

Succession in Family Handicraft Businesses in Interaction with the Tourism Industry (Dezful County as a Case Study)

Morteza Bazrafshan^{1*}, Sajad Ferdowsi²

¹ Department of Tourism and Hospitality Management, Faculty of Tourism, Higher Education Complex of Bam, Bam, Iran. Email: bazrafshan@bam.ac.ir

² Department of Tourism Management and Economics, Faculty of Tourism, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: sajad.ferdowsi@ut.ac.ir

Article Info

Article type:
Research Full Paper

Article history:

Received: 23.01.2026
Revised: 19.02.2026
Accepted: 19.04.2024

Keywords:

Succession
Handicrafts
Business
Tourism
Development

ABSTRACT

Background and Objective: Family handicraft businesses, despite their undeniable role in preserving cultural heritage, creating employment, and linking with tourism, face the risk of decline and obsolescence due to the lack of systematic succession planning programs. However, limited research has addressed the factors influencing succession in this sector. Aiming to fill this gap, the present study sought to identify, hierarchically structure, and determine the positions of key factors influencing the development of family handicraft businesses based on a succession approach in Dezful County.

Materials and Methods: This study employed a mixed-methods design. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 24 experts and practitioners in the handicraft sector in Dezful County; thematic analysis was then used to extract 10 key factors. In the quantitative phase, Interpretive Structural Modeling (ISM) and MICMAC analysis were applied.

Results: The findings revealed that “technical skill assessment” and “managerial and motivational skill assessment” act as independent, root driving factors that provide the basis for developing capable successors and guide other factors. “Technical and managerial training,” “participation in operational and strategic decision-making,” and “performance and quality evaluation” play intermediary and linking roles, while “market development” and “product and service innovation” were identified as dependent factors, and “consolidation of position and independent growth” was recognized as the most dependent factor and the final output of the system.

Conclusion: Systematic implementation of this framework can preserve the authenticity and traditional skills of handicrafts, ensure successful intergenerational transfer, and contribute to the sustainable socio-economic development of rural and underprivileged areas.

Cite this article: Bazrafshan, M., Ferdowsi, S. 2026. Succession in Family Handicraft Businesses in Interaction with the Tourism Industry (Dezful County as a Case Study). *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 13 (1), 25-46.



© The author(s)



[10.22069/jead.2026.24488.1950](https://doi.org/10.22069/jead.2026.24488.1950)

Publisher: Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources

جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی صنایع دستی در تعامل با صنعت گردشگری (مورد مطالعه: شهرستان دزفول)

مرتضی بذرافشان^{۱*}، سجاد فردوسی^۲

^۱ گروه مدیریت گردشگری و هتلداری، دانشکده گردشگری، مجتمع آموزش عالی بم، بم، ایران، رایانامه: bazrafshan@bam.ac.ir

^۲ گروه مدیریت و اقتصاد گردشگری، دانشکده گردشگری، دانشگاه تهران، تهران، ایران، رایانامه: sajad.ferdowsi@ut.ac.ir

چکیده	اطلاعات مقاله
سابقه و هدف: کسب‌وکارهای خانوادگی صنایع دستی با وجود نقش انکارناپذیر در حفظ میراث فرهنگی، اشتغال‌زایی و پیوند با گردشگری، به دلیل فقدان برنامه‌های نظام‌مند جانشین‌پروری، با خطر فراموشی و افول روبه‌رو هستند. با این حال، پژوهش‌های اندکی به شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در این بخش پرداخته‌اند. این پژوهش با هدف پر کردن این خلأ، به شناسایی، سطح‌بندی و تعیین جایگاه عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی صنایع دستی مبتنی بر رویکرد جانشین‌پروری در شهرستان دزفول انجام شد.	نوع مقاله: مقاله کامل علمی-پژوهشی
مواد و روش‌ها: پژوهش حاضر به روش آمیخته انجام شده است؛ در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۴ نفر از کارشناسان و همچنین شاغلین حوزه صنایع دستی در شهرستان دزفول گردآوری گردید؛ سپس به روش تحلیل مضمون، ۱۰ عامل کلیدی استخراج شد. در مرحله کمی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل میک مک به کار گرفته شد.	تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۰۳ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۱۱/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۳۰
یافته‌ها: یافته‌ها نشان دادند که عوامل «ارزیابی مهارت فنی» و «ارزیابی مهارت مدیریتی و انگیزشی» به عنوان پیشران‌های ریشه‌ای و مستقل عمل کرده‌اند و زمینه شکل‌گیری جانشینان توانمند و هدایت سایر عوامل را فراهم می‌کنند. عوامل «آموزش فنی و مدیریتی»، «مشارکت در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی و استراتژیک» و «ارزیابی عملکرد و کیفیت» نقش واسطه‌ای و پیوندی دارند، در حالی که عوامل «گسترش بازار» و «نوآوری در محصول و خدمات» به عنوان عوامل مستقل و «تثبیت جایگاه و رشد مستقل» به عنوان وابسته‌ترین عامل و خروجی نهایی سیستم شناسایی شد.	واژه‌های کلیدی: جانشین‌پروری صنایع دستی کسب و کار گردشگری توسعه
نتیجه‌گیری: اجرای نظام‌مند این چارچوب می‌تواند ضمن حفظ اصالت و مهارت‌های سنتی صنایع دستی، انتقال موفق بین‌نسلی را تضمین کند و به توسعه پایدار اقتصادی-اجتماعی مناطق روستایی و کمتربرخوردار کمک کند.	

استناد: بذرافشان، مرتضی؛ فردوسی، سجاد. (۱۴۰۵). جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی صنایع دستی در تعامل با صنعت گردشگری (مورد مطالعه: شهرستان دزفول). *مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۱۳ (۱)، ۴۶-۲۵.

مقدمه

صنایع دستی به عنوان تجلی فرهنگ، هنر و هویت هر ملت، نقشی مهم در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و البته صنعت گردشگری جوامع ایفا می‌کند. این صنایع که ریشه در سنت‌ها و مهارت‌های بومی دارند، علاوه بر حفظ میراث فرهنگی و تقویت پیوندهای هویتی، بستر مناسبی برای توانمندسازی اقتصادی و ایجاد اشتغال پایدار به‌ویژه در مناطق روستایی به واسطه توسعه گردشگری فراهم می‌کنند (۱ و ۲). در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، صنایع دستی بخشی از اقتصاد غیررسمی محسوب شده و نقش چشمگیری در خوداشتغالی و مشارکت زنان دارند (۳). در این میان، صنایع دستی ایران با ۲۹۹ رشته سهم قابل توجهی در اقتصاد کشور دارد، به‌طوری که گردش مالی این بخش سالانه ۹ هزار میلیارد تومان برآورد می‌شود. ارزش صادرات محصولات صنایع دستی ایران در سال ۱۴۰۲ از مرز ۴۱۶ میلیون دلار عبور کرده است. زنان ۷۰ درصد از تولید صنایع دستی کشور را در اختیار دارند و این حوزه به عنوان یکی از مهم‌ترین شاخه‌های مشاغل خانگی محسوب می‌شود. سهم اشتغال خانگی از کل اشتغال کشور در سال ۱۴۰۲ معادل ۱۵ درصد بوده که حدود ۸۰ درصد از این سهم متعلق به زنان است (۴). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که پیوند میان صنایع دستی و گردشگری فرهنگی می‌تواند به حفظ مهارت‌های سنتی و توسعه پایدار محلی کمک کند. همچنین، صنایع دستی به‌ویژه در قالب بنگاه‌های خرد و کوچک، از مهم‌ترین ابزارهای ارتقای درآمد و کاهش فقر در جوامع محلی به‌شمار می‌روند (۵). با وجود مزایای گسترده، این صنعت با چالش‌هایی چون رقابت با محصولات صنعتی، ضعف بازاریابی و کمبود نوآوری مواجه است (۶). در این میان، بهره‌گیری از ابزارهای نوین مانند بازاریابی دیجیتال و تجارت الکترونیک

می‌تواند فرصت‌های تازه‌ای برای گسترش بازار و صادرات محصولات فراهم آورد (۷).

در این راستا، کسب‌وکارهای خانوادگی می‌توانند الگویی مؤثر برای توسعه اقتصادی مناطق کمترتوسعه‌یافته باشند. کسب‌وکارهای خانوادگی به‌طور معمول بر اساس پیوند نزدیک میان خانواده، مالکیت اکثریت، و مدیریت یا کنترل خانوادگی تعریف می‌شوند؛ به‌گونه‌ای که ساختار مالکیت نقش محوری در نحوه فعالیت و حاکمیت این بنگاه‌ها ایفا می‌کند (۸). این نوع کسب‌وکارها به دلیل پیوندهای قوی خانوادگی، مسئولیت‌پذیری و تعهد بلندمدت اعضا، از ظرفیت بالایی برای رشد برخوردارند (۹). پاولو (۲۰۲۱) تأکید دارد که ساختار بین‌نسلی این کسب‌وکارها موجب حفظ مهارت‌ها و دانش‌های سنتی می‌شود (۱۰). از سویی دیگر، فیتزجرالد و همکاران (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که رویکردهای مدیریتی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی در چنین ساختارهایی کیفیت زندگی محلی را ارتقا می‌دهد (۱۱). افزون بر این، تلفیق نوآوری در تولید و بازاریابی با حفظ اصالت سنتی، عامل تقویت رقابت‌پذیری در بازارهای داخلی و خارجی است (۱۲).

