

International Market Entry Modes and Family Involvement: An Empirical Analysis of the Role of Socioemotional Wealth and Its Implications for Industrial Policy in Iran

Hanieh Mohammadi¹, Bahman Hajipour^{2✉}

1- MSc. International Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

2- Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Abstract:

International market entry for family firms is a complex process influenced not only by economic and competitive considerations but also by internal family dynamics and socioemotional wealth (SEW). This study aims to examine the role of family involvement in the internationalization strategies of Iranian family businesses. Employing a qualitative approach, the research utilizes a multiple-case study design. Data were collected through semi-structured interviews with five family firms possessing international experience and were subsequently analyzed using network thematic analysis. Furthermore, Interpretive Structural Modeling (ISM) was applied to systematically analyze and model the hierarchical relationships and interactions among the dimensions of family involvement and their impact on international market entry preferences.

The results indicate that "family control" and "intergenerational succession" serve as the root factors driving internationalization decisions in family firms. Conversely, linking variables—such as family members' identification with the firm, binding social ties, and the mode of foreign market entry—are shaped through continuous interaction with other familial and environmental dimensions. Accordingly, the key implication for industrial policymaking is that supporting the internationalization of Iranian family firms requires differentiated policies based on family governance structures, a deep understanding of internal family dynamics, and incentives aligned with the level of socioemotional wealth, rather than uniform and generic policy approaches. Furthermore, by developing a thematic map that provides an empirical account of how family involvement manifests across different dimensions of socioemotional wealth, this study offers a framework that can serve as a basis for further theory development concerning the internationalization of Iranian family firms.

Keywords: Entry modes, Family businesses, Family involvement, Industrial Policy
Internationalization, socio-emotional wealth.

DOI: 10.22034/jmi.2026.586926.3310

1. hani.mohammadi@mail.sbu.ac.ir

2. ✉Corresponding author: b-hajipour@sbu.ac.ir



دوره ۲۰ شماره ۳ (پیاپی ۷۳) فصل پاییز ۱۴۰۵

شیوه‌های ورود به بازارهای بین‌المللی و مشارکت خانوادگی: تحلیل تجربی نقش ثروت اجتماعی-عاطفی و دلالت‌های آن برای سیاست‌گذاری صنعتی در ایران

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱) صفحات ۱۶۰ تا ۱۹۵

حانیه محمدی^۱ کارشناس ارشد بازرگانی بین‌المللی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
بهمن حاجی‌پور^۲ استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

چکیده

ورود به بازارهای بین‌المللی در شرکت‌های خانوادگی، فرایندی پیچیده است که علاوه بر ملاحظات اقتصادی و رقابتی، تحت تأثیر پویایی‌های درونی خانواده و ابعاد ثروت اجتماعی-عاطفی قرار دارد. این پژوهش با هدف بررسی نقش مشارکت خانوادگی در نحوه ورود به بازارهای بین‌المللی در کسب‌وکارهای خانوادگی ایران و با استفاده از رویکردی کیفی و روش موردکاوی چندگانه انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از پنج کسب‌وکار خانوادگی دارای تجربه فعالیت بین‌المللی گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون شبکه‌ای بررسی گردید. سپس، از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد تا روابط میان ابعاد مشارکت خانوادگی استخراج‌شده از مطالعه موردکاوی، در تعامل با یکدیگر، بر ترجیحات شیوه ورود به بازارهای بین‌المللی به‌صورت ساختاریافته تحلیل و مدل‌سازی شوند.

نتایج نشان می‌دهد که دو مؤلفه‌ی "کنترل خانواده" و "جانشینی سلسله‌ای" به‌عنوان عوامل ریشه‌ای، جهت‌دهنده اصلی به تصمیم‌گیری‌های ورود به بازارهای بین‌المللی در شرکت‌های خانوادگی هستند. در مقابل، متغیرهای پیوندی مانند "شناسایی خانواده با شرکت"، "پیوندهای اجتماعی الزام‌آور" و نوع ورود به بازار خارجی، در تعامل مستمر با سایر ابعاد خانوادگی و محیطی شکل می‌گیرند. بنابراین، مهم‌ترین دلالت سیاست‌گذاری صنعتی آن است که حمایت از بین‌المللی‌سازی شرکت‌های خانوادگی در ایران، نیازمند سیاست‌های تفکیک‌شده بر اساس ساختار حاکمیتی خانواده، درک عمیق از پویایی درونی آن و طراحی مشوق‌های متناسب با سطح ثروت اجتماعی-عاطفی آن است؛ نه رویکردهای یکسان و کلی. همچنین این پژوهش، با طراحی یک نقشه مضامین از نحوه تجلی مشارکت خانوادگی در ابعاد ثروت اجتماعی-عاطفی، چارچوبی ایجاد کرد که می‌تواند مبنایی برای توسعه نظریه در زمینه بین‌المللی‌سازی شرکت‌های خانوادگی ایرانی فراهم آورد.

واژگان کلیدی: بین‌المللی‌سازی، ثروت اجتماعی-عاطفی، سیاست‌گذاری صنعتی، شیوه‌های ورود، کسب‌وکارهای خانوادگی، مشارکت خانوادگی.

۱. hani.mohammadi@mail.sbu.ac.ir

۲. مسئول مکاتبات: b-hajipour@sbu.ac.ir

۱- مقدمه

در تقریباً تمام کشورهای جهان، اکثریت کسب و کارها تحت مالکیت خانوادگی اداره می‌شوند. حدود ۹۰ درصد از شرکت‌ها در این طبقه قرار می‌گیرند و سهم آن‌ها در تولید ناخالص داخلی جهانی بیش از ۷۰ درصد است. همچنین، کسب و کارهای خانوادگی بیشترین سهم اشتغال‌زایی را در اقتصاد بر عهده دارند. این شرایط، کسب و کارهای خانوادگی را به موضوعی حائز اهمیت و کاربردی برای پژوهش در هر دو حوزه اقتصاد و جامعه در مقیاس جهانی تبدیل کرده است (Siaba & Rivera, 2024). در ساده‌ترین سطح، شرکت خانوادگی وحدتی میان دو زیرسیستم خانواده و شرکت ایجاد می‌کند. این بدان معناست که با افزایش همپوشانی میان این دو زیرسیستم، خانواده و اعضای آن به طور فزاینده‌ای با شرکت پیوند می‌خورند و بالعکس (Stock et al., 2024).

با توجه به اینکه تعداد زیادی از شرکت‌ها و صنایع، چشم انداز جهانی خود را در چند دهه اخیر گسترش داده‌اند، شرکت‌های خانوادگی نیز درک کرده‌اند که فرآیند بین‌المللی‌سازی ابزاری برای گسترش و رشد است. بنابراین لازم است بررسی شود که چگونه شرکت‌های خانوادگی این فرآیند را انجام می‌دهند و چگونه می‌توانند به موفقیت بین‌المللی دست یابند (Claver et al., 2007). انتخاب شیوه ورود به بازار خارجی، با توجه به پیامدهای آن برای کنترل سازمانی بر عملیات خارجی، ریسک سرمایه‌گذاری و تعهد منابع، به عنوان یکی از حیاتی‌ترین تصمیمات راهبردی در فرآیند بین‌المللی‌سازی تلقی می‌شود (Pongelli et al., 2016). در حالی که شرکت‌های خانوادگی سهم قابل توجهی در تجارت فرامرزی دارند، تصمیمات آن‌ها در مورد شیوه ورود به بازارهای خارجی به دلیل تعامل بین حفظ ثروت اجتماعی-عاطفی، اولویت‌های نسلی و محدودیت‌های نهادی، تفاوت چشمگیری با شرکت‌های غیرخانوادگی دارد (Matteo et al. 2015). شرکت‌های خانوادگی اغلب تقلید مبتنی بر نتیجه را از خود نشان می‌دهند، به این صورت که از استراتژی‌های ورود هم‌تایان صنعتی خود یاد می‌گیرند اما رویکرد خود را بر اساس اولویت‌های خانوادگی و تحمل ریسک تغییر می‌دهند. این رفتار منطق ترکیبی‌ای را که شرکت‌های خانوادگی اعمال می‌کنند - یعنی ایجاد تعادل بین سنت و گرایش بلندمدت با انطباق استراتژیک - برجسته می‌کند (Mazzelli et al., 2023). در حالی که پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند "مشارکت خانواده" یک عامل تعیین کننده مهم برای فرآیند بین‌المللی شدن است (Alayo et al., 2022; Alayo et al., 2019; D'Allura et al., 2024). شواهد متعددی نیز حاکی از آن است که بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط خانوادگی از هیئت مدیره خود استفاده کامل را نمی‌برند و معمولاً نقش هیئت مدیره با کنترل‌های غیررسمی جایگزین می‌شود. برعکس، در شرکت‌های کوچک و متوسط، مدیران تیم مدیریت ارشد معمولاً افرادی هستند که مستقیم‌تر در طراحی و اجرای استراتژی روزانه یک شرکت مشارکت می‌کنند و در تعیین عمق و دامنه بین‌المللی شدن و سایر استراتژی‌های بین‌المللی نقش کلیدی ایفا می‌کنند. بنابراین، مشارکت و تأثیر خانواده بر موقعیت‌های مدیریتی، توضیح مهمی

برای رفتار شرکت از جمله رفتارهای بین‌المللی آن است (Alayo et al., 2019). علیرغم شناخت فزاینده ساختارهای حاکمیتی منحصربه‌فرد و اولویت‌های استراتژیک شرکت‌های خانوادگی، اجماع علمی در مورد سازوکارهای پیونددهنده پویایی‌های خانواده با ورود به بازارهای بین‌المللی صورت نگرفته و نتایج علمی در این زمینه همچنان پراکنده است (Jain et al., 2024). همچنین، درک روشنی از مکانیسم‌هایی که از طریق آن مشارکت خانوادگی بر انتخاب شیوه‌های ورود تأثیر می‌گذارد، وجود ندارد. به عبارت دیگر، اگرچه پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که شرکت‌های خانوادگی الگوهای متفاوتی از بین‌المللی‌سازی را دنبال می‌کنند، اما همچنان پاسخ این پرسش بنیادین مبهم است که مشارکت فعال اعضای خانواده در تیم مدیریت ارشد، از طریق چه مکانیسم‌هایی و با چه منطقی، انتخاب میان شیوه‌های مختلف ورود را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

این مطالعه با پرداختن به یک شکاف دانش حیاتی در تحقیقات کسب‌وکار خانواده و کسب‌وکارهای بین‌المللی، به طور خاص، به بررسی این موضوع می‌پردازد که مشارکت خانواده در تیم مدیریت ارشد چگونه بر انتخاب بین شیوه‌های صادرات، موافقتنامه‌های همکاری و سرمایه‌گذاری مستقیم تأثیر می‌گذارد. این پژوهش از آن‌رو برای سیاست‌گذاری صنعتی در ایران حائز اهمیت است که شرکت‌های خانوادگی، رکن مهمی از اقتصاد ایران را تشکیل می‌دهند و سهم عظیمی در اشتغال و تولید دارند. در راستای هدف اصلی، این پژوهش به بررسی چگونگی تجلی مشارکت خانوادگی در ابعاد مختلف ثروت اجتماعی-عاطفی در شرکت‌های خانوادگی می‌پردازد و سازوکارهایی که مشارکت خانوادگی از طریق آن‌ها می‌تواند بر جهت‌گیری‌های ورود به بازارهای بین‌المللی شرکت خانوادگی تأثیر بگذارد را بررسی می‌کند. این تحقیق به دنبال ارائه چارچوبی مفهومی برای تبیین این رابطه است، تا از طریق آن بتوان راهکارهایی برای بهبود تصمیمات بین‌المللی در شرکت‌های خانوادگی پیشنهاد نمود.

با این هدف، این تحقیق درصدد پاسخگویی به پرسش‌های زیر است:

- مشارکت خانوادگی چگونه در ابعاد ثروت اجتماعی-عاطفی تجلی می‌یابد؟
- مشارکت خانوادگی چگونه بر ترجیحات شیوه ورود به بازارهای بین‌المللی اثر می‌گذارد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم کسب‌وکار خانوادگی و مشارکت خانوادگی. Chua و همکاران (۱۹۹۹)، کسب‌وکار خانوادگی را این‌گونه تعریف می‌کنند: سازمانی که با هدف شکل‌دادن و پیگیری یک چشم‌انداز مشترک کسب‌وکار، تحت کنترل یک ائتلاف غالب اداره می‌شود؛ ائتلافی که متشکل از اعضای یک خانواده یا چند خانواده محدود است و به‌گونه‌ای طراحی شده که به‌صورت بالقوه در نسل‌های مختلف پایدار بماند. Chrisman و همکاران (۲۰۰۵)، معتقد است تعریف کسب‌وکار خانوادگی باید بر اساس آن تفاوتی باشد که محققان بین مشاغل خانوادگی و غیرخانوادگی درک می‌کنند. در سال‌های اخیر، رویکردهای جدیدی در ادبیات کسب‌وکار خانوادگی نسبت به مفهوم "خانواده" شکل گرفته است که از دیدگاه‌های سنتی

مالکیت و مدیریت فراتر می‌رود و بُعد عاطفی روابط انسانی را در مرکز توجه قرار می‌دهد. Ratten (۲۰۲۳) با تکیه بر این دیدگاه، خانواده را می‌توان به طور کلی به عنوان گروهی از افراد (بیش از یک نفر) تعریف کرد که ارتباط عاطفی قوی با یکدیگر دارند. این بدان معناست که حس همبستگی در میان افراد وجود دارد که با سایر انواع روابطی که در یک دوستی یا موقعیت کاری رخ می‌دهد، متفاوت است و مبتنی بر اعتماد، وابستگی متقابل، و همبستگی پایدار است. کسب‌وکارهای خانوادگی بستری هستند که از طریق آن می‌توان انواع نظریه‌ها و دیدگاه‌ها را با توجه به مفروضات اساسی و شرایط مرزی مورد بررسی قرار داد و شاید به چالش کشید (Payne, 2018). تحولات نظری اخیر، بررسی می‌کند که چگونه منابع و قابلیت‌های منحصر به فرد شرکت‌های خانوادگی از طریق تعامل بین خانواده و شرکت ایجاد می‌شود. اگرچه درک تجربی خانواده دشوار است، تفاوت‌های بین شرکت‌های خانوادگی و غیرخانوادگی اغلب با در نظر گرفتن مشارکت خانواده در پست‌های تیم مدیریت ارشد مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر اساس ادبیات پژوهش، یک تعریف جامع و یکپارچه از مفهوم مشارکت خانوادگی عبارت است از: مدیرعامل یکی از اعضای خانواده است یا خیر (Sánchez Pulido et al., 2022)، حضور اعضای خانواده در تیم مدیریت ارشد (Minichilli et al, 2010) و نیز مشارکت نسلی در تیم مدیریت ارشد (Sciascia et al, 2013). اعضای بالقوه تیم مدیریت ارشد شامل مدیرعامل یا مدیر اجرایی، رئیس، مدیر مالی، مدیر عملیاتی و غیره هستند. این افراد مدیران ارشد سازمان هستند و هر کدام از آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مهم، دستورالعمل و رهنمود ارائه می‌دهند (Tulung & Ramdani, 2016). تیم مدیریت ارشد به عنوان اصلی‌ترین نهاد تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان، نقش غیرقابل جایگزینی در انتخاب استراتژی توسعه سازمانی و عملکرد شرکت ایفا می‌کند (Xiong & Wei, 2023).

