

تألیف بر سیر ایجاد و تجارب طرح‌های برجسته می‌استان یزد

# جلد ۲: بنگاه شیرینی‌سازی حاج حلیفه

علی‌رهبان و شرکاء

مؤلفین: شرکت سامان آوران توسعه

(کوشش‌روشنی، عباس زارع بنادکویی، عزیزه امرالمی)

کارفرما: استانداری یزد

ناظر: مددی و همکارانش

سال تهیه: ۱۳۹۳

سید المرسلین  
صلوات اللہ علیہم  
وآلہم



تألیف بر سیر ایجاد و تجارب طرح‌های برجسته می‌استان یزد

# جلد ۲: بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه

## علی ربیرو شرکاء

مؤلفین: شرکت سامان آوران توسعه

(کوشش‌روشنی، عباس زارع بناد کوکی، عزیزه امرالمی)

کارفرما: استانداری یزد

ناظر: مهدی دهبقان‌نژادی

سال تهیه: ۱۳۹۳



## تقدیر و تشکر از:

استاد فرزانه

جناب آقای محمد صالح اولیاء

که بدون همراهی و راهنمایی های ایشان انجام این طرح امکان پذیر نبود.

مدیران محترم استانداری یزد

جناب آقای محمد رضا بابایی، معاونت محترم وقت برنامه ریزی و اشتغال

جناب آقای محمد رضا نبی، سرپرست محترم معاونت محترم برنامه ریزی و

اشتغال

جناب آقای سید مجتبی حسینی پور، مدیر کل محترم دفتر آموزش و

پژوهش

که با هوشمندی، حُسن نظر و حمایت های مادی و معنوی، زمینه های شکل

گیری و پیشبرد این طرح را فراهم نمودند.

ناظر محترم طرح

جناب آقای مهدی دهقان منشادی

که صبر، اعتماد و راهنمایی های ارزشمند ایشان راهگشای بسیاری از

دشواری ها و مشکلات طرح بوده است.

## اعضای محترم شورای راهبری طرح

آقایان محمد صالح اولیاء، ابوالقاسم شعشعی، سید محمد المدرسی، سید مجتبی حسینی پور، داریوش پورسراجیان، میثم کوچک زاده، محمد جواد اولیاء، محمد حسن خورشید نام  
که حضور ارزشمند ایشان راهنما و قوت قلبی برای انتخاب مسیر درست انجام طرح بوده است.

و بزرگوارانی که با همدلی و همراهی بی چشمداشت خود در مسیر ایجاد این محتوا همکاری نموده‌اند:

- حاج محمد علی اولیاء (از خیرین و بازاریان با سابقه‌ی استان یزد)
- کاظم فردوسیان (رئیس هیئت مدیره و فرزند یکی از شرکای اصلی بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء)
- ولی رهبر (عضو هیئت مدیره‌ی بنگاه شیرینی سازی و نوه‌ی علی رهبر بنیانگذار بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء)
- جواد شیرینی ساز (عضو هیئت مدیره و فرزند یکی از شرکای اصلی بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء)
- عباس ژاله (یکی از خلیفه‌های قدیمی با سابقه‌ی نزدیک به شصت سال فعالیت در بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء)

- ابوالقاسم داور (مدیر عامل فعلی بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء)

- محمد حسین متوسلیان (یکی از فعالان و بزرگان صنعت شیرینی سازی یزد)

- علی منتظری (یکی از فعالان و بزرگان صنعت شیرینی سازی یزد)

- محمد رضا انتظاری (از فعالان فرهنگی و اجتماعی استان و مطلع از سرگذشت بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء)

- علی بزرگ (از فعالان فرهنگی و اجتماعی و مطلع از سرگذشت بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء)

- حسین حریر فروش (از اقوام و مطلع از سرگذشت بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء)

تقدیم به

تلاشگران عرصه‌ی پیشرفت و آبادانی این سرزمین

و

تمامی پویندگان راه علم و معرفت

## فهرست مطالب

پیشگفتار..... ۱۶

مقدمه..... ۲۲

بخش اول: سیر ایجاد و تجارب

۱- مقدمه..... ۲۹

۲- مروری بر تاریخچه‌ی بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء..... ۳۳

۳- تأسیس بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء..... ۳۵

۴- کسب عنوان خلیفه توسط علی رهبر..... ۴۵

۵- رونق فعالیت و تغییر مکان بنگاه از بازار قدیمی به میدان امیرچخماق..... ۴۸

۶- افتتاح اولین شعبه..... ۵۸

۷- ثبت شرکت..... ۶۱

۸- افتتاح شعبه‌ی شماره‌ی دو..... ۶۳

۹- سایر نکات..... ۶۵

بخش دوم: تحلیل سیر ایجاد و تجارب

۱- مقدمه..... ۷۳

۲- بررسی ساختار مدیریت و مؤلفه‌های آن..... ۷۴

۳- تبیین رویدادهای کلیدی: به کارگیری کاربرگ‌های مدل SRRE..... ۷۷

رویداد ۱: شکل‌گیری اولیه‌ی بنگاه..... ۷۹

رویداد ۲: تغییر مکان اولیه از بازار حاجی قنبر به میدان امیر چخماق..... ۸۰

رویداد ۳: افتتاح شعبه‌ی بلوار جمهوری..... ۸۱

رویداد ۴: ثبت شرکت..... ۸۲

رویداد ۵: افتتاح شعبه‌ی صفائیه..... ۸۳

- ۴- نگاشت شناختی..... ۸۴
- ۴-۱- واقعه نگاری: طراحی نمودار شناختی..... ۸۴
- ۴-۲- تحلیل وقایع: تبیین و تفسیر نمودار شناختی..... ۸۵
- ۵- شناسایی و دسته بندی عوامل موفقیت..... ۱۰۳
- ۶- جمع بندی و ارائه ی یک تحلیل عمیق تر..... ۱۰۶
- ۷- منابع..... ۱۱۳

## فهرست تصاویر

- تصویر شماره ۱- تصویری از خوانچه‌ی عروس تهیه شده در بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء. در این تصویر مرحوم حسن فردوسیان (یکی از شرکای اصلی بنگاه (سمت راست)) و مرحوم محمد رضا رهبر (فرزند علی رهبر) دیده می‌شود. .... ۳۲
- تصویر شماره ۲- تصویری از از میدان و تکیه‌ی امیر چخماق در سال ۱۲۸۹ ه.ش. .... ۳۷
- تصویر شماره ۳- ورودی بازار حاجی قنبر در سال ۱۳۵۶ ه.ش. .... ۳۸
- تصویر شماره ۴- تصویری از شرکای اصلی "بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء" ..... ۴۲
- تصویر شماره ۵- پشمک کِشی (یکی از مراحل تولید پشمک) جلوی در کارگاه و مغازه‌ی قدیمی حاجی خلیفه رهبر در بازار حاجی قنبر در سال ۱۳۲۵ ه.ش. .... ۴۴
- تصویر شماره ۶- نمای قدیمی و اولیه‌ی کارگاه و مغازه‌ی جدید حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء در میدان امیر چخماق یزد در سال ۱۳۳۰ ه.ش. .... ۵۲
- تصویر شماره ۷- تصویری قدیمی از شیرینی سازان و کارکنان در کارگاه حاج خلیفه علی رهبر در مغازه‌ی واقع در میدان امیر چخماق یزد در سال ۱۳۳۳ ه.ش. .... ۵۴

- تصویر شماره ۸- تصویری از فعالیت یکی از خلیفه‌های قدیمی شیرینی‌سازی حاج خلیفه در حال تهیه و تولید شیرینی قطاب به صورت دستی در مغازه‌ی واقع در میدان امیرچخماق یزد- سال ۱۳۹۳ ه. ش ..... ۵۵
- تصویر شماره ۹- عکس خانوادگی رهبر در سال ۱۳۱۵ ه.ش با حضور حاج خلیفه علی رهبر و پسرش محمد رضا..... ۵۷
- تصویر شماره ۱۰- نشان تجاری بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء..... ۶۶
- تصویر شماره ۱۱- محصولات اصلی بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء..... ۶۸

## فهرست جداول

- جدول ۱- کاربرد رویداد "شکل گیری اولیه بنگاه" ..... ۷۹
- جدول ۲- کاربرد رویداد "تغییر مکان اولیه از بازار حاجی قنبر به میدان امیر  
چخماق" ..... ۸۰
- جدول ۳- کاربرد رویداد "ایجاد شعبه‌ی بلوار جمهوری" ..... ۸۱
- جدول ۴- کاربرد رویداد "ثبت شرکت" ..... ۸۲
- جدول ۵- کاربرد رویداد "ایجاد شعبه‌ی صفائیه" ..... ۸۳
- جدول ۶- مهمترین عوامل داخلی موفقیت بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی  
رهبر و شرکاء ..... ۱۰۵
- جدول ۷- مهمترین عوامل خارجی موفقیت بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی  
رهبر و شرکاء ..... ۱۰۶

## فهرست نمودارها

- نمودار ۱- نمودار شناختی بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء.. ۸۵
- نمودار ۲- تبیین شرایط، پاسخ و نتایج رویداد " شکل گیری اولیهی بنگاه "..... ۸۶
- نمودار ۳- تبیین شرایط، پاسخ و نتایج رویداد " جابجایی مکان بنگاه به نبش میدان  
امیرچخماق "..... ۸۹
- نمودار ۴- تبیین شرایط، پاسخ و نتایج رویداد " تأسیس شعبه‌ی بلوار جمهوری "..... ۹۳
- نمودار ۵- تبیین شرایط، پاسخ و نتایج رویداد " ثبت شرکت "..... ۹۸
- نمودار ۶- تبیین شرایط، پاسخ و نتایج رویداد " تأسیس فروشگاه شماره‌ی سه  
(شعبه‌ی صفائیه) "..... ۱۰۱

## پیشگفتار

پیامبر اکرم (ص): دانش را با نوشتن در بند (ماندگار) کنید<sup>۱</sup>.

استان یزد همواره مهد پرورش افراد و بزرگانی بوده است که با همت والای خود، در جهت اعتلای نام دیارشان کوشیده و طرح‌های بزرگ و ارزشمندی - در زمینه‌های مختلف صنعت، کشاورزی و خدمات - را به این دیار هدیه نموده‌اند.

بدون شک، توجه به تجربیات و دانش این افراد و مجموعه‌های به یادگار مانده از آنان، بزرگترین و بهترین شیوه‌ی ارج نهادن به آنان و نیز بهترین راهنما برای جوانان و ادامه دهندگان مسیر رشد و تعالی خواهد بود.

در یک بررسی اجمالی می‌توان دریافت شرکت‌ها، نهادها، انجمن‌ها و سازمان‌های بسیاری در زمان‌های مختلف در حوزه‌های گوناگون اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و با ایده‌ها و آرمان‌های بزرگ به فعالیت پرداخته و در مسیر فعالیت حرفه‌ای پای گذارده‌اند؛ اما در این گذرِ پریچ و خم، سرانجام‌های متفاوتی را به خود دیده‌اند. گروهی که البته تعدادشان هم بسیار زیاد است، شکست خورده و محو شده‌اند؛ گروهی دیگر مانده‌اند و

<sup>۱</sup> میزان الحکمه جلد یازده

ادامه داده‌اند، اما کاملاً معمولی و در سطح متوسط. اما گروهی نیز هستند که هرچند تعدادشان بسیار کمتر از دو گروه قبلی است، اما آنچنان موفق عمل نموده‌اند که درخشندگی و بزرگی خود را در سطح ملی و بین‌المللی نمایان ساخته و می‌سازند. البته می‌توان گفت این روند در جوامع و زمان‌های مختلف تکرار می‌شود و آنچه مهم است، تلاش در جهت فراهم کردن زمینه‌ی ایجاد "موفق‌ها" و کاهش "شکست‌خورده‌ها" است.

یکی از راهکارهای مناسب در راستای رسیدن به این مهم، فرهنگ سازی در سطح جامعه از طریق انتشار و در اختیار قرار دادن تجربیات طرح‌های موفق و برجسته‌ی استان می‌باشد. چالش اصلی این راهکار اینجاست که، هرچند مجموعه‌های موفق و برجسته‌ی بسیاری در استان وجود دارند و به فعالیت خود ادامه می‌دهند، اما مدیران و کارکنان فعال در این سازمان‌ها افکار، دیدگاه‌ها، تجارب، آموخته‌ها و اندوخته‌های علمی و تجربی خود را مکتوب و مستند نموده‌اند. دانش نهفته در تغییرات مدیریتی و فرایند آن به قلم مدیران و کارشناسان به رشته‌ی تحریر در نیامده است و بدین ترتیب امکان انتقال این تجارب به نسل‌های بعد وجود ندارد. این خلأ نه تنها در سطح کلان سازمان‌ها و مجموعه‌های اقتصادی و غیر اقتصادی استان که در ارتباط با فعالیت‌های داخلی یک سازمان نیز به چشم می‌خورد. در یک مجموعه‌ی برجسته، موفقیت‌های بسیاری در طول سالیان با تحمل دشواری‌ها و کاستی‌ها و صرف زمان و هزینه به دست آمده است و چه

خوب است که بتوان با بهره برداری مناسب و الگو برداری های به جا، در راستای تعمیم این تجربیات گام برداشت.

آنچه در ادامه آمده است، یک جلد از مجموعه‌ی پنج جلدی کتاب‌هایی با عنوان "تأملی بر سیر تاریخی و تجارب طرح‌های برجسته‌ی استان یزد" می‌باشد که با اهداف زیر تدوین گردیده است:

- ثبت تاریخی و تحلیلی تجارب، مراحل رشد و سایر رویدادهای اصلی در طرح‌های برجسته‌ی استان؛

- تقویت فرهنگ تلاش و پشتکار و کارآفرینی در جامعه به خصوص جوانان؛

- ایجاد محتوای آموزشی مناسب از الگوهای برجسته‌ی بومی برای استفاده‌ی دانشجویان و اساتید دانشگاه به خصوص رشته‌های مدیریت؛ و
- استخراج الگوهای بومی توسعه‌ای در استان و بسط دادن آن به سایر حوزه‌ها و طرح‌های آینده‌ی استان و کشور.

این مجموعه‌ی پنج جلدی که حاصل کار و تلاش بی وقفه‌ی تیم مدیریتی و اجرایی پروژه و همراهی و همکاری تعدادی از مدیران استانی و نیز هدایت پیشکسوتان دلسوز این دیار می‌باشد، به پنج طرح زیر پرداخته است:

جلد اول: پارک علم و فناوری یزد

جلد دوم: بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء

جلد سوم: مسجد جامع کبیر یزد

جلد چهارم: طرح انتقال آب از سرچشمه‌های زاینده رود

جلد پنجم: بیمارستان دکتر مجیبیان یزد-

این پنج طرح بر اساس نظرات گروهی از خبرگان و بر مبنای شاخص‌های توجه به سلامت جامعه و حفظ محیط زیست، ایجاد اشتغال، ایجاد درآمد عمومی، قدمت و پایداری و نهایتاً نام‌آوری برای استان، از میان لیست بلندی از طرح‌های برجسته‌ی استان انتخاب و با استفاده از روش مصاحبه و نیز بررسی مستندات موجود و بر مبنای رویدادهای کلیدی در سیر تاریخی شکل‌گیری آن طرح، بررسی و تحلیل گردیده‌اند. محتوای ایجاد شده در دو بخش سیر تاریخی و تجارب و نیز تحلیلی بر آن، ارائه گردیده است. این مجموعه که با این سبک و سیاق، در استان تقریباً بی مانند می باشد؛ وجوه تمایزی نسبت به نمونه‌های تولید شده در کشور دارد که مهمترین آن‌ها، نگاه رویداد محور در طول یک بازه‌ی زمانی تاریخی به کل مجموعه (نه صرفاً شخص کلیدی) می‌باشد.

به امید آنکه این تلاش‌ها آغازی باشد در مسیر بلند شناخت، مستند سازی و انتقال تجارب بزرگان این سرزمین به جامعه‌ی سختکوش و سربلند ایران. در پایان، علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته، این مجموعه خالی از اشکال نبوده و انتظار می‌رود این کتاب در معرض دقت و توجه خوانندگان محترم

قرار گرفته و با ارائه‌ی نظرات ارزشمند خود<sup>۲</sup>، نقشی هر چند کوچک در رسیدن به هدفی بزرگ، ایفا کرده و ما را در برداشتن قدم‌های موثرتری در آینده، یاری نمایند.

شرکت سامان‌آوران توسعه

کوثر روشنی - عباس زارع بناد کوکی

بهار سال دولت و ملت، همدلی و هم‌زبانی (۱۳۹۴)

---

<sup>۲</sup> پست الکترونیکی [samanavaranco@gmail.com](mailto:samanavaranco@gmail.com) آماده‌ی دریافت نظرات، پیشنهادات

و انتقادات خوانندگان محترم به خصوص فرهیختگان ارجمند می‌باشد.



### مقدمه

این کتاب به همراه چهار جلد دیگر، خروجی پروژه‌ی پژوهشی با عنوان "شناسایی و مستندسازی تجارب طرح‌های برجسته‌ی استان یزد" می‌باشد. بسیاری از گفتنی‌ها در قالب پیشگفتار و البته متن اصلی کتاب بیان گردیده است. آنچه که شاید برای خوانندگان ارجمند به خصوص اندیشمندان و فرهیختگان جالب توجه باشد، گام‌های اصلی طی شده در این پروژه برای ایجاد خروجی‌های اصلی (پنج جلد کتاب) است. بدین منظور سعی گردیده در ادامه با رعایت اختصار، مراحل و فعالیت‌های اصلی تشریح گردد.

این پروژه را می‌توان به دو بخش اصلی تقسیم نمود. این دو بخش به ترتیب عبارتند از:

- انتخاب طرح‌های برجسته در استان یزد

- بررسی پیرامون طرح‌های برجسته و تحلیل و تدوین اطلاعات

#### مرحله اول: انتخاب طرح‌های برجسته در استان یزد

در بخش اول این پروژه، در ابتدا لیست بلندی از طرح‌های برجسته در استان یزد تهیه گردید. سپس به منظور کوتاه نمودن لیست و انتخاب پنج طرح برجسته، با استفاده از نظرات گروهی از خبرگان شاخص‌هایی تدوین گردیده و وزن‌دهی شدند. این شاخص‌ها به همراه وزن آن در جدول زیر درج گردیده‌اند.

وزن نرمال	عنوان شاخص	ردیف
۰/۲۴	توجه به سلامت جامعه و حفظ محیط زیست	۱
۰/۲۰	ایجاد اشتغال	۲
۰/۲۱	ایجاد درآمد عمومی	۳
۰/۱۶	قدمت و پایداری	۴
۰/۱۹	نام آوری برای استان	۵

در ادامه با بهره‌گیری از نظرات همان گروه، گزینه‌های اولیه‌ی موجود در لیست بلند بر اساس شاخص‌های موزون ارزیابی گردیده و در پایان، پنج طرح به عنوان طرح‌های برجسته برای طی مسیر پروژه انتخاب گردید.

