

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پژوهشکده تاریخ  
گروه تاریخ

رساله دکتری رشته تاریخ ایران بعد از اسلام

**( بررسی کسب و کارهای خانوادگی در ایران: مطالعه موردی کسب و کار خانواده  
خجسته در زمینه نساجی و بافت ترمه. از ۱۲۶۳ تا ۱۳۹۵ ش. )**

استادان راهنما :

دکتر علیرضا ملائی توانی

دکتر الهام ملکزاده

استاد مشاور :

دکتر محمدمیر احمدزاده

پژوهشگر :

طه رادمنش

مهر ماه ۱۳۹۸

برای ندا که بی او حتی فرقِ رِ ذِ و دال زال را هم نمی‌دانم

و

پیشکش به آفتاب خانواده‌ام، پارهٔ تنم توحید که پس از پروازش، سقوط کردم و غروب شدم و سی  
پاره گشتم.

## چکیده

کسب و کارهای خانوادگی از مهم‌ترین انواع کسب و کارها و در عین حال یکی از پیچیده‌ترین اشکال فعالیت اقتصادی در جهان است. هر چند به نظر می‌رسد این نوع از کسب و کار، بنا بر ماهیت خانوادگی آن، ساختار ساده‌ای داشته باشد، اما با توجه به در هم تنیدگی سه عامل خانواده، مدیریت و مالکیت از حساسیت خاصی برخوردار است. تقسیم وظایف و انتقال درست رهبری به نسل جدید کسب و کار در این فعالیت خانوادگی از اهمیت زیادی برخوردار است. تداوم و پیوستگی یک کسب و کار خانوادگی ارتباط مستقیمی با فعالیت‌های اعضای آن، سرمایه موروثی، فرهنگ و اخلاق خانواده کارآفرین، تاثیرپذیری از ساختار اقتصادی محیط پیرامونش و عاملیت خانواده دارد. از آنجا که درصد بسیار کمی از کسب و کارهای خانوادگی به نسل‌های بعدی منتقل می‌شود، در نتیجه، ادامه‌دار بودن یک کسب و کار خانوادگی در فضای اقتصادی شکننده و نحیف ایران از اهمیت زیادی برخوردار است که شایسته پژوهشی مجزا است.

کسب و کار خانوادگی خجسته که در زمینه صنعت نساجی و بافت ترمه در شهر یزد فعالیت دارند توانسته امروز تا نسل چهارم تداوم داشته باشد. این کسب و کار در سال ۱۲۶۳ ش. در یزد توسط حسین عباس بنا نهاده شد و توسط فرزندش خلیل ادامه پیدا کرد. خلیل با ماشینی کردن تولید ترمه در یزد در سال ۴۶ ش. تاثیر زیادی بر رشد این هنر-صنعت در یزد گذاشت. راه او توسط دو پسرش؛ محمدرضا و محمدصادق دنبال شد و هر کدام از این دو نفر نیز توانستند با نوآوری‌های مقطعی، شریان این کسب و کار خانوادگی را زنده نگه دارند. امروز این کسب و کار توسط زینب خجسته وارد نسل چهارم خود شده است.

اعضای این خانواده در کنار فعالیت‌های دانشگاهی و تولیدی و اقتصادی خود، در امور اجتماعی و سیاسی نیز فعالیت داشته‌اند و سعی کرده‌اند علی‌رغم تمامی مشکلات سیاسی و اقتصادی ایران، نام خانوادگی خود را زنده نگه دارند. خلیل خجسته در کنار ترمه، در زمینه حفر قنات در محیط خشک و کم آب یزد نقش مهمی داشته است. محمدرضا خجسته نیز با فعالیت در کمیته خوشه‌سازی صنعت نساجی و احیای پارک علم و فناوری یزد و همچنین تدریس در دانشگاه و تخصص‌گرایی در زمینه طراحی پارچه و فراگیر ساختن نرم‌افزارهای به روز طراحی جهان، تاثیر زیادی بر زنده نگه داشتن این صنعت داشته باشد. محمدصادق خجسته نیز با تمرکز بر امر فروش و افزودن کاربری ترمه و سایر منسوجات مرتبط با آن توانسته در زمینه اقتصادی و گسترده‌گی کسب و کار خانوادگی و برندسازی این صنعت تلاش زیادی داشته باشد.

در تحقیق پیش رو سعی داشته‌ایم تا بر اساس منابع نوشتاری و اسنادی موجود و با بهره‌گیری از مصاحبه و روش تاریخ شفاهی، به این سوال پاسخ دهیم که علل و دلایل تداوم کسب و کار خانوادگی خجسته کدام است؟. پس از بررسی‌های میدانی و مطالعات کتابخانه‌ای به این نتیجه رسیده‌ایم که باید در کنار عواملی چون؛ اندازه خانواده، میزان تجربه فنی و دانش نظری و عملی اعضای کسب و کار خانوادگی و حل کردن اختلافات داخلی، نقش سرمایه موروثی و پشتوانه مادی و معنوی را نیز در دیرپایی کسب و کار خانوادگی تاثیرگذار بدانیم.

**کلیدواژه‌ها:** کسب و کار خانوادگی، نساجی، شعربافی، ترمه، عاملیت، تداوم، سرمایه موروثی، کارآفرینی.

## فهرست مطالب

مقدمه.....	۸
فصل اول: روش شناسی پژوهش.....	۱۲
۱- طرح مساله.....	۱۲
۲-سوالات پژوهش.....	۱۶
۳-فرضیات پژوهش.....	۱۷
۴-تعریف مفاهیم.....	۱۸
۵-مفروضات.....	۲۰
۶-اهمیت پژوهش.....	۲۱
۷-اهداف پژوهش.....	۲۱
۸-چارچوب نظری.....	۲۲
۹-پیشینه پژوهش.....	۲۸
۱۰-جنبه جدید بودن و نوآوری پژوهش.....	۳۳
۱۱-روش پژوهش.....	۳۳
۱۲-شاخص سازی.....	۳۵
۱۳-متغیرهای پژوهش.....	۴۰