ورود به بازارهای بین‌المللی. بین‌المللی‌سازی یک گزینه استراتژیک مناسب برای رشد کسب‌وکار، حیات و بقای بلندمدت یک شرکت است (Fuentes-Lombardo et al., 2023). بین‌المللی‌شدن می‌تواند فرصت‌ها و تهدیدهای منحصر به فردی را برای شرکت‌های خانوادگی ارائه دهد. بازارها و مشتریان جدید می‌توانند مزایای جدیدی را به همراه آورند؛ مانند بهره‌برداری از برند خانوادگی در سطح بین‌المللی و هم‌افزایی بالقوه با سایر شرکت‌های فعال در کشورهای خارجی. با این حال، بین‌المللی‌شدن همچنین می‌تواند شرکت‌های خانوادگی را در معرض ریسک‌های رقابتی، عدم قطعیت در مورد زمینه‌های فرهنگی و نهادی مختلف، و همچنین مسائل منحصر به فرد مرتبط با تمایل خانواده برای محافظت از ثروت اجتماعی-عاطفی خود قرار دهد (Casprini, et al., 2020). پیوندهای قوی‌ای که خانواده و کسب‌وکار را در هم می‌تنند، شرکت خانوادگی را تعریف کرده و آن را از انواع دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند و ویژگی منحصر به فردی به آن می‌بخشد که بر تصمیمات و استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی تأثیر می‌گذارد. خانواده‌های کسب‌وکار، شرکت را به عنوان امتداد هویت خود می‌دانند؛ بنابراین، با فعالیت کسب‌وکار،

آنها تلاش می‌کنند به اهداف تجاری و عاطفی مرتبط با خانواده دست یابند. این می‌تواند تضادهایی را ایجاد کند؛ زیرا: تمایل به حفظ ارزش‌ها و کنترل خانواده و ارتباط با سرزمینی که شرکت در آن متولد شده است، با نیاز به جستجو و بهره‌برداری از مزایای توسعه بین‌المللی مخالفت می‌کند (Urkiola & Anasagasti, 2022). یکی از مهم‌ترین جنبه‌ها در بررسی فرآیند بین‌المللی‌سازی، استراتژی ورودی است که توسط شرکت‌ها هنگام تصمیم‌گیری اولیه برای بین‌المللی‌شدن انتخاب می‌شود و همین‌طور اینکه چگونه انتخاب الگوی ورود با گذشت زمان با نفوذ به تعداد فزاینده‌ای از بازارهای خارجی تغییر می‌کند. تصمیم به ورود به یک بازار خارجی باید بر اساس تعادل بین ریسک‌ها و پاداش‌های حاصل از این اقدام باشد. با این حال، شواهد نشان می‌دهد که این امر همچنین توسط دسترسی به منابع و نیاز به کنترل تعیین می‌شود (Claver et al., 2007). در حالی که ادبیات کسب‌وکار بین‌المللی به طور سنتی بر منطق اقتصادی و نظریه هزینه مبادله^۱ در انتخاب شیوه ورود تأکید داشته است، اخیراً آشکار شده است که ابعاد اجتماعی-عاطفی مرتبط با مالکیت، به خصوص در شرکت‌های خانوادگی، عمیقاً این تصمیمات را شکل می‌دهند (D'Allura et al., 2024; Xu et al., 2020).

نظریه ثروت اجتماعی-عاطفی. مفهوم ثروت اجتماعی-عاطفی پارادایمی است که در سال‌های اخیر بر حوزه تحقیقات کسب‌وکارهای خانوادگی تسلط یافته و به عنوان کلید اصلی برای درک رفتار این شرکت‌های خاص در نظر گرفته می‌شود (Berrone et al., 2012). Gómez-Mejía و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهش بیان دارند ثروت عاطفی-اجتماعی در شرکت‌های خانوادگی در اشکال متنوع و مرتبطی نمود می‌یابد، که عبارتند از: توانایی اعمال اقتدار، ارضای نیازهای تعلق، عاطفه و صمیمیت، تداوم ارزش‌های خانوادگی از طریق کسب‌وکار، حفظ سلسله (خاندان) خانوادگی، حفاظت از سرمایه اجتماعی شرکت خانوادگی، ایفای تعهدات خانوادگی مبتنی بر پیوندهای خونی به جای معیارهای سخت‌گیرانه شایستگی، و فرصت نوع‌دوستی نسبت به اعضای خانواده. این پژوهش نشان داد که وقتی شرکت‌های خانوادگی با یک معضل انتخاب استراتژیک مواجه می‌شوند که شامل (۱) درجه بالایی از قطعیت بهبود منافع مالی و احتمال بهتر بقا، اما از دست دادن کنترل خانواده، و (۲) ریسک بزرگ‌تر کاهش عملکرد و شکست فاجعه‌بار کسب‌وکار، اما حفظ کنترل خانواده، می‌شود، برنده آشکار تصمیم "ریسک‌پذیر" است. تحلیل نظری این پژوهش، بر اساس مدل پیشنهادی Berrone و همکاران (۲۰۱۲) انتخاب شد که شامل پنج بُعد اصلی ثروت اجتماعی-عاطفی است: بعد کنترل و نفوذ خانواده، که نشان می‌دهد یکی از ویژگی‌های کلیدی که شرکت‌های خانوادگی را متمایز می‌کند این است که اعضای خانواده بر تصمیمات استراتژیک کنترل دارند. بُعد دوم به شناسایی نزدیک خانواده با شرکت می‌پردازد. هویت مالک یک شرکت خانوادگی به طور جدایی‌ناپذیری با سازمانی که معمولاً نام خانواده را یدک می‌کشد، گره خورده است. این امر باعث می‌شود که شرکت از سوی ذینفعان داخلی و خارجی به عنوان

^۱ Transaction cost theory

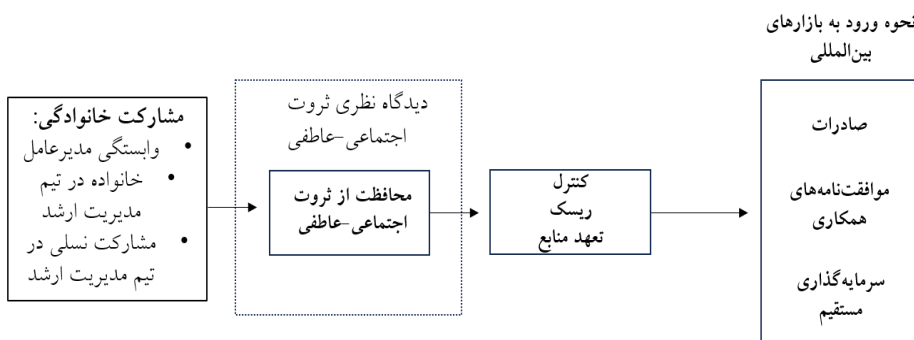
امتداد خود خانواده دیده شود. بُعد سوم، پیوندهای اجتماعی الزام آور، به روابط اجتماعی شرکت‌های خانوادگی اشاره دارد. پیوندهای متقابلی که در تجارت خانوادگی مشاهده می‌شود منحصرأً بین اعضای خانواده نیست، بلکه احتمالاً به مجموعه گسترده‌ای از حوزه‌های انتخابیه گسترش می‌یابد. بُعد چهارم، وابستگی عاطفی، به محتوای عاطفی ثروت اجتماعی-عاطفی می‌پردازد و به نقش احساسات در زمینه کسب‌وکار خانوادگی اشاره دارد. پنجمین و آخرین بُعد ثروت اجتماعی-عاطفی، تجدید پیوندهای خانوادگی با شرکت از طریق جانشینی سلسله‌ای، به قصد واگذاری کسب‌وکار به نسل‌های آینده اشاره دارد. این حس سلسله‌پایمدهای مهمی برای افق‌های زمانی در فرآیند تصمیم‌گیری دارد. از منظر [Martínez-Romero & Rojo-Ramírez \(۲۰۱۶\)](#) نیز، ثروت عاطفی-اجتماعی موهبت عاطفی ذاتی و جدایی‌ناپذیری است که تمامی کسب‌وکارهای خانوادگی واجد آن هستند؛ یعنی مجموعه‌ای از احساسات، عواطف، روابط و پیوندهای میان اعضای خانواده صاحب کسب‌وکار. ثروت عاطفی-اجتماعی یک موهبت عاطفی است و از این‌رو، قربات بسیار نزدیکی با روان‌شناسی دارد.

پیشینه پژوهش. [Boellis](#) و همکاران (۲۰۱۶)، در "مشارکت خانواده و انتخاب روش ورود شرکت‌ها به بازارهای خارجی"، با شناسایی مالکیت خانوادگی و مشارکت خانواده در مدیریت به عنوان منابع بالقوه قدرتمند ناهمگنی شرکت‌ها در انتخاب روش ورود به بازارهای خارجی، به این نتیجه رسیدند که به دلیل ریسک‌گریزی بیشتر و دسترسی کمتر به اطلاعات، مشارکت خانواده در مالکیت و مدیریت شرکت منجر به تمایل بیشتر به ابتکارات زمینه‌سبز (در مقابل خرید) می‌شود. با این حال، همچنین اذعان می‌شود که چنین تمایلی، به ویژه در شرکت‌های خانوادگی با تجربه بین‌المللی، با توجه به توانایی بیشتر مدیریت حرفه‌ای در غلبه بر نگرانی‌های مرتبط با خانواده در انجام خرید، کاهش می‌یابد. در پژوهش [Mariotti](#) و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان «نقش ناهمگونی نسلی شرکت‌های خانوادگی در انتخاب حالت ورود به بازارهای خارجی»، نتایج نشان می‌دهد شرکت‌های تحت رهبری بنیان‌گذاران به دلیل وابستگی عاطفی و فقدان قابلیت‌های سازمانی کافی برای انجام و مدیریت تملک‌های فرامرزی، بیشتر سرمایه‌گذاری‌های زمینه‌سبز را ترجیح می‌دهند. حضور اعضای غیرخانواده در هیئت‌مدیره این تمایل را تعدیل می‌کند، به‌ویژه در نسل دوم که جهت‌گیری ثروت عاطفی-اجتماعی کمتری دارد. شرکت‌های خانوادگی نسل سوم و فراتر از آن، جهت‌گیری ثروت اجتماعی-عاطفی بالاتر و همچنین قابلیت‌های سازمانی متنوعی را ارائه می‌دهند که باعث می‌شود تمایل کمتری به پیروی از توصیه‌های خارجی داشته باشند. [Alayo](#) و همکاران (۲۰۲۲)، در "نوآوری و بین‌المللی‌سازی در شرکت‌های کوچک و متوسط خانوادگی: تحلیل نقش مشارکت خانواده"، به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های خاص خانوادگی مانند "نسل مسئول کسب‌وکار" و "سطح مشارکت خانواده در تیم مدیریت ارشد" شکل رابطه بین نوآوری و بین‌المللی‌سازی را تعیین می‌کنند. شرکت‌های کوچک و متوسط خانوادگی برای کسب مزیت رقابتی در بازارهای خارجی و در نتیجه افزایش سطح بین‌المللی‌سازی خود باید بر نوآوری‌های اکتشافی

و بهره‌برداری متمرکز شوند. همچنین، بهبود تأثیر نوآوری بر بین‌المللی‌سازی، صاحبان خانواده باید مشارکت نسل‌های جدید و مدیران غیرخانوادگی را در ساختارهای تصمیم‌گیری در نظر بگیرند. Sánchez Pulido و همکاران (۲۰۲۲)، در "بین‌المللی‌سازی شرکت‌های خانوادگی: اثر ویژگی‌های مدیرعامل"، نشان می‌دهد که مدیرعاملانی با برخی ویژگی‌های خاص، بیشتر احتمال دارد که برخی از استراتژی‌ها را برای بین‌المللی‌سازی یک شرکت اتخاذ کنند. به عنوان مثال، نوع تحصیلات انجام شده توسط مدیرعامل یا وجود یک برنامه استراتژیک توافقی در داخل کسب‌وکار خانوادگی، به طور مثبت با اتخاذ استراتژی صادرات مرتبط است. همچنین، تجربه حرفه‌ای قبلی خارج از کسب‌وکار خانوادگی یا عضو نسل اول خانواده بودن، به بین‌المللی‌شدن از طریق ایجاد اتحادهای استراتژیک کمک می‌کند، در حالی که مدیرعامل با سابقه طولانی، اثر مثبتی بر استراتژی بین‌المللی‌سازی مبتنی بر سرمایه‌گذاری مستقیم نشان می‌دهد، اما اثر منفی بر ایجاد اتحادهای استراتژیک دارد. در نهایت، یک مدیرعامل عضو خانواده، بر استراتژی بین‌المللی‌سازی مبتنی بر سرمایه‌گذاری مستقیم تأثیر منفی می‌گذارد. نتایج همچنین تأیید می‌کنند که استراتژی بین‌المللی‌سازی توسط اندازه کسب‌وکار و بخش فعالیت آن تعیین می‌شود. نقطه قوت این پژوهش توجه به ویژگی‌های فردی مدیرعامل است، اما نقطه ضعف آن، نادیده گرفتن نقش تیم مدیریت ارشد به عنوان یک کل است. Alayo و همکاران (۲۰۲۳)، در مقاله‌ای تحت عنوان "ما خانواده‌ایم! نقش شناسایی اعضای خانواده در بین‌المللی‌سازی شرکت‌های خانوادگی"، با ادغام استدلال‌های چارچوب ثروت اجتماعی-عاطفی در مدل بین‌المللی‌سازی آپسالا، به این نتیجه رسیدند که تأثیر منفی اولیه شناسایی اعضای خانواده با شرکت، بر بین‌المللی‌سازی شرکت، با سطوح بالاتر مشارکت خانواده در هیئت مدیره و مدت طولانی‌تر تصدی مدیرعامل به مثبت تبدیل می‌شود. D'Allura و همکاران (۲۰۲۴)، در "شیوه‌های ورود مبتنی بر سهام شرکت‌های خانوادگی: پلی میان کسب‌وکار خانوادگی و کسب‌وکار بین‌الملل"، استفاده از دیدگاه ثروت عاطفی-اجتماعی و با دسته‌بندی شرکت‌ها به گونه‌های خانوادگی محض، تقریباً خانوادگی محض، خانوادگی مرزی و غیرخانوادگی، تأثیر عوامل داخلی (تجربه، دانش) و خارجی (ریسک کشور)، نشان دادند که مشارکت بالاتر خانواده در مالکیت/مدیریت، ترجیح برای سرمایه‌گذاری‌های زمینه‌ساز را بر اکتساب‌ها یا اتحادهای سهامی افزایش می‌دهد؛ رابطه‌ای که با تجربه بین‌المللی و ریسک کشور تعدیل می‌شود. نوآوری این پژوهش در دسته‌بندی دقیق شرکت‌های خانوادگی و انجام یک مطالعه کمی جامع بر روی بانک اطلاعاتی حاوی داده‌های جامع از شرکت‌های خانوادگی در کشور ایتالیا است، که انجام پژوهش به این ترتیب، بر روی شرکت‌های خانوادگی ایرانی به علت عدم وجود داده‌های آماری و اطلاعاتی جامع از این شرکت‌ها، با محدودیت زیادی روبروست.