**مرحله دوم:** بررسی پیرامون طرح‌های برجسته و تدوین و تحلیل اطلاعات آن برای انجام مرحله‌ی دوم پروژه، در ابتدا تیم‌های تخصصی برای مطالعه و شناخت پیرامون هر یک از طرح‌ها تشکیل و به عنوان نخستین گام، اطلاعات اولیه‌ای از هر یک از طرح‌ها استخراج گردید. در ادامه منابع و مستندات موجود در باره‌ی هر یک از این طرح‌ها بررسی و جمع‌بندی شد. جمع‌بندی اولیه‌ی اطلاعات بدست آمده منجر به ایجاد یک اینفوگراف از رویدادهای<sup>۳</sup> برجسته‌ی هر طرح در یک خط زمانی از مرحله‌ی ایجاد

<sup>۳</sup> منظور از رویدادها، وقایع و اتفاقات مهم و برجسته در سیرتاریخی شکل‌گیری و فعالیت هر طرح می‌باشد.

تاکنون گردید<sup>۴</sup> (این اینفوگراف در انتهای مقدمه درج گردیده است). سپس بر مبنای مدل SRRE<sup>۵</sup> (به عنوان مدل پایه‌ی پروژه) کاربرگ‌هایی برای شناسایی و تبیین رویدادهای اصلی در هر طرح ایجاد و به کار گرفته شد.

لازم به ذکر است که این کاربرگ‌ها بر اساس مدل، چهار جنبه‌ی مهم پیرامون هر رویداد و تصمیم مدیریتی را بررسی می‌نماید. این چهار جنبه با مفهومی که در این پروژه به کار گرفته شدند، عبارتند از:

Situation:S: بیان موقعیت تجربه‌ی (تصمیم) مدیریتی شامل مسائل مدنظر، افراد مسئول، ذینفعان و غیره؛

R:Response: اقدام انجام شده در تجربه‌ی (تصمیم) مدیریتی شامل ورودیها (پرسنل، بودجه، تحقیقات، تجربه و غیره) و خروجیها (شامل فعالیتهای دست یافته و افراد یا بازارهای بدست آمده و غیره)

R:Result: نتایج و داده‌های کمی و کیفی که خروجیهای مهم یک تجربه (تصمیم) را نشان میدهد.

---

<sup>۴</sup> *Timeline Infographic*

<sup>۵</sup> این مدل برای تحلیل تصمیم استفاده می‌شود و از آنجایی که هر یک از رویدادهای پروژه، در پی یک تصمیم مهم اتفاق افتاده‌اند، در این پروژه برای تحلیل رویدادها از این مدل بهره برده شده است.

Evidence:E: شواهد موجود برای نتایج و اطلاعات ذکر شده در بندهای

قبلی

کاربرگ های تشکیل شده از چهار قسمت فوق، به صورت اولیه بر اساس اطلاعات بدست آمده از رویداد ها و تجربه های اصلی هر طرح تکمیل گردیده و در ادامه برنامه ریزی برای انجام مصاحبه های تخصصی صورت پذیرفت.

مصاحبه در این طرح به منظور شناخت بیشتر و بهتر از سیرتاریخی و تجارب انجام گردیده است. مصاحبه ها در هر طرح تا شفافیت دقیق و روشن شدن ابعاد هریک از رویداد ها با افراد مختلف (اعم از مدیران و یا سایر افرادی که از سرگذشت طرح ها اطلاع دقیق داشتند) ادامه یافت. از اطلاعات بدست آمده در مرحله ی مصاحبه پس از اعتبار سنجی، دو استفاده ی مجزا گردیده است. اول، تدوین سیرتاریخی و تجارب هر طرح به گونه ی داستان وار که در بخش اول این کتاب در اختیار خواننده قرار گرفته است. دوم، تحلیل سیرتاریخی و تجارب هر طرح که برای تحقق آن مراحل زیر طی شده است.

برای تحلیل سیر تاریخی و تجارب هر طرح، ابتدا کاربرگ هایی که در مراحل قبل به صورت اولیه تکمیل گردیده بود، نهایی شد. سپس هریک از

رویدادهای طرح در سه وضعیتِ موقعیت، پاسخ و نتایج و با استفاده از مفهوم "نگاشت شناختی"<sup>۶</sup> و در قالب نمودارهایی تصویری و تحلیل گردید. این تحلیل‌ها بر اساس اطلاعات و شناخت مؤلف از هر رویداد بوده و سعی گردیده تا از نظم و نظام کافی برای بهره‌گیری مخاطب برخوردار باشد. در ادامه‌ی تحلیل‌ها، برخی از مهمترین عوامل موفقیت در طرح از نظر مؤلف شناسایی و با بهره‌گیری از آن‌ها، تحلیل‌های عمیق‌تری از سیر تاریخی ایجاد و تجارب هر طرح ارائه گردیده است.

در پایان، لازم به ذکر است که حداکثر تلاش برای کسب اطلاعات جامع و تحلیل بر مبنای آن صورت پذیرفته است و سعی گردیده تا کمتر قضاوت شخصی مؤلف، در تحلیل‌ها و مطالب وارد گردد.

---

<sup>۶</sup> Cognitive Mapping



بخش اول:

سیر ایجاد و تجارب

## ۱- مقدمه

یزد نخستین شهر خشتی و دومین شهر تاریخی جهان بعد از شهر ونیز ایتالیاست. دومین شهر تاریخی جهان "برترین" جاذبه‌های گردشگری، تاریخی و میراث فرهنگی‌ای دارد که هر کدام از آنها می‌تواند به تنهایی جاذبه‌ای منحصر به فرد برای بازدید گردشگران و دوستداران میراث فرهنگی و تاریخ ایران و جهان باشد. این شهر به شهر بادگیرها معروف است؛ همچنین به دارالعباده، شهر دوچرخه‌ها، شهر شیرینی، شهر قنات و قنوت و قناعت و شهر آتش و آفتاب.

هنر شیرینی‌سازی یزد مانند دیگر هنرهای مردمانش ریشه در تاریخ و فرهنگ این دیار دارد. در تاریخ یزد هنگام برشمردن آبادسازی‌های «امیر جلال الدین چخماق» در پیرامون «میدان امیر چخماق»، در کنار ساخت مسجد، کاروانسرا، حمام، مصنعه و خانقاه، به ساخت قنادخانه هم اشاره دارند.

«احمد کاتب» در «تاریخ جدید یزد» چنین نوشته است: " ... {امیر جلال الدین} در میان کاروانسرا و خانقاه، قنادخانه راست کرده و درگاه رفیع {بر آن} {نهاده و صفه‌ها. {وی در قنادخانه} کارخانه‌ی قنادی ساخته و حوضی وسیع در میان قنادخانه راست کرده که «آب خیر آباد» در آن جاری است. در سال ثلاثین و ثمان مائه (۸۲۰ ه.ق / ۷۹۶ ه.ش) کاروانسرا و قنادخانه و خانقاه اتمام یافت."

همین متن کوتاه نشان دهنده‌ی قدمت و اهمیت و پیشرفتگی این هنر و صنعت در یزد در ۶۰۰ سال پیش است. گویی از همان ۶۰۰ سال پیش تا امروز بهترین قنادی جهان در همین میدان است و بهترین شیرینی‌های جهان در همان‌جا تولید می‌شود.<sup>۷</sup> شاید بتوان یکی از دلایل این قدمت و رونق در صنعت شیرینی سازی یزد را پیوند خوردن این صنعت با فرهنگ مردم این دیار دانست که در مراسمات شادی و عزا و با آداب و رسومات گوناگون، نسل به نسل منتقل شده و همچنان در میان برخی از مردم این شهر رواج دارد.

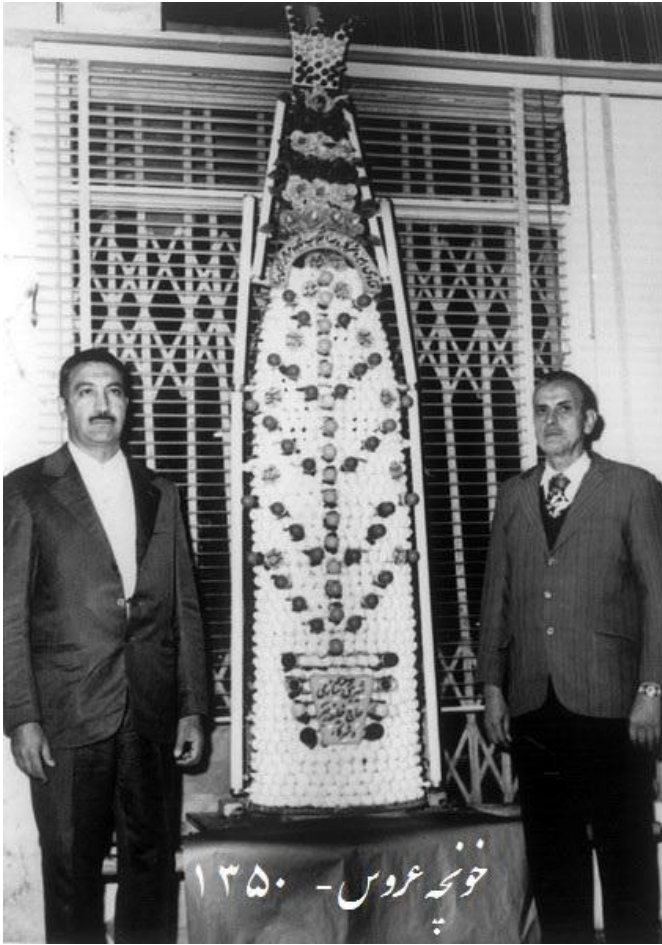
به عنوان مثال از جمله این رسوم می‌توان به این مورد اشاره نمود: از رسم‌هایی که در عروسی‌های زمان قدیم در یزد رایج بود، این بود که بر سر سفره‌ی عقد عروس و داماد خوانچه<sup>۸</sup> می‌گذاشتند. این نقل از طرف خانواده‌ی داماد برای عروس برده می‌شد و ارتفاع این خوانچه‌ها بسته به وضعیت مالی خانواده عروس و داماد کوتاه یا بلند تهیه می‌شد. بیان می‌شود که در گذشته بعضاً خوانچه‌هایی برای عروس تهیه می‌شده که ارتفاع زیادی داشته و از درب خانه‌ی عروس داخل نمی‌شده‌است و از آنجا که اعتقاد داشتند نقل عروس نباید بشکند، درگاه خانه را خراب می‌کردند تا خوانچه

<sup>۷</sup> به نقل از سایت غول آباد یزد (www.GhoolAbad.com)

<sup>۸</sup> خوانچه مانند تپه‌ای بلند از نقل‌های درشت بید مشک است که به هم پیوسته و بسیار زیباست.

عبور کند. شیرینی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء یکی از معروفترین تولید کنندگان خوانچه عروسی در یزد بوده است (تصویر شماره ۱). امروزه کمتر هنری در این دیار است که تنها به اسم یک نفر پیوند خورده باشد. اما پیوند هنر شیرینی سازی سنتی یزد با نام «حاجی خلیفه رهبر» ناگسستی است.

«حاج خلیفه علی رهبر» که «حاج خلیفه» هم خوانده می شود فردی بوده است که با نبوغ سرشار، پشتکار، درستکاری و ابتکار، این هنر را اعتلاء بخشیده و آن را تکمیل کرده است. او و شرکایش این هنر را صنعتی و به روز کردند و فرهنگ و هنر شیرینی پزی را زنده و پویا، از باستان به این زمان آوردند. حاج خلیفه، فردی است که نامش با صنعت شیرینی سازی و بزرگان این حوزه در یزد و حتی در سطح ملی گره خورده است و چنان نقش برجسته‌ای در این زمینه ایفا نموده است که دیگر نام شیرینی یزدی بدون نام حاج خلیفه علی رهبر شناخته نمی شود.



تصویر شماره‌ی ۱- تصویری از خوانچه‌ی عروس تهیه شده در بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء. در این تصویر مرحوم حسن فردوسیان (یکی از شرکای اصلی بنگاه (سمت راست)) و مرحوم محمد رضا رهبر (فرزند علی رهبر) دیده می‌شود. - منبع:

سایت رسمی بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء

([www.shiriniyazdi.com](http://www.shiriniyazdi.com))

در این نوشتار به پاس زحمات ارزشمند بزرگان صنعت شیرینی سازی در یزد به ویژه حاج خلیفه علی رهبر و شرکایش، به بیان سیر تاریخی و تجارب "بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء" پرداخته شده و رویدادهای مهم در طول سالیان فعالیت از مرحله‌ی شکل گیری تا حال (بیش از صد سال فعالیت) را مورد توجه قرار داده است.

## ۲- مروری بر تاریخچه‌ی بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و

### شرکاء

برای شناخت بیشتر بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء باید در سال‌های دور به جستجو پرداخت. در سال ۱۲۹۵ هجری شمسی یکی از متخصصان رشته‌ی شیرینی سازی اصیل یزد که در عرصه‌ی خود سرآمد استادان شیرینی ساز بود، با احداث کارگاهی کوچک در یکی از بازارهای سنتی و قدیمی یزد به نام «بازار حاجی قنبر»، مؤسسه‌ای را بنیان گذاشت که امروزه با نام «بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء» شهرت ملی دارد. این بنگاه در میان مردمان یزدی به عنوان یکی از بنگاه‌های معتبر شیرینی سازی شناخته می‌شود و محصولات آن در هر خانه و اداره، زینت بخش جشن‌ها، مهمانی‌ها و جلسات و شیرین کننده‌ی کام مردمان این سرزمین می‌باشد.

این استاد بزرگ در تمام دوران فعالیت تولیدی با استفاده از تخصص و تبحر خود و با به کار بردن مرغوب‌ترین مواد اولیه‌ی طبیعی، موفق شد با تولید انواع شیرینی‌ها با کیفیت و عطر و طعم بی نظیر، نام شیرینی‌های مؤسسه‌ی خود را در کنار نام شهر خود پرآوازه سازد. همچنین شرکای او، «مرحوم حاج مرتضی شیرینی ساز» و «مرحوم حاج حسن فردوسیان» که از همان سال‌های دور با آن مرحوم کار می‌کردند و سایر نوادگان و وارثان، راه او را به خوبی ادامه دادند.

آن‌چه امروزه این بنگاه را از سایر بنگاه‌های مشابه متمایز می‌سازد، دانستن رموز و اسرار شیرینی‌سازی سنتی یزد و استفاده از دستگاه‌های مدرن و تکنولوژی پیشرفته و رعایت کلیه‌ی اصول بهداشتی در تمام مراحل تولید و استفاده از مواد اولیه‌ی طبیعی و مرغوب می‌باشد. این دلایل، موجب گردیده که محصولات این مؤسسه از سراسر ایران، متقاضیان زیادی داشته باشد. محصولات این بنگاه آن‌چنان با کیفیت خود مشتریان را وفادار نموده است که از طریق ایرانیان خارج از کشور به بسیاری از کشورهای دنیا برده شده است.

### ۳- تأسیس بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء

علی رهبر فرزند حاج محمد در سال ۱۲۶۲<sup>۹</sup> هجری شمسی در یکی از روستاهای ییلاقی یزد به نام "ده بالا" متولد شد. وی تا سن بیست سالگی در همان روستا به شغل کشاورزی مشغول بود. او که فردی بسیار فعال و زحمتکش بود، به پیشنهاد یکی از دوستان از روستا<sup>۱۰</sup> به شهر آمد و در یک کارگاه قند و نبات ریزی مشغول به فعالیت شد. این فعالیت که پنج سال طول کشید، تجربه‌های بسیار ارزشمندی را نصیب او نمود. علی رهبر فردی متدین، هوشمند و سختکوش بود. وی با ایمان و علاقه، پشتکار و کار شبانه روزی در کارگاه قند و نبات ریزی مشغول به کار بود. او توانست نزد استادانی چون حاج عبدالحسین افلاطونیان در رشته‌ی شیرینی پزی تخصص زیادی کسب کند و با تلاش و پشتکار و هوش بالایی که داشت، به فکر تأسیس یک مغازه‌ی شیرینی سازی افتاد. وی در سال ۱۲۹۵<sup>۱۱</sup> که در

<sup>۹</sup> در دست نوشته‌های مرحوم محمدرضا رهبر فرزند علی، سال تولد پدر ۱۲۴۹ بیان شده است اما در سازمان ثبت احوال یزد سال ۱۲۶۲ ثبت گردیده است.

<sup>۱۰</sup> روستای ده بالا از توابع بخش مرکزی شهرستان تفت و در ۵۰ کیلومتری یزد قرار گرفته است. روستای ده بالا از اطراف به ارتفاعات سر به فلک کشیده شیرکوه محدود می‌شود. این روستا تحت تأثیر اقلیم معتدل کوهستانی، آب و هوای مطبوع و دلپذیری در بهار و تابستان و هوای سردی در زمستان دارد.

<sup>۱۱</sup> این عدد برابر اعلان رسمی در سایت این بنگاه می‌باشد اما در اداره‌ی ثبت احوال یزد و نیز دست نوشته‌های فرزند علی رهبر، سال تأسیس بنگاه ۱۲۸۹ بیان گردیده است.

عرضه‌ی خود سرآمد استادان شیرینی ساز یزد و حتی ایران شده بود، با مشارکت یکی از دوستان، به نام جواد ثابتی اشرف معروف به آقا جواد قناد، کارگاهی کوچک در بازار حاجی قنبر یزد احداث نمود.

بازار حاجی قنبر در میدان امیر چخماق قرار داشت، تقریباً جایی در وسط بافت قدیمی شهر. این بازار قدیمی‌ترین بخش بازار یزد است که از قرن نهم هجری به یادگار مانده و جزئی از مجموعه‌ی فرهنگی - تاریخی امیر چخماق است. این بازار که در شرق میدان امیر چخماق قرار دارد، از بناهای نظام الدین حاجی قنبر جهانشاهی است که به دستور وی برای رونق اقتصادی شهر بنا شد. در قرن سیزدهم هجری بر سر در این بازار، تکیه‌ای زیبا و بلند به شیوه‌ی دیگر تکیه‌ها و حسینیه‌های یزد ساخته شد که یکی از معرفه‌های شهر یزد است. بازار حاجی قنبر یزد در دوران پهلوی با احداث خیابان شاه (خیابان قیام فعلی) به دو نیم شد و برخی فضاها‌ی اصلی آن تخریب شد.