۴۰	۱۴- فنون و ابزار گردآوری اطلاعات
۴۰	۱۵- قلمروی پژوهش
۴۱	۱۶- سازماندهی اولیه پژوهش
۴۲	فصل دوم: چارچوب مفهومی
۴۲	درآمد
۴۲	۱- کسب و کار خانوادگی و ویژگی‌های آن
۴۷	۲- چرخه عمر کسب و کار خانوادگی
۴۹	۳- مالکیت در کسب و کار خانوادگی
۵۱	۴- مدیریت در کسب و کار خانوادگی
۵۶	۵- کارآفرین
۶۱	۶- فرهنگ و اخلاق کسب و کار
۶۳	۷- عوامل اثرگذار بر کسب و کار خانوادگی
۶۴	۸- سرمایه موروثی
۶۷	۹- طبقه
۷۰	۱۰- نهاد خانواده و گروه خویشاوندی
۷۵	۱۱- کسب و کارهای کوچک و متوسط
۷۸	۱۲- شیوه تولید کارگاهی و تولید خانگی
۸۲	۱۳- عاملیت
۸۵	فصل سوم: یزد شهر با دفاع

درآمد.....	۸۵
۱- موقعیت جغرافیایی یزد.....	۸۶
۲- نظام محلات یزد.....	۸۹
۳- ساختار اقتصادی.....	۹۰
۴- شَعبانی در یزد.....	۹۵
۵- ترمه در یزد.....	۹۹
۵-۱- طراحی نقوش ترمه.....	۱۰۲
فصل چهارم: کسب و کار خانواده خجسته در نسل اول و دوم.....	۱۰۵
درآمد.....	۱۰۵
۱- نسل اول: حسین عباس؛ پدر- بنیانگذار- بازاری.....	۱۰۶
۱-۱- زندگی شخصی.....	۱۰۶
۱-۲- نوآوری‌ها.....	۱۱۲
۱-۳- سایر فعالیت‌ها.....	۱۱۳
۱-۴- اخلاق و منش.....	۱۱۳
۱-۵- میراث حسین خجسته.....	۱۱۴
۲- نسل دوم: خلیل خجسته؛ پدر- هنرمند- استاد: تثیت‌کننده کسب و کار.....	۱۱۴
۲-۱- زندگی شخصی.....	۱۱۴
۲-۲- گوناگونی فعالیت‌های تولیدی و اقتصادی خلیل خجسته.....	۱۲۳
۲-۳- ماشینی کردن تولید ترمه.....	۱۲۵

- ۱۲۵.....۱-۳-۲-۱-روش سنتی بافت ترمه.....
- ۱۲۷.....۲-۳-۲-بافت دستی و ماشینی.....
- ۱۳۱.....۳-۳-۲-نوآوری و تغییر فرآیند تولید ترمه توسط خلیل.....
- ۱۳۵.....۳-فعالیت‌های اجتماعی و عام‌المنفعه خلیل خجسته.....
- ۱۳۶.....۴-اخلاقیات و منش خلیل خجسته.....
- ۱۳۸.....۵-مدیریت و رفتار حرفه‌ای خلیل خجسته.....
- ۱۴۲.....۶-میراث خلیل خجسته.....
- ۱۴۴.....۷-مقایسه دو نسل اول و دوم کسب و کار خانواده.....
- ۱۴۵.....فصل پنجم: کسب و کار خانواده خجسته در نسل سوم و چهارم.....
- ۱۴۵.....درآمد.....
- ۱۴۵.....۱-نسل سوم: شاخه اول: محمدرضا خجسته؛ پسر- مهندس - طراح.....
- ۱۴۵.....۱-۱-تولد و دوران تحصیل.....
- ۱۴۸.....۲-۱-فعالیت‌های اقتصادی.....
- ۱۵۰.....۳-۱-فعالیت‌های بین‌المللی و تلاش برای بسط تولید ملی.....
- ۱۵۲.....۴-۱-رکود فعالیت‌های تولیدی خانواده خجسته.....
- ۱۵۳.....۵-۱-بازیابی توانایی‌ها: نجات شرکت‌های در حال ورشکستگی.....
- ۱۵۴.....۶-۱-تشکیل کارگروه نساجی در پارک علم و فناوری یزد.....
- ۱۵۵.....۷-۱-کسب و کار خاندان خجسته و خوشه‌های صنعتی.....
- ۱۵۹.....۸-۱-پیوند دانشگاه و صنعت.....



- ۹-۱-فعالیت‌های اجتماعی و سیاسی..... ۱۶۰
- ۱۰-۱-نوآوری در طراحی ترمه..... ۱۶۳
- ۱۱-۱-اخلاق و منش..... ۱۶۴
- ۱۲-۱-مدیریت..... ۱۶۶
- ۲-۲-نسل سوم: شاخه دوم: محمدصادق خجسته؛ پسر- فروشنده- بازاری..... ۱۶۸
- ۱-۲-زندگی شخصی..... ۱۶۸
- ۲-۲-فعالیت اقتصادی..... ۱۶۹
- ۳-۲-نوآوری در صنعت ترمه..... ۱۷۰
- ۴-۲-مدیریت..... ۱۷۱
- ۵-۲-بازاریابی برای صنایع دستی..... ۱۷۳
- ۳-نسل چهارم: زینب خجسته؛ دختر، دانشجو، مشاور..... ۱۷۸
- ۴-مقایسه نسل‌های سوم و چهارم کسب و کار خانوادگی خجسته..... ۱۸۰
- فصل ششم: ارزیابی کارنامه کسب و کار خانوادگی خجسته..... ۱۸۱
- درآمد..... ۱۸۱
- ۱-دشواری‌ها و موانع کاری فعالیت‌های اقتصادی در ایران..... ۱۸۱
- ۲-کسب و کار خانوادگی خجسته در بستر اقتصاد ایران..... ۱۸۶
- ۳-سه‌گانه موفقیت، شکست و رویا در کسب و کار خانوادگی خجسته..... ۱۹۰
- ۳-۱-موفقیت‌ها..... ۱۹۰
- ۳-۲-شکست‌ها..... ۱۹۱

۱۹۱	۳-۳- رویاها.....
۱۹۲	فصل هفتم: راز ماندگاری و تداوم کسب و کار خانوادگی خجسته.....
۱۹۲	درآمد.....
۱۹۸	فصل هشتم: چشم انداز کسب و کار خانوادگی خجسته.....
۱۹۸	سرآمد.....
۲۰۰	۱- سناریوهایی برای آینده کسب و کار خانواده خجسته.....
۲۰۱	۱-۱- سناریوی تداوم.....
۲۰۱	۱-۲- سناریوی گسست.....
۲۰۲	منابع و مآخذ.....
۲۱۴	پیوست‌ها.....
۲۵۰	ضمائم.....

