

تقویت و توسعه تشکل‌های اقتصادی

این نوشتار تلخیصی است از پروژه پژوهشی با همین عنوان که در مرکز مطالعات اتاق بازرگانی کرمان به سفارش واحد امور تشکل‌های اتاق انجام شده است.

< علی قاضی زاده*

کارشناس ارشد صنایع دانشگاه صنعتی شریف



انتظار می‌رود هم به لحاظ تعدادی و گردش مالی و میزان اشتغال جایگاه مناسبی داشته باشد. معیار دوم وضعیت تأمین مالی و امکانات زیرساختی آن‌ها است که به دلیل اینکه پوشش عضوگیری آن‌ها بالاست و همچنین از روش‌های فروش خدمات به اعضا استفاده می‌کنند، چقدر توانسته‌اند هزینه‌های مدیریت انجمن را تأمین کنند؛ البته تشکل‌های اقتصادی در ایران به دلیل اینکه به شکل داوطلبانه تشکیل می‌شوند و عضویت در آن‌ها اجباری نیست عموماً با چالش‌های جدی در پایداری مالی و عملکرد درازمدت روبرو هستند. معیار دیگری که می‌توان به کمک آن یک تشکل را ارزیابی کرد به میزان تأثیر یا پایداری کارکرد آن‌ها بازمی‌گردد.

براساس این معیارها دسته اول تشکل‌های اقتصادی ایران آن‌هایی هستند که از نظر وضعیت توسعه‌یافتگی سازمانی، خوب و مناسب‌اند. دسته دوم تشکل‌هایی هستند که ممکن است به لحاظ مالی مشکلی نداشته باشند ولی برنامه منسجمی برای اعضا ندارند، از نظر پایداری مالی چون در بین اعضای خود شرکت‌های بزرگ را دارند با استفاده از ظرفیت مالی این شرکت‌ها موقعیت قابل قبولی دارند ولی چون به لحاظ کارکرد عملیاتی نواقص مهمی دارند باید در سازماندهی خود تجدیدنظر کنند. مثلاً پوشش عضویت خوبی ندارند و تنها گروه اقلیت خاصی در انجمن تأثیرگذار می‌باشند یا خدمات مشخصی به اعضا ارائه نمی‌شود. این تشکل‌ها در تعیین چشم‌انداز و مأموریت و برنامه‌های سالانه با مشکل روبه‌رو هستند.

دسته سوم تشکل‌ها از دسته اول شرایط بدتری دارند، حتی یک دبیرخانه معمولی برای ثبت نامه‌ها ندارند. زیرساخت‌هایی مانند مکان مستقل ندارند. انجمن‌هایی در کشور داریم که به لحاظ تاریخی بسیار قدیمی می‌باشند و از نظر ساختار سازمانی در مرحله اول قرار دارند. این عارضه دامن‌گیر بسیاری از تشکل‌های اقتصادی است. این تشکل‌ها مشکلات عمیق مدیریتی و رهبری دارند به علاوه نه منابع

