

واکاوی تبارگرایانه بنگاه‌های خانوادگی موفق در ایران (با تأکید بر شیرینی‌فروشی حاج خلیفه در یزد)

مطالعات جامعه‌شناختی

(علمی - پژوهشی)

دوره ۲۶، شماره دو: ۲۹۲-۲۷۳

شاپا ۲۸۰۹-۱۰۱۰

نمایه در ISC

منوچهر علی‌نژاد^۱

استادیار و عضو هیأت علمی گروه برنامه‌ریزی اجتماعی و تعاون دانشگاه یزد

علی اصغر سعیدی

دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

فاطمه بیرجندی چهارطاقی

دانشجوی کارشناسی‌ارشد پژوهش علوم اجتماعی دانشگاه یزد

پذیرش ۹۹/۱/۱۱

دریافت ۹۷/۹/۱۳

چکیده

درک مناسبات اقتصادی در متن بنگاه‌های خانوادگی با الگوی مدیریت تبارگرایانه آنها همبسته است. معمولاً بنگاه‌های کسب‌وکار خانوادگی از طریق ترکیب بهینه منابع، زمینه را برای درآمدزایی و موفقیت خود فراهم می‌کنند. مدیریت تبارگرایانه با انعطاف در مسائل حقوقی، مالکیت و رقابت هماهنگ باعث موفقیت بنگاه می‌شوند. هدف این تحقیق بررسی و مطالعه رفتارهای تبارگرایانه از شیوه مدیریت شیرینی حاج خلیفه و پسران، به‌عنوان یک بنگاه خانوادگی موفق در شهر یزد بوده است. مسئله محوری تحقیق بیان ویژگی‌ها و فضای روابط اجتماعی و فرهنگی و مدیریتی حاکم در این بنگاه خانوادگی و دلایل موفقیت تاریخی آن به مثابه یک برند بوده است. روش مورد استفاده در این تحقیق روش کیفی تئوری زمینه‌ای است که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند در میان ۱۱ نفر از مدیران و کادر شیرینی حاج خلیفه و پسران انجام شده است. نتایج این تحقیق برآمده از تقطیع مجموع مصاحبه‌های انجام‌شده، ۱۲ مقوله‌گزینشی و یک مقوله اصلی را نشان می‌دهد که تبیین‌کننده نهایی منطق رفتارهای تبارگرایانه شیرینی حاج خلیفه و پسران است؛ این مقولات شامل «مشری‌مداری»، «تعهد اجتماعی»، «حفظ اصالت و کیفیت محصول»، «مدیریت خلاقانه و مشارکتی»، «اهمیت به توانمندی نیروی کار»، «به‌روزرسانی سیستم تولید و فروش»، «شخصیت کارآفرین و نوآور»، «انسجام خانوادگی در مدیریت بنگاه»، «ارائه تسهیلات به نیروی کار»، «تنوع در بسته‌بندی»، «تعامل سازنده در محیط کار» و «برندشدگی» بودند و مقوله محوری «کارآفرینی تبارگرایانه پایدار» به‌عنوان تبیین‌کننده نهایی بوده است.

کلید واژه: بنگاه خانوادگی، مدیریت، تبارگرایی، شیرینی حاج خلیفه، کارآفرینی

^۱ پست الکترونیکی نویسنده رابط: m.alinejad@yazd.ac.ir

بیان مسئله

معمولاً هدف یک بنگاه اقتصادی حداکثرسازی سود از طریق مدیریت بهینه و سازمان عقلانی کار است که با افزایش کارایی و بهره‌وری در فضای رقابتی تثبیت می‌شود. اما مسئله اصلی یک بنگاه اقتصادی تنها معیارهای اقتصادی و کسب سود نیست، بلکه از نظر کوز (۱۹۷۷) مسئله اصلی یک بنگاه اقتصادی چگونگی کارکرد آن به مثابه یک سیستم و هماهنگی درون آن است (نصیری اقدم، ۱۳۸۶). در واقع کوز با ارائه یک طرح ترکیبی افق جدیدی را بر مطالعات اقتصادی گشود که در آن نقش مدیریت تبارگرایانه و خویشاوندی از طریق ترکیب بهینه انگیزه کسب سود، مدیریت خویشاوندی و حقوق مالکیت در بنگاه دنبال می‌شود.

ژان باتیست سی، هدف رفتارهای کارآفرینانه در بنگاه‌ها را «خلق ارزش تولیدی» می‌داند. یک بنگاه تولیدی از طریق فرآوری مجدد محصول خام به محصول تولیدی، ایجاد اشتغال و درآمدزایی به خلق ارزش تولیدی دست می‌زند (علی نژاد، ۱۳۹۷). اما بنگاه‌های خانوادگی، در این میان، از طریق ترکیب بهینه منابع و مدیریت خویشاوندانه نقشی کلیدی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها ایفا می‌کنند (Zahra, Hayton, Salvato, 2004). در واقع بنگاه‌های خانوادگی می‌توانند الگویی از مدیریت علمی همراه با مدیریت خانوادگی را به نمایش بگذارند که در ماندگاری، تداوم و تبدیل بنگاه به یک برند نقش اساسی داشته باشد.

بنگاه‌های خانوادگی نقش بسیار مهمی در اقتصاد جهانی ایفا می‌کنند به طوری که حدود ۴۰ درصد از فروش کل شرکت‌ها و همچنین ۵ درصد از تولید ناخالص ملی کشورهای توسعه‌یافته را به خود اختصاص می‌دهند (Chrisman, Chua, Sharman, 2003). با این وصف، مطالعه چگونگی بقا و رشد بنگاه‌های خانوادگی توجه بسیاری از سیاست‌گذاران و محققان را به خود معطوف نموده است. از آنجا که بنگاه‌های خانوادگی متشکل از دو زیرسیستم کسب‌وکار و خانواده هستند، ویژگی‌های منحصربه‌فرد و متمایزی در این بنگاه‌ها حاکم می‌شوند. درک بهتر این تفاوت‌ها مستلزم بررسی تعریف بنگاه‌های خانوادگی است. محققان مالکیت بنگاه توسط خانواده را شرط لازم و عامل تمایز بنگاه‌های خانوادگی از سایر بنگاه‌ها می‌دانند. برخی از محققان علاوه بر موضوع مالکیت، شرایط دیگری را نیز برای خانوادگی بودن بنگاه الزامی می‌دانند. به‌عنوان مثال مشارکت فعال خانواده در مدیریت بنگاه دومین شرطی است که بیشترین