## مقدمه

در به درتر از باد زیستم  
در سرزمینی که گیاهی در آن نمی‌روید  
ای تیز خرامان!  
لنگی پای من  
از ناهمواری راه شما بود  
شاملو

موضوع کسب و کار و مقوله خانواده همواره برایم جذابیت ویژه‌ای داشت. برای نگارنده که همواره بیزار از تاریخ نقلی و روایی صرف است، حوزه تاریخ اقتصادی اهمیت ویژه‌ای داشت و دارد. مبحث کسب و کار خانوادگی را برای رساله دکتری انتخاب نمودم تا هم در دریای تاریخ اقتصادی تنی به آب بزنم و هم خط ربطی بکشم بین کسب و کار و خانواده. هر چند هیچ گاه شناگر خوبی نبودم اما سعی کردم تا در این دریا، حداقل خفه نشوم. حاصل آن، چیزی است که در ادامه خواهید خواند و رساله نگارنده را تحت عنوان بررسی کسب و کارهای خانوادگی در ایران: مطالعه موردی کسب و کار خانوادگی خجسته تشکیل می‌دهد.

بررسی تاریخ اقتصادی به شکل کمی و دقیق باید از سه منظر موثق بودن داده‌ها، منسجم بودن و منطقی بودن اطلاعات و واضح بودن آمار، شکل عینی به خود بگیرد. این سه عنصر در بررسی تاریخ اقتصادی ایران در سطح کلان بسیار به ندرت یافت می‌شود. بررسی کسب و کاری خرد بر این نقصان نیز خواهد افزود. کسب و کارهای خرد بواسطه مغفول ماندن و قرار گرفتن در حاشیه، چندان یارای ارائه آمار دقیق از خود را ندارند. از طرف دیگر اعضای خانواده اطلاع دقیقی آماری از کسب و کار خود نداشتند و در عین غفلت و بی توجهی بخش اعظمی از دفترهای حساب و کتاب خلیل خجسته را نیز نگه‌داری نکردند. در نتیجه نگارنده تکیه خود را بر منابع موجود قرار داد و برای پر کردن خلاء و کاهش نقصان‌های احتمالی، از تاریخ شفاهی بهره گرفت. این

شاید تنها راه نگارنده بود تا در نبود اطلاعات دقیق آماری که بتواند تحقیق را منسجم تر کند، این پژوهش را سامان بخشد. بگذریم که اکثر آمارهای اقتصادی در ایران به تعبیر جهانگیر آموزگار «پراز چاله و چوله» است.<sup>۱</sup> هر چند اطلاق واژه کمی به تاریخ اقتصادی دیگر چندان جایگاه محکم و معتبری در تاریخ‌نگاری ندارد. بارکر در جواب سوال تاریخ اقتصادی چیست؟ می‌نویسد: «یک نسل قبل‌تر راحت‌تر پاسخ این سوال را می‌داد. اما نکته مهم این است که باید در نظر داشت تغییرات اقتصادی در خلاء و انزوا رخ نمی‌دهند، بلکه ارتباط مستقیمی با تاثیرات نوع بشر دارند».<sup>۲</sup> بر این اساس سعی کرده‌ایم تاثیرات کیفی این خانواده را از منظر اقتصادی بررسی کنیم. در جلسات مصاحبه‌ای که توسط نگارنده تهیه شد، سعی گردید تا داده‌ها طبق موازین علمی و اصول پژوهشی، تحلیل شود و تخته بند، پذیرای خطرات نباشد، و به تعبیر بدیو سعی گردید تا «مساله را نه بر سر خاطره بلکه بر سر حقیقت قرار دهیم».<sup>۳</sup>

طبق تعریف منتخب ما از تاریخ شفاهی، این نوع تاریخ «گفت و گوی آگاهانه و منظم بین دو فرد درباره جنبه‌هایی از گذشته است».<sup>۴</sup> در نتیجه نگارنده سعی کرده تا ضمن پیش کشیدن پرسش‌های کلیدی و اثرگذار در فهم این کسب و کار، جهت‌دهی منظمی به پژوهش بدهد. نگارنده سعی داشت تا ضمن گردآوری اطلاعات با چهار روش مشاهده، پرسش‌نامه، کتابخانه و مصاحبه، تحقیق را به کامل‌ترین شکل به پایان رساند. در نتیجه سعی شد تا با جمع‌آوری اطلاعات و فیش‌برداری در پروسه‌ای طولانی و بازدید از کارگاه‌ها و واحدهای تولیدی این خانواده، در عین این که در مراحل مصاحبه، نگارنده نظرات و تمایلات شخصی خود را در بحث وارد نسازد، اما اصول ثبت و ضبط را مد نظر قرار دهد. که «ضبط حفظ گفته‌ها است در حالی که ثبت معرف عزم بیان معنی و مفاهیم گفته‌ها است».<sup>۵</sup>

هر چند در طول مدت نگارش این رساله به معنای واقعی کلمه با موضوع مورد بررسی زندگی کردم و سعی داشتم تا به آن، به چشم یک تکلیف درسی و دانشگاهی ننگرم، اما مصائب و مشکلاتی گریبانم را گرفت. امر پژوهش، تلخی‌ها و شیرینی‌های خودش را دارد. بنابر ماهیت موضوع، جدا از منابع کتابخانه‌ای و اسنادی، برای تکمیل پروژه، نیازمند مطالعات میدانی زمان‌بری نیز بودم که به واسطه تردد مدام بین تهران-ساری-یزد، این دشواری چند برابر گردید. نگارنده در هر سه این شهرها هم ساکن بودم و هم مسافر، هم ماندم و هم رفتم.

<sup>۱</sup> - Skewed. Jahangir amuzegar, the islamic republic of iran: reflections on an emerging economy, london & newyork: routledge, 2014, 1<sup>st</sup> ed, p 33.

<sup>۲</sup> - what is history today?, edited by juliet gardiner, us: macmillan, 1988, 1<sup>st</sup> ed, p 34.

