

خبرنامه داخلی انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی

شماره ۹ - بهار ۱۴۰۴

زیر نظر هیأت مدیره

با همکاری شورای علمی و هیأت تحریریه

#### در این شماره:

- سرمقاله: کسب و کارهای خانوادگی، دیاسپورا و مارپیچ پایداری-صادرات: راهبردی برای آینده ایران
- مانیفست پیشنهادی مؤسسه اخلاق و اندیشه شهروندی ایرانیان
- صورتجلسه اولین جلسه شورای مرکزی کسب و کارهای خانوادگی اتاق ایران
- گزارش کمیسیون مشترک انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی و فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار ایران
- همکاری، تعامل و عضویت انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی ایران در FBN International
- چهارمین "هم‌نشینی خانوادگی"
- تدوین شاخص‌های موفقیت نهادهای ملی ترویج کسب و کارهای خانوادگی
- همایش «راهبردهای تداوم و توسعه کسب و کارهای خانوادگی، اتاق بازرگانی اصفهان
- چهل و هشتمین همایش MITM با عنوان «مدیران تحول‌گرا و خانواده‌های کارآفرین»، سازمان مدیریت صنعتی.
- فعالیتهای واحد تحقیق و توسعه
- فعالیتهای پژوهشی، ترجمه و معرفی کتاب
- فعالیتهای آموزشی، طراحی برنامه‌های آموزشی
- یادداشت‌های ویژه
- گزارش نشست‌های تخصصی
- دیدارها



## سرمقاله:

## کسب و کارهای خانوادگی،

## دیاسپورا و مارپیچ پایداری-صادرات: راهبردی برای آینده ایران

نویسنده: سعید جابرانصاری، رئیس هیأت‌مدیره انجمن



مقایسه جایگاه کسب و کارهای خانوادگی در ایران (کمتر از ۲۰٪ تولید ناخالص داخلی) با میانگین جهانی (بیش از ۷۰٪)، ظرفیت‌های استفاده نشده و خلأهای ساختاری در توسعه پایدار و صادرات غیرنفتی کشور را نشان می‌دهد. این یادداشت، به معرفی مفهوم "مارپیچ بالارونده پایداری و صادرات" در سه سطح درون خانواده و بنگاه، محصول و بازار، و فردی و نسل بعدی، بر هم‌افزایی این دو عامل برای رشد و رقابت‌پذیری تاکید دارد. همچنین، به نقش حیاتی دیاسپورای ایرانی به عنوان سفیران صادرات و توسعه پرداخته و بر اهمیت تدوین «سند ملی حمایت و توسعه کسب و کارهای خانوادگی» تاکید می‌ورزد.

هدف اصلی ارائه یک دیدگاه راهبردی و فراگیر در خصوص پتانسیل‌های نهفته در کسب و کارهای خانوادگی برای آینده اقتصادی ایران است که از یک سو با تبیین پیوند ناگسستنی پایداری داخلی و موفقیت در صادرات، به دنبال افزایش آگاهی سیاست‌گذاران، فعالان اقتصادی و عموم جامعه نسبت به ضرورت توجه ویژه به این بخش است. و از سوی دیگر با معرفی نقش دیاسپورای ایرانی و پیشنهاد تدوین سند ملی، به دنبال فراهم آوردن بستری برای همکاری‌های گسترده‌تر میان دولت، بخش خصوصی و جوامع ایرانی خارج از کشور می‌باشد، که نقش انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی را در شبکه‌سازی، آموزش و سیاست‌گذاری برای تحقق آن برجسته می‌سازد.

کسب و کارهای خانوادگی ظرفیت بالایی برای تقویت تولید ملی، اشتغال‌زایی و توسعه صادرات غیرنفتی دارند، اما سهم فعلی آن‌ها در اقتصاد ایران با میانگین جهانی فاصله قابل‌توجهی دارد. دستیابی به این ظرفیت مستلزم بازتعریف جایگاه خانواده در اقتصاد، حمایت

## مانیفست پیشنهادی مؤسسه اخلاق و اندیشه شهروندی ایرانیان

### مقدمه

مؤسسه اخلاق و اندیشه شهروندی ایرانیان، بر اساس مفاد اساسنامه رسمی و در چارچوب قوانین جمهوری اسلامی ایران، مانیفست پیشنهادی خود را با الهام از اخلاق کاربردی، فلسفه کثرت‌گرایانه لارنس هینمن، و آموزه‌های اصیل ایرانی - اسلامی تدوین نموده است. هدف اصلی این مانیفست، زمینه‌سازی برای احیای اخلاق در ابعاد مختلف زندگی فردی، خانوادگی، اقتصادی و عمومی جامعه است. باور بر این است که جامعه ایران برای عبور از چالش‌های کنونی و ساختن آینده‌ای اخلاق‌مدار، نیازمند بازسازی گفت‌وگوی اجتماعی، ارتقای فهم عمومی از مسئولیت‌پذیری، و نهادینه‌سازی کرامت انسانی در رفتارهای فردی و سازمانی است.

این سند، مانیفست رسمی مؤسسه اخلاق و اندیشه شهروندی ایرانیان است که مبانی فکری، ارزش‌ها، و مأموریت‌های اصلی این مؤسسه را تبیین می‌نماید. این مانیفست بر پنج ستون اصلی شامل: خانواده به عنوان کانون پرورش اخلاق شهروندی، عدالت به عنوان بستر نهادینه‌سازی اخلاق، اخلاق در اقتصاد و کسب و کار، احترام به کرامت انسانی و اصول جهانی حقوق بشر، و تقویت گفت‌وگو و بازسازی همبستگی اجتماعی استوار است. این چارچوب فکری، خط‌مشی فعالیت‌ها و رویکردهای آتی مؤسسه را مشخص می‌سازد.

هدف از تدوین این مانیفست، ایجاد یک سند راهبردی و مرجع برای کلیه اعضا و همراهان مؤسسه است تا در جهت تحقق اهداف متعالی آن گام بردارند. این مانیفست با تبیین رویکردهای محوری، به ترویج ارزش‌های اخلاقی در نهاد خانواده، تعمیق مفهوم عدالت در ساختارهای اجتماعی، پیوند کرامت انسانی با توسعه اقتصادی، پاسداشت حقوق بشر، و تقویت بنیان‌های گفت‌وگوی اجتماعی کمک می‌نماید. همچنین، این سند، به عنوان یک دعوت‌نامه عمومی به پیمان اخلاقی، جامعه، نخبگان، و کنشگران را به همکاری در ساختن ایرانی اخلاق‌مدار، خردمند و گفت‌وگو محور فرا می‌خواند.

مانیفست پیشنهادی توسط جناب آقای سعید جابرانصاری به عنوان پیشنهاددهنده ارائه شده است. این سند اکنون به عنوان بخش جدایی‌ناپذیری از سند استراتژیک مؤسسه در حال بررسی و نهایی‌سازی است و پس از تصویب نهایی، به عنوان چارچوب اصلی تمامی فعالیت‌های آینده مؤسسه مورد استفاده قرار خواهد گرفت. ترویج مفاد این مانیفست در نشست‌ها، همایش‌ها و انتشارات مؤسسه، به منظور نهادینه‌سازی اصول آن در عمل، در دستور کار قرار دارد. این سند، چراغ راهی برای بازسازی اخلاق در ابعاد گوناگون جامعه ایرانی خواهد بود.

## صور تجلسه اولین جلسه شورای مرکزی کسب و کارهای خانوادگی اتاق ایران

اولین جلسه شورای مرکزی کسب و کارهای خانوادگی اتاق ایران، در تاریخ سه‌شنبه ۲۰ خرداد ۱۴۰۴، در ساختمان مرکزی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران برگزار گردید. این جلسه به ریاست آقای صمد حسن‌زاده، رئیس اتاق ایران، و با حضور اعضای شورا تشکیل شد. آقای سعید جابرانصاری، نماینده انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی، نیز مسئولیت دبیری جلسه را بر عهده داشت.

در این جلسه، مصوبات کلیدی شامل تصویب مأموریت‌های پنج‌گانه پیشنهادی شورا، بررسی و تصویب ترکیب اولیه شورا و دبیرخانه آن و تقویم پیشنهادی جلسات شورا به تصویب رسید. این جلسه نشانگر آغاز رسمی فعالیت‌های شورای مرکزی در جهت ساماندهی و توسعه کسب و کارهای خانوادگی در سطح ملی است.

این صورتجلسه به عنوان یک سند رسمی و مرجع، چارچوب اولیه فعالیت‌ها و جهت‌گیری‌های آتی شورای مرکزی کسب و کارهای خانوادگی را تبیین می‌نماید. مصوبات این جلسه، مسیر حمایت از ایجاد مراکز تخصصی در اتاق‌های استانی، پشتیبانی از اکوسیستم آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای کسب و کارهای خانوادگی، پیگیری اصلاح قوانین مرتبط، تدوین نقشه راه افزایش مشارکت این بخش در برنامه‌های ملی توسعه، و برقراری تعاملات بین‌المللی با نهادهای جهانی را مشخص می‌سازد. همچنین، با تعیین ترکیب شورا و دبیرخانه، سازوکار اجرایی برای تحقق اهداف فوق‌الذکر فراهم گردید.

## همکاری‌ها و هم‌افزایی بین‌نهادی

گزارش کمیسیون مشترک انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی و فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار ایران

نویسنده: پژمان شریفی، مشاور حوزه توسعه پایدار، عضو شورای علمی انجمن

کمیسیون مشترک میان انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی و فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار ایران، طی یک سال گذشته بستری برای گفت‌وگوی راهبردی، هم‌اندیشی و شکل‌دهی به اقداماتی بنیادین در حمایت از کسب و کارهای خانوادگی فراهم کرده است. گزارش پیش‌رو، چکیده‌ای از فعالیت‌ها، دستاوردها و مسیر آینده این کمیسیون را ترسیم می‌کند. در این همکاری مشترک، چشم‌انداز توسعه‌ای با هدف تبدیل کسب و کارهای خانوادگی به الگوی برتر مشارکت مردمی و افزایش سهم آن‌ها در تولید ناخالص داخلی به میانگین جهانی آن یعنی ۷۰ درصد، به عنوان افق راه، مورد تأکید قرار گرفت. مأموریت این کمیسیون، حول ایجاد یک اکوسیستم حمایتی منسجم، تدوین استانداردهای حرفه‌ای در حوزه مشاوره، و ارائه پیشنهادات سیاستی به نهادهای کلان کشور شکل گرفت.

در این مسیر، اهداف عملیاتی در سه محور حکمرانی خوب، تقویت بازار مشاوره تخصصی و بین‌المللی‌سازی فعالیت‌ها پیگیری شد. کمیسیون طی هشت جلسه رسمی به بررسی چالش‌ها و فرصت‌ها پرداخت. از مهم‌ترین اقدامات آن می‌توان به همکاری در برگزاری همایش ملی سال ۱۴۰۳ اشاره کرد که در پی آن، تشکیل شورای کسب و کارهای خانوادگی در اتاق ایران به تصویب رسید. همچنین، احصا آمارهای کلیدی از سهم این کسب و کارها در اقتصاد ملی، پیشنهاد سرفصل‌های آموزشی در حوزه‌هایی نظیر حکمرانی خانوادگی و مدیریت بحران، و همفکری در تدوین ۱۳۳ کلیدواژه آموزشی برای ایجاد زبان مشترک میان خانواده‌ها و مشاوران، از دیگر اقدامات قابل توجه این کمیسیون بود.

همچنین کمیسیون با نگاهی انتقادی به وضعیت فعلی، به ضعف قوانین حمایتی، چالش‌های فرهنگی، کمبود مشاوران متخصص و محدودیت در ارتباطات بین‌المللی به عنوان موانع ساختاری اشاره نموده است. در پاسخ به این چالش‌ها، پیشنهاداتی در حوزه آموزش و مشاوره، توسعه نهادی، و تدوین سیاست‌های حمایتی برای سال ۱۴۰۴ ارائه شده است. از جمله این پیشنهادات می‌توان به تدوین قانون حمایت از کسب و کارهای خانوادگی، پیگیری معافیت‌های مالیاتی، و تعریف پروژه‌های آموزشی مشترک با بودجه مشخص اشاره کرد.

با وجود پیشرفت‌های حاصله، هنوز جایگاه فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار در ساختارهای رسمی کشور نیاز به تقویت دارد. از این رو کمیسیون مشترک بر ضرورت تداوم همکاری‌های میان تشکیلی، تقویت انسجام بین نهادهای همکار و تبدیل کمیسیون به نهادی ماندگار با اختیارات مشخص اجرایی تأکید می‌کند؛ گامی به‌سوی پایداری نهادی در حمایت از زیست‌بوم کسب و کارهای خانوادگی.



## برنامه همکاری،

## روش‌های تعامل و مزایای عضویت انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی ایران در FBN International

### مزایای عضویت در FBN International

- دسترسی به بازارهای جهانی از طریق اعضا: افزایش صادرات
- جذب سرمایه ایرانیان خارج از کشور: توسعه پروژه‌های دانش‌بنیان
- نمایش تصویر مثبت از توانمندی بخش خصوصی ایران: دیپلماسی اقتصادی
- یادگیری از تجارب موفق شرکت‌های جهانی: ارتقای حکمرانی خانوادگی
- مشارکت نسل جدید در برنامه‌های جهانی: انگیزش و بازگشت نخبگان
- افزودن ظرفیت‌های راهبردی توسعه ملی: سرمایه‌گذاری برای تولید

این همکاری همچنین ظرفیت تعامل پایدار با نهاد معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست جمهوری را فراهم می‌آورد و بستری برای جذب سرمایه‌های ایرانیان خارج از کشور به منظور توسعه تولید و فناوری خواهد بود. با تقویت بنیان‌های حکمرانی و جانشینی در شرکت‌های خانوادگی، از مهاجرت بی‌رویه نسل جدید جلوگیری شده و حتی مهاجرت معکوس و بازگشت سرمایه انسانی و مالی به کشور ممکن خواهد شد؛ امری که در رشد سرمایه گذاری در تولید، مشارکت مردم و جهش تولید موثر بوده و در تحقق اهداف رشد اقتصادی مندرج در برنامه هفتم توسعه کشور نقش‌آفرین خواهد بود.

### تعهدات اجرایی انجمن

در صورت صدور مجوز عضویت، انجمن متعهد است تمامی تعاملات بین‌المللی را در چارچوب قوانین و مقررات کشور و با هماهنگی نهادهای ذیربط انجام داده و گزارش عملکرد سالانه از نتایج همکاری‌های خود را به مراجع قانونی ذیربط ارائه نماید.

انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی ایران، با هدف ارتقای حکمرانی، پایداری و بین‌المللی‌سازی شرکت‌های خانوادگی کشور، در نظر دارد به عضویت سازمان جهانی FBN International درآید. این شبکه بزرگ بین‌المللی با بیش از ۳۴ سال سابقه فعالیت درخشان، متشکل از بیش از بیست هزار عضو از ۶۵ کشور، مرجع جهانی تبادل دانش و تجارب در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی است.

برنامه همکاری پیشنهادی با این نهاد بین‌المللی

- برگزاری رویدادهای مشترک ملی و بین‌المللی
- توسعه ظرفیت‌های نسل بعدی (Next Gen)
- شبکه‌سازی برای صادرات و سرمایه‌گذاری
- تبادل تجربیات در حکمرانی خوب خانوادگی، شرکتی، مالکیتی، بشردوستانه و توسعه پایدار، جانشینی و ارزش‌های بین‌نسلی

### روش‌های تعامل با FBN International

- عضویت رسمی با حفظ استقلال حقوقی انجمن در چارچوب مقررات کشور
- معرفی نماینده رسمی انجمن به دفتر مرکزی در لوزان سوئیس
- استفاده از بستر FBN Connect برای معرفی اعضای ایرانی و توسعه ارتباطات
- مشارکت در پروژه‌ها و گزارش‌های جهانی درباره وضعیت کسب‌وکارهای خانوادگی
- ثبت اعضای ایرانی انجمن به‌عنوان اعضای رسمی در شبکه جهانی

### همکاری‌های بین‌المللی:

### پیوندی تازه با FBN International

۲۶ فروردین ۱۴۰۴

در راستای توسعه همکاری‌های راهبردی و بین‌المللی، انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی ایران گام‌هایی نو در تعامل با نهادهای بین‌المللی برداشته است. از مهم‌ترین رویدادهای اخیر، می‌توان به بازدید رسمی رئیس کمیته Next Generation شبکه جهانی FBN International، آقای مهرداد جابرانصاری، از دفتر مرکزی انجمن اشاره کرد. این دیدار در تاریخ ۲۶ فروردین ۱۴۰۴ انجام شد و طی آن، روند توسعه انجمن در حوزه‌های مختلف، به‌ویژه پیشرفت‌های حاصل در کمیته NextGen مورد ارزیابی و تبادل نظر قرار گرفت.

در این نشست تخصصی، آقای جابرانصاری ضمن تحسین از فعالیت‌های نوآورانه انجمن در زمینه توانمندسازی نسل‌های جدید خانواده‌های کارآفرین، پیشنهادهایی عملی و ساختاری برای تعمیق فعالیت‌ها و افزایش کارآمدی این کمیته ارائه دادند. از جمله محورهای مطرح‌شده در این دیدار می‌توان به ساختارسازی دقیق‌تر برای NextGen، طراحی مدل‌های بومی‌شده انتقال تجربه و برنامه‌های بین‌المللی‌سازی نسل جوان خانواده‌های کارآفرین اشاره کرد. برخی از این پیشنهادهای سرعت در فرآیند اجرایی انجمن لحاظ و در قالب برنامه‌های عملیاتی سال جاری مورد توجه قرار گرفت.

همچنین در حاشیه این دیدار، درباره مراحل عضویت رسمی انجمن ایران در شبکه جهانی FBN International، نحوه بهره‌مندی اعضای انجمن از مزایای بین‌المللی، و امکان تبادل تجربیات آموزشی، محتوایی و مشارکت در رویدادهای جهانی این شبکه گفت‌وگو شد. عضویت در FBN International فرصتی برای دسترسی به منابع آموزشی اختصاصی، حضور در کنفرانس‌های جهانی، تبادل فرهنگی میان نسل‌های مختلف و گسترش شبکه ارتباطی خانواده‌های کارآفرین در سطح بین‌المللی فراهم می‌آورد.

حضور رئیس کمیته NextGen FBN و گفت‌وگوهای انجام شده را می‌توان گامی عملی در جهت جهانی‌سازی گفتمان خانواده‌محور و اتصال ظرفیت‌های بومی به دانش و تجربه جهانی دانست؛ مسیری که انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی ایران با قاطعیت در آن گام برمی‌دارد.



## چهارمین "هم‌نشینی خانوادگی"

۳۱ اردیبهشت ۱۴۰۴



چهارمین «هم‌نشینی خانوادگی» انجمن در تاریخ ۳۱ اردیبهشت ۱۴۰۴ با حضور خانواده‌های کارآفرین عضو انجمن برگزار شد. این رویداد با هدف ایجاد تعامل میان اعضای خانوادگی فعال در حوزه کسب‌وکار، شامل بخش‌های مختلفی از جمله ارائه‌های تخصصی، بحث گروهی و شبکه‌سازی بود.

این نشست با راهبری سیدعلی حسینی‌نژاد (مدیرعامل انجمن) و ریحانه رضایی (کارشناس رویدادهای انجمن) آغاز شد. در ادامه، محمدهادی نه‌اوندیان (روانشناس و عضو کارگروه سلامت انجمن) به ارائه نکاتی آموزنده درباره «هارمونی شخصیت خاندان و سازمان» و تأثیر آن بر ساختار و رفتار سازمانی در کسب‌وکارهای خانوادگی پرداخت. ضرورت و اهمیت این موضوع در پایداری این نوع کسب‌وکارها و انتقال موفق بین نسلی آنها از نکات مهم این ارائه بود.

در بخش دیگری از نشست، سعید جابرانصاری (رئیس هیأت‌مدیره انجمن) تازه‌ترین اخبار و فعالیت‌های انجمن را با اعضا در میان گذاشتند.

در ادامه، خانواده‌های کارآفرین عضو انجمن در فضایی صمیمانه به تبادل نظر و گفت‌وگو درباره مسائل مرتبط با کسب‌وکارهای خانوادگی خود پرداختند. این گفتگوها بر محور موضوعات ارائه شده شکل گرفت و فرصتی فراهم آورد تا اعضا تجربیات خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند.

هم‌نشینی خانواده‌های کارآفرین با نیت فراهم‌سازی مسیری نو در ایجاد هم‌افزایی، تبادل تجربه و ارتقاء دانش میان خانواده‌های کارآفرین و به عنوان گامی مؤثر در توسعه ارتباطات حرفه‌ای و خانوادگی در دستور کار مستمر انجمن قرار دارد.

## شاخص‌های موفقیت در کسب‌وکارهای خانوادگی

### تدوین شاخص‌های موفقیت نهادهای ملی ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی

در راستای تحقق مأموریت بنیادین انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی ایران مبنی بر تقویت زیست‌بوم ملی این بخش اساسی از اقتصاد کشور، کارگروه راهبردی انجمن در نشستی تخصصی به بررسی و تدوین چارچوبی برای شاخص‌های موفقیت ساختارها و نهادهای فعال در ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی پرداخت. این رویکرد نظام‌مند، بیانگر عزم انجمن برای ایجاد یک ابزار تحلیلی و استاندارد جهت ارزیابی عملکرد، شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها، و تقویت فعالیت‌های ترویجی و حمایتی در این حوزه است.

بر اساس نتایج این نشست، شاخص‌های کلیدی موفقیت در سه دسته اصلی قابل تفکیک هستند: ساختاری، عملکردی و تأثیرگذاری ملی. این سه‌گانه، ابعاد مختلف و مکملی از کارآمدی و اثربخشی نهادهای ترویجی را در بر می‌گیرد و امکان ارزیابی دقیق‌تر و چندلایه را فراهم می‌سازد.