اشاره را در تحقیقات پیشین داشته است (Sieger, Eddleston, Kellermanns, Zellweger; 2012). مشارکت فعال خانواده می‌تواند بدین صورت تحقق یابد که تعدادی از اعضای خانواده عضو هیئت مدیره بنگاه باشند و یا مدیرعامل بنگاه عضو خانواده باشد. عده‌ای دیگر از محققان در تحقیقات خود علاوه بر شرایط فوق، قصد انتقال بنگاه به نسل بعدی را نیز شرط الزامی برای خانوادگی بودن بنگاه تلقی کرده‌اند (Kellermanns et al, 2008). افزون بر موارد مذکور، در معدودی از تحقیقات شرایط دیگری نیز برای خانوادگی بودن بنگاه در نظر گرفته شده است؛ مشارکت نسل‌های مختلف در فعالیت‌های جاری بنگاه (Zahra, 2003) و حداقل یک بار انتقال بنگاه از یک نسل به نسل بعدی خانواده (Gallo, 1995) از جمله این شروط است. در این تحقیق با مبنا قرار دادن تعریف اکثر محققان بنگاه خانوادگی به بنگاهی اطلاق می‌شود که مالکیت آن در اختیار یک خانواده بوده، تعدادی از اعضای خانواده عضو هیأت مدیره بنگاه بوده و به علاوه مدیرعامل شرکت نیز می‌تواند عضو خانواده باشد. با این وصف مالکیت خانوادگی و مشارکت اعضای خانواده در بنگاه دو ویژگی اصلی بنگاه‌های خانوادگی است. این ویژگی‌ها سبب می‌شود که کنترل مالکیت، تعیین استراتژی‌های بنگاه و فرهنگ حاکم بر بنگاه به شدت تحت تأثیر خانواده باشد (Poza, 2010). مجموعه این عوامل سبب می‌شود مدیریت بنگاه‌های خانوادگی، روش‌ها و الگوهای خاص خود را بطلبد (صامعی و فیض‌بخش، ۱۳۹۲).

مسئله اصلی در این تحقیق بررسی تبارشناسانه بنگاه‌های خانوادگی و دلایل تاریخی و اجتماعی تداوم در این بنگاه‌هاست. تبارشناسی به مثابه سنتی نظری-روشی پدیده‌ها را در تطور تاریخی‌شان بررسی می‌کند و با شناسایی صورت‌بندی تاریخی پدیده‌ها، جایگاه تبیینی مناسبی برای فهم شرایط کنونی آن پدید می‌آورد (امن‌خانی، ۱۳۸۹: ۱۸۸). در واقع تبارشناسان می‌کوشند تا با قرار دادن موضوع تحقیق در شرایط تاریخی، فرهنگی و اجتماعی، چرایی شکل‌گیری و پدیدار شدن موضوع را دریابند. هدف اصلی در مطالعات تبارشناسانه بنگاه این است که دریابیم چگونه به واسطه مدیریت خانوادگی، تعادل اقتصادی در مسائل مربوط به سود و رقابت، توافق اجتماعی و تضمین مالکیت ناشی از مسائل حقوقی در بنگاه اقتصادی محقق می‌شود و اینکه چگونه در زیر لوای تفاوت‌ها و اختلافات اقتصادی، اجتماعی و حقوقی بنگاه می‌توان به وحدت در مدیریت و موفقیت اقتصادی دست یافت.

در سال ۱۲۹۵ هجری شمسی مطابق با سال ۱۹۱۶ میلادی، یکی از متخصصان رشته شیرینی‌سازی اصیل یزد که در عصر خود سرآمد استادان شیرینی‌ساز ایران بود با احداث کارگاه کوچک در بازار حاجی قنبر یزد مؤسسه‌ای را بنیان گذاشت که امروز به نام بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکا شهرت دارد. حاج خلیفه علی رهبر به همراه شرکای خود حاج مرتضی شیرینی‌ساز و حاج حسن فردوسیان در تمام دوران فعالیت تولیدی با استفاده از تخصص و تبحر خود و به کار بردن مرغوب‌ترین مواد اولیه طبیعی موفق شد با تولید انواع شیرینیجات باکیفیت، نام شهر باستانی یزد را مترادف با شیرینیجات مؤسسه خود پرآوازه سازد و در حال حاضر فرزندان و نوادگان نامبردگان راه ایشان را به شیوه تبارگرایانه ادامه می‌دهند. با توجه به آنچه گفته شد، مشاهده می‌شود که گاهی یک نفر با کمترین امکانات می‌تواند به موفقیت‌های بزرگی دست یابد. برای انجام موفقیت‌آمیز چنین فعالیت‌های مدیریتی، نیاز به شناخت مهارت‌های مدیریتی، شخصیت و قابلیت فردی و خانوادگی یک مدیر و توانایی آنها در تصمیم‌گیری‌هاست (روزبهان، ۱۳۹۴: ۱۰). اینکه چگونه یک فرد توان و اندیشه خود را در یک موضوع خاص متمرکز کرده و می‌تواند، با توجه به شرایط و موقعیت اجتماعی، اقتصادی و حتی تاریخی خود، تصمیم موفقیت‌آمیز بگیرد، مسئله تحقیق است. لذا برای بررسی تمامی جوانب و ابعاد درگیر در این صنعت شیرینی‌پزی و شخصیت فردی و اجتماعی حاج خلیفه رهبر سعی شده به مطالعه تبارشناسانه موفقیت شیرینی حاج خلیفه پرداخته شود.

سوالات تحقیق

سوالات اصلی

- شیوه مدیریت شیرینی‌فروشی حاج خلیفه چگونه شکل گرفت و تداوم پیدا کرد؟
- چرا و چگونه شیرینی‌فروشی حاج خلیفه تبدیل به یک حرفه خانوادگی (برند) شد؟

سوالات فرعی

- تعیین اهداف هویتی مدیریت شیرینی‌فروشی حاج خلیفه؛
- نقطه اشتراک و قوت مدیریت شیرینی‌فروشی حاج خلیفه در این سال‌ها چه بوده است؛
- ویژگی‌های فردی حاج خلیفه چه بود که موجب کارآفرینی وی شد؛
- فضای اجتماعی و فرهنگی زمان حاج خلیفه چگونه بوده است.

ملاحظات پیشین و نظری تحقیق

تحقیقات داخلی و خارجی

صامعی و فیض بخش (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «روش‌های توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی کارآفرین ایرانی» مطرح می‌کنند که بقا و رشد بنگاه‌های خانوادگی، تأثیر قابل توجهی بر رشد اقتصادی کشورها دارد. در این مقاله با به کارگیری روش موردکاوی، پنج بنگاه خانوادگی کارآفرین ایرانی مورد مطالعه قرار گرفته و اقدامات انجام شده برای توسعه رفتارهای کارآفرینانه در این بنگاه‌ها شناسایی شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد، مجموعه اقدامات انجام شده را می‌توان در دو سطح کسب‌وکار و خانواده دسته‌بندی نمود. در سطح کسب‌وکار، طراحی استراژی کارآفرینی سازمانی، و نیز توسعه قابلیت‌های کارآفرینانه دو دسته اصلی اقدامات را تشکیل می‌دهند. در سطح خانواده نیز اقدامات انجام شده عبارتند از طراحی و اجرای نظام مالکیت و حاکمیت، طراحی و به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز و ارزش‌های خانواده، و ایجاد روابط مناسب بین اعضای خانواده.