<sup>۳</sup> - آلن بدیو، فرضیه کمونیسم، مراد فرهادپور و صالح نجفی، تهران: مرکز، ۹۶، چاپ اول، ص ۱۱۴.

<sup>۴</sup> - مرتضی نورائی و مهدی ابوالحسنی ترقی، تاریخ شفاهی و جایگاه آن در تاریخ‌نگاری معاصر ایران، تهران: پژوهشکده تاریخ اسلام، ۹۴، چاپ اول، ص

۲۲.

<sup>۵</sup> - همان، ص ۱۴۰.

انجام دادن بیش از ۲۰ ساعت مصاحبه و پیاده سازی آنها و عکسبرداری و سایر فعالیت های میدانی و از دست رفتن بخشی از فایل های صوتی و ضبط مجدد آنها از دیگر سختی های راهم بود.

فارغ از مسائل متنی، مشکلات و مسائل حاشیه ای نیز گهگداری سد راهم بود؛ از اجاره نشینی و اسباب کشی های مدام گرفته تا بیکاری و بیماری های مقطعی. هنوز رساله را شروع نکرده بودم که تلخ ترین رخداد زندگی ام، فوت خواهرزاده عزیزم توحید رخ داد و جهان فکری ام سراسر به هم ریخت. پس از آن، روزگاری را گذراندم که به تعبیر عباس معروفی: در و دیوار نیز به من شاخ می زدند. غرض از گفتن این سختی ها، دلیلی بر توجیه خطاها و لغزش های نگارنده در کار نخواهد بود و این نالیدن ها برای بالیدن به نگاشته حاضر نیست. بلکه هدف، فقط ترسیم فضای نگارش پژوهشگر برای خواننده است.

از اواخر اسفند ۹۵ که کم کم انتخاب موضوع رساله برایم جدی شد، هنوز سردرگم و گیج بودم که در راهروهای پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، استاد فریدون شیرین کام چراغ راهم شد در این هزارتوی فکری. در بخش نگارش پروپوزال نیز از راهنمایی های ارزنده و بسیار کاربردی ایشان، استفاده فراوان بردم. سرکار خانم دکتر الهام ملک زاده نیز در کسوت استاد راهنمای دوم نکات بسیار مفیدی را برای بهتر شدن خروجی کار به بنده متذکر شدند که نهایت قدردانی را از این عزیز دارم. هر چند افتخار شاگردی مستقیم جناب آقای دکتر محمدمامیر احمدزاده را نداشتم اما از تمام تلاش های ایشان در کسوت استاد مشاور برای گوشزد کردن مسائل مهم در پژوهش برای بهتر شدن کار، قدردانی می نمایم. دکتر احمدزاده همواره با خوشرویی پذیرایم بودند و از هیچ حمایتی دریغ نکردند. از دکتر ابراهیم توفیق که در محضر ایشان نگاه انتقادی به تاریخ و توجه به امور جزئی را آموخته ام نیز سپاس گزارم. از جناب آقای دکتر محمد مالجو که درباره مساله عاملیت نکات ارزشمندی را به بنده متذکر شده اند نهایت سپاس را دارم. از استاد بزرگوار، جناب آقای دکتر شهرام یوسفی فر نیز که به طرق گوناگون در طول دوران تحصیل در مقطع دکترا، یاری گرم بودند نیز نهایت تشکر و قدردانی را دارم.

از استاد بزرگوار جناب آقای دکتر علیرضا ملایی توانی که همواره برایم، بیش از استاد راهنما بودند، منتهای سپاسگزاری و قدردانی را دارم. ایشان فارغ از کسوت استاد راهنمای اول، برای بنده همواره حکم چراغی را داشتند که توسط ایشان میتوانستم تاریکی های ذهن تاریخی ام را نمایان سازم. ایشان علیرغم مشغولیت های فراوان، همواره قدم به قدم نگارنده همراهی ام کردند و از کوچکترین حمایتی برای بهتر شدن اثر حاضر، دریغ نورزیدند و با شخصیت وزین و سنگین و رفتار متین خود، بدقولی های و تنبلی های حقیر را تاب آوردند. بدین وسیله نهایت قدردانی را از ایشان دارم و تا ابدالدهر دست بوس ایشان خواهم بود.

ناگفته پیداست که تمام امتیازات تز حاضر باید به پای این عزیزان نوشته شود و تمام کاستی ها و نقصان های آن به پای من. به احترام تک تک این بزرگواران کلاه از سر برخوادم داشت و تا آخر عمر، ایستاده و با سینه ستبر افتخار شاگردی ایشان را یدک خواهم کشید.

از بلندترین کوه زندگی ام، پدرم، نهایت تشکر و قدردانی را دارم که پیه تاریخ خواندن فرزندشان را به تن مالیدند و حمایت های همیشگی شان را نثارم ساختند. از کوتاه ترین دیوار زندگی ام، مادر نیز سپاسگزارم که همواره با دعا و اشک، تمامش را به پای من ریخت. باشد که بتوانم در آینده ذره ای از زحماتشان را پاسخگو باشم.

از مهندس محمدرضا خجسته به پاس همکاریشان با بنده در تمام مدت نگارش رساله نهایت تشکر را دارم. ایشان با نهایت صبر و متانت پاسخگوی تمام سوالات نگارنده بودند و از کوچکترین کمکی برای پربارتر شدن این رساله دریغ نورزیدند. همچنین از مهندس محمدصادق خجسته و دکتر زینب خجسته که همکاری لازم را با بنده در طول راه ابراز داشتند قدردانی مینمایم.

از همکلاسی و دوست چهارده ساله ام، کرمانشانی عزیز، امین محمدی نیز بواسطه کمک هایی که در طول مدت نگارش این رساله به بنده کرد سپاسگزارم و برای او آینده درخشانی را آرزومندم. از رفیقم علی امامی نیز فقط بخاطر بودن و ماندنش در کنارم نهایت قدردانی را دارم که اجازه داد تا در این زمانه بی های و هوی لال پرست، با صدای بلند با او حرف بزنم. از مسئولان مرکز اسناد ملی استان یزد نیز بواسطه در اختیار گذاشتن برخی اسناد و مدارک قدردانم.