یکی از چالش‌های اساسی پیش روی این کسب‌وکارها، مسئله جانشین‌پروری و انتقال مدیریت از نسل مؤسس به نسل‌های بعدی است. تحقیقات نشان داده‌اند که نبود برنامه‌ریزی در این زمینه، عامل شکست بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی است (۱۳ و ۱۴). با این حال، مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات موجود در حوزه جانشین‌پروری عمدتاً بر شرکت‌های بزرگ و رسمی خانوادگی متمرکز بوده و بخش صنایع دستی با ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود نظیر ماهیت غیررسمی، پراکندگی جغرافیایی، نقش پررنگ زنان، وابستگی به دانش ضمنی و انتقال شفاهی مهارت‌ها، و پیوند عمیق با

گردشگری و هویت محلی، به طور نظام مند مغفول مانده است. به بیان دیگر، علی رغم اهمیت حیاتی جانشین پروری در تداوم کسب و کارهای خانوادگی صنایع دستی، هیچ چارچوب نظری یا مدل عملیاتی بومی سازی شده ای برای شناسایی عوامل مؤثر بر این فرآیند و نحوه تعامل آن ها با یکدیگر در بستر صنایع دستی ایران وجود ندارد.

این خلأ نظری و تجربی در شهرستان دزفول که در سال ۱۴۰۲ با ثبت جهانی هنر «کپوبافی» به عنوان شهر جهانی صنایع دستی شناخته شده و بیش از ۱۳۵۷ هنرمند فعال با سهم ۸۸ درصدی زنان در این حوزه مشغول به کارند، به وضوح قابل مشاهده است. فقدان الگویی بومی و ساختاریافته برای جانشین پروری در این کسب و کارهای خانوادگی، نه تنها تداوم هنرهای سنتی و میراث فرهنگی منطقه را با خطر افول و فراموشی مواجه ساخته، بلکه ظرفیت های پیوند این صنعت با گردشگری و توسعه پایدار محلی را نیز نیمه کاره رها کرده است. از این رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر کسب و کارهای خانوادگی صنایع دستی شهرستان دزفول، در پی شناسایی، سطح بندی و تعیین جایگاه عوامل مؤثر بر توسعه این کسب و کارها با تأکید بر رویکرد جانشین پروری است تا از این طریق، چارچوبی بومی و عملیاتی برای انتقال بین نسلی مهارت ها و تداوم این هنرهای اصیل ارائه دهد.

شهرستان دزفول در سال ۱۴۰۲ با ثبت جهانی هنر «کپوبافی» توسط شورای جهانی صنایع دستی، عنوان شهر جهانی صنایع دستی را به خود اختصاص داد. از جمله رشته های فعال در این شهرستان می توان به کپوبافی (با بیش از ۲۰۰۰ هنرمند، عمدتاً در روستاهای شهبون و پامنار)، خراطی چوب (با بهره گیری از چوب درخت جغ در بازار سنتی دزفول)، قلم نی سازی (با استفاده از نی های حاصل از مزارع حاشیه رود دز) و

گیوبافی اشاره کرد. آمارهای رسمی حاکی از آن است که تاکنون ۱۴۹۴ مجوز در حوزه صنایع دستی در شهرستان دزفول صادر شده است که شامل مجوزهای تولید انفرادی، گروهی، کارت صنعتگری و مجوز تأسیس کارگاه ها می شود. از این میان، ۱۳۵۷ نفر به صورت فعال در حوزه صنایع دستی مشغول به کار هستند که از این تعداد، ۱۱۹۶ نفر زن هستند. این آمار بیانگر نقش برجسته زنان در اقتصاد صنایع دستی منطقه است. رشته های فعال شامل بافته های داری و غیرداری، پوشاک سنتی، صنایع دستی چرمی، صنایع دستی چوبی و حصیری، صنایع دستی سنگی، صنایع دستی فلزی، کاشی سنتی، سفال و سرامیک، و نساجی سنتی است.

الگوی توسعه کسب و کارهای خانوادگی صنایع دستی در شهرستان دزفول با تأکید بر رویکرد جانشین پروری می تواند با بهره گیری از سرمایه های اجتماعی و فرهنگی منطقه، ضمن حفظ اصالت و مهارت های بومی، به ایجاد اشتغال، کاهش فقر و تقویت اقتصاد محلی کمک کند. همچنین، اجرای آن زمینه ساز انتقال بین نسلی دانش سنتی، افزایش بهره وری و انطباق تولید با نیازهای روز بازار خواهد بود. این الگو برای مناطق دارای صنایع دستی کشور قابلیت تعمیم دارد و می تواند به عنوان الگویی بومی برای توسعه پایدار مبتنی بر فرهنگ و هنر به کار گرفته شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

کسب و کارهای خانوادگی^۱ در صنایع دستی، سهم قابل توجهی در اقتصاد جهانی دارند و از طریق ایجاد اشتغال، حفظ میراث فرهنگی و تقویت انسجام اجتماعی، نقش مهمی در توسعه پایدار ایفا می کنند. این کسب و کارها معمولاً ترکیبی از سنت و نوآوری را

^۱ Family-Owned Businesses

ارائه می‌دهند، جایی که روابط خانوادگی نه تنها به انتقال مهارت‌های فنی کمک می‌کند، بلکه در پایداری اقتصادی و فرهنگی نیز مؤثر است. در بسیاری از مناطق، به‌ویژه در جوامع روستایی، صنایع دستی صرفاً فعالیت اقتصادی نیست، بلکه بازتابی از هویت محلی و ارتباطات اجتماعی محسوب می‌شود (۱۵). از منظر اجتماعی-اقتصادی، کسب‌وکارهای خانوادگی صنایع دستی، منبع حیاتی درآمد و اشتغال به‌ویژه در مناطق در حال توسعه هستند (۱۶). ساختار خانوادگی این کسب‌وکارها امکان استفاده از نیروی کار، مهارت و اعتماد درون‌خانوادگی را فراهم می‌کند و اغلب به پایداری اقتصادی خانواده‌ها منجر می‌شود. نقش زنان در این میان قابل توجه است؛ آنان علاوه بر فعالیت در تولید و فروش، به توانمندسازی اقتصادی و ارتقای موقعیت اجتماعی خود نیز کمک می‌کنند (۱۷). با این حال، چالش‌هایی همچون رقابت با محصولات صنعتی و تولید انبوه، تهدیدی برای این کسب‌وکارهاست (۱۸). بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، آموزش بازاریابی و طراحی نوآورانه می‌تواند در ارتقای جایگاه این کسب‌وکارها مؤثر باشد. نقش آموزش نیز حیاتی است؛ برنامه‌های آموزشی در زمینه کارآفرینی، مدیریت و بازاریابی موجب افزایش بهره‌وری و انتقال دانش به نسل‌های بعد می‌شود.

پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی تا حد زیادی به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری^۱ بستگی دارد. این فرآیند شامل شناسایی، آماده‌سازی و انتقال رهبری از نسل مؤسس به نسل بعدی است (۱۳). آمارها نشان می‌دهد تنها حدود ۳۰ درصد از کسب‌وکارهای خانوادگی به نسل دوم و کمتر از ۱۰ درصد به نسل سوم منتقل می‌شوند (۱۹). از این رو، جانشین‌پروری مؤثر برای بقای بلندمدت ضروری است.

برنامه‌ریزی جانشینی با چالش‌هایی همراه است، از جمله مقاومت بنیان‌گذاران در واگذاری قدرت و تعارضات خانوادگی ناشی از نقش‌ها و انتظارات متفاوت. ارتباط مؤثر و ایجاد ساختارهای حکمرانی مانند شورای خانوادگی می‌تواند در کاهش این تنش‌ها و هماهنگی میان اعضای خانواده مؤثر باشد (۲۰). علاوه بر این، برنامه‌ریزی مالی و تدوین توافق‌نامه‌های رسمی انتقال، از مؤلفه‌های حیاتی در موفقیت فرآیند جانشینی محسوب می‌شود (۲۱). عوامل محیطی و فرهنگی نیز نقش به‌سزایی دارند. فشارهای بازار، تغییرات فناوری و سیاست‌های دولتی بر جانشینی اثرگذارند و تطبیق با آن‌ها نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک است (۲۲). زمینه‌های فرهنگی می‌توانند الگوهای جانشینی را تحت تأثیر قرار دهند؛ در برخی فرهنگ‌ها، جانشینی بر اساس جنسیت یا ارشدیت تعیین می‌شود (۲۳). همچنین، چالش‌های جنسیتی یکی از مسائل مهم در جانشینی است؛ زنان اغلب با موانعی چون تبعیض و کمبود حمایت روبه‌رو هستند (۲۴). اتخاذ رویکردهای فراگیر می‌تواند تنوع و کارایی رهبری را ارتقا دهد (۲۵). در مجموع، جانشین‌پروری موفق مستلزم آموزش، ارتباطات باز، شفافیت نقش‌ها و درک حساسیت‌های فرهنگی و عاطفی است. کسب‌وکارهای خانوادگی که در این زمینه سرمایه‌گذاری می‌کنند، از پایداری و مزیت رقابتی بالاتری برخوردارند (۲۶).

در ادامه به اهم پژوهش‌های پیشین در قلمرو موضوعی تحقیق حاضر اشاره شده است. با هدف شناسایی شکاف‌های پژوهشی و تدوین چارچوب نظری، این مطالعات در سه حوزه اصلی شامل «کسب‌وکارهای خانوادگی در صنایع دستی»، «جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی» و

^۱ Succession Planning

«نوآوری و عملکرد در کسب‌وکارهای خانوادگی» دسته‌بندی و تحلیل می‌شوند.

نواب و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان "صنایع‌دستی بومی در معرض تهدید: تحلیلی مارکسیستی از هنرمندان کالاشا در دره رومبور، چترال پایین، پاکستان" نشان دادند که یکی از عوامل اصلی تهدیدکننده تداوم صنایع‌دستی سنتی، کاهش علاقه نسل جوان به این حرفه‌هاست. این مطالعه با به‌کارگیری مفاهیم مارکسیستی از خودبیگانگی و کالایی‌شدگی، استدلال می‌کند که بدون مداخلات نظام‌مند برای انتقال مهارت‌ها به نسل بعد، صنایع‌دستی کالاشا به کالاهایی صرف برای مصرف توریستی تبدیل شده و میراث فرهنگی آن‌ها رو به زوال خواهد رفت. این مطالعه اگرچه به مسئله انتقال بین‌نسلی در صنایع‌دستی پرداخته، اما فاقد چارچوبی عملیاتی برای شناسایی عوامل مؤثر بر این فرآیند است (۲۷).