مقیمی و سیدامیری (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان «عوامل مؤثر بر رشد و توسعه شرکت‌های خانوادگی استان تهران: پژوهشی در دو صنعت نساجی و نفت» بیان می‌کنند که کسب‌وکارهای خانوادگی یکی از مهمترین عوامل ایجاد ثروت و استخدام نیروی کار در تمام کشورهای جهان محسوب می‌شوند. به همین دلیل سیاستمداران بخش عمومی هر کشور توجه ویژه‌ای به بهبود موفقیت و افزایش طول عمر این نوع کسب‌وکارها دارند. این پژوهش از نوع پیمایشی-همبستگی است و ابزار آن پرسشنامه بوده است. برای انجام این پژوهش ۸۸ شرکت خانوادگی در دو صنعت نساجی و صنعت نفت در استان تهران بررسی شد، سه دسته متغیرهای ویژگی‌های فردی مالک-مدیر، متغیرهای مربوط به خانواده و متغیرهای مربوط به محیط به‌عنوان عوامل مؤثر بر رشد شرکت‌های خانوادگی در نظر گرفته شد. نتایج نشان داد که رشد و توسعه این شرکت‌ها با متغیرهای ریسک‌پذیری مالک، گرایش به نوآوری، مهارت‌های مدیریتی، تمایل اعضای خانواده برای پیوستن به کسب‌وکار، داشتن چشم‌انداز کاری در خانواده، محیط سیاسی-قانونی، محیط فرهنگی-اجتماعی، محیط اقتصادی-فنی، رابطه مثبت و معنی‌دار دارد.

هربرت شی^۱ (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان «بررسی کارآفرینی خانوادگی در هنگ‌کنگ و سرزمین اصلی چین: کارآفرینان خانواده دوم نسل» به بررسی کارآفرینی، کارآفرینان خانواده نسل دوم در هنگ‌کنگ و سرزمین اصلی چین می‌پردازد. این تحقیق به شیوه کیفی و بر اساس مصاحبه عمیق و داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از ۱۰ کارآفرین نسل دوم در هنگ‌کنگ و سرزمین اصلی چین، در سه جنبه کلیدی از قبیل خانواده، مالکیت و کسب‌وکار صورت گرفته است. نتایج تجربی این تحقیق نشان می‌دهد که کارآفرینان خانواده نسل دوم دارای یک الگوی پایدار از شیوه‌های کارآفرینی، از جمله اصول اولیه خانواده، احترام به برخی از پنج ارزش و رفتار اصلی، تمرکز مالکیت، کمبود نهادینه‌سازی مالکیت، اهمیت ارزش‌های اخلاقی و خودپنداره در رهبری پدران بودند؛ با این حال، نتایج تجربی همچنین نشان می‌دهد که کارآفرینان خانواده نسل دوم الگوهای رفتاری کارآفرینی را از لحاظ روابط عمودی و زناشویی، نگرش نسبت به آداب و رسوم سنتی چینی، اولویت فرزند برای مدیریت کلیدی، اصل پراکندگی بین نسلی انتقال مالکیت، تفکیک مالکیت و مدیریت، سبک رهبری مستبد، و وفاداری بی قید و شرط از کارکنان خود نیز دارا بودند.

یان ژانگ^۲ (۲۰۱۳) در تحقیقی به‌عنوان «افزایش قابلیت‌های کارآفرینی، کارآفرینان چینی در منطقه هلسینکی^۳» یک پژوهش اکتشافی در مورد افزایش قابلیت‌های کارآفرینی، کارآفرینان چینی در منطقه هلسینکی انجام دادند. این تحقیق بر اساس یک گروه از صاحبان رستوران‌های چینی است که برنامه آموزشی را که توسط دانشگاه‌ها سازماندهی شده است، برای بهبود توانایی‌های خود در موفقیت کسب و کار به کار گرفته‌اند. نتایج یافته‌ها در مورد این تحقیق پیشنهاد نمودند که برای افزایش توانایی‌های کارآفرینی و عملکرد کارآفرینی کارآفرینان چینی در منطقه هلسینکی به چهار ارزش اصلی به شرح زیر توجه شود: آموزش کارآفرینی، تقویت شبکه‌ها و فرهنگ و تقویت نگرش چینی به کارآفرینی.

ایکسین دنج^۴ (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان «رفتار دختران به نقش پدر در تجارت خانوادگی در چین: الگوهای و مراحل» مسئله جانشینی پدر و دختر در شرکت‌های خانوادگی را بر اساس

1 Hurbert Y-T SHEA

2 Yinan Zhang

3 Helsinki

4 Xin Deng

مصاحبه‌های چهار زن در چین بررسی کرد. نتایج چهار مورد مطالعه‌شده نشان دهنده چالش‌هایی است که جانشینان زن در مراحل مختلف جانشینی با آن روبه‌رو هستند. این مطالعه نتایج مطالعات قبلی را تأیید می‌کند که توانایی دختران برای حفظ رابطه خوب با پدر و همچنین دیگر اعضای خانواده، انتقال قدرت بین دو نسل را تسهیل می‌کند. همچنین تأیید می‌کند که ایدئولوژی کنفوسیوسی از تمرکز خانواده به تعیین نقش‌ها کمک می‌کند و نسل دوم را برای پیوستن به تجارت خانوادگی تشویق می‌کند. رابطه پدر-دختر و دیگر روابط اجتماعی که توسط ایدئولوژی کنفوسیوسی تعریف شده است، یک جانشینی راحت را تسهیل می‌کند.

ملاحظات نظری: نپوتیسم بلاو و مدیریت تبارگرایانه وانگ

ادبیات تجارت خانوادگی مدتی است که در چارچوب نظریه اقتصادی خرد و کلان مورد توجه قرار گرفته است (سعیدی، شیرین‌کام، ۱۳۸۴: ۱۸۵). معمولاً در این نوع از تجارت‌ها که صاحبان آنها در برخورد با کارکنان عضو و غیرعضو به شیوه مدیریت «پدرسالارانه» عمل می‌کنند، به تدریج به دلیل چالش‌های درونی در جانشینی و مدیریت در نسل‌های بعدی جای خود را به سرمایه‌داری مدیریتی و سهامی می‌دهند. به عبارت دیگر، یکی از چالش‌هایی که رئیس خانواده به‌عنوان رئیس شرکت با آن روبه‌رو است، ایجاد توازن بین انصاف و برابری، کارایی و وراثت و جانشینی با شایستگی پدرسالاری و فاعلیت افراد بود که باعث خلط سه حوزه خانواده، فعالیت اقتصادی و مالکیت می‌شود (سعیدی، شیرین‌کام: 1385)، اما برخلاف چالش‌های مدیریت خانوادگی، مدیریت خویشاوندی و تجارت خویشاوندی تا حدودی از استقلال عمل لازم برای تجارت برخوردار است و در عین حال دارای التزام و تعهد نهادی و درون‌گروهی در برابر سایر اعضا است. در یک نگاه کلی باید گفت که نپوتیسم به لحاظ کارکردی و مفهومی در ذیل شرکت‌های خانوادگی قابل تعریف قرار دارد.