از زیباترین اتفاق زندگی ام، همسرم ندا، همراهم از بیکاری تا بیماری تشکر فراوان را دارم که با تمام بدی هایم ساخت و با خوبی های بی حدش، تا بی نهایت مرا شرمنده خود ساخت. این رساله با نام توحید آغاز شد، بی شک با یاد او نیز پایان خواهد یافت. با احترام به تمام عزیزان نامبرده، این رساله با تمام نواقصش به وجود کامل ندا و توحید تقدیم می شود.

تابستان ۱۳۹۸

## فصل اول: روش‌شناسی پژوهش

### ۱- طرح مساله:

کسب و کار خانوادگی از شایع‌ترین کسب و کارها در جهان است. این نوع از کسب و کار نسبت به کسب و کارهای غیر خانوادگی مزایا و معایبی دارد. از جمله مزایای آن می‌توان به دیوانسالاری کمتر، اعتماد بیشتر اعضا به یکدیگر و داشتن اهداف و آرمان‌های مشترک کارکنان اشاره کرد. مدیران و رهبران کسب و کارهای خانوادگی نسبت به همتایانشان در کسب و کارهای غیرخانوادگی از افق‌های زمانی طولانی‌تر و چشم‌انداز روشن‌تری درباره آینده کسب و کار برخوردارند. بسیاری از کارآفرینان و کنشگران اقتصادی از دل همین کسب و کارها متولد شده‌اند. کسب و کار خانوادگی از جنبه‌های زیادی با سایر کسب و کارها تفاوت دارد که مهم‌ترینش، در هم تنیدن مسأله مدیریت، مالکیت و خانواده است. طبق آمار و بررسی‌های انجام شده، حدود ۳۰ درصد از کسب و کارهای خانوادگی به نسل دوم، ۱۵ درصد به نسل سوم و فقط حدود ۳ درصد به نسل‌های بعدتر منتقل می‌شوند. موفقیت یک کسب و کار خانوادگی، به طور مستقیم با تداوم و پیوستگی آن بستگی دارد.

ناپایداری و کوتاه مدت بودن اکثر کسب و کارهای خانوادگی از جمله مسائلی است که باید به آن پرداخته شود. چه بسیار کسب و کارهایی که در ایران به همان ۳۰ درصدی که در بالا ذکر شد نپیوستند و آمال و اهدافشان، شکل عملی و طولانی مدت به خود نگرفت. دیرپایی و تداوم کسب و کار خانوادگی در هر جامعه‌ای نشان دهنده ساختمند و هدف دار بودن اقتصاد آن کشور است. کسب و کارهای زیادی در ایران تحت عنوان خانوادگی کار خود را شروع کردند و تا مدتی نیز توانستند در فضای اقتصادی دوام بیاورند اما با بروز مشکلاتی چون موانع سیاسی، سوء مدیریت، اختلافات خانوادگی و سرایت آن به محیط کسب و کار، طومارشان در هم پیچیده شد و نتوانستند به نسل بعدی برسند. از این رو پژوهش در باب تداوم کسب و کار خانوادگی، امری ضروری است که در این رساله، این مهم را مسأله خود قرار داده و سعی در واکاوی آن داریم.

تداوم کسب و کار خانوادگی نشان دهنده پویایی آن و نقش زیادش در رشد و توسعه اقتصادی است. مسأله توسعه اقتصادی از جمله مسائلی است که ذهن پژوهشگران زیادی را در رشته‌های مختلف علوم انسانی به خود مشغول کرده است و هر کدام از آن‌ها، راهکارهایی برای توسعه اقتصادی دارند. از جمله می‌توان به راهبردهای اقتصاد آزاد، مکتب پولی، صنعتی شدن، توسعه از بالا، توزیع مجدد، توسعه سوسیالیستی، توسعه کارآفرینانه، انقلاب سبز، اقتصاد نهادی، خوشه‌سازی صنعتی، آزادسازی سیاسی و مشارکت مردمی اشاره کرد. شاید در هیچ کدام از راهبردهایی که نام برده شد نتوان در زمینه توسعه پایدار اقتصادی به قطعیت رسید اما بر سر موضوع اشتغال و تاثیر آن در رشد و توسعه اقتصادی هر جامعه‌ای، اتفاق نظر وجود دارد. هر کسب و کاری که به راه بیفتد، عده‌ای جذب آن می‌شوند و آمار بیکاری فروکش می‌کند.

بیکاری جدای از اثرات مخرب اقتصادی که به دنبال دارد، زمینه‌ساز نابهنجاری‌ها و مشکلات اجتماعی زیادی نیز می‌گردد. شاید اقتصاد مهم‌ترین عامل در شکل‌گیری جامعه نباشد اما یکی از تاثیرگذارترین مؤلفه‌های آن است. کارآفرین و کنشگر اقتصادی که فارغ از زد و بندهای سیاسی و روابط پشت پرده، ریسک می‌کند و سرمایه و فکر خود را صرف راه‌اندازی کسب و کاری می‌کند، باید بعد از کسب سود و تحصیل ثروت به سمت اهداف دیگری چون ایجاد اشتغال بیشتر و مسئولیت‌های اجتماعی گسترده‌تری سوق داده می‌شود.

از آنجا که کسب و کار خانوادگی حول مفهوم خانواده می‌گردد، باید اشاره‌ای به این مهم داشته باشیم. یکی از مهم‌ترین علل دیرپایی کسب و کارهایی از این قسم، بی‌شک ریشه در قدمت و تداوم ساخت و بافت خانواده دارد. با سرمایه‌داری شدن اقتصاد و توسعه صنعتی و تقسیم کار پیشرفته، در ساخت‌های خویشاوندی و خانوادگی نیز تغییرات و گسست‌های مهمی ایجاد شد. به دنبال جریان سرمایه‌داری، بین خانواده و کار، شکاف بزرگی ایجاد گردید. البته شایان ذکر است که این تغییرات در کسب و کار در کشوری مثل آمریکا بسیار بیشتر به چشم آمد. ایران در مقیاس کلان و یزد در مقیاس خرد، با توجه به سنتی‌تر بودنشان، دیرتر تحت تاثیر این جریان - نوسازی و تغییرات متأثر از آن در زمینه انفکاک مدیریت و مالکیت - قرار گرفتند. هر چه گروهی استوارتر و ناحیه‌ی سکونت آن با قدمت تر باشد، میزان تحرک اجتماعی و جغرافیایی آن پایین تر و درجه‌ی کثرت بستگی‌های اجتماعی آن بیشتر است.<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> - مارتین سگال، جامعه‌شناسی تاریخی خانواده، ترجمه حمید الیاسی، تهران: مرکز، ۸۸ چاپ پنجم، ص ۱۱۶.