تشکل‌ها در جوامع امروزی به چنان عامل مهمی تبدیل شده‌اند که بدون در نظر داشتن و همچنین بدون شناخت کافی نسبت به این مفهوم تصمیم‌گیرندگان و مسئولان اجرایی قطعاً با مشکل مواجه خواهند شد؛ بنابراین تأمل و تفحص در معنا و مفهوم تشکل‌گرایی برای متصدیان امور تأسیس و فعالیت تشکل‌های اقتصادی و همچنین اعضا و مسئولان این تشکل‌ها امری بسیار حیاتی است. از دیدگاه اداره اطلاعات عمومی سازمان ملل، تشکل یا سازمان مردم‌نهاد (NGO) به هر سازمان غیردولتی و داوطلبانه‌ای اطلاق می‌شود که در سطح محلی، ملی یا بین‌المللی فعالیت دارد و افرادی با علائق مشترک، آن را اداره می‌کنند. خدمات انساندوستانه، توجه دادن مردم به اعمال دولت، نظارت بر سیاست‌های اتخاذ شده از سوی دولت و تشویق به مشارکت سیاسی در امور خارجه، در شمار فعالیت‌های این سازمان قرار می‌گیرد. گروه‌هایی از این دست، با تحلیل و کارشناسی امور، نقشی مشابه ساز و کارهای هشدار دهنده را بازی می‌کنند. در این بین به طور خاص انجمن‌های اقتصادی نوعی از تشکل‌های حقوقی در حوزه بخش خصوصی هستند که دارای علائق و منافع مشترک بوده و برای غلبه بر مشکلات و مسائل مشترکی مثل افزایش ظرفیت‌های رقابتی و یا یافتن بازارهای جدید صادراتی تلاش می‌کنند؛ بنابراین، آن‌ها هماهنگ کردن میان خواسته‌های اعضای خود و تلاش در مسیر ترویج آن و تأثیرگذاری بر موضوعات خاص را وظیفه خود می‌دانند.

دسته‌بندی تشکل‌های اقتصادی از لحاظ توسعه‌یافتگی

چند نوع تشکل اقتصادی در ایران داریم که به لحاظ توسعه‌یافتگی سازمانی به چند دسته تقسیم‌بندی می‌شوند. معیارهای ارزیابی ایشان اولاً دامنه فراگیری و عضوگیری آن‌ها است. به‌عنوان مثال انجمنی که بالای ۸۰ درصد فعالان یک کسب‌وکار را پوشش می‌دهد

* و آقای حامد سجادی، کارشناس ارشد مطالعات فرهنگ و ارتباطات، گرایش سیاست‌گذاری

بسیار سرنوشت‌ساز است و تعیین‌کننده وضعیت او خواهد بود که آیا تشکل به حیات خود ادامه خواهد داد یا خیر.

و در نهایت سطح آخر، دوره‌ای است که تشکل از دوران بلوغ نیز رد شده است.

آنچه می‌تواند تشکل‌های اقتصادی با هر سطحی از توسعه یافتگی توانمند کند و به سمت بلوغ بیشتر سوق دهد وسعت دامنه خدماتی است که تشکل‌ها به اعضای خود ارائه می‌دهند به طوری که از تشکل‌های توسعه یافته تر انتظار می‌رود از مرحله خدمات انتخابی مثل آموزش و مشاوره عبور کرده و به سمت خدمات نمایندگی و بهبود محیط کسب‌وکار گام بردارند. از طرف دیگر موفقیت تشکل‌های اقتصادی در زمینه ارائه خدمات به قابلیت‌ها و تجربیات ایشان، مزیت رقابتی در بازار خدمات، شناسایی درست نیازهای اعضا، دسترسی به منابع مالی و نیروی انسانی و اندازه و طول عمر تشکل وابسته است. بنابراین اگر به دنبال توسعه تشکل‌ها هستیم ابتدا باید آن‌ها را در جهت بهبود و افزایش تنوع خدماتشان حمایت کنیم تا از این طریق به منابع مالی پایدار برسند. این خدمات می‌تواند در حوزه‌های گسترش تجارت و بازار، آموزش، مشاوره، اطلاعات و شبکه‌سازی، تجهیزات زیرساختی و وظایف قانونی تشکل‌ها تعریف شود. در مرحله بعد حمایت‌ها باید سطح به سطح و متناسب با انتظاراتی باشد که در هر سطح از تشکل در زمینه توسعه خدماتش داریم به طوری که به طور سیستماتیک آن‌ها را به مرحله بالاتری از توسعه و بلوغ هدایت کند. بنابراین باید به مدلی ساختاریافته برسیم که سطوح بلوغ تشکل را تعیین کند و مبنایی باشد برای تدوین دستورالعمل‌های حمایتی در جهت هدایت تشکل‌ها به سطوح بلوغ بالاتر.

اهداف ارزش‌آفرین مرتبط با تشکل‌های