بر اساس بررسی تحلیلی پیشینه پژوهش، مطالعاتی نظیر Marín Anglada و همکاران (۲۰۱۴) بر مبنای نظریه‌های کلاسیکی مانند نظریه نمایندگی و نظریه سرپرستی به تحلیل نقش ساختارهای مالکیتی در بین‌المللی‌سازی پرداخته‌اند. این در حالی است که پژوهش‌هایی مانند Alayo و همکاران

(۲۰۱۹، ۲۰۲۲، ۲۰۲۳)، Mariotti، و همکاران (۲۰۲۱)، Arregle، و همکاران (۲۰۲۱) و D'Allura و همکاران (۲۰۲۴) به رویکردهای جدیدتری چون ثروت اجتماعی-عاطفی، سرمایه اجتماعی و مفاهیم هویتی و نسلی در تبیین انگیزه‌ها و رفتارهای بین‌المللی پرداخته‌اند. این تفاوت رویکرد، سبب شده تا بخش عمده‌ای از پژوهش‌های قدیمی‌تر بر متغیرهای قابل‌اندازه‌گیری کمی تمرکز کنند، در حالی که پژوهش‌های جدیدتر به ابعاد کیفی، هویتی و احساسی شرکت‌های خانوادگی توجه بیشتری داشته‌اند. در رابطه با روش‌شناسی در مطالعات پیشینه، برخی پژوهش‌ها مانند Kerai و همکاران (۲۰۲۳) و D'Allura و همکاران (۲۰۲۴) سطح تحلیل را به روابط کلان میان ساختار خانوادگی و تصمیم‌گیری راهبردی معطوف کرده‌اند. در این پژوهش‌ها، متغیرهای کلان مانند شدت رقابت در بازار یا سطح ریسک کشور نیز به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر وارد مدل‌ها شده‌اند. در مقابل، مطالعاتی چون ضیائی خاتونی و همکاران (۲۰۲۱)، Graves & Thomas (۲۰۰۸) و Claver و همکاران (۲۰۰۷) از طریق روش موردکاوی چندانگانه به بررسی تجربیات عمیق و زمینه‌ای شرکت‌ها در فرآیند بین‌المللی‌سازی پرداخته‌اند. این دو رویکرد، در میزان تفسیرپذیری و تعمیم‌پذیری نتایج با یکدیگر تفاوت دارند. در واقع، اکثریت پژوهش‌های بررسی‌شده در کشورهای توسعه‌یافته مانند ایالات متحده، بریتانیا، اسپانیا و ایتالیا انجام شده‌اند. در این کشورها، ساختارهای نهادی تثبیت‌شده، دسترسی به بازارهای خارجی، و تجربه بالاتر در فعالیتهای بین‌المللی، در طراحی و تفسیر نتایج پژوهش‌ها اثرگذار بوده است. با توجه به کمبود پژوهش‌های زمینه‌مند در بازارهای در حال توسعه، مانند ایران، خلأ مشخصی در ادبیات پژوهش از حیث تحلیل بومی فرآیندهای بین‌المللی‌سازی شرکت‌های خانوادگی قابل مشاهده است. بر این اساس، چارچوب پژوهش حاضر، در شکل ۱ ارائه شده است:



شکل ۱. چارچوب پژوهش

۳- روش‌شناسی

این پژوهش از استراتژی کیفی برای بررسی نقش مشارکت خانوادگی در نحوه ورود به بازارهای بین‌المللی این شرکت‌ها استفاده می‌کند. تحقیقات کیفی بیشترین تناسب را برای درک فرآیندهای پیچیده شامل مکانیسم‌های علی یا پویایی‌های زمانی پیچیده دارد (Graebner et al., 2012). بنابراین، استفاده از استراتژی تحقیق کیفی برای این مطالعه مناسب تلقی شد، زیرا نحوه ورود به بازار بین‌المللی را در یک بافت اجتماعی پیچیده (یعنی شرکت‌های خانوادگی) بررسی می‌کند. به گفته Graebner و همکاران (۲۰۱۲)، مزیت اصلی داده‌های کیفی "غنای آن است که به محققان امکان می‌دهد موقعیت‌های چندوجهی و در حال تحول زمانی و مکانیسم‌های علی را به‌طور دقیق و پیچیده بررسی کنند". داده‌های کیفی بینش عمیق‌تری در مورد تصمیم‌های استراتژیک شرکت‌های خانوادگی با کشف فرآیندهای اجتماعی پیچیده ارائه می‌دهد، برخلاف داده‌های کمی که قادر به آشکارسازی چنین جزئیاتی نیستند (Eisenhardt & Graebner, 2007). در این پژوهش، با توجه به ماهیت چندبعدی و پیچیده روابط مؤلفه‌های موجود در مسئله، از روش پژوهش علمی با رویکردی ترکیبی بهره گرفته شد. در این راستا، پس از به کارگیری روش موردکاوی چندگانه برای تحلیل عمیق تجارب واقعی شرکت‌ها، برای دستیابی به هدف تحقیق که بررسی نقش مشارکت خانوادگی بر شیوه ورود به بازارهای بین‌المللی است، جهت تبیین ساختار میان عوامل مؤثر، روش مدلسازی ساختاری تفسیری به کار گرفته شد تا روابط میان مفاهیم کلیدی به شکلی نظام‌مند و سلسله‌مراتبی تحلیل شود.

بنابراین در مرحله اول، به منظور بررسی عمیق و چندوجهی موضوع پژوهش، از روش موردکاوی چندگانه استفاده شد. مطالعات موردی به‌ویژه برای پژوهش‌های سازمان و مدیریت اهمیت دارند، زیرا با استفاده از لنزهای متنوع، «پویایی‌های موجود در یک محیط منفرد» را آشکار می‌سازند و امکان درک ابعاد مختلف پدیده را فراهم می‌کنند. این ویژگی می‌تواند برای پژوهش‌های کسب‌وکار خانوادگی اهمیت ویژه‌ای داشته باشد، زیرا شرکت‌های خانوادگی در نقطه تلاقی دو نظام - خانواده و کسب‌وکار - قرار دارند که در تعامل با یکدیگر پیامدهای سازمانی خاصی را ایجاد می‌کنند (De Massis & Kotlar, 2014). در راستای پرسش‌های پژوهش، جامعه آماری مدنظر شامل کسب‌وکارهای خانوادگی دارای فعالیت بین‌المللی است. با توجه به فقدان تعریف رسمی و جامع از «کسب‌وکار خانوادگی» در ادبیات حقوقی، قانونی و آکادمیک ایران، در این پژوهش از تعریف ارائه‌شده توسط Andres (۲۰۰۸) استفاده شد. این تعریف بیشترین انطباق را با ساختار ثبت شرکت‌ها در ایران داشته و همچنین امکان سنجش آن برای شرکت‌های ایرانی فراهم است. مطابق این تعریف، یک شرکت خانوادگی باید دست‌کم یکی از دو معیار زیر را دارا باشد:

۱. بنیان‌گذار و/یا اعضای خانواده بیش از ۲۵ درصد سهام دارای حق رأی را در اختیار داشته باشند؛ یا

۲. در صورتی که سهم خانواده مؤسس کمتر از ۲۵ درصد باشد، حضور آنان در هیئت اجرایی یا هیئت نظارت الزامی است.

در این پژوهش، موارد بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس احتمال ارائه اطلاعات لازم در مورد پدیده مورد بررسی یعنی: (۱) خانوادگی بودن شرکت بر اساس تعریف اندرس (۲۰۰۸، ۲) حضور اعضای خانواده در تیم مدیریت ارشد و (۳) ورود به بازارهای بین‌المللی انتخاب شدند. در رویکرد موردکاوی چندگانه نظریه‌محور Yin، به تعداد مناسب نمونه‌ها اشاره‌ای نشده‌است اما Eisenhardt (۱۹۸۹) توصیه می‌کند که در اینگونه پژوهش‌ها، بین ۴ تا ۱۰ مورد انتخاب شوند، زیرا ممکن است ایجاد نظریه با کمتر از ۴ مورد دشوار باشد، در حالی که بیشتر از ۱۰ می‌تواند منجر به "مرگ بر اثر خفگی داده‌ها" شود (Stake, 2000). در این پژوهش، داده مربوط به ۵ مورد کسب‌وکارخانوادگی در ۵ صنعت مختلف مورد بررسی قرار گرفت. این تنوع به دلیل عدم امکان دسترسی به شرکت‌های خانوادگی یک صنعت خاص بود. معیار اشباع نظری در این پژوهش، زمانی حاصل شد که پس از تحلیل مصاحبه‌های شرکت پنجم، کدهای جدیدی ظاهر نشد و مضامین سازمان‌دهنده تثبیت شدند. از آنجا که این پژوهش قصد دارد نقش مشارکت خانوادگی در نحوه ورود به بازارهای بین‌المللی را بررسی کند، مناسب‌ترین واحد تحلیل، نگرش اعضای خانواده حاضر در تیم مدیریت ارشد در این شرکت‌ها است. با این حال، اعضای خانواده‌ای که در مدیریت ارشد دخیل بودند، مناسب‌ترین واحدهای جمع‌آوری داده بودند.

جدول ۱. خلاصه‌ای از نمونه‌های مورد تحلیل در پژوهش حاضر

نام شرکت	اندازه شرکت	سال تأسیس	صنعت فعالیت	نام خانوادگی کسب‌وکار
شرکت صنایع چوبی مبلمان سلامی	بیش از ۴۰۰ نفر	۱۳۶۰	صنایع چوبی و مبلمان	سلامی
شرکت بازرگانی بهین کالای آوید	بیش از ۴۰ نفر	۱۳۸۲	صنایع غذایی	خدایار
شرکت الوند پایدار آی‌تک	بیش از ۵۰۰ نفر	۱۳۷۳	صنعت پوشاک	سلیمانی‌فر
شرکت صرافی ظفر	بیش از ۱۰ نفر	۱۳۸۰	صرافی	سمیعی
شرکت نوپندار فناوری ایرانیان	۷-۱۱ متغیر	۱۳۸۷	ترجمه و دوبلاژ	حسینی

در این پژوهش، مصاحبه‌ها تکنیک اصلی جمع‌آوری داده‌ها بودند، در حالی که از تکنیک‌های تکمیلی برای تثبیت و توسعه درک گسترده از شرکت‌های خانوادگی مورد مطالعه استفاده شد (Seale, 1999).

ابتدا، با استفاده از یک پیام شخصی مبنی بر معرفی پژوهش و اهداف و اثرات آن، و یک یا چند گفتگوی تلفنی پیگیری، درخواست‌های مشارکت آغاز شدند. انتخاب مصاحبه‌شونده بر اساس داشتن دانش در رابطه با سؤالات تحقیق بود.

پس از موافقت شرکت‌ها برای مشارکت، از منابع ثانویه برای جمع‌آوری داده‌ها و آشنایی محقق با تاریخچه‌ها و فعالیت‌های شرکت استفاده شد. از داده‌های ثانویه با بررسی وب‌سایت شرکت، مقالات رسانه‌ای، مستندها و ویدیوها برای جمع‌آوری اطلاعات اولیه در مورد شرکت‌ها استفاده شد.

در مرحله بعد، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاری عمیق با مدیران ارشد کسب‌وکار خانوادگی که خلاصه اطلاعات آن‌ها در جدول ۲ آمده‌است، انجام شد. از هر یک از آن‌ها سؤالات باز در مورد شرکت، سایر مدیران ارشد اجرایی شرکت و تأثیر خانواده بر مدیریت بین‌المللی شدن شرکت پرسیده شد. سؤالات مطرح شده از پاسخ دهندگان می‌خواست که حقایق و همچنین نظرات و بینش‌های مربوط به پدیده مورد مطالعه را ارائه دهند. در هر شرکت، ۲ تا ۳ مصاحبه نیمه‌ساختاری با اعضای خانواده تیم مدیریت ارشد انجام شد. هر مصاحبه بین ۵۰ تا ۱۲۰ دقیقه به طول انجامید و ضبط و کلمه به کلمه پیاده‌سازی شد. به گفتگوها اجازه داده شد آزادانه جریان یابند که به شرکت‌کنندگان فرصتی برای بیان داستان‌های خود داد. پس از هر دور مصاحبه، پژوهشگر یادداشت‌برداری کرد و گزارشی برای جمع‌آوری مشاهدات و نگرش‌های شرکت‌کنندگان تهیه شد. البته گفت‌وگوها در جریان مصاحبه پس از دریافت رضایت مصاحبه‌شونده‌ها، به صورت کامل ضبط گردید. در طول مصاحبه‌ها، یادداشت‌های میدانی از افکار و تفسیرهای اولیه انجام شد. پس از اتمام مصاحبه‌ها، گفتگوهای پیگیری متعدد و تبادل پیام در شبکه‌های اجتماعی بین پژوهشگر و مدیران ارشد انجام شد که امکان هرگونه شفاف‌سازی مورد نیاز هنگام تحلیل داده‌ها را فراهم کرد. داده‌های ثانویه بیشتر توسط شرکت‌ها در این دوره مانند گزارش فعالیت‌های صادراتی شرکت ارائه شد. علاوه بر این، داده‌های ثانویه اضافی نیز توسط پژوهشگر در طول تحلیل داده‌ها جمع‌آوری شد. این موارد شامل داده‌های آرشیوی و سایر اسناد از جمله مقالات رسانه‌ای، مستندهای تلویزیونی، ویدیوها و پروفایل‌های حرفه‌ای عمومی مصاحبه‌شوندگان بود. در نهایت، پس از تحلیل داده‌ها، مصاحبه‌های پیگیری به منظور اطمینان از اعتبار یافته‌ها انجام شد. همه مصاحبه‌های پیگیری، هر کدام برای یک شرکت، خلاصه‌ای از یافته‌ها در رابطه با مشارکت خانواده و نقش آن بر نحوه ورود به بازارهای بین‌المللی شرکت را پوشش داد. این مصاحبه‌های نهایی، به تأیید درک توسعه‌یافته توسط پژوهشگر و رفع هرگونه شواهد متناقض کمک کردند. طول مصاحبه‌های پشتیبان از ۲۵ دقیقه تا ۴۰ دقیقه متغیر بود. هدف از مصاحبه‌های پیگیری، اعتباربخشی به برخی از بینش‌های به‌دست‌آمده از تحلیل برای پاسخ به سؤالات پژوهش این مطالعه بود (Creswell, 2009).