جدای از موج صنعتی شدن و جهانی شدن، عوامل دیگری چون گسترده‌تر شدن خانواده، مهاجرت اعضای آن به شهرهای دیگر و تشکیل گروه‌های جدید خانوادگی، مرگ، طلاق و بیوگی و عواملی از این قبیل باعث گردیدند تا دیگر چندان شاهد خانواده‌های گسترده نباشیم و شکل خانواده به هسته‌ای تغییر یابد و گسست تازه‌ای در حیات خانوادگی رقم بخورد. جریان فمینیسم و کار کردن بیرون از منزل زنان باعث گردید تا در نظم جهان پدرسالار خلل ایجاد شود و مردان دیگر صرفاً نان آور خانه نباشند. همه‌ی مواردی که ذکر شد در رابطه‌ای دیالکتیکی باعث گردیدند تا خانواده و گروه خویشاوندی، ساختار قبلی و کارکرد سابق خود را نداشته باشد و به عبارتی لاغرتر شود.<sup>۱</sup> هر گسستی در خانواده بزرگ، باعث تجزیه شدن اعضای آن و به تعبیر جمشید بهنام، انفرادی شدن درآمد گردید.<sup>۲</sup> در نتیجه زمانی که خانواده تغییر شکل یابد، به تناسب آن، کسب و کار مرتبط با آن نیز تغییر اساسی خواهد کرد. همانگونه که مانوئل کاستلز بیان می‌کند، اگر خانواده پدرسالار متزلزل شود، کل نظام پدرسالاری ما به تدریج اما به یقین دگرگون خواهد شد.<sup>۳</sup>

خانواده خجسته از قدیمی‌ترین خانواده‌های یزد است که در حوزه نساجی و بالاخص ترمه، بیش از ۱۰۰ سال سابقه فعالیت دارند. خانواده خجسته با تداوم و پیوستگی توانسته در فضای کسب و کار و محیط اقتصادی یزد، بیش از یک قرن دوام آورد و تا امروز که نوبت به نسل چهارمشان رسیده، همچنان به راه خود ادامه دهد و به توسعه اقتصادی شهر یزد کمک کند. حسین عباس، اولین فرد خانواده بود که به طور جدی وارد کسب و کار شد و با تاسیس حجره‌ای در بازار قدیم یزد در محله محمدعلیخان و سپس افتتاح کارگاه بافندگی شخصی در محله وقت الساعت، فعالیت خود را گسترش داد. خلیل خجسته فرزند او، راهش را ادامه داد و پیشرفتش به مراتب بیشتر از پدرش بود. به طوریکه صنعت ترمه‌بافی را برای اولین بار در سال ۱۳۴۶ ش. از حالت دستی به حالت ماشینی تغییر داد. خلیل خجسته در کنار فعالیت‌های تجاری و تولیدی خود، فعالیت‌های دیگری چون حفر قنات و ساخت و ساز نیز انجام داد. او در زمان فعالیتش، همه فرزندان که علاقه به کار و فعالیت تجاری داشتند را در کسب و کار وارد کرد و کارگاه و مغازه مستقلی نیز به آنها داد. بیشترین تاکید و سفارش او به خانواده‌اش، داشتن اخلاق کسب و کار، پشتکار و فعالیت بود. هر چند خود او با معیارهای امروزی، فرد درس خوانده‌ای نبود اما فرزندان خود را به تحصیل و ادامه آن سوق داد. این پیگیری حتی درباره فرزندان دختر نیز، که در آن زمان، آزادی‌های بسیار محدودتری داشتند نیز چشمگیر بود.

<sup>۱</sup> - نگارنده واژه لاغر شدن را از ادبیات نوشتاری محمدرضا نیکفر وام گرفته است.

<sup>۲</sup> - جمشید بهنام، ساخت‌های خانواده و خویشاوندی، تهران: خوارزمی، ۵۲، چاپ دوم، ص ۸۶.

<sup>۳</sup> - مانوئل کاستلز، عصر اطلاعات، ترجمه حسن چاووشیان، تهران: طرح نو، ۸۹، چاپ ششم، ج دوم، ص ۱۷۶.

محمدرضا خجسته فرزند خلیل، کسب و کار را ادامه داد و چراغ پیشرفت را در این خانواده روشن نگه داشت. او جدای از فعالیت‌هایش در زمینه نساجی و ترمه بافی، در تاسیس و راه اندازی چندین واحد تولیدی و احیای چند کارخانه نساجی نیز در یزد نقش داشت. محمد رضا خجسته در کنار کارآفرینی، تاثیر زیادی در پیوند صنعت و دانشگاه دارد و برای تبدیل یزد به خوشه صنعتی در زمینه نساجی زحمات زیادی کشید. محمد صادق خجسته، دیگر فرزند خلیل نیز در کسب و کار مشغول می‌باشد و مغازه مستقل خود را دارد و گستردگی کار و فعالیت اقتصادی و تولیدی او به مراتب نسبت به برادرش، محمدرضا بیشتر می‌باشد. به طوری که می‌توان محمدرضا را کارآفرین دانشگاهی و علمی و محمدصادق را کارآفرین تولیدی و اقتصادی نامید. خانواده خجسته جدای از فعالیت های اقتصادی و تولیدی، در زمینه های اجتماعی، سیاسی و امور عام‌المنفعه نیز در شهر یزد اهمیت زیادی دارند. این کسب و کار خانوادگی با پشت سر گذاشتن مشکلات و فراز و نشیب‌های بسیار، توانسته میراث خجسته را تا به امروز که به نسل چهارم رسیده، حفظ کند. مهدیه خجسته، دختر محمدرضا، همچون پدرش، ارتباط حوزه دانشگاه و صنعت را حفظ کرده و با تحصیل در رشته‌ای مرتبط با کسب و کار خانوادگی، امروز شرکت خود را با نام بافت گستر اداره می‌کند. از جمله موسسات تولیدی و کارخانجات و شرکت‌هایی که خاندان خجسته در تاسیس، احیاء و تداوم آن نقش داشته‌اند می‌توان به کارخانه شاد نخ، بافندگی خلیل خجسته، بافندگی محمدصادق خجسته، شرکت بافت گستر، کارخانه درخشان، پارک علم و فناوری یزد، شیوا نساج، گروه مهران و گروه طراحی پارچه دانشگاه آزاد اسلامی یزد اشاره کرد.