شاهید و شیخا (۲۰۲۵) در پژوهش با عنوان "صنایع بامبو و نقش زنان: مطالعه‌ای میدانی در ناحیه بارلی، اوتار پرداش" به بررسی نقش ۴۰۰ زن هنرمند شاغل در صنعت بامبو پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که هنجارهای فرهنگی، مسئولیت‌های خانگی و محدودیت‌های اقتصادی نه تنها مانع پیشرفت زنان هنرمند می‌شود، بلکه امکان جانشینی و انتقال حرفه به دختران و زنان جوان را نیز با چالش مواجه ساخته است. پژوهشگران تأکید کردند که بدون برنامه‌های توانمندسازی بین‌نسلی، تداوم این هنر سنتی در معرض خطر جدی قرار دارد. این پژوهش به‌خوبی موانع جنسیتی جانشین‌پروری را برجسته ساخته، اما صرفاً به شناسایی موانع پرداخته و راهکارهای ساختاری یا الگوی عملی برای غلبه بر آن‌ها ارائه نداده است (۲۸).

علی‌وئی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "تأثیرات جانشینی بین نسلی بر عملکرد مالی شرکت‌های خانوادگی در کشورهای عرب" با بررسی

۱۶۶ شرکت خانوادگی و استفاده از روش داده‌های پانلی دریافتند که فرآیند جانشینی منجر به کاهش رشد و از دست دادن فرصت‌های بازار می‌شود. این پژوهش نشان داد شرکت‌های تحت مدیریت بنیانگذاران نسبت به شرکت‌های تحت مدیریت نسل بعد عملکرد بهتری دارند و این مسأله ناشی از سیاست‌های محافظه‌کارانه و سرمایه‌گذاری کمتر در نسل‌های بعدی است. این مطالعه اگرچه به پیامدهای جانشینی پرداخته، اما بر شرکت‌های بزرگ متمرکز بوده و بخش صنایع‌دستی با ویژگی‌های خاص خود را پوشش نداده است (۲۹). سینگ و کوتا (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "چارچوب وابستگی منابع برای نوآوری و بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای خانوادگی" با تحلیل داده‌های ۱۱ ساله از شرکت‌های هندی دریافتند که کسب‌وکارهای خانوادگی نسبت به غیرخانوادگی نوآورتر و بین‌المللی‌تر هستند. جالب اینکه شرکت‌های خانوادگی جوان‌تر از شرکت‌های مسن‌تر عملکرد بهتری در این زمینه‌ها داشتند که با تئوری "مزایای یادگیری نوینادی" قابل تبیین است. این پژوهش بر نوآوری و بین‌المللی‌سازی تأکید دارد، اما به موضوع جانشین‌پروری به‌عنوان پیش‌نیاز این فرآیندها پرداخته است (۳۰).

یو و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان "چشم‌انداز پیامدهای کسب‌وکار خانوادگی" با بررسی ۲۵۷ مطالعه تجربی، هفت خوشه پیامدی را شناسایی کردند: عملکرد، استراتژی، تأثیر اجتماعی و اقتصادی، حکمرانی، جانشینی، نقش‌های کسب‌وکار خانوادگی و پویایی‌های خانوادگی. این پژوهش بر اهمیت توجه به پیامدهای غیرمالی و موضوعات خاص خانوادگی در تحقیقات آینده تأکید می‌کند. این فراتحلیل، اگرچه جامعیت بالایی دارد، اما در بافت صنایع‌دستی انجام نشده و قابلیت تعمیم نتایج آن به این بخش نیازمند بررسی مستقل است (۳۱).

براینز و همکاران (۲۰۱۳) جدید" با ارائه چهار اصل راهنما نشان دادند که تفکر پیچیده و ترکیبات جدید شومپتریایی می‌تواند درک بهتری از نوآوری در این کسب‌وکارها ارائه دهد. مطالعه موردی آنها بر اهمیت تطبیق‌پذیری و ظهور راهکارهای نوآورانه در محیط‌های پویا تأکید داشت (۳۲).

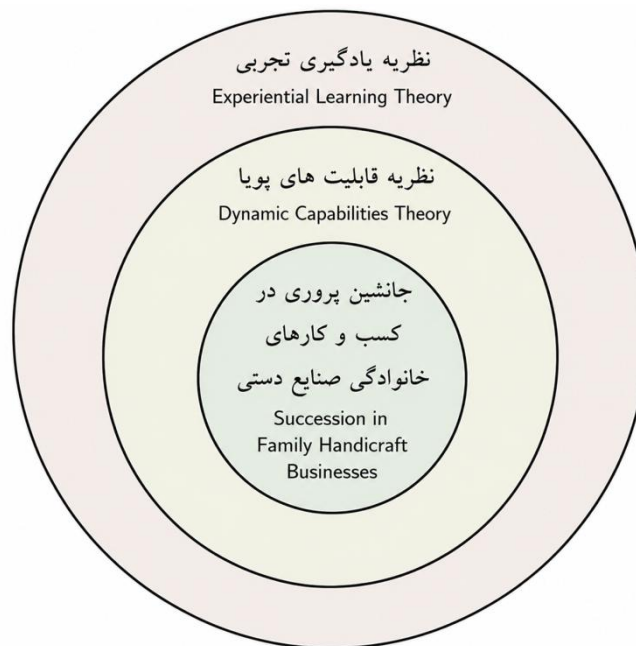
رونودی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "آزادسازی پتانسیل نوآوری: یک گونه‌شناسی از وضعیت‌های نوآوری کسب‌وکارهای خانوادگی و نقش حیاتی سیستم خانواده" چهار نوع ایده‌آل از وضعیت‌های نوآوری را شناسایی کردند. این مطالعه نشان داد که تناسب بین وضعیت نوآوری و ابعاد خانوادگی می‌تواند پارادوکس تمایل-توانایی را در نوآوری کسب‌وکارهای خانوادگی حل کند (۳۳).

هولت و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "مدل پیامدهای کسب‌وکارهای خانوادگی: ساختاردهی پیامدهای مالی و غیرمالی در خانواده و کسب‌وکار" چارچوبی جامع ارائه دادند که هم پیامدهای مالی و هم غیرمالی را در سطوح خانواده و کسب‌وکار پوشش می‌دهد. این مدل به پژوهشگران کمک می‌کند موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی را با معیارهای گسترده‌تری ارزیابی کنند (۳۴).

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های متعددی در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی و جانشین‌پروری انجام شده است، اما این مطالعات عمدتاً بر شرکت‌های بزرگ و رسمی در بخش‌های صنعتی و خدماتی متمرکز بوده‌اند. در مقابل، «کسب‌وکارهای خانوادگی فعال در صنایع دستی» با ویژگی‌های منحصربه‌فردی چون ماهیت غیررسمی، پراکندگی جغرافیایی، نقش غالب زنان، وابستگی به دانش ضمنی و انتقال شفاهی مهارت‌ها، پیوند عمیق با گردشگری و هویت محلی، و فقدان

ساختارهای رسمی حکمرانی، به‌طور نظام‌مند در ادبیات جانشین‌پروری مغفول مانده‌اند. از منظر نظری، مطالعات موجود عمدتاً به پیامدهای جانشینی (۲۹ و ۳۱) یا موانع و چالش‌های آن (۲۸) پرداخته‌اند، اما عوامل مؤثر بر فرآیند جانشین‌پروری و نحوه تعامل و سلسله‌مراتب این عوامل کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به‌ویژه، هیچ مطالعه‌ای به سطح‌بندی و تعیین جایگاه این عوامل با رویکردی ساختاریافته و در بافت صنایع دستی ایران پرداخته است. از منظر روش‌شناختی، اغلب پژوهش‌های پیشین از روش‌های کمی یا کیفی بهره برده‌اند و ظرفیت روش‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای آشکارسازی روابط سلسله‌مراتبی میان عوامل و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی آنها در این حوزه مغفول مانده است. از منظر جغرافیایی و فرهنگی، با وجود آنکه شهرستان دزفول در سال ۱۴۰۲ به‌عنوان «شهر جهانی صنایع دستی» ثبت شده، تاکنون پژوهشی به بررسی فرآیند جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی این منطقه پرداخته است.

چارچوب نظری این مطالعه برای تبیین جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی صنایع دستی در تعامل با صنعت گردشگری، بر دو نظریه مکمل استوار است. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها در دو سطح سازمان یافته‌اند: سطح نخست شامل مفاهیم عینی و عملیاتی جانشین‌پروری و سطح دوم شامل مضامین راهبردی که این اقدامات را در بر می‌گیرند. نظریه یادگیری تجربی (۳۵) برای تبیین سطح نخست و نظریه قابلیت‌های پویا (۳۶) برای تبیین سطح دوم به کار گرفته شده است (شکل ۱). صنعت گردشگری نیز به عنوان محیط پویا و بستر صحنه‌گذاری، پیونددهنده این دو سطح است.



شکل ۱- چارچوب نظری (مأخذ: یافته‌های تحقیق)

Figure 1- Theoretical Framework

تبیین مضامین سطح دوم پژوهش حاضر مناسب است؛ زیرا صنعت گردشگری با نوسانات فصلی و تنوع سلاقی، کسب و کارهای صنایع دستی را به توسعه قابلیت‌های پویا وامی‌دارد. قابلیت حسگری در مضامین گسترش بازار و نوآوری در محصول نمود می‌یابد؛ جایی که جانشین فرصت‌های جدید را در بازار گردشگری تشخیص می‌دهد. قابلیت تصرف در آموزش مدیریتی و بازاریابی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی و استراتژیک تجلی پیدا می‌کند. قابلیت دگرگونی نیز در تثبیت جایگاه و رشد مستقل و نیز ارزیابی مستمر مهارت‌ها متناسب با نیاز بازار قابل ردیابی است.