**در دسته نخست**، شاخص‌های ساختاری به نحوه طراحی و نهادسازی این ساختارها می‌پردازند. شکل‌گیری یک نهاد مرجع و شبکه‌ساز با مأموریتی شفاف، تدوین سیاست‌های اجرایی و تعیین اولویت‌های مشخص، از مهم‌ترین ویژگی‌های این دسته است. حضور فعال ذی‌نفعان کلیدی همچون دولت، بخش خصوصی، نهادهای مدنی، دانشگاه‌ها و خانواده‌های اقتصادی در فرایند حکمرانی مشارکتی، از اصول بنیادین مورد تأکید در این بخش محسوب می‌شود. همچنین، ایجاد پیوندهای هماهنگ در سطوح ملی، استانی و بخشی و تخصیص منابع انسانی و مالی متناسب با نقش‌های پیش‌بینی‌شده برای هر نهاد، از الزامات اساسی برای پایداری و اثربخشی ساختارهای حمایتی قلمداد شده است.

**دسته دوم**، بر شاخص‌های عملکردی بر کیفیت فعالیت‌ها و میزان تحقق اهداف نهادهای ترویجی تمرکز دارند. در اینجا، مشارکت فعال خانواده‌های کارآفرین در سیاست‌سازی، توانمندسازی و شبکه‌سازی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نشانه‌های اثربخشی تلقی می‌شود. همچنین، تولید محتوای علمی و تحلیلی، تدوین سیاست‌نامه‌ها، ارائه آمارهای رسمی و پیشنهادات مشخص برای بهبود سیاست‌ها از جمله خروجی‌های کلیدی به شمار می‌روند. جلب اعتماد عمومی و نهادهای حاکمیتی به نقش خانواده در توسعه پایدار، ارتقاء شایستگی نسل‌های بعدی و بانوان، و ایجاد ارتباطات مؤثر بین‌المللی نیز از دیگر شاخص‌های مهم در این حوزه هستند.

**دسته سوم**، شاخص‌های تأثیرگذاری ملی را شامل می‌شود که بر پیامدهای کلان و بلندمدت فعالیت‌های نهادهای حمایتی تمرکز دارند. افزایش واقعی سهم کسب‌وکارهای خانوادگی در تولید ناخالص داخلی، یکی از مهم‌ترین نشانه‌های موفقیت در این بخش تلقی می‌شود. نهادینه شدن اصول شفافیت و پاسخگویی، انتقال بین‌نسلی موفق مالکیت و رهبری، ثبت تجربه‌های الگوساز در این حوزه، نقش‌آفرینی خانواده‌ها در کاهش نابرابری‌ها و مهاجرت نخبگان، و در نهایت، تقویت سرمایه اجتماعی و انسجام ملی با تکیه بر خانواده‌های کارآفرین از جمله نتایج مورد انتظار و مطلوب در این دسته به شمار می‌روند.

این چارچوب پیشنهادی، ضمن آنکه بستری برای سنجش مستمر عملکرد نهادهای موجود فراهم می‌آورد، می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای گفت‌وگوهای راهبردی با دولت و نهادهای سیاست‌گذار نیز مورد استفاده قرار گیرد. انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی از همه اعضا، متخصصان و صاحب‌نظران این حوزه دعوت می‌نماید تا با ارائه دیدگاه‌ها و پیشنهادات خود، در غنای این سند مشارکت فعال داشته باشند. بدون تردید، این مشارکت جمعی می‌تواند زمینه‌ساز تدوین مدل‌های بومی مؤثرتر، ارتقای سیاست‌های ملی، و تقویت بنیان‌های نهادی کسب‌وکارهای خانوادگی در ایران باشد.

## همایش «راهبردهای تداوم و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی به میزبانی اتاق بازرگانی اصفهان و با حمایت انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی»

چهارشنبه ۲۴ اردیبهشت ۱۴۰۴

در ادامه مسیر ترویج اندیشه و عمل در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی، نشست تخصصی با عنوان «راهبردهای تداوم و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی» در سالن همایش‌های اتاق بازرگانی اصفهان برگزار شد. این رویداد با استقبال گرم فعالان اقتصادی، اعضای خانواده‌های کارآفرین، مشاوران، پژوهشگران و علاقه‌مندان به این حوزه روبه‌رو شد. در این نشست، حسین صامعی، عضو شورای علمی انجمن، به عنوان سخنران اصلی حضور یافت و به تبیین چالش‌ها و راهکارهای تداوم این دسته از کسب‌وکارها پرداخت. ایشان سخنان خود را با تفکیک دو نگاه متفاوت به تداوم کسب‌وکار خانوادگی آغاز کرد. نخست، نگاه سنتی یا به تعبیر ایشان «تداوم طبیعی» است که عموماً بر اساس امید، صمیمیت، وابستگی‌های عاطفی یا سلسله‌مراتب خانوادگی شکل می‌گیرد؛ اما این تداوم، اغلب در برابر پیچیدگی‌های نسل‌های بعدی، تغییرات بازار و تحولات درونی خانواده آسیب‌پذیر است. در برابر آن، مفهوم «تداوم طراحی‌شده» قرار دارد که بر مبنای ساختار، گفت‌وگوی هدفمند، آمادگی نسلی، و حکمرانی چندلایه شکل می‌گیرد و ضامن پایداری بلندمدت کسب‌وکار است.

به باور سخنران، آنچه کسب‌وکارهای خانوادگی را به خطر می‌اندازد، لزوماً تهدیدات اقتصادی یا رقبا نیست، بلکه ناآمادگی خود خانواده برای مدیریت انتقال و پیچیدگی‌های نسل‌های آینده است. نبود چشم‌انداز مشترک، تفکیک‌ناپذیری نقش‌های خانوادگی از نقش‌های سازمانی، و بی‌برنامگی در تربیت و مشارکت نسل نو، از جمله مواردی هستند که اگر به‌موقع چاره‌اندیشی نشوند، پایه‌های تداوم را سست خواهند کرد.

در ادامه ارائه، نقشه راهی برای پایداری ترسیم شد که چهار محور اساسی را شامل می‌شود: تدوین چشم‌انداز خانوادگی به عنوان بستر تفاهم نسلی، طراحی ساختار انتقال مالکیت و حاکمیت، توانمندسازی نسل نو در فرآیندی تدریجی و هدفمند، و تعریف شفاف جایگاه‌های تصمیم‌گیری در سه سطح خانواده، بنگاه و مالکیت. در این چارچوب، کسب‌وکارهای خانوادگی موفق آنهایی هستند که نه‌تنها به حیات اقتصادی خود می‌اندیشند، بلکه برای روابط درونی، ارزش‌ها، میراث و گفت‌وگوی میان‌نسلی برنامه دارند. یکی از بخش‌های قابل توجه این همایش، تحلیل چرخه عمر خانواده و کسب‌وکار بود؛ چرخه‌ای که اگر با نوسازی ساختار و تربیت نسلی همراه نباشد، دیر یا زود به ایستایی و فروپاشی می‌انجامد. صامعی تأکید کرد که در مسیر توسعه، خانواده و بنگاه باید به‌طور هم‌زمان رشد کنند و ظرفیت پذیرش تغییر را در خود تقویت نمایند.

در پایان این نشست، بر اهمیت انتخاب آگاهانه مسیر تداوم تأکید شد. تداوم، نه به عنوان امری خودبه‌خود، بلکه به عنوان تصمیمی طراحی‌شده که نیازمند حکمرانی منعطف، گفت‌وگو، همدلی و تربیت پیوسته است. سخنران با بیان اینکه «تداوم یک اتفاق نیست، بلکه یک انتخاب است»، مسئولیت خانواده‌ها را در این فرآیند یادآور شد.

این همایش آغاز دور تازه‌ای از گفت‌وگوهای علمی و راهبردی در استان اصفهان در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی است که به همت اتاق بازرگانی اصفهان و انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی انجام شد.



انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی  
Family Business Promotion Association

**خانواده‌ای رستگار  
میراثی ماندگار  
توسعه‌ای پایدار**

www.fbpa.net  
@fbpa  
info@fbpa.net  
02140221039 / 09393337737  
نشان: سازمان امور مالیاتی  
سازمان توسعه و عمران

چهارشنبه ۲۴ اردیبهشت ماه ۱۴۰۴  
ساعت ۱۵ الی ۱۹

**سرفصل‌ها**

- خانواده و کسب و کار: مفهوم کسب و کار خانوادگی چیست و چه چیزی آن را از سایر کسب و کارها متمایز می‌کند؟
- فرصت‌ها و چالش‌ها: کسب و کارهای خانوادگی در مسیر رشد و تداوم خود، با چه موضوعات استراتژیکی مواجه می‌شوند؟
- ماندگاری: راهبردها و ابزار و کارهای تداوم و رشد پایدار کسب و کارهای خانوادگی چیست؟
- انتقال بین‌نسلی: چگونه کسب و کار خانوادگی خود را با موفقیت به نسل‌های آینده منتقل کنیم؟

**دکتر حسین صامعی**  
عضو شورای علمی و حرفه‌ای انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی (FBPA)  
مدرس مدعو دانشگاه صنعتی شریف  
مشاور کسب و کارهای خانوادگی

محل برگزاری: سالن همایش‌های اتاق بازرگانی اصفهان  
هزینه ثبت نام: رایگان

ثبت نام غیر حضوری از طریق پورتال اتاق بازرگانی اصفهان به نشانی [www.ecoom.com](http://www.ecoom.com) (سرپرست رویدادها)

تلفن: ۰۲۱-۳۲۵۱۴۰۰۰  
پست الکترونیک: [info@fbpa.net](mailto:info@fbpa.net)  
وبسایت: [www.fbpa.net](http://www.fbpa.net)  
کانال تلگرام: [fbpa](https://t.me/fbpa)  
کانال اینستاگرام: [fbpa](https://www.instagram.com/fbpa)  
کانال لینکدین: [fbpa](https://www.linkedin.com/company/fbpa)  
کانال فیس‌بوک: [fbpa](https://www.facebook.com/fbpa)  
کانال واتساپ: [fbpa](https://www.whatsapp.com/channel/00299a00000000000000000000000000)

## چهل و هشتمین همایش MITM با عنوان «مدیران تحول‌گرا و خانواده‌های کارآفرین»

سازمان مدیریت صنعتی | ۲۸ فروردین ۱۴۰۴

در روز ۲۸ فروردین ۱۴۰۴، سالن اجتماعات سازمان مدیریت صنعتی میزبان همایشی بود که موضوع آن از دیرباز یکی از چالش‌های اقتصاد ایران بوده است: نقش خانواده‌های کارآفرین در توسعه پایدار. چهل و هشتمین همایش MITM با عنوان «مدیران تحول‌گرا و خانواده‌های کارآفرین» که با مشارکت انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی و حضور چهره‌های علمی، اقتصادی و مشاوران حرفه‌ای برگزار شد، به بررسی ریشه‌ها، راه‌حل‌ها و چشم‌انداز حکمرانی نوین در کسب‌وکارهای خانوادگی پرداخت.

### ◇ خانواده‌های کارآفرین؛ حلقه گمشده اقتصاد ایران؟

در حالی که سهم خانواده‌های کارآفرین از اقتصاد جهانی به بیش از ۷۰ درصد می‌رسد، در ایران این رقم کمتر از ۱۵ درصد تولید ناخالص داخلی است؛ عددی که به گفته سخنرانان این نشست، نشانه یک غفلت تاریخی است. برگزارکنندگان همایش معتقدند که وقت آن رسیده تا با نگاهی تحول‌گرا و علمی، این شکاف جبران شود.

در بخشی از بیانیه افتتاحیه نشست که فضای فکری برنامه را ترسیم نمود آمده است:

«هدف ما عبور از غفلت ملی به تدبیر ملی است که تحقق آن مستلزم استفاده از ظرفیت خانواده‌هایی با ریشه‌های عمیق کارآفرینی و دانش مدیریتی نخبگان است.»

### ◇ هم‌افزایی خانواده و مدیر حرفه‌ای؛ مدل پنج‌گانه

در گفتگوی رضا غیایی (مشاور نوآوری و توسعه، صاحب‌امتیاز و مدیر TEDxTehran) با سعید جابرانصاری (کارآفرین نسل دوم، رئیس هیأت مدیره انجمن)، مدل پنج‌گانه‌ای که در آن نقش خانواده‌های کارآفرین با مدیران حرفه‌ای تکمیل می‌شود معرفی شد.

این مدل بر اساس پنج نقش کلیدی تعریف شده است:

| مدیر حرفه‌ای         | خانواده       | نقش             |
|----------------------|---------------|-----------------|
| استراتژی اجرایی      | چشم‌انداز     | رهبر ارزش‌مدار  |
| بهینه‌سازی مالی      | حفظ دارایی    | نگهبان سرمایه   |
| سیستم‌سازی           | انتقال هویت   | تسهیل‌گر فرهنگی |
| طراحی مسیر یادگیری   | انتقال تجربه  | مربی نسل جدید   |
| ایجاد شفافیت و کنترل | حفظ استاندارد | ناظر راهبردی    |

### ◇ از منشور خانواده تا حکمرانی بشردوستانه

در بخش دیگری از نشست، سیدعلی حسینی‌نژاد (کارآفرین نسل دوم، مشاور استراتژی و توسعه، مدیرعامل انجمن) با ارائه‌ای کلیدی تحت عنوان «۵ درس حکمرانی از کسب‌وکارهای خانوادگی»، به بیان تجارب جهانی در حوزه پیوند خانواده، مالکیت و مدیریت پرداخت و به پنج محور اصلی در تحلیل الگوهای حکمرانی در کسب‌وکارهای خانوادگی به شرح زیر اشاره نمود:

- حکمرانی خانوادگی (ایجاد وفاق، مشارکت فعال اعضا، و انتقال ارزش‌ها از طریق تقویت گفت‌وگوی بین‌نسلی)
- حکمرانی بنگاهی (مرزبندی حرفه‌ای در سازمان از طریق هویت بخشی به ارکان، تفکیک نقش‌ها، و تنظیم روابط)
- حکمرانی مالکیتی (شفافیت در ساختار سهامداری، حفظ منافع ذی‌نفعان، و تداوم رهبری)
- حکمرانی بشردوستی (ورود نسل نو به عرصه مسئولیت‌پذیری اجتماعی)
- برند خانوادگی (پیوند نام خانوادگی با اعتماد و اعتبار)

### ◇ صدای تجربه از دل خانواده‌های موفق

در پنل روایت‌های الهام‌بخش، چهار سخنران از تجارب ملموس خود در انتقال بین‌نسلی، رقابت‌پذیری و نوآوری سخن گفتند:

- فرحناز مرادی (کارآفرین نسل اول): «زن و فناوری، دو عامل کلیدی در تاب‌آوری خانواده‌های اقتصادی هستند»
- مهدی مالکی‌تهرانی (کارآفرین نسل دوم): «شغل و میراث خانوادگی، اگر به درستی پیوند بخورند، به سرمایه اجتماعی بدل می‌شوند»
- مهدی بستانچی (کارآفرین نسل دوم): «نسل دوم و پس از آن، نوآوری در صنعت را ارتقا داده و مفهوم دانش‌بنیان را نهادینه می‌کنند»
- احمد مومنی (مدیر اثرگذار غیرخانواده): «ورود به بورس، انتقال مسئولانه و ساختارمند می‌طلبد»

### ◇ یک نقشه راه ملی؛ از پیشنهاد تا اقدام

از آنجا که خط مشی انجمن بر کمک به تغییر جهت قطب‌نمای توسعه به سوی کسب‌وکارهای خانوادگی است و شاخص سنجش آن افزایش سهم GDP در این بخش به متوسط جهانی (۷۰٪) می‌باشد، تحقق این امر مستلزم افزایش آمادگی خانواده‌های کارآفرین برای جذب مدیران حرفه‌ای و نیز افزایش برنامه‌های توسعه توانمندی مدیران حرفه‌ای برای حضور در بخش می‌باشد.

از موارد کلیدی که به این منظور در دستور کار پیگیری انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی مطرح شد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تأسیس شورای مرکزی کسب‌وکارهای خانوادگی در اتاق بازرگانی صنایع معادن و کشاورزی ایران، به منظور ایجاد شبکه ملی مراکز کسب‌وکارهای خانوادگی در اتاق‌های استانی و ارائه خدمات توسعه‌ای و ترویجی وسیع و فراگیر از طریق اتاق‌ها.
- همکاری با دانشگاه‌های مادر، به منظور ایجاد شبکه ملی مراکز کسب‌وکارهای خانوادگی در موسسات آموزشی پژوهشی معتبر در سطح کشور، و توسعه دانش و تجارب برتر و پرورش سرمایه انسانی مورد نیاز.
- ایجاد کمیته مدیران حرفه‌ای در انجمن به منظور کمک به توسعه ظرفیت گفتگوی مشترک میان خانواده‌های کارآفرین و مدیران حرفه‌ای. (در این خصوص کتاب مرجع *Beyond Family* ترجمه شده و در دست انتشار است.)

### ◇ چشم‌انداز توسعه و پیام نهایی

همایش با تأکید بر لزوم هم‌افزایی نهادها و تدوین سیاست‌های حمایتگر برای انتقال مالکیت و شفافیت در ساختارهای خانوادگی به پایان رسید. سازمان‌هایی چون وزارت اقتصاد، اتاق بازرگانی و معاونت علمی و فناوری، نقش کلیدی در تحقق این هدف خواهند داشت.

و در پایان سعید جابرانصاری رئیس هیأت مدیره انجمن خطاب به مدیران تحول‌گرا و خانواده‌های کارآفرین اشاره داشت:

«درخت تمدن ایران، که ریشه در خانواده‌های کارآفرین دارد، با کمک مدیران حرفه‌ای و تحول‌گرا و با بکارگیری الگوهای حکمرانی خوب، تنومند و استوار بوده و در برابر طوفان‌های اقتصادی-اجتماعی نیز تاب‌آور خواهد بود.»



## گزارش واحد تحقیق و توسعه انجمن

نویسنده: سینا توفیق‌نیا، عضو شورای علمی و کارشناس تحقیق و توسعه انجمن

### مقدمه

واحد تحقیق و توسعه (R&D) انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی، با هدف تعالی و پیشگامی در حوزه دانش مرتبط با کسب‌وکارهای خانوادگی، مجموعه‌ای از فعالیت‌های بنیادین را طراحی و به مرحله اجرا رسانده است. این تلاش‌ها بر پایه‌ی رویکردی جامع و نظام‌مند استوار بوده و به منظور غنای محتوایی و ارتقای سطح علمی انجمن به منظور ایفای نقش راهبری اکوسیستم آموزشی، مشاوره‌ای و پژوهشی صورت پذیرفته است. در ادامه، به اهم فعالیت‌های تحقیق و توسعه بطور خلاصه اشاره می‌گردد.

### الگوبرداری آموزشی بین‌المللی

در دنیای امروز، آموزش تخصصی خانواده‌های کارآفرین و مشاوران آن‌ها یکی از نقاط آغازین توانمندسازی است. لذا انجمن به منظور ایجاد کیفیتی هم‌تراز با سطوح معتبر بین المللی در برنامه های خود، از الگوبرداری ۹ موسسه برتر جهانی، و مرور دقیق منابع روز دنیابه شرح زیر بهره جسته است:

- Family Enterprise Canada
- Family Business Association
- Pacific Family Business Institute
- European Family Business
- Exit Planning Institute
- Family Firm Institute
- Family Business Consulting Group
- Cambridge Family Enterprise Group
- Family Business Network

در این بررسی، دوره‌های آموزشی معتبر در دو بخش (خانواده‌های کارآفرین) و (مشاوران تخصصی) شناسایی شد. که حاصل آن، استخراج ۴۰ دوره و ۱۵۳ سرفصل استاندارد است که اکنون مبنای طراحی چارت‌های آموزشی انجمن قرار گرفته است. این اقدام، گامی استراتژیک برای توسعه زیرساخت آموزش حرفه‌ای در کشور است.

### پایش ساختاری مراکز ملی در دنیا

اگر بدانیم کشورهای پیشرو در دنیا چگونه مراکز تخصصی کسب‌وکار خانوادگی را در اتاق‌های بازرگانی خود تعریف کرده‌اند، می‌توانیم برای نهادسازی در ایران مسیر دقیق‌تری ترسیم کنیم.