این خانواده تا نسل سوم چندان تمایلی به حضور در عرصه اقتصادی کلان کشور نداشت و تمرکز خود را بر توسعه منطقه‌ای قرار می‌داد. هر چند محمدرضا خجسته فعالیت‌های گسترده‌ای حتی در سطح جهانی نیز انجام داد و در زمینه طراحی و مسائل نرم‌افزاری با شرکت های خارجی مراداتی داشت و از اروپا، ماشین آلات نساجی وارد کرد اما نتوانست به آن، شکل قاعده‌مندی بخشد. با این همه تاثیر این خانواده در رشد صنعت توریسم یزد در کنار سایر بافندگان و صاحبان صنایع نساجی بومی، قابل کتمان نیست. هر چند این واحد تولیدی در حال حاضر در سراسر ایران ۱۱ نمایندگی فعال و در کشور ایتالیا عامل فروش دارد ولی مهدیه خجسته به عنوان نسل چهارم خانواده، ایده‌های جدیدی چون جهانی کردن تجارت خانوادگی و تبدیل آن به برندی گسترده‌تر را در سر دارد. اعضای خانواده به جز محمدرضا، هیچ کدام به معنای واقعی سیاسی نبوده و نیستند و مشارکت عملی و کنشگرانه در سیاست ندارند.

در این رساله قصد داریم تا با بررسی این خانواده از نظر کسب و کار و با محور قرار دادن خلیل و محمدرضا خجسته، به عنوان کارآفرینان و صاحبان کسب و کاری که دغدغه‌ای بیشتر از کسب سود و درآمد دارند، علل و دلایل ماندگاری و تداومشان را به رغم گسست‌های مهمی که در حیات خانوادگی در ایران و نیز دگرگونی‌ها و گسست‌هایی که در عرصه‌ی اقتصاد ایران به طور عام و اقتصاد یزد به طور خاص رخ داده است، نشان دهیم و عاملیت و اثرگذاریشان را بر محیط پیرامونشان با توجه به تلاش و استعداد شخصی و سرمایه موروثی و ارتباطشان با کار و سازندگی را تحلیل کنیم. بی شک کسب و کار خانوادگی خجسته با توجه به قدمت و دوام طولانی مدتش، می‌تواند نمونه‌ی مطالعاتی خوبی برای نشان دادن علل پیوستگی یک کسب و کار باشد و به تحلیل و ارزیابی فرایند کسب و کار خانوادگی در ایران مدد رساند.

## **۲- سوالات پژوهش (اصلی و فرعی):**

### **۲-۱- سوال اصلی:**

چرا کسب و کار خانوادگی خجسته با وجود همه گسست‌ها و تغییراتی که هم در حیات خانوادگی ایران معاصر و هم در اقتصاد ایران رخ داده، توانسته به حیات خود ادامه دهد؟

### **۲-۲- سوالات فرعی:**

۱- زمینه تاریخی و شرایط اجتماعی و اقتصادی و موقعیت جغرافیایی شکل‌گیری کسب و کار خانوادگی خجسته چه بود؟

۲- ساز و کار کسب و کار خانوادگی چگونه است و خاندان خجسته چگونه از این ساز و کارها بهره برد؟

۳- فرآیند مدیریت و مالکیت در فعالیت اقتصادی خاندان خجسته چگونه بوده است؟

۴- نقش سرمایه موروثی در رشد و شکوفایی و تداوم این کسب و کار خانوادگی چگونه بوده است؟

۵- فعالیت‌های تولیدی، تجاری، اجتماعی، سیاسی و عام‌المنفعه خاندان خجسته شامل چه اموری می‌شود؟

۶- نوآوری ها و ابداعات خاندان خجسته در حوزه‌ی نساجی بالاخص ترمه‌بافی چیست؟

### ۳- فرضیات پژوهش:

#### ۳-۱- فرضیه اصلی:

کسب و کار خانوادگی مقوله‌ای است که با سه کلیدواژه مالکیت، مدیریت و خانواده در هم تنیده شده است. خانواده خجسته توانسته با تعادل برقرار کردن بین این فاکتورها و داشتن چشم‌انداز و برنامه‌ای مشخص برای آینده کسب و کار، بیش از یک قرن در فضای کسب و کار ایران دوام بیاورد و بر همه گسست‌های موجود در نظام خانواده و اقتصاد ایران غلبه کند. اعضای این خانواده درگیر اختلافات مالی بر سر اموری چون ارث و مدیریت تولید نشدند و فرزندان از آغاز شکل‌گیری شخصیت‌کاریشان، کارگاه و حوزه تولیدی مخصوص خود را داشتند. در نتیجه کسب و کار خانوادگی، صرفاً حول محور یک فرد نمی‌چرخید و همواره با نوآوری‌های خود به فعالیت‌های اقتصادی خود پرو بال می‌دادند.

#### ۳-۲- فرضیه رقیب:

سرمایه موروثی، پررنگ‌ترین عامل در تداوم و دیرپایی این کسب و کار خانوادگی بود. نسل‌های بعدی خانواده با توجه به سرمایه انباشته شده که از طریق پدران‌شان به دستشان رسیده بود، از پشتوانه بسیار مطمئنی برای ادامه کسب و کار برخوردار بودند و برای ادامه و ارتقای کسب و کار چندان به زحمت نیفتادند. همانگونه که توماس پیکتی بیان داشته، هنگامی که یک ثروت مطرح شد و جا افتاد، سرمایه به تبعیت از دینامیسم ویژه خود حرکت و رشد می‌کند و می‌تواند فقط به دلیل حجم بالای خود، طی دهه‌های متمادی با سرعتی زیاد به رشد خود ادامه دهد. رسیدن به ثروت فقط در گروهی شایستگی نیست، دلیل این امر به ویژه این واقعیت ساده است که ثروت‌های موروثی فقط به دلیل حجم اولیه خود غالباً بازده‌های بسیار هنگفت دارند.