صنعت گردشگری حلقه پیوند این دو سطح نظری است. گردشگری صرفاً یک بازار فروش نیست، بلکه فضایی تربیتی برای آزمون مهارت‌های آموخته‌شده در چرخه یادگیری تجربی محسوب می‌شود. جانشین ابتدا در کارگاه و تحت نظارت خانواده، چرخه یادگیری تجربی را طی می‌کند. سپس در بستر

نظریه یادگیری تجربی، یادگیری را فرآیندی می‌داند که از چرخه چهارمرحله‌ای تجربه عینی، مشاهده تأملی، مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایش فعال شکل می‌گیرد. این نظریه قدرت تبیینی بالایی برای مفاهیم سطح اول پژوهش حاضر دارد؛ زیرا تمامی این مفاهیم ماهیت تجربی و عملیاتی دارند و جانشینان عمدتاً از طریق انجام دادن می‌آموزند. تجربه عینی در آزمون‌های عملی تولید، کارگاه‌ها و پروژه‌های واقعی متجلی می‌شود. مشاهده تأملی در کنترل کیفیت، نظارت بر جلسات و جمع‌آوری نظرات مشتریان نمود می‌یابد. مفهوم‌سازی انتزاعی در آموزش استانداردها، حسابداری و تحلیل گزارش‌های مالی قابل مشاهده است. آزمایش فعال نیز در هدایت پروژه‌ها، تصمیم‌گیری مستقل و راه‌اندازی کانال‌های فروش تحقق پیدا می‌کند.

نظریه قابلیت‌های پویا نیز بیان می‌کند که سازمان‌ها برای بقا در محیط‌های پویا نیازمند سه قابلیت حسگری، تصرف و دگرگونی هستند. این نظریه برای

گردشگری، این مهارت‌ها صحنه‌گذاری می‌شوند؛ حضور در نمایشگاه‌ها، مواجهه با سلیقه متنوع گردشگران و نیاز به نوآوری در محصول، قابلیت‌های پویای جانشین را به محک می‌گذارند. بازخورد حاصل از این تعامل، چرخه جدیدی از یادگیری را آغاز می‌کند و جانشین در مسیری مارپیچی از مهارت‌آموزی در کارگاه تا تثبیت جایگاه در بازار گردشگری حرکت می‌کند.

در این چارچوب، نظریه یادگیری تجربی به پرسش «چگونه» پاسخ می‌دهد: جانشین از طریق چرخه تجربه عینی، مشاهده تأملی، مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایش فعال، مهارت‌های فنی و مدیریتی را فرا می‌گیرد. نظریه قابلیت‌های پویا به پرسش «چرا» پاسخ می‌دهد: توسعه این مهارت‌ها از آن رو ضرورت می‌یابد که محیط پویای گردشگری، کسب‌وکارهای صنایع دستی را به قابلیت‌های حسگری، تصرف و دگرگونی برای بقا و رقابت سوق می‌دهد. صنعت گردشگری نیز به پرسش «چه» پاسخ می‌دهد: این تعامل، بستری است که جانشینان در آن فرصت می‌یابند تا محصولات خود را به نمایش گذارند، از بازخورد مشتریان بیاموزند، نوآوری را تجربه کنند و نهایتاً جایگاه خود را به عنوان صنعتگری مستقل در بازار تثبیت نمایند. بدین ترتیب، چارچوب نظری این مطالعه هم تبیینی فرآیندی از چگونگی یادگیری جانشینان، هم تبیینی راهبردی از ضرورت این یادگیری، و هم تبیینی زمینه‌ای از بستر تحقق آن در تعامل با گردشگری ارائه می‌دهد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر روش گردآوری و تحلیل داده‌ها، ماهیتی کیفی - کمی دارد. در مرحله کیفی، عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی مبتنی بر رویکرد جانشین‌پروری با محوریت صنایع دستی با انجام

مصاحبه‌های تخصصی با کارشناسان و همچنین شاغلین حوزه صنایع دستی در شهرستان دزفول شناسایی شدند. در ادامه در مرحله کمی، برای تحلیل روابط پیچیده، غیرخطی و سلسله‌مراتبی میان عوامل مؤثر، روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به‌عنوان چارچوب اصلی تحلیل انتخاب شد.

با توجه به اینکه داده‌ها و اطلاعات در یک مقطع زمانی خاص گردآوری و تحلیل می‌شوند، پژوهش حاضر به لحاظ زمانی در دسته تحقیقات تک‌مقطعی قرار می‌گیرد. همچنین، با هدف تدوین چارچوبی برای ارتقای کسب‌وکارهای خانوادگی مبتنی بر رویکرد جانشین‌پروری در صنایع دستی، این تحقیق در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای طبقه‌بندی می‌شود.

مرحله کیفی: در مرحله کیفی پژوهش، گردآوری داده‌ها با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با جامعه آماری انجام شده است. به منظور استخراج عوامل از متن مصاحبه‌ها، از تحلیل مضمون با الگوی کدگذاری دو سطحی براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد (۳۷). فرآیند اجرای تحلیل مضمون در این پژوهش به صورت گام‌به‌گام و به شیوه دستی انجام شد. گام نخست: آشنایی با داده‌ها - تمامی ۲۴ مصاحبه پیاده‌سازی شده، چندین بار مطالعه و یادداشت‌های اولیه در حاشیه متن‌ها ثبت گردید. گام دوم: استخراج کدهای اولیه - متن مصاحبه‌ها خط به خط بررسی و ۱۱۴ کد اولیه شناسایی و در برگه‌های کدگذاری جداگانه ثبت شد. گام سوم: جستجوی مضامین - کدهای اولیه بر اساس شباهت معنایی دسته‌بندی و در قالب ۳۰ مفهوم (کدگذاری سطح اول) سازماندهی شدند؛ این مرحله با استفاده از کارت‌های فیزیکی و جدول‌بندی دستی انجام گردید. گام چهارم: بازبینی مضامین - مفاهیم استخراج‌شده مجدداً بررسی و برخی از آنها ادغام یا اصلاح شد. گام پنجم: تعریف و نام‌گذاری مضامین - ۳۰ مفهوم در قالب ۱۰ مضمون

اصلی (کدگذاری سطح دوم) دسته‌بندی و نام‌گذاری شدند. گام ششم: تولید گزارش - مضامین نهایی به همراه مستندات و نقل‌قول‌های مرتبط در قالب جدول تدوین گردید.

جامعه آماری شامل خبرگان حوزه علوم اجتماعی، کارآفرینی، گردشگری، و صنایع دستی، و همچنین شاغلین حوزه صنایع دستی در شهرستان دزفول است. نمونه‌گیری در این مرحله به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی انجام شده است. معیارهای انتخاب خبرگان در این مرحله شامل: (۱) حداقل ۵ سال سابقه فعالیت تخصصی در حوزه مرتبط، (۲) داشتن تحصیلات دانشگاهی یا تجربه عملی در صنایع دستی، (۳) آشنایی با بافت فرهنگی و اقتصادی صنایع دستی

شهرستان دزفول، و (۴) تمایل و امکان مشارکت فعال در مصاحبه بود. حجم نمونه، وابسته به اشباع نظری حاصل از پاسخ‌های دریافتی از طریق مصاحبه بود که با ۲۴ مصاحبه‌شونده حاصل شد. همانطور که در جدول ۱ اشاره شده است، در این پژوهش ۲۴ نفر مصاحبه شونده انتخاب شد و پاسخ‌های دریافتی از ایشان با استفاده از روش تحلیل مضمون تحلیل شد. در این راستا، مفاهیم استخراج شده از اظهارات شرکت‌کنندگان به عنوان کدهای سطح اول شناسایی شدند؛ سپس این مفاهیم که ماهیت و معانی مشابهی داشتند، در قالب مضامین سطح دوم دسته‌بندی شدند. لازم به ذکر است که دسته‌بندی‌ها در هر دو سطح، بر مبنای رویکرد استقرایی انجام پذیرفت.

جدول ۱- ویژگی مصاحبه شوندگان

Table 1- Characteristics of interviewees

ردیف	مدرک تحصیلی	سمت/ تخصص	سابقه	تعداد
	Educational Qualification	Position / Specialty	Work Experience	Frequency
1	دکتری Ph.D.	کارآفرینی Entrepreneurship	۵ تا ۱۰ سال 5-10 years	2
2	دکتری Ph.D.	گردشگری Tourism	۵ تا ۱۰ سال 5-10 years	2
3	دکتری Ph.D.	علوم اجتماعی Social Sciences	۱۰ تا ۱۵ سال 10-15 years	2
4	کارشناسی ارشد Master's Degree	صنایع دستی Handicrafts	۵ تا ۱۰ سال 5-10 years	4
5	کاردانی Associate Degree	مدیر کارگاه پوشاک سنتی Traditional Clothing Workshop Manager	۵ تا ۱۰ سال 5-10 years	2
6	کارشناسی Bachelor's Degree	مدیر کارگاه صنایع دستی چرمی Leather Handicrafts Workshop Manager	۳ تا ۵ سال 3-5 years	2
7	کارشناسی Bachelor's Degree	مدیر کارگاه صنایع دستی فلزی Metal Handicrafts Workshop Manager	۳ تا ۵ سال 3-5 years	2
8	دیپلم Diploma	مدیر کارگاه صنایع دستی چوبی Wooden Handicrafts Workshop Manager	۵ تا ۱۰ سال 5-10 years	3
9	کارشناسی Bachelor's Degree	مدیر کارگاه سفال Pottery Workshop Manager	۳ تا ۵ سال 3-5 years	2
10	دیپلم Diploma	مدیر کارگاه بافتنی Knitting Workshop Manager	۱۰ تا ۱۵ سال 10-15 years	3

(مأخذ: یافته‌های تحقیق)

برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌های کیفی، چندین راهبرد به کار گرفته شد. برای تأمین روایی، راهنمای مصاحبه توسط متخصصان پژوهش کیفی ارزیابی شد، خلاصه تحلیل‌ها با مشارکت‌کنندگان به اشتراک گذاشته شد (تأیید اعضا)، و از مثلث‌سازی منابع (مقایسه داده‌های مصاحبه با ادبیات پیشین) استفاده گردید. برای تأمین پایایی، از راهنمای مصاحبه یکسان در تمام جلسات استفاده شد، تمام گفتگوها با رضایت مصاحبه‌شوندگان ضبط و دقیقاً پیاده‌سازی گردید، و بخشی از داده‌ها توسط دو تحلیل‌گر مستقل کدگذاری شد که میزان توافق میان آن‌ها در سطح قابل قبولی قرار داشت.