در این راستا، ساختار اتاق‌های بازرگانی در ۲۲ کشور شامل آمریکا، بریتانیا، کانادا، استرالیا، اتحادیه اروپا، هند، ژاپن، کره جنوبی، روسیه، چین، ترکیه، ایتالیا، اندونزی، اتحادیه آفریقا، مکزیک، آلمان، فرانسه، برزیل، عربستان سعودی، آرژانتین، امارات و قطر مورد بررسی قرار گرفت. اطلاعات مربوط به سال تأسیس مراکز، زمان ورود به حوزه کسب و کارهای خانوادگی، میزان فراوانی این کسب‌وکارها و نوع خدمات مشاوره‌ای، شبکه‌سازی و برنامه حمایتی آنان استخراج گردید. این داده‌ها اکنون مرجع معتبری جهت تصمیم‌سازی برای طراحی جایگاه نهادی انجمن در سطح ملی و اتاق‌های بازرگانی در سراسر کشور هستند.

| Year | Name                    | Type of Organisation | Activities | Programs                                                           | Subjects                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|-------------------------|----------------------|------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                         |                      | FIB        | Support the growth of mid-caps (Uncertified Program)               | Creation of a new category (They are key providers of stable employment and are often found in more rural areas and the regions)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5    | Exit Planning Institute | Institution          | Advisors   | empowering conversation with business owners                       | Understanding the different generations of business owners<br>Analyzing the formula to trigger owner action<br>Revisiting the five key conversation starters<br>Describing what creates an empowering conversation                                                                                                                                                                                                                                                          |
|      |                         |                      | Advisors   | Implementing Value Acceleration as a Financial Advisor             | Applying value growth concepts with real-life clients<br>Determining and planning around a client's Wealth Gap<br>Understanding the business behind implementation as a financial advisor                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|      |                         |                      | Advisors   | CEPA Playbook                                                      | You will learn how to build out exit planning practices, service lines, and marketing programs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|      |                         |                      | Advisors   | Systems Thinking for the Family Enterprise Advisor                 | Systems Thinking and why it is a vital tool in advising family enterprises<br>The key complexities in a family enterprise that benefit from Systems Thinking<br>How to adopt a Systems Thinking mindset<br>Generograms as a practical tool for understanding the client system and how this tool can positively influence the work of the professional<br>The role of Systems Thinking in the growth, development and personal engagement of all family enterprise advisors |
|      |                         |                      | Advisors   | The Action Research Model as Applied to Family Enterprise Advising | Delivering the nine phases of the consulting process<br>Supporting systems thinking and the multi-disciplinary approach<br>Applying core theories with the skills and tools required to work effectively with family enterprise clients<br>Executing planned change through strategies, implementation and communication<br>Recognizing your own lens, filters and biases                                                                                                   |
| 6    | Family Firm Institute   | Institution          | Advisors   | Advising the Family Wealth System: A Multidisciplinary Approach    | understanding the nature and complexities of families of wealth<br>identifying and exploring management structures used by families of wealth<br>unique challenges and opportunities encountered by professionals working with families of wealth                                                                                                                                                                                                                           |

| جدول ۱-۱ لیست کشورهای عضو G20 اقتصاد برتر در دنیا و اتاق‌های بازرگانی‌شان که دارای رویکرد حمایتی کسب و کارهای خانوادگی هستند |               |           |                      |                |                                                                                                         |                                                                                                         |                                                                                                            |                                                                                                                                   |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|----------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| شماره                                                                                                                        | کشور          | سال تاسیس | سال ورود حوزه به FBs | میزان درصد FBs | خدمات مشاوره و آموزش                                                                                    | فعالیت‌های شبکه‌سازی                                                                                    |                                                                                                            | فعالیت‌های حمایتی                                                                                                                 |                        |
|                                                                                                                              |               |           |                      |                |                                                                                                         | حال حاضر                                                                                                | چشم‌انداز                                                                                                  | حال حاضر                                                                                                                          | چشم‌انداز              |
| ۱                                                                                                                            | ایران         | 1941      | -                    | -              | -                                                                                                       | -                                                                                                       | -                                                                                                          | -                                                                                                                                 | -                      |
|                                                                                                                              |               |           |                      |                |                                                                                                         | حال حاضر                                                                                                | چشم‌انداز                                                                                                  | حال حاضر                                                                                                                          | چشم‌انداز              |
|                                                                                                                              |               |           |                      |                |                                                                                                         | سمینار درباره چالش‌های                                                                                  | شبکه‌سازی منطقه‌ای                                                                                         | توصیه‌های سیاست‌گذاری                                                                                                             | سیاست‌گذاری            |
|                                                                                                                              |               |           |                      |                |                                                                                                         | برنامه انتقال                                                                                           | انجمن های تجاری                                                                                            | اصلاحات مالیاتی                                                                                                                   | اصلاحات مالیاتی        |
|                                                                                                                              |               |           |                      |                |                                                                                                         | برنامه‌ریزی جشنینی                                                                                      | فرهنگ‌های خاص صنعت                                                                                         | نماینده‌ی در دولت                                                                                                                 | نماینده‌ی در دولت      |
| ۲                                                                                                                            | آمریکا        | 1912      | 2000                 | 70%            | ایجاد کسب‌وکارهای خانوادگی و ابزارهای مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی کار گاه‌ها درباره برنامه‌ریزی جانشینی | ایجاد کسب‌وکارهای خانوادگی و ابزارهای مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی کار گاه‌ها درباره برنامه‌ریزی جانشینی | کنفرانس سالانه کسب‌وکار خانوادگی رویدادهای شبکه‌سازی محلی فروم‌های آنلاین برای مالکان کسب‌وکارهای خانوادگی | لایه‌گری برای منافع کسب‌وکارهای خانوادگی مقالات سیاست‌گذاری درباره مسائل کسب‌وکار خانوادگی همکاری با سازمان‌های کسب‌وکار خانوادگی | US Chamber             |
| ۳                                                                                                                            | بریتانیا      | 1860      | 2010                 | 60%            | شبکه کسب‌وکار خانوادگی کار گاه‌ها درباره حاکمیت سمینارها درباره چالش‌های کسب‌وکار خانوادگی              | شبکه کسب‌وکار خانوادگی کار گاه‌ها درباره حاکمیت سمینارها درباره چالش‌های کسب‌وکار خانوادگی              | فرهنگ‌های کسب‌وکار خانوادگی رویدادهای شبکه‌سازی منطقه‌ای جوایز سالانه کسب‌وکار خانوادگی                    | نماینده‌ی در دولت پژوهش درباره تأثیر کسب‌وکارهای خانوادگی سیاست‌گذاری برای شرکت‌های خانوادگی                                      | LCCI                   |
| ۴                                                                                                                            | کانادا        | 1921      | 2015                 | 50%            | خدمات مشاوره کسب‌وکارهای خانوادگی و ابزارهای آموزشی منابع برنامه‌ریزی جانشینی                           | خدمات مشاوره کسب‌وکارهای خانوادگی و ابزارهای آموزشی منابع برنامه‌ریزی جانشینی                           | میزگردهای کسب‌وکار خانوادگی کنفرانس‌های سالانه رویدادهای شبکه‌سازی محلی                                    | لایه‌گری برای منافع کسب‌وکارهای خانوادگی توصیه‌های سیاست‌گذاری همکاری با انجمن‌های کسب‌وکار خانوادگی                              | Toronto Board of Trade |
| ۵                                                                                                                            | استرالیا      | 1826      | 2012                 | 75%            | کار گاه‌های کسب‌وکار خانوادگی منابع آنلاین راهنماهای برنامه‌ریزی جانشینی                                | کار گاه‌های کسب‌وکار خانوادگی منابع آنلاین راهنماهای برنامه‌ریزی جانشینی                                | رویدادهای شبکه‌سازی کسب‌وکار خانوادگی کنفرانس سالانه کسب‌وکار خانوادگی گردهم‌ای‌های منطقه‌ای               | سیاست‌گذاری برای کسب‌وکارهای خانوادگی ابتکارات پژوهشی نماینده‌ی در فروم‌های صنعتی                                                 | ACCI                   |
| ۶                                                                                                                            | اتحادیه اروپا | 2009      | 70%                  |                | منابع گزارشات شیوه‌ها برای کسب‌وکارهای خانوادگی                                                         | منابع گزارشات شیوه‌ها برای کسب‌وکارهای خانوادگی                                                         | سازماندهی کنفرانس کسب‌وکار خانوادگی اروپا                                                                  | تعامل فعال با سیاست‌گذاران اروپایی شناخت، درک و تقویت حقوق و منافع کسب‌وکارهای خانوادگی                                           | EFB                    |
|                                                                                                                              |               |           |                      |                | کار گاه‌های کسب‌وکار خانوادگی انتشارات پژوهشی                                                           | کار گاه‌های کسب‌وکار خانوادگی انتشارات پژوهشی                                                           | قله سالانه کسب‌وکار خانوادگی رویدادهای شبکه‌سازی منطقه‌ای                                                  | سیاست‌گذاری برای کسب‌وکارهای خانوادگی                                                                                             |                        |

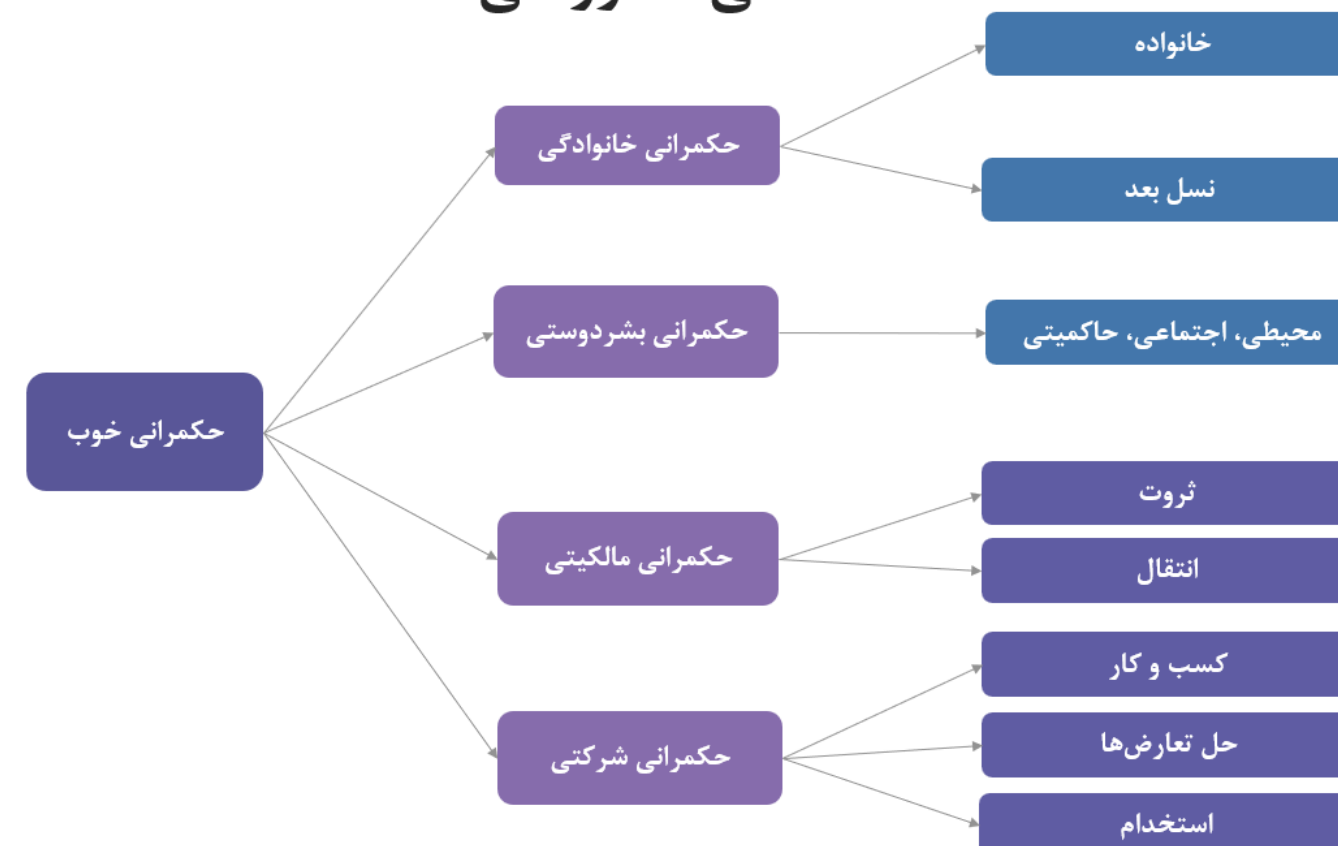
## گزارش واحد تحقیق و توسعه انجمن

### تحلیل نظریه‌ها و مفاهیم پژوهشی

هیچ ساختار دانشی بدون تکیه بر پژوهش‌های مرجع شکل نمی‌گیرد، برای ساخت نقشه دانشی دقیق، ابتدا باید زبان و مفاهیم حوزه را شناخت.

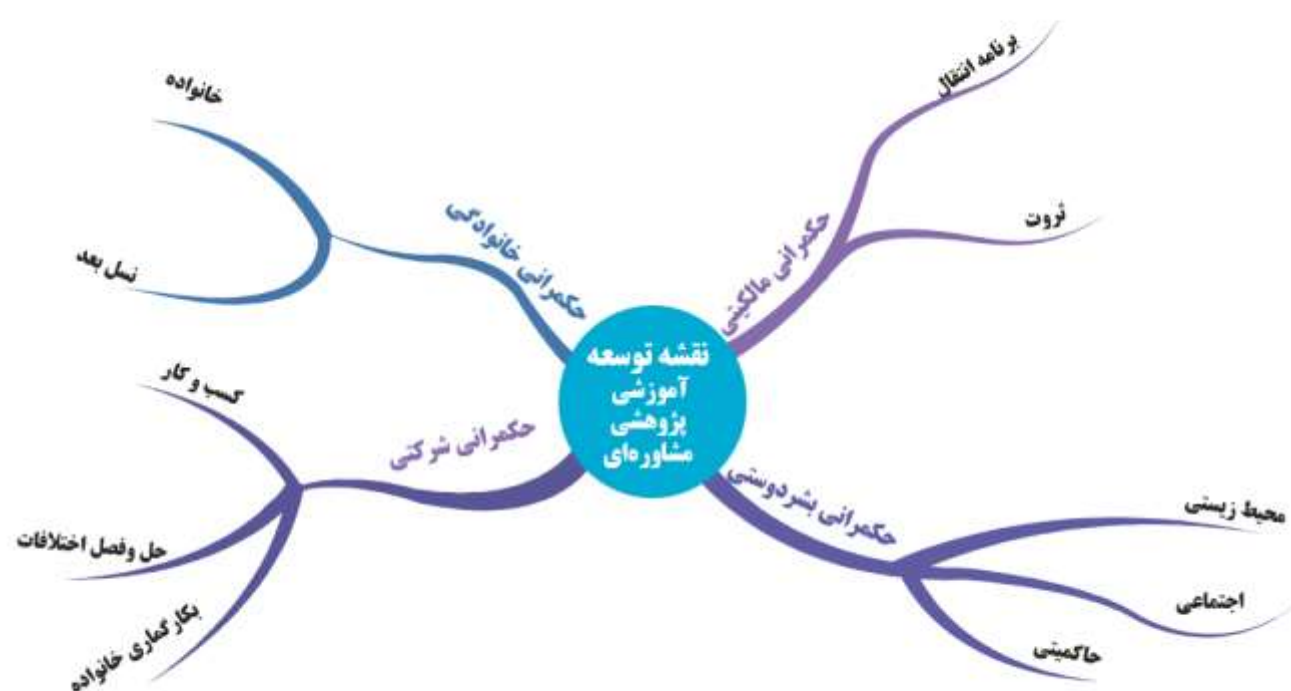
با تمرکز بر مهم‌ترین نشریه این حوزه و در ادامه بررسی سایر نشریات تخصصی، مجموعه‌ای از مهم‌ترین مقالات مروری با بیشترین میزان استناد و بازدید در دهه اخیر استخراج و تحلیل شدند، واژگان کلیدی، تئوری‌ها، و چارچوب‌های پژوهشی گردآوری و در قالب یک بانک مفهومی دسته‌بندی شدند، داده‌های این بانک اکنون پایه طراحی نقشه دانشی پژوهشی-مشاوره‌ای انجمن است و مسیر فعالیت علمی-عملی را برای آینده ترسیم می‌کند.

### نقشه دانشی-آموزشی



### مدل‌سازی حکمرانی چهارگانه

مدل‌سازی در حکمرانی حوزه کسب و کارهای خانوادگی یعنی ساخت چارچوبی که تمام اجزای خانواده، مالکیت و ارزش‌ها را در خود جای دهد. با تحلیل ساختار موسسات جهانی، مدلی چهارگانه طراحی شد که دربرگیرندهٔ حکمرانی خانوادگی (شامل حاکمیت خانواده و نسل بعدی)، حکمرانی بشردوستی (با ابعاد زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی)، حکمرانی مالکیتی (برنامه انتقال، مدیریت ثروت)، و حکمرانی شرکتی (حاکمیت شرکتی، حل اختلافات) است. این مدل اکنون در عمق بخشی به مطالعات و استانداردسازی آموزش‌ها، مشاوره‌ها، و ابزارهای توسعه شایستگی‌ها در انجمن است.



## گزارش واحد تحقیق و توسعه انجمن

### تدوین واژه‌نامه تخصصی

نبود زبان مشترک در مفاهیم تخصصی، بزرگ‌ترین مانع فهم بین مشاور و خانواده است. واژه‌نامه، آغاز این هم‌زبانی و امکانی برای هم‌فکری است. به این منظور واحد تحقیقی و توسعه انجمن اقدام به طراحی واژه‌نامه ای نموده که بطور مستمر ضمن توسعه آن به گسترش ادبیات موضوعی نیز کمک نماید. این طرح در سه فاز عملیاتی شامل: تعریف اهداف، تهیه لیست اولیه و تدوین نهایی، ۵۵ مداخل کلیدی در قالب واژه‌نامه دوزبانه تدوین شده و مرتباً روزآمد میگردد. این واژه‌نامه که بر پایه معتبرترین منابع سیلابس و پژوهشی بنا شده، به‌عنوان ابزار مرجع میان پژوهشگران، مشاوران و خانواده‌ها عمل می‌کند و ارتباط علمی عملی را تسهیل می‌سازد.



### تولید محتوای آموزشی تخصصی

بکارگیری ابزارهای تصویری، در انتقال مفاهیم بسیار موثر بوده و پل ارتباطی میان دانش تخصصی و واقعیت خانواده‌هاست. از این رو بیش از ۸۰ ویدئوی تخصصی از منابع جهانی در ۸ حوزه کلیدی شامل حکمرانی، رهبری، کارآفرینی، نسل بعدی، مالکیت، ثروت، زنان، انتقال و جانشینی، و بشردوستی ترجمه، تدوین و زیرنویس شدند. این مجموعه، نخستین کتابخانه چندرسانه‌ای تخصصی بومی در ایران در این حوزه است که در اختیار اعضا قرار گرفته و مسیر یادگیری را کاربردی و ملموس کرده است.

### تشکیل کمیته نسل بعدی (NxG)

نسل بعد قلب تپنده آینده است، اما تا وقتی صدای آن‌ها شنیده نشود، انتقال موفق ممکن نیست. با الگوگیری از دو موسسه پیشران این حوزه، کمیته نسل بعدی انجمن شکل گرفت. ارزیابی‌های دقیق از نسل دوم و سوم در دو بعد ذهنی و عینی انجام شد. شاخص‌هایی مانند منابع دانشی، برنامه‌های منتورینگ، مسیرهای تمرینی و ... در قالب ۲۷ سرفصل مورد تحلیل قرار گرفتند. ساختار ۵ نفره کمیته، جلسات فصلی، و تمرکز بر دغدغه‌های واقعی، این گروه را به یکی از اثرگذارترین بخش‌های انجمن در بخش شبکه سازی و رشد فردی نسل آینده، بدل کرده است.



### طراحی بانک پرسش‌های پژوهشی

مسیر تحقیقات اثربخش از سوال‌های درست آغاز می‌شود. با استناد به نقشه دانشی پژوهشی و تطبیق با حوزه‌های کلیدی مانند حکمرانی، هویت، انتقال و ارزش‌های مشترک، بانکی از سوالات پژوهشی تدوین شد. این مجموعه اکنون مرجعی در دسترس برای اساتید، دانشجویان و فعالان علمی است تا با انسجام بیشتر به مطالعات این حوزه بپردازند و به نیازهای واقعی پاسخ دهند.

### پایش و غربالگری نخبگان کسب‌وکار خانوادگی

توسعه شبکه نخبگان تخصصی، شتاب‌دهنده کیفیت مشاوره و سیاست‌گذاری است. برای نخستین‌بار فهرستی از نخبگان حوزه کسب‌وکار خانوادگی با تمرکز ویژه بر متخصصان ایرانی مقیم خارج کشور در حال تدوین است. این افراد با استفاده از شاخص‌هایی مانند دستاوردهای جهانی، چاپ مقالات معتبر، تحصیل در برترین دانشگاه‌های دنیا و سابقه حرفه‌ای در آموزش بین‌المللی، ارزیابی می‌شوند.

بر اساس این سنجش‌ها، پایگاه داده در سه سطح «طلایی، نقره‌ای و برنزی» طبقه‌بندی شده و اکنون به‌عنوان مرجع شناسایی ظرفیت‌های علمی و مشاوره‌ای برای آینده انجمن در حال توسعه است. این پایگاه، دسترسی هدفمند به ظرفیت‌های واقعی ایرانی در سطح جهانی را برای انجمن ممکن می‌سازد و مسیر همکاری‌های استراتژیک را هموار می‌کند.

### تهیه دیتابیس جامع منابع جهانی

مسیر حرفه‌ای‌سازی بدون دسترسی به منابع درست، پرهزینه و پراکنده است. دیتابیس جامعی با بیش از ۸۰۰ لینک معتبر از سراسر جهان گردآوری شده که شامل منابع آموزشی، پژوهشی، محتوایی، اطلاعات مؤسسات مشابه و دیگر داده‌های کاربردی در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی است. این پایگاه بر اساس دسته‌بندی موضوعی و کاربردی سازماندهی شده تا اعضا، پژوهشگران و مشاوران به سادگی بتوانند از آن بهره‌مند شوند. این منبع دیجیتال، به‌عنوان موتور جست‌وجوی تخصصی داخلی، فرآیند جست‌وجو و تصمیم‌سازی در حوزه خانواده‌های کارآفرین را تسهیل می‌کند.



## فعالیت‌های پژوهشی

### معرفی کتاب: «کسب‌وکار خانوادگی»؛ نقشه راهی برای رستگاری نسل‌های کارآفرین

ترجمه و معرفی: سینا توفیق نیا، کارشناس تحقیق و توسعه، عضو شورای علمی انجمن

چگونه از زندان کسب و کار محوری رها شویم؟

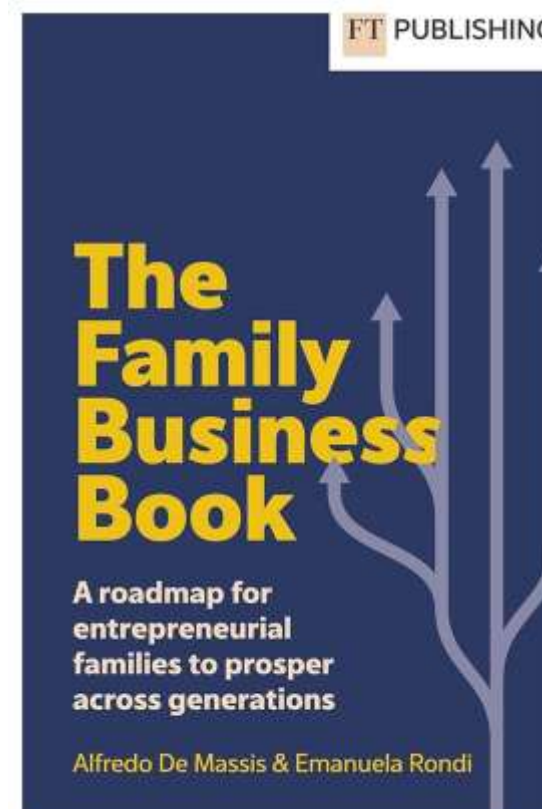
خانواده‌ها از دیرباز مهمترین صاحبان کسب و کار در جهان بوده‌اند؛ چه در روستاهای کوچک، چه در شرکت‌های چندملیتی. آنها حدود دو سوم از کسب و کارهای جهان را در اختیار دارند، مسئول ایجاد ۷۰ تا ۹۰ درصد تولید ناخالص داخلی در جهان، و بین ۵۰ تا ۸۰ درصد نیروی کار دنیا را به کار گرفته‌اند. با این حال، کمتر از ۳۰ درصد آنها به نسل دوم، تنها ۱۲ درصد به نسل سوم و صرفاً ۴ درصد به نسل چهارم می‌رسند. سؤال بنیادین اینجاست: چه می‌شود که نهادهایی چنین قدرتمند، در گذار بین نسلی فرو میریزند؟

آلفردو دِ ماسیس و الیسا روندی، در کتاب

**The Family Business Book: A Roadmap for Entrepreneurial Families to Prosper across Generations**

دقیقا از همین پرسش آغاز می‌کنند. آلفردو دِ ماسیس استاد تمام کارآفرینی و کسب‌وکار خانوادگی در مؤسسه بین‌المللی مدیریت (IMD) سوئیس و دانشگاه بولزانو در ایتالیا و دانشگاه لنکستر در انگلیس است. او عضو فهرست ۲۵ استاد برتر در کسب‌وکار خانوادگی جهان از نگاه نشریه **Family Capital** و رتبه شماره یک از ۱۰۰ چهره تأثیرگذار حوزه کسب‌وکار خانوادگی در سال ۲۰۲۴ است. دِ ماسیس در کنار فعالیت دانشگاهی، مشاور راهبردی و مربی اجرایی بسیاری از شرکت‌های خانوادگی و نهادهای بین‌المللی بوده و تجربیاتش را در سال ۲۰۱۷ در پارلمان بریتانیا نیز به اشتراک گذاشته است و در کنار آن نویسنده صدها مقالات در برترین مجلات علمی مربوطه است.