۴- **تعریف مفاهیم:** ( از هر مفهومی می‌توان دو نوع تعریف ارائه داد؛ نظری و عملیاتی. در این بخش، تعریف نظری و اسمی را مد نظر قرار داده‌ایم و بر اساس تعاریف شناخته شده و استاندارد اخذ شده از منابع موجود، تحقیق را پیش برده‌ایم)

**۴-۱- کسب و کار خانوادگی:** به آن نوع فعالیت‌های اقتصادی اطلاق می‌شود که مالکیت و مدیریت

آن‌ها در دست دو یا چندین نفر از اعضای یک خانواده است و نوعی ارتباط و تاثیر متقابل و دوطرفه میان سیاست‌های شرکت و علائق و اهداف خانواده وجود دارد.<sup>۱</sup>

**۴-۲- اخلاق کسب و کار:** استفاده از استانداردهای رفتار اخلاقی در موقعیت‌های کسب و کار را اخلاق کسب و کار گویند.<sup>۲</sup>

**۴-۳- نام تجاری (برند):** هر نامی که مستقیماً به دلیل فروش کالاها یا خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد و علاوه بر یک نام، همیشه جلوه‌ای تصویری نیز از خود ارائه می‌دهد.<sup>۳</sup>

**۴-۴- کارآفرین:** فردی که سرمایه مورد نظر - سرمایه و ثروت - برای کار را فراهم می‌کند و آن را در معرض ریسک قرار می‌دهد و مسئولیت مخاطرات کسب و کار را تقبل می‌کند. کارآفرین علاوه بر ایجاد اشتغال و تولید ثروت، از نظر اجتماعی نیز تاثیرگذار است. کارآفرین با نوآوری و ابداع نیز سر و کار دارد.<sup>۴</sup>

**۴-۵- مدیر کسب و کار:** مسئولیت اداره و نظارت کسب و کار را بر عهده دارد و بیش از کارآفرین به رشد و نمو سازمان خود در رساندن آن به حداکثر ظرفیت‌هایش کمک می‌کند.<sup>۵</sup>

---

<sup>۱</sup> - احمدپور داریان، محمود و مهدی سمیع‌زاده (۱۳۹۵)، کسب و کار خانوادگی، تهران: پویندگان پارس، ص ۳۳.

<sup>۲</sup> - گیلیر، اندور (۱۳۹۳)، اخلاق کسب و کار، عادل آذر و محمدحسن خاکباززاده، تهران: امام صادق، ص ۵۶.

<sup>۳</sup> - مور، دیوید و جان میلر (۱۳۸۵)، کسب و کار نام‌های تجاری، عطیه بطحایی و پرویز درگی، تهران: رسا، ص ۱۳.

<sup>۴</sup> - احمدپور داریانی، همان، ص ۱۸.

<sup>۵</sup> - مایو، آنتونی (۱۳۹۱)، عصرآفرینان، امیر توفیقی، تهران: رسا، ص ۴۸.

**۴-۶- رهبر کسب و کار:** وظیفه هدایت کسب و کار را به عهده دارد و با اعمال قهرمانانه، جان تازه‌ای

به کسب و کار می‌دهد و ظرفیت‌ها و استعدادهای نهفته را کشف می‌کند.<sup>۱</sup>

**۴-۷- کسب و کارهای کوچک و متوسط:** کسب و کارهایی هستند که وسعت صنایع سنگین را ندارند

و با این ویژگی‌ها شناخته می‌شوند: کار محور بودن، انعطاف پذیری نسبت به تغییرات بازار و فناوری‌ها، داشتن قابلیت در بهره برداری از منابع و مهارت‌های محلی در پاسخ به بازار محلی و نیازهای پایه‌ای قشر فقیر.<sup>۲</sup>

**۴-۸- خوشه صنعتی:** تمرکز مکانی فعالیت‌های اقتصادی در زمینه‌ای خاص. مجموعه‌ای نسبتاً بزرگ

از شرکت‌ها که در محدوده مکانی خاص قرار دارند، پیشینه مشخصی دارند و در آن خوشه، تجارت بین شرکتی و تخصصی شرکت‌ها چشمگیر است.<sup>۳</sup>

**۴-۹- ساختار اقتصادی:** ساختار اقتصادی هر جامعه‌ای حاصل جمع تمامی مناسبات تولیدی آن جامعه

است. مناسبات تولیدی نیز از قدرت موثر بر اشخاص و نیروهای مولد و نه مناسبات حقوقی مالکیت ناشی می‌شود. در اینجا مالکیت به معنای قانونی آن مورد نظر نیست بلکه معنای کنترل موثر مورد نظر است. فقط مناسبات تولیدی و نه نیروهای مولد، ساختار اقتصادی را می‌سازد. نیروهای تولید نیز شامل وسایل تولید، و نیروی کار ( توانایی های تولیدی عاملان تولید، نیرو، مهارت، دانش و نیروی ابتکار) می‌شود.<sup>۴</sup>

**۴-۱۰- واحد تولیدی:** هر واحد اقتصادی که عملکردی مطابق تولید سرمایه‌دارانه داشته باشد و عملاً

ابزار تولیدش را خود در اختیار داشته باشد و با توجه به شرایط داخلی بنگاه و ساختار اقتصادی برآمده از آن، نحوه به کار بردن این ابزار را تعیین می‌کند. هر واحد تولیدی به شکل مستقیم و غیرمستقیم در روند تحول اجتماعی تولید نقش دارد و می‌تواند جدای از مقوله تولید کالا، در پروسه گردش و توزیع آن نیز مشارکت کند.<sup>۵</sup>

<sup>۱</sup> - همانجا.

<sup>۲</sup> - جی اکس، زولتان (۱۳۸۳)، نقش صنایع کوچک در اقتصاد مدرن، جهانگیر مجیدی، تهران: رسا، ص ۱۲.

<sup>۳</sup> - اشمیت، هوبرت (۱۳۸۱)، خوشه‌های صنعتی؛ رویکردی نوین در توسعه صنعتی، عباس زندباف و عباس مخبر، تهران: طرح نو، ص ۸۱.

<sup>۴</sup> - کوهن، جرالده (۱۳۸۷)، نظریه تاریخ مارکس، محمود راسخ افشار، تهران: اختران، ص ۴۲.

<sup>۵</sup> - بتلهایم، شارل، محاسبه اقتصادی و اشکال مالکیت، بی نا، تهران: پیام، مقدمه.