مرحله کمی: در مرحله کمی پژوهش، از میان ۲۴ نفر مشارکت‌کننده در مرحله کیفی، ۱۶ نفر بر اساس معیارهای زیر برای تکمیل پرسشنامه ماتریس خودتعاملی ساختاری انتخاب شدند: (۱) حداقل مدرک کارشناسی، (۲) حداقل ۵ سال سابقه فعالیت تخصصی یا مدیریتی، (۳) آشنایی کامل با فرآیندهای کسب‌وکار و جانشین‌پروری در صنایع دستی، و (۴) ابراز تمایل برای مشارکت در مرحله کمی. این افراد پرسشنامه استاندارد ماتریس خودتعاملی ساختاری را تکمیل کردند که در آن برای هر جفت عامل، چهار گزینه V، A، X و O ارائه شد. نرخ بازگشت پرسشنامه ۱۰۰ درصد بود و توافق کارشناسان در پاسخ‌ها با استفاده از ضریب توافق بین‌ارزیاب بررسی و تأیید شد.

فرآیند اجرای مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل MICMAC به صورت گام‌به‌گام و با استفاده از وب‌سرویس تخصصی SmartISM 2.0 (۳۸) به نشانی <https://sgetm.com> انجام شد. گام نخست: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری - بر اساس اجماع نظرات ۱۶ خبره، ماتریس ۱۰×۱۰ با نمادهای V، A، X و O تکمیل گردید. گام دوم: تبدیل به ماتریس دسترسی اولیه - نمادها بر اساس قواعد

استاندارد به ارقام ۰ و ۱ تبدیل شدند. گام سوم: اعمال قاعده انتقال‌پذیری - با استفاده از الگوریتم تریایی تعبیه‌شده در سامانه، روابط غیرمستقیم شناسایی و ماتریس دسترسی نهایی استخراج گردید. گام چهارم: تعیین سطوح عوامل - فرآیند سطح‌بندی توسط سامانه در پنج دور تکرار انجام و سطوح هر یک از ۱۰ عامل تعیین شد. گام پنجم: ترسیم مدل - ISM مدل ساختاری تفسیری به صورت خودکار توسط سامانه بر اساس سطوح تعیین‌شده و روابط میان عوامل ترسیم گردید. گام ششم: تحلیل - MICMAC قدرت نفوذ (مجموع سطرها) و میزان وابستگی (مجموع ستون‌ها) برای هر عامل محاسبه و عوامل در چهار ربع خودمختار، وابسته، پیوندی و مستقل طبقه‌بندی شدند. نمودار پراکندگی عوامل نیز توسط سامانه به صورت گرافیکی ترسیم و خروجی دریافت گردید. تمامی مراحل یادشده با وارد کردن ماتریس دسترسی اولیه در سامانه و استفاده از قابلیت‌های تحلیلی آن انجام شده است.

روایی محتوایی پرسشنامه توسط متخصصان تأیید گردید و پایایی داده‌های کمی نیز با بررسی ثبات پاسخ‌ها در دو نوبت تأیید گردید. در مجموع، ترکیب مرحله کیفی شناسایی عوامل از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و مرحله کمی تعیین روابط و سطوح با ابزار ISM، الگویی ساختاری تفسیری معتبر و کاربردی ارائه داد که روابط سلسله‌مراتبی و شدت اثرگذاری عوامل مؤثر بر توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی مبتنی بر رویکرد جانشین‌پروری با محوریت صنایع دستی را به صورت نظام‌مند روشن می‌سازد و می‌تواند مبنای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی عملی در این حوزه قرار گیرد.

یافته‌ها

پژوهش حاضر با هدف توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی مبتنی بر رویکرد جانشین‌پروری با محوریت

صنایع دستی انجام شد. به همین منظور مصاحبه با کارشناسان و همچنین شاغلین صنایع دستی صورت گرفت و فرآیند گردآوری داده‌ها تا حد اشباع ادامه یافت. پاسخ‌های مصاحبه شوندگان با استفاده از روش تحلیل مضمون بررسی شد و در نهایت بر مبنای

دسته‌بندی کدهای اولیه، ۳۰ مفهوم شناسایی شد. نمونه‌هایی از استخراج مفاهیم از کدهای اولیه مستخرج از پاسخ‌های دریافتی در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲- نمونه‌هایی از استخراج مفاهیم از پاسخ‌های دریافتی

Table 2 - Examples of extracting concepts from received responses

مفهوم (کدگذاری سطح اول) Concept (First-level Coding)	کدهای اولیه (مصاحبه‌شوندگان) Initial Codes (Interviewees' Responses)
Conducting practical handicraft production tests to identify successors' competencies	جانشینان نمونه‌ای از تولید یک محصول را تحت نظر مربی انجام دهند؛ مهارت و دقت آنها توسط مربی ارزیابی شود؛ نحوه مدیریت ابزار و مواد اولیه توسط جانشین مشاهده شود. جانشینان در کارگاه محلی با حضور مربی متخصص محصولات واقعی تولید کنند؛ تمرین‌های عملی برای یادگیری تکنیک‌های پیچیده اجرا شود؛ ترکیب مواد و رنگ‌ها تحت نظارت مربی انجام شود.
Providing practical training courses in local workshops with expert instructors	جانشینان در جلسات هفتگی برنامه‌ریزی تولید حضور یابند؛ مشارکت فعال در بحث‌ها داشته باشند؛ گزارش عملکرد هفتگی خود را ارائه دهند و پیشنهادها را بهبود ارائه کنند.
Monitoring successors' participation in weekly production planning meetings	جانشینان در بازدید از نمایشگاه‌ها و فروشگاه‌ها مشارکت کنند.
Supporting the identification of domestic and international markets	جانشینان اطلاعات بازارهای محلی جمع‌آوری کنند؛ رقبا و محصولات مشابه را شناسایی کنند؛ در بازدید از نمایشگاه‌ها و فروشگاه‌ها مشارکت کنند.
Periodic monitoring of product quality and compliance with standards	جانشینان اطلاعات بازارهای محلی جمع‌آوری کنند؛ رقبا و محصولات مشابه را شناسایی کنند؛ در بازدید از نمایشگاه‌ها و فروشگاه‌ها مشارکت کنند.
Periodic monitoring of product quality and compliance with standards	جانشینان اطلاعات بازارهای محلی جمع‌آوری کنند؛ رقبا و محصولات مشابه را شناسایی کنند؛ در بازدید از نمایشگاه‌ها و فروشگاه‌ها مشارکت کنند.

(مأخذ: یافته‌های تحقیق)

در ادامه، مفاهیم (کدگذاری سطح اول) بر اساس ساختاری تفسیری مدنظر قرار گرفتند (جدول ۳).

جدول ۳- عوامل توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی صنایع دستی مبتنی بر رویکرد جانشین‌پروری

Table 3- Factors for the development of family handicraft businesses based on the succession approach

جانشین‌پروری در کسب و کارهای خانوادگی صنایع... / مرتضی بذرافشان و سجاد فردوسی

نماد	مضمون (کدگذاری سطح دوم)	مفهوم (کدگذاری سطح اول)
Code	Theme (Second-level Coding)	Concept (First-level Coding)
		برگزاری آزمون عملی تولید صنایع دستی برای شناسایی توانایی‌های جانشینان
		Conducting practical handicraft production tests to identify successors' competencies
E1	ارزیابی مهارت فنی	ارائه کارگاه‌های عملی برای تست تولید حداقل ۳ محصول
	Technical Skill Assessment	Providing practical workshops to test the production of at least three products
		پشتیبانی در کنترل کیفیت محصولات تولیدی
		Supporting quality control of manufactured products
		ارائه مشاوره به خانواده‌ها برای انتخاب جانشین مناسب بر اساس علاقه، تعهد و مهارت
		Providing counseling to families to select appropriate successors based on interest, commitment, and competence
E2	ارزیابی مهارت مدیریتی و انگیزشی	برگزاری جلسات مشاوره فردی برای سنجش انگیزه و توان مدیریتی جانشین
	Managerial and Motivational Competency Assessment	Conducting individual counseling sessions to assess successors' motivation and managerial capability
		تدوین اهداف بلندمدت خانواده و هماهنگی با برنامه کسب‌وکار
		Developing long-term family goals aligned with the business plan
		ارائه دوره‌های عملی در کارگاه‌های محلی با مربی متخصص
		Providing practical training courses in local workshops with expert instructors
E3	آموزش فنی و تولید	حمایت مالی و تجهیزات برای اجرای پروژه‌های تولید واقعی
	Technical and Production Training	Providing financial support and equipment for real production projects
		آموزش استانداردهای کیفیت و بسته‌بندی
		Training on quality standards and packaging
		کارگاه‌های آموزش مدیریت موجودی، ثبت سفارش و حسابداری ساده
		Workshops on inventory management, order processing, and basic accounting
E4	آموزش مدیریتی و بازاریابی	ارائه آموزش بازاریابی حضوری و آنلاین
	Managerial and Marketing Training	Providing face-to-face and online marketing training
		مشاوره در تحلیل گزارش‌های مالی و تصمیم‌گیری عملیاتی
		Consulting on financial report analysis and operational decision-making
		نظارت بر حضور جانشین در جلسات هفتگی برنامه‌ریزی تولید
		Monitoring successors' participation in weekly production planning meetings
E5	مشارکت در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی	هدایت پروژه‌های کوچک تولیدی توسط جانشین با مشاوره متخصص
	Participation in Operational Decision-making	Leading small production projects under expert supervision
		حمایت در حل مشکلات عملیاتی روزمره
		Supporting the resolution of day-to-day operational problems
		برگزاری جلسات مشاوره ماهانه برای استراتژی بازار و فروش
		Holding monthly counseling sessions on market and sales strategies
E6	مشارکت در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک	کمک به جانشین در تعیین اهداف فروش و رشد محصول
	Participation in Strategic Decision-making	Assisting successors in setting sales and product growth objectives
		تسهیل نوآوری محصول و بسته‌بندی از طریق کارگاه‌ها و مشاوره تخصصی
		Facilitating product and packaging innovation through workshops and expert consultation
E7	گسترش بازار	کمک به شناسایی بازارهای داخلی و بین‌المللی
	Market Expansion	Supporting the identification of domestic and international markets

