; Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.

Vago, M. (2004). Integrated Change Management: challenges for family business clients and consultants. *Family Business Review*, 17(1), 71-80.

Van Gils, A.; Dibrell, C.; Neubaum, D. O., & Craig, J. B. (2014). Social issues in the family enterprise. *Family Business Review*, 27(3), 193-205

Wang, D.; Ma, G.; Song, X., & Liu, Y. (2016). Political connection and business transformation in family firms: evidence from China. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 117-130.

Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Palgrave Macmillan, New York.

Yew, J. L. K. (2020). Tacit knowledge and generational change: the China factor, enterprise development and Malaysian Chinese family SMEs in traditional food production. *China Report*, 56(1), 103-128.

## مقالات مرور شده

- [1] Gilding, M. (2000). Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, 13(3), 239-250.
- [2] Manikutty, S. (2000). Family business groups in India: a resource-based view of the emerging trends. *Family Business Review*, 13(4), 279-292.
- [3] Martínez, J. E.; Baez, R. K., & Salinas, F. P. (2000). Virutex-ilko sa. *Journal of Business Research*, 50(1), 83-95.
- [4] Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: a family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809-830.
- [5] Neubauer, H. (2003). The dynamics of succession in family businesses in western European countries. *Family Business Review*, 16(4), 269-281.
- [6] Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business-and investment-owning families. *Family Business Review*, 17(1), 81-98.
- [7] Danes, S. M.; Rueter, M. A.; Kwon, H. K., & Doherty, W. (2002). Family FIRO model: An application to family business. *Family Business Review*, 15(1), 31-43.
- [8] Leaptrott, J. (2005). An institutional theory view of the family business. *Family Business Review*, 18(3), 215-228.
- [9] Paladino, M. (2000). Turri, SA. *Journal of Business Research*, 50(1), 15-28.
- [10] Mitchell, J. R.; Hart, T. A.; Valcea, S., & Townsend, D. M. (2009). Becoming the boss: discretion and postsuccession success in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1201-1218.
- [11] Hall, A.; Melin, L.; & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- [12] Miller, M. G.; Fitzgerald, S. P.; Murrell, K. L.; Preston, J., & Ambekar, R. (2005). Appreciative inquiry in building a transcultural strategic alliance: the case of a biotech alliance between a US multinational and an Indian family business. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(1), 91-110.
- [13] Littunen, H. (2003). Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship—a

- comparison of Finnish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 16(3), 183-197.
- [14] Zahra, S. A.; Hayton, J. C.; Neubaum, D. O.; Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: the moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054
- [15] Cater, J., & Schwab, A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*, 21(1), 31-50.
- [16] Hatum, A., & Pettigrew, A. (2004). Adaptation under environmental turmoil: Organizational flexibility in family-owned firms. *Family Business Review*, 17(3), 237-258.
- [17] Fletcher, D. (2004). "Interpreneurship" Organisational (re) emergence and entrepreneurial development in a second-generation family firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 34-48.
- [18] Habbershon, T. G. (2006). Commentary: a framework for managing the familiness and agency advantages in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 879-886.
- [19] Vago, M. (2004). Integrated Change Management©: Challenges for family business clients and consultants. *Family Business Review*, 17(1), 71-80.
- [20] Rutherford, M. W.; Muse, L. A., & Oswald, S. L. (2006). A new perspective on the developmental model for family business. *Family Business Review*, 19(4), 317-333.
- [21] Robb, A. J.; Shanahan, Y. P., & Lord, B. R. (2006). Ernest Adams Ltd: the demise of a family business. *Accounting History*, 11(3), 357-379.
- [22] Stavrou, E. T.; Kleanthous, T., & Anastasiou, T. (2005). Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: model development and empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 187-206.
- [23] Steier, L. P., & Ward, J. L. (2006). If theories of family enterprise really do matter, so does change in management education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 887-895.
- [24] Pérez, P. F., & Puig, N. (2004). Knowledge and training in family firms of the European periphery: Spain in the eighteenth to twentieth centuries. *Business History*, 46(1), 79-99.
- [25] Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181