تصویر شماره ۲- تصویری از از میدان و تکیه‌ی امیر چخماق در سال ۱۲۸۹ ه.ش- منبع  
عکس: سایت غول آباد ([www.ghoolabad.com](http://www.ghoolabad.com))



تصویر شماره‌ی ۳- ورودی بازار حاجی قنبر در سال ۱۳۵۶ ه.ش- منبع: سایت یزد نگار  
([www.yazdnegar.ir](http://www.yazdnegar.ir))

علی رهبر با مغازه‌ی بازار حاجی قنبر شروع کرد و در همان زمان کم کم به شهرت مناسب رسید. در کتاب یزد دیروز، وضعیت آن دوران این بنگاه

شیرینی سازی اینطور تصویر شده است: "زیر تکیه‌ی امیرچخماق، بازار حاجی قنبر واقع بود که حالا هم مانده است. ... مقابل دهنه‌ی این بازار، قنادی حاجی خلیفه علی رهبر بود که پشمک، باقلوا و زولبیای او بسیار خوب بود و کم کم داشت معروف می‌شد. این آقای حاجی علی که بعدها به نام فامیل رهبر معروف شد، مردی بسیار درستکار و خوب بود و یاد دارم که با همان لنگک قرمز و سیاهی که جلو و بر کمرش می‌بست و در دکان کار می‌کرد، اذان ظهر برای نماز جماعت به مسجد امیر چخماق می‌آمد و نماز می‌گزارد و در ماه مبارک رمضان "نقل آلوچه" به گفته یزدی‌ها و "آب نبات مغزی" که خودش می‌ساخت و بسیار خوب بود، در همین لنگک جلوی خودش می‌ریخت و به مسجد می‌آورد و سهم و بخش مردم می‌کرد، غفرالله له. او چون تقلبی در روغن، مغز و ... نمی‌کرد، شیرینی اش خیلی معروف بود و بعد از او هم ورثه‌ی وی همان وضع را ادامه دادند و تقلب نکردند که بحمدالله کارشان گرفته و به اغلب نقاط دنیا شیرینی یزدی می‌فروشنند. بعدها این بازار حاجی قنبر را بستند و گوشه‌ی میدان امیرچخماق، جنب خیابان فعلی قیام، مغازه و کارگاه بزرگ دارند."

علی رهبر کارگاهش را به همراه جواد شیرینی ساز معروف به آقا جواد قناد با سه الی چهار شاگرد در این بازار احداث نمود. جواد شیرینی ساز از شیرینی سازان قدیم یزد بود که اوایل همراه با علی رهبر به کار شیرینی‌سازی مشغول بود. علی رهبر در ابتدا با مشارکت جواد شیرینی ساز

مغازهی بازار حاجی قنبر را افتتاح کرد. اما به دلیل اختلافاتی، آقا جواد قناد از علی رهبر جدا شد.<sup>۱۲</sup>

دو سال بعد از جدایی، مجدداً جواد شیرینی ساز به علی رهبر پیوست و با یکدیگر به تولید شیرینی پرداختند. زمانی که جواد شیرینی ساز فوت کرد فرزندش مرتضی شیرینی ساز راه پدر را ادامه داد و به عنوان شریک علی رهبر به اداره‌ی مغازهی شیرینی‌سازی بازار حاجی قنبر مشغول شد. مرحوم حاج مرتضی شیرینی ساز فردی خیر، مردمدار و باگذشت بود. وی باعث رونق بیشتر بنگاه و افزایش مشتریان گردید.

یکی دیگر از شرکای علی رهبر، حاج حسن فردوسیان نام داشت. وی در ابتدا به عنوان شاگرد علی رهبر در مغازهی شیرینی‌سازی مشغول به کار بود. کاظم فردوسیان فرزند مرحوم حاج حسن فردوسیان در رابطه با نحوه‌ی شراکت پدرش با مرحوم حاج خلیفه علی رهبر چنین می‌گوید: "پدر من یک آدم کاملاً معمولی بود. خیلی ساده. ولی خوب آن زمان رسم بود که

---

<sup>۱۲</sup> روایت دیگری نیز وجود دارد مبنی بر اینکه علی رهبر در ابتدا همکار جواد شیرینی ساز بوده است. بدین صورت که علی رهبر به عنوان شاگرد در مغازهی آقا جواد قناد (شیرینی ساز) مشغول به کار می‌شود و بعد از چند سال (۲ یا ۵ سال)، از استاد خود جدا شده و مغازهی بازار حاجی قنبر را احداث می‌کند. با توجه به رونقی که ایجاد شده بود، آقا جواد قناد نیز به او می‌پیوندد و البته در بازه‌ای به دلیل اختلافاتی از هم جدا و البته بعد از مدتی مجدداً با هم به ادامه‌ی فعالیت می‌پردازند.

اگر کارگری داشتند که خیلی خوب و امین بود استادکار قبول می کرد که شاگرد، دامادش شود. این جور رسم‌هایی بود. بدین ترتیب پدر من می شود داماد حاج خلیفه."

بدین گونه حسن فردوسیان داماد حاج خلیفه علی رهبر، یکی دیگر از شرکای این بنگاه شیرینی سازی می شود و با توجه به امانت داری و توانمندی‌هایی که داشت، پیگیری مطالبات و حساب و کتاب‌های بنگاه بر عهده‌ی او گذاشته شد.

بدین ترتیب، جمع سه نفره‌ای که امروزه در عنوان این بنگاه شیرینی سازی به آن اشاره می شود شکل گرفت. این جمع عبارتند از:

- حاج خلیفه علی رهبر (بنیان گذار)
- حاج مرتضی شیرینی ساز (فرزند جواد شیرینی ساز که در تأسیس این بنگاه نقش مهمی داشته است)
- حاج حسن فردوسیان (داماد علی رهبر)



تصویر شماره‌ی ۴- تصویری از شرکای اصلی "بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء" - منبع: سایت رسمی بنگاه به آدرس: ([www.shiriniyazi.com](http://www.shiriniyazi.com))

در گذشته تعداد شیرینی‌سازی‌های یزد بسیار کم بود و بیشتر شیرینی‌پزهای مشهور شهر، از شاگردان خلیفه علی رهبر بودند که به مرور زمان و پس از کسب مهارت مستقل شده و این حرفه را ادامه می‌دادند.

مهمترین محصولات‌ی که به عنوان شیرینی سنتی یزد شناخته می‌شوند عبارتند از: باقلوای انواع لوز، قطاب، پشمک، کیک یزدی، کیک تخته‌ای، حاجی بادام، نان برنجی، نان پنجره‌ای (نان منقا)، نقل یزدی، آب نبات مغزی، سوهان آردی و باقلوای شامی.

البته هرکدام از این محصولات دارای روش‌های تولید و مراحل پخت متفاوت و بسیار متنوعی می‌باشند که با گذشت سالیان زیاد هنوز نیز علی‌رغم ماشینی شدن بسیاری از این مراحل، بعضاً به شیوه‌ی کاملاً سنتی تولید می‌گردند.

البته باید توجه داشت که طعم و مزه‌ی شیرینی عمدتاً به نوع و مرغوبیت مواد اولیه و نیز دانش فنی مربوط به نحوه‌ی ترکیب مواد و مواردی از این

دست بستگی دارد که علی رغم صنعتی شدن تولید، توجه خاص به این دو مؤلفه، باعث شده است که از کیفیت و مزیت آن کاسته نشود.<sup>۱۳</sup>

یکی از سؤالاتی که در باره‌ی شیرینی یزدی وجود دارد اینست که آیا این شیرینی‌ها ابتکار این بنگاه شیرینی‌سازی بوده و یا اینکه قبل از آغاز فعالیت این بنگاه نیز وجود داشته است؟ در پاسخ به این سوال باید گفت که تمام شیرینی‌هایی که در حال حاضر به عنوان شیرینی سنتی یزد تولید می‌شود تقریباً به همین شکل از قبل از تأسیس این بنگاه نیز وجود داشته است؛ البته بعضی از این شیرینی‌ها ابداع حاج خلیفه علی رهبر بوده است.

---

<sup>۱۳</sup> به دلیل اهمیت و نقش مواد اولیه در کیفیت محصول، از گذشته بسیاری از قنادها مواد اولیه را در منازل خود با دقت زیاد فرآوری می‌نمودند. معمولاً خانه‌های قنادها بزرگ و شامل چندین اتاق بوده است و از آن به نوعی به عنوان کارگاه استفاده می‌نمودند. مثلاً برای تهیه‌ی آرد برنج، برنج را پس از شستشو در اتاقی که خاک نداشته باشد و سایه نیز باشد پهن می‌کردند تا خشک شود و سپس آسیاب می‌کردند و یا برای تهیه‌ی آرد مالت که در تهیه‌ی سوهان به کار می‌رفته، گندم‌ها را بر روی پارچه تمیزی پهن می‌کردند و هر روز آب می‌زدند تا جوانه بزند سپس گندم جوانه زده را در آفتاب پهن می‌کردند تا خشک شود و آسیاب می‌کردند.

البته در حال حاضر نیز برخی از خلیفه‌ها و شیرینی سازهای معتبر نیز برخی از مواد اولیه مثل سرکه، سکنجین و .. را در منزل و به صورت طبیعی همراه با دقت فراوان تولید می‌نمایند.



تصویر شماره‌ی ۵- پشمک کیشی (یکی از مراحل تولید پشمک) جلوی در کارگاه و مغازه‌ی قدیمی حاجی خلیفه رهبر در بازار حاجی قنبر در سال ۱۳۲۵ه.ش - منبع عکس: سایت رسمی بنگاه به آدرس: ([www.shiriniyazdi.com](http://www.shiriniyazdi.com))

مثلاً در مورد تولید لوز نارگیل چنین نقل شده است که: "در سفری حاج خلیفه همراه با حاج آقا وزیری<sup>۱۴</sup> به کربلا می‌روند. از آنجایی که مسافرت‌های آن زمان دو سه ماه طول می‌کشیده است، شیرینی‌ای که با

---

<sup>۱۴</sup> مرحوم حجت الاسلام محمدعلی وزیری از علمای آن دوران، احیاء کننده‌ی مسجد جامع یزد و مؤسس کتابخانه‌ی وزیری بوده است.

خود برده بودند تمام می‌شود. حاج خلیفه علی رهبر به فکر تهیه‌ی شیرینی می‌افتد. به بازار رفته و در آنجا پودر نارگیل می‌بیند، پودر نارگیل را با شربت مخلوط نموده و لوز نارگیل را می‌سازد."

البته لازم به ذکر است که هرچند بسیاری از این شیرینی‌ها از ابتدا وجود داشته اما بعضاً کمی از نظر شکل ظاهری و ترکیبات تغییر یافته است. به عنوان مثال، در تولید باقلوا نسبت ترکیب قند و بادام تغییر کرده و نسبت به گذشته از قند کمتری استفاده می‌شود.

#### ۴- کسب عنوان خلیفه توسط علی رهبر

علی رهبر با تلاش و کوشش بی وقفه‌ی خود مسیر پیشرفت و خبرگی در تولید شیرینی را پیمود و موفق به کسب عنوان "خلیفه" در شیرینی پزی گردید. خلیفه در شیرینی سازی به فردی گفته می‌شود که استاد و زبردست باشد. از فرزند علی رهبر چنین نقل شده است که: "در آن زمان عنوان خلیفه برای شیرینی به کسی داده می‌شد که اولاً استادکار شیرینی پزی باشد و ثانیاً کارگاه شیرینی پزی داشته و خود کار طبخ شیرینی را انجام دهد و همچنین مخترع و مبتکر چند نوع شیرینی باشد. و چون علی رهبر در آن زمان با تأیید بزرگترها واجد این شرایط بود، عنوان خلیفه به وی داده

شد.<sup>۱۵</sup> "و به این ترتیب شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء بنا نهاده شد.

در طول سال‌های فعالیت خلیفه علی رهبر، شاگردان زیادی از دانش و خبرگی او استفاده نموده و موفق به کسب عنوان خلیفه می‌شده‌اند. البته عمدتاً این افراد در محصولات خاصی این عنوان را کسب می‌کردند.<sup>۱۶</sup>

---

<sup>۱۵</sup> روایتی از یکی از خلیفه‌های قدیمی این بنگاه در این مورد وجود دارد که علی رهبر در آن زمان صبح خیلی زود و قبل از همه‌ی شاگردها برای آماده‌سازی مواد و ترکیبات شیرینی و نیز گرم کردن فر و کارهایی از این دست به مغازه می‌آمده و در نزدیکی مغازه‌ی او یک نانوائی فعالیت می‌کرده که به او خلیفه‌ی نان می‌گفتند. به مرور زمان به دلیل همزمانی آغاز فعالیت این دو مغازه، خلیفه‌ی نان به علی رهبر خلیفه‌ی شیرینی را لقب می‌دهد و این عنوان بدین صورت به علی رهبر اضافه شده است. که البته روایت داخل متن صحیح‌تر به نظر می‌رسد.

<sup>۱۶</sup> خلیفه‌ها به جز مهارت در تهیه شیرینی، توانمندی‌های خاص دیگری هم داشتند. به عنوان مثال نقل شده که فرهایی که در گذشته برای پخت شیرینی به کار می‌رفت با هیزم و کنده‌هایی از درختان، گرم می‌شد و از آنجایی که مانند فرهای دیجیتال امروزی دارای درجه‌ی مشخص‌کننده حرارت نبود، استادکار و یا همان خلیفه با قرار دادن دست خود در فر، دمای فر را تشخیص می‌داد و متناسب با دمایی که برای پخت هر شیرینی نیاز داشت، مواد را به فر وارد می‌نمود و از طریق رنگ شیرینی، به زمان پایان پخت پی می‌برد.

در پژوهشی که بنیاد ایران‌شناسی تحت عنوان "کتاب بازار یزد و بازارچه‌های پیرامون آن در دویست سال اخیر" انجام داده است، از خلیفه‌های معروف و استادکارهای پیش‌کسوتی که در گذشته، در کارگاه حاج خلیفه رهبر در قسمت‌های مختلف مشغول به کار بوده‌اند، نام برده است؛ در این بخش می‌توان نام افراد زیر را مشاهده کرد:

خلیل بصیری، محمد دهقان، کاظم منتظری، بمان غلامی (نان برنجی و پشمک)، بمان حیدر، علی‌بمان نجفی (استاد کار باقلوا و انواع لوز)، محمد جعفری، حسین سعیدی (استاد کار شیرینی‌های فرنگی و باقلوا شامی)، علی محمد سلیمی (باقلوا)، حاج رضا منتظری (حاجی بادام)، احمد آخوندزاده (قطاب)، مهدی یوسفی (سوهان ساز). البته این افراد سالهاست که بازنشسته شده‌اند. (حاجی زاده میمندی و همکاران، ۱۳۸۵)

نکته‌ی قابل توجه این است که امروزه به دلیل معروف بودن نام تجاری<sup>۱۷</sup> "شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء"، بسیاری از فعالان این عرصه نیز برای جلب نظر مشتریان به خصوص مشتریان غیر بومی از عنوان "حاج خلیفه" یا "خلیفه" و نظایر آن در سردر مغازه‌ها و تبلیغات خود استفاده می‌نمایند.

لازم به ذکر است که عنوان "حاج خلیفه" و عنوان‌های مشابه، سال‌ها قبل توسط بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء ثبت رسمی

<sup>۱۷</sup> Brand

گردیده است ولی با این حال هنوز نیز به صورت گسترده از این عنوان توسط سایرین استفاده می‌گردد؛ که هرچند موجب اعتراض این بنگاه قرار گرفته ولی اقدامی جدی برای تقابل با این مسأله صورت پذیرفته است. نکته‌ی پایانی در این خصوص این است که بسیاری از متخصصین و یا به عبارتی "خلیفه"های شناخته شده از شاگردان این بنگاه شیرینی‌سازی بوده‌اند که با جدا شدن از آن، به صورت مستقل به فعالیت خود ادامه داده‌اند؛ ولی کمتر به موفقیت چشمگیری در این عرصه دست یافته‌اند.

#### ۵- رونق فعالیت و تغییر مکان بنگاه از بازار قدیمی به میدان امیرچخماق

علی رهبر ۳۶ سال در مغازه‌ی واقع در بازار حاجی قنبر به کار شیرینی‌سازی مشغول بود. او و شرکایش در دوران فعالیت خود با استفاده از تخصص و تبحر خود و به کار بردن مرغوب‌ترین مواد اولیه‌ی طبیعی، موفق شدند با تولید انواع شیرینی با کیفیت و کم‌نظیر، مشتریان زیادی پیدا کرده، و شیرینی یزدی را به یک نام تجاری نام آور و نان آور تبدیل کنند.

البته تعدد مشتریان برای این شیرینی‌سازی از یک طرف به دلیل کیفیت مناسب محصولات که خود به استفاده از مواد مرغوب و ممتاز و روش تولید خاص بستگی داشته و از طرف دیگر به دلیل ویژگی‌های شخصیتی علی رهبر و شرکای او بوده است؛ به گونه‌ای که این افراد به صداقت و پاکی و حسن نیت شهره بودند. در توصیف رفتار این افراد نقل شده است

که دارای اعتقادات مذهبی بودند و وجوهات شرعی خود را می‌پرداختند و سالی چند روز مراسم روضه خوانی برپا می‌داشتند. همه‌ی این موارد دست به دست هم می‌داد تا روز به روز بر تعداد مشتریان آن‌ها افزوده شود.

در کتاب «یزد دیروز»، چنین آمده است که: «از دیگر چیزهایی که در ایام نوروز در یزد بسیار جالب بود، وضع مغازه‌های شیرینی فروشی بود؛ مخصوصاً مغازه‌ی مرحوم «حاجی خلیفه علی رهبر» که آن مرحوم، بهترین شیرینی‌های یزد را می‌ساخت و دلیلش این بود که از بهترین مصالح، شیرینی تهیه می‌کرد. آن مرحوم همیشه روغن گوسفند اعلی از کرمانشاه یا فارس وارد می‌کرد. هل و گلاب و مغز پسته و بادام که مصرف می‌کرد به مقادیر زیاد از بهترین جنس می‌خرید و خودش هم مرد خوب و متدینی بود و با همان لنگی که جلویش بسته بود و چرب و چرک بود به «مسجد امیر چخماق» برای نماز جماعت می‌آمد» (گلشن، ۱۳۸۵).