آدام بلاو نپوتیسم را «نوع دوستی و دگرخواهی محدود به اعضای خانواده» تعریف می‌کند (Bellow: 2003)، در برابر این نگاه به نپوتیسم که آن را شکلی از تبعیض می‌داند که در مقابل دستیابی به موقعیت بر اساس استعداد، تلاش و یا فداکاری قرار دارد. بلاو سعی دارد تا برداشت و تصویری مثبت از نپوتیسم در برابر تصور تبعیض‌آمیز از آن ارائه کند. نپوتیسم نوعی مالکیت و مدیریت اجرایی بر شیوه مزدبگیری اعضای خانواده و خویشاوندان است؛ به عبارت

دیگر، نپوتیسم یک مکانیزم پرداخت حقوق در شرکت‌های خانوادگی است که امکان کنترل بیشتر بر اعضای خانواده و فامیل را فراهم می‌کند و در نتیجه باعث ماندگاری و جاودانگی شرکت‌های خانوادگی می‌شود (Jaskiewicz, Balkin, Reay, 2013: 121). این نوع مزدبگیری اشاره به نوعی قابلیت‌های مدیریت خویشاوندی دارد که از طریق وابستگی اعضای خانواده و فامیل به همدیگر و التزام عملی متقابل به همدیگر جهت مقابله به‌مثل کردن صورت می‌گیرد.

مطالعات نظری خویشاوندگرایی در مدیریت هم بر ابعاد منفی و هم بر ابعاد مثبت تأکید دارد، ابعاد مثبتی چون وفاداری بیشتر، انحراف کمتر، ریسک‌پذیری پایین‌تر، عملکرد بهتر، میزان جابه‌جایی نیروی انسانی کمتر، تأمین به‌هنگام نیازها، عملکرد بالا، روابط پایدار با اعضا، التزام بلندمدت به شرکت، وراثت و جانشینی موفق، شفافیت در نقش‌پذیری و نقش‌محوه (Jaskiewicz, Balkin, Reay, 2013).

علاوه بر بلاو، مطالعه وانگ (۱۹۸۸) در مورد خانواده‌های سنتی در چین، ضمن نقد نظریه‌پردازان اولیه نوسازی، به بررسی جنبه‌های کارکردی و مثبت خویشاوندگرایی در مدیریت پرداخته است. وانگ معتقد است که در مورد آثار منفی ارزش‌های سنتی بر اقتصاد چین زیاده‌روی شده است. وانگ با دنبال کردن تأثیرات خانواده بر روی سازمان داخلی بنگاه‌های چینی در هنگ‌کنگ به‌خصوص از طریق نظریه و عملکرد شیوه مدیریت پدرسالارانه، استخدام فامیلی و مالکیت خانوادگی، ثابت می‌کند که خانواده تأثیری مثبت بر توسعه اقتصادی داشته است (ی.سو، ۱۹۹۰).

وانگ خاطر نشان می‌سازد که استعاره خانواده، شعار فرهنگی شسته و رفته‌ای است که به نوع رابطه سرپرستی-گماشتگی میان استخدام‌کننده و استخدام‌شونده مشروعیت می‌بخشد. فلسفه اقتصادی این پدرسالاری خیرخواهانه این است که به کارفرمایان کمک می‌کند تا بهتر بتوانند در صنایعی که تولیدات پر افت و خیزی دارند، کارگران را جذب و بر سر کار نگاه دارند. اهمیت سیاسی آن نیز این است که رشد آگاهی طبقاتی را در میان کارگران به تعویق می‌اندازد. دوم اینکه، «خویشاوندگرایی»، به معنای اولویت استخدام خویشاوندان، نیز ممکن است در موفقیت شرکت‌های هنگ‌کنگی مؤثر بوده باشد. وانگ متذکر می‌شود که اغلب چینی‌ها تنها در وهله آخر و به‌عنوان آخرین راه چاره خویشان خود را به کار دعوت می‌کنند؛ و خویشاوندان نیز معمولاً تنها بخش کوچکی از پرسنل شرکت‌های فامیلی را تشکیل می‌دهند. از طرف دیگر می‌توان گفت که

اعضای خانواده، برای شرکت‌های کوچک یک نیروی کار ارزان و قابل‌اعتماد محسوب می‌شوند. در واقع از اعضای خانواده انتظار می‌رود که در قبال دستمزد کمتر، سخت‌تر کار کنند و این امر می‌تواند قدرت رقابت شرکت را در خلال دوره‌های رکود افزایش دهد. وانگ در وهله سوم به بررسی شیوه مالکیت خانوادگی می‌پردازد. در سال ۱۹۸۷ حدود ۶۰ درصد کارخانجات کوچک در هنگ‌کنگ تحت تصرف مالکین فردی و خانواده‌های آنان قرار داشت (ی.سو، ۱۹۹۰: ۸۳).

وانگ خاطر نشان می‌سازد که پیروی از اصل شجره‌نامه خانوادگی، واحدهای دسته جمعی خویشاوندی پایدار و جداگانه‌ای را به وجود آورده بود که می‌توانستند اداره منابع اقتصادی را در دست گیرند. لذا وانگ به جای اینکه خانواده را به عنوان یک عامل منفی برای توسعه اقتصادی در نظر بگیرد، به دفاع از ویژگی‌های پویای اقتصادی «تبارگرایی در مدیریت» برمی‌خیزد. طبق این سنت، خانواده به عنوان واحد اصلی رقابت اقتصادی مطرح گشته و انگیزه‌هایی را برای نوآوری و قبول ریسک فراهم می‌سازد. از این گذشته وانگ اعتقاد دارد که این خصلت نه تنها در میان مدیران صنعتی، بلکه در سرتاسر جامعه هنگ‌کنگ عمومیت دارد (ی.سو، ۱۹۹۰: ۸۴). بر این اساس، تبارگرایی در مدیریت، دارای سه ویژگی قابل توجه است: درجه بالای تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌ها، بها دادن به خودکفایی و استقلال و خودانگیختگی در کار و سوم عدم پایداری و تغییر و تحول دائمی. در نتیجه، نظام خانواده در هنگ‌کنگ ثابت کرده است که می‌تواند به عنوان موتور توسعه اقتصادی عمل کند.

علاوه بر رویکردهای نظری کسب و کارهای خانوادگی، برندشدگی^۱ و به‌ویژه برندشدگی اجتماعی^۲ نیز با نظام ارزش‌های اجتماعی، تجاری و تولیدی صاحبان برند مرتبط است. یک برند، در درجه اول نوعی تعهد در افرادی است که با شناخت و مصرف یک برند به آن اعتماد کرده و حس وفاداری پیدا می‌کنند. در واقع اعتماد و وفاداری هدف اصلی و حیاتی برند است. آکر^۳ معتقد است برند نمادی است که با تعداد زیادی دارایی اجتماعی و اقتصادی و تعهد ذهنی پیوند خورده است. یک برند می‌تواند مسئله انتخاب را برای مشتریان ساده کرده و یک سطح مشخص از کیفیت را به ارمغان بیاورد، ریسک را کاهش دهد و اعتماد ایجاد کند (شاه طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۹). یک برند با نوع نظام وفاداری تولیدکنندگان و سبک مدیریت (خانوادگی) آنها مرتبط است.