جدول ۲. خلاصه‌ای از اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

نام شرکت	پست مصاحبه‌شونده در تیم مدیریت ارشد	نسبت خانوادگی مصاحبه‌شونده	نسل خانواده مصاحبه‌شونده	تعداد مصاحبه
شرکت صنایع چوبی مبلمان سلامی	مدیر بازاریابی و تبلیغات	نوه پسرى خانواده مؤسس	سوم	۲
شرکت بازرگانی بهین کالای آوید	مدیر بازرگانی	یکی از برادرها در خانواده مؤسس	اول	۳
شرکت الوند پایدار آی تک	مدیرعامل	یکی از برادرها در خانواده مؤسس	اول	۲
شرکت صرافى ظفر	مدیر معاملات ارزی	یکی از برادرها در خانواده مؤسس	دوم	۳
شرکت نوپندار فناور ایرانیان	مدیر دوبلاژ	فرزند در خانواده مؤسس	دوم	۲

جهت تحلیل داده‌های موجود در مصاحبه‌های هر مورد، از تحلیل شبکه مضامین استفاده شد. شبکه مضامین یکی از روش‌های مؤثر در تحلیل مضمون است که نخستین بار توسط [Attride-Stirling](#) (۲۰۰۱) توسعه یافته است. این فرایند در پی کشف مضامین مهم در متن در سطوح مختلف است، در حالی که هم‌زمان ساختار ایجاد کرده و امکان تفسیر داده‌ها را فراهم می‌سازد. رویکرد آتراید-استیرلینگ سه سطح تحلیل را به کار می‌گیرد: مضامین پایه: که گزاره‌های ساده‌ای هستند که ویژگی داده‌ها را نشان می‌دهند و به‌تنهایی معنای اندکی دارند، مضامین سازمان‌دهنده: که مضامین میان‌مرتبه‌ای هستند که مضامین پایه را در خوشه‌هایی از مسائل مشابه سازمان‌دهی کرده و اطلاعات بیشتری درباره داده‌ها در سطح میانه آشکار می‌سازند. و مضامین کلان: که که خوشه‌های حاصل از مضامین سازمان‌دهنده را خلاصه کرده و معنا می‌بخشند. شبکه‌های مضامین به‌صورت ساختارهای شبیه به وب ارائه می‌شوند؛ در این ساختارها سلسله‌مراتب وجود ندارد، بلکه روابط متقابل میان گروه‌ها بهتر نشان داده می‌شود ([Mano, 2017](#)). کدگذاری داده‌های کیفی مستلزم تقسیم داده‌ها به واحدهای کوچک‌تر و بازآرایی آن‌ها در دسته‌های مشخص است تا تحلیل، مقایسه و توسعه نظریه تسهیل گردد ([Strauss & Corbin, 1998](#)). در این پژوهش، کدگذاری اولیه داده‌ها با استفاده از نظریه‌های موجود و پژوهش‌های پیشین انجام شد تا مفاهیم کلیدی به عنوان دسته‌های اولیه کدگذاری شناسایی گردند ([Kyngas & Vanhanen, 1999](#)).

رونوشت مصاحبه‌ها و گزارش‌ها در نرم‌افزار اطلس تی‌آی ۹^۱ وارد شدند و از طریق ایجاد کدها و گروه کدها، کدگذاری شدند. این کدها شامل عبارات، اصطلاحات یا توصیفاتی بودند که حول محور ابعاد ثروت اجتماعی-عاطفی می‌چرخیدند. تعاریف عملیاتی سازه‌های اصلی با استفاده از تعاریف موجود در ادبیات تحقیق توسعه یافتند (Miles & Huberman, 1984). ابتدا گزاره‌های متنی به کدهای مرتبه اول تخصیص یافتند و سپس در مضامین مرتبه دوم گروه‌بندی شدند که این مضامین به صورت تجمیع شده در چهار دسته، چهار بُعد نظری ثروت اجتماعی-عاطفی را تشکیل دادند. هر بار تکرار، درک مفهومی پژوهشگر از سازه‌ها را غنی‌تر می‌ساخت. در طول تحلیل، داده‌ها به طور مداوم با نظریه مقایسه شدند و در صورت عدم انطباق با چارچوب، کنار گذاشته می‌شدند. نمونه‌گذاری متن، بررسی سازگاری کدگذاری و بازبینی راهنمای کدگذاری فرآیندی تکراری است و بدین ترتیب، تا زمانی که سازگاری کدگذاری کافی حاصل شد، ادامه یافت (Weber, 1990). به منظور بهبود اعتبار سازه مطالعه حاضر، از تثلیث داده‌ها، استفاده شد. منابع داده‌ای متعدد به پژوهشگر اجازه داد تا توصیفات غنی از شواهد را برای حمایت از یافته‌ها ارائه دهد. تمام داده‌های جمع‌آوری شده کدگذاری و به نرم‌افزار اطلس تی‌آی ۹ منتقل و با نظریه‌های موجود تحلیل و مقایسه شدند. علاوه بر این، یک مصاحبه نهایی با هر یک از شرکت‌ها برای بررسی و بحث در مورد یافته‌ها و تقویت زنجیره شواهد انجام شد. این پژوهش با استفاده از تکنیک‌های تطبیق الگو در فرآیند تحلیل داده‌ها از طریق مقایسه‌های درون و بین موردی، به اعتبار داخلی پرداخت. همچنین، تطبیق الگو با مقایسه با ادبیات قبلی بیشتر تقویت شد (Eisenhardt, 1989). علاوه بر این، یافته‌های هر مورد با بقیه موارد با استفاده از منطق تکرار توصیه شده مقایسه شدند. با این حال، مهم است توجه داشته باشیم که این مطالعه تنوع و ناهمگونی شرکت‌های خانوادگی را تصدیق می‌کند و بنابراین، هدف آن درک بیشتر پدیده مورد مطالعه است تا یافتن الگوها و روابطی که می‌توانند در سایر شرکت‌های خانوادگی اعمال شوند. یکی از اصولی که برای افزایش پایایی در پژوهش کیفی پیشنهاد می‌شود، ردیابی حسابرسی^۲ است. ردیاب‌های حسابرسی روند توسعه تحلیل تکمیل شده را مستند می‌کنند. مفهوم مسیر حسابرسی که به Lincoln, & Guba (۱۹۸۵) برمی‌گردد، بر اساس شخص ثانویه‌ای است که پس از آشنایی با مطالعه و روش‌شناسی آن، می‌تواند تصمیمات تحقیق و فرآیندهای روش‌شناختی و تحلیلی دنبال شده را بررسی کند و بنابراین، یافته‌های آن را تأیید کند. این پژوهش با حفظ یک گزارش از همه فعالیت‌های پژوهشی، تهیه یادداشت‌ها و یادداشت‌های تفاهم و مستندسازی تمام مراحل جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در طول مطالعه، یک مسیر حسابرسی ایجاد کرد (Creswell & Miller, 2000).

^۱ ATLAS.ti 9

^۲ Audit trail.

شکل ۱ خلاصه گام‌های پیموده شده در روش موردکاوی چندگانه توسط پژوهشگر را ارائه می‌دهد. اگرچه نمودار یک فرآیند خطی را ترسیم می‌کند، برخی از گام‌ها به طور همزمان انجام شده‌اند:



شکل ۲. گام‌های پیموده‌شده در روش موردکاوی چندگانه

پس از استخراج مضامین، در مرحله دوم پژوهش، برای درک روابط ساختاری میان آن‌ها، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. مضامین سازمان‌دهنده، که دربردارنده محتوای مفهومی قابل تحلیل هستند، به عنوان متغیرهای مدل ساختاری تفسیری در نظر گرفته شدند. سپس، با بهره‌گیری از

نظر خبرگان و تدوین ماتریس‌های ارتباطی، سطوح مختلف ساختاری بین این مؤلفه‌ها شناسایی شده و مدل نهایی توسعه یافت.

مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک روش‌شناسی جافتاده برای شناسایی روابط میان اقالام خاص است که یک مسئله یا مشکل را تعریف می‌کنند. رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری با شناسایی متغیرهایی آغاز می‌شود که به مسئله یا مشکل مورد نظر مربوط هستند (Attri & Sharma, 2013).

گام‌های پیموده شده در مدل‌سازی ساختاری تفسیری در شکل ۲، ارائه شده است:



شکل ۳. گام‌های پیموده‌شده در مدل‌سازی ساختاری تفسیری

۴- یافته‌ها

۴-۱- پرسش اول پژوهش: تجلی مشارکت خانوادگی در ابعاد ثروت اجتماعی-عاطفی

داده‌هایی که از طریق مطالعه موردی چندگانه گردآوری شده‌اند با بهره‌گیری از روش تحلیل شبکه مضامین مورد بررسی قرار گرفتند تا مضامین پنهان و مفاهیم معنادار در متن مصاحبه‌ها و اسناد پژوهش استخراج شود. یافته‌های تجربی، حول ابعاد ثروت اجتماعی-عاطفی که پیشتر از بررسی متون استخراج شده‌اند، چارچوب‌بندی شدند. شناسایی هر یک از ابعاد ثروت اجتماعی-عاطفی به حضور کدهای مرتبه اول در هر مورد مرتبط است و سپس تحت مضامین مرتبه دوم گروه‌بندی می‌شود:

کنترل و نفوذ خانواده. در خصوص کنترل و نفوذ خانواده، بر اساس گزاره‌های مصاحبه‌شوندگان که نمونه‌ای از آن‌ها در جدول ۳ آورده شده است، هشت کد معرف این بعد در نظر گرفته شد.

جدول ۳. گزاره‌های مصاحبه‌شوندگان در بعد کنترل و نفوذ خانواده

کد	گزاره‌های مصاحبه‌شوندگان
تکیه بر اعضای خانواده در مواقع غیبت احتمالی به ویژه هنگام رصد فرصت‌های بین‌المللی	ما اینجوری نیست که کسی رو بفرستیم برای تحقیقات بازار، حداقل یکی از خودمون باید باشه و اگه الان مثلاً من دارم میرم عمان برای تحقیق یا دارم میرم مثلاً دبی برای تحقیق، خیالم از تولید راحته، خیالم از فروش راحته. خیالم از مثلاً خیلی چیزهای دیگه راحته چون افراد دیگه خانواده‌ام هستند، نظارت دارند. یه سری نگرانی‌ها رو انگار دیگران به دوش می‌گیرند و این عدم حضور راحت‌تر انگار انجام می‌شه.
تصمیم‌گیری نهایی خانوادگی درباره هر موضوع به صورت جمعی و کمیسیونی	ببینید مثلاً توی کار ما این سیستم هستش که آقا یکی این کارهای معاملات ارز روانجام میده، روابط بین‌المللی رو یکی به عهده میگیره. اون انجام میده نه اینکه اونای دیگه مثلاً این کار را اصلاً انجام نمی‌دن، مسئولیت اصلیش به عهده یک نفر هست. مثل این هست که کمیسیونی وجود داره و هر کس با این که وظیفه‌ای داره اما همه هم جزو این کمیسیون هستند و در همه تصمیم‌گیری‌ها نظردهی می‌کنند.

این کدها در چهار مضمون سازماندهی شده‌اند: (۱) ساختار مدیریتی کاملاً خانوادگی، (۲) امنیت روانی و اعتماد درون سازمانی، (۳) گرایش‌ات مقاومتی با برون‌سپاری و (۴) تضعیف ساختارهای رسمی در تیم مدیریت ارشد. این مضامین برجسته‌ترین تجلیات کنترل و نفوذ خانواده در بین موارد مورد مطالعه را نشان می‌دهند. نخست، ساختار مدیریتی کاملاً خانوادگی اشاره دارد به حضور پررنگ اعضای خانواده در سطوح تصمیم‌گیری و نقش‌های کلیدی، که تضمین‌کننده تداوم کنترل خانوادگی است. دوم، امنیت روانی و اعتماد درون سازمانی بیانگر فضای اعتماد و اطمینان روانی در میان اعضای خانواده است که پایداری روابط را تقویت می‌کند. سوم، گرایش‌ات مقاومتی با برون‌سپاری نشان می‌دهد که خانواده‌ها برای حفظ استقلال و کنترل داخلی، در برابر واگذاری فعالیت‌ها به بیرون مقاومت می‌کنند. در نهایت، تضعیف ساختارهای رسمی در تیم مدیریت ارشد بیانگر غلبه روابط غیررسمی و شخصی بر سازوکارهای رسمی مدیریتی است. جدول ۴ کدهای پیشنهادی که ساختار کنترل و نفوذ خانواده را تشکیل می‌دهند، نشان می‌دهد.

جدول ۱. بعد کنترل و نفوذ خانواده

بعد	تم	کدها
کنترل و نفوذ خانواده	ساختار مدیریتی کاملاً خانوادگی	اشغال تمام پست‌های مدیریت ارشد توسط اعضای خانواده
		عدم تغییر ساختار خانوادگی تیم مدیریتی در دراز مدت
		ترجیح آشکار برای حفظ قدرت تصمیم‌گیری در درون خانواده و اعتماد محدود به تخصص خارجی
	امنیت روانی و اعتماد درون سازمانی	کاهش تعارضات به دلیل اعتماد خانوادگی
		تکیه بر اعضای خانواده در مواقع غیبت احتمالی به ویژه هنگام رصد فرصت‌های بین‌المللی
	گرایشات مقاومتی با برون‌سپاری	مقاومت در واگذاری پروژه‌ها یا کارها به پیمانکاران خارجی
		تلاش در به دست گرفتن زنجیره تأمین
	تضعیف ساختارهای رسمی در تیم مدیریت ارشد	تصمیم‌گیری نهایی خانوادگی درباره هر موضوع به صورت جمعی و کمیسیونی

شناسایی اعضای خانواده با شرکت. در رابطه با بعد شناسایی اعضای خانواده با شرکت، هشت کد (جدول ۶) معرف این بعد در نظر گرفته شده‌اند. نمونه‌ای از گزاره‌های مصاحبه‌شوندگان در جدول ۵ آمده‌است.