- [26] Nyberg, R. S., & Jensen, T. C. (2009). Honoring the Kun Lun way: cross-cultural organization development consulting to a hospitality company in datong, China. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(2), 305-337
- [27] Mehrotra, V.; Morck, R.; Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. (2011). Must love kill the family firm? some exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1121-1148
- [28] Bruque, S., & Moyano, J. (2007). Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: the case of family and cooperative firms. *Technovation*, 27(5), 241-253.
- [29] Winter, M.; Danes, S. M.; Koh, S. K.; Fredericks, K., & Paul, J. J. (2004). Tracking family businesses and their owners over time: panel attrition, manager departure and business demise. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 535-559.
- [30] Hatum, A.; Pettigrew, A., & Micheline, J. (2010). Building organizational capabilities to adapt under turmoil. *Journal of Change Management*, 10(3), 257-274.
- [31] Distelberg, B., & Sorenson, R. L. (2009). Updating systems concepts in family businesses: a focus on values, resource flows, and adaptability. *Family Business Review*, 22(1), 65-81.
- [32] Stafford, K.; Danes, S. M., & Haynes, G. W. (2013). Long-term family firm survival and growth considering owning family adaptive capacity and federal disaster assistance receipt. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 188-200.
- [33] Antheaume, N.; Robic, P., & Barbelivien, D. (2013). French family business and longevity: have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion? *Business History*, 55(6), 942-962
- [34] Scholes, L., & Wilson, N. (2014). The importance of family firm trusts in family firm governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1285-1293.
- [35] Astrachan, C. B.; Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 116-128.
- [36] Braun, M., & Sharma, A. (2007). Should the CEO also be chair of the board? an empirical examination of family-controlled public firms. *Family Business Review*, 20(2), 111-126.
- [37] Blanco-Mazagatos, V.; de Quevedo-Puente, E., & Castrillo, L. A. (2007). The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: an exploratory study. *Family Business Review*, 20(3), 199-213.

- [38] Baillien, E.; Neyens, I., & De Witte, H. (2011). Organizational correlates of workplace bullying in small-and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29(6), 610-625.
- [39] Stamm, I., & Lubinski, C. (2011). Crossroads of family business research and firm demography—a critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 117-127.
- [40] Grundström, C.; Öberg, C., & Rönnbäck, A. Ö. (2012). Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: a comparison between within-family successions and external takeovers. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 162-173.
- [41] Cater, J. J., & Justis, R. T. (2010). The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. *Management Research Review*, 33(6), 563-585.
- [42] Sardeshmukh, S. R., & Corbett, A. C. (2011). The duality of internal and external development of successors: opportunity recognition in family firms. *Family Business Review*, 24(2), 111-125.
- [43] Herriau, C., & Touchais, L. (2015). The role of control systems in the process of change: Application to a family business succession. *Journal of Change Management*, 15(1), 19-42.
- [44] Lorandini, C. (2015). Looking beyond the Buddenbrooks syndrome: the Salvadori Firm of Trento, 1660s–1880s. *Business History*, 57(7), 1005-1019.
- [45] Skokic, V.; Visnar, A., & Vadnjal, J. (2015). Transgenerational views on the success and the future development of family firms in Slovenia. *Review of European Studies*, 7(12), 103.
- [46] Chalus-Sauvannet, M. C.; Deschamps, B., & Cisneros, L. (2016). Unexpected succession: when children return to take over the family business. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 714-731
- [47] Reay, T. (2019). Family routines and next-generation engagement in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 244-250.
- [48] Salvato, C.; Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 321-348.
- [49] Siemens, L. (2010). Challenges, responses and available resources: success in rural small businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 65-80.



- [50] Boling, J. R.; Pieper, T. M., & Covin, J. G. (2016). CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 891-913.
- [51] Zahra, S. A. (2018). Entrepreneurial risk taking in family firms: the wellspring of the regenerative capability. *Family Business Review*, 31(2), 216-226.
- [52] Hanson, S. K.; Hessel, H. M., & Danes, S. M. (2019). Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100263.
- [53] Arzubiaga, U.; Maseda, A., & Iturralde, T. (2019). Entrepreneurial orientation in family firms: new drivers and the moderating role of the strategic involvement of the board. *Australian Journal of Management*, 44(1), 128-152.
- [54] Hughes, M.; Filser, M.; Harms, R.; Kraus, S.; Chang, M. L., & Cheng, C. F. (2018). Family firm configurations for high performance: the role of entrepreneurship and ambidexterity. *British Journal of Management*, 29(4), 595-612.
- [55] Pieper, T. M.; Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*, 62(3), 490-500.
- [56] De Massis, A.; Wang, H., & Chua, J. H. (2019). Counterpoint: how heterogeneity among family firms influences organizational change. *Journal of Change Management*, 19(1), 37-44.
- [57] Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2019). Point: How family involvement influences organizational change. *Journal of Change Management*, 19(1), 26-36.
- [58] Acquaah, M.; Amoako-Gyampah, K., & Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: an examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5527-5544.
- [59] Holt, D. T., & Daspit, J. J. (2015). Diagnosing innovation readiness in family firms. *California Management Review*, 58(1), 82-96.
- [60] Ingram, A. E.; Lewis, M. W.; Barton, S., & Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and innovation in family firms: the role of paradoxical thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161-176.
- [61] Hauswald, H.; Hack, A.; Kellermanns, F. W., & Patzelt, H. (2016). Attracting new talent to family firms: who is attracted and under what conditions? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 963-989.