1 Branding

2 Social branding

3 Aaker.David.A

ارزش ویژه یک برند از دیدگاه کلر تابع عکس‌العمل‌های متفاوتی است که مصرف‌کنندگان نسبت به برند دارند و این عکس‌العمل با هویت تولیدکنندگان و برند خانوادگی هم مرتبط هست. آکر ارزش ویژه برند را مجموعه‌ای از عناصری می‌داند که این عناصر برای محصول، شرکت و مصرف‌کنندگان ارزش‌آفرینی می‌نماید. از این عناصر می‌توان به نام برند، لوگو و ... اشاره نمود. ارزش ویژه نام و نشان تجاری شامل مجموعه‌ای از دارایی‌ها و تعهدات است که در طول زمان به ارزش ارائه‌شده توسط کالا یا خدمات شرکت افزوده شده یا از آن کسر می‌گردد. این ارزش ویژه نام و نشان تجاری اثر متمایز و مثبتی است که شناخت آن نام تجاری بر مصرف‌کننده دارد. دارایی‌های اصلی عبارت‌اند از: آگاهی از برند، کیفیت ادراک‌شده، وفاداری به برند و تداعی برند (درزبان عزیز و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۴۶).

برندشدگی به‌ویژه در بعد اجتماعی با تعادل و همسویی هویت تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان مرتبط است و هویت یک برند خانوادگی نظیر شیرینی حاج خلیفه نمودی برخاسته از ارزش‌های خویشاوندگرایانه و خانوادگی است که با تولید یک برند خاص مشخص می‌شود. بر این اساس، برندشدگی نه تنها با ارزش‌های تبارگرایانه یک برند خانوادگی همسویی دارد، بلکه از طریق بازخورد وفاداری در مصرف‌کنندگان به تقویت هویت یک برند کمک می‌کند.

روش تحقیق

این مطالعه با روش کیفی و رویکرد نظریه‌زمینه‌ای^۱ انجام شد. مطالعه با نمونه‌گیری هدفمند شروع شد. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان انجام شد. روشی که برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. داده‌ها به واسطه ۱۱ مصاحبه با فرزندان نسل دوم، مدیران و کارمندان بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکا جمع‌آوری گردید. مصاحبه‌ها با سؤالات کلی و ساده شروع و به سمت سؤالات جزئی‌تر پیش رفت و هر مصاحبه حدود ۲۰ تا ۶۰ دقیقه طول کشید. تمام مصاحبه‌ها ضبط و دست‌نویس شد و به تأیید مشارکت‌کنندگان رسید. داده‌های به‌دست‌آمده از هر مصاحبه جهت کدگذاری به صورت نوشتاری درآمد و به روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم و مطابق با روش استراوس و کوربین مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

بعد از هر مصاحبه متون از نوار استخراج و همه مصاحبه‌ها خط به خط خوانده شد و به کرات بازنگری شد و با استفاده از کلمات یا عبارات کلیدی موجود در متن یا استنباط‌شده توسط محقق کدگذاری انجام گردید. سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر روی داده‌ها انجام شد. در طول مطالعه، روش‌هایی برای اطمینان از صحت و پایایی تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. تماس و ارتباط طولانی مدت محقق با محل‌های تحقیق، مدیران مربوطه و مشارکت‌کنندگان، به جلب اعتماد مشارکت‌کنندگان و نیز به درک محیط پژوهش توسط محقق کمک کرد. برای تأیید صحت داده‌ها و کدها از بازنگری شرکت‌کنندگان استفاده شد. یعنی بعد از کدگذاری متن مصاحبه به شرکت‌کنندگان بازگردانده شد تا از صحت کدها و تفاسیر اطمینان حاصل شود. کدهایی که از نظر شرکت‌کنندگان بیانگر دیدگاه آنان نبود، اصلاح شد. این روش یکی از وجوه مثلث‌سازی می‌باشد که باعث اعتبار درونی تحقیق می‌گردد.

جدول شماره (۱): لیست توصیفی مصاحبه‌شوندگان

سن	سمت	نام خانوادگی	نام
۵۲	کارشناس بازاریابی	درگی	پرویز
۸۰	نسل دوم بنگاه	فردوسیان	حاج کاظم
۶۸	نسل دوم بنگاه	شیرینی ساز	حاج جواد
۵۰	نسل دوم بنگاه	فردوسیان	حاج حسین
۵۷	نسل سوم بنگاه	رهبر	ولی
۴۱	نسل سوم بنگاه	فردوسیان	احسان
۳۸	مسئول فنی بنگاه	نیری	خانم
۶۰	طراح و تعمیرکار دستگاه	سالاری	آقای
۵۰	شیرینی ساز	شاخصی	کاظم
۳۸	عضو هیئت مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران	اسدی	مجتبی
۴۰	کارگر کارگاه شیرینی‌پزی	مرادی	اصغر

یافته‌های تبیینی تحقیق

رفتارهای اقتصادی خاندان حاج خلیفه در شیرینی‌فروشی به دلیل پیوند بین تعهدات اجتماعی تبارگرایانه با مدیریت فامیلی به برندشدگی آن انجامیده و در قالب تم نهایی «کارآفرینی

تبارگرایانه پایدار» در این نوشتار نام‌گذاری شده است. در جداول زیر مقولات فرعی برآمده از متن مصاحبه‌ها، مقولات اصلی، مقوله‌نهایی و مدل پارادیمی ترسیم شده است.