این کتاب با کنار گذاشتن مدل‌های قدیمی سه محوری (خانواده، مالکیت، بنگاه)، به دنبال شکستن تابوی «کسب و کار محوری» است. نویسندگان استدلال می‌کنند که تمرکز انحصاری بر خود کسب و کار خانوادگی باعث میشود بسیاری از ظرفیتهای خانواده نادیده گرفته شود و نسلهای بعد، گرفتار یک دوگانگی مخرب شوند: بمانم یا بروم؟ این نگاه محدود، از نظر نویسندگان، دیگر پاسخگوی دنیای پیچیده و چندلایه خانواده‌های امروزی نیست و مفهومی تازه به نام **کهکشان خانواده کارآفرین** را مطرح میکنند؛ منظومه‌هایی نه تنها شامل شرکت، بلکه دفتر خانوادگی، بنیاد خیریه، هلدینگ، آکادمی خانوادگی، موزه و دهها نهاد دیگر که همگی به خانواده تعلق دارند و با هم مسیر خلق ارزش و حفظ میراث را شکل می‌دهند.



کتاب، ضمن تکیه بر پژوهشهای جهانی و مثالهای واقعی، یک نقشه راه عملی ارائه میدهد: ابزارهایی برای گفتگوی بین‌نسلی، چارچوبهایی برای تدوین روایت خانوادگی، الگوهایی برای طراحی ساختار مالکیت و راهکارهایی برای عبور از تعارضات. بخشهایی از کتاب به «بسته‌های تمرینی» اختصاص دارد که تمرینها، پرسشها و ابزارهایی واقعی برای استفاده در جلسات خانواده یا هیأت‌مدیره ارائه می‌دهد.

ترجمه و انتشار این کتاب در ایران، فراتر از یک انتخاب، یک ضرورت است. چرا؟ زیرا در حال حاضر، شمار زیادی از بنگاههای خانوادگی ایرانی در آستانه انتقال بین نسلی قرار دارند؛ بی آنکه الگوی روشنی برای حفظ ثروت، انسجام خانواده، هویت و همکاری اعضای نسل بعدی در اختیار داشته باشند.

این کتاب شکاف دانشی موجود را پر میکند؛ با زبانی علمی اما کاربردی، مفاهیم مهمی چون دفتر خانواده، سرمایه‌گذاری بین‌نسلی، انتقال قصه خانوادگی و تحول ساختارهای خانوادگی را به‌گونه‌ای توضیح می‌دهد که در فرهنگ ما نیز قابل پیاده‌سازی باشد.

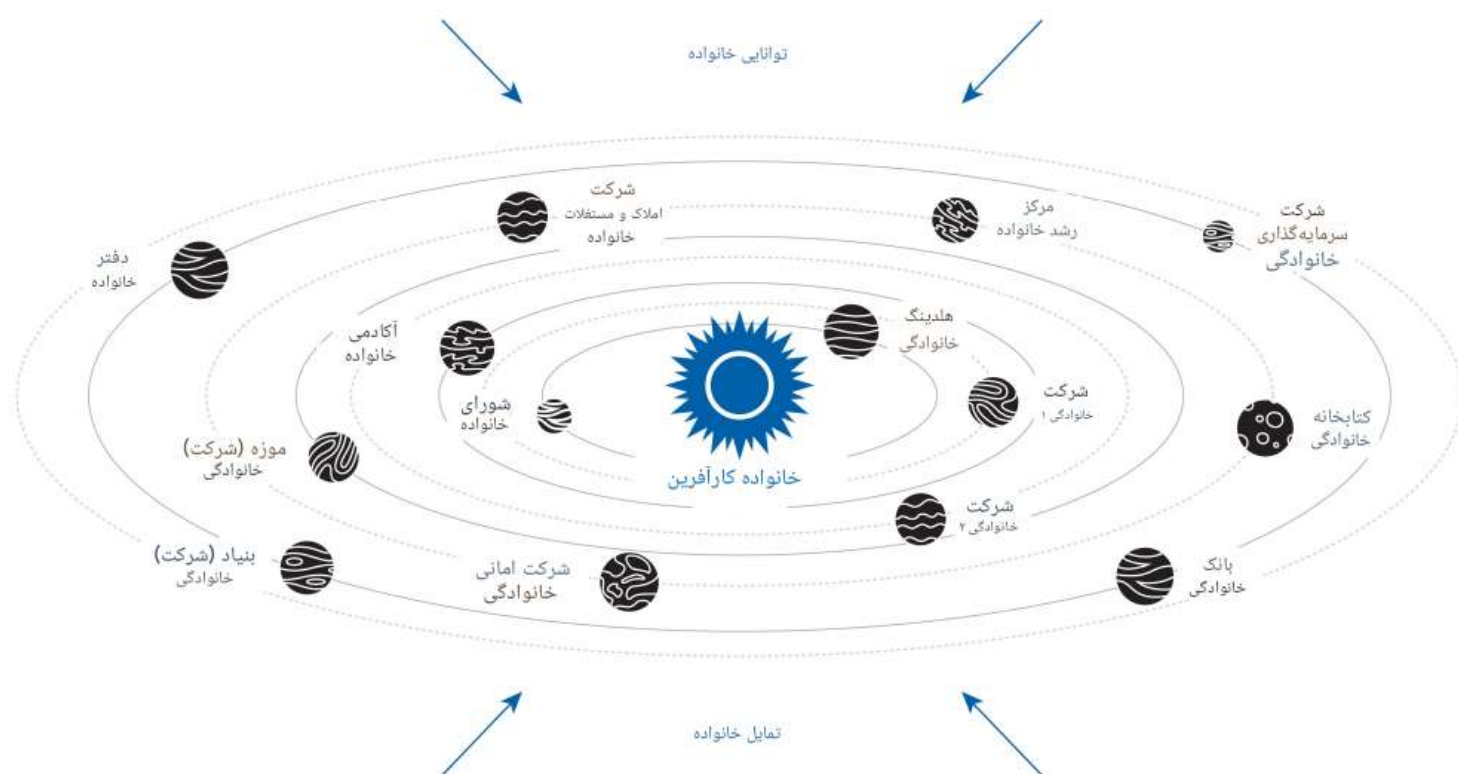
برای مشاوران خانواده، مدیران نسل دوم و سوم، و حتی نسل مؤسس، این کتاب فرصتی است برای بازاندیشی در اینکه «چه چیزی را می‌خواهند منتقل کنند» و «چگونه باید آن را منتقل کنند» — ثروت؟ قدرت؟ یا امکان رشد آزادانه نسل آینده؟ اگر به دنبال ساختن خانواده‌ای رستگار، میراثی ماندگار، و توسعه‌ای پایدار هستیم، نقشه راه آن، در صفحات این کتاب نهفته است.

### دعوت به همراهی

ترجمه و انتشار این کتاب، نه فقط یک پروژه فرهنگی، بلکه سرمایه‌گذاری‌ای است بر آینده خانواده‌های ایرانی که می‌تواند نسل آینده خانواده‌های کارآفرین را از سردرگمی، اختلاف و گسست نجات دهد و ابزارهایی عملی برای خلق ثروت پایدار، روابط سالم و میراث معنادار در اختیارشان بگذارد.

از همین‌رو، **انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی** تصمیم دارد این کتاب را با کیفیتی درخور، برای نخستین‌بار در ایران منتشر کند. در این مسیر، از خانواده‌های فرهیخته و اعضای گرانقدر انجمن دعوت می‌کنیم تا با حمایت از این پروژه، در این اقدام ماندگار شریک شوند.

همراهی شما در این پروژه، نه تنها حمایتی از یک کتاب، بلکه مشارکت در ساختن آینده‌ای روشن‌تر برای فرزندان، نسل‌های



## معرفی کتاب: منابع انسانی در کسب و کار خانوادگی (حداکثرسازی توان افراد)

**ترجمه و معرفی:** مریم عرفانی، مشاور حوزه منابع انسانی، عضو شورای علمی انجمن

در حالی که بسیاری از سازمان ها و شرکت‌ها، به آن میزانی که پیرامون مباحث استراتژیک، ارائه محصولات و خدمات، رقابت، بازاریابی و سایر زمینه‌های کسب‌وکار اهتمام می‌ورزند؛ متأسفانه به همان اندازه به مسائل منابع انسانی توجه لازم را ندارند و از این منبع ارزشمند برای ایجاد ارزش در سطوح مختلف کسب‌وکار غافل می‌شوند. کتاب حاضر که چاپ اول آن در سال ۲۰۱۶ توسط انتشارات پالگريو مک‌میلان منتشر شده است، دستاورد (مجموعاً) بیش از یک قرن از تجربه‌هایی است که نویسندگان آن در مطالعات و همکاری با هزاران خانواده کارآفرین در سراسر جهان بدان دست یافته‌اند و چکیده آن تجارب را به شکلی منسجم، کاربردی، اثربخش و آزموده‌شده به تمام افرادی که درگیر کسب‌وکار خانوادگی هستند؛ ارائه می‌دهند. آنان به عنوان مشاوران خانواده با دهه‌ها تجربه، اغلب با فرصت‌های گسترده و بکر برای استفاده از منابع انسانی در فرایند توسعه استراتژیک کسب‌وکار، خانواده و کارکنان مواجه بوده‌اند.

نویسندگان کتاب به عنوان مشاوران گروه مشاوره‌ای کسب‌وکارهای خانوادگی Family Business Consulting Group (FBCG) سالهاست که عمیقاً درگیر مباحث مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی هستند و به مشتریان خود در عارضه‌یابی سیستم‌های جاری و برنامه‌های توسعه‌ای منابع انسانی، یاری رسانده و راهکار ارائه می‌دهند. چالش‌های متنوع کسب‌وکارهای خانوادگی در حوزه منابع انسانی می‌تواند مباحثی چون جانشینی و انتقال رهبری، تداوم کسب‌وکار، شناخت استعدادهای خانوادگی و غیرخانوادگی، ارزیابی مدیران اجرایی، شیوه‌های جبران خدمت، سیاست‌های به کارگیری اعضای خانواده، مربی‌گری، توسعه مسیر شغلی، تنظیم روابط میان اعضای خانواده و مدیران غیر عضو خانواده، مدیریت تعارضات خانوادگی، عارضه‌های روانشناختی (مانند طلاق، اعتیاد، خشونت، ...) و بسیاری موارد دیگر را شامل شود. آنها مشتاقانه، یافته‌هایی که در خلال تجارب مستمر در مباحث منابع

انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی بدان دست یافته‌اند را در این کتاب به اشتراک گذاشته‌اند. از مهمترین ویژگی‌ها و چالش‌هایی که کسب‌وکارهای خانوادگی با آن مواجه هستند می‌توان به مثال‌های زیر اشاره نمود:

شرکت‌های خانوادگی اغلب کارکنان را (چه عضو خانواده و چه غیر عضو خانواده) به عنوان اعضا خانواده تلقی می‌کنند به این ترتیب نیاز به توجه و پایداری بیشتر نسبت به رسیدگی به مسائل منابع انسانی را لازم می‌دانند.

روابط خانوادگی و شهرت خانواده همواره در معرض خطر است، که این موضوع برای خانواده و کسب‌وکار یک ریسک بزرگ به‌شمار می‌آید. وقتی مسائل منابع انسانی به خوبی در کسب‌وکار مدیریت نمی‌شوند تأثیری بر سیستم خانوادگی دارند که می‌تواند عواقب ویرانگری به همراه داشته باشد. شواهد زیادی مبنی بر مدیریت ضعیف چالش‌های منابع انسانی و ایجاد اختلاف و متأسفانه تعدد دعاوی قضایی در کسب‌وکارهای خانوادگی وجود دارد.

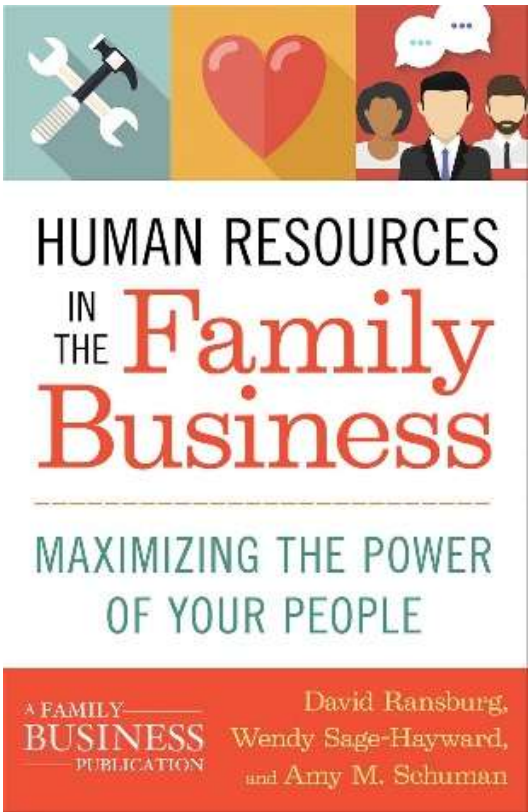
امرار معاش و ثروت خانواده‌ها اغلب به کسب‌وکارهایی که اداره می‌کنند وابسته است، بنابراین باید ارزش کسب‌وکار را در تمامی ابعاد آن به حداکثر رساند؛ و این امر درگرو اجرای صحیح کارکردها و پیاده‌سازی زیرسیستم‌های منابع انسانی خواهد بود؛ تا بتوانند منبع درآمد خانواده را سالم و بی عیب و نقص نگهدارند.

نتایج مطالعات متعدد حاکی از آن است که شرکت‌های خانوادگی از شرکت‌های غیرخانوادگی عملکرد بهتری دارند و این امر به نحوه مدیریت منابع انسانی آنها وابستگی بسیاری دارد. شواهد قابل‌توجه و گسترده‌ای وجود دارد که نشان می‌دهد شرکت‌های خانوادگی در مقایسه با کسب‌وکارهای غیرخانوادگی از نظر بازدهی و پایداری نیز از جایگاه برتری برخوردارند.

این کتاب با اتکا به معرفی مدل توسعه داده شده منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی (به تعبیر نویسندگان مدل ما)، کلیه مراحل چرخه منابع انسانی اعم از جذب و بکارگماری و آشنایی سازمانی تا خروج کارکنان را در قالب ۸ فصل تبیین می‌کند. خوانندگان با اتکا به این مدل، در مسیر پیچیده ایجاد و بالندگی زیرسیستم‌های منابع انسانی در شرکت‌های خانوادگی گام بر می‌دارند. هر فصل کتاب شامل ارائه یک یا چند موردکاوی در هر زیرسیستم منابع انسانی در چرخه مدل ما بوده، و ابزارهای آزمون شده و کاربردی در هر زیرسیستم را معرفی می‌کند. همچنین در جمع‌بندی هر فصل محتوایی الهام‌بخش تدوین شده تا به طور خلاصه و سریع خواننده را در مسیر توسعه کسب‌وکار و سیستم‌های منابع انسانی یاری دهد. به طور مشخص پس از مطالعه کتاب می‌توانید به سوالات زیر پاسخ دهید:

- چگونه می‌توانید متقاضیان مناسب برای استخدام را شناسایی کنید که با فرهنگ و ارزش‌های بنیادی شرکت خانوادگی شما هم‌راستا باشند و چگونه می‌توانید جذبشان کنید تا کسب‌وکار خانوادگی شما را به عنوان یک مکان مطلوب برای کار در نظر بگیرند؟
- چگونه می‌توانید از بین مصاحبه‌شوندگان (داوطلبین استخدام) افراد با صلاحیت برتر را انتخاب کنید و طیف وسیعی از تجربه‌های جذاب را از داخل و خارج کسب‌وکار خانوادگی، برای خود به ارمغان بیاورید؟
- بهترین راه برای اجتماعی‌سازی (آشنایی سازمانی) یک فرد تازه استخدام شده چیست و چگونه می‌توانید ورود او را به سایر کارکنان اطلاع دهید، به‌ویژه وقتی که فرد مورد نظر یکی از اعضای خانواده مالک کسب‌وکار نیز باشد؟
- در بررسی عملکرد کارکنانی که عضو خانواده هستند با چه مسائل دشواری مواجه می‌شوید و بهترین راه برای مدیریت این مسائل چیست؟

- چگونه می‌توانید سازوکارهای رهبری را درون خانواده توسعه دهید و در عین حال کارمندان غیر عضو خانواده را با عملکرد بالا، درک‌رتنیده، با انگیزه و متعهد به کسب‌وکار نگه دارید؟
- چگونه می‌توانید بهترین راه را برای پیش‌بینی ترک خدمت یا مدیریت خروج کارکنان (اعم از عضو و غیر عضو خانواده) از کسب‌وکار پیش‌بینی کنید و به مسائل مهمی چون احتمال بازگشت و پیامدهای آن توجه داشته باشید؟



## فعالیت‌های پژوهشی

معرفی کتاب: «روان‌پویایی خانواده در بافت‌های سازمانی: نیروهای پنهانی که محیط کار را شکل می‌دهند»

ترجمه و معرفی: امین خیرالهی، روانپزشک، عضو شورای علمی انجمن

کتاب *Family Psychodynamics in Organizational Contexts: The Hidden Forces that Shape the Workplace* نوشته‌ی استین ویسولم (Steen Visholm)، یک اثر روان‌تحلیل‌گرا نه و سیستم‌محور است که با نگاهی عمیق به ارتباطات ناپیدای بین خانواده و سازمان می‌پردازد. این کتاب برای مشاوران، پژوهشگران، مدیران و خانواده‌های کارآفرین، خصوصاً در ایران، اهمیت ویژه‌ای دارد.

این کتاب نشان می‌دهد چگونه دینامیک‌های پنهان در خانواده—از جمله روابط پدر و مادری، رقابت‌های خواهر و برادری، و ساختارهای نسل‌محور—می‌توانند رفتارهای فردی و گروهی در محیط‌های سازمانی را شکل دهند. نویسنده با تکیه بر سنت تویستاک (Tavistock) در روان‌شناسی سازمانی و مدل‌های سیستم‌های باز، تبیین می‌کند که چگونه تجربه‌های ابتدایی خانوادگی از طریق «انتقال روانی» (transference) «بر روابط در محیط کار تأثیر می‌گذارند، به‌خصوص در تیم‌های خودگردان، تغییرات سازمانی، ادغام شرکت‌ها، و نوآوری.

نویسنده از مفهوم کلاسیک عقده‌ی ادیپ آغاز می‌کند و آن را با افزودن محور افقی (روابط خواهر-برادری) و محور عمودی (روابط والدین-فرزندان) گسترش می‌دهد. این تحلیل نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌ها، احساسات قوی نسبت به مدیران می‌تواند ریشه در تجربه‌های کودکی فرد داشته باشد، مثلاً رابطه با پدر یا خواهر بزرگ‌تر. مفاهیمی چون "خواهر/برادر ترفیع‌یافته (promoted sibling)" یا "والدین موقت (temporary parents)" در تیم‌های خودمدیریتی، به‌طور خاص به مشاوران سازمانی کمک می‌کنند تا روابط پیچیده درون تیم‌ها را بهتر درک کنند. همچنین نویسنده به تحلیل‌هایی درباره نقش جنسیت، انتقال نسلی، نقش‌ها در سازمان، ادغام‌ها، نوآوری، جهانی‌سازی و دگرگونی مدرن نیز می‌پردازد.

کتاب از استعاره‌ها و روایت‌هایی در اساطیر، قصه‌ها و ادبیات نیز استفاده می‌کند تا نشان دهد چگونه ساختارهای ذهنی و روانی خانوادگی، عمیقاً با تصور افراد از "رهبری"، "عدالت"، "رقابت"، و "همکاری" در سازمان گره خورده‌اند.

### چه فایده‌ای برای خانواده‌های کارآفرین ایرانی دارد؟

برای خانواده‌های کارآفرین ایرانی که غالباً سازمان‌هایشان ریشه در روابط خانوادگی دارند و با چالش‌هایی چون جانشینی، درگیری‌های بین نسل‌ها، رقابت خواهر-برادری، یا وابستگی هیجانی میان اعضا مواجه‌اند، این کتاب بسیار مفید است. مزایای اصلی آن برای این خانواده‌ها شامل موارد زیر است:

- ۱) **الهام برای توسعه بوم‌شناسی دانشی (indigenous knowledge):** از روابط خانوادگی در سازمان‌های ایرانی با تکیه بر بینش‌های روان‌شناختی؛
- ۲) **کاربردپذیر برای برنامه‌ریزی جانشینی، حل تعارضات، و تقویت گفت‌وگوهای بین‌نسلی:** در خانواده‌های صاحب کسب‌وکار؛
- ۳) **درک عمیق‌تری از منازعات پنهان:** در خانواده-سازمان‌ها و شناخت ریشه‌های روانی آن‌ها؛
- ۴) **ابزاری برای مشاوره مؤثرتر:** مشاوران می‌توانند با درک مدل «خواهر ترفیع‌یافته»، «والد موقت» یا «انتقال روانی»، بهتر میانجی‌گری و تسهیل گفتگو کنند؛
- ۵) **کمک به طراحی ساختارهای عادلانه‌تر و پابدارتر:** برای نسل بعدی با توجه به پویایی‌های روانی خانواده؛

### ترجمه این کتاب به فارسی با رعایت نکات زیر توصیه

می‌شود:

- **مخاطب‌سازی دقیق:** مخاطب اصلی باید مشاوران، روانشناسان سازمانی، مدیران منابع انسانی، و رهبران کسب‌وکارهای خانوادگی باشند.
- **بومی‌سازی مفاهیم:** بسیاری از استعاره‌ها (مانند عقده ادیپ، نقش‌های جنسیتی، تجربه‌های فرهنگی خاص غربی) نیاز به تطبیق و تفسیر در زمینه فرهنگی ایرانی دارند.
- **پیوست‌های کاربردی:** افزودن پیوست‌هایی شامل مطالعات موردی ایرانی، پیشنهادهای اجرایی، یا مقایسه با مدل‌های سنتی ایرانی (مثلاً مفهوم "پدرسالاری" یا "بزرگ‌تر خانواده") می‌تواند ارزش اثر را دوچندان کند.