جدول ۵. گزاره‌های مصاحبه‌شوندگان در بعد شناسایی اعضای خانواده با شرکت

کد	گزاره‌های مصاحبه‌شوندگان
برند شرکت به عنوان بازتابی از هویت خانوادگی	بسیاری از تأمین‌کنندگان و مشتریان ما، ما را با نام خانوادگی مان می‌شناسند، نه فقط با اسم برند
کنترل زنجیره عرضه برای محافظت از شهرت برند خانوادگی	توی عراق هم همین طور هست. سیاست‌مان همیشه این بوده که چه در ایران چه در عراق، هیچ وقت به شرکت‌های بازرگانی دیگر جنس نمی‌دهیم. همیشه با مصرف‌کنندگان نهایی و کارخانجات کار می‌کنیم و هیچ وقت به بازرگانی دیگر جنس نمی‌دهیم که آن‌ها روی بار ما احیاناً کاری انجام بدهند یا اتفاقی بیفتد. همیشه مستقیم می‌دهیم به مصرف‌کننده نهایی.

این کدها در سه مضمون سازماندهی شده‌اند: (۱) برند شرکت به عنوان بازتابی از هویت خانوادگی، (۲) مخالفت با واگذاری برند و (۳) کنترل زنجیره عرضه برای محافظت از شهرت برند خانوادگی. نخست، برند شرکت به عنوان بازتابی از هویت خانوادگی نشان می‌دهد که نام خانوادگی و شهرت شخصی اعضا به شکل مستقیم در برند تجاری تجسم یافته و موجب تقویت هویت مشترک فردی و سازمانی می‌شود. دوم، مخالفت با واگذاری برند ناشی از پیوند اعتبار و آبروی خانوادگی با نام برند است که موجب می‌شود خانواده از انتقال یا فروش آن به غیر خودداری کند. سوم، کنترل زنجیره عرضه برای محافظت از شهرت برند خانوادگی به تلاش خانواده برای حفظ کیفیت و اعتبار برند از طریق نظارت مستقیم بر اجزای کلیدی زنجیره تأمین به منظور حفاظت از شهرت نام خانوادگی اشاره دارد. جدول ۶ کدهای پیشنهادی بعد شناسایی اعضای خانواده با شرکت را نشان می‌دهد.

جدول ۶. بعد شناسایی اعضای خانواده با شرکت

کد	تم	بعد
تلقی کسب‌وکار به مثابه دوست و خانواده	برند شرکت به عنوان بازتابی از هویت خانوادگی	شناسایی اعضای خانواده با شرکت
شهرت نام خانوادگی به اندازه شهرت برند در میان مشتریان		
انتخاب نام خانوادگی به عنوان برند کسب‌وکار		
شهرت نام خانوادگی به اندازه شهرت برند در میان شرکای خارجی		
سوزاندن برند پس از توقف فعالیت خانواده	مخالفت با واگذاری برند	
واگذاری کسب‌وکار در صورت تغییر نام برند		
عدم همکاری با شرکت‌های بازرگانی ثالث برای اطمینان از سلامت محصولاتی که منحصراً توسط شرکت وارد می‌شوند.	کنترل زنجیره عرضه برای محافظت از شهرت برند خانوادگی	
به دست گرفتن تأمین مواد اولیه برای اطمینان از کیفیت در شأن برند		

پیوندهای اجتماعی الزام‌آور. در خصوص پیوندهای اجتماعی الزام‌آور، هشت کد (جدول ۸) معرف این بعد در نظر گرفته شده‌اند. نمونه‌ای از گزاره‌های مصاحبه‌شوندگان در جدول ۷ آمده‌است.

جدول ۷. گزاره‌های مصاحبه‌شوندگان در بعد پیوندهای اجتماعی الزام‌آور

کد	گزاره‌های مصاحبه‌شوندگان
تقویت شبکه‌های اعتماد	ما با خیلی از این شرکت‌ها ارتباطات فرای کاری داریم، با حتی مدیران رقبای آن‌ها. روابط دوستانه و خانوادگی. بچه‌های آن‌ها بخواهند به ایران بیایند ما برای آن‌ها ویزا میگیریم و حتی ما بخواهیم برویم کشور آن‌ها، خارج از اهداف کاری، می‌توانیم از طریق آن‌ها ویزا بگیریم. خب این روابط اعتماد و دوستانه هست که همه این‌ها را می‌سازد.
تولید فرصت از دل اعتماد و روابط انسانی	البته اگر تحریم‌ها نبود و شرایط به این صورت نبود هم باز هم سیاست ما همین بود ولی این روابط دوستانه و اعتمادی که بوجود میاد باعث می‌شود که حتی این شرکت‌ها بروند ما را به شرکت‌های دیگر معرفی بکنند که خیالتان راحت باشد، با اینکه شرایط آن کشور به این صورت است اما این شرکت با برند الف راهش را بلد است. خیلی از این موارد پیش آمده و الان خیلی از سورها های مطمینی که به کار ما اضافه میشوند، به خاطر این اعتمادی است که شرکت‌های خارجی به ما دارند و ما را معرفی می‌کنند به شرکت‌های دیگری که بیایند با ما کار کنند.
حفظ وفاداری	در فروش هم یکی از ارکان اصلی اعتماد هست. مشتری حتی اگر بداند تو جنست گران تر از همکار دیگر هست ولی به خاطر اعتمادی که به تو دارد و اعتباری که تو پیشش ایجاد کردی، از تو خرید می‌کند. و این را با سورها های خارجی مان هم داشتیم.

این کدها در سه مضمون سازماندهی شده‌اند: (۱) تقویت شبکه‌های اعتماد، (۲) حفظ وفاداری، (۳) تولید فرصت از دل اعتماد و روابط انسانی. تقویت شبکه‌های اعتماد به شکل‌گیری روابط صمیمی و اعتمادآمیز با ذی‌نفعان نظیر شرکا، مشتریان یا تأمین‌کنندگان اشاره دارد که معمولاً از طریق تعاملات شخصی و ایجاد حس اطمینان حاصل می‌شود. حفظ وفاداری ناظر بر تعهد اخلاقی و پایداری در روابط کاری با ذی‌نفعان است. تولید فرصت از دل اعتماد و روابط انسانی بیانگر آن است که همین پیوندهای عمیق و انسانی زمینه‌ساز شکل‌گیری فرصت‌های جدید تجاری، معرفی شرکای قابل اعتماد و گسترش همکاری‌ها خصوصاً در فضای بین‌الملل می‌شود.

جدول ۸. بعد پیوندهای اجتماعی الزام‌آور

کد	تم	بعد
انتقال روابط ذینفعان در نسل‌ها	تقویت شبکه‌های اعتماد	پیوندهای اجتماعی الزام‌آور
دعوت به بازدید از کشور و نشان دادن واقعیت‌های مربوط به کشور و کسب‌وکار		

		برقراری ارتباط خانوادگی با خانواده شرکا و ذینفعان خارجی
		دریافت حمایت‌های متقابل در زمان بحران جهانی و کشوری
	حفظ وفاداری	تأمین خواسته برخی مشتریان حتی در صورت کاهش سود
		تضمین عدم همکاری با سایر رقبای برخی تأمین‌کنندگان خاص
	تولید فرصت از دل اعتماد و روابط انسانی	توسعه مشتریان جدید از خانواده مشتریان قبلی
		توسعه شریکان جدید از طریق معرفی شرکای کنونی

تجدید پیوندهای خانوادگی با شرکت از طریق جانشینی سلسله‌ای. بعد تجدید پیوندهای خانوادگی با شرکت از طریق جانشینی سلسله‌ای به بررسی چگونگی انتقال نقش‌ها، ارزش‌ها و مالکیت در بستر زمانی و میان نسل‌های مختلف خانواده می‌پردازد. با این حال، به دلیل آن که تنها در دو مورد از شرکت‌های مورد مطالعه، نسل‌های بعدی وارد کسب‌وکار شده بودند، دسترسی پژوهشگر به مصادیق گسترده‌تر و تجربه‌های متنوع شرکت‌های چندنسلی محدود بود و در نتیجه تحلیل جامع و عمیقی از این بعد به دست نیامد. با این حال، دو مضمون کلیدی در این زمینه شناسایی شد: نخست، جانشینی چندنسلی که در آن انتقال نقش‌های مدیریتی از والد به فرزند مشاهده می‌شود؛ و دوم، تمایل به توسعه کسب‌وکار در پی ورود نسل جدید که نشان‌دهنده انگیزه و انرژی نو برای گسترش بازار و نوسازی فرآیندها پس از پیوستن نسل‌های بعدی به کسب‌وکار خانوادگی است. نمونه‌ای از گزاره‌های مصاحبه‌شوندگان در جدول ۹ آمده است.

جدول ۹. گزاره‌های مصاحبه‌شوندگان در بعد تجدید پیوندهای خانوادگی با شرکت از طریق جانشینی سلسله‌ای

کد	گزاره‌های مصاحبه‌شوندگان
تمایل به توسعه کسب‌وکار در پی ورود نسل جدید	پدرم در این حوزه فعالیت می‌کردش ولی من و برادرم هم اضافه شدیم. من و اخوی قشری بودیم که یک سری عملیات جدیدی رو به صراف‌ی توی ایران اضافه کردیم. مثلاً یکی از کارهایی که اون زمان تا قبل از اون نبود و الان خیلی پیش پا افتاده است، میدونی چه کاری بود؟ استفاده از اینترنت بانک. اینترنت بانک اصلاً نبود. اینترنت بانک ایرانی که اصلاً وجود نداشت. ما از اینترنت بانک‌های خارجی شروع کردیم استفاده کردن. مردم باورشون نمیشدش که آها یه جایی هست اینترنتی میشه واردش شد، پول رو جابجا کرد از حساب. اصلاً همچین چیزی به مخیله مردم نمی‌گنجید. پول اگر بخوایم جابجا کنیم باید بریم بانک،

مهر بانک داشته باشه. گاهی وقتا واسه مردم پول جابجا می‌کردیم، میگفت چرا مهر بانک نداره؟ متوجه نبود اینترنتی یعنی چی. توی اون شرایط، در واقع این نوع خدمات رو اضافه کردیم. بعد البته یواش یواش مردم آگاهی پیدا کردن و رفتن سمتش.	
نسل پدربزرگم دنبال این بودن تولید کنند و موسس بودن دیگه ایشون و در سطح ایران و داخلی فعالیت می‌کردن. بعد که حالا عمومی من وارد کار میشه، عمومی من میاد سطح بین‌المللیش رو در پیش می‌گیرد با هدف گذاری بین‌المللی کار رو پیش می‌بره. حالا من مثلاً خودم که وارد شدم، با بخش مدیا وارد شدم و میگم آقا الان دنیا داره رو مدیا می‌چرخه، من اگه می‌خوام تو سطح بین‌المللی فعالیت کنم باید یه مدیایی داشته باشم که جوابگو باشه. اون فضای مجازی رو نباید ازش غافل شد.	جانشینی فرزند در پست مدیریتی والد

جدول ۱۰. بعد تجدید پیوندهای خانوادگی با شرکت از طریق جانشینی سلسله‌ای

کد	تم	بعد
جانشینی فرزند در پست مدیریتی والد	جانشینی چندنسلی	تجدید پیوندهای خانوادگی با شرکت از طریق جانشینی سلسله‌ای
توسعه از بازار داخل به بازار بین‌المللی	تمایل به توسعه کسب‌وکار در پی ورود نسل جدید	
گذر از فرایندهای سنتی به دیجیتال		

۴-۲- پرسش دوم پژوهش: نقش مشارکت خانوادگی بر نحوه ورود به بازارهای بین‌المللی

در مرحله دوم پژوهش، روش مدلسازی ساختاری تفسیری این امکان را فراهم آورد تا با استفاده از داده‌های کیفی استخراج‌شده از مطالعه موردکاوی چندگانه، روابط میان ابعاد مشارکت خانوادگی نه فقط به صورت مستقل بلکه در تعامل با یکدیگر، بر ترجیحات شیوه ورود به بازارهای بین‌المللی به صورت ساختاریافته و سلسله‌مراتبی تحلیل و مدل‌سازی شوند. پس از استخراج داده‌ها از مطالعه موردکاوی چندگانه، چهار بُعد مهم از ثروت اجتماعی-عاطفی ناشی از مشارکت خانواده در تیم مدیریت ارشد بر تصمیمات ورود بر بازارهای بین‌المللی شناسایی و تحلیل شدند. همچنین با توجه به قرار گرفتن شیوه‌های ورود بررسی‌شده در مطالعات موردی این پژوهش در سه دسته: صادرات، موافقتنامه‌های همکاری و سرمایه‌گذاری مستقیم-که به ترتیب در هر دسته میزان ریسک و کنترل افزایش پیدا میکند- این سه دسته به عنوان مؤلفه‌های (۵)، (۶) و (۷) پژوهش به عنوان نماینده شیوه‌های ورود ترجیحی در کسب‌وکارهای خانوادگی در نظر گرفته شدند.

در مرحله توسعه ماتریس خودتعاملی ساختار، از نظرات خبرگان به کمک تکنیک گروه کانونی در توسعه رابطه زمینه‌ای بین متغیرها استفاده شد. برای این منظور، گروهی از مشارکت‌کنندگان متخصص به صورت هدفمند برای بحث پیرامون موضوعات از پیش تعیین شده گرد هم می‌آیند (شکوهی، ۱۴۰۱). پنل خبرگان شامل ۵ نفر (متشکل ۲ نفر اساتید پژوهشگر، ۲ نفر مشاور استراتژی حوزه کسب و کار خانوادگی و ۱ نفر مدیر عامل شرکت خانوادگی) بود. ادبیات روش تحقیق گروه کانونی، بازه ۴ تا ۶ نفر را اندازه بهینه برای موضوعات تخصصی، حفظ عمق بحث و مدیریت بهینه تعاملات می‌دانند (Muijeen et al., 2020). معیار انتخاب خبرگان، داشتن دانش نظری و حداقل یک دهه تجربه عملی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شرکت‌های خانوادگی بود. جهت دستیابی به اجماع بر سر نمادهای ماتریس خودتعاملی، از قاعده توافق اکثریت پس از مباحثه هدایت شده استفاده گردید. برای تحلیل عوامل، یک رابطه زمینه‌ای از نوع "منجر شونده به" یا "تأثیرگذار بر" انتخاب شد. این بدین معناست که یک عامل بر عامل دیگر تأثیر می‌گذارد. بر این اساس، رابطه زمینه‌ای بین عوامل شناسایی شده توسعه یافت (Attri & Sharma, 2013). چهار نماد برای تعریف جهت رابطه بین عوامل حیاتی استفاده شد.

۱: ارتباط یک طرفه از مؤلفه I به مؤلفه J.