نماد	مضمون (کدگذاری سطح دوم)	مفهوم (کدگذاری سطح اول)
Code	Theme (Second-level Coding)	Concept (First-level Coding)
		راه اندازی کانال های فروش حضوری و آنلاین
		Establishing offline and online sales channels
		تسهیل حضور در نمایشگاه ها و بازارچه های صنایع دستی
		Facilitating participation in handicraft exhibitions and local markets
		ارائه کارگاه های طراحی محصول جدید و بسته بندی جذاب
		Providing workshops on new product design and attractive packaging
E8	نوآوری در محصول و خدمات	مشاوره برای بهبود خدمات به مشتری و سفارشی سازی محصولات
	Product and Service Innovation	Consulting on customer service improvement and product customization
		آموزش راهکارهای تبلیغ و فروش خلاقانه
		Training in creative promotion and sales strategies
		نظارت دوره ای بر کیفیت محصولات و تطبیق با استانداردها
		Periodic monitoring of product quality and compliance with standards
E9	ارزیابی عملکرد و کیفیت	بررسی تحقق اهداف فروش و درآمد
	Performance and Quality Evaluation	Assessing the achievement of sales and revenue targets
		ارائه بازخورد عملی و راهکارهای بهبود به جانشینان و خانواده ها
		Providing practical feedback and improvement recommendations to successors and their families
		حمایت در تصمیم گیری های مستقل جانشین
		Supporting successors in making independent decisions
		جمع آوری نظرات مشتریان و ارائه مشاوره برای ارتقای عملکرد
	تثبیت جایگاه و رشد مستقل	Collecting customer feedback and providing consultation for performance improvement
E10	Consolidation of Position and Independent Growth	پیگیری رشد سهم بازار و تعداد مشتریان و ارائه برنامه توسعه پایدار
		Monitoring market share and customer growth while providing sustainable development plans

(مأخذ: یافته های تحقیق)

در مرحله بعد، به منظور اجرای روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) و تعیین روابط جفتی میان عوامل، پرسشنامه ای استاندارد ماتریس خودتعاملی ساختاری طراحی شد و در اختیار ۱۶ نفر از مصاحبه شوندگان مرحله اول (افرادی که دارای حداقل مدرک کارشناسی بودند) قرار گرفت؛ در این پرسشنامه، ۱۰ عامل کلیدی شناسایی شده به ترتیب در سطرها و ستون های جدول قرار گرفتند و از پاسخ دهندگان خواسته شد با استفاده از چهار نماد استاندارد V

(اثرگذاری عامل سطر بر عامل ستون)، A (اثرگذاری عامل ستون بر عامل سطر)، X (اثرگذاری متقابل) و O (عدم وجود رابطه) نوع ارتباط میان هر جفت عامل را مشخص کنند؛ ماتریس روابط حاصل از اجماع نظرات افراد در جدول ۴ ارائه شده است و به عنوان ورودی اصلی مراحل بعدی ISM شامل تبدیل به ماتریس دسترزی اولیه، اعمال قاعده انتقال پذیری و سطح بندی نهایی مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۴- ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

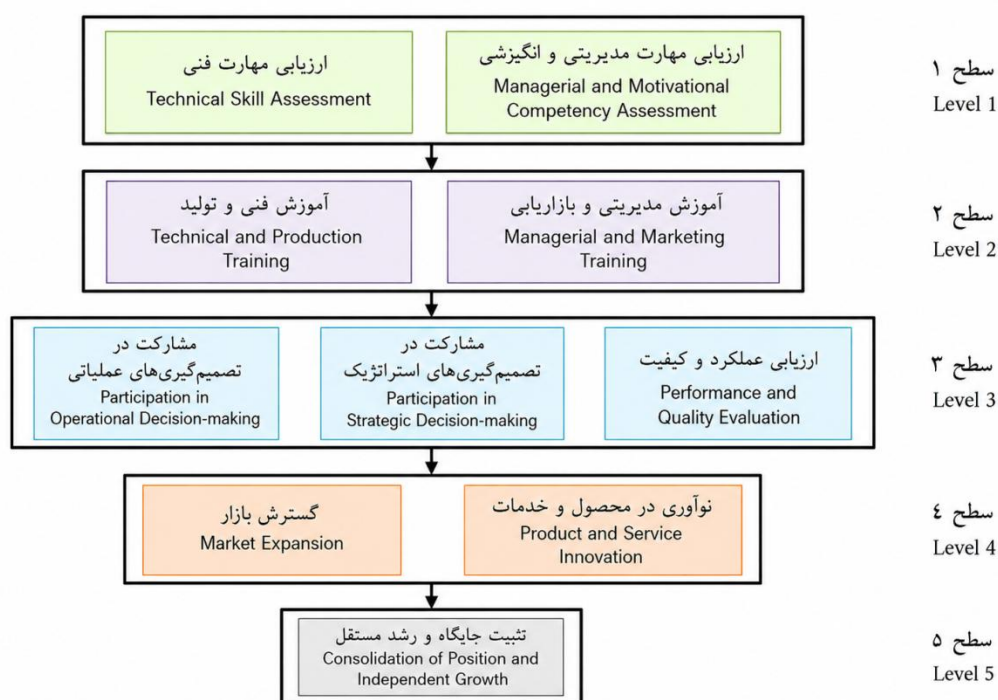
Table 4- Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

عامل Factor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
E1		X	V	V	V	V	O	O	O	V
E2			V	V	V	V	O	O	O	V
E3				X	V	V	V	V	A	V
E4					V	V	V	V	A	V
E5						X	V	V	X	V
E6							V	V	X	V
E7								X	A	A
E8									A	A
E9										V
E10										

(مأخذ: یافته‌های تحقیق)

سلسله‌مراتبی قرار گرفتند که این مدل در شکل ۲ ارائه شده است. همچنین به منظور تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از عوامل، از تحلیل MICMAC استفاده شد که نتایج آن در شکل ۳ به تصویر کشیده شده است.

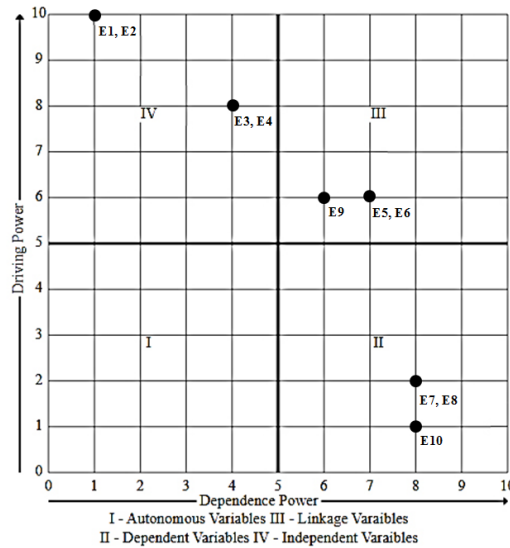
پس از تعیین روابط جفتی و سطح‌بندی نهایی عوامل از طریق فرآیند تکراری ISM، امکان ترسیم مدل ساختاری تفسیری فراهم گردید. به این منظور، عوامل بر اساس سطوح استخراج‌شده از بالا به پایین مرتب شدند. در پژوهش حاضر، ۱۰ عامل کلیدی در پنج سطح



شکل ۲- مدل ساختاری تفسیری عوامل موثر بر توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی صنایع دستی مبتنی بر رویکرد جانشین‌پروری

Figure 2 - Interpretive structural model of factors affecting the development of family handicraft businesses based on the succession approach

(مأخذ: یافته‌های تحقیق)



شکل ۳- قدرت نفوذ و وابستگی عوامل

Figure 3 - Influence and dependency of factors

(مأخذ: یافته‌های تحقیق)

عوامل سطح سوم شامل «مشارکت در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی» (E5)، «مشارکت در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک» (E6) و «ارزیابی عملکرد و کیفیت» (E9) هستند که در تحلیل MICMAC با نفوذ و وابستگی متوسط تا بالا (۶ تا ۷) در رده عوامل پیوندی قرار گرفته‌اند. این عوامل هم‌زمان اثرگذار و اثرپذیر بوده و به‌عنوان حلقه اتصال سطوح پایین‌تر و بالاتر مدل عمل می‌کنند. عوامل سطح چهارم شامل «گسترش بازار» (E7) و «نوآوری در محصول و خدمات» (E8) در تحلیل MICMAC با نفوذ کم (۲) و وابستگی بالا (۸) در رده عوامل وابسته دسته‌بندی شده‌اند. این عوامل نقش واسط میان توانمندسازها و پیامد نهایی سیستم را ایفا کرده و تحقق آن‌ها مستلزم تقویت پیش‌نیازهای متعدد در سطوح پیشین است. در نهایت، عامل «تثبیت جایگاه و رشد مستقل» (E10) که در سطح پنجم مدل ISM و به‌عنوان بالاترین سطح سلسله‌مراتب قرار گرفته، در تحلیل MICMAC با کمترین نفوذ (۱) و بالاترین وابستگی (۸) به‌عنوان وابسته‌ترین عامل سیستم شناسایی می‌شود. این عامل پیامد نهایی فرآیند