## Family Psychodynamics in Organizational Contexts

The Hidden Forces that Shape the Workplace

Steen Visholm



## فعالیت‌های پژوهشی

### نیکوکاری در کسب و کارهای خانوادگی (به بهانه معرفی کتاب قطب نماى نیکوکاری خانوادگی)

**ترجمه و معرفی:** نسیم غنبرطهرانی، مشاور حوزه نیکوکاری و سازمانهای مردم نهاد، عضو شورای علمی انجمن

خانواده‌های کارآفرین، با رشد و توسعه کسب و کار و خانواده، اغلب علاوه بر اهداف مالی، به موضوعات نوع‌دوستانه نیز توجه زیادی نشان داده اند که همین تمرکز، یک وجه تمایز بزرگ کسب‌وکارهای خانوادگی و غیرخانوادگی به شمار می آید. علاوه بر این، در رویکرد آنها نسبت به امور نوع دوستانه نیز تفاوت‌های قابل توجهی در سالهای اخیر ایجاد شده است. در گذشته، کسب‌وکارهای خانوادگی همانند سایر انواع کسب و کار، برای دستیابی به اهداف مالی اداره می‌شدند و بخشی از سود حاصله به فعالیتهای خیریه اهدا می‌گردید. به عبارت دیگر، اهداف مالی و نوع‌دوستانه جدا از هم در نظر گرفته می‌شدند و دومی، محصول جانبیِ اولی بود. اما امروزه، چشم‌انداز در حال تحولِ گرایش‌های نوینِ نیکوکاری، شاهد همگراییِ این دو هدف در مفهوم گسترده‌تری با عنوان "دستیابی به اثرگذاری" است. در واقع، ظهور اصول زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی(ESG)، استراتژی‌های سرمایه‌گذاری خانواده‌های کارآفرین را متحول کرده و آن‌ها را به سوی مفهوم گسترده‌تری از "ارزش" سوق داده است. بر این اساس، مسئولیت‌ها و شایستگی‌های خانواده‌های کارآفرین به طور فزاینده‌ای فراتر از منافع سودجویانه گسترش یافته و بر استفاده از ثروت مالی و عاطفی–اجتماعی خانواده برای به حداکثر رساندن رفاه هم خانواده و هم جامعه، در یک دیدگاه جدیدِ ارزش‌آفرینی، تأکید دارد. از این منظر، چشم‌انداز نیکوکاری و اثرگذاری در میان خانواده‌های کارآفرین تکامل یافته است. به عنوان مثال، آن‌ها به جای مشارکت در فعالیت‌های خیریه تصادفی یا واکنشی، رویکردی استراتژیک به نیکوکاری را در پیش گرفته‌اند — یک رویکرد متمرکز و فعالانه به بخشش که از ارزش‌ها و اهداف خانواده، و همچنین منابع موجود در خانواده کارآفرین، برای پیگیری هدفِ ایجاد یک اثر قابل توجه و قابل اندازه‌گیری بر مردم و جامعه بهره می‌برد.

فعالیت‌هایی مانند نیکوکاری بیان عمیقی از منش و تعهد خانواده به رفاه اجتماعی است. مشارکت در این فعالیت‌ها همچنین راهی برای برجسته کردن اعضای خانواده، به ویژه نسل بعدی، پیوند دادن نام و چهره آنها با خانواده، ایجاد مشروعیت و ارتقای اعتبار آنها است.

علاوه بر این، مشوق‌های مالیاتی، کمک‌های بشردوستانه را تشویق می‌کنند و در عین کمک به رفاه اجتماعی، مزایای مالی را نیز فراهم می‌سازند. از منظر درونی، طرح‌های اثرگذار و نیکوکاری، فضایی (تقریباً) بی‌طرفانه برای ابراز هویت، میراث و ارزش‌های خانواده و همچنین روشی برای توسعه سرمایه ارتباطی در درون خانواده از طریق تقویت ارتباط بین نسلی و آموزش نسل‌های جدید فراهم می‌کنند. علاوه بر این، طرح‌های اثرگذار می‌توانند به مرکز ثقل خانواده کارآفرین تبدیل شوند.

در این میان، معنویت خانوادگی به عنوان یک انگیزه قوی ظاهر می‌شود و بعد منحصر به فردی به تلاش‌های بشردوستانه و اثرگذار خانواده‌های کارآفرین می‌بخشد. معنویت خانوادگی به تقویت پیوندهای خانوادگی، ایجاد حس معنا و هدف خانوادگی کمک می‌کند و در نهایت به بهزیستی و انسجام کلی واحد خانواده کمک می‌کند. امروزه، خانواده‌های کارآفرین در تلاش هستند تا تاثیر اقدامات بشردوستانه و سایر ابتکارات اجتماعی خود را افزایش دهند. آنها اغلب سازمان‌هایی مانند بنیادها و موزه‌ها را برای مشارکت و بهره‌مندی ذینفعان جامعه تأسیس می‌کنند.

بنیاد ملی نیکوکاری خانوادگی (NCFP) که در ایالات متحده فعالیت می کند، نیکوکاری خانوادگی را عمل کمک جمعی می‌داند که ریشه در ارزش‌های یک خانواده دارد، نام و میراث آن را به پیش می‌برد و اعضای آن را درگیر می‌کند. بنا به تعریف این بنیاد، یک بنگاه نیکوکاری خانوادگی می‌تواند از دو نفر تشکیل شود یا دویست



نفر؛ می‌تواند یک نسل را در بر گیرد یا ده نسل. می‌تواند منحصرأ توسط خانواده اداره شود یا صداهای مستقل و مردمی را در خود جای دهد. در برخی موارد، اکثریت اعضای هیأت مدیره یک بنیاد خانوادگی ممکن است از اعضای مستقل تشکیل شده باشد.

طبق گزارش روندهایی که این بنیاد در سال ۲۰۲۵ منتشر کرده است، و با نظرسنجی از ۵۲۷ بنیاد خانوادگی که به طور تصادفی از بین بیش از ۱۸ هزار بنیاد خانوادگی فهرست شده در پایگاه CANDID ( با شرط بیش از ۲ میلیون دلار دارایی و بیش از ۱۰۰ هزار دلار بخشش سالانه) انتخاب شده اند،

- بیش از نیمی از خانواده‌هایی که یک بنیاد را به عنوان وسیله اصلی خود انتخاب کردند، این کار را برای ایجاد یک میراث بشردوستانه خانوادگی بلندمدت انجام دادند (۵۵٪).
- بیشتر این بنیادها (۷۴٪) بر محدوده مسائل خاصی متمرکز هستند (به جای پرداختن کلی به نیکوکاری)
- تمرکز مداومی نیز بر جغرافیا در بین این بنیادها وجود داشته است، به طوری که تقریباً دو سوم بنیادها (۶۴٪ در هر مطالعه) تمرکز اصلی خود را بر جغرافیای خاصی از جهان گزارش کرده‌اند
- بنیانگذاران هنوز هم نقش مهمی در پیشبرد این بنیادها ایفا می‌کنند، به طوری که بیش از نیمی از آنها همچنان در امور بشردوستانه فعال هستند (۵۶٪) و نیت اهداکننده همچنان تأثیر زیادی در بسیاری از بنیادها دارد—۶۳٪ گزارش می‌دهند که این نیت را "بسیار دقیق" دنبال می‌کنند.
- افزایش قابل توجهی در حجم دارایی‌های بنیادهای نیکوکاری خانوادگی وجود داشته است به نحوی که تعداد پاسخ دهندگان با ۱۰ میلیون دلار یا بیشتر دارایی از ۳۰٪ به ۴۷٪ در طول دهه اخیر این نظرسنجی افزایش یافته است.

مؤسسه بین‌المللی توسعه مدیریت (IMD) یک مؤسسه آموزشی مستقل با ریشه‌های سوئیسی و دسترسی جهانی است که بیش از ۷۵ سال است که توسط رهبران تجاری برای رهبران تجاری تأسیس شده است. IMD در لوزان (سوئیس) و سنگاپور مستقر است و در ۹ سال گذشته در رتبه‌بندی جهانی آموزش اجرایی فایننشال تایمز در بین ۳ مؤسسه برتر قرار گرفته است. برنامه های توسعه کسب و کارهای خانوادگی در مشارکت با شبکه کسب و کارهای خانوادگی جهانی (FBN International) بسیار برجسته است. در این مدرسه کسب و کار، کرسی برای کمک به خانواده‌های نیکوکار ایجاد شده است که این کتاب نیز نتیجه فعالیتهای پژوهشی و آموزشی آن است.

این کتاب به ارائه راهنما، و به قول نویسندگان قطب نمایی تدوین شده است تا به عنوان ابزاری مستقل به خانواده ها کمک کند که در مسیر تلاش برای ایجاد یک تفاوت واقعی از طریق بخشش‌های خود، برای آن ارزش قائل شوند.

به عقیده این نویسندگان، وقتی نیکوکاری به خوبی سازماندهی شود، می‌تواند نقش خود را در ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه و پایدار برای چالش‌های محلی یا جهانی ایفا کند. اما بخشش همچنین می‌تواند به یک سفر فوق‌العاده ارزشمند برای خانواده‌ها تبدیل شود تا در نسل‌های مختلف با هم مشارکت کنند. نیکوکاری اغلب یک سفر درونی است پیش از آنکه به یک فرآیند ساختاریافته تبدیل شود، همان‌طور که هدف "راهنمای نیکوکاری خانوادگی" این است. این راهنما در مورد ترویج یک رویکرد یکسان برای همه نیست، بلکه پرسشهای مهم را مطرح می‌کند تا در اولویت پاسخگویی قرار گیرند و گفت‌وگوهای معناداری را در بین اعضای خانواده‌ها، ایجاد کند.

این کتاب، شامل داستان‌های نیکوکارانه، موفقیت‌ها و همچنین شکست‌های خانواده های نیکوکار متعددی است که در پروژه‌ی تحقیقاتی IMD شرکت کرده‌اند، و موجب توسعه این ابزار راهنما شده اند. این کتاب، توسط اعضای شورای علمی انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی در دست ترجمه قرار دارد.

## فعالیت‌های پژوهشی

### برنامه‌ریزی استراتژیک برای کسب‌وکار خانوادگی

نویسندگان: John L. Ward و Randel S. Carlock

زیرعنوان :برنامه‌ریزی موازی برای هم‌راستا کردن خانواده و کسب و کار

کتاب ارزشمند « Strategic Planning for the Family

Business» یکی از آثار مرجع در ادبیات جهانی حکمرانی و

برنامه‌ریزی در کسب وکارهای خانوادگی است. این کتاب حاصل

همکاری دو صاحب نظر برجسته است:

- **رندل کارلاک**، استاد مدرسه کسب‌وکار INSEAD و مشاور رهبری خانواده‌های کارآفرین در اروپا، آسیا و خاورمیانه

- **جان وارد**، بنیان‌گذار مرکز Kellogg برای کسب‌وکارهای خانوادگی و نویسنده ده‌ها اثر معتبر در زمینه جانشینی، حاکمیت و پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی

این کتاب، خانواده‌های کارآفرین، مشاوران، تسهیل‌گران و دانشگاهیان را با یک مدل تحول‌آفرین به نام **فرایند برنامه‌ریزی موازی (PPP)** آشنا می‌سازد؛ مدلی که به کمک آن می‌توان هم‌زمان آینده خانواده و آینده کسب و کار را هم‌راستا، هدفمند و پایدار ساخت.

### فرایند برنامه‌ریزی موازی (Parallel Planning Process)

PPP پاسخی نوآورانه به یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های کسب‌وکارهای خانوادگی است:

چگونه می‌توان بین منافع، آرمان‌ها و نیازهای خانواده و کسب‌وکار توازن ایجاد کرد؟

این مدل شامل پنج محور کلیدی است که در دو مسیر موازی «خانواده» و «کسب‌وکار» دنبال می‌شوند:

این مدل نه‌تنها در تدوین چشم‌انداز مشترک و منشور خانوادگی- سازمانی مفید است، بلکه به خانواده‌ها کمک می‌کند ساختار حکمرانی، سازوکار جانشینی، و برنامه‌های گفت‌وگو و تصمیم‌سازی بین‌نسلی را شکل دهند.

### فایده برای خانواده‌های کارآفرین ایرانی

کسب‌وکارهای خانوادگی در ایران امروز با چالش‌هایی نظیر انتقال نسلی، نبود گفت‌وگوهای ساختارمند، دوگانگی اهداف عاطفی و اقتصادی، و فقدان برنامه‌ریزی مشترک میان اعضای خانواده و مدیران مواجه‌اند. این کتاب می‌تواند راهنمایی عملی و انسانی برای رفع این چالش‌ها باشد. کاربردهای کلیدی آن در ایران:

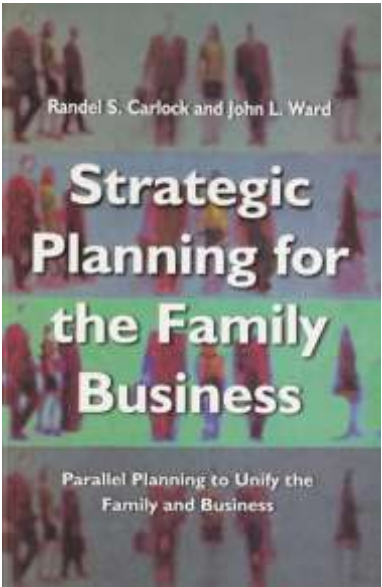
- تدوین منشور خانواده و کسب‌وکار
- طراحی سازوکار جانشینی بر پایه شایستگی و ارزش‌ها
- هم‌راستاسازی سرمایه‌گذاری‌ها و تصمیمات کلان
- ایجاد نهادهای حکمرانی خانوادگی (شورای خانواده، هیأت مشورتی، صندوق سرمایه‌گذاری و ...
- تقویت انسجام بین‌نسلی و کاهش تنش‌های پنهان
- ارزش برای مشاوران و اساتید دانشگاهی
- برای مشاوران حرفه‌ای و اساتیدی که با خانواده‌های کارآفرین کار می‌کنند، این کتاب یک **چارچوب حرفه‌ای با پشتوانه علمی و بین‌المللی** فراهم می‌آورد. تمرین‌ها، مطالعات موردی، نمودارها و الگوهای عملی موجود در کتاب می‌تواند در طراحی فرآیندهای تسهیل‌گری، تدوین دوره‌های آموزشی و مشاوره راهبردی مورد استفاده قرار گیرد.

| در کسب وکار                                       | در خانواده                                            | محور                                 |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| (ارزش‌های سازمانی (کیفیت، اعتماد مشتری، نوآوری    | باورها و اصول مشترک خانوادگی (وفاداری، صداقت، احترام) | <b>(Values)</b> ارزش‌ها              |
| چشم‌انداز راهبردی شرکت، توسعه بازار و مزیت رقابتی | آینده مطلوب خانواده، مشارکت نسل بعد، هویت اجتماعی     | <b>(Vision)</b> چشم‌انداز            |
| سیاست‌های رشد، نوآوری محصول، حضور در بازار        | آموزش نسل جدید، برنامه‌های جانشینی، مسئولیت اجتماعی   | <b>(Strategy)</b> استراتژی           |
| جذب، آموزش و حفظ نیروی انسانی متخصص               | شایستگی‌ها، تربیت اعضای خانواده، رهبری نسلی           | <b>(Human Capital)</b> سرمایه انسانی |
| سرمایه‌گذاری در رشد و نوآوری و تأمین مالی پایدار  | سیاست‌های سود، دارایی خانوادگی، صندوق مشترک           | <b>(Investment)</b> سرمایه‌گذاری     |

### توصیه به ترجمه و چاپ فارسی

با توجه به خلأ منابع کاربردی و بومی‌سازی‌شده در حوزه کسب‌وکار خانوادگی در ایران، ترجمه این کتاب یک ضرورت راهبردی برای ارتقای کیفیت آموزش، مشاوره و سیاست‌گذاری در این حوزه است.

پیشنهاد می‌شود انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی با همکاری ناشران تخصصی و نهادهای دانشگاهی پروژه‌ای برای ترجمه، تطبیق فرهنگی، و انتشار این کتاب کلیدی تعریف کند. این کتاب ابزاری برای گفت‌وگوی مؤثر، تصمیم‌سازی آگاهانه و ساختن میراثی ماندگار برای خانواده‌های ایرانی است.



## فعالیت‌های پژوهشی

خلاصه ای از محتوای کتاب " تجزیه تعارض، درک کسب و کار خانوادگی، ثروت مشترک و قدرت "

نویسندگان: داگ بامول و بلر تریپ

ترجمه و معرفی: ساسان قاسمیان، مشاور شرکت دژپاد

احتمال آن کم است که شما کسب و کار خانوادگی فارغ از تعارض را بشناسید. حتما تعداد زیادی هستند که به آرامی کار می کنند یا اعضای خانواده گرم و نزدیکی دارند، اما اینکه خانواده ای هیچ اختلافی نداشته باشد، نزدیک به محال است. با وجود بیش از ۸۵٪ کسب و کارهای آمریکایی که تحت مالکیت خانوادگی قراردارند و کار می کنند، و حتی درصد بالاتر در بسیاری از کشورهای دیگر درسطح جهان، این کتاب به منظور تشریح ماهیت تعارض درکسب و کار خانوادگی و نحوه مدیریت موفقیت آمیز آن، برای سهام داران و مشاورین آنها نوشته شده است. درنهایت، تعارض به طوراجتناب ناپذیری بر اکثر کسب و کارهای خانوادگی اثر می گذارد و می تواند تبعات ویرانگری برای سهام داران دربرداشته باشد.

دراین کتاب، نه تنها تعارض به اجزاء سازنده آن تجزیه شده، نحوه کنش متقابل این اجزاء و آنچه را که می توان برای جلوگیری از تشدید تعارض و آسیب رسانی به خانواده و شرکت آن انجام داد، نشان داده شده است. تنها با درک کامل اینکه چرا توان بالقوه تعارض درسیستم های کسب و کار خانوادگی چنین زیاد است، و با پی بردن به دلائل و محرک های زمینه ای برای آن، این تعارضات به طور موفقیت آمیز قابل مدیریت می شوند.

این کتاب *معادله تعارض™* را معرفی می کند، ابزار قدرتمندی که ما برای کمک به معنای آنچه در تعارضات می گذرد و سهام داران یک شرکت خانودگی را دچار چالش می کند، ایجاد شده است. این ابزار، کاربران را برای مدیریت موفقیت آمیز تعارض آشکار، جلوگیری از تعارض ناخواسته و رهایی از بن بست زمانی که از ترس درگیری فلج شده اند، راهنمایی می کند.

از اصطلاح " سرمایه گذاری/ شرکت خانوادگی" برای اشاره به خانواده هایی استفاده شده است که یا ثروت یا مالکیت و مدیریت یک شرکت درحال کار را به اشتراک می گذارند. اغلب، مدیریت دارایی خانواده ازطریق یک شرکت درحال کار (یعنی یک دفتر خانوادگی)، انجام می پذیرد. اهمیت روابط مستمر باید درسراسر فرایند مدیریت تعارض درنظر گرفته شود. درک نحوه مدیریت تعارض در یک کسب وکار خانوادگی مهم است، چون کسب و کارهای خانوادگی بسیار رایج هستند و برای اقتصاد ما اهمیت دارند، و بدین دلیل که تعارض درساختار این سیستم کسب و کار، موجود است. توانایی اعضای خانواده برای اینکه مشارکت کنندگان مؤثری درشرکت مشترک خود باشند و شرکت دارای منافع واقعی برای خانواده باشد، مملو از تعارض بالقوه است. تنها ازطریق درک ویژگی های منحصربه فردی که این نوع از تعارض را تعریف می کنند و یادگیری مدیریت آنها، موفقیت درکسب و کار خانوادگی می تواند یک نتیجه محتمل باشد.

تعارضات کسب و کار خانوادگی به این دلیل بسیار شدید هستند که عدم تفاهم هایی ساده روی مسائل مادی مانند پول و شغل نیستند. این تعارضات غالباً بیشتر ریشه در مسائل هویتی میان سهام داران دارند. داشتن نقشی درکسب و کار خانوادگی یا دسترسی به ثروت خانوادگی بسیار درخطر است که اساساً احتمال این وضعیت دریک شرکت غیرخانوادگی، وجود ندارد. نقش ها در کسب و کار خانوادگی اغلب توسط خود سهام داران تعریف می شوند، یعنی فرق میان موفقیت و شکست مشهود در زندگی آنها.

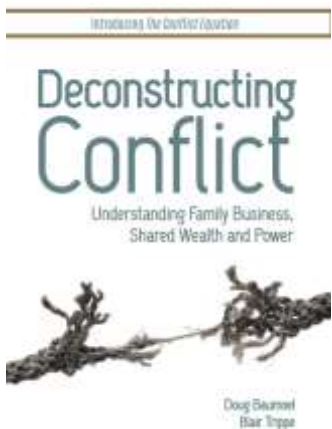
نه تنها تعارض در ذات شرکت های خانوادگی و خانواده هایی که در ثروت قابل توجهی سهیمند، نهفته است، بلکه نحوه مدیریت تعارض اغلب به معنی موفقیت یا شکست برای این خانوادها و شرکت هایشان نیز است. مشخص شده است که درک از نوع تعارض ذاتی درشرکت خانوادگی و اینکه واقعاً مؤثر باشد، ضعیف است، سهام داران کسب و کار خانوادگی و مشاورین آنها باید درک بهتری از این نوع تعارض کسب کنند و با رویکردهای اثربخش برای مدیریت آن آموزش ببینند.