جدول شماره (۲): مقوله‌های فرعی و اصلی

مقوله اصلی	مقولات فرعی
مشتری‌مداری	تأکید بر رفاه و رضایت مشتری، مشتری‌مداری
تبدیل شدن به شغل خانوادگی	کناره‌گیری پدر و جانشینی فرزند پسر، ثبت شرکت خانوادگی، ضرورت توسعه کسب و کار
تعهد اجتماعی	حفظ اصالت نام و اعتبار خانواده، تعهد اجتماعی به حفظ نام شهر یزد و اشتغال‌زایی بومی، حفظ آبرو
حفظ اصالت و کیفیت محصول	تعهد به انجام صحیح کار و کیفیت تولید محصول، تأکید بر کیفیت و مرغوبیت محصول، حفظ فرمول اولیه تولید محصول، اعتماد به محصول، کیفیت مواد اولیه، رعایت بهداشت، لابراتوار دقیق، دقت و کنترل کیفیت، رعایت اصول بهداشتی
مدیریت خلاقانه و مشارکتی	مدیریت موفق، خلاقانه و مشارکتی بنگاه، مدیریت استاد و شاگردی، خانوادگی بودن مدیریت بنگاه
اهمیت به توانمندی نیروی کار	جذب و به کارگیری نیروی جوان و توانمند، سختگیری و دقت در استخدام نیرو کار، استخدام نیروهای فصلی
به روزرسانی سیستم تولید و فروش	مدیریت سودآوری، اهمیت به نظارت دقیق، پیشرفت در تجهیزات تولیدی، به روز کردن سیستم نظارت، فروش و تولید بنگاه
شخصیت کارآفرین و نوآور	مهارت کافی، نوآوری و داشتن تفکر خلاق، تعصب و تعلق به کار، متدین بودن، حس قدردانی و تعهد نسبت به پیشینیان، پشتکار و جدیت، تعامل صحیح با شرکا، اجتناب از تقلب، تعهد اجتماعی، پشتکار و جدیت در کار
انسجام خانوادگی در مدیریت بنگاه	ازدواج خانوادگی، جانشین‌پروری، آغاز در کودکی (آشنایی با کار در کودکی)، مدیریت خانوادگی، تقسیم کار خانوادگی
ارائه تسهیلات به نیروی کار	کاهش فشار روانی نیروی کار، ارائه تسهیلات مالی و بانکی، حمایت از نیروی کار پس از بازنشستگی، تعهد به ساعت کار قانونی، توجه به استراحت و تفریح نیروی کار، پرداخت به موقع حقوق، امکانات و شرایط مناسب در محیط کار
روحیه نیکوکاری	ساخت سالن‌های ورزشی و مدارس
برند شدن	ارزش تأمین‌کنندگان و حمایت از زنجیره تولید، شهرت جهانی، حفظ اصالت تهیه و پخت شیرینی، تعهد اجتماعی، مشتری‌ثابت و دوره‌ای، تنوع در محصول، درجه‌بندی محصولات، کسب تندیس و رتبه در صنعت شیرینی‌سازی، تولید شیرینی رژیمی، توجه به طراحی بسته‌بندی، تخصص در تولید، استفاده از تکنولوژی، تخصص‌گرایی
تنوع بسته‌بندی	تنوع و بهبود در بسته‌بندی
تعامل مثبت در محیط کار	روحیه مثبت کارکنان، مدیریت کارزماتیک، صمیمیت بین کارکنان، محیط آرام و بدون تنش، استقلال، تعلق خاطر به محیط کار، ایمن بودن فضای کار

- ساخت تم نهایی

جدول شماره (۳): استخراج مقوله نهایی چگونگی مدیریت شیرینی‌فروشی حاج خلیفه رهبر و

شرکا در سه نسل

پدیده	مقولات اصلی
کارآفرینی تبارگرایانه پایدار	مشتری مداری
	تبدیل شدن به شغل خانوادگی
	تعهد اجتماعی
	حفظ اصالت و کیفیت محصول
	مدیریت خلاقانه و مشارکتی
	اهمیت به توانمندی نیروی کار
	به روزرسانی سیستم تولید و فروش
	شخصیت کارآفرین و نوآور
	انسجام خانوادگی در مدیریت بنگاه
	ارائه تسهیلات به نیروی کار
	تعهد اجتماعی
	برند شدن
	تنوع بسته‌بندی
تعامل مثبت در محیط کار	

جدول شماره (۴): مدل پارادایمی (کدگذاری محوری)

عوامل زمینه‌ای	تأثیر بر کنش فرد یا راهبردها	عوامل مداخله‌گر	پیامدها
انسیجام خانوادگی در مدیریت بنگاه	ارائه تسهیلات به نیروی کار مشتری‌مداری تنوع بسته‌بندی تعامل مثبت در محیط کار مدیریت خلاقانه و مشارکتی در کار	شخصیت کارآفرین و نوآور تعامل مثبت در محیط کار به‌روز رسانی سیستم تولید و فروش	برند شدن حفظ اصالت و کیفیت محصول تبدیل شدن به شغل خانوادگی
پدیده	کارآفرینی پایدار (تخصص‌گرایی حرفه‌ای)		
علل شکل‌گیری			مهاجرت از روستا به شهر کار در مغازه قنادی علاقه به کار قنادی موفقیت در حرفه رسیدن به مقام استادی خبرگی اجاره مغازه و افتتاح مغازه خود تعهد اجتماعی اهمیت به توانمندی نیروی کار تعامل مثبت در محیط کار

بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش با تقطیع مفاهیم متناسب با سؤالات تحقیق، سعی شده است به سؤالات تحقیق پاسخ داده و نتیجه‌گیری شود.

- چگونگی شکل‌گیری اولیه بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء

با توجه به متن تقطیع شده ۱۱ مصاحبه‌ای که از مدیران، کارمندان و فرزندان نسل دوم بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء گرفته شد، ۱۸ مفهوم از جمله (مهاجرت، کار در مغازه قنادی، علاقه به کار قنادی، فرهنگ استاد و شاگردی، علاقه و اشتیاق، موفقیت در حرفه، رسیدن به مقام استادی و خبرگی، فضای کاری جدید، اجاره مغازه و افتتاح مغازه خود، استمرار و پشتکار، شهرت و موفقیت، برند شدن و معروفیت، شیرینی‌درباری، جابه‌جایی فروشگاه، خرید زمین، ساخت مغازه، افزایش مشتریان و جلب رضایت مشتری) برای پاسخ به این پرسش به دست آمد که به دلیل تاریخی بودن روند شکلگیری قابل تفکیک به مقولات فرعی و اصلی نبودند. براساس مفاهیمی که به دست آمد، می‌توان روند شکل‌گیری این بنگاه را بدین صورت بیان کرد که مهاجرت حاج علی رهبر از روستا به شهر از اصلی‌ترین دلایل این موضوع بود، سپس علاقه به کار شیرینی‌سازی، کار کردن در یک مغازه شیرینی‌پزی و رسیدن به درجه استادی زمینه‌های بعدی را فراهم کرد تا حاج خلیفه علی رهبر بتواند به‌عنوان یک کارآفرین کسب و کار خود را راه بیندازد.

فرایند تبدیل این حرفه به یک شغل خانوادگی

با توجه به متن تقطیع شده ۱۱ مصاحبه‌ای که از مدیران، کارمندان و فرزندان نسل دوم بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء گرفته شد، ۹ مفهوم و دو مقوله فرعی (کنارگیری پدر و جانشینی فرزند پسر و حفظ اصالت نام و اعتبار خانواده) و یک مقوله اصلی (تبدیل شدن به شغل خانوادگی) ارائه گردید، بر این اساس با فوت حاج خلیفه علی رهبر، فرزند او حاج ولی رهبر و سپس نوه وی مدیریت این بنگاه را بر عهده می‌گیرند؛ البته ناگفته نماند که به دلیل شریک بودن دو تن دیگر در این بنگاه، بعد از فوت یا کهولت سن آنان، فرزندان‌شان جایگزین آنها شده و مدیریت بنگاه را ادامه دادند. یکی از مهمترین دلایل خانوادگی شدن این شغل حفظ اصالت و برند خانوادگی حاج خلیفه رهبر و شرکاء بوده است.