۱-: ارتباط یک طرفه از مؤلفه J به مؤلفه I.

۲: ارتباط دوطرفه بین مؤلفه I و مؤلفه J.

۰: هیچ ارتباطی بین مؤلفه I و مؤلفه J وجود ندارد.

بر این اساس، ماتریس خودتعاملی ساختاری بر اساس روابط متقابل بین هفت عامل شناسایی شده، همانطور که در جدول ۸ نشان داده شده است، تدوین گردید.

جدول ۱۱. ماتریس خود تعاملی ساختاری

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	ماتریس خود تعاملی ساختاری
۱	۱	۱	۱	۲	۲	-	(۱) کنترل و نفوذ خانواده
۰	۰	۱	-۱	-۱	-		(۲) شناسایی اعضای خانواده با شرکت
۰	۰	۱	۰	-			(۳) تجدید پیوندهای خانوادگی با شرکت از طریق جانشینی سلسله‌ای
۲	۲	۲	-				(۴) پیوندهای اجتماعی الزام آور
۱	۱	-					(۵) صادرات
۱	-						(۶) موافقتنامه‌های همکاری
-							(۷) سرمایه‌گذاری مستقیم

برای استخراج ماتریس دسترسی‌پذیری اولیه، باید در هر سطر عدد یک، جایگزین اعداد (۱ و ۲) و عدد صفر، جایگزین اعداد (۰ و -۱) در ماتریس خودتعاملی ساختاری شود. پس از تبدیل تمام سطرها، نتیجه حاصله ماتریس دسترسی‌پذیری اولیه نامیده می‌شود. ماتریس دسترسی‌پذیری نهایی از اعمال روابط

تعدی بین مؤلفه‌ها به دست می‌آید. رابطه تعدی به صورتی است که اگر مؤلفه i منجر به مؤلفه z شود و مؤلفه z منجر به مؤلفه k گردد، پس مؤلفه i منجر به k می‌گردد؛ و این علامت با $*1$ مشخص می‌گردد. علاوه بر این، میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر مؤلفه مشخص شده است. قدرت نفوذ، میزان تأثیر بر اهداف دیگر و میزان وابستگی، تأثیرپذیری از مؤلفه‌های دیگر را نشان می‌دهد. با توجه به ماتریس دریافتی نهایی، سطوح مؤلفه‌ها تعیین می‌شود. مؤلفه‌هایی که دارای وابستگی زیادی است، در بالای نقشه و مؤلفه‌های که دارای قدرت نفوذ بالایی است، در پایین‌ترین سطح قرار می‌گیرد (میرزا رضانی و همکاران، ۱۳۹۷).

جدول ۱۲. ماتریس دسترسی پذیری نهایی

ماتریس دسترسی‌پذیری نهایی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	قدرت نفوذ
(۱) کنترل و نفوذ خانواده	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
(۲) شناسایی اعضای خانواده با شرکت	۱	۱	*۱	*۱	۱	*۱	*۱	۷
(۳) تجدید پیوندهای خانوادگی با شرکت از طریق جانشینی سلسله‌ای	۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	۷
(۴) پیوندهای اجتماعی الزام‌آور	*۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۶
(۵) صادرات	۰	*۱	۰	۱	۱	۱	۱	۵
(۶) موافقتنامه‌های همکاری	۰	*۱	۰	۱	*۱	۱	۱	۵
(۷) سرمایه‌گذاری مستقیم	۰	*۱	۰	۱	*۱	*۱	۱	۵
میزان وابستگی	۴	۷	۳	۷	۷	۷	۷	۷

از ماتریس دسترسی پذیری نهایی، برای هر عامل، مجموعه دسترسی پذیری و مجموعه مقدماتی استخراج می‌شوند. مجموعه دسترسی پذیری شامل خود عامل و سایر عواملی است که ممکن است بر آن‌ها تأثیر بگذارد، در حالی که مجموعه مقدماتی شامل خود عامل و سایر عواملی است که ممکن است بر آن عامل تأثیر بگذارند. پس از آن، اشتراک این مجموعه‌ها برای همه عوامل استخراج می‌شود و سطوح عوامل مختلف تعیین می‌گردد. عواملی که مجموعه دسترسی پذیری و مجموعه اشتراک آن‌ها یکسان است، بالاترین سطح را در سلسله‌مراتب مدلسازی ساختاری تفسیری اشغال می‌کنند. عوامل سطح بالا، عواملی هستند که در سلسله‌مراتب منجر به عوامل دیگری بالاتر از سطح خودشان نمی‌شوند. هنگامی که عامل سطح بالا شناسایی شد، از فرآیند بررسی حذف می‌شود. سپس، همان فرآیند برای شناسایی عوامل در سطح بعدی تکرار می‌شود. این فرآیند تا زمانی که سطح هر عامل مشخص شود، ادامه می‌یابد. این سطوح به ساخت گراف جهت‌دار و مدل ساختاری تفسیری کمک می‌کنند (Attri & Sharma, 2013).

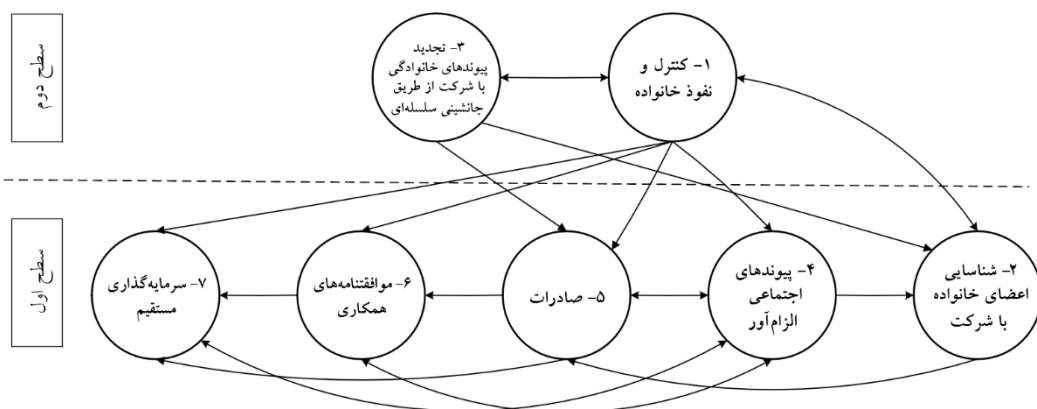
جدول ۱۳. تکرار اول برای شناسایی سطوح بخش اول مدل

مؤلفه	مجموعه دسترسی پذیری	مجموعه مقدماتی	مجموعه اشتراک	سطح
۱	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۴-۳-۲-۱	۴-۳-۲-۱	
۲	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱
۳	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۳-۲-۱	۳-۲-۱	
۴	۷-۶-۵-۴-۲-۱	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۶-۵-۴-۲-۱	۱
۵	۷-۶-۵-۴-۲	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۶-۵-۴-۲	۱
۶	۷-۶-۵-۴-۲	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۶-۵-۴-۲	۱
۷	۷-۶-۵-۴-۲	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۶-۵-۴-۲	۱

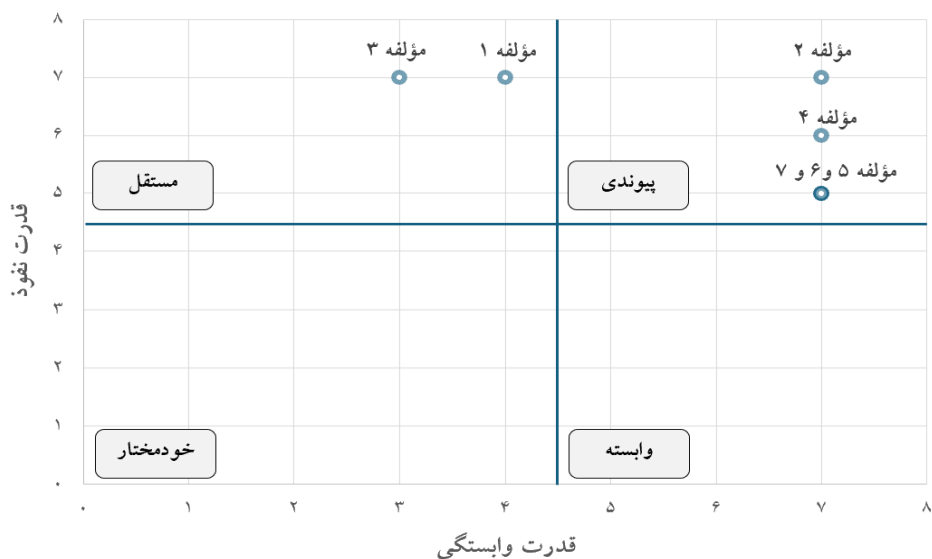
جدول ۱۴. تکرار دوم برای شناسایی سطوح بخش دوم مدل

مؤلفه	مجموعه دریافتی	مجموعه مقدماتی	مجموعه اشتراک	سطح
۱	۳-۱	۳-۱	۳-۱	۲
۳	۳-۱	۳-۱	۳-۱	۲

مدل ساختاری تفسیری پژوهش را می‌توان از روی ماتریس نهایی دستیابی ایجاد کرد. اگر بین متغیر i و متغیر j ارتباطی وجود داشته باشد، این ارتباط با یک پیکان جهت‌دار نشان داده می‌شود. گراف جهت‌دار نهایی با حذف پیوندهای تعدی و با استفاده از سطح‌بندی مؤلفه‌ها به دست می‌آید (میرزا رضانی و همکاران، ۱۳۹۷).



شکل ۴. مدل ساختاری تفسیری نقش مشارکت خانوادگی بر ترجیحات شیوه ورود به بازارهای بین‌المللی



نمودار ۱. تحلیل میک‌مک

نتایج تحلیل میک مک نشان داد که مؤلفه‌های "کنترل و نفوذ خانواده" و "تجدید پیوندهای خانوادگی با شرکت از طریق جانشینی سلسله‌ای" دارای قدرت تأثیرگذاری بالا و وابستگی پایین هستند، و از این رو در دسته متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند. این جایگاه تحلیلی نشان می‌دهد که این دو عامل به‌عنوان عوامل بنیادین و ریشه‌ای نقش کلیدی در شکل‌دهی به سایر ابعاد تصمیم‌گیری مشارکت خانوادگی در فرآیند ورود به بازارهای بین‌المللی دارند. در واقع، تثبیت یا تضعیف این مؤلفه‌ها می‌تواند جهت‌گیری راهبردی شرکت‌های خانوادگی در انتخاب شیوه‌های ورود بین‌المللی (اعم از صادرات، همکاری یا سرمایه‌گذاری مستقیم) را به‌طور بنیادین تحت تأثیر قرار دهد. همچنین، نقش این مؤلفه‌ها در شکل‌گیری و پایداری سایر ابعاد ثروت اجتماعی-عاطفی، هویت و اولویت‌های خانوادگی نیز پررنگ بوده و می‌تواند به‌عنوان پیشران استراتژیک در مدل‌سازی تصمیمات بین‌المللی عمل کند. البته، این دو مؤلفه، به‌عنوان عوامل ریشه‌ای، از طریق مسیرهای متمایزی بر انتخاب شیوه ورود تأثیر می‌گذارند:

کنترل خانواده از طریق فرآیند تعدیل ریسک عمل می‌کند. شرکت‌های تحت کنترل خانواده با انگیزه حفظ ثروت اجتماعی-عاطفی، شیوه‌های ورود را بر اساس میزان ریسک و قابلیت بازگشت‌پذیری ارزیابی می‌کنند. این امر به‌طور طبیعی آن‌ها را به سمت صادرات (به‌عنوان کم‌ریسک‌ترین گزینه) سوق می‌دهد و در برابر سرمایه‌گذاری مستقیم مقاومت ایجاد می‌کند، مگر آن‌که نسل جدید با قابلیت‌های نوآورانه، این مقاومت را تعدیل کند. موافقت‌نامه‌های همکاری، به‌عنوان گزینه میانی، زمانی انتخاب می‌شوند که شرکای موردا اعتماد در دسترس باشند. از سوی دیگر، برنامه‌ریزی فعال جانشینی، با ایجاد افق زمانی بلندمدت، شرکت را به‌عنوان میراثی برای نسل‌های آینده تلقی می‌کند. این چشم‌انداز، ضمن تشویق به توسعه قابلیت‌های سازمانی، رویکردی ریسک‌گریز را در تصمیمات بین‌المللی تقویت می‌نماید؛ به‌گونه‌ای که شرکت‌ها از طریق صادرات فرصت‌های خارجی را دنبال می‌کنند تا از مخاطره‌انداختن ثروت اجتماعی-عاطفی جلوگیری نمایند.