- [62] Flynn, J., & Duesing, R. J. (2020). Toward developing an applied framework to help foster success in generational transition of family businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(3), 287-308
- [63] Löhde, A. S. K.; Calabrò, A., & Torchia, M. (2020). Understanding the main drivers of family firm longevity: the role of business family learning. *International Studies of Management & Organization*, 50(2), 130-152.
- [64] Zhao, J.; Carney, M.; Zhang, S., & Zhu, L. (2020). How does an intra-family succession effect strategic change and performance in China's family firms? *Asia Pacific Journal of Management*, 37(2), 363-389.
- [65] Claßen, C. A. E., & Schulte, R. (2017). How do conflicts impact change in family businesses? The family system and familiness as a catalytic converter of change. *Journal of Organizational Change Management*.
- [66] Sasaki, I.; Kotlar, J.; Ravasi, D., & Vaara, E. (2020). Dealing with revered past: Historical identity statements and strategic change in Japanese family firms. *Strategic Management Journal*, 41(3), 590-623.
- [67] Moskovich, Y., & Achouch, Y. (2017). Family home culture and management-employee relationships: comparing two Kibbutz factories. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 5(2), 95-107.
- [68] Basly, S., & Hammouda, A. (2020). Family businesses and digital entrepreneurship adoption: a conceptual model. *The journal of entrepreneurship*, 29(2), 326-364.
- [69] Fitzgerald, M. A., & Muske, G. (2016). Family businesses and community development: the role of small business owners and entrepreneurs. *Community Development*, 47(4), 412-430.
- [70] Giner, B., & Ruiz, A. (2022). Family entrepreneurial orientation as a driver of longevity in family firms: a historic analysis of the ennobled Trenor family and Trenor y Cía. *Business History*, 64(2), 327-358.
- [71] Carillo, M. R.; Lombardo, V., & Zazzaro, A. (2019). The rise and fall of family firms in the process of development. *Journal of Economic Growth*, 24(1), 43-78.
- [72] Parada, M. J.; Nordqvist, M., & Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the family business: the role of professional associations in fostering a change of values. *Family Business Review*, 23(4), 355-372.
- [73] Chirico, F., & Salvato, C. (2016). Knowledge internalization and product development in family firms: when relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 201-229

- [74] Le Breton–Miller, I., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: a commentary on “family business survival and the role of boards”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391-1397.
- [75] Waśowska, A. (2020). Organisational development in the context of radical institutional change: the case study of Poland’s Ursus. *Business History*, 1-26.
- [76] Seaman, C.; McQuaid, R., & Pearson, M. (2017). Social networking in family businesses in a local economy. *Local Economy*, 32(5), 451-466.
- [77] Chirico, F.; Salvato, C.; Byrne, B.; Akhter, N., & Arriaga Múzquiz, J. (2018). Commitment escalation to a failing family business. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 494-512.
- [78] Knezović, E., & Greda, N. (2020). Career development and affective commitment: a comparative study of family and nonfamily businesses. *Journal of Family Business Management*
- [79] Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2016). Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession: evidence from Italy. *Futures*, 75, 92-103.
- [80] Wielsma, A. J., & Brunninge, O. (2019). “Who am I? who are we?” understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 38-48.
- [81] Alonso, A. D.; Kok, S., & O’Shea, M. (2019). The family business, adversity and change: a dynamic capabilities and knowledge-based approach. *Journal of General Management*, 44(2), 96-109.