- شاخصه‌ها و چگونگی مدیریت بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء طی سه نسل

با توجه به متن تقطیع شده ۱۱ مصاحبه‌ای که از مدیران، کارمندان و فرزندان نسل دوم بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء گرفته شد، ۱۷ مفهوم، ۵ مقوله فرعی (تعهد به انجام صحیح کار و کیفیت تولید محصول، اعتماد به محصول، جذب و به کارگیری نیروی جوان و توانمند، تعهد اجتماعی به حفظ نام شهر یزد و اشتغالزایی بومی، مدیریت موفق، خلاقانه و مشارکتی بنگاه) ارائه گردید. البته با توجه به مقولات فرعی مشترکی که با سایر مفاهیم داشت، مقوله اصلی متناسب با پاسخ سؤالات به دست نیامد که این نکته برای سؤالات بعدی نیز درست است. بنا بر آنچه گفته شد، می‌توان نتیجه گرفت که ویژگی‌های خاص مدیریت این بنگاه شامل توجه به کیفیت محصول، جذب نیروی توانمند و جوان، تعهد اجتماعی نسبت به نیروی کار بومی و اشتغال‌زایی و در نهایت مدیریت مشارکتی و خلاقانه است که آن را از سایر بنگاه‌های تولیدی مجزا می‌کند.

- چگونگی شکل اولیه و کنونی مدیریت بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء با توجه به متن تقطیع شده ۱۱ مصاحبه‌ای که از مدیران، کارمندان و فرزندان نسل دوم بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء گرفته شد، ۱۵ مفهوم و ۶ مقوله فرعی (مدیریت استاد و شاگردی، ثبت شرکت خانوادگی، سخت‌گیری و دقت در استخدام نیروی کار، به‌روز کردن سیستم نظارت، فروش و تولید بنگاه، توجه به رضایت مشتری، استخدام نیروهای فصلی) ارائه گردید. بر مبنای مقولات فرعی که به دست آمد، مدیریت اولیه این بنگاه به صورت استاد و شاگردی مدیریت بوده است و سپس با گسترش کار و جانشینی فرزندان و تعدد افراد این بنگاه به ثبت شرکتی رسیده و اعضای خانواده‌های سه شریک به صورت سهامداران این بنگاه در مدیریت آن نقش داشتند و مدیرعامل این بنگاه در حال حاضر نوه پسری حاج خلیفه علی رهبر، ولی رهبر است.

- ویژگی‌های منحصربه‌فرد و هویت‌ساز بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء با توجه به متن تقطیع شده ۱۱ مصاحبه‌ای که از مدیران، کارمندان و فرزندان نسل دوم بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء گرفته شد، ۱۰ مفهوم و ۸ مقوله فرعی (تأکید بر

کیفیت و مرغوبیت محصول، حفظ فرمول اولیه تولید محصول، خانوادگی بودن بنگاه، پیشرفت در تجهیزات تولیدی، رعایت اصول بهداشتی، اهمیت به نظارت دقیق، مدیریت سودآوری، اعتماد به کیفیت محصول) ارائه گردید. با توجه به مفاهیم و مقولات فرعی به دست آمده می‌توان اینگونه استنباط کرد که ویژگی‌های هویتی این بنگاه تأکید بر کیفیت مواد اولیه و حفظ فرمول اولیه آن است، حتی اگر سود اقتصادی کمتری داشته باشد. همانطور که در مقوله مدیریت سودآوری اشاره شد، اعضای این بنگاه سعی می‌کردند از راه‌های دیگری به سود دست یابند تا اینکه بخواهند کیفیت محصول خود را پایین بیاورند؛ این نکته حتی در شرایط بحرانی و سخت بازار نیز در مورد این بنگاه درست است.

- ویژگی‌های شخصیتی اعم از رفتاری، فکری و مدیریتی حاج خلیفه رهبر به عنوان یک کارآفرین

با توجه به متن تقطیع شده ۱۱ مصاحبه ای که از مدیران، کارمندان و فرزندان نسل دوم بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء گرفته شد، ۱۲ مفهوم و ۸ مقوله فرعی (مهارت کافی، نوآوری و داشتن تفکر خلاق، تعصب و تعلق به کار، متدین بودن، حس قدردانی و تعهد نسبت به پیشینیان، پشتکار و جدیت، تعامل صحیح با شرکاء، اجتناب از تقلب تعهد اجتماعی) و یک مقوله اصلی (شخصیت کارآفرین و نوآور) ارائه گردید، بر این اساس می‌توان به ویژگی‌های اخلاقی از قبیل روحیه همیاری بالا، مهارت گفتگو، صداقت، دوری از تقلب و ... در شخصیت حاج خلیفه علی رهبر اشاره کرد که او را تبدیل به یک کارآفرین کرده است.

- عوامل پابرجاماندن مدیریت و کسب و کار خانوادگی در طی سالیان متمادی

با توجه به متن تقطیع شده ۱۱ مصاحبه ای که از مدیران، کارمندان و فرزندان نسل دوم بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء گرفته شد، ۶ مقوله فرعی (ازدواج بین‌خانوادگی، جانشین پروری، آغاز در کودکی، مدیریت خانوادگی، تقسیم کار خانوادگی، ارتباطات خانوادگی، اصول اخلاقی مشترک) و یک مقوله اصلی (انسجام خانوادگی در مدیریت بنگاه) ارائه گردید. می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که علت اصلی پایداری این شغل در خانواده‌های رهبر، شیرینی‌ساز و

فردوسی‌ان ازدواج‌های بین خانوادگی بوده که بین این سه خانواده شکل گرفته است و دومین نکته قابل توجه آشنایی فرزندان آنان با این حرفه از سنین کودکی بوده است.

- نقش نسل اول و نسل دوم و سوم در حفظ، مدیریت و برند شدن محصولات

با توجه به متن تقطیع شده ۱۱ مصاحبه‌ای که از مدیران، کارمندان و فرزندان نسل دوم بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء گرفته شد، ۱۸ مقوله فرعی (مشتری‌مداری، تخصص در تولید و کیفیت مواد اولیه، رعایت بهداشت، لابراتور دقیق، استفاده از تکنولوژی، تخصص‌گرایی، ارزش تأمین‌کنندگان و حمایت از زنجیره تولید، کسب تندیس و رتبه در صنعت شیرینی‌سازی، تولید شیرینی رژیمی، توجه به طراحی بسته‌بندی، حفظ آبرو، حفظ اصالت در تهیه و پخت شیرینی، تعهد اجتماعی، مشتری ثابت و دوره‌ای، تنوع محصول، دقت در کیفیت و کنترل کیفیت، درجه‌بندی محصولات، پشتکار و جدیت در کار) و یک مقوله اصلی (برندشدگی) ارائه گردید. می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که این بنگاه از ابتدای زنجیره تولید، یعنی از تهیه مواد اولیه تا بسته‌بندی و فروش محصول، سعی می‌کند بهترین کیفیت را به مشتریان خود ارائه دهد. این امر باعث شده است شبکه‌ای از مشتریان ثابت برای خود داشته باشد و بدون اینکه نیاز باشد از راه‌های تبلیغاتی و بازاریابی‌های متنوع استفاده کند، تنها از طریق رعایت کیفیت به صورت سنتی مشتریان خود را افزایش دهند. همچنین این بنگاه شیرینی‌سازی توانسته با تکیه بر کیفیت مواد اولیه درجه یک و بسته‌بندی متنوع خود مشتریان استانی، کشوری و حتی بین‌المللی پیدا کند و حتی به‌عنوان یکی از نشانه‌های هویتی استان یزد به ثبت برسد.