همچنین، بر اساس نتایج حاصل از تحلیل میک مک، مؤلفه‌های "شناسایی اعضای خانواده با شرکت"، "پیوندهای اجتماعی الزام‌آور" و نیز سه گزینه اصلی ورود به بازارهای بین‌المللی شامل "صادرات"، "موافقت‌نامه‌های همکاری" و "سرمایه‌گذاری مستقیم" در طبقه متغیرهای پیوندی قرار گرفتند. این دسته از متغیرها به لحاظ نظری و ساختاری، ویژگی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هم‌زمان را دارا هستند. شناسایی خانواده با شرکت با ایجاد مقاومت در برابر شیوه‌هایی که هویت برند را تهدید می‌کنند، صادرات را تقویت می‌نماید. پیوندهای اجتماعی الزام‌آور نیز از طریق «مسیر سرمایه اجتماعی»، موافقت‌نامه‌های همکاری مبتنی بر اعتماد را تسهیل کرده و ریسک درک‌شده برای صادرات را کاهش می‌دهند. تأثیر این متغیرها بر سرمایه‌گذاری مستقیم، به قدرت شبکه‌های اجتماعی و در دسترس بودن شرکای محلی قابل اعتماد بستگی دارد. البته باید توجه داشت که انتخاب هر شیوه ورود، خود بر متغیرهای پیوندی بازخورد دارد. برای نمونه، صادرات با ایجاد روابط مستقیم با مشتریان خارجی، شناسایی خانواده با شرکت را تقویت می‌کند. موافقت‌نامه‌های همکاری نیز با گسترش شبکه‌های شراکت، پیوندهای اجتماعی

را عمیق‌تر می‌سازند. این بازخوردها، سیستم تصمیم‌گیری را پویا و غیرخطی می‌کنند. قرار گرفتن این مؤلفه‌ها در ناحیه پیوندی نشان می‌دهد که شناسایی و هویت‌یابی اعضای خانواده با شرکت، و نیز شدت و عمق پیوندهای اجتماعی با ذی‌نفعان، نه تنها تحت تأثیر ساختارهای قدرت و جانشینی خانوادگی قرار دارند، بلکه خود نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در انتخاب نوع شیوه ورود ایفا می‌کنند. همچنین، نوع ورود انتخاب‌شده (اعم از صادرات، همکاری یا سرمایه‌گذاری مستقیم) بازتابی از تعامل میان ارزش‌های خانوادگی و نیازهای محیط بین‌الملل بوده و می‌تواند بر تداوم یا تضعیف پیوندهای اجتماعی اثرگذار باشد. از این رو، این متغیرها در فرایند سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری راهبردی شرکت‌های خانوادگی دارای حساسیت بالا هستند و لازم است با ملاحظات ویژه در طراحی استراتژی‌های بین‌المللی مورد توجه قرار گیرند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مطالعه، بررسی نقش مشارکت خانوادگی در ترجیح شیوه‌های ورود به بازارهای بین‌المللی در کسب‌وکارهای خانوادگی است. در شرکت‌های خانوادگی، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، از جمله نحوه ورود به بازارهای بین‌المللی، تحت تأثیر مشارکت اعضای خانواده در تیم مدیریت ارشد قرار دارد. این پژوهش با تمرکز بر این نقش، به دنبال شناسایی الگوهایی است که از طریق آن‌ها مشارکت خانوادگی می‌تواند به انتخاب روش‌های ورود به بازارهای بین‌المللی منجر شود. این پژوهش چارچوب‌های بُعدی را توسعه داد که تجلی مشارکت خانوادگی را در نتیجه شواهد بین‌موردی نشان می‌دهند. جدول ۱۵. چارچوب بُعدی تجلی مشارکت خانوادگی در ابعاد ثروت اجتماعی-عاطفی در ترجیحات ورود به بازارهای بین‌المللی

کدها	تم	بعد
اشغال تمام پست‌های مدیریت ارشد توسط اعضای خانواده	ساختار مدیریتی کاملاً خانوادگی	کنترل و نفوذ خانواده
عدم تغییر ساختار خانوادگی تیم مدیریتی در دراز مدت		
ترجیح آشکار برای حفظ قدرت تصمیم‌گیری در درون خانواده و اعتماد محدود به تخصص خارجی		
کاهش تعارضات به دلیل اعتماد خانوادگی	امنیت روانی و اعتماد درون سازمانی	
تکیه بر اعضای خانواده در مواقع غیبت احتمالی به ویژه هنگام رصد فرصت‌های بین‌المللی		
مقاومت در واگذاری پروژه‌ها یا کارها به پیمانکاران خارجی	گرایش‌های مقاومتی با برون‌سپاری	
تلاش در به دست گرفتن زنجیره تأمین		
تصمیم‌گیری نهایی خانوادگی درباره هر موضوع به صورت جمعی و کمیسیونی	تضعیف ساختارهای رسمی در تیم مدیریت ارشد	
تلقی کسب‌وکار به مثابه دوست و خانواده	برند شرکت به عنوان بازتابی از هویت خانوادگی	شناسایی اعضای خانواده با شرکت
مانند شهرت نام خانوادگی به اندازه شهرت برند در میان مشتریان		
انتخاب نام خانوادگی به عنوان برند کسب‌وکار		
مانند شهرت نام خانوادگی به اندازه شهرت برند در میان شرکای خارجی		
سوزاندن برند پس از توقف فعالیت خانواده		
واگذاری کسب‌وکار در صورت تغییر نام برند		
مانند عدم همکاری با شرکت‌های بازرگانی ثالث برای اطمینان از سلامت محصولاتی که منحصراً توسط شرکت وارد می‌شوند.		
مانند به دست گرفتن تأمین مواد اولیه برای اطمینان از کیفیت در شأن برند		
انتقال روابط دینفعان در نسل‌ها	تقویت شبکه‌های اعتماد	پیوندهای اجتماعی الزام‌آور
دعوت به بازدید از کشور و نشان دادن واقعیت‌های مربوط به کشور و کسب‌وکار		
برقراری ارتباط خانوادگی با خانواده شرکا و دینفعان خارجی		
دریافت حمایت‌های متقابل در زمان بحران جهانی و کشوری		
تأمین خواسته برخی مشتریان حتی در صورت کاهش سود	حفظ وفاداری	
تضمین عدم همکاری با سایر رقبای برخی تأمین‌کنندگان خاص		
توسعه مشتریان جدید از خانواده مشتریان قبلی	تولید فرصت از دل اعتماد و روابط انسانی	
توسعه شریکان جدید از طریق معرفی شرکای کنونی		
جانشینی فرزند در پست مدیریتی والد	جانشینی چندنسلی	تجدید پیوندهای خانوادگی با شرکت از
توسعه از بازار داخل به بازار بین‌المللی	تمایل به توسعه کسب‌وکار در پی ورود نسل جدید	
گذر از فرایندهای سنتی به دیجیتال		

طریق جانشینی سلسله‌ای		
-----------------------------	--	--

چهار بُعد تجلی مشارکت خانوادگی در ابعاد ثروت اجتماعی-عاطفی - کنترل و نفوذ خانواده، شناسایی اعضای خانواده با شرکت، تجدید پیوندهای خانوادگی با شرکت از طریق جانشینی سلسله‌ای و پیوندهای اجتماعی الزام‌آور- به صورت جداگانه در تحلیل‌های درون موردی بررسی شدند و سپس در تحلیل بین موردی گروه‌بندی و مقایسه شدند. به طور کلی، کدهای استخراج‌شده ابزاری برای روشن شدن درک ما از سازه مشارکت خانوادگی و تأثیر آن در ترجیحات شیوه‌های ورود بین‌المللی فراهم می‌آورند.

این مطالعه با ارائه گزارشی دقیق از نحوه تجلی مشارکت خانوادگی در ابعاد ثروت اجتماعی-عاطفی بر اهمیت این ابعاد در بافت شرکت‌های خانوادگی دارای تجربه بین‌المللی تأکید می‌ورزد و همسو با پژوهش‌های پیشین، این باور را تأیید می‌کند که مشارکت خانواده به طور قابل توجهی بر تمایل یک شرکت به ورود به بازارهای بین‌المللی و شیوه‌های انتخابی برای چنین توسعه‌ای تأثیر می‌گذارد (D'Allura et al., 2024; Evert et al., 2018). علاوه بر این، این پژوهش نشان می‌دهد که مشارکت خانوادگی در ابعاد ثروت اجتماعی-عاطفی تجلی می‌یابد. به این ترتیب، حفظ ثروت اجتماعی-عاطفی در ذهنیت شرکت‌های خانوادگی نهادینه شده و بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک این شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد که با نتایج D'Allura و همکاران (۲۰۲۴)، Xu و همکاران (۲۰۲۰)، Del Bosco & Bettinelli (۲۰۲۰)، Yamanoi & Asaba (۲۰۱۸)، پنگلی و همکاران (۲۰۱۹)، Kraus و همکاران (۲۰۱۶) همسو بوده‌است.

نتایج این پژوهش، چهار مضمون برای بعد کنترل و نفوذ خانواده در شرکت‌های خانوادگی شناسایی کرد: نخست، «ساختار مدیریتی کاملاً خانوادگی» که بیانگر حضور پررنگ اعضای خانواده در رده‌های کلیدی و سطوح تصمیم‌گیری در تیم مدیریت ارشد است؛ الگویی که ادبیات پیشین نیز آن را یکی از سازوکارهای اصلی تداوم کنترل و حفظ منافع عاطفی خانواده می‌داند (De Massis & Kotlar, 2014). پژوهش Kuo و همکاران (۲۰۱۲) نیز نشان می‌دهد که به دلیل نگرانی‌های اعضای خانواده پیرامون حفظ ثروت عاطفی-اجتماعی، شرکت‌هایی که مالکیت خانوادگی و مشارکت بیشتری در هیئت مدیره دارند، با کاهش عدم قطعیت درونی و بیرونی، احتمال بیشتری دارد که شرکت‌های تابعه کاملاً مالکیت شده را به عنوان شیوه ورود سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی با تعهد بالا، به سرمایه‌گذاری‌های مشترک ترجیح دهند. دوم، «امنیت روانی و اعتماد درون‌سازمانی» که فضای اعتماد متقابل و احساس اطمینان میان اعضای خانواده را بازتاب می‌دهد؛ نقش اعتماد و امنیت روانی در تیم‌های مدیریتی خانوادگی مورد تأیید ادبیات است؛ به عنوان مثال، Faherty (۲۰۱۸) در پژوهش خود تأکید دارد احساس اعتماد متقابل

می‌تواند رفتار اظهارنظر و همکاری را تسهیل کند اما در صورت بستن بیش از حد فضای انتقادپذیری، خطراتی چون انسداد نوآوری و تقویت کلیشه‌های خانوادگی را نیز به همراه دارد. سوم، «گرایش مقاومتی با برون‌سپاری» که نشان‌دهنده تمایل خانواده به حفظ فعالیت‌ها در داخل شرکت و مقاومت در برابر برون‌سپاری برای جلوگیری از کاهش کنترل است؛ شواهدی وجود دارد که خانواده‌ها گرایش بیشتری به درون‌سازی یا مالکیت فعالیت‌ها نشان می‌دهند تا برون‌سپاری، به‌ویژه هنگامی که حفظ کنترل و روابط استراتژیک برای آنها حیاتی است؛ این گرایش می‌تواند انگیزه مقاومت در برابر واگذاری فعالیت‌های کلیدی باشد (Pongelli et al., 2019). در نهایت، «تضعیف ساختارهای رسمی در تیم مدیریت ارشد» که ناشی از غلبه روابط غیررسمی خانوادگی بر سازوکارهای رسمی حاکمیت است و می‌تواند ساختارهای رسمی تصمیم‌گیری را کم‌رنگ سازد؛ موضوعی که پیش‌تر نیز در پژوهش‌های حاکمیت شرکت‌های خانوادگی گزارش شده است (Cobben et al., 2023).

بعد شناسایی اعضای خانواده با شرکت در سه مضمون اصلی سازماندهی شده است. نخست، «برند شرکت به‌عنوان بازتابی از هویت خانوادگی» که بیانگر پیوند مستقیم نام خانوادگی، سرمایه نمادین و هویت شخصی اعضای خانواده با هویت برند است. دوم، «مخالفت با واگذاری برند» که ریشه در حساسیت خانواده نسبت به اعتبار و آبروی خانوادگی دارد؛ مطالعات پیشین تأیید می‌کنند که خانواده‌ها به دلیل پیوند شهرت خانوادگی با نام تجاری، نسبت به انتقال، واگذاری یا تجاری‌سازی کنترل‌نشده برند مقاومت بالایی نشان می‌دهند (Zellweger et al., 2013). سوم، «کنترل زنجیره عرضه برای محافظت از شهرت برند خانوادگی» که به تلاش خانواده برای حفظ کیفیت، اصالت و اعتبار برند از طریق نظارت مستقیم بر بخش‌های کلیدی زنجیره تأمین اشاره دارد.

در بعد پیوندهای اجتماعی الزام‌آور سه مضمون شناسایی شده است: نخست، «تقویت شبکه‌های اعتماد» که نشان‌دهنده شکل‌گیری روابط صمیمی و مبتنی بر اعتماد میان خانواده صاحب‌کسب و کار و ذی‌نفعان (شامل شرکا، مشتریان و تأمین‌کنندگان) است؛ Chaudhary و همکاران ۲۰۲۱ معتقد است این شبکه‌ها به‌عنوان بخشی از «سرمایه اجتماعی خانوادگی» عمل کرده و منابع اطلاعاتی و حمایتی فراهم می‌آورند که تصمیم‌گیری و عملکرد پیمان‌های تجاری را تسهیل می‌کنند (Chaudhary et al., 2021). دوم، «حفظ وفاداری» که ناظر بر تعهد اخلاقی و پایداری در روابط کاری است. سوم، «تولید فرصت از دل اعتماد و روابط انسانی» که بیانگر این واقعیت است که شبکه‌های اعتماد و روابط شخصی تقویت‌شده بستر ظهور فرصت‌های تجاری جدید—از جمله دسترسی به شرکای قابل‌اعتماد، نفوذ در بازارهای بین‌المللی و تبادل دانش—را فراهم می‌آورند؛ مرورهای مطالعات پیشین نشان می‌دهد که خانواده‌ها شرکت‌ها از این «منبع غیررسمی» روابط برای شناسایی و استفاده از فرصت‌های بین‌المللی و محلی بهره می‌برند (Kampouri et al., 2017).

یافته‌ها نشان می‌دهد که بُعد «جانشینی و ورود نسل‌های بعدی» در دو مضمون اصلی تجلی می‌یابد: نخست، «جانشینی چندنسلی» که نشان‌دهنده انتقال نقش‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری از والد به فرزند است. دوم، «تمایل به توسعه کسب‌وکار در پی ورود نسل جدید» که نشان می‌دهد ورود نسل‌های بعدی معمولاً با انگیزه نوآورانه، انرژی برای گسترش بازارها و گرایش به نوسازی فرآیندها همراه است. همچنین، نتایج تحلیل میک‌مک نشان داد که دو مؤلفه «کنترل و نفوذ خانواده» و «جانشینی سلسله‌ای» به‌عنوان عوامل ریشه‌ای سیستم عمل می‌کنند. این متغیرها به دلیل انگیزه حفظ ثروت اجتماعی-عاطفی و افق دید بین‌نسلی، راهبرد کلی شرکت را به سمت رویکردهای کم‌ریسک سوق داده و محرک اصلی تمایل به صادرات و احتیاط در برابر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی هستند. شیوه‌های ورود (صادرات، همکاری، سرمایه‌گذاری مستقیم) همراه با «هویت‌یابی اعضای خانواده» و «پیوندهای اجتماعی»، ماهیتی دوسویه دارند. این متغیرها از یک‌سو تحت تأثیر ساختار قدرت و جانشینی انتخاب می‌شوند و از سوی دیگر، پیامد این انتخاب‌ها از طریق بازخورد مستقیم، هویت برند خانوادگی و شبکه‌های اجتماعی شرکت را بازتعریف و تثبیت می‌کند. شرکت‌های خانوادگی که به دنبال موفقیت در انتخاب شیوه‌های ورود به بازارهای بین‌المللی هستند، باید تأثیر ویژگی‌های ناشی از مشارکت خانواده در تیم مدیریت ارشد بر تصمیمات استراتژیک خود را بشناسند و درک کنند. شرکت‌های خانوادگی موجودیت‌های پیچیده و پویایی هستند که سرشار از ویژگی‌های خاص و منحصر به فرد می‌باشند. ماهیت منحصر به فرد سیستم کسب‌وکار خانوادگی (خانواده، کسب‌وکار و مالکیت) به این معنی است که درک آن‌ها دشوار است زیرا شامل ویژگی‌های متناقض یا دوجوهی هستند (Tagiuri & Davis, 1996). همچنین، تصمیمات استراتژیک در شرکت‌های خانوادگی ممکن است همیشه مبتنی بر فروض اقتصادی منطقی نباشند. شرکت‌های خانوادگی اهداف غیراقتصادی دارند و پیگیری این اهداف ممکن است منجر به تصمیمات و پیامدهایی شود که به طور قابل توجهی از تصمیمات و پیامدهای مورد انتظار در شرکت‌های غیرخانوادگی که اهداف غیراقتصادی در آن‌ها اهمیت کمتری دارند، متفاوت باشد. این مطالعه بینش‌هایی در مورد اهداف غیراقتصادی در شرکت‌های خانوادگی و تمایل آن‌ها به حفظ ثروت اجتماعی-عاطفی ارائه می‌دهد. بنابراین، تفسیر اهداف غیراقتصادی خانواده‌محور راهی برای درک رفتار استراتژیک در شرکت‌های خانوادگی دارای تمایل به ورود به بازارهای بین‌المللی است.