همچنین از خلیفه‌های قدیمی این بنگاه در باب درستکاری علی رهبر نقل شده است که «مرحوم حاج خلیفه علی رهبر تمام تلاش خود را به کار می‌بست تا همیشه از بهترین مواد اولیه با کیفیت بالا استفاده نماید به گونه‌ای که در گذشته، دورانی بود که شکر کمیاب و گران شده بود و از آنجا که مواد اولیه‌ی اصلی باقلوا، شکر و بادام بود، اطرافیان به علی رهبر می‌گفتند در تولید باقلوا از شکر کمتری استفاده کند که ایشان مخالفت می‌کردند و یا زمانی به دلیل خشکسالی، مغز بادام گران و کم‌یاب شده بود اما حاج

خلیفه علی رهبر با همان فرمول اولیه به ترکیب شکر و بادام برای تولید باقلوا می‌پرداخت و کیفیت محصولاتش را بر سود بیشتر ترجیح می‌داد.<sup>۱۸</sup>

همچنین در باب تلاش و پشتکار و سختکوشی علی رهبر و شرکایش داستان‌های زیادی نقل شده است. به عنوان مثال گفته شده که در ایام قدیم، قنادی‌ها سالی یک روز و شاید نصف روز تعطیل می‌کردند و آن هم روز سیزده نوروز بوده که کارگرایشان صبح در منزل کارفرمایان یا به عبارتی استاد کارشان، صبحانه می‌خوردند و برای تفریح به همراه استاد به یکی از باغات اطراف یزد می‌رفتند. در یکی از سال‌ها در چنین روزی، حاج خلیفه علی رهبر و شرکایش می‌خواستند "نان برنجی"<sup>۱۸</sup> درست کنند که به دلیل پیچیدگی و ظرافت‌هایش، به زمان، هوشمندی و تمرکز زیادی برای ساخت آن نیاز داشت. در روز سیزده نوروز کارگرا را تعطیل کرده و به خودشان اجازه‌ی تعطیلی نداده و با فعالیت زیاد که از روز قبل تا صبح روز بعد ادامه داشت، موفق شدند تا این شیرینی را تهیه کرده و بسته بندی نمایند؛ که نشان‌دهنده‌ی عزم و اراده و پشتکار این افراد برای رسیدن به هدف می‌باشد.

به هر حال این تلاش و پشتکار، مردم‌داری و البته خبرگی بالا در تولید شیرینی، موجب رونق فعالیت‌های این بنگاه شده بود که این رونق تاکنون نیز ادامه داشته و روز افزون می‌باشد.

---

<sup>۱۸</sup> یکی از شیرینی‌های سنتی یزد

همزمان با رونق کسب و کار این افراد، بحث انتقال محل مغازه نیز جدی شده بود. انتقال مغازه زمانی مطرح شد که به دلیل خیابان کشی در سطح شهر و برنامه‌ی ایجاد خیابان ثریا<sup>۱۹</sup> و گذر از بازار حاجی قنبر، این مغازه می‌بایست تخریب می‌شد. به همین دلیل، زمینی در ضلع شرقی میدان تاریخی امیر چخماق تهیه نمودند. البته بخشی از آن زمین متعلق به مسجد امیر چخماق و وقفی بود که از اوقاف اجاره کرده بودند و بدین ترتیب، کار ساخت مغازه‌ی جدید آغاز گشت. با ساخت این مغازه، "بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء" در محل جدید خود در سال ۱۳۳۰ رسماً آغاز به فعالیت نمود. فعالیتی که در طی سالیان گذشته همواره با جدیت و تلاش ادامه یافته و ماحصل آن، ایجاد یک نام تجاری معتبر و شناخته شده برای این بنگاه بوده است. این مغازه هم اکنون نیز به عنوان فروشگاه اصلی این بنگاه شیرینی سازی شناخته می‌شود.

لازم به ذکر است که این مغازه در فهرست آثار ملی کشور به ثبت رسیده است و بر همین اساس ایجاد هرگونه تغییر و تحول در آن با اجازه‌ی کارشناسان سازمان میراث فرهنگی صورت می‌گیرد.

---

<sup>۱۹</sup> نام این خیابان در حال حاضر، سلمان فارسی می‌باشد.



تصویر شماره‌ی ۶- نمای قدیمی و اولیه‌ی کارگاه و مغازه‌ی جدید حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء در میدان امیر چخماق یزد در سال ۱۳۳۰ه.ش- منبع: سایت رسمی بنگاه  
(www.shiriniyazdi.com)

موقعیت مکانی این مغازه به دلیل اهمیت زیادی که داشته و دارد، نقش بسیار پررنگی را در موفقیت این بنگاه شیرینی‌سازی ایفا کرده است. اهمیت این بنا به خاطر موقعیت تاریخی میدان امیرچخماق یزد می‌باشد که هر ساله مورد بازدید گروه زیادی از گردشگران داخلی و خارجی می‌باشد. گردشگران، امیر چخماق را نام میدانی در شهر یزد می‌دانند که در آن بنایی چند طبقه، مسجد و حسینیه‌ای به همین نام وجود دارد. ساختمان بنای امیر

چخماق ورودی بازارچه و بخشی از حسینیه‌ای است که در قرن ۱۳ هجری بنا شده است. در گذشته یکی از دروازه‌های ورودی شهر در این مکان قرار داشته و مناره‌های آن به عنوان راهنمای کاروان‌ها بوده است.

این مجموعه‌ی با ارزش، یکی از شاخص‌ترین مجموعه‌های تاریخی و گردشگری در شهر یزد است و از آن‌جا که سرزمین یزد، جلوه‌هایی از باشکوه‌ترین و درخشان‌ترین میراث فرهنگی و تمدن کهن ادوار مختلف تاریخی ایران را در خود جای داده است، گردشگران زیادی از سراسر دنیا به این شهر مراجعه می‌کنند و شمار زیادی از مشتریان بنگاه شیرینی‌سازی، همین گردشگران می‌باشند که شیرینی حاج خلیفه را به سراسر ایران و دنیا به سوغات می‌برند.

انتقال مغازه به محل جدید، علاوه بر اینکه موقعیت بهتری را برای این بنگاه ایجاد کرد<sup>۲۰</sup>، پایه‌گذار توسعه‌ی فعالیت و افزایش تولید این بنگاه نیز گردید. این مغازه که با افزایش تعداد کارگران و استادکاران فعالیت خود را ادامه داد، یادآور خاطرات تلخ و شیرین بسیاری در طول سالیان گذشته است. خاطراتی که در ذهن پیرمردهای هفتاد، هشتاد ساله‌ای است که هنوز نیز در کارگاه این مغازه مشغول به هنرنمایی و تولید شیرینی‌های بسیار با

---

<sup>۲۰</sup> موقعیت بهتر برای این مغازه از چند جنبه می‌باشد. اول اینکه این مغازه نبش میدان و چهارراه قرار دارد؛ دوم اینکه میدان امیرچخماق یک میدان تاریخی و جذاب است و یزد نیز یک شهر تاریخی مشهور می‌باشد.

کیفیت می‌باشند و هنر و پشتکار خود را به رخ بازدید کنندگان و مشتریان این بنگاه می‌کشند.

البته این جلوه‌های بی نظیر از کار و فعالیت و همدلی، امروزه با گرایش به تولید نیمه صنعتی و صنعتی کم رنگ تر شده است.



تصویر شماره ۷- تصویری قدیمی از شیرینی سازان و کارکنان در کارگاه حاج خلیفه علی رهبر در مغازه‌ی واقع در میدان امیر چخماق یزد در سال ۱۳۳۳ ه.ش- منبع: سایت رسمی بنگاه ([www.shiriniyazdi.com](http://www.shiriniyazdi.com))



تصویر شماره ۸- تصویری از فعالیت یکی از خلیفه‌های قدیمی شیرینی‌سازی حاج خلیفه در حال تهیه و تولید شیرینی قطاب به صورت دستی در مغازه‌ی واقع در میدان امیرچخماق یزد- سال ۱۳۹۳ ه.ش- منبع: مؤلف

یکی از نکات برجسته‌ای که در این رویداد قابل ذکر است، اینست که حاج خلیفه علی رهبر به عنوان بنیانگذار این بنگاه شیرینی‌سازی قبل از آغاز به کار این مغازه، دار فانی را وداع گفت. در واقع هنوز مغازه در حال ساخت بوده است که حاج خلیفه علی رهبر در همان مغازه‌ی بازار حاجی قنبر در

آذر سال ۱۳۲۵ در سن ۶۳ سالگی<sup>۲۱</sup> بین نماز مغرب و عشاء بر اثر سکته‌ی مغزی فوت می‌کند.

علی رهبر ۶ فرزند داشت ۵ دختر و یک پسر. فرزند آخر او محمدرضا نام داشت که بعد از فوت پدر به نحو احسن راه پدر را ادامه داد. هم اکنون شرکای این بنگاه از ۳ نفر به حدود ۴۵ نفر رسیده است. مرحوم حاج خلیفه علی رهبر با فرمولی خاص به تولید شیرینی پرداخت و در حال حاضر فرزندان و نوادگان راه وی را ادامه می‌دهند به گونه‌ای که این بنگاه شیرینی‌سازی توانسته است با گذشت نزدیک به یک قرن هم‌چنان در بالاترین جایگاه صنعت شیرینی‌سازی یزد و ایران به فعالیت بپردازد.

---

<sup>۲۱</sup> بر اساس تاریخ تولدی که فرزند ایشان نقل کرده‌اند، ایشان در سن ۷۶ سالگی فوت کرده است.



تصویر شماره‌ی ۹- عکس خانوادگی رهبر در سال ۱۳۱۵ ه.ش با حضور حاج خلیفه علی  
رهبر و پسرش محمد رضا - منبع عکس: سایت شیرینی یزدی  
(www.shiriniyazdi.com)

## ۶- افتتاح اولین شعبه

بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء حتی بعد از فوت بنیانگذار آن، با روند روبه رشد به فعالیت خود ادامه داد و در دوران فعالیت با استفاده از تخصص و تبحر کارکنان خود و با به کار بردن مرغوب‌ترین مواد اولیه، موفق شد با تولید انواع شیرینی‌ها با کیفیت و عطر و طعم بی‌نظیر، شیرینی‌های خود را پرآوازه سازد. مدیران بنگاه با حفظ کیفیت مواد اولیه و تولید انواع شیرینی با کیفیتی بی‌نظیر، مشتریان زیادی پیدا کردند.

آنها با تدین، دینداری، سخت‌کوشی، صداقت و درستکاری توانستند موفقیت زیادی کسب کنند و کسب و کار شیرینی‌فروشی را رونق ببخشند. البته مانند تمامی کسب و کارهای موفق، این بنگاه نیز در طول دوران فعالیت خود، دشواری‌های زیادی را پیش روی خود داشته است؛ اما همواره این تلاش و پشتکار و ایمان و اراده‌ی محکم بوده که عبور از دشواری‌ها را ممکن ساخته است. حاج کاظم فردوسیان، یکی از مدیران فعلی این بنگاه<sup>۲۲</sup> درباره‌ی تلاش و پشتکار گذشتگان خود این چنین می‌گوید: "در زمان خودشان رقیب داشتند و سعی می‌کردند که اول با توکل و بعد هم با فعالیت و امید شروع به کار بکنند. در این مدت هم بالاخره پستی و بلندی داشتند، حتی به مرز ور شکستگی رسیدند، اما ناامید نشدند. کار شبانه روزی این افراد به شکلی که در مواقعی خاص مانند عید نوروز شاید دو ماه به منزل

<sup>۲۲</sup> فرزند حاج حسن فردوسیان یکی از سه شریک اصلی

نمی‌رفتند و به استراحت مختصری در شب در همان کارگاه اکتفا می‌کردند، و دوباره صبح، فعالیت را آغاز می‌کردند، از دلایل موفقیتشان بود. خودشان کار می‌کردند، خودشان رسیدگی می‌کردند. این شیرینی یزدی هم که واقعاً می‌توان گفت یک هنر است یک هنر دستی که با فکر و تجربه می‌توان تولید کرد و گرنه همه می‌دانند که باقلوا از مغز بادام و قند تشکیل شده، ولی اینکه این شیرینی را بسازند و به این صورت در بیاورند تجربه‌ای خاص می‌خواهد. برای آن‌ها مسائل اقتصادی در اولویت دوم بوده است نه این که هدف اصلی پول و درآمد باشد، تقاضای مردم باعث تشویق می‌شده است." به هر حال، این بنگاه شیرینی‌سازی حتی بعد از فوت بنیانگذار آن نیز با شکوه هر چه بیشتر به فعالیت خود ادامه داد و بیش از نیم قرن<sup>۳۳</sup> مغازه میدان امیرچخماق به عنوان تنها کارگاه و فروشگاه این بنگاه شناخته می‌شد. در واقع در ۹۰ سال اول فعالیت، این بنگاه با یک مغازه به فعالیت خود ادامه داده تا اینکه در اوایل دهه‌ی هشتاد شمسی، ایجاد اولین شعبه‌ی این بنگاه (دومین فروشگاه) در دستور کار قرار گرفت.

---

<sup>۳۳</sup> منظور فاصله زمانی سال ۱۳۳۰ تا اوایل دهه هشتاد می‌باشد. یادآوری می‌گردد که این شیرینی سازی نزدیک به ۴۰ سال نیز در مغازه اولیه خود یعنی مغازه ی واقع در بازار حاجی قنبر فعالیت داشته است.

در واقع با رونق گرفتن کسب و کار شیرینی فروشی و افزایش مشتریان این بنگاه، دیگر تنها فروشگاه این بنگاه جوابگوی این تعداد مشتری نبوده و چه بسا در مواردی موجب نارضایتی مشتریان نیز می‌شده است.

با این احوال، ایجاد شعبه و فروشگاه جدید در زمینی<sup>۲۴</sup> واقع در بلوار جمهوری یزد که قبلاً توسط این بنگاه خریداری شده بود، در دستور کار قرار گرفت. این شعبه در سال ۱۳۸۱ به بهره برداری رسید. لازم به ذکر است که در جنب این فروشگاه از سال‌های قبل، پخت برخی از محصولات این بنگاه انجام می‌گردیده است.<sup>۲۵</sup> در واقع از سال‌های قبل از انقلاب به تدریج بخش‌هایی از پخت این بنگاه در این مکان انجام می‌شده است<sup>۲۶</sup> و فروشگاه به تناسب نیاز در سال‌های پس از آن افتتاح گردیده است.

در حال حاضر پخت محصولات این بنگاه به طور تقریباً متمرکز و به روش صنعتی انجام می‌پذیرد هرچند که - همانطور که قبلاً نیز بیان شد - هنوز در شعبه‌ی اصلی (واقع در میدان امیرچخماق) تعدادی از خلیفه‌ها و استادکاران

---

<sup>۲۴</sup> این زمین ۷۰۰۰ متر مربع می‌باشد که شامل ۵۰۰۰ مترمربع ساختمان کارگاه و فروشگاه است.

<sup>۲۵</sup> در گذشته این بنگاه شیرینی سازی تولید برخی از بخش‌های محصولات خود را به مردم واگذار می‌نموده است و از ظرفیت منازل و زنان خانه‌دار در این جهت استفاده می‌نموده است.

<sup>۲۶</sup> آخرین محصولی که پخت آن به این مکان منتقل گردیده، باقلوا بوده و در اواخر دهه‌ی شصت انجام شده است.

قدیمی مشغول به فعالیت هستند و شیرینی‌های ممتازی را به کمک وسایل سنتی دستی تولید می‌کنند و از این طریق به حفظ این هنر اصیل کمک نموده‌اند.

لازم به ذکر است که ایجاد شعبه‌ی جدید به دلیل موقعیت مناسب<sup>۲۷</sup> و نیز افزایش دسترسی مردم موجب رونق گرفتن بیشتر این بنگاه گردیده است. هرچند که بعضی افراد نیز از خرید محصولات این بنگاه غیر از فروشگاه اصلی اجتناب می‌کنند<sup>۲۸</sup>.

#### ۷- ثبت شرکت

بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء - همانطور که قبلاً نیز بیان شد- توسط علی رهبر و با کمک جواد شیرینی ساز بنیانگذاری و در ادامه با حضور مرتضی شیرینی ساز (فرزند جواد شیرینی ساز) و حسن

---

<sup>۲۷</sup> این فروشگاه در یکی از مناطق اصلی و مهم شهر یزد (بلوار جمهوری) و نزدیک به یکی از مهمترین دروازه‌های ورودی و خروجی شهر (مسیر تهران و اصفهان) و نیز جنب امام زاده سید جعفر (ع) قرار دارد که موقعیت ویژه‌ای به آن می‌بخشد.

<sup>۲۸</sup> هنوز در ذهن بسیاری از مشتریان و به خصوص مشتریان غیر بومی، "شیرینی اصل" این بنگاه را فقط باید در فروشگاه واقع در میدان امیرچخماق جستجو نمود. البته وجود تعداد زیاد فروشگاه در سطح شهر که همگی آن‌ها نیز از عنوان "حاج خلیفه" استفاده می‌کنند و بعضاً نیز محصولات بی‌کیفیتی را عرضه می‌کنند نیز، بر این موضوع تاثیر گذار بوده است. البته لذت خرید از فروشگاه اصلی به دلیل موقعیت خاص آن را نیز نباید بی‌تأثیر دانست.

فردوسیان به فعالیت خود ادامه داد. در ادامه پس از فوت علی رهبر، فرزند او یعنی محمدرضا رهبر جایگزین او گردید و با فوت حسن فردوسیان و مرتضی شیرینی ساز امروزه این بنگاه متعلق به بیش از ۴۵ نفر از فرزندان و نوادگان شرکای اصلی این بنگاه می‌باشد. تعدد زیاد مالکین و وارثان که هر کدام دارای سلیق و نظرات خاص خود در اداره‌ی بنگاه بوده‌اند، مشکلاتی را برای ادامه فعالیت پیش آورده و ممکن بود که تهدیدی را از این ناحیه متوجه‌ی این بنگاه سازد. از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی‌هایی که در بازار کسب و کار وجود دارد حفظ جایگاه و ارتقای آن نیازمند برنامه ریزی و توان مدیریتی بالایی می‌باشد که این مسأله هم به عنوان یک خلاء جدی در این بنگاه احساس می‌شد. سرانجام این شرایط منجر به تصمیم‌گیری برای ایجاد ساختار حقوقی رسمی گردید. با این تصمیم، بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء در سال ۱۳۸۸ در مرز یکصد سالگی، در اداره‌ی ثبت اسناد و املاک یزد به ثبت رسید.

پس از ثبت شرکت، هیئت مدیره‌ی متشکل از ۵ نفر از فرزندان و نوادگان بنیانگذاران اصلی بنگاه شکل گرفت<sup>۲۹</sup> و برای مدیریت بهتر مجموعه و

<sup>۲۹</sup> اعضای هیئت مدیره‌ی این بنگاه شیرینی‌سازی در حال حاضر به شرح زیر می‌باشد:

کاظم فردوسیان (فرزند حسن فردوسیان یکی از سه شریک اصلی)، محمد جواد شیرینی ساز (فرزند مرتضی شیرینی ساز یکی از سه شریک اصلی)، ولی رهبر (نوه‌ی علی

پرهیز از هرگونه شائبه‌ای، فردی از خارج از مجموعه به عنوان مدیر عامل<sup>۳۰</sup> انتخاب گردید. البته مدیریت در حال حاضر عمدتاً بر روی مسائل مالی بنگاه تمرکز دارد.