با توجه به یافته‌های این تحقیق علت‌های تاریخی شکل‌گیری بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء شامل مهاجرت وی از روستا به شهر یزد و پیدا کردن کار در یک مغازه شیرینی‌فروشی بوده است، که پس از مدتی از مقام شاگردی به دلیل علاقه و اشتیاقی که از خود نشان داد به مقام استاد و خبرگی رسید. حاج خلیفه علی رهبر پس از مدتی به همراه دو تن از شرکای خود یک مغازه کوچک راه می‌اندازد و کسب و کار خود را آغاز می‌کند. به مرور زمان با تعهد اجتماعی که نسل اول بنگاه از خود نشان می‌دهد و استخدام نیروی توانمند و تعامل مثبت در محیط کار می‌توانند یک شغل منسجم و پایدار را شکل بدهند. همراه شدن این عوامل در کنار شرایط زمینه‌ای مانند انسجام خانوادگی در مدیریت بنگاه که با ازدواج‌های

درون‌گروهی و جانشینی فرزندان به جای پدر تقویت و تثبیت شد، موجب شده است این حرفه به‌عنوان یک شغل خانوادگی به مدت یکصد سال ادامه پیدا کند. از دیگر عوامل مؤثر در شکل‌گیری پدیده موردنظر، یعنی کارآفرینی پایدار (تخصص‌گرایی حرفه‌ای) می‌توان به عوامل مداخله‌ای مانند شخصیت کارآفرین و نوآور حاج خلیفه علی رهبر، تعامل مثبت در محیط کار و به‌روز رسانی سیستم تولید و فروش اشاره کرد.

تمامی این عوامل باعث شد که مدیریت این بنگاه تلاش کند مشتری‌مداری را سرلوحه کار خود قرار دهد، حتی اگر به قیمت سود پایین برای بنگاه تمام شود. همچنین این بنگاه تلاش کرده است با تنوع محصولات و بسته‌بندی آن با توجه به سلیقه و توان مالی مشتریان، شبکه‌ای از مشتریان ثابت را برای خود ایجاد کند. مدیریت خلاقانه و مشارکتی در کار از دیگر رموز موفقیت مدیریت بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء است.

منابع

- اسمارت، بری (۱۳۸۵): هویت مدرن و ظهور گفتمان مشروطیت، فصلنامه مطالعات ملی، ۳۲، سال هفتم، شماره ۴.
- امن‌خانی، عیسی؛ مراد اسماعیلی (۱۳۸۹): تبارشناسی شهر خیام در غرب، فصلنامه کاوش نامه، سال یازدهم، شماره ۲۰.
- بوستانی، داریوش؛ احمد محمدپور (۱۳۸۸): مقدمه‌ای بر ابعاد و گسترده دستگاه نظری میشل فوکو، مجله علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، شماره اول، بهار و تابستان.
- درزبان عزیزی، عبدالهادی و رحیمی، فرج‌اله و اسداللهی دهکردی، الهه، (۱۳۹۴)، «بررسی تبلیغات و پیشبرد فروش بر خلق ارزش ویژه برند (مورد مطالعه: برند لوازم خانگی سامسونگ)»، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۷، شماره ۳.
- سعیدی، علی‌اصغر، شیرین‌کام فریدون (۱۳۸۸): زندگی و کارنامه محمد تقی برخوردار، موقعیت تجار و صاحبان صنایع در ایران عصر پهلوی، انتشارات گام نو، تهران.
- شیرازی، محمد؛ قربانعلی آقا‌احمدی (۱۳۸۸): دیرینه‌شناسی و تبارشناسی فوکو به‌عنوان روشی در مثالب روش‌های تاریخی متداول در علوم اجتماعی، پژوهش‌نامه علوم اجتماعی، سال سوم، شماره چهارم، زمستان.

- صامعی، حسین؛ فیض بخش، سید علیرضا (۱۳۶۲)، روش های توسعه کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های خانوادگی کارآفرین ایرانی، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، سال هشتم، شماره ۳۱، پائیز ۱۳۹۲، صص ۳۶-۱.
- مقیمی، سید محمد و سید امیری نادر (۱۳۸۹)، عوامل مؤثر بر رشد و توسعه شرکت‌های خانوادگی استان تهران: پژوهشی در دو صنعت نساجی و نفت، **فصلنامه علوم مدیریت ایران** : تابستان ۱۳۸۹، دوره ۵، شماره ۱۸ .
- ی.سو، آلین (۱۳۷۸)، **تغییرات اجتماعی و توسعه: مروری بر نظریات نوسازی، وابستگی و نظام جهانی**، ترجمه؛ محمود حبیبی مظاهری، تهران: انتشارات پژوهشکده مطالعات راهبردی
- Bellow, A. (2003). In Praise of Nepotism: A Natural History. Garden City, NY: **Family Business Review** 2009 22: 18
- Chrisman, J.J., CHue, J.H. & Sharman, P. (2005). **Trends and direction in the development of a strategic management theory of the family firm**, Entrepreneurship Theory and practice, 29, 555-57.
- Karen L. Vinton (1998), Nepotism: An Interdisciplinary Model, **Family Business Review**.
- Jaskiewicz Peter, KlausUhlenbruck, David B. Balkin, and Trish Reay,(2013) Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications forKnowledge **Management Family Business Review** 2013.
- Rauch, A., J. Wiklund, G.T. Lumpkin & Frese, M. (2009). **Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. Entrepreneurship Theory and practice**, 33(3), 76-87.
- Shea, Hubert Y-T. (2014) **Exploring entrepreneurial familism in Hong Kong and mainland China**: second-generation family entrepreneurs. Creator Resource Type thesis
- Zahra, S. A. , Hayton, J.C. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: Aresource based analysis of the effect of organization culture. Entrepreneurship Theory and Practice,28(4),363-381.
- Wong siu-lun (1988) "**The Applicability of Asian Family values to other sociocultural settings**" in peter L.berger and Hsin_Huang Michael Hsiao (eds.) In Search of an East Asian Development model, New Brunswick, NJ: Transaction, , P.137.