بر اساس نتایج پژوهش، «کنترل و نفوذ خانواده» و «جانشینی سلسله‌ای» به‌عنوان متغیرهای ریشه‌ای، پیشران اصلی تصمیمات ورود به بازار هستند. بنابراین، مدیران باید پیش از انتخاب هرگونه شیوه ورود، یک خودارزیابی ساختاری انجام دهند: مدیران باید بررسی کنند که آیا ساختار مالکیت و حضور اعضای خانواده در تیم مدیریت ارشد، آن‌ها را به سمت شیوه‌های ورود کم‌ریسک (مانند صادرات غیرمستقیم) سوق می‌دهد یا خیر. برای غلبه بر این محدودیت و ارزیابی منطقی پتانسیل‌ها در

فرصت‌های موجود برای ورود به بازار بین‌الملل، آن‌ها می‌توانند به صورت آگاهانه و با تعیین سقف مشخص برای ریسک، به یک فرد یا کمیته تخصصی خارج از خانواده برای مشاوره و تصمیم‌گیری مراجعه کنند. سیاست‌گذاران حوزه صادرات و توسعه کسب‌وکارها، نباید شرکت‌های خانوادگی را گروهی همگن فرض کنند. این شرکت‌ها از نظر نسل مالک، میزان تمرکز کنترل، شدت پیوند برند با خانواده، تجربه بین‌المللی و آمادگی مدیریتی تفاوت دارند. بنابراین، حمایت‌های صادراتی باید متناسب با مرحله بین‌المللی‌شدن و ویژگی‌های حاکمیتی شرکت طراحی شود.

برای شرکت‌هایی که کنترل خانوادگی بالایی دارند اما تجربه بین‌المللی محدودی دارند، حمایت از صادرات مرحله‌ای، تحقیقات بازار، آموزش استانداردهای صادراتی، خدمات اعتبارسنجی شرکای خارجی و تضمین‌های صادراتی می‌تواند مناسب‌تر از تشویق مستقیم به سرمایه‌گذاری خارجی باشد. برای شرکت‌های چندنسلی و دارای قابلیت مدیریتی بالاتر، سیاست‌هایی مانند حمایت از سرمایه‌گذاری مشترک، ایجاد شبکه‌های شرکای محلی در بازار هدف، تسهیل انتقال دانش و تأمین مالی پروژه‌های برون‌مرزی می‌تواند اثربخشی بیشتری داشته باشد. ایجاد شبکه‌های یادگیری میان شرکت‌های خانوادگی دارای تجربه صادراتی و شرکت‌های در آغاز مسیر بین‌المللی‌شدن نیز می‌تواند به انتقال تجربه و کاهش عدم اطمینان کمک کند.

یکی از محدودیت‌های اساسی این پژوهش، فقدان پایگاه داده رسمی و جامع در مورد شرکت‌های خانوادگی در ایران است. این مسئله موجب شد که فرایند شناسایی و فیلتر کردن شرکت‌های خانوادگی با ویژگی‌های خاص (نظیر نسل مالکیت، سطح مشارکت اعضای خانواده، نحوه ورود به بازارهای خارجی، فعالیت در یک صنعت خاص و ...) با دشواری مواجه شود و پژوهشگر ناچار به استفاده از روش‌های جایگزین مانند جستجوی در منابع در دسترس گردد.

یک مسیر برای مطالعات آتی می‌تواند توسعه مطالعات طولی باشد که چگونگی ترجیحات شیوه ورود به بازارهای بین‌المللی مرتبط با مشارکت خانوادگی در تیم مدیریت ارشد را، همزمان با تغییر دیدگاه بلندمدت یک شرکت خانوادگی در طول زمان بررسی کنند. چنین مطالعاتی می‌تواند با ارائه بینش‌هایی در مورد تأثیری که مشارکت خانوادگی بر ترجیحات شیوه ورود به بازارهای بین‌المللی در نقاط مختلف زمانی یا در نسل‌های مختلف دارد، بیشتر کمک کنند. این تفاوت در طول نسل‌ها و بین مدیران خانوادگی و غیرخانوادگی چقدر است؟ آیا ترجیحات ورود به بازارهای بین‌المللی شرکت‌هایی که توسط نسل‌های بعدی یک خانواده کنترل می‌شوند با آن‌هایی که توسط نسل بنیان‌گذار کنترل می‌شوند تفاوت دارد؟

منابع

- شکوهی فریبا. (۱۴۰۱). کاربرد روش گروه کانونی در تکنیک دیمتلفازی توسعه یافته (یکپارچه سازی عوامل موثر در ساخت و ساز ناب و پایدار). *اندیشه آماری*، ۲۷ (۲)، ۱۰۵-۱۲۰.
- ضیائی خاتونی، رویا، زعفریان، رضا، و تصویری، میثاق. (۲۰۲۲). خانواده‌گرایی و نقش آن در بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای خانوادگی. *چشم‌انداز مدیریت صنعتی*، ۱۲ (۳)، ۶۱-۳۹.
- میرزا رضائی، ابوالفضل، گلستان هاشمی، سید مهدی و ناصریان، سید محمدمسعود. (۱۳۹۷). ارائه مدل مدیریت ریسک‌های فناورانه در فرآیند توسعه محصول جدید با رویکرد TRIZ. *فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی*، ۱۶ (۳۲)، ۵۶-۳۹.
- Alayo, M., Iturralde, T., & Maseda, A. (2022). Innovation and internationalization in family SMEs: analyzing the role of family involvement. *European Journal of Innovation Management*, 25(2), 454-478.
- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubia, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, 28(1), 48-59.
- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Calabrò, A. (2023). We are family! The role of family members' identification in the internationalization of family firms. *European Management Journal*, 41(5), 792-801.
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of corporate finance*, 14(4), 431-445.
- Arregle, J. L., Chirico, F., Kano, L., Kundu, S. K., Majocchi, A., & Schulze, W. S. (2021). Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future. *Journal of International Business Studies*, 52(6), 1159-1198.
- Attri, R., Dev, N., & Sharma, V. (2013). Interpretive structural modelling (ISM) approach: an overview. *Research journal of management sciences*, 2319(2), 1171.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Boellis, A., Mariotti, S., Minichilli, A., & Piscitello, L. (2016). Family involvement and firms' establishment mode choice in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 47, 929-950.
- Casprini, E., Dabic, M., Kotlar, J., & Pucci, T. (2020). A bibliometric analysis of family firm internationalization research: Current themes, theoretical roots, and ways forward. *International Business Review*, 29(5), 101715.
- Chaudhary, S., Dhir, A., Ferraris, A., & Bertoldi, B. (2021). Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Business Research*, 137, 143-161.
- 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.
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J.; Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrep. Theory Pract*, 23, 19-39.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2007). The internationalisation process in family firms: choice of market entry strategies. *Journal of General Management*, 33(1), 1-14.
- Cobben, D., Neessen, P. C., Rus, D., & Roijakkers, N. (2023). How family firms use governance mechanisms to mitigate the risks of ecosystems: A case study from healthcare. *Small Business Economics*, 60(4), 1369-1388.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J.W. and Miller, D.L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), pp.124-130.
- D'Allura, G. M., Calabrò, A., Bannò, M., & Pisano, V. (2024). Family firms' equity entry modes:

- Bridging family business and international business. *Journal of Management & Organization*, 1-21.
- Del Bosco, B., & Bettinelli, C. (2020). How Do Family SMEs Control Their Investments Abroad? The Role of Distance and Family Control. *Management International Review*, 60, 1–35.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of family business strategy*, 5(1), 15-29.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
- Eisenhardt, K.M. and Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), pp.25-32.
- Evert, R. E., Sears, J. B., Martin, J. A., & Payne, G. T. (2018). Family ownership and family involvement as antecedents of strategic action: A longitudinal study of initial international entry. *Journal of Business Research*, 84, 301-311.
- Faherty, C. (2018). Bound by blood in the family firm? Examining the effects of trusting and feeling trusted in the family firm top management team (Doctoral dissertation, Dublin City University).
- Fuentes-Lombardo, G., Sanchez-Famoso, V., & Cano-Rubio, M. (2023). Reasons for internationalization of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 14(4), 100571.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Graebner, M.E., Martin, J.A. and Roundy, P.T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), pp.276-284.
- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- Jain, A., Thukral, S., & Paul, J. (2024). Foreign market entry modes of family firms: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 172, 114407.
- Kampouri, K., Plakoyiannaki, E., & Leppäaho, T. (2017). Family business internationalisation and networks: emerging pathways. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 357-370.
- Kerai, A., Kumar, V., & Singla, C. (2023). Impact of TMT structural power asymmetry on family firm internationalization. *International Business Review*, 32(4), 102134.
- Kraus, S., Mensching, H., Calabro, A., Cheng, C. F., & Filser, M. (2016). Family firm internationalization: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5473–5478.
- Kuo, A., Kao, M. S., Chang, Y. C., & Chiu, C. F. (2012). The influence of international experience on entry mode choice: Difference between family and non-family firms. *European Management Journal*, 30(3), 248-263.
- Kyngas, H. and Vanhanen, L. (1999). Content analysis as a research method [Finnish]. *Hoitotiede*, 11, pp. 3-12.
- Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry* (Vol. 75). CA: Sage Publications.
- Mano, A. P. (2017). An innovative approach to sex trafficking research: The methodological advancement of attride-stirling's thematic network analysis. *International Annals of Criminology*, 55(1), 40-59.
- Marín Anglada, Q., Campa-Planas, F., & Hernández Lara, A. B. (2014). Uncertainty in the Family Business facing the process of internationalization: Literature review and future research agenda. *Intangible Capital*, 10(4), 836-853.
- Martínez-Romero, M. J., & Rojo-Ramírez, A. A. (2016). SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*, 6(1), 1-9.
- Mariotti, S., Marzano, R., & Piscitello, L. (2021). The role of family firms' generational heterogeneity in the entry mode choice in foreign markets. *Journal of Business Research*, 132, 800-812.
- Matteo, G. C., Marco, C., & Claudia, P. (2015). Family Firms and Foreign Market Entry Modes: The Role of Family Involvement. *L'industria*, (1), 93-110.
- Mazzelli, A., Miller, D., Le Breton-Miller, I., De Massis, A., & Kotlar, J. (2023). Outcome-based imitation in family firms' international market entry decisions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(4), 1059-1092.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*.

- Sage Publications.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family- controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management studies*, 47(2), 205-222.
- Mirza Ramezani, A., Golestan Hashemi, S. M., & Naserian, S. M. M. (2018). Providing a model for managing technological risks in the new product development process with a TRIZ approach. *Journal of Industrial Technology Development*, 16(32), 39-56. [In Persian].
- Muijeen, K., Kongvattananon, P., & Somprasert, C. (2020). The key success factors in focus group discussions with the elderly for novice researchers: a review. *Journal of Health Research*, 34(4), 359-371.
- Payne, G. T. (2018). Reflections on family business research: Considering domains and theory. *Family Business Review*, 31(2), 167-175.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organizational Science*, 1(3), 267-292.
- Pongelli, C., Calabro, A., & Basco, R. (2019). Family firms' international make-or-buy decisions: Captive offshoring, offshore outsourcing, and the role of home region focus. *Journal of Business Research*, 103, 96-606.
- Pongelli, C., Caroli, M. G., & Cucculelli, M. (2016). Family business going abroad: The effect of family ownership on foreign market entry mode decisions. *Small Business Economics*, 47, 787-801.
- Ratten, V. (2023). a new definition of family business. *Journal of Family Business Management*, 13(3), 545-545.
- Sánchez Pulido, L., Moreno Gené, J., & Gallizo Larraz, J. L. (2022). Internationalization of family firms: the effect of CEO attributes. *Journal of Management and Governance*, 26(4), 1123-1154.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2013). Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(1), 69-85.
- Seale, C. 1999. Quality in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 5(4), pp.465-478.
- Shokoohi, F. (2022). Application of the focus group method in the extended fuzzy DEMATEL technique (Integration of effective factors in lean and sustainable construction). *Statistical Thought*, 27 (2), 105-120. [In Persian].
- Siaba, S., & Rivera, B. (2024). The evolution of the field of family business research over a decade (2012-2022). *Small Business Economics*, 63(3), 1089-1115.
- Stake, R. E. (2000). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed.), pp. 435-454. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stock, C., Pütz, L., Schell, S., & Werner, A. (2024). Corporate social responsibility in family firms: Status and future directions of a research field. *Journal of business ethics*, 190(1), 199-259.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tagiuri, R. and Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), pp.199-208. (Reprinted from Working Paper, 1982, Cambridge, MA: Harvard Business School).
- Tulung, J. E., & Ramdani, D. (2016). The influence of top management team characteristics on BPD performance. *International Research Journal of Business Studies*, 8(3), 155-166.
- Urkiola, E., & Anasagasti, M. A. (2022). Internationalization and family firms: The influence of family involvement on exports. *European Journal of Family Business*, 12(2), 173-183.
- Weber, R.P. (1990). *Basic Content Analysis*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Xiong, B., & Wei, Y. (2023). A Study on the Relationship between Top Management Team Characteristics and Firm Performance from a Team Life Cycle Perspective. *International Academic Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), 1-1.
- Xu, K., Hitt, M. A., & Miller, S. (2020). The ownership structure contingency in the sequential international entry mode decision process: Family owners and institutional investors in family-dominant versus family-influenced firms. *Journal of International Business Studies*, 51, 151-171.
- Yamanoi, J., & Asaba, S. (2018). The impact of family ownership on establishment and ownership modes in foreign direct investment: The moderating role of corruption in host countries. *Global Strategy Journal*, 8, 106-135.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage

Publications.

- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Washington DC: Sage Publications.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and practice*, 37(2), 229-248.
- Ziaei Khatouni, R., Zaefarian, R., & Tasavori, M. (2022). Familiness and its role in the internationalization of family businesses. *Journal of Industrial Management Perspective*, 12(3), 39-61. [In Persian].