تحلیل مدل ISM و ماتریس MICMAC نشان‌دهنده ساختار علی و پویای سیستم است. بر اساس یافته‌ها، عوامل در پنج سطح سلسله‌مراتبی سازماندهی شده‌اند و تحلیل MICMAC نیز توزیع آن‌ها را در سه ربع اصلی قدرت نفوذ و وابستگی آشکار ساخته است. عوامل سطح اول مدل ISM که شامل «ارزیابی مهارت فنی» (E1) و «ارزیابی مهارت مدیریتی و انگیزشی» (E2) هستند، در تحلیل MICMAC با بیشترین قدرت نفوذ (۱۰) و کمترین وابستگی (۲) به‌عنوان عوامل مستقل و بنیادی سیستم شناخته می‌شوند. این عوامل نقش پیشران داشته و تغییر در آن‌ها اثر مستقیم و گسترده‌ای بر سایر مؤلفه‌ها دارد. عوامل سطح دوم شامل «آموزش فنی و تولید» (E3) و «آموزش مدیریتی و بازاریابی» (E4) در تحلیل MICMAC با نفوذ نسبتاً بالا (۸) و وابستگی متوسط (۴) در رده عوامل توانمندساز یا واسطه‌ای اولیه قرار می‌گیرند. این عوامل بستر لازم برای توانمندسازی جانشینان را فراهم کرده و نقش رابط میان عوامل مستقل و عوامل پیوندی را ایفا می‌کنند.

توسعه تلقی شده و تحقق آن مستلزم شکل‌گیری و تعامل تمامی عوامل پیشین در زنجیره علی سیستم است.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر، مدلی ساختاریافته و بومی از فرآیند جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خانوادگی صنایع دستی ارائه شد که تاکنون در ادبیات این حوزه مغفول مانده بود. مرور نظام‌مند پیشینه نشان داد که مطالعات پیشین عمدتاً بر جانشین‌پروری در شرکت‌های بزرگ خانوادگی یا صنایع رسمی متمرکز بوده‌اند و به ویژگی‌های منحصربه‌فرد صنایع دستی نظیر ماهیت غیررسمی، نقش پررنگ زنان، وابستگی به میراث فرهنگی و پیوند با گردشگری توجه چندانی نداشته‌اند. پژوهش حاضر این شکاف را با ارائه مدلی اختصاصی برای این بخش پر می‌کند.

همچنین در این پژوهش به آشکارسازی ساختار سلسله‌مراتبی پنج‌سطحی عوامل پرداخته شد که در آن، عوامل «ارزیابی مهارت فنی» (E1) و «ارزیابی مهارت مدیریتی و انگیزشی» (E2) به‌عنوان پیشران‌های ریشه‌ای و مستقل در سطح اول مدل ISM جای گرفته‌اند. این عوامل با بیشترین قدرت نفوذ (۱۰) و کمترین وابستگی (۲) در تحلیل MICMAC، جهت‌دهنده اصلی کل سیستم هستند. این یافته نه تنها با مطالعات نوگیرا و همکران (۲۰۱۹) و غزالی و همکران (۲۰۲۲) در خصوص اهمیت ارزیابی شایستگی‌های فردی در فرآیند جانشینی همسوست (۴۰ و ۳۹)، بلکه بر این نکته تأکید می‌کند که در بافت صنایع دستی، ارزیابی توأمان مهارت فنی (هنری) و مهارت مدیریتی (کارآفرینی) ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است؛ چراکه جانشین باید هم اصالت هنری را حفظ کند و هم توانایی رقابت در بازار مدرن را داشته باشد.

نقش عوامل توانمندساز و پیوندی به‌عنوان حلقه‌های واسطه در زنجیره علی سیستم نیز در پژوهش حاضر شناسایی شد. عوامل سطح دوم (آموزش فنی و تولید، و آموزش مدیریتی و بازاریابی) با نفوذ نسبتاً بالا و وابستگی متوسط نشان می‌دهند که بدون سرمایه‌گذاری نظام‌مند در آموزش‌های هدفمند، پیشران‌های سطح اول به نتایج عملی منتهی نمی‌شوند. همچنین عوامل سطح سوم (مشارکت در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی و استراتژیک، و ارزیابی عملکرد و کیفیت) با قرارگیری در ربع پیوندی، نقش آزمایشگاه عملی توانمندسازی را ایفا می‌کنند؛ به این معنا که جانشینان در این مرحله نه صرفاً فراگیرنده، بلکه عاملانی مشارکت‌جو و مسئولیت‌پذیر بار می‌آیند. این یافته، ادبیات موجود در حوزه انتقال تدریجی مسئولیت (۴۱ و ۴۲) را به بافت صنایع دستی تعمیم می‌دهد و نشان می‌دهد که مشارکت در تصمیم‌گیری، ابزاری برای کاهش مقاومت عاطفی بنیان‌گذاران در واگذاری کنترل نیز هست.

از جمله یافته‌های دیگر پژوهش، موقعیت‌یابی عوامل «گسترش بازار» (E7) و «نوآوری در محصول و خدمات» (E8) در ربع وابسته و سطح چهارم مدل است. این یافته حائز اهمیت نظری و عملی است؛ برخلاف تصور رایج که نوآوری و بازاریابی را نقطه شروع توسعه می‌داند، مدل پژوهش حاضر نشان می‌دهد این دو عامل خروجی‌های میانی هستند که تحقق آن‌ها مستلزم استقرار پیش‌نیازهای ارزیابی، آموزش و مشارکت است.

شناسایی عامل «تثبیت جایگاه و رشد مستقل» (E10) به‌عنوان پیامد نهایی و وابسته‌ترین مؤلفه سیستم از جمله یافته‌های این پژوهش است. این عامل با کمترین نفوذ (۱) و بیشترین وابستگی (۸) نشان می‌دهد که «خودکفایی کسب‌وکار خانوادگی» یک رویداد مقطعی نیست، بلکه برآیند انباشت سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و اقتصادی در طول زنجیره علی

- پنج سطحی است. این یافته، مدل‌های سنتی جانشین‌پروری را که عمدتاً بر انتقال رسمی قدرت تمرکز دارند، به چالش می‌کشد و بر ماهیت تدریجی، فرایندی و کل‌نگرانه جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای خرد خانوادگی تأکید می‌کند. این نتیجه با یافته‌های انجورین و همکاران (۲۰۲۴) و ناتادیلاگا و همکاران (۲۰۲۴) در خصوص توانمندسازی اقتصادی و حفظ ارزش‌های سنتی همسوست (۴۳ و ۴۴).
- برخی پیشنهادها کاربردی در این پژوهش به شرح زیر مطرح می‌باشند:
- استقرار «نظام جامع ارزیابی جانشینان» توسط ادارات میراث فرهنگی با دو محور ارزیابی مهارت فنی و شایستگی‌های مدیریتی/انگیزشی.
 - الزام کارگاه‌های باسابقه به تدوین «نقشه راه جانشین‌پروری» با حمایت مراکز رشد.
 - راه‌اندازی «مراکز مهارت‌آموزی بین‌نسلی» در روستاهای قطب صنایع دستی (شهیون و پامار) با رویکرد استاد-شاگردی نظام‌مند.
 - طراحی بسته‌های آموزشی تلفیقی شامل: مهارت‌های فنی پیشرفته، مدیریت مالی، بازاریابی دیجیتال و بسته‌بندی.
 - ایجاد «صندوق حمایت از آموزش جانشینان» با مشارکت بخش خصوصی و تسهیلات کم‌بهره.
 - اجرای «طرح جانشین همکار» برای واگذاری تدریجی پروژه‌های کوچک تولیدی و فروش به جانشینان.
 - تشکیل «شورای خانوادگی کسب‌وکار» در کارگاه‌های بزرگتر برای مشارکت تصمیم‌گیری‌های استراتژیک.
 - تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد چندبعدی (کیفیت، فروش، نوآوری) و بازخورد دوره‌ای به جانشینان.
- تأسیس «کنسرسیوم بازاریابی و فروش صنایع دستی» با مدیریت نسل جدید هنرمندان برای حضور منسجم در نمایشگاه‌ها و توسعه تجارت الکترونیک.
 - راه‌اندازی «کارگاه‌های نوآوری مشترک» با همکاری دانشگاه‌ها برای بازآفرینی محصولات سنتی متناسب با سلیقه گردشگران.
 - ایجاد نشان «صنایع دستی اصیل-نسل نو» به‌عنوان برند اعتباربخش محصولات جانشینان توانمند.
 - اجرای «برنامه خودکفایی و استقلال کسب‌وکار» برای واگذاری کامل مسئولیت به جانشینان طی بازه ۳ تا ۵ ساله.
 - ایجاد «شبکه هنرمندان مستقل» با محوریت جانشینان موفق برای انتقال تجربه و الگوسازی.
 - اصلاح آیین‌نامه‌های اعطای مجوز و تسهیلات به شرط داشتن «برنامه مصوب جانشین‌پروری».
 - تعریف رسته جدید «کارآفرینی و جانشین‌پروری در صنایع دستی» در دوره‌های دانشگاه علمی-کاربردی و فنی و حرفه‌ای.
 - انعقاد تفاهم‌نامه همکاری بین اداره میراث فرهنگی و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان برای تأمین اعتبار پایدار.
 - در این میان، این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بود که می‌تواند مسیر پژوهش‌های آتی را ترسیم کند. نخست، مدل ارائه‌شده بر اساس داده‌های مقطعی تدوین شده است؛ ازاین‌رو، انجام پژوهش‌های طولی برای بررسی پویایی روابط علی در طول زمان و اعتبارسنجی پایداری مدل پیشنهاد می‌شود. دوم، مطالعه حاضر در بافت جغرافیایی و فرهنگی شهرستان دزفول انجام شده است؛ تعمیم‌پذیری مدل به سایر مناطق دارای صنایع دستی نیازمند پژوهش‌های تطبیقی در استان‌ها و حتی کشورهای دیگر است. سوم، پژوهش حاضر روابط میان

مورد تایید همه نویسندگان است.