مدیریت این تعارضات بسیار سخت است، زیرا برخلاف اختلافات ساده پیرامون رویدادهای مجزا، تعارضات خودشان ساختاری هستند. حل آنها به دلیل اهمیت روابط خانوادگی مستمر که باید درهر مرحله فرایند مدیریت تعارض درنظر گرفته شوند، بسیار دشوار است. روابط جاری خانوادگی، یک عامل فوق- العاده پیچیده است. سهام داران نه تنها برای مدیریت اصل تعارض موجود تلاش می کنند، بلکه می کوشند نحوه " خانواده" بودن درآینده را نیزدریابند. هنگام برخورد با تعارض کسب و کار خانوادگی خودتان یا مشتریتان، بزرگترین اشتباه آن است که پیچیدگی تعارض درکسب و کار خانوادگی را دست کم بگیرید.

این کتابی است پیرامون درک و مدیریت تعارض در شرکت خانوادگی. با این وجود، همان طور که در این کتاب توضیح داده شده، تعارض کسب و کار خانوادگی یا اختلاف درباره ثروت مشترک، تنها مثالی از طبقه بندی گسترده تری از تعارض است: تعارض مبتنی برهویت و ساختار میان سهام دارانی که روابط مستمر مهمی رابه اشتراک می گذارند و باید از تعارض جان به در ببرند.

تعارض در یک کسب و کار خانوادگی از این منظر، دردربگیری های قومی، سیاسی و مذهبی بیشتر رخ می نماید تا اختلافات غیرخانوادگی و مدنی که به طور روزمره تجربه می کنیم یا درباره اش می خوانیم.

وقتی پویایی خانواده با مدیریت تلفیق می شود (مالکیت و منافع اقتصادی)، ترکیب نهایی می تواند به طور نمایی پیچیده تر شود. این امر به ویژه زمانی صادق است که تعارض بروز می کند. تعارض مرتبط با کسب کار را چگونه می توان مدیریت کرد، درشرایطی که طرف های درگیر نمی توانند به سادگی خارج شوند و کار را درجایی دیگر شروع کنند؟ چگونه می توان به حل وضعیت تعارضی دست یافت، وقتی که این روابط چنین مهم و به شکلی منحصربه فرد، دائمی هستند (یعنی خواهر و برادرها، عمو زاده ها، والدین، فرزندان)؟ اعضای خانواده با ارزش ها و منافع متفاوت، به چه ترتیب می توانند دارایی ها را باهم طی نسل ها تسهیم و مدیریت کنند؟ چگونه می توان بر آنچه "منصفانه" است، میان همه ذینفعان به توافق رسید – زمانی که بسیاری از مسائل درحال بازی، برای سهام داران از اهمیت حیاتی برخوردارند؟



## فعالیت‌های پژوهشی

خلاصه ای از کتاب " فراتر از خانواده، مدیران غیرخانواده در کسب و کار خانوادگی "

نویسندگان: کرگ ای. آرنوف و جلن ت. وارد

ترجمه و معرفی: ساسان قاسمیان، مشاور شرکت دژپاد

چه خوش‌بخت است کسب و کار خانوادگی که در آن چنان رشدی در جریان است که نیاز به استخدام دارد و می‌تواند پشتیبان جذب مدیرانی باشد که از خارج از خانواده می‌آیند، این بدان معنی است که کسب‌وکار همان کاری را انجام می‌دهد که حامیان سیستم بخش خصوصی امیدوارند انجام دهد: کارآفرینی و یاری‌رسانی به اقتصاد. این باید به مثابه یک منشأ غرور برای خانواده مالک کسب‌وکار قلمداد شود.

با این وجود، استخدام و کار با مدیران غیرخانواده ممکن است برای یک کسب و کارخانوادگی چالش‌هایی به همراه داشته باشد که پیش از این هرگز مجبور به رویارویی با آن نبوده است: از دست دادن بخشی از حریم خصوصی؛ نیاز به به ایجاد مسیرهای شغلی برای افراد با استعداد غیراز اعضای خانواده و لزوم اتکاء بر افرادی خارج از خانواده، به اشتراک گذاری اطلاعات حساس و رشد روابط مبتنی بر اعتماد با آنها.

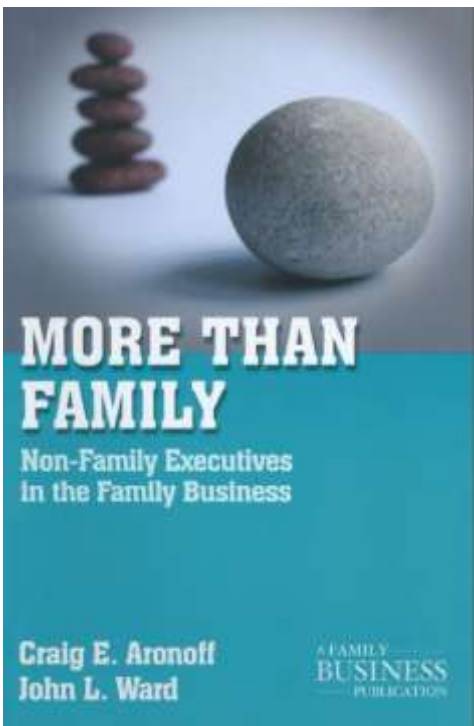
این خواسته‌ها، رفتار جدید از سوی خانواده را می‌طلبد- به ویژه مدیران خانوادگی. به منظور ایجاد محیطی که در آن مدیران غیرخانواده بتوانند موفق باشند و برای کسب‌وکار، آنچه را انجام دهند که برای آن استخدام شده‌اند، مدیران خانوادگی- به ویژه مدیرعامل- باید یاد بگیرند که قدرت را تقسیم و مسئولیت را محول کنند و آشکارا ارتباط برقرار کنند. آنها باید سیاست‌ها و اقداماتی را نیز اتخاذ کنند که ضامن جبران خدمت و رفتار منصفانه با مدیران غیرخانواده باشد. افزون بر این، به سودمندی دخالت دادن بازیگران غیرخانواده کلیدی در برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری و استفاده از آنان به عنوان منابعی که می‌توانند اعضای جوان‌تر را تعلیم دهند و آنها را برای نقش‌های رهبری در شرکت آماده سازند، پی‌می‌برند.

اینها فرایندهایی پیچیده هستند، و خانواده‌ها بعضی اوقات در تلاش‌شان برای درست کردن کارها، دچار لغزش می‌شوند. بعضی از استخدام‌ها در نهایت انتخاب درستی از آب در نمی‌آیند، و امکان دارد مالک کسب‌وکار مجبور شود آگاهانه احساس "سوختن" را کنار زند تا دوبار تلاش کند. سوءتفاهم‌هایی ممکن است روی دهد- یک " نفر بیرونی" امکان دارد فکر کند در تلاش برای سمت ارشد یا مالکیت در شرکت است، درحالی که این چیزی نیست که اصلاً مالکان کسب‌وکار در ذهن دارند. با این حال درکل، پیروی از قواعد ذکر شده در این صفحات، شانس یک مالک کسب‌وکار در کارِ موفقیت آمیز با مدیران غیرخانواده و کاهش احتمال اقدام اشتباه را بسیار تقویت می‌کند.

و خوشبختانه، فرایندهای استخدام، مدیریت و نگهداری مدیران با استعداد خارجی طی زمان ساده‌تر می‌شوند. بزرگترین مشکلات در نسل اول اتفاق می‌افتد، زمانی که شرکت کوچک است، اعضای خانواده به کارکردن با افراد غیرخودی عادت ندارند، و شخصیت بنیان‌گذار- مانند شخصیت بسیاری از کارآفرینان- برخلاف رهبران کسب‌وکارهای موفق، معطوف به کنترل بیشتر، پنهان‌کاری بیشتر و اعتماد کمتر است. در نسل‌های دوم، سوم و چهارم، خانواده سابقه‌ای از کار با مدیران غیرخانواده ایجاد خواهد کرد و می‌پذیرد که این بخشِ طبیعی و ضروری اداره یک کسب‌وکارِ رو به رشد و پر رونق است.

به همان اندازه که استخدام و کار با اولین مدیران غیرخانواده دشوار است، انجام این کار، شرکت- و مدیران خانوادگی- را به دلیل ماهیت آن، حرفه‌ای‌تر می‌سازد. مدیران خانوادگی خود را درحال پیشرفت به سمت تعالی، افراد با استعدادی می‌یابند که ذکاوت آن را داشته‌اند که آنها را استخدام کنند، و وقتی با مدیریت عقلانی و مناسب، نهایت بهره را از آن استعداد ببرند، قدرتی را تجربه می‌کنند که برای رشد شرکت مورد علاقه‌شان به سطوح بالاتر، پیش از آن هرگز نداشتند.

زمانی که این اتفاق می‌افتد، افراد بسیاری از آن بهره‌مند می‌شوند. خانواده، به ثروت و افتخار بیشتری نسبت به آنچه ایجاد کرده، دست می‌یابد؛ مدیران غیرخانواده، ثروت شخصی و مشاغل عالی برای خود فراهم می‌آورند؛ جامعه، با مشاغل با کیفیت‌تر که در یک شرکت با ارزش ایجاد می‌شوند، رونق می‌گیرد و اقتصاد محلی تقویت می‌شود.



### سازمان مدیریت صنعتی

### دوره عالی مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی Post-MBA in Family Business

#### مقدمه

دوره‌های Post-MBA به عنوان آموزش تحصیلات تکمیلی در ادامه دوره‌های MBA در مسیر توسعه توانمندی های مدیران و کارشناسان بنگاه‌ها در سازمان مدیریت صنعتی طراحی و اجرا می‌گردد.

با توجه به اهمیت کسب‌وکارهای خانوادگی در فضای اقتصادی- اجتماعی کشور، و ضرورت پرداختن به چالش‌ها و راهکارهای اختصاصی برای آنان، و نیز مغفول ماندن مباحث علمی و عملی این حوزه در موسسات آموزشی پژوهشی و مشاوره‌ای در کشور، سازمان مدیریت صنعتی و پژوهشکده مطالعات کسب‌وکارهای خانوادگی که بازوی علمی انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی می‌باشد، مشترکا دوره عالی مدیریت کسب وکارهای خانوادگی را به عنوان یک دوره تحصیلات تکمیلی و در ادامه دوره‌های عالی مدیریت کسب‌وکار طراحی نموده‌اند.

#### معرفی دوره:

دوره شامل ۶ واحد درسی می‌باشد که هریک به جنبه‌ای مهم و اساسی از مدیریت کسب وکارهای خانوادگی می‌پردازد. این دوره با مبانی مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی آغاز می‌شود که به بیان جنبه‌های اهمیت، تعریف مفاهیم اولیه و اساسی مطرح در این کسب‌وکارها، و نیز تفاوت‌های این کسب‌وکارها می‌پردازد. در ادامه، حکمرانی خانوادگی، به رابطه خانواده و کسب‌وکار، شامل ایجاد یک چشم‌انداز مشترک، تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها، تدوین قوانین و سیاست‌ها، و ایجاد سازوکارهای تصمیم‌گیری شفاف و عادلانه می‌پردازد. درس حکمرانی مالکیتی در شرکت‌های خانوادگی به دنبال ایجاد تعادل بین منافع مختلفی مانند حفظ کنترل خانواده بر کسب‌وکار، توزیع عادلانه ثروت بین اعضای خانواده و نسل‌ها، و تضمین بقای بلندمدت شرکت است، در حالی که حکمرانی شرکتی در شرکت‌های خانوادگی، شامل قوانین، رویه‌ها و توافقاتی است که نقش هر یک از اعضای خانواده در شرکت را مشخص کرده و تضمین می‌کند که منافع بلندمدت شرکت و خانواده در کنار هم حفظ شوند.

حکمرانی بشردوستی در شرکت‌های خانوادگی با ادغام ارزش‌های انسانی و مسئولیت اجتماعی در تمامی تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های کسب‌وکار، به دنبال ایجاد تأثیری مثبت بر جامعه، محیط‌زیست و کارکنان است. در سمپوزیوم نیز، چالش‌های جاری کسب‌وکارهای خانوادگی مورد بحث قرار می‌گیرد. هر یک از دروس این دوره، ترکیبی از سخنرانی (ارائه مفاهیم و مدل‌های علمی و تحقیقات مرتبط با موضوع)، ارائه موردکاوی برای بحث و بررسی، و نیز ارائه کارگاهی برای دریافت نظرات و دیدگاه‌های دانشجویان به عنوان افراد دارای تجربه عملی مشابه موردکاوی‌ها خواهد بود.

**مخاطبین:** مخاطبین این دوره، شرکت کنندگان در دوره های عالی مدیریت هستند که دارای تجربه و شناخت اولیه نسبت به کسب‌وکارهای خانوادگی هستند. این افراد می‌توانند از نسل فعلی مدیران فعال در یک کسب‌وکار خانوادگی، نسل بعدی که مایل به جانشینی و ادامه کسب‌وکار هستند، و نیز مدیران غیرخانوادگی شاغل در کسب‌وکارهای خانوادگی باشند. همچنین افرادی که قصد راه اندازی یک کسب‌وکار خانوادگی را دارند، می‌توانند از این دوره برای شناسایی چالش‌های پیش رو و آماده‌سازی خود برای ورود به چنین کسب‌وکارهایی استفاده کنند.

#### دروس دوره:

- مبانی مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی
- حکمرانی خانواده (خانواده و جایگاه کسب‌وکار)
- حکمرانی مالکیتی (خانواده و حقوق مالکیت)
- حکمرانی شرکتی (خانواده و سازمان شرکت)
- حکمرانی بشردوستی (خانواده و بشردوستی و توسعه پایدار)
- سمپوزیوم مسائل جاری:
- مروری بر چالش‌های کسب‌وکارهای خانوادگی (موضوعاتی از جمله جانشینی و انتقال، نسل بعد، مهاجرت، زنان، بکارگماری، حل تعارضات، برند خانوادگی، مباشرت، و ... در این درس قرار میگیرند).
- پنل جمع بندی، ارائه مخاطبان و مرور یافته

#### هدف دوره

هدف از این دوره آموزشی کوتاه‌مدت، توانمندسازی صاحبان و مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی برای رویارویی با چالش‌ها و بهره‌برداری از فرصت‌های منحصر به فرد این نوع بنگاه‌ها است. این دوره با ارائه دانش و ابزارهای کاربردی در زمینه‌هایی چون آشنایی با ماهیت کسب‌وکار خانوادگی، فرآیند جانشینی و مشارکت نسل بعدی، انتقال مالکیت، مدیریت ثروت و تأمین مالی، طراحی استراتژی و ساختار سازمانی مناسب، نوآوری در شرکت‌های خانوادگی و ایجاد نظام حاکمیت شرکتی و خانوادگی مؤثر، شرکت‌کنندگان را برای دستیابی به تداوم و رشد بلندمدت کسب‌وکار خانوادگی‌شان آماده می‌سازد.

#### مخاطبین دوره

خانواده‌های کارآفرین، مالکان و مدیران کسب و کارهای خانوادگی

#### مدت دوره

سه دوره، هر دوره ۲۴ ساعت

#### محتوای دوره اول: تداوم حکمرانی خانوادگی

#### مبحث ۱-۱: آشنایی با مدیریت کسب‌وکار خانوادگی

- تعریف کسب‌وکار خانوادگی و نقش کلیدی آن در توسعه کشورها
- ویژگی‌های متمایز کسب‌وکار خانوادگی
- فرصت‌ها، چالش‌ها و موضوعات استراتژیک پیش‌روی کسب‌وکارهای خانوادگی
- تشریح فرایند برنامه‌ریزی تداوم کسب‌وکار خانوادگی
- سازوکارهای تحقق برنامه تداوم کسب‌وکار خانوادگی

#### مبحث ۱-۲: نظام حاکمیت شرکتی و حاکمیت خانوادگی

- اهمیت نظام حاکمیت شرکتی در کسب‌وکارهای خانوادگی
- نحوه ایجاد هیئت مدیره کارآمد در کسب‌وکار خانوادگی
- مفهوم نظام حاکمیت خانوادگی و کارکردهای آن
- ارکان نظام حاکمیت خانوادگی و مفهوم اساسنامه خانواده
- اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌های اجتماعی

#### مبحث ۱-۳: ارتباطات خانوادگی و مدیریت تعارض

- مفهوم، اهمیت و اهداف تقویت ارتباطات هم‌افزاینده گروهی در خانواده
- نقش جلسات خانوادگی در تقویت همسویی و انسجام خانواده
- موانع کلیدی در ارتباطات و گفتگوی فردی و جمعی
- کلیدهای ارتباط کارآمد و طراحی و برگزاری جلسات کارآمد
- مریی‌گری و نقش آن در مدیریت تعارضات خانوادگی

#### سخنران مدعو (تجربه صنعت)

#### دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

#### دوره کوتاه‌مدت مدیریت کسب‌وکار خانوادگی

#### محتوای دوره دوم: تداوم میراث خانوادگی

#### مبحث ۲-۱: جانشین‌پروری و مشارکت نسل بعدی

- طراحی سیاست‌های جانشینی
- شناخت مسیرهای مشارکت نسل بعدی
- شناخت شایستگی‌های کلیدی نسل بعدی
- روش‌های پرورش نسل بعدی
- ساز و کار انتخاب جانشین

#### مبحث ۲-۲: انتقال مالکیت

- رویکرد به مدیریت ثروت در کسب‌وکار خانوادگی
- روش‌ها و انواع ساختارهای توزیع مالکیت
- روش‌های توزیع سود و ساز و کارهای برداشت
- قوانین ارث و مبانی فقهی در انتقال مالکیت

#### مبحث ۲-۳: مدیریت ثروت و تأمین مالی

- مدیریت ثروت و سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی
- دفتر خانواده و جایگاه آن در مدیریت ثروت خانوادگی
- روش‌های تأمین مالی در کسب و کارهای خانوادگی

#### سخنران مدعو (تجربه صنعت)

#### محتوای دوره سوم: تداوم کسب و کار خانوادگی

#### مبحث ۳-۱: طراحی استراتژی کسب و کار خانوادگی

- انواع الگوهای کسب‌وکار خانوادگی در مسیر رشد و توسعه
- پیامدهای خانوادگی بودن بر استراتژی رشد کسب‌وکار خانوادگی
- طراحی استراتژی رشد کسب‌وکار خانوادگی

#### مبحث ۳-۲: طراحی ساختار گروه کسب‌وکار خانوادگی

- منافع و الزامات ایجاد ساختار گروه (هلدینگ) برای کسب‌وکار خانوادگی
- طراحی ساختار سازمانی گروه (هلدینگ) برای کسب‌وکار خانوادگی
- طراحی ساختار سهامداری گروه خانوادگی

#### مبحث ۳-۳: نوآوری در کسب و کار خانوادگی

- رویکردهای کسب و کارهای خانوادگی به نوآوری و تحول
- کارآفرینی بین‌نسلی در کسب و کارهای خانوادگی
- سازوکارهای توسعه نوآوری در کسب‌وکارهای خانوادگی

#### سخنران مدعو (تجربه صنعت)

## فعالیت‌های آموزشی

### راه‌اندازی دوره MBA کسب‌وکارهای خانوادگی در دانشگاه تهران

مرکز آموزش‌های تخصصی دانشگاه تهران با مشارکت پژوهشکده مطالعات کسب‌وکارهای خانوادگی که بازوی علمی انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی می‌باشد، طراحی دوره MBA ویژه این حوزه تخصصی را در دستور کار قرار داده است. این اقدام، با هدف پاسخ به نیازهای روزافزون خانواده‌های کارآفرین و مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی صورت گرفته که برای سه گروه هدف طراحی شده است: مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی، اعضای خانواده‌های مالک و فعال، و مشاوران تخصصی. سرفصل‌های اصلی این برنامه، مجموعه‌ای از موضوعات بنیادین و راهبردی را دربر می‌گیرد، از جمله مبانی و ساختار کسب‌وکارهای خانوادگی، مدیریت روابط درون‌خانوادگی، برنامه‌ریزی جانشینی، استراتژی‌های رشد پایدار، حکمرانی و ساختارسازی سازمانی، مدیریت مالی، رهبری بین‌نسلی، و حل تعارض‌های رایج در محیط خانواده و کسب‌وکار.

اهمیت راه‌اندازی این دوره در شرایطی برجسته می‌شود که کسب‌وکارهای خانوادگی، به‌رغم سهم بالایشان در اشتغال و خلق ثروت ملی، با چالش‌های پیچیده‌ای در حوزه‌های مدیریتی، نسلی و سازمانی روبرو هستند. MBA کسب‌وکارهای خانوادگی، با ارائه یک مسیر آموزشی منسجم، تلاش می‌کند مهارت‌ها و بینش لازم برای مواجهه با این چالش‌ها را در اختیار مدیران نسل‌های مختلف قرار دهد. علاوه بر آن، زمینه‌سازی برای تقویت حکمرانی شرکتی، طراحی مسیرهای پایدار برای انتقال رهبری و مالکیت، و تقویت پیوند میان ارزش‌های خانوادگی و اهداف کسب‌وکار از دیگر دستاوردهای مورد انتظار از این برنامه است.

افزون بر این، تجربه‌های مشابه جهانی نیز الهام‌بخش این طرح بوده‌اند. دوره‌هایی که در دانشگاه‌های معتبری همچون INSEAD، IMD، Kellogg و ESADE برگزار می‌شوند، نشان داده‌اند که آموزش‌های هدفمند در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی می‌توانند تأثیر شگرفی در پایداری، عملکرد مالی، و ارتقای روابط درون‌سازمانی داشته باشند. بر همین اساس، این برنامه در دانشگاه تهران نیز کوشیده است با بهره‌گیری از ظرفیت‌های بومی و بین‌المللی، گامی مؤثر در جهت حرفه‌ای‌سازی و نهادینه‌سازی رویکردهای علمی در کسب‌وکارهای خانوادگی کشور بردارد. این دوره آموزشی، نه تنها گامی در مسیر توسعه منابع انسانی در کسب‌وکارهای خانوادگی است، بلکه چشم‌اندازی برای پیوند میان علم دانشگاهی و نیازهای واقعی فعالان اقتصادی در خانواده‌های ایرانی ترسیم می‌کند.

امید است که در آینده، تجربه این دوره، زمینه‌ساز طراحی برنامه‌های پیشرفته‌تر در سطوح کارشناسی ارشد، دکتری، و برنامه‌های بین‌المللی شود.



## پیشنهاد تصویب درس دو واحدی "مبانی مدیریت کسب و کار خانوادگی"

این گزارش به تشریح پیشنهاد تدوین و ارائه یک درس دو واحدی با عنوان "مبانی مدیریت کسب‌وکار خانوادگی" در مقطع کارشناسی ارشد می‌پردازد که به عنوان یک درس اختیاری برای دانشجویان رشته‌های مدیریت، کارآفرینی و مهندسی طراحی شده است، و قصد دارد تا دانشجویان را با مفاهیم بنیادی و اصول حکمرانی در کسب‌وکارهای خانوادگی آشنا سازد.

اهداف اصلی این درس شامل:

- آشنایی عمیق با مفاهیم و اصول مدیریت این کسب‌وکارها
- درک چالش‌ها و فرصت‌های منحصربه‌فرد مرتبط با ماهیت خانوادگی و تجاری آن‌ها
- توسعه مهارت‌های مدیریتی و رهبری متناسب با بافت کسب‌وکارهای خانوادگی
- شناخت استراتژی‌های مؤثر برای رشد، پایداری و انتقال موفقیت‌آمیز در طول نسل‌ها

سیلابس تفصیلی این درس در دوازده هفته آموزشی تدوین شده است که مباحثی از مقدمه و تاریخچه کسب‌وکارهای خانوادگی، ساختار و ویژگی‌های آن‌ها، فرهنگ و مدیریت تعارضات خانوادگی، حاکمیت و ساختار مدیریتی، مالکیت و مدیریت مالی، تا جانشینی و مدیریت انتقال رهبری (هم از دیدگاه رهبران فعلی و نسل بعدی و هم از منظر سایر ذی‌نفعان) را در بر می‌گیرد. همچنین، مباحث مربوط به ارتباطات و روابط درون‌خانوادگی، مهارت‌های اصلی مدیریت تعارضات، استراتژی‌های رشد و توسعه، و جهانی‌سازی کسب‌وکارهای خانوادگی نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد. در نهایت، بخش‌هایی به مطالعات موردی و پروژه‌های گروهی برای کاربردی‌تر کردن مفاهیم اختصاص یافته است.

هدف غایی از ارائه این درس، پاسخگویی به نیاز فزاینده جامعه دانشگاهی و بخش خصوصی به دانش تخصصی و کاربردی در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی است. با توجه به سهم قابل توجه و رو به رشد این نوع کسب‌وکارها در اقتصاد کشور، تربیت متخصصان و مدیرانی که با پیچیدگی‌های خاص این بخش آشنا باشند، از اهمیتی حیاتی برخوردار است.

این درس با ارائه یک پوشش جامع از سرفصل‌ها و با بهره‌گیری از روش‌های ارزیابی متنوع (شامل آزمون‌های میان‌ترم و پایان‌ترم، پروژه‌های گروهی، مشارکت کلاسی و تکالیف هفتگی)، به توسعه همه‌جانبه ظرفیت‌های نظری و عملی دانشجویان در این زمینه کمک شایانی خواهد کرد. کارکرد نهایی این پیشنهاد، تقویت بنیه علمی و کاربردی نسل آتی مدیران و کارآفرینان در مواجهه با مسائل منحصر به فرد کسب‌وکارهای خانوادگی و در نتیجه، ارتقای سطح حکمرانی، پایداری و بهره‌وری در این مجموعه‌ها خواهد بود.

این اقدام نه تنها شکاف موجود در ادبیات دانشگاهی فارسی‌زبان در این حوزه را پر می‌کند، بلکه زمینه‌ساز تخصصی‌سازی آموزش عالی در پاسخ به نیازهای واقعی بخش خصوصی ایران است.

این پیشنهاد درسی، با تمامی جزئیات آکادمیک و اجرایی مربوط به مقطع، تعداد واحد، نوع درس، پیش‌نیازها، رشته‌های پیشنهادی، اهداف آموزشی، سیلابس هفتگی دقیق، روش‌های ارزیابی و منابع پیشنهادی (شامل کتب معتبر ترجمه شده و تألیفی)، به طور کامل تدوین شده و آماده ارائه به مراجع ذی‌صلاح دانشگاهی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است.

انتظار می‌رود با تصویب و راه‌اندازی این درس، پژوهش و آموزش در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی در سطح دانشگاهی به طور چشمگیری گسترش یابد. این امر نه تنها به تربیت نیروی انسانی متخصص و توانمند در این بخش حیاتی اقتصاد کشور منجر خواهد شد، بلکه گامی مهم در جهت نهادینه ساختن دانش مدیریت کسب‌وکارهای خانوادگی در نظام آموزش عالی ایران محسوب می‌گردد. این درس می‌تواند به عنوان یک مدل برای توسعه دوره‌های تخصصی مشابه در سایر دانشگاه‌ها عمل کرده و در نهایت، به تقویت بنیان‌های اقتصادی و اجتماعی کشور از طریق پایداری و رشد کسب‌وکارهای خانوادگی کمک شایانی نماید.

## آغاز فصل جدید همکاری‌های نهادی:

### از تفاهم‌نامه با دانشگاه شریف

### تا مسئولیت ملی در وزارت اقتصاد

در تاریخ ۲۶ خرداد ۱۴۰۴، انتصاب سیدعلی مدنی‌زاده به عنوان وزیر امور اقتصادی و دارایی جمهوری اسلامی ایران، نقطه عطفی در مسیر تعامل نهادهای علمی و سیاست‌گذاری کشور با زیست‌بوم کسب‌وکارهای خانوادگی رقم زد. مدنی‌زاده، که پیش از این ریاست دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف را بر عهده داشت، در آذرماه سال گذشته طی تفاهم‌نامه‌ای مشترک با انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی، زمینه‌ساز راه‌اندازی مرکز همکاری کسب‌وکارهای خانوادگی در این دانشگاه شده بود. این همکاری، نخستین گام در جهت نهادینه‌سازی آموزش، پژوهش و توسعه سیاست‌های کاربردی در این حوزه به‌شمار می‌رود.

اکنون با حضور ایشان در جایگاه یکی از کلیدی‌ترین وزرای اقتصادی کشور، فرصتی کم‌نظیر برای پیوند رویکرد علمی با ساختار تصمیم‌سازی در سطح ملی پدید آمده است. این تحول، دریچه‌ای نو برای توسعه چارچوب‌های حمایتی، تدوین سند ملی خانواده‌های کارآفرین، شکل‌گیری مراکز استانی، و اصلاح سیاست‌های کلان به سوی کسب‌وکارهای خانوادگی گشوده است. انتظار می‌رود که تداوم این هم‌افزایی، مسیر تعامل بین انجمن، مراکز علمی و دولت را به شکلی اثربخش و ساختارمند تقویت کند و به ارتقاء جایگاه خانواده به‌عنوان رکن بنیادین اقتصاد ملی بینجامد.



## کسب‌وکارهای خانوادگی

### از پایداری تا صادرات



در رویداد «ایران اکسپو»، به ابتکار اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران، پنل تخصصی با عنوان «کسب‌وکارهای خانوادگی: از پایداری تا صادرات» برگزار گردید. در این نشست، سعید جابرانصاری، رئیس هیأت‌مدیره انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی، به ارائه دیدگاه‌های راهبردی پرداخت خلاصه‌ای از آن به شرح زیر است:

#### ۱- تحلیل وضعیت و چالش‌های موجود

ایشان در ابتدای سخنان خود به پتانسیل عظیم کسب‌وکارهای خانوادگی در اقتصاد جهانی اشاره کردند که بیش از ۷۰ درصد اقتصاد را تشکیل می‌دهند. این در حالی است که سهم این نوع کسب‌وکارها در اقتصاد ایران، متأسفانه کمتر از ۲۰ درصد برآورد می‌شود. این اختلاف چشمگیر به عنوان یکی از دلایل مهم عدم تحقق کامل ظرفیت‌های صادراتی کشور مطرح گردید. تأکید شد که پایداری در سطح بنگاه و خانواده – از طریق شفافیت و ثبات در حوزه‌های مالکیت، مدیریت و روابط خانوادگی – و بهره‌گیری از رویکردهای علمی و مدیریت حرفه‌ای روزآمد، بسترساز ورود موفق به بازارهای بین‌المللی و صادرات مستمر است. در مقابل، موفقیت در صادرات، کسب‌وکارهای خانوادگی را توانمندتر، مستحکم‌تر و رقابت‌پذیرتر می‌سازد.



۲- ارائه چارچوب "مارپیچ بالارونده" در توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی، در سه سطح کلیدی، زمینه رشد و توسعه متقابل پایداری و صادرات را فراهم می‌آورد:

- در سطح خانواده و بنگاه: ایجاد سازوکارهای مناسب برای حکمرانی خوب، تفکیک روشن میان مالکیت و مدیریت، تدوین منشور خانوادگی و انتقال موفق بین نسلی، زمینه‌ساز دوام و رشد پایدار بنگاه است.
- در سطح محصول و خدمات: نوآوری مستمر و تولید محصول و خدمت در کلاس جهانی برای ایجاد تجارتی رقابت‌پذیر و سودآور و هموارسازی راه ورود به بازارهای جهانی از اهمیت بالایی برخوردار است.
- در سطح فرد و نسل آینده: ضرورت ایجاد آینده‌ای الهام‌بخش، خلاقانه و وجدان‌انگیز که تعهد نسل بعدی را به تداوم و توسعه کسب‌وکار برمی‌انگیزد، این تعهد نه فقط برای حفظ کسب‌وکار، بلکه برای تحقق رؤیاهای بزرگ‌تر در سطح ملی و جهانی است.

#### ۳- نقش دیاسپورای ایران و پیشنهادهای راهبردی

در ادامه، بر نقش ارزشمند دیاسپورای ایران تأکید شد. ایرانیانی که در کشورهای مختلف جهان، به‌ویژه در بازارهای هدف صادراتی ایران زندگی می‌کنند، می‌توانند با بهره‌گیری از سرمایه، اعتماد و شبکه‌های خانوادگی خود، پل ارتباطی محکمی میان کسب‌وکارهای خانوادگی ایرانی و بازارهای جهانی ایجاد کنند.

در پایان، ضمن اشاره به تأکید بر افزایش سهم این کسب‌وکارها از اقتصاد ملی در نخستین همایش ملی کسب‌وکارهای خانوادگی در اتاق بازرگانی ایران، پیشنهاد راهبردی برای تدوین و تصویب «سند ملی حمایت و توسعه کسب‌وکارهای خانوادگی» با تأکید ویژه بر ظرفیت‌ها و نقش دیاسپورای ایرانی مطرح گردید. این سند می‌تواند به تقویت "مارپیچ بالارونده" در اقتصاد و صادرات ایران کمک کرده و سهم این کسب‌وکارها را به سطح جهانی برساند. تحقق این چشم‌انداز نیازمند همکاری و گفت‌وگوی اثربخش میان اتاق‌های بازرگانی، شورای مرکزی کسب‌وکارهای خانوادگی، مراکز استانی و انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی با نهاد دولت است.

## پنج درس مدیریتی از کسب‌وکارهای خانوادگی

## یافته‌هایی از به‌کارگیری رویکرد حکمرانی خوب در نمونه‌های موفق از ایران و جهان

نویسنده: سیدعلی حسینی‌نژاد، مدیرعامل انجمن

خانواده، بن‌مایه‌ای اصیل است که از دل آن فرهنگ، سنت و در بسیاری از جوامع، کسب‌وکار متولد می‌شود. کسب‌وکارهای خانوادگی، فراتر از نقش اقتصادی و اشتغال‌زایی، حاملان ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی یک جامعه محسوب می‌شوند. با این حال، در کنار مزایای بی‌شمار، این نوع کسب‌وکارها با چالش‌های پیچیده‌ای نیز روبرو هستند. طبق تعریف اتحادیه اروپا، کسب‌وکار خانوادگی به مجموعه‌ای اطلاق می‌شود که خانواده‌ی مؤسس سهام‌کنترلی یا مدیریتی را در اختیار داشته باشد (بیش از ۲۵٪ در شرکت‌های بورسی و بیش از ۵۰٪ در شرکت‌های غیربورسی)، در عملیات یا حکمرانی شرکت نقش فعالی ایفا کند، و تمایل به انتقال کسب‌وکار به نسل بعدی در میان باشد. اهمیت این بخش از اقتصاد جهانی چشمگیر است؛ دو سوم کسب‌وکارها خانوادگی هستند یا توسط خانواده‌ها مدیریت می‌شوند، ۶۰ تا ۷۰ درصد نیروی کار در استخدام آن‌هاست و ۷۰ تا ۹۰ درصد تولید ناخالص داخلی جهان را به خود اختصاص می‌دهند. برآوردهای غیررسمی نیز نشان می‌دهد بیش از ۷۰ درصد از شرکت‌های خصوصی در ایران، ساختاری خانوادگی دارند.

مرور تجارب بکارگیری رویکرد حکمرانی خوب در کسب‌وکارهای خانوادگی موفق حاکی از پنج درس به عنوان یافته‌های مدیریتی برگرفته از آنهاست:

این دروس شامل حکمرانی خانوادگی (گفت‌وگو و ارتباطات میان‌نسلی)، حکمرانی بنگاهی (مرزبندی حرفه‌ای در سازمان)، حکمرانی مالکیتی (انتقال تدریجی و ساختارمند سهام و رهبری)، حکمرانی بشردوستی و توسعه پایدار (مسئولیت اجتماعی با طعم نوآوری)، و برند خانواده (پیوند نام خانوادگی با اعتماد و اعتبار) هستند.

هر یک از این دروس، راهکارهایی را برای مواجهه با چالش‌های رایج در کسب‌وکارهای خانوادگی ارائه می‌دهند. یافته‌های این پنج درس، راهنمایی عملی و راهبردی برای مالکان و مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی است تا بتوانند پایداری، رشد و انتقال موفقیت‌آمیز کسب‌وکار خود را تضمین نمایند.

حکمرانی خانوادگی به ایجاد وفاق، مشارکت فعال اعضا، و انتقال ارزش‌ها کمک می‌کند؛ حکمرانی بنگاهی بر هویت‌بخشی به ارکان، تفکیک نقش‌ها، و تنظیم روابط متمرکز است و از تعارض منافع جلوگیری می‌کند؛ حکمرانی مالکیتی به شفافیت در ساختار سهامداری، حفظ منافع ذی‌نفعان، و تداوم رهبری مسئولانه می‌پردازد؛ حکمرانی بشردوستی به دنبال اثرگذاری مثبت فراتر از سود اقتصادی و ترویج مسئولیت اجتماعی است؛ و برند خانواده نشان‌دهنده شخصیت و میراث خانواده بوده و به ساختن اعتماد عمومی کمک می‌کند.

این دروس در مجموع، ابزارهایی برای مقابله با چالش‌های انقطاع نسلی، عدم تفکیک نقش‌ها، انتقال ناموفق و عدم مسئولیت‌پذیری اجتماعی ارائه می‌دهند.

این یافته‌ها حاصل تحقیقات و بررسی‌های عمیق بر روی نمونه‌های موفق از کسب‌وکارهای خانوادگی در کشورها و فرهنگ‌های مختلف است که با هدف غنابخشی به دانش مدیریتی موجود در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی صورت پذیرفته و قابلیت اجرا و بومی‌سازی در ساختارهای مختلف را داراست. این یافته‌ها به عنوان چارچوبی برای مشاوران، مدیران، و نسل‌های آتی کسب‌وکارهای خانوادگی عمل می‌کنند تا با به‌کارگیری رویکرد حکمرانی خوب، به انسجام خانواده، تداوم کسب‌وکار و افزایش اثرگذاری اجتماعی دست یابند. انتظار می‌رود انتشار این نکات، به ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی جامعه کسب‌وکارهای خانوادگی در ایران کمک نموده و منجر به تقویت انسجام خانوادگی، پایداری کسب‌وکارها، و اثرگذاری اجتماعی گردد.

## رهبری اجتماعی در شرکت‌های خانوادگی؛

## راهبردی برای خلق ارزش پایدار فراتر از منافع اقتصادی

نویسنده: حسن فروزان‌فرد، عضو هیأت مدیره انجمن

شرکت‌های خانوادگی، به‌عنوان نهادهایی با پیوندهای عاطفی، فرهنگی و اقتصادی، نقش منحصربه‌فردی در ساختار اقتصادی و اجتماعی کشورها ایفا می‌کنند. برخلاف شرکت‌های سهامی عام یا نهادهای صرفاً تجاری، این شرکت‌ها حامل ارزش‌هایی هستند که از نسلی به نسل دیگر منتقل شده و در تعامل با جامعه، قابلیت تبدیل شدن به سرمایه‌ای نمادین و ساختاری را دارند. در این میان، رهبری اجتماعی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در حکمرانی خانوادگی و شرکتی، می‌تواند بستری برای ارتقای برند، افزایش سرمایه اجتماعی و خلق ارزش پایدار فراهم آورد.

مطالعات پروژه STEP و گزارش‌های تحلیلی KPMG نشان می‌دهند که شرکت‌های خانوادگی با بهره‌گیری از ابزارهای حکمرانی شرکتی و خانوادگی، نظیر بیانیه مأموریت، آیین‌نامه حل تعارض، برنامه جانشین‌پروری و حضور فعال در نهادهای صنفی، می‌توانند سطح هم‌ذات‌پنداری اعضا با برند را افزایش داده و عملکرد کارآفرینانه‌تری داشته باشند. این هم‌ذات‌پنداری، نه‌تنها موجب انسجام داخلی، بلکه زمینه‌ساز تعامل اثربخش با ذی‌نفعان بیرونی نیز خواهد بود.

رهبری اجتماعی در این شرکت‌ها، فراتر از ایفای نقش در مجامع صنفی یا علمی، به معنای انتقال ارزش‌های انسانی، فرهنگی و اخلاقی به جامعه است. برندهایی که در فعالیت‌های اجتماعی نقش‌آفرینی می‌کنند، از دید جامعه به‌عنوان نهادهایی مسئول، قابل اعتماد و ارزش‌محور شناخته می‌شوند. این تصویر، به‌ویژه در شرایطی که اعتماد عمومی به نهادهای اقتصادی در معرض چالش است، می‌تواند مزیت رقابتی بلندمدتی برای شرکت‌های خانوادگی ایجاد کند.

از سوی دیگر، مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) در شرکت‌های خانوادگی، با تأکید بر پایداری، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در برندینگ پایدار شناخته می‌شود. پژوهش‌های اخیر در دانشگاه تهران و الزهرا نشان داده‌اند که ادغام CSR با مأموریت‌های خانوادگی، موجب افزایش اثربخشی اقدامات اجتماعی و هم‌راستایی آن‌ها با ارزش‌های بنیادین شرکت می‌شود. این هم‌راستایی، نه‌تنها موجب افزایش رضایت ذی‌نفعان، بلکه بستری برای خلق سرمایه اجتماعی و فرهنگی در سطح صنعت و جامعه فراهم می‌آورد.

در این چارچوب، شرکت‌های خانوادگی می‌توانند با تعریف مأموریت اجتماعی برند، انتخاب نماینده‌ای معتبر برای حضور در نهادهای صنفی و اجتماعی، تدوین سیاست‌های حکمرانی خانوادگی، و ارزیابی مستمر اثرگذاری اجتماعی، مسیر برندینگ پایدار را با اصالت و تعهد طی کنند. این مسیر، نه‌تنها موجب ارتقای تصویر برند، بلکه بستری برای ایفای نقش توسعه‌گرایانه در اقتصاد ملی و منطقه‌ای خواهد بود. در نهایت، رهبری اجتماعی در شرکت‌های خانوادگی، ابزاری برای خلق ارزش فراتر از منافع اقتصادی است؛ ارزشی که در تعامل با جامعه، صنعت و نسل‌های آینده، معنا می‌یابد و می‌تواند الگویی برای توسعه مسئولانه و پایدار در فضای کسب‌وکار کشور باشد.

## گزارش نشست تخصصی

«**چشم‌اندازی تاریخی به تحول جایگاه زنان در کسب‌وکار و مشاغل در ایران معاصر**»

**۴ خرداد ۱۴۰۴ — دانشکده ادبیات دانشگاه تهران**

(با مشارکت اندیشکده دانشگاه تهران، انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی، و معاونت امور زنان)

**چشم‌اندازی تاریخی به تحول جایگاه زنان در کسب‌وکار و مشاغل در ایران معاصر**

دانشکده ادبیات دانشگاه تهران در تاریخ ۴ خرداد ۱۴۰۴، در تالار کمال میزبان نشستی تخصصی با عنوان «چشم‌اندازی تاریخی به تحول جایگاه زنان در کسب‌وکار و مشاغل در ایران معاصر» بود. این نشست که توسط اندیشکده کسب‌وکارهای خانوادگی دانشگاه تهران و با همکاری دانشکده ادبیات دانشگاه تهران، انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی و معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری، و با حضور جمعی از اقتصاددانان، جامعه‌شناسان، تاریخ‌دانان و فعالان حوزه زنان برگزار شد، به بررسی عمیق سیر پرفرازونشیب حضور زنان در عرصه اقتصادی ایران، از دوره قاجار تا به امروز، و واکاوی موانع و فرصت‌های پیش روی آنان پرداخت. رویکرد میان‌رشته‌ای این نشست، امکان بررسی ابعاد مختلف این موضوع پیچیده را فراهم آورد.

زهیر صیامیان، عضو شورای علمی انجمن، آغازگر این نشست، به اهمیت روزافزون «کسب‌وکارهای خانوادگی» (فمیلی بیزینس) اشاره کرد. وی توضیح داد که این حوزه، که زمانی در مطالعات اقتصادی و اجتماعی نادیده گرفته می‌شد، اکنون به دلیل نقش حیاتی‌اش در حفظ پیوند نسل‌ها، انتقال ارزش‌ها و ترکیب سرمایه عاطفی و اقتصادی، به یک مسئله اساسی تبدیل شده است. صیامیان با اشاره به سیاست‌گذاری کشورهای همسایه مانند امارات و ترکیه برای تضمین بقای این کسب‌وکارها، بر لزوم توجه جدی به این بخش در ایران تأکید کرد.

**زنان، مدرنیته و آشفته‌گی‌های اقتصادی**

زهرارهایی، دبیر انجمن زنان کارآفرین، با نگاهی به «چرخش جنسیتی» در تاریخ کسب‌وکارهای خانوادگی، بر نقش کلیدی زنان در بازتعریف این حوزه تأکید کرد. او بیان داشت که زنان با حفظ نقش‌های سنتی، نقش‌های اقتصادی و اجتماعی نوینی را نیز بر عهده گرفته‌اند و خلاقیت آنان، عنصری حیاتی برای بقای کسب‌وکارهای سنتی در جهان مدرن است.

با این حال، رهایی به دو «آشفته‌گی» جدی اشاره کرد:

- آشفته‌گی تاریخی:** دوغانگی سنت و مدرنیته از دوران مشروطه، باعث سردرگمی و از دست رفتن برخی ارزش‌ها شده است. وی بر لزوم شکل‌گیری گفتمان سومی تأکید کرد که با احیای ارزش‌های ایرانی و با تکیه بر نقاط قوت آن، راه را برای نقش‌آفرینی زنان هموار کند.
- آشفته‌گی اقتصادی:** اقتصاد ایران در برخورد با زن و خانواده دچار دوگانگی است. از یک سو، در «اقتصاد خانواده»، نقش مدیریتی زنان (که در کشورهایی مانند هند نتایج مثبتی داشته) کم‌رنگ شده و نیاز به احیا و سیاست‌گذاری دارد؛ طرح ایده‌هایی مانند پرداخت یارانه‌ها به مادران، گامی در این راستا است. از سوی دیگر، در «واحد تولیدی»، هنوز تفکیک درستی بین مشاغل «خانگی» و کسب‌وکارهای «خانوادگی» صورت نگرفته و زنان، به‌ویژه در روستاها، با وجود مشارکت در فعالیت‌های درآمدزا، با مشکلات جدی مالکیت و حقوق مواجه‌اند. مسئله «مالکیت» به عنوان یکی از بحران‌های جدی زنان در این حوزه مطرح است که به دلیل ابهامات و قرائت‌های افراطی، زحمات زنان به راحتی نادیده گرفته می‌شود.

**مروری بر تاریخ پرفرازونشیب کار زنان**

حسن رجبی‌فر، محقق تاریخ معاصر، سیری تاریخی از مفهوم کار زنان ارائه داد. او توضیح داد که از مشروطه تا امروز، زنان برای خروج از حاشیه و ورود به بازار کار تلاش کرده‌اند، اما این مسیر همواره با چالش و مقاومت روبرو بوده است.

- عصر مشروطه:** با وجود تأکید بر آگاهی زنان، تمرکز اصلی بر تربیت «مادران آگاه» بود و نقش اقتصادی آنان نادیده گرفته می‌شد. حتی نشریاتی مانند «دانش» نیز هدف خود را تربیت زنان خانه‌دار قرار داده بودند. حساسیت‌های اجتماعی و سیاسی مانع از طرح جدی مسئله کار زنان می‌شد.
- دوره پهلوی اول:** با وجود مدرن‌سازی، موقعیت اقتصادی زنان به دلیل از دست دادن اقتصاد خانگی و عدم جذب در صنایع جدید، ضعیف‌تر شد. گفتمان رسمی بر نقش مادری تأکید داشت و حتی روشنفکرانی چون احمد کسروی با ورود زنان به کارهای مردانه مخالف بودند.
- دهه‌های ۲۰ و ۳۰:** با سقوط رضاشاه و فعالیت احزاب، به‌ویژه گروه‌های چپ، تأکید بر استقلال اقتصادی زنان بیشتر شد. جدال‌های فراوانی بر سر کار زنان در ادارات درگرفت و چهره‌هایی مانند فاطمه سیاح با استدلال «جامعه‌ای که حقوق ندارد، مسئولیتی هم ندارد» به دفاع از حق کار زنان پرداختند.
- دهه‌های ۴۰ و ۵۰:** زنان به تدریج جایگاه خود را در صنایع، به‌ویژه نساجی، تثبیت کردند. روایت عزت‌الله باقری، کارگر اصفهانی، به خوبی این تحول را نشان می‌دهد که چگونه نگاه تحقیرآمیز به «دختر کارخونه‌ای» به ارزشمند شدن ازدواج با زن کارگر تبدیل شد. رجبی‌فر نتیجه گرفت که با وجود همه تلاش‌ها، تمرکز بیش از حد بر حقوق سیاسی و اجتماعی و نادیده گرفتن حقوق اقتصادی، مانع از تثبیت جایگاه زنان به عنوان عاملی تعیین‌کننده در اقتصاد ایران شده است.

**زنان در کسب‌وکارهای خانوادگی: بهره‌وری بالا، چالش‌های سنتی**

فوژان صباحی، دبیر شورای هماهنگی انجمن، با استناد به گزارش کالج بابسون آمریکا، یافته‌های قابل توجهی را ارائه داد: کسب‌وکارهای خانوادگی با مالکیت زنان در آمریکا رشد چشمگیری داشته‌اند (۳۷٪ در ۵ سال)، بهره‌وری آن‌ها دو برابر شرکت‌های مردانه است، زنان بیشتری را استخدام می‌کنند، پایداری و مسئولیت اجتماعی قوی‌تری دارند و در هیأت مدیره تعادل جنسیتی بهتری برقرار می‌کنند.

وی این یافته‌ها را دلیلی بر لزوم بازنگری در سیاست‌گذاری‌های ایران دانست و ترویج این کسب‌وکارها را راهی برای افزایش اشتغال زنان پیشنهاد کرد. اما چالش مهمی که او بر آن تأکید کرد، «پارادایم ذهنی سنتی» در ایران بود که مانع از جانشین‌پروری و سپردن مدیریت به دختران، حتی با وجود تحصیلات عالیه آنان، می‌شود و این امر به از بین رفتن سرمایه‌های ملی می‌انجامد.

**زنان در صنعت: پیشرفت در کنار مشکلات پایدار**

شوکت افشاری، پژوهشگر تاریخ، به بررسی حضور زنان در مشاغل صنعتی دوره پهلوی دوم پرداخت. او نشان داد که برنامه‌های عمرانی و ورود تکنولوژی، زمینه را برای ورود زنان به کارخانه‌ها، به‌ویژه نساجی، فراهم کرد و تعداد آنان از ۴ هزار نفر در سال ۱۳۲۸ به ۷۰ هزار نفر در سال ۱۳۴۵ رسید. آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، حتی با ماشین‌های سیار، و افزایش سواد (کاهش بی‌سوادی از ۹۱٪ به ۴۹٪ در این روند مؤثر بودند.

افشاری تأکید کرد که زنان با مشکلات فراوانی روبرو بودند که بسیاری از آن‌ها هنوز هم حل نشده‌اند:

- موانع حقوقی:** حق همسر یا پدر برای منع زن از کار.
- تبعیض دستمزد:** دریافت حقوق کمتر با توجیه نان‌آور بودن مردان.
- آزار و اذیت:** مشکلات محیط کار که منجر به نگاه منفی به «دختران کارخانه‌ای» می‌شد.
- عدم رعایت قانون کار:** اخراج زنان باردار و عدم رعایت مرخصی زایمان و شیردهی. با این وجود، استقلال مالی و خودباوری، از دستاوردهای مهم اشتغال برای زنان در آن دوره بود.

**سلامت زنان: اولویتی مغفول در سیاست‌گذاری**

دنیا عسگریان، پژوهشگر تاریخ زنان، از زاویه سیاست‌گذاری سلامت به موضوع نگریست. او نشان داد که زنان در ایران مدرن، عمدتاً به عنوان «مسئله‌ای» برای توسعه مطرح شده‌اند. سلامت آنان نه به خاطر خودشان، بلکه به دلیل نقششان به عنوان «نیروی کار» یا «مادران نسل آینده» مورد توجه قرار گرفته است. حتی برنامه‌های کنترل جمعیت و توجه به تغذیه مادر و کودک نیز ذیل اهداف کلان توسعه یا پاسخ به بحران‌های جهانی تعریف شده‌اند.

وی با اشاره به تعداد بسیار کم قوانین مرتبط با سلامت زنان در دوره پهلوی دوم (تنها ۹ مورد از ۲۵۰۰ مصوبه) و لغو قانون حمایت از خانواده پس از انقلاب، تأکید کرد که سلامت زنان هرگز اولویت اصلی سیاست‌گذاری نبوده است. او با بیان تجربه شخصی خود به عنوان یک مادر شاغل، نشان داد که بسیاری از چالش‌های زنان در دوره پهلوی، همچنان برای زنان امروز نیز وجود دارد و این نشان می‌دهد که حلقه گمشده، یعنی «سیاست‌گذاری زنان با تأکید بر خود زنان»، همچنان مغفول مانده است. این نشست در نهایت با تأکید بر لزوم توجه جدی به ابعاد اقتصادی و حقوقی اشتغال زنان، حل مسئله مالکیت، و تدوین سیاست‌هایی که نیازها و حقوق زنان را در اولویت قرار دهد، به کار خود پایان داد.

## خانواده، سرمایه ماندگار:

### کسب‌وکارهای خانوادگی، اقتصاد ملی، جامعه ایرانی

پنج‌شنبه ۲۹ خرداد ۱۴۰۴

مکان: سالن اجلاس سران کشورهای اسلامی، تهران

به مناسبت روز ملی خانواده، همایش ملی «کسب‌وکارهای خانوادگی، اقتصاد ملی، جامعه ایرانی: خانواده، سرمایه ماندگار» به ابتکار معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری و با همکاری انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی، اتاق بازرگانی ایران و اندیشکده کسب‌وکار خانوادگی دانشگاه تهران طراحی شد. این رویداد بی‌سابقه با اعلام آمادگی برای حضور بیش از ۱۷۰۰ نفر از فعالان اقتصادی، اعضای خانواده‌های کارآفرین، وزرای دولت، دانشگاهیان و چهره‌های فرهنگی کشور همراه بود.

برگزاری این همایش به دلیل بروز جنگ تحمیلی ۱۲ روزه، به تعویق افتاد که برنامه ریزی مجدد برای اجرای آن در دستورکار قرار دارد. در این همایش، تلاش بر این است که تصویری نو از جایگاه خانواده‌های کارآفرین در حکمرانی ملی، توسعه پایدار، اشتغال بین‌نسلی و تولید مردمی ارائه شود. هدف اصلی آن آغاز گفت‌وگویی ملی برای نهاده‌سازی «حکمرانی خانواده‌محور» و حرکت از یک «غفلت ملی» به سمت یک «وفاق ملی» خواهد بود.

در بخش سخنرانی‌های کلیدی، زهرا بهروزآذر، معاون رئیس‌جمهور در امور زنان و خانواده، بر ظرفیت خانواده‌های کارآفرین تاکید خواهد نمود و این گروه را پیونددهنده عدالت جنسیتی، امنیت ملی و رشد جمعیت خواهد دانست. سیدعلی مدنی‌زاده، وزیر امور اقتصادی و دارایی، خواستار تدوین شاخص‌های ملی برای حکمرانی خانواده‌محور خواهد بود و از تجربه موفق سایر کشورها در این زمینه سخن خواهد گفت. آیت‌الله سیدمصطفی محقق داماد، به پیشینه فقهی حمایت از خانواده‌های کارآفرین در سنت اسلامی خواهد پرداخت. مقصود فراستخواه، جامعه‌شناس، خانواده‌های کارآفرین را نهادهای پیشران توسعه فراگیر توصیف خواهد نمود.

رئیس‌جمهور، مسعود پزشکیان، نیز با رویکردی منتقدانه، ضمن اشاره به غفلت ساختاری در نظام سیاست‌گذاری از نهاد خانواده، آمادگی خود برای حمایت قانونی از بنیان‌های حکمرانی خانواده‌دوست اعلام خواهد نمود. سایر وزرای دولت از جمله وزرای کار، صمت، علوم و نیز روسای اتاق بازرگانی و انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی، در سخنرانی‌های خود بر لزوم طراحی سیاست‌ها، مشوق‌ها و زیرساخت‌های لازم برای تقویت این نهاد حیاتی تاکید خواهند کرد.

همچنین قرار است در پایان مراسم، بیانیه رسمی همایش با عنوان «از غفلت ملی تا وفاق ملی» قرائت شود. این بیانیه خواستار تدوین «سند ملی حمایت از خانواده‌های کارآفرین»، تأسیس «شورای عالی حکمرانی خانواده‌محور» به ریاست رئیس‌جمهور، و ثبت روز ملی کسب‌وکارهای خانوادگی در تقویم رسمی کشور خواهد شد و نسخه‌ای از این بیانیه برای بررسی و امضای مقامات ارشد کشور ارسال خواهد گردید.

همایش «خانواده، سرمایه ماندگار» را می‌توان نقطه آغازی دانست برای بازنگری جدی در سیاست‌گذاری‌های اقتصادی و اجتماعی با محوریت خانواده‌های کارآفرین، که در دهه‌های آینده می‌توانند نقشی کلیدی در اقتصاد درون‌زا، انسجام اجتماعی، و رشد فرهنگی ایران ایفا کنند.

## پیشنهاد تصویب روز ملی کسب‌وکارهای خانوادگی

### به دبیرخانه شورای فرهنگ عمومی کشور

نویسنده: زهیر صیامیان گرجی، مشاور حوزه تاریخ، عضو شورای علمی انجمن

این گزارش به طرح پیشنهاد رسمی انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی به دبیرخانه شورای فرهنگ عمومی کشور برای تصویب "روز ملی کسب‌وکارهای خانوادگی" در تاریخ ۱۶ مهرماه می‌پردازد. انتخاب این روز با توجه به تقارن تاریخی آن با تأسیس اتاق تجارت ایران در سال ۱۳۰۵ صورت پذیرفته است. این اقدام بخشی از تلاش‌های راهبردی انجمن برای تقویت جایگاه قانونی و اجتماعی کسب‌وکارهای خانوادگی در سطح ملی است.

هدف اصلی این پیشنهاد، فراهم آوردن بستر قانونی و حقوقی برای توجه نهادهای ذی‌ربط دولتی و انجمن‌های مدنی به موضوع کسب‌وکارهای خانوادگی و امکان اجرای برنامه‌های یادمانی و ترویجی متنوع است. این اقدام به منظور شناسایی و برجسته‌سازی نقش دیرپای تاریخی و فرهنگی این کسب‌وکارها در سنت ایرانی و اسلامی، به ویژه در حوزه‌های فعالیت‌های خیریه، وقف، و حفظ ارزش‌های اخلاقی و پیوستگی فرهنگ دینی و ملی صورت می‌گیرد. همچنین، با تأکید بر جایگاه آماری خانواده‌های کارآفرین به عنوان بدنه اصلی شرکت‌های بخش خصوصی کشور و اکثریت اعضای اتاق‌های بازرگانی، این پیشنهاد به دنبال جلب توجه نهادهای سیاست‌گذاری به این بخش حیاتی اقتصاد و حمایت از تولیدکنندگان داخلی در راستای نقشه راه حاکمیت برای توسعه ملی است.





اطلاعیه درباره **تعویق** برگزاری دومین نشست *از مجموعه رویدادهای تخصصی دانشگاه شریف* با موضوع نوآوری

و آینده‌سازی در کسب‌وکارهای خانوادگی

(با همکاری مرکز کارآفرینی دانشگاه شریف، اندیشکده دانشگاه تهران، معاونت زنان، اندیشکده و انجمن ترویج)

دومین نشست از مجموعه رویدادهای «کسب وکارهای خانوادگی» در دانشگاه شریف

مقرر شده بود مرکز کارآفرینی دانشگاه صنعتی شریف با همکاری اندیشکده کسب‌وکارهای خانوادگی دانشگاه تهران، معاونت زنان و خانواده ریاست جمهوری، و انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی، دومین نشست از مجموعه رویدادهای تخصصی خود را با تمرکز بر «نوآوری و آینده‌سازی در کسب‌وکارهای خانوادگی» برگزار کند. این نشست تخصصی به علت شرایط خاص کشور در اواخر خردادماه به تعویق افتاد و مقرر شد در آینده برگزار گردد.

**سخنرانان و پنل گفتگو**

در این رویداد، متخصصان و صاحب‌نظران برجسته‌ای به ارائه دیدگاه‌ها و تجربیات خود خواهند پرداخت.

سخنرانان این نشست شامل فوزان صباحی، علیرضا جعفر و زهرا زمانی هستند.

همچنین، پنل گفتگوی تخصصی با دبیری سید محسن رهبرنیا و مشارکت حسین مختاری، سعید جابرانصاری، روح‌اله ابراهیم‌نژاد، سید علی حسینی و کیارش عباس‌زاده به بررسی ابعاد مختلف نوآوری و آینده‌سازی در کسب‌وکارهای خانوادگی خواهد پرداخت.

اطلاعیه درباره **تعویق** نشست کسب‌وکارهای خانوادگی، مسئولیت اجتماعی و جامعه پایدار در ایران

(با همکاری سازمان تجاری‌سازی فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان، معاونت زنان، اندیشکده و انجمن ترویج)

نشست تخصصی «کسب‌وکارهای خانوادگی، مسئولیت اجتماعی و جامعه پایدار در ایران»

مقرر بود همزمان با روز ملی خانواده، سازمان تجاری‌سازی فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان، با حمایت معاونت زنان و خانواده ریاست جمهوری و مشارکت اندیشکده کسب‌وکارهای خانوادگی دانشگاه تهران و انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی، نشستی تخصصی را با عنوان «کسب‌وکارهای خانوادگی، مسئولیت اجتماعی و جامعه پایدار در ایران» برگزار کند. این نشست تخصصی نیز به علت شرایط خاص کشور در اواخر خردادماه به تعویق افتاد و مقرر شد در آینده برگزار گردد.

**اعضای پنل و سخنرانان**

در این نشست، متخصصان و صاحب‌نظران برجسته‌ای به تبادل نظر خواهند پرداخت:

- زهرا نقی‌زاده:** رئیس جهاد دانشگاهی واحد الزهرا (س) و مدیر اندیشکده بانوان.
- سعید جابرانصاری:** نسل دوم کسب‌وکار خانوادگی، رئیس هیأت‌مدیره انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی و رئیس هیأت‌مدیره گروه صنعتی دژپاد.
- نسیم غنبرطهرانی:** مشاور و مدرس حوزه نیکوکاری و سازمان‌های مردم‌نهاد.
- علیرضا ثلاثی:** پژوهشگر نوآوری اجتماعی و توسعه‌گر کسب‌وکار جهاد دانشگاهی و تسهیلگر نشست.



رویداد ملی «کسب‌وکارهای خانوادگی، اقتصاد ملی، جامعه ایرانی» با حضور ریاست‌جمهوری و مقام‌های عالی‌رتبه (همکاری سه‌جانبه انجمن، اندیشکده و معاونت امور زنان؛ تصویب تشکیل کارگروه مشترک؛ تنظیم برنامه راهبردی؛ برگزاری نشست‌ها و رویدادها با دانشگاه تهران، شریف، جهاد دانشگاهی و مشارکت اتاق ایران؛ پیشنهاد تصویب سند ملی)

تفاهم همکاری انجمن ترویج و اندیشکده کسب و کارهای خانوادگی با معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری برای برگزاری رویداد ملی «کسب و کارهای خانوادگی، اقتصاد ملی، جامعه ایرانی» در ۲۹ خردادماه با حضور مقام محترم ریاست جمهوری

در پی تلاش‌های مستمر انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی برای جلب توجه سیاست‌گذاران به تمایز میان «شرکت‌های خانوادگی» و «کسب‌وکارهای خانگی»، در بهار ۱۴۰۴ تفاهم‌نامه‌ای میان این انجمن، اندیشکده کسب‌وکارهای خانوادگی دانشگاه تهران، و معاونت امور زنان و خانواده ریاست‌جمهوری به امضا رسید. این همکاری گامی مهم در جهت رسمیت‌بخشی به نقش شرکت‌های خانوادگی در اقتصاد ملی، و جلب مشارکت نهادهای کلیدی در حمایت از این بخش اثرگذار بود. نخستین جلسه طرفین در تاریخ ۳ اردیبهشت ۱۴۰۴ برگزار شد که طی آن زهرا بهروزآذر (معاون رئیس‌جمهور) و مشاوران ایشان، اعضای هیأت‌مدیره انجمن و مدیران اندیشکده به بررسی ظرفیت‌های مشترک برای سیاست‌گذاری، پژوهش و رویدادهای تخصصی پرداختند. این جلسه با تاکید معاونت بر جایگاه خانواده‌های کارآفرین به عنوان محور توسعه پایدار، به تشکیل کمیته مشترک راهبری و آغاز سلسله جلساتی برای تدوین برنامه‌های مشترک انجامید.

در نتیجه این همکاری، مقرر شد مجموعه رویدادهایی با عنوان «برای ایران، برای خانواده: خانواده، سرمایه ماندگار» در دانشگاه‌های تهران و شریف برگزار شود. نقطه اوج این برنامه‌ها، رویداد ملی «کسب‌وکارهای خانوادگی، اقتصاد ملی، جامعه ایرانی» است که قرار بود در تاریخ ۲۹ خرداد ۱۴۰۴ با حضور رئیس‌جمهور و و اعضای کابینه دولت در سالن اجلاس سران برگزار گردد. در این مراسم، قرار بود سند راهبردی حمایت از کسب‌وکارهای خانوادگی ارائه و تصویب شود.

با وجود تعویق بخشی از این رویدادها به دلیل شرایط کشور، و استمرار همکاری میان انجمن، اندیشکده و معاونت ریاست‌جمهوری، گفتگوها برای تقویت تعامل بین نهادهای مدنی، دانشگاهی و حاکمیتی در موضوع شرکت‌های خانوادگی ادامه دارد. این روند، نویدبخش آغاز فصل تازه‌ای از سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد، با محوریت خانواده‌های کارآفرین است که در دستور کار نهادهای مسئول قرار گرفته است.





## جلسه هیأت مدیره انجمن در اتاق ایران

۲۰ خرداد ۱۴۰۴



یازدهمین اجلاس باشگاه سازندگان و تولید کنندگان ساختمان - مراسم تقدیر از حمید جابرائصاری



دیدار با رئیس هیئت مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران و گفتگو پیرامون تفاهم سه جانبه همکاری مشترک بین فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار، انجمن مشاوران مدیریت ایران، انجمن ترویج کسب و کارهای خانوادگی - ۱۷ اردیبهشت



دیدار سعید جابرائصاری و غلامحسین شافعی  
امضا بیانیه همایش ملی توسط آقای غلامحسین شافعی (رئیس اسبق اتاق ایران)  
۳۱ خرداد ۱۴۰۴

دیدار با خانواده الیاسی - شرکت ال سی من - ۳۰ اردیبهشت ۱۴۰۴



دیدار با آقای دکتر محمدعلی اسماعیلی (صاحبنظر و مشاور حقوق اقتصادی)  
۲۴ اردیبهشت