#### ۸- افتتاح شعبه‌ی شماره‌ی دو

توسعه‌ی بازار در بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء، همواره با احتیاط زیادی همراه بوده است. به گونه‌ای که در حدود ۹۰ سال فعالیت این بنگاه، همواره از یک فروشگاه برای ارائه‌ی محصول به مشتریان استفاده می‌شده است. البته این روند اندکی متفاوت دنبال شده است. چراکه در دهه‌ی اخیر دو شعبه‌ی جدید در این بنگاه ایجاد گردیده است که دومین شعبه‌ی آن در منطقه‌ی صفائیه‌ی یزد قرار دارد.

---

رهبر (بنیانگذار بنگاه) و فرزند محمد رضا رهبر، احسان فردوسیان (فرزند کاظم فردوسیان)، محمد فردوسیان (فرزند حسن فردوسیان یکی از سه شریک اصلی). لازم به ذکر است که علت حضور افراد بیشتری از فرزندان و نوادگان حسن فردوسیان در هیئت مدیره‌ی این بنگاه این است که بعد از فوت علی رهبر بخشی از سهم فرزندان دختر آن مرحوم توسط حسن فردوسیان (داماد علی رهبر) خریداری شده است.

<sup>۳۰</sup> در حال حاضر مدیر عامل این بنگاه ابوالقاسم داور (مدیر بازنشسته‌ی بانک) می‌باشد.

در واقع با گذر زمان، و گسترش و توسعه‌ی شهر یزد از سمت جنوب، امروزه منطقه‌ی صفائیه به عنوان یکی از مناطق اصلی شهر شناخته می‌شود و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

نبود شعبه‌ی بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء در این منطقه، همواره مورد گلایه‌ی مردم این منطقه بوده است. زیرا فاصله‌ی این منطقه از دو فروشگاه دیگر این بنگاه نسبتاً زیاد بوده و در کنار ازدحام موجود در فروشگاه اصلی و نیز دشواری‌های دیگری که به خاطر قراردادن آن فروشگاه در ناحیه‌ی مرکزی و تاریخی شهر ایجاد می‌نمود، بسیاری از مشتریان را ناراضی و بسیاری را نیز از خرید محصول این بنگاه منصرف می‌ساخت. در نهایت، ایجاد شعبه‌ی دوم این بنگاه در منطقه‌ی صفائیه‌ی یزد، در دستور کار قرار گرفت.

این شعبه به منظور رفاه حال مشتریان و توسعه‌ی بازار شرکت در سال ۱۳۹۱ در «بلوار دانشگاه» ایجاد و افتتاح گردید.

مدیریت این شعبه بر عهده‌ی یکی از نوادگان بنیانگذاران بنگاه می‌باشد و به صورت متمرکز از طرف شرکت کنترل می‌گردد. لازم به ذکر است که در این شعبه هیچ‌گونه عملیات پخت شیرینی و یا بسته‌بندی انجام نمی‌گیرد و محصولات مورد نیاز از کارگاه مرکزی مستقر در جنب شعبه‌ی شماره‌ی یک تأمین می‌گردد.

## ۹- سایر نکات

در بخش‌های قبلی این نوشتار، سیر شکل‌گیری بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش پاره‌ای از نکات راجع به وضعیت این بنگاه در حال حاضر جهت اطلاع مخاطب در سرفصل‌های مختلف ارائه گردیده است.

- نشان تجاری شرکت:

در حال حاضر محصولات این بنگاه شیرینی‌سازی با نشان تجاری که در تصویر شماره‌ی ۱۰ نمایش داده شده است، عرضه می‌گردد. به دلیل رعایت نکردن اصول اخلاقی و مالکیت معنوی<sup>۳۱</sup> از طرف سایر رقبای موجود در بازار، اخیراً عکس بنیانگذاران این بنگاه شیرینی‌سازی برای تمایز کامل با سایر محصولات موجود در بازار، به نشان تجاری شرکت اضافه گردیده است.

---

<sup>۳۱</sup> همانطور که قبلاً نیز اشاره گردید، به دلیل استفاده اکثریت تولیدکنندگان و فروشندگان شیرینی در سطح شهر از عنوان‌های "خلیفه"، "حاج خلیفه" و نظایر آن، تشخیص محصولات این بنگاه شیرینی‌سازی برای مشتریان به خصوص مشتریان غیر بومی با دشواری همراه است.



تصویر شماره‌ی ۱۰- نشان تجاری بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء

- تولید و عرضه‌ی محصولات بنگاه

میزان تولید این بنگاه شیرینی‌سازی به طور متوسط ۵ تا ۱۰ تن در روز می‌باشد که با این حال، همواره میزان تقاضای محصول بیشتر از عرضه‌ی آن است.

این بنگاه شیرینی‌سازی در حال حاضر بالغ بر بیست نوع محصول تولید می‌کند که تقریباً تمامی آن‌ها در بین مشتریان بومی شناخته شده و دارای تقاضای بالایی است. هرچند که در بین مشتریان غیر بومی چند نوع از این

محصولات مثل باقلوا، قطاب، پشمک و حاجی بادام شناخته شده تر می باشد. در ادامه محصولات تولیدی این بنگاه لحاظ شده است.

نام محصول	تصویر	نام محصول	تصویر
لوز پسته		لوز دورنگ پسته و بید مشک	
سوهان آردی		لوز بید مشک	
سوهان خانی		پشمک	
قطاب		لوز نارگیل	
باقلوا		نان برنجی	

	مُنَقَّا		حاجی بادام
	کیک یزدی		نان کنجدی و نان پسته ای

تصویر شماره‌ی ۱۱- محصولات اصلی بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء

و سایر محصولاتی که این بنگاه تولید می‌کند شامل موارد زیر می‌باشد:

لوز زعفرانی، لوز دو رنگ پسته و نارگیل، نان نارگیلی، نان بادامی، لوز نیم شکری، نقل، آب نبات مغزی، رولت، لطیفه، نان بادامی خامه‌ای، شامی، کیک گردویی کشمش، زولبیا، گوش فیل و بامیه.

عرضه‌ی محصولات این بنگاه در حال حاضر منحصراً در استان یزد و از طریق سه فروشگاه متعلق به خود شرکت انجام می‌گیرد.

البته محصولات این بنگاه در اکثر شهرهای کشور در دسترس می‌باشد و حتی بعضاً به سایر کشورها از جمله کانادا، امریکا و انگلستان ارسال می‌گردد؛ اما نکته‌ی جالب توجه این است که این فعالیت‌ها ربطی به این شرکت نداشته و در واقع این شرکت هیچ نمایندگی و عامل فروشی در خارج از استان و یا خارج از کشور نداشته و صادرات و یا عرضه‌ی

محصولات این بنگاه در سایر استان‌ها نیز از طرف این شرکت مدیریت نمی‌گردد. این مهم، به دلیل طرز تفکری است که مدیران بنگاه دارند. ایشان اعتقاد دارند تولید بیشتر باعث لطمه به اصل کار و کیفیت محصولات می‌شود. تولید بیشتر، نیاز به برنامه‌ریزی مرحله به مرحله و همچنین تأمین نیروی انسانی کارآمد و مواد اولیه‌ی مرغوب دارد؛ با این که تقاضا برای محصولات بنگاه شیرینی حاج خلیفه وجود دارد، اما ظرفیت فعلیشان جوابگوی نمایندگی نیست. با این وجود، مدیران بنگاه در فکر ایجاد نه تنها یک مرکز پخش بلکه مرکز تولید در استان تهران در آینده‌ای نزدیک هستند و بدین ترتیب، در راستای صادرات محصولات نیز برنامه‌ریزی خواهند کرد.

- تعداد نیروی انسانی شاغل در این بنگاه شیرینی‌سازی

در حال حاضر این بنگاه شیرینی‌سازی با بیش از ۲۰۰ نفر پرسنل به فعالیت خود ادامه می‌دهد. در ایام خاص مثل ایام عید نوروز ۳۰ تا ۴۰ درصد افزایش کارگر وجود دارد. از کارگران قبل از استخدام آزمایشات بهداشتی کامل به عمل آمده و بعد از بیمه شدن، وارد کارگاه شیرینی‌سازی می‌شوند.

- برنامه‌های اصلی پیش روی بنگاه:

اکنون بیشتر وقت مدیران بنگاه صرف توسعه‌ی ظرفیت این بنگاه شیرینی‌سازی می‌گردد. به دلیل وجود تقاضای بالا برای محصولات این بنگاه، ایجاد کارگاه‌های ساخت بزرگ‌تر و نیز خریداری و استفاده از

تجهیزات صنعتی برای تولید شیرینی در دستور کار مدیریت شرکت قرار دارد.

با این وجود محور عرضه و تقاضا در حاج خلیفه همیشه نامتعادل است. تقاضا تقریباً ۱۰ برابر عرضه است و این شاید یکی از دلایلی است که بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه هرگز تبلیغات ندارد و نمی‌خواهد مشتری که مراجعه می‌کند دست خالی و ناراضی برود و واقعاً اعتقاد مدیران بنگاه این است که حفظ کیفیت بزرگترین تبلیغ است.

همچنین تولید شیرینی‌های رژیمی در راستای سیاست‌های توسعه‌ی محصول شرکت، در حال پیگیری می‌باشد. دغدغه‌ی اصلی این بنگاه در این خصوص، تولید شیرینی‌ای است که با حفظ ظاهر و کیفیت و طعم و مزه، کالری کمتری داشته و زبانی برای مصرف‌کننده نداشته باشد.

آنچه در این مختصر گردآوری و ارائه گردید، شرحی بر سرگذشت بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء به عنوان یکی از طرح‌های برجسته در استان یزد می‌باشد. امید است با کسب، انتقال و استفاده از دانش کارآفرینان برجسته‌ی این مرز و بوم، علاوه بر حفظ این سرمایه‌های گرانبها، به بهبود فرهنگ کار و تلاش در کشور کمکی هرچند مختصر نموده باشیم.



بخش دوم:

تحلیل سیر ایجاد و تجارب

## ۱- مقدمه

بررسی های تاریخی و تجارب با هدف یادگیری انجام می پذیرد. طبعاً یادگیری از یک تجربه به مؤلفه های مختلفی مربوط می شود که بخشی از آن مربوط به شخص و بخشی از آن نیز مربوط به محتوای مورد مطالعه می باشد. آنچه در ادامه لحاظ گردیده، تبیین و تحلیل سیر شکل گیری و تجارب بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء می باشد که از جنبه های مختلفی ارائه گردیده است.

در ابتدا ساختار مدیریتی و مؤلفه های اصلی آن در حال حاضر و گذشته تشریح گردیده است. سپس رویدادهای اصلی مربوط به این بنگاه در قالب کاربرگ های منطبق بر مدل SRRE بیان گردیده است. در ادامه، با واقعه نگاری و تحلیل وقایع مربوط به این بنگاه در طول سالیان گذشته، درک بهتری راجع به این بنگاه ایجاد گردیده است. همچنین با استخراج متغیرهای اصلی و تفکیک آن به متغیرهای داخلی و خارجی، نگاهی کلان تر ایجاد شده است. در نهایت نیز، به صورت عمیق تر و همراه با یک نگاه همه جانبه، تحلیل پایانی ارائه شده است.

## ۲- بررسی ساختار مدیریت و مؤلفه‌های آن

آنچه در اینجا مورد بررسی قرار گرفته است، نحوه‌ی مدیریت در بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء است. با بررسی‌های انجام گرفته، مشخص گردیده است که این بنگاه در طول سالیان گذشته از "سبک‌های مدیریت معمول"<sup>۳۲</sup> استفاده‌ی چندانی نمی‌کند. با این حال موفقیت و پایداری و رشد مداوم شهرت و اعتبار این بنگاه، نشان‌دهنده‌ی برخورداری از یک سبک مدیریتی خاص می‌باشد. جنبه‌های برجسته‌تر از این سبک مدیریتی، در ادامه مورد توجه قرار گرفته است.

### ساختار سازمانی و مدیریتی

این بنگاه دارای ساختار سازمانی ساده‌ای می‌باشد. پس از ثبت رسمی شرکت، در حال حاضر مجمع عمومی که در واقع در برگیرنده‌ی تمامی مالکین این بنگاه می‌باشد، بالاترین نهاد محسوب می‌شود. شرکت به وسیله‌ی یک هیئت مدیره و نماینده‌ی آن یعنی مدیرعامل (به عنوان فردی از خارج شرکت) اداره می‌گردد. البته مدیریت عامل عمدتاً به وضعیت مالی شرکت رسیدگی می‌کند و در جهت شفاف سازی آن برای مالکین تلاش می‌نماید.

<sup>۳۲</sup> منظور، سبک‌های مدیریتی که در ایجاد سلسه مراتب سازمانی، تقسیم بندی وظایف در قالب چارت و مواردی از این دست متجلی می‌گردد.

لازم به ذکر است که مسئولیت‌های فروش در هر سه فروشگاه، بر عهده‌ی نوادگان شرکای اصلی قرار دارد و سایر مسئولیت‌ها نیز به صورت خانوادگی اداره می‌شوند.

نکته‌ی قابل توجه این است که تا قبل از ثبت شرکت (سال ۱۳۸۸ ه.ش) و تأسیس دوّمین فروشگاه (۱۳۸۱ ه.ش)، هیچ گونه ساختار سازمانی و مدیریتی معمول در این بنگاه وجود نداشته و تمامی فعالیت‌ها در یک فروشگاه و به صورت سنتی انجام می‌پذیرفته است.

### خرید مواد اولیه

نحوه‌ی خرید مواد اولیه در این بنگاه با وسواس و توجه بسیار زیاد انجام می‌پذیرد. این دقت بسیار زیاد، همراه با بررسی‌های زیاد در مواد اولیه و نهایتاً انتخاب آن همراه است. البته لازم به ذکر است که به دلیل حجم خرید بالا و خرید مداوم، حداکثر قدرت چانه زنی بر سر قیمت نیز انجام می‌پذیرد که البته برای فروشندگان نیز قابل قبول است (به دلیل ثبات مشتری و اعتبار فروش به این بنگاه). لازم به ذکر است که این دقت و سختگیری، همواره مورد توجه بوده و هست.

### فروش و بازاریابی

فروش در این بنگاه در قالب سه فروشگاه این شرکت انجام می‌پذیرد و سایر کانال‌های فروش نظیر نمایندگی، پخش عمده و مواردی از این دست، جایگاهی ندارد. همچنین لازم به ذکر است که این بنگاه از ابزارهای

بازاریابی نظیر سیاست‌های قیمتی و تخفیف، جشنواره‌های فروش و نمونه‌های مشابه استفاده‌ای نمی‌کند و خرید یک جعبه یا هزار جعبه از محصولات این شرکت، از نظر قیمت هیچ تفاوتی ندارد. البته سفارش‌های مشتریان در حجم و اندازه‌ی مورد نظر آن‌ها، دریافت و محصول متناسب با نظر مشتری تحویل می‌گردد؛ که البته این سفارش‌ها در قالب ظروف با حجم‌های مختلف و نیز نحوه‌ی چیدن انواع شیرینی در یک ظرف خلاصه می‌گردد و شامل نوع و ترکیبات محصول نمی‌گردد.

### نیروی انسانی

این بنگاه شیرینی سازی در جذب و نگهداری نیروی انسانی به شیوه‌ی زیر عمل می‌نماید. جذب نیروی انسانی با سخت‌گیری و دقت بسیار زیاد انجام می‌پذیرد. نیروی انسانی مورد نظر این بنگاه می‌بایست دارای سلامت جسمی و توانمندی‌های لازم بوده و ویژگی‌های صداقت و امانت‌داری بسیار مهم و مورد توجه می‌باشد. آموزش به نیروی انسانی شامل آموزش‌های اولیه و سپس رابطه استاد- شاگردی می‌باشد. توجه به نیروی انسانی فراتر از شخص نیرو بوده و خانواده و سایر جنبه‌های زندگی او نیز مورد توجه و حمایت قرار می‌گیرد.

لازم به ذکر است که نیروی انسانی مشغول در این بنگاه را می‌توان در دو دسته نیروهای کار ثابت و نیروهای کار فصلی، تقسیم‌بندی کرد. نیروی کار فصلی، به منظور پوشش تقاضای زیاد مشتریان در ایام خاص و شلوغ نظیر

عید نوروز به صورت موقت جذب و استفاده می‌شود. هرچند که با گرایش تولید دستی به تولید ماشینی، به مرور زمان نیاز به این نوع نیروی انسانی کمتر شده است.

### شیوه‌ی تولید

تولید محصول در این بنگاه در حال حاضر عمدتاً به شیوه‌ی کارگاهی و نیمه صنعتی انجام می‌پذیرد. در واقع تولید دستی و انسان محور کم کم به دلیل ضرورت افزایش ظرفیت و سرعت کار، جای خود را به تولید ماشینی داده است. البته هنوز هم در برخی از موارد، تولید برخی از محصولات نظیر قطاب و باقلوا در حجم محدود و البته کیفیت ممتاز، به صورت کاملاً دستی و توسط خلیفه‌های با تجربه و خبره در فروشگاه اصلی این بنگاه در حال انجام می‌باشد.

### ۳- تبیین رویدادهای کلیدی: به کارگیری کاربرگ‌های مدل SRRE

رویدادهای مهم و برجسته در طول زمان شکل‌گیری و پیشرفت بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء در قالب موارد زیر استخراج گردیده است:

- شکل‌گیری اولیه‌ی بنگاه
- تغییر مکان اولیه از بازار حاجی قنبر به میدان امیر چخماق

- افتتاح شعبه‌ی جدید در بلوار جمهوری
  - ثبت شرکت (ایجاد ساختار حقوقی رسمی)
  - افتتاح شعبه‌ی صفاییه
- تبیین دقیق این رویدادها در قالب کاربرگ‌های مدل SRRE به شرح زیر می‌باشد.

## رویداد ۱: شکل گیری اولیه بنگاه

این رویداد بیانگر شکل گیری اولیه بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء در سال ۱۲۹۵ هجری شمسی می باشد.

## جدول ۱- کاربرد رویداد "شکل گیری اولیه بنگاه"

افراد	- علی رهبر
شرایط	- مشغول به کار بودن علی رهبر به عنوان شاگرد یک مغازه شیرینی پزی - تجربه و سابقه خانوادگی نه چندان زیاد علی رهبر در زمینه شیرینی سازی و راه اندازی کسب و کار کسب - مهارت و خبرگی مناسب در تولید شیرینی در مدت زمان شاگردی
پاسخ	- جدا شدن از استاد و محیط کاری خود - اجاره نمودن یک مغازه در مرکز شهر و راه اندازی کسب و کار مستقل
نتایج	- فعالیت روبه رشد مغازه و گسترش آن به محیط بزرگتر در همان دوران - ایجاد تنوع و کیفیت برتر در شیرینی سنتی یزدی - تبدیل شدن بنگاه علی رهبر به عنوان یکی از معروف ترین بنگاه های شیرینی سازی ایران و یکی از نام های تجاری ۳۳ معتبر کسب و کار خصوصی
شواهد	- مصاحبه با کاظم فردوسیان، ولی رهبر

### رویداد ۲: تغییر مکان اولیه از بازار حاجی قنبر به میدان امیر چخماق

این رویداد بیانگر تغییر مکان بنگاه شیرینی سازی از مکان اولیه‌ی خود یعنی بازارچه‌ی حاجی قنبر و انتقال مغازه به میدان امیرچخماق یزد می‌باشد.

#### جدول ۲- کاربرد رویداد "تغییر مکان اولیه از بازار حاجی قنبر به میدان امیر چخماق"

افراد	- علی رهبر، حسن فردوسیان و مرتضی شیرینی ساز
شرایط	- جلب اعتماد مشتریان و افزایش تعداد آن‌ها و ضرورت گسترش کسب و کار - ضرورت جابجایی مغازه به خاطر طرح احداث خیابان ثریا «خیابان سلمان فعلی» و به تبع آن تخریب مغازه
پاسخ	- خرید زمین در ضلع شرقی میدان تاریخی امیر چخماق - اجاره‌ی زمین وقفی (متعلق به مسجد) و الحاق به زمین خریداری شده - ساخت بنای مغازه و انتقال از مغازه‌ی قبلی به مغازه‌ی جدید در سال ۱۳۳۰ ه.ش
نتایج	- گسترش کسب و کار به دلیل موقعیت بهتر مغازه‌ی جدید و افزایش ظرفیت - افزایش شدید ارزش زمین و مغازه به دلیل موقعیت عالی (مرکز ناحیه تاریخی شهر) - ارتقای نام تجاری مجموعه به خاطر موقعیت خاص که در معرض دید تعداد زیادی از گردشگران داخلی و خارجی می‌باشد.
شواهد	- مصاحبه با کاظم فردوسیان، ولی رهبر، محمد علی اولیاء

### رویداد ۳: افتتاح شعبه‌ی بلوار جمهوری

این رویداد بیانگر ایجاد اولین شعبه‌ی بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء واقع در بلوار جمهوری یزد در سال ۱۳۸۱ می‌باشد.

#### جدول ۳- کاربرد رویداد "ایجاد شعبه‌ی بلوار جمهوری"

افراد	- محمدرضا رهبر، کاظم فردوسیان، جواد شیرینی ساز
شرایط	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقاضای روبه رشد برای محصولات از سراسر استان و کشور</li> <li>- ضرورت افزایش ظرفیت</li> <li>- گلایه‌ی مشتریان به دلیل ازدحام جمعیت در مغازه و فاصله‌ی زیاد آن از بسیاری از مناطق شهر</li> <li>- نارضایتی برخی از مشتریان به دلیل زمان‌بر بودن تحویل سفارشات</li> </ul>
پاسخ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساخت کارگاه در بلوار جمهوری (به دلیل زمینی که در آن محل متعلق به مجموعه بوده است)</li> <li>- انجام بخشی از پخت و تهیه‌ی شیرینی در شعبه‌ی جدید</li> <li>- انتقال تدریجی بخش اعظمی از فرایند پخت و متمرکز نمودن آن در شعبه‌ی بلوار جمهوری</li> <li>- افتتاح فروشگاه شماره دو</li> </ul>
نتایج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسعه‌ی ظرفیت و در نتیجه افزایش فروش شرکت</li> <li>- افزایش رضایت مشتریان شرکت به دلیل کاهش زمان تحویل سفارشات، کم شدن ازدحام در شعبه‌ی اصلی</li> <li>- افزایش فروش به دلیل سهولت دسترسی به محصول در نقطه‌ی دیگری از شهر</li> <li>- افزایش حجم و ظرفیت تولید</li> <li>- کاهش قیمت تمام شده به دلیل صرفه به مقیاس</li> </ul>

شواهد	- مصاحبه با کاظم فردوسیان، ولی رهبر، محمد علی اولیاء
-------	--

#### رویداد ۴: ثبت شرکت

این رویداد بیانگر ایجاد ساختار حقوقی رسمی برای شرکت و ثبت آن در اداره کل ثبت اسناد و املاک یزد در سال ۱۳۸۸ می‌باشد.

#### جدول ۴- کاربرد رویداد "ثبت شرکت"

افراد	- محمد رضا رهبر، کاظم فردوسیان، جواد شیرینی ساز
شرایط	- دشوار شدن مدیریت شرکت به دلیل افزایش تعداد شرکاء (وارثان شرکای اصلی که همان فرزندان و نوه‌ها و .. بودند) - نارضایتی برخی از شرکاء و ضرورت وجود شفافیت بیشتر در جنبه‌های مختلف شرکت به‌خصوص از نظر مالی
پاسخ	- ثبت شرکت در سال ۱۳۸۸ به طور رسمی در سازمان ثبت اسناد و املاک - تشکیل هیئت مدیره و انتخاب مدیرعامل - ایجاد ساختار اولیه برای شرکت و ساماندهی وضعیت شعبات
نتایج	- افزایش رضایت شرکاء به دلیل شفافیت اداره‌ی شرکت - آغاز تلاش‌ها برای حرفه‌ای شدن اداره‌ی شرکت و گسترش و توسعه‌ی شرکت
شواهد	- مصاحبه با کاظم فردوسیان، ولی رهبر

## رویداد ۵: افتتاح شعبه‌ی صفائیه

این رویداد بیانگر تأسیس دوّمین شعبه‌ی بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء واقع در منطقه‌ی صفائیه‌ی یزد در سال ۱۳۹۱ می‌باشد.

## جدول ۵- کاربرگ رویداد " ایجاد شعبه‌ی صفائیه "

افراد	- کاظم فردوسیان، جواد شیرینی ساز
شرایط	- نارضایتی برخی از مشتریان به خصوص مشتریان منطقه‌ی صفائیه به خاطر فاصله‌ی زیاد شعبات شرکت - علاقه‌ی شدید متولیان به گسترش شعبات و افزایش درآمد - علاقه به ارتقای نام تجاری شرکت باحضور در مناطق مهم شهری
پاسخ	- خرید زمین در بلوار دانشگاه واقع در منطقه‌ی صفائیه - ساخت بنا و افتتاح شعبه‌ی صفائیه در دیماه سال ۱۳۹۱
نتایج	- افزایش رضایت مشتریان - افزایش فروش شرکت - کاهش قیمت تمام شده به دلیل صرفه به مقیاس
شواهد	- مصاحبه با کاظم فردوسیان، ولی رهبر

#### ۴- نگاهت شناختی<sup>۳۴</sup>

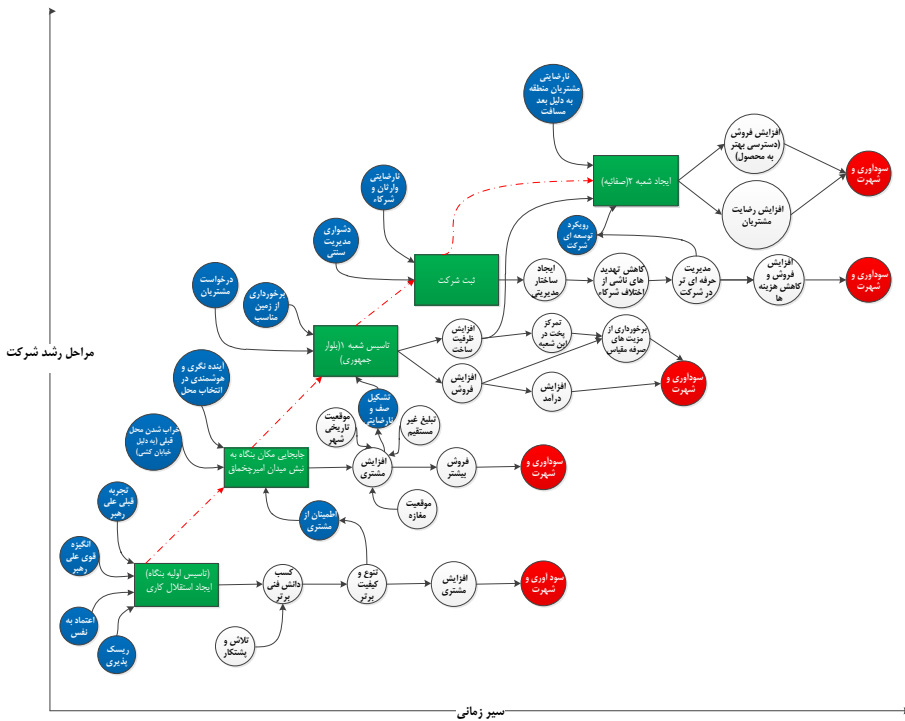
در این قسمت به منظور تبیین و تفسیر دقیق سیر شکل‌گیری و تجارب بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء از مفهوم نگاهت شناختی استفاده گردیده است. در این نوع نگاهت، ابتدا روابط علی و معلولی بین متغیرهای موثر در سه بخش اصلی کاربرگ‌های فوق (شرایط، پاسخ و نتایج) و سایر عوامل تاثیر گذار در قالب نمودار شناختی ترسیم و سپس تبیین و تحلیل گردیده است.

#### ۴-۱- واقعه نگاری: طراحی نمودار شناختی

نمودار شناختی در دو بعد یعنی مراحل رشد بنگاه و سیر زمانی ترسیم گردیده است. در این نمودار متغیرهای کلیدی از سه بخش اصلی کاربرگ‌ها یعنی شرایط، پاسخ و نتایج استخراج و در رنگ‌های مجزا مشخص گردیده اند.

---

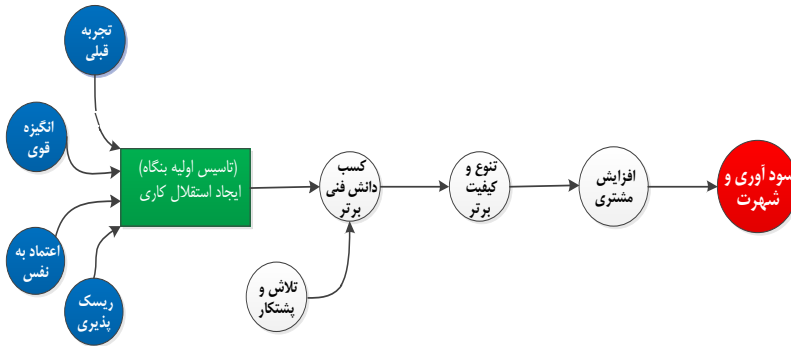
<sup>۳۴</sup> Cognitive Mapping



نمودار ۱- نمودار شناختی بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء

۴-۲- تحلیل وقایع: تبیین و تفسیر نمودار شناختی

بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء در سال ۱۲۹۵ تشکیل گردید. این رویداد به عنوان اولین رویداد در بررسی و تحلیل سیر تاریخی و تجارب این بنگاه مورد بررسی قرار گرفته است. این رویداد مربوط به سال ۱۲۹۵ هجری شمسی می باشد.



### نمودار ۲- تبیین شرایط، پاسخ و نتایج رویداد "شکل‌گیری اولیه‌ی بنگاه"

تشکیل این بنگاه در واقع نشان‌دهنده‌ی استقلال کاری علی رهبر به عنوان مؤسس است. مهم‌ترین عواملی که در تأسیس این بنگاه نقش داشته است، عبارتند از:

- تجربه‌ی قبلی علی رهبر: این تجربه حاصل فعالیت و تلاش مجدانه علی رهبر در یک کارگاه شیرینی‌سازی می‌باشد. این سابقه‌ی فعالیت و تجربه‌ی ارزشمند، تخصص و مهارت کافی برای ایجاد یک بنگاه مستقل را در اختیار او قرار داده است.

- انگیزه‌ی قوی: علی رهبر در سن جوانی از روستا به شهر آمده و برای ساختن آینده، به تلاش و فعالیت پرداخته است. این شروع در حالی اتفاق افتاده است که او از سابقه‌ی خانوادگی و تجاربی که از این ناحیه می‌توانست به کمک او بیاید محروم بوده است. پس آنچه او را در این

شرایط (نبود تجربه و سابقه‌ی خانوادگی، شرایط خاص زندگی پس از مهاجرت از روستا و ساکن شدن در شهر و عواملی از این دست) وادار به تلاش و پشتکار می‌نموده است؛ انگیزه‌ی قوی برای فعالیت و پیشرفت بوده است.

- اعتماد به نفس: شاگردی کردن در یک کارگاه شیرینی سازی، تخصص و مهارت کافی را برای استقلال کاری علی رهبر فراهم نموده است؛ اما آنچه که این استقلال کاری را رقم زده است، اعتماد به نفس و اطمینان از توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود می‌باشد که شهامت لازم را برای جدا شدن علی رهبر از شرایطی که چندین سال به آن خو گرفته را فراهم ساخته است و این اعتماد به نفس - مانند بسیاری از تجارب کارآفرینی دنیا - زمینه ساز ایجاد یکی از طرح‌های برجسته‌ی استان یزد و کشور گردیده است.

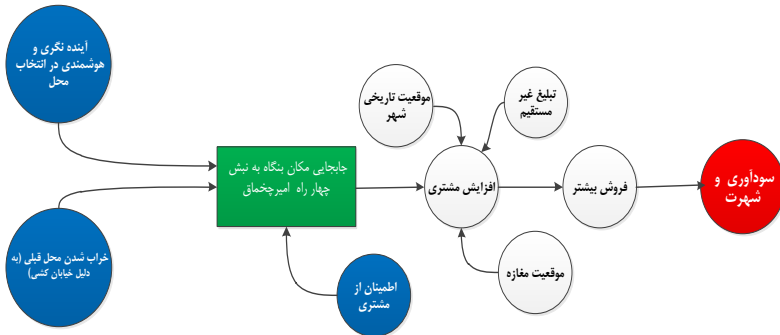
- ریسک پذیری: ریسک پذیری علی رهبر در کنار وجود تجربه، اعتماد به نفس و انگیزه‌ی قوی، شرایط لازم برای بنیانگذاری کسب و کار مستقل او را فراهم نموده است. ریسک جدا شدن از محیط فعلی با درآمد مشخص و ثابت، ریسک تقبل مخارج ایجاد یک کسب و کار مستقل، ریسک جذب مشتری و فروش محصول و ریسک‌هایی از این قبیل نتوانست تصمیم مهم علی رهبر را برای ایجاد یک کسب و کار مستقل، تحت الشعاع قرار دهد. این موضوع چیزی است که همواره ذهن متقاضیان کارآفرینی و ایجاد

کسب و کارهای مستقل را متوجه خود ساخته و بسیاری از این افراد را از تصمیم خود منصرف می‌سازد.

عوامل اشاره شده در بالا، در واقع بیانگر مؤلفه‌های اصلی شرایطی است که این کارآفرین برجسته در تصمیم‌گیری خود برای ایجاد کسب و کار مستقل با آن مواجه بوده است. اما نهایتاً او پاسخی درخور به شرایط حاکم بر خود داده و استقلال کاری خود را رقم زده است. این استقلال کاری، نتایج مهمی را به همراه داشته که در ادامه مورد بررسی قرار گرفته است.

دانش فنی علی رهبر قبل از راه اندازی کسب و کار، به دلیل تجربیات حاصل از شاگردی، در وضعیت خوبی قرار داشته است اما استقلال کاری و به تبع آن تلاش خستگی ناپذیر و بی وقفه‌ی او منجر به کسب دانش فنی ویژه در تولید شیرینی سنتی یزد گردیده است. طبعاً این دانش فنی خاص او بوده که محصولات او را به طور خاص مورد توجه مشتریان قرار داده و با گذشت سالیان زیادی از تأسیس این بنگاه، همچنان کیفیت محصولات تولیدی آن زبانزد خاص و عام می‌باشد. این دانش فنی منجر به ایجاد تنوع و کیفیت برتر در محصولات تولیدی این بنگاه گردیده و تعداد مشتریان آن را روز افزون نموده است.

دومین رویداد اصلی در سیر مراحل شکل‌گیری و رشد بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء، جابجایی مکان مغازه از بازارچه‌ی حاجی قنبر به نبش میدان امیرچخماق در سال ۱۳۳۰ می‌باشد.



### نمودار ۳- تبیین شرایط، پاسخ و نتایج رویداد "جابجایی مکان بنگاه به نبش میدان امیرچخماق"

تغییر مکان بنگاه و ساخت و عزیمت به مغازه‌ی نبش میدان امیر چخماق را می‌توان یک نقطه‌ی عطف در موفقیت این بنگاه قلمداد نمود. هرچند که برخی از عوامل دخیل در این تصمیم، خارج از اختیار علی رهبر و شرکاء بوده است. اهمیت مکان مغازه به این دلیل است که این محل در حال حاضر در مرکز منطقه‌ی تاریخی شهر و جنب بنای امیرچخماق به عنوان یکی از بناهای بسیار دیدنی و معروف در سطح استان و کشور قرار دارد. البته لازم به ذکر است که علی رهبر به عنوان فرد اصلی و بنیانگذار این بنگاه در سال ۱۳۲۵ و قبل از جابجایی و انتقال به مغازه‌ی جدید، از دنیا رفته بود.

مهمترین عواملی که بر جابجایی این بنگاه نقش داشته است، عبارتند از:

- خراب شدن مغازه‌ی قبلی به دلیل ایجاد خیابان ثریا (سلمان فعلی): همانطور که اشاره شد جابجایی و انتقال مکان به نبش میدان را می‌توان نقطه عطفی در موفقیت بنگاه دانست در حالی که بخش مهمی از این تصمیم به خاطر ضرورت‌های ناشی از اقدامات توسعه‌ای شهرداری در ایجاد یک خیابان جدید و لزوم تخریب بخشی از بازارچه‌ی حاجی قنبر (محل اولیه‌ی بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء) بوده است. هر چند نقش سایر عوامل در این تصمیم کلیدی بوده است اما این عامل که به عنوان یک عامل خارجی شناخته می‌شود عامل اصلی در اتخاذ تصمیم برای جابجایی بوده است (حداقل در آن برهه از زمان، زیرا این تصمیم می‌توانست بعدها هم حتی در صورت نبودن ضرورت تخریب مغازه نیز اتخاذ گردد).

- آینده‌نگری و هوشمندی در انتخاب محل: تصمیم به جابجایی مغازه توسط علی رهبر و دو تن از شرکای او گرفته شد. این تصمیم نشان دهنده‌ی آینده‌نگری و هوشمندی افراد اصلی این بنگاه است. آینده‌نگری به خاطر در اختیار گرفتن یک زمین بزرگ (به نسبت مغازه اولیه) و ساخت این مغازه و هوشمندی به خاطر انتخاب نبش میدان برای احداث این مغازه بوده است. هرچند که امروزه صرف مؤلفه‌ی "مکان" تاثیر چندانی بزرگی در موفقیت کسب و کارها ندارد ولی موقعیت خاص این مغازه و ویژگی‌های شهری یزد و تاریخی بودن آن بر موفقیت این بنگاه بسیار مؤثر بوده است.

- اطمینان از مشتری: توجه به مشتری مهم ترین مؤلفه‌ی موفقیت یک بنگاه اقتصادی محسوب می‌گردد و در کسب و کارهای موفق همواره به این موضوع توجه زیادی می‌شود. علی رهبر و شرکایش در بین مردم به اخلاق و ایمان و درستی شهره بوده‌اند و در کنار این ویژگی‌های ارزشمند، کیفیت و تنوع بی نظیر محصولات تولیدی آن‌ها از همان دوران، مشتریان ثابتی را برای این بنگاه ایجاد نموده بود. این وفاداری مشتریان و اطمینان از حضور و همراهی آن‌ها، همواره دلگرمی را برای این بنگاه به همراه داشته و نقش مهمی در توسعه‌ی کسب و کار آن‌ها داشته است.

به هر حال بر اساس مجموع عوامل بیان شده، به عنوان مهمترین مؤلفه‌های حاکم بر تصمیم به جابجایی مغازه، نهایتاً پاسخ داده شده در آن شرایط، خرید زمین نبش میدان، الحاق زمین وقفی متعلق به حسینیه به آن و ساخت مغازه در آن محل بوده و نتایج مهمی را به همراه داشته است که در ادامه مورد بررسی قرار گرفته است.

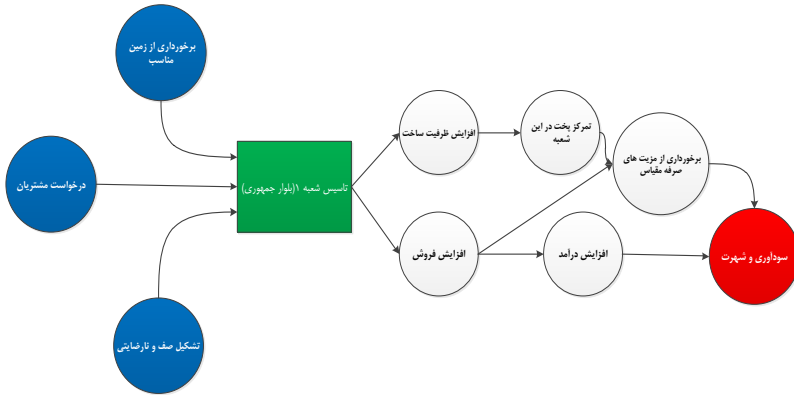
مغازه‌ی جدید واقع در نبش میدان موجب افزایش تعداد مشتریان این بنگاه گردید. این افزایش مشتری به دلیل موقعیت یک مغازه یک نتیجه‌ی عمومی تلقی می‌گردد. اما افزایش تعداد مشتریان این بنگاه در طول زمان صرفاً به دلیل موقعیت عمومی "نبش میدان بودن" نیست؛ بلکه مؤلفه‌های دیگری هم بر آن موثر بوده که در ادامه به آن توجه شده است.

همانطور که قبلاً نیز بیان گردید، ویژگی‌های مجموعه‌ی امیرچخماق به عنوان یک اثر تاریخی که هر ساله در معرض بازدید تعداد زیادی از گردشگران داخلی و خارجی قرار دارد؛ بر شهرت و نام تجاری این بنگاه تاثیر زیادی داشته است و در عین برخورداری از کیفیت برجسته موجب افزایش خرید و به تبع آن ارتقای روزافزون شهرت این بنگاه گردیده است. علاوه بر آن، ویژگی‌های شهری یزد به عنوان یک شهر تاریخی شناخته شده در دنیا، به طور مضاعف بر افزایش مشتری این بنگاه تاثیر گذاشته است.

نکته‌ی بسیار مهمی که در این زمینه قابل ذکر است، تبلیغات غیرمستقیم برای این بنگاه می‌باشد. منظور از تبلیغات غیر مستقیم، تبلیغاتی است که از طرف خود بنگاه مدیریت نشده بلکه در قالب کاتالوگ‌ها، تیزرها و سایر کالاهای تبلیغاتی که برای معرفی یزد و جاذبه‌های آن در سالیان مختلف از طرف مدیران شهر ایجاد گردیده است؛ این بنگاه به طور مستقیم و یا غیر مستقیم (اشاره به شیرینی یزدی) معرفی شده و به تبع آن بر افزایش مشتری آن اثرگذار بوده است. به هر حال این افزایش مشتری منجر به افزایش فروش و سودآوری و شهرت روزافزون این بنگاه اقتصادی گردیده است.

رویداد مهم بعدی در سیر مراحل شکل‌گیری و رشد بنگاه شیرینی‌سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء، ایجاد اولین شعبه پس از ۹۰ سال فعالیت در سال ۱۳۸۱ در بلوار جمهوری یزد می‌باشد. نمودار شناختی مربوط به این

رویداد که به نوبه‌ی خود نکات مهمی را در بر داشته است، در شکل زیر نشان داده شده است.



#### نمودار ۴- تبیین شرایط، پاسخ و نتایج رویداد "تأسیس شعبه‌ی بلوار جمهوری"

تأسیس شعبه در زمانی اتفاق افتاده است که از سه نفر اصلی این بنگاه، هیچکدام در قید حیات نبوده‌اند. ایجاد شعبه پس از نزدیک به ۹۰ سال سؤالاتی را به ذهن انسان متبادر می‌سازد. اینکه آیا تأسیس شعبه به خاطر رشد زیاد مشتریان این بنگاه در سال‌های قبل از تأسیس شعبه بوده است؟ نحوه‌ی برخورد مشتریان با تأسیس این شعبه چگونه بوده است؟ آیا خرید از این شعبه لذت خرید از شعبه‌ی اصلی را برای مشتری دارد؟ و سؤالات دیگری که با تأمل در شرایط حاکم بر این تصمیم (تصمیم به ایجاد شعبه) و

نتایج حاصل از آن پاسخ داده می‌شوند. در ابتدا به مهم‌ترین عواملی که در ایجاد این شعبه نقش داشته است پرداخته می‌شود.

- تشکیل صف در شعبه‌ی اصلی و نارضایتی مشتریان: همانطور که قبلاً نیز اشاره گردید، شعبه‌ی اصلی این بنگاه معتبر شیرینی سازی، به دلیل موقعیت مکانی و حضور مشتریان داخل استان و گردشگران داخلی و خارجی همواره پرازدحام بوده است. بنابراین معطلی مشتریان و نارضایتی ناشی از آن به خصوص در بین مشتریان داخل استان یکی از مهمترین دلایل برای ایجاد شعبه‌ی شماره‌ی ۱ واقع در بلوار جمهوری بوده است.

- درخواست مشتریان: علاوه بر نارضایتی مشتریان به دلیل معطلی در شعبه‌ی اصلی، همواره تعداد دیگری از مشتریان نیز به دلیل بعد مسافت و دردهای خرید از شعبه‌ی اصلی (مثل دشواری پارک خودرو و ...) از خرید صرف نظر می‌نموده‌اند و البته گوشه و کنار نارضایتی خود را از این مساله ابراز می‌داشتند. بنابراین، این مورد نیز به عنوان یکی از عوامل مهم در ایجاد شعبه شناخته می‌شود.

- برخورداری از زمین مناسب: ایجاد اولین شعبه در زمینی که از سال‌ها قبل متعلق به بنگاه بوده است، انجام پذیرفته است. این زمین در موقعیت مناسبی قرار دارد و از این حیث که در یکی از مهمترین دروازه‌های ورودی و خروجی شهر قرار دارد موجب افزایش فروش بنگاه گردیده است. البته

مساحت زمین این امکان را ایجاد نموده است که کلیه مراحل پخت این بنگاه به محل جدید منتقل گردد.

به هر حال عوامل فوق عمده‌ی عواملی بودند که بر تصمیم‌گیری این بنگاه برای ایجاد اولین شعبه بعد از ۹۰ سال فعالیت متمرکز، تاثیر ویژه‌ای داشتند. البته ذکر نکته‌ای در اینجا خالی از لطف نیست و آن اینکه علی‌رغم ایجاد شعبه برای این بنگاه هنوز هم بسیاری از مردم ترجیح می‌دهند که خرید خود را از فروشگاه اصلی انجام دهند که از مهمترین دلایل این امر را می‌توان در وجود تعدد مغازه‌های شیرینی سنتی با عنوان "حاج خلیفه" دانست که باعث می‌گردد مشتریان اطمینان لازم را به سایر شعبات نداشته باشند. همچنین لذت خرید از فروشگاه اصلی به خاطر موقعیت ویژه‌ی آن دلیل دیگری است که موجب گرایش خرید مشتریان از شعبه اصلی می‌گردد.

تأسیس اولین شعبه نتایجی را به همراه داشته است که در زیر به آن‌ها اشاره شده است.

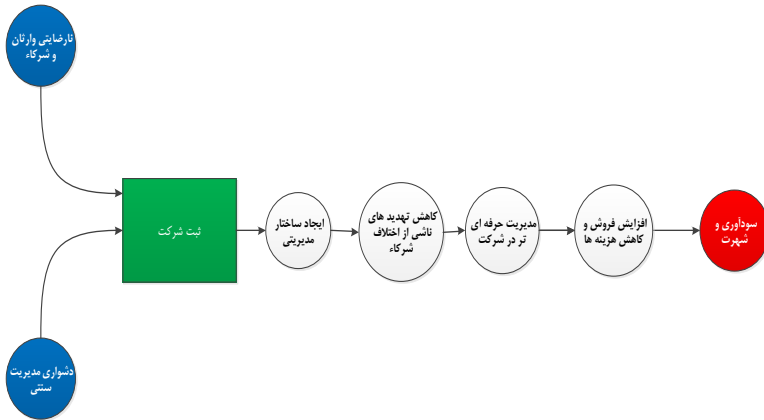
به دلیل موقعیت خاص شعبه‌ی بلوار جمهوری و وجود فضای کافی در آن، به مرور زمان مراحل پخت بنگاه به صورت صنعتی و نیمه صنعتی درآمده است. البته لازم به ذکر است که پخت بسیاری از محصولات از سال‌های گذشته به این شعبه منتقل گردیده بود؛ هرچند که هنوز نیز پخت برخی از شیرینی‌ها نظیر قطاب و باقلوا در حجم کم در محل شعبه‌ی اصلی برای

مشتریان خاص و به صورت عمدتاً سنتی انجام می‌پذیرد. با انتقال کلیه‌ی مراحل پخت به این شعبه و صنعتی شدن آن، علاوه بر تمرکز پخت در این شعبه که موجب ارائه‌ی کیفیت یکسان برای محصولات در فروشگاه اصلی و شعبه‌ی اصلی می‌گردد؛ منافع اقتصادی از محل صرفه به مقیاس ایجاد نموده است. در واقع سودآوری بنگاه هم به دلیل فروش بیشتر و هم به دلیل کاهش هزینه‌ها به خاطر صرفه مقیاس بیشتر شده است. فروش بیشتر به دو دلیل اتفاق افتاده است. اول اینکه به دلیل در دسترس بودن بهتر محصول، مشتریانی که به دلیل بعد مسافت از خرید محصولات این بنگاه در شعبه اصلی منصرف می‌شدند، به خرید از این شعبه ترغیب شده‌اند و دوم اینکه مشتریانی که به خاطر دردهای ناشی از خرید از فروشگاه اصلی نظیر وجود صف به خصوص در ایام خاص، دشواری پارک خودرو و مواردی از این دست، ناراضی بوده و از خرید منصرف می‌شدند نیز با ایجاد این شعبه مجدداً متقاضی محصولات این بنگاه می‌شدند. به هر حال به دلیل این فروش بیشتر و هم‌زمان تمرکز پخت و کاهش هزینه‌ها، در مجموع ایجاد این شعبه منجر به افزایش سودآوری و رضایت مشتریان گردیده است.

نکته‌ی دیگری که در اینجا لازم به توضیح است - که البته در بخش بعدی عمیق‌تر مورد بررسی قرار گرفته - این است که بسیاری از افراد تمرکز فروش از سوی این بنگاه را لازمه‌ی پایداری نام تجاری آن می‌دانند. در واقع وجود مغازه‌های متعدد شیرینی سازی در سطح شهر و استفاده آن‌ها از

عنوان "حاج خلیفه" در ذهن مشتریان به خصوص مشتریان غیربومی تشمت ایجاد شده و گروهی از مشتریان با این توجیه که "خیلی فرق نمی‌کنه از کجا بخری" سراغ محصولات دیگر می‌روند و گروهی نیز با این توجیه که "حاج خلیفه‌ی اصلی فقط فروشگاه امیرچخماق است" از خرید از بقیه فروشگاه‌های این بنگاه منصرف می‌گردند که در این صورت با توجه به حجم زیاد سرمایه گذاری این بنگاه سود متناسب حاصل نخواهد گردید. البته بسیاری نیز از وجود صف در فروشگاه اصلی که تداعی کننده‌ی کیفیت بالا و تعداد زیاد مشتریان است، لذت برده و تلویحاً ابراز خوشنودی می‌کنند. به هر حال تأسیس شعبه در دستور کار این بنگاه قرار گرفته و در حال حاضر و حداقل در کوتاه مدت مزایای آن بیشتر از معایب به نظر می‌رسد.

فعالیت بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء، در طول سالیان گذشته به صورت سنتی - از نظر ساختار مدیریتی و حرفه‌ای - ادامه داشته است تا اینکه در سال ۱۳۸۸ یکی دیگر از رویدادهای مهم در سیر مراحل شکل‌گیری و رشد این بنگاه اتفاق افتاده و آن ایجاد شخصیت حقوقی رسمی برای این بنگاه در قالب یک شرکت سهامی خاص و ثبت رسمی آن در اداره‌ی کل ثبت اسناد و املاک یزد بوده است. این رویداد آن هم پس از نزدیک به ۱۰۰ سال فعالیت بنگاه از جنبه‌های مختلفی قابل بررسی است. نمودار شناختی مربوط به این رویداد در شکل زیر لحاظ گردیده است:



### نمودار ۵- تبیین شرایط، پاسخ و نتایج رویداد "ثبت شرکت"

مهمترین عواملی که در این رویداد نقش داشته‌اند، عبارتند از:

- نارضایتی شرکاء: بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء ابتدا توسط علی رهبر تأسیس گردید و سپس مرتضی شیرینی ساز و در ادامه حسن فردوسیان به آن پیوستند. در ادامه با از دنیا رفتن علی رهبر و پیوستن فرزندان او و همین طور در طول زمان با جایگزینی افراد - عمدتاً فرزند به جای پدر- و فوت آنها، تعداد وارثان و مالکان این بنگاه افزایش پیدا کرده و این افزایش تعداد افراد با سلیقه‌ها و نگرش‌های مختلف، باعث ایجاد ابهامات و اختلاف‌هایی در مسیر اداره‌ی این بنگاه گردیده بود. به هر حال علی رغم تلاش‌های زیاد متولیان اصلی این بنگاه وجود این تعداد

زیاد وارثان، می توانست به تهدیدی جدی برای این بنگاه تبدیل گردد که این مسأله با ایده‌ی ثبت رسمی شرکت و ایجاد ساختار مدیریت حرفه‌ای در آن، حل گردیده است.

- دشواری‌های مدیریت سنتی: یکی دیگر از دلایل مهم گرایش به ثبت رسمی این شرکت، دشواری‌های مدیریت سنتی در این بنگاه بوده است. به هر حال بازار امروز، بازار رقابتی و پرچالشی است که نیازمند برنامه ریزی‌های گسترده برای حفظ موقعیت رقابتی و پایداری در بازار است. بنابراین برخورداری از یک ساختار حقوقی و مدیریتی رسمی جزء الزاماتی بوده است که در این بنگاه حس می‌شده و نهایتاً در سال ۱۳۸۸ به صورت رسمی ایجاد گردیده است.

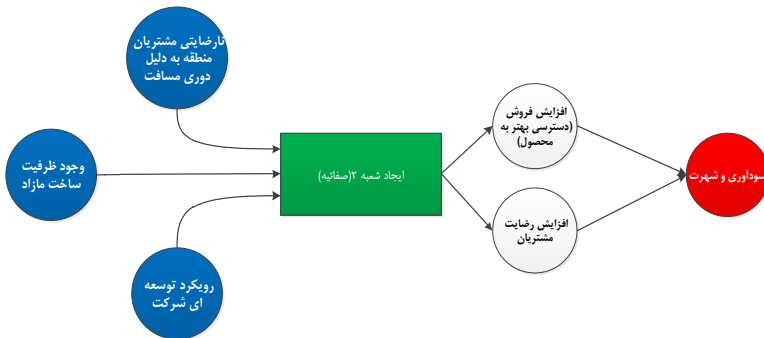
ایجاد ساختار حقوقی که از ثبت رسمی این شرکت حاصل گردید، نتایج ارزشمندی را برای این شرکت به همراه داشته است.

اولین نکته‌ای که از این حیث قابل بررسی است، مدیریت مناسب تعارض در این شرکت بوده است. در واقع با اضافه شدن فرزندان و نوادگان شرکای اصلی این بنگاه در طول سالیان زیاد پس از شکل‌گیری آن، اختلاف نظر و سلیقه موجب بروز تنش‌هایی شده بود که البته با ایجاد ساختار حقوقی و مدیریتی مناسب، این تعارضات مدیریت شده و از وارد شدن هرگونه لطمه‌ای به اعتبار و فعالیت این بنگاه جلوگیری کرده است. علاوه بر این، ایجاد ساختار رسمی فواید دیگری نیز به همراه داشته است؛ از جمله اینکه

در شرایطی که حضور و ادامه‌ی مسیر در بازار رقابتی با مشتریانی که دارای سلیق و انتظارات مختلفی هستند و همچنین رویارویی با موانع و مشکلاتی که در مسیر حرکت این بنگاه وجود دارد، وجود یک ساختار مشخص با مسئولیت‌های معین، امکان مدیریت بهتر این مجموعه را فراهم می‌سازد. به هر حال این تصمیم، علاوه بر رفع تهدیدهای موجود، موجبات شتاب گرفتن حرکت این بنگاه و تقویت نام تجاری و افزایش فروش آن را فراهم کرده است.

بعد از ایجاد ساختار حقوقی رسمی برای این بنگاه، مهمترین رویداد این شرکت، تأسیس فروشگاه شماره سه در منطقه صفائیه یزد در سال ۱۳۹۱ می‌باشد.

تأسیس فروشگاه جدید را می‌توان معلول تغییراتی که در نحوه‌ی مدیریت این مجموعه به وجود آمده است، دانست. در واقع همانطور که در تبیین رویداد مربوط به تأسیس فروشگاه بلوار جمهوری تبیین گردید، این بنگاه تقریباً در طول نود سال فعالیت خود، به صورت کاملاً متمرکز عمل نموده است و حال در طی کمتر از ده سال، دو فروشگاه به فروشگاه اصلی اضافه کرده است که این تغییرات را هرچند می‌توان به اقتضای شرایط بازار دانست اما تأثیر تغییرات مدیریتی و تفاوت نگرش‌ها در نسل‌های اخیر مالکین این بنگاه را نمی‌توان نادیده انگاشت. این رویداد به شرحی که در ادامه به تصویر کشیده شده، به وقوع پیوسته است.



### نمودار ۶- تبیین شرایط، پاسخ و نتایج رویداد "تأسیس فروشگاه شماره ی سه (شعبه ی صفائیه)"

مهمترین عواملی که در شکل گیری این رویداد نقش داشته اند، عبارتند از:

- نارضایتی مشتریان: منطقه ی صفائیه ی یزد یکی از مهمترین مناطق شهری و در برگیرنده ی جمعیت زیادی می باشد. جمعیت این منطقه را که شاید بتوان جزء مشتریان اصلی این بنگاه به حساب آورد، به دلیل فاصله ی طولانی از فروشگاه اصلی و شعبه ی آن همواره گله مندی خود را به مسئولان این بنگاه انتقال می دادند که این نارضایتی را می توان یکی از دلایل مهم در شکل گیری این رویداد به حساب آورد.

- وجود ظرفیت پخت مازاد: با ایجاد فروشگاه شماره دو در بلوار جمهوری یزد، و وجود فضای کافی، پخت محصولات به صورت کامل به آن شعبه منتقل گردید و با تغییرات ایجاد شده در شیوه ی تولید و به کارگیری

تجهیزات و ماشین آلات، ظرفیت مناسبی برای تولید بیشتر محصول ایجاد گردیده بود که نقش این عامل را در ایجاد فروشگاه جدید نمی‌توان نادیده گرفت.

- رویکرد توسعه‌ای شرکت: بنگاه‌های اقتصادی همواره به دنبال فروش بیشتر و سودآوری بالاتری هستند. در مورد این بنگاه، هرچند این مسأله همواره یک اصل اساسی-مانند سایر بنگاه‌های اقتصادی- بوده است اما توسعه با احتیاط و وسواس بیش از حدی همراه بوده است. به هر حال با تأسیس شرکت، ایجاد ساختار مدیریتی، تغییر نگرش‌های نسل جدید مالکین این بنگاه و نیز اقتضای بازار، ایجاد شعبه‌ی جدید پیگیری و محقق گردیده است.

به صورت طبیعی، این اقدام افزایش فروش بیشتر این بنگاه را به بار داشته است. این افزایش فروش از دو ناحیه اتفاق افتاده است. اول، دسترسی بهتر به محصولات این بنگاه و دوم، افزایش رضایت مشتریان ناراضی به دلیل دوری مسافت که با این اقدام، خرید خود را از این فروشگاه از سر گرفته‌اند. آنچه که در بالا ارائه شد، در واقع تحلیلی بر رویدادهای اصلی این بنگاه شیرینی سازی در طول سالیان گذشته بوده است. این تحلیل به خواننده کمک می‌نماید تا با عمق بیشتری و البته به صورت اختصار به سرگذشت این بنگاه نظاره نموده و برداشت‌های مد نظر خود از این طرح برجسته را دریافت نماید.

### ۵- شناسایی و دسته بندی عوامل موفقیت

شناسایی عوامل موفقیت این بنگاه، علاوه بر اینکه یک جمع بندی مناسبی از عوامل مورد بررسی در نگاشت شناختی ارائه می کند، به تحلیل عمیق تر که در ادامه صورت پذیرفته است نیز کمک می نماید. با این توجیه، مهمترین عوامل موفقیت در سیر شکل گیری و رشد بنگاه حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء به صورت زیر قابل ذکر می باشد. لازم به ذکر است که این عوامل در قالب تحلیل وقایع - که در بخش قبلی انجام پذیرفت - و نیز تحلیل عمیق تر - که در ادامه بیان شده است - تشریح و تبیین گردیده و به منظور پرهیز از تکرار از توضیح مجدد آن خودداری شده است.

- تجربه و مهارت بنیانگذار

- ریسک پذیری بنیانگذار

- ضرورت جابجایی مغازه به دلیل تخریب

- انگیزه‌ی قوی بنیانگذاران

- اعتماد به نفس بنیانگذاران

- دانش فنی ویژه

- کیفیت برتر

- پایداری در کیفیت

- تنوع در محصولات
- موقعیت مناسب فروشگاه اصلی
- موقعیت تاریخی شهر یزد
- موقعیت تاریخی میدان امیرچخماق یزد
- تبلیغات غیر مستقیم
- پشتوانه‌ی مالی مناسب
- تمرکز در پخت
- باورها و سنت‌های جامعه (به خصوص جامعه بومی یزد)
- هوشمندی و آینده نگری بنیانگذاران و مالکین
- اقدامات و فعالیت‌های زیرکانه‌ی بنیانگذاران و مالکین
- تعهد و مردم‌داری بنیانگذاران و مالکین
- همدلی و همراهی مالکین

در ادامه به منظور ایجاد درک بهتر، این عوامل به دو دسته عوامل داخلی و خارجی دسته بندی شده است. منظور از عوامل داخلی، عواملی است که به شرکت و افراد آن مربوط می‌گردد و منظور از عوامل خارجی، عواملی است که در اختیار این بنگاه نبوده است. البته باید توجه داشت که خارجی بودن یک عامل، لزوماً به معنی نقش نداشتن و عدم استفاده بنگاه از آن

عامل نیست بلکه بیشتر هوشمندی و توان استفاده از عوامل خارجی، مد نظر بوده است.

جدول ۶- مهمترین عوامل داخلی موفقیت بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و

شرکاء

عوامل داخلی موفقیت بنگاه شیرینی سازی
تجربه و مهارت
ریسک پذیری
انگیزه‌ی قوی
اعتماد به نفس
دانش فنی
کیفیت برتر
پایداری در کیفیت
تنوع در محصولات
موقعیت مناسب فروشگاه اصلی
پشتوانه‌ی مالی مناسب
تمرکز در پخت
همدلی و همراهی مالکین
هوشمندی و آینده نگری بنیانگذاران و مالکین
اقدامات و فعالیت‌های زیرکانه‌ی بنیانگذاران و مالکین
تعهد و مردم داری بنیانگذاران و مالکین

جدول ۷- مهمترین عوامل خارجی موفقیت بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و

شرکاء

عوامل خارجی موفقیت بنگاه شیرینی سازی
ضرورت جابجایی مغازه به دلیل تخریب
موقعیت تاریخی شهر یزد
موقعیت تاریخی میدان امیرچخماق یزد
تبلیغات غیر مستقیم
باورها و سنت‌های جامعه (به خصوص جامعه بومی یزد)

## ۶- جمع بندی و ارائه‌ی یک تحلیل عمیق‌تر

تحلیل‌های ارائه شده در بالا واقعه نگاری و تحلیل وقایع مهم بنگاه شیرینی سازی حاج خلیفه علی رهبر و شرکاء بوده است. اما علاوه بر تحلیل‌های انجام شده در قسمت‌های قبل، به نظر می‌رسد پاره‌ای از عوامل در این سال‌ها بر موفقیت این بنگاه تاثیر گذاشته‌اند که بسیار فراتر از نکات اشاره شده در بالا است. در واقع همانطور که مشخص است، در این بنگاه شیرینی سازی نظام‌های مدیریتی مرسوم، برنامه ریزی‌های کلان، فعالیت‌های

حرفه‌ای بازاریابی و فروش و مواردی از این دست که همواره در شرکت‌های بزرگ و بنگاه‌های اقتصادی مرسوم می‌باشد، وجود ندارد؛ هرچند که به اصطلاح "فوت و فن"هایی حتماً در این سال‌ها در پیشبرد این بنگاه نقش داشته اما آیا این همه □ ای ماجرا است؟ آیا متغیرهای دیگری بر این سیر موفقیت تاثیر داشته اند؟ دقیقاً چه شده که این بنگاه امروزه به یک نام تجاری ملی و ارزشمند تبدیل شده است؟ برای پاسخ به این سوالات علاوه بر تحلیل‌هایی که در بخش‌های قبلی ارائه گردید، توجه به تحلیل‌های ادامه خالی از لطف نیست.

باید گفت که شخص علی رهبر به دلیل ویژگی‌های مثبت از قبیل ایمان و اراده و مردم داری خود توانسته پایه‌های محکمی برای بنای این بنگاه مُعظم ایجاد نماید و با دانش فنی ویژه‌ای که نسل به نسل منتقل شده نقش غیر قابل انکاری در ساختن این نام تجاری بر عهده داشته است. اما قضیه از اینجا پیچیده تر می‌شود که علی رهبر در سال ۱۳۲۵ و قبل از راه اندازی فروشگاه اصلی از دنیا رفته است. حال آنکه عمده‌ی توسعه‌ی صورت گرفته در این بنگاه یعنی ایجاد فروشگاه اصلی واقع در میدان امیرچخماق یزد، فروشگاه‌های شماره دو و سه این بنگاه و سایر رویدادهای اصلی، همه و همه پس از فوت بنیانگذار اصلی ایجاد گردیده است. این پایداری و موفقیت رو به رشد بنگاه که امروزه به عنوان یکی از نام‌های تجاری معتبر در سطح ملی شناخته می‌گردد را علاوه بر تلاش و پشتکار و هوشمندی

مالکین آن در طول سالیان گذشته، به طور خاص می‌توان به عوامل زیر نیز نسبت داد.

- سبک مدیریتی ویژه: همانطور که از توضیحات ابتدایی این نوشتار که در واقع تصویری از سبک مدیریت و مؤلفه‌های کلیدی این بنگاه در حال حاضر می‌باشد بر می‌آید، این بنگاه شیرینی سازی هرچند از روش‌ها و تئوری‌های معمول مدیریت استفاده نمی‌کند اما در تمامی جنبه‌های اثرگذار بر فعالیت خود ظرفیت‌های زیادی را دنبال کرده است. این ظرفیت‌ها که در جنبه‌هایی نظیر جذب نیروی انسانی، خرید مواد اولیه، نحوه‌ی فروش و مواردی از این دست خودنمایی می‌کند را می‌توان حول مبحث مدیریت ادراک مشتریان تعریف نمود.

مدیریت ادراک<sup>۳۵</sup> به صورت آگاهانه و یا ناآگاهانه<sup>۳۶</sup> همواره در طول سالیان گذشته مورد توجه بنیانگذاران و مالکین این بنگاه بوده است. این مدیریت در ابعاد مختلف فعالیت‌های این بنگاه از خرید مواد اولیه گرفته تا بازاریابی و فروش این بنگاه متجلی بوده است که ماحصل آن تقویت نام تجاری و شهرت روزافزون این بنگاه بوده است. از موارد عینی این موضوع می‌توان به موارد زیر اشاره نمود. نقل شده است که در سال‌های گذشته در

---

<sup>۳۵</sup> Perception Management

<sup>۳۶</sup> منظور از ناآگاهانه، انطباق با این ادبیات و واژه‌ها می‌باشد. چراکه این اقدامات حتماً برنامه ریزی شده و با اراده انجام پذیرفته است.

خرید روغن مصرفی، خیک<sup>۳۷</sup> های روغنی که برای فروش به این بنگاه آورده شده بود در معرض دید عامه مردم توسط مالکین بنگاه باز شده و پس از بررسی های گسترده چند مورد از آن انتخاب می شده است. این اقدام مهمتر از اینکه در جهت بالابردن کیفیت محصول باشد، حس کیفیت را به مردم منتقل می کند؛ و یا اینکه در طول سالیان گذشته، تعدادی از خلیفه های اصلی این بنگاه جدا شده و خود به کسب و کار مستقل پرداخته اند و هیچگاه ممانعت جدی در این مسیر از طرف بنگاه صورت نگرفته، که این نکته را به ذهن متبادر می سازد که هیچ کسی توان رقابت با کیفیت این بنگاه را ندارد. همچنین صف تشکیل شده و ازدحام در فروشگاه اصلی، در سال های زیادی که این بنگاه بدون هیچ شعبه ای به فعالیت پرداخته، هدفی جز ایجاد تصور از کیفیت محصولات نداشته است.

به هر حال از مصادیق فوق و البته موارد زیادی که مجال بیان آن نیست، اینطور بر می آید که مدیریت ادراک در کنار کیفیت برتر درک شده<sup>۳۸</sup> توسط مشتریان در شهرت روزافزون این بنگاه نقش داشته است.

علاوه بر مبحث مدیریت ادراک، اقدامات و رفتارهای مالکین این بنگاه در سال های گذشته هرچند در نگاه اولیه یک رویکرد محافظه کارانه تلقی

---

<sup>۳۷</sup> خیک، آوند چرمینی از پوست گوسفند و بز و گوساله است که برای حمل و نگهداری آب، دوغ، روغن و غیره در بین ایلات و عشایر از آن استفاده می شود.

<sup>۳۸</sup> Perceived Quality

می‌گردد؛ اما مشاهده می‌شود که زیرکی و هوشمندی پشتوانه‌ی رفتارهای صورت گرفته می‌باشد. به عنوان مثال، ورود پیدا نکردن در تولید مواد اولیه و یا لوازم مصرفی مثل جعبه‌های مقوایی و پلاستیکی که امروزه به عنوان استراتژی‌های یکپارچگی مرسوم است، نشان دهنده‌ی اهتمام ویژه به تمرکز مدیریت و کیفیت شیرینی‌های تولیدی بنگاه می‌باشد. در واقع تمرکزی که در تولید محصولات و حتی در موقعیت جغرافیایی (عدم اعطای نمایندگی در سایر شهرها و یا صادرات محصولات) مشاهده می‌شود همگی در این راستا بوده است.

همچنین پرهیز از حاشیه و نیز عدم تقابل حداقل ظاهری با اعتقادات و باورهای مردمی که گاهاً از طرف برخی از سرمایه داران مشاهده می‌شود نیز از دیگر ظرافت‌های مدیریتی در این بنگاه محسوب می‌گردد.

- باورهای اجتماعی و فرهنگی: باورهای اجتماعی و فرهنگی مردم هم رفتار این بنگاه را تحت تاثیر قرار داده و هم در گرایش مشتریان به این بنگاه و وفاداری آن‌ها تاثیر به سزایی داشته است. در واقع در فرهنگ و باورهای مردم این دیار، میهمان نوازی و اینکه همواره بهترین‌ها را برای میهمان خواهانند جایگاه مهمی دارد. امروزه یزدی‌ها برای هدیه جز به محصولات این بنگاه فکر نمی‌کنند. به گونه ای که هدیه دادن از شیرینی‌های محصولات این بنگاه را احترام مضاعف به مخاطب خود می‌پندارند. این موضوع باعث شده که در ذهن مشتریان غیربومی یزد شیرینی‌های این بنگاه

جایگاه ویژه‌ای پیدا کند و آن‌ها را برای خرید این محصولات در سفرهای مناسبی راهی فروشگاه‌های مربوطه می‌کند.

- استفاده از مزیت‌های موقعیتی شهر یزد: شهر یزد یکی از شهرهای شناخته شده در سطح ملی و بین‌المللی به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های تاریخی و سنتی می‌باشد. این عامل را در وهله‌ی اول می‌توان به عنوان یک عامل تصادفی و در واقع شانس برای این بنگاه مطرح نمود اما با تأمل بیشتر می‌توان دریافت که نوع رفتارها و اقدامات آگاهانه و ناآگاهانه‌ی صورت گرفته از طرف این بنگاه در بهره‌گیری از این موقعیت تأثیرگذار بوده است. فراهم نمودن امکان بازدید از جاذبه‌های این بنگاه برای گردشگران در طول سال، معرفی این بنگاه در قالب بروشورهای تهیه شده در معرفی یزد و جاذبه‌های آن و اقداماتی از این قبیل، بر موفقیت این بنگاه نقش ویژه‌ای داشته است.

- دوری از سیاست و فضای رانتی: یکی دیگر از عواملی که می‌توان در پایداری رشد این بنگاه شیرینی سازی مورد توجه قرار داد، دوری از سیاست و عدم ورود به روابط کاری می‌باشد.

- اقتصاد کلان: برخی از متغیرهای اقتصاد کلان را می‌توان در رشد و پایداری این بنگاه دخیل دانست. برای اثبات این موضوع، توجه خواننده را به این موضوع معطوف می‌دارد که این بنگاه شیرینی سازی در طی سال‌های ۱۲۹۵ تا اوایل دهه ۸۰ با یک فروشگاه به فعالیت پرداخته است اما در دهه‌ی

گذشته دو فروشگاه جدید ایجاد نموده است. علاوه بر عوامل موثر بر این موضوع که قبلاً بیان شد، اثر عواملی نظیر افزایش گردشگران خارجی و داخلی به دلیل توسعه‌ی سیاسی و اقتصادی که در اوایل دهه ۸۰ اتفاق افتاده بود، و همچنین افزایش نقدینگی مردم در آن زمان که گرایش به خرید نام‌های تجاری و کالاهای لوکس را منجر می‌شده را نیز در موفقیت این بنگاه نمی‌توان نادیده گرفت.

به هر حال، با گذشت نزدیک به یکصد سال فعالیت درخشان این بنگاه اقتصادی، امروز این نام تجاری دارای اعتبار زیادی می‌باشد و در این نوشتار سعی گردید تا تصویر نسبتاً کاملی از آن برای مخاطب ایجاد گردد و علاوه بر آگاهی بخشی، شرایط الگوبرداری و درس گرفتن از این طرح برجسته فراهم گردد. امید که این هدف، محقق گردیده باشد.

## ۷- منابع

- حاجی زاده میمندی، مسعود؛ آریان فر، حمیدرضا؛ حبیبی، حسن؛ بازار یزد و بازارچه های پیرامون آن در دویست سال اخیر؛ بنیاد ایران شناسی؛ (۱۳۹۱)
- گلشن، جلال؛ یزد دیروز؛ به اهتمام میرزا محمد کاظمینی؛ صحیفه خرد؛ (۱۳۸۴)
- [www.GhoolAbad.com](http://www.GhoolAbad.com)
- [www.shiriniyazdi.com](http://www.shiriniyazdi.com)
- [www.yazdnegar.ir](http://www.yazdnegar.ir)