مشارکت نویسندگان

مشارکت نویسندگان در این مقاله به این شرح است: **مرتضی بذرافشان:** تهیه طرح تحقیق و روش‌شناسی، آماده‌سازی داده‌ها، انجام محاسبات، نتیجه‌گیری و بحث، بازبینی علمی و ویرایش مقاله، **سجاد فردوسی:** تهیه طرح تحقیق و روش‌شناسی، آماده‌سازی داده‌ها، انجام محاسبات، نتیجه‌گیری و بحث، بازبینی علمی و ویرایش مقاله.

اصول اخلاقی

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این اثر علمی رعایت نموده‌اند و این موضوع مورد تایید همه آن‌ها می‌باشد.

حمایت مالی

این اثر تحت حمایت مادی بنیاد ملی علم ایران (INSF) برگرفته شده از طرح شماره «۴۰۴۰۶۳۳» انجام شده است.

عوامل را شناسایی کرده، اما شدت اثرگذاری آن‌ها را اندازه‌گیری نکرده است؛ بهره‌گیری از روش‌هایی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری کمی یا رویکرد دیمتل برای تعیین وزن و اهمیت نسبی هر عامل توصیه می‌شود. چهارم، با توجه به نقش پررنگ زنان در صنایع دستی دزفول، انجام پژوهشی مستقل با تمرکز بر جانشین‌پروری زنان و موانع جنسیتی پیش روی آنان ضرورت دارد.

داده‌ها، اطلاعات و دسترسی

این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی است و داده‌های آن در صورت نیاز، با درخواست از پژوهشگران در دسترس خواهد بود.

تعارض منافع

در این مقاله تضاد منافی وجود ندارد و این مسئله

منابع

1. Ghinaghi, E., Fallah, Z., Bahlake, T., & Askari, A. (2024). Factors influencing the development of entrepreneurial opportunities in tourism: A study of equestrian centers. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 11(4), 105–124. [In Persian].
2. Ahmadi, A., Karimi, S., & Mahmodi, M. (2024). Identification of factors influencing the participation of business angels in rural tourism projects using the grounded theory approach. *Journal of Entrepreneurship and Agriculture*, 11(21), 135–149. [In Persian].
3. Wondirad, A., Bogale, D., & Li, Y. (2022). Practices and challenges of developing handicrafts as a core tourism product in Chench and Konso, southern Ethiopia. *International Journal of Cultural Policy*, 28(3), 306–326.
4. Tehran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture. (2024). *Status and requirements of craft development*. Vice President of Economic Investigations of Tehran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture. [In Persian].
5. Raharjo, T. (2021). Indonesian New Exporter (INE) as a training and development model micro small and medium enterprises (MSMEs) in the field of handicrafts. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(3), 5063–5071.
6. Ayes, S., Milhem, O. B., Aldwairi, I., Barqawi, M., & Obeidat, A. (2023). Investigating the socio-economic impacts of COVID-19 pandemic on Jordanian traditional handicraft sector. *Dirasat: Human and Social Sciences*, 50(5), 227–233.
7. Vaculčíková, Z., Tučková, Z., & Nguyen, X. T. (2020). Digital marketing access as a source of competitiveness in traditional Vietnamese handicraft villages. *Innovative Marketing*, 16(1), 1–10.

8. Tobak, J. (2018). Ownership structures within Hungarian family businesses – Theories and practice. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 12(1-2), 35–40.
9. Basco, R. (2024). Regional development and family business: A perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(5), 1011–1017.
10. Pavlov, D., Tamasila, M., Sheresheva, M., & Gudkov, A. (2021). Opportunities For Improving Local Socio-Economic Development By Intergenerational Family Businesses. In E. Popov, V. Barkhatov, V. D. Pham, & D. Pletnev (Eds.), *Competitiveness and the Development of Socio-Economic Systems*, vol 105. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* (pp. 40-56). European Publisher.
11. Fitzgerald, M. A., Haynes, G. W., Schrank, H. L., & Danes, S. M. (2010). Socially responsible processes of small family business owners: Exploratory evidence from the national family business survey. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 524–551.
12. Shafi, M., Szopik-Depczyńska, K., Cheba, K., Ciliberto, C., Depczyński, R., & Ioppolo, G. (2022). Innovation in traditional handicraft companies towards sustainable development. A systematic literature review. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(6), 1589–1621.
13. Gholipour, A., & Yazdanfar, S. (2012). Identifying the challenges of succession planning in family businesses (a case study in the food industry of Tehran province). *Monthly Journal of Work and Society*, 149, 12–14. [In Persian].
14. Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(3), 233–244.
15. Yang, N., Zang, X., & Chen, C. (2022). Inheritance patterns under cultural ecology theory for the sustainable development of traditional handicrafts. *Sustainability*, 14(22), 14719.
16. Dalal, A., Bhattacharya, S., & Chattopadhyay, S. (2024). Ideating a framework for sustainable livelihood of handicraft producers at the bottom of the pyramid: A mix-method study from India. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 18(3), 701–723.
17. Bano, S., Farid, N., Ashfaq, A., & Mas'udah, S. (2021). Uplifting the socio-economic empowerment of women through the handicraft industry. *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, 34(4), 367-379.
18. Guha, S., Mandal, A., & Kujur, F. (2021). The social media marketing strategies and its implementation in promoting handicrafts products: A study with special reference to Eastern India. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(2), 339–364.
19. Gichuki, F. G., & Ábel, I. (2024). The family business failure paradox in the retail industry. *Prosperitas*, 11(2), 1–13.
20. Alloui, A., Habba, B., & El Azizi, T. B. (2021). Cultural specificities of succession' failure and success in the context of unlisted Moroccan family-owned businesses. *Business Management and Strategy*, 12(1), 130–148.
21. Darsana, I. W., & Mananda, I. G. S. (2023). Succession Planning in Maintaining the Existence of Family Entrepreneurship Hotel Business in Bali. *Jurnal IPTA*, 10(2), 357-361.
22. Owusu-Acheampong, E., Arkaifie, S. J., Afriyie, E. O., & Azu, T. D. (2024). Factors affecting succession planning in Sub-Saharan African family-owned businesses: A scoping review. *Journal of Family Business Management*, 14(6), 1099–1118.
23. Bąkiewicz, A. (2020). Cultural embeddedness of family businesses succession planning: A comparative study of Poland and Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 328.
24. Dewi, L., Laturette, K., & Wiryakusuma, I. G. B. Y. (2021). The Impact of Owner Gender in Family Businesses in Indonesia Liliana Dewi, Kazia Laturette, and I Gusti Bagus Yos. *KnE Social Sciences*, 5(5), 728–733.

25. Games, D., & Sari, D. K. (2023). Role of female successors in family business innovation: Some insights from the largest matrilineal Muslim society. *Sage Open*, 13(4), 1-13.
26. Patrick, O. A., Chike, N. K., & Onyekwelu, P. N. (2022). Succession planning and competitive advantage of family-owned businesses in Anambra State. *Cross Current International Journal of Economics, Management and Media Studies*, 4(3), 28-33.
27. Nawab, H. U., Bibi, N., Bibi, Y., & Rehman, S. (2025). Indigenous cultural handicrafts under threat: A Marxist analysis of Kalasha artisans in Rumbur Valley, Lower Chitral, Pakistan. *Qlantic Journal of Social Sciences*, 6(1), 337-353.
28. Shahid, S., & Shikha. (2025). Bamboo crafts and the role of women: A field study in Bareilly district of Uttar Pradesh. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, Article eP23676. Advance online publication.
29. Alloui, A., Habba, B., & El Azizi, T. B. (2020). Transgenerational succession' effects on financial performance of listed family firms in the Arab countries. *European Scientific Journal*, 16(25), 125.
30. Singh, R., & Kota, H. B. (2017). A resource dependency framework for innovation and internationalization of family businesses: Evidence from India. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(2), 207-231.
31. Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33-57.
32. Brines, S., Shepherd, D., & Woods, C. (2013). SME family business innovation: Exploring new combinations. *Journal of Family Business Management*, 3(2), 117-135.
33. 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.
34. Holt, D. T., Pearson, A. W., Carr, J. C., & Barnett, T. (2017). Family firm(s) outcomes model: Structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm. *Family Business Review*, 30(2), 182-202.
35. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
36. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
37. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
38. Ahmad, N. (2024). SmartISM 2.0: A roadmap and system to implement fuzzy ISM and fuzzy MICMAC. *Sustainability*, 16(20), 8873.
39. Nogueira, A. L. G., Munari, D. B., Ribeiro, L. C. M., Bezerra, A. L. Q., & Chaves, L. D. P. (2019). Expectativa de enfermeros sobre la sucesión de liderazgos en el contexto hospitalario. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 27, e3178.
40. Ghazali, M. T., Ghani, M. A., & Rahman, S. A. A. (2022). Measuring the success metric for effective succession planning: The conceptual perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 42-55.
41. Gabriel, P. I. (2020). Examining succession and replacement planning in work organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1-7.
42. Shumaker, J., Ward, K., Petter, S., & Riley, J. (2017). Mitigating the threat of lost knowledge within information technology departments. In *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (Vol. 2017-January, pp. 5440-5449). IEEE Computer Society.
43. Anjorin, K. F., Ijomah, T. I., Toromade, A. S., & Akinsulire, A. A. (2024). Framework for developing entrepreneurial business models: Theory and practical application. *Global Journal of Research in Science and Technology*, 2(1), 13-28.

44. Natadilaga, A. A., Putri, A. I. P. R., Jamil, S. A. N., Nurfitriya, M., & Fauziyah, A. (2024). The effect of succession planning and product quality innovation on business performance in family businesses. *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities*, 15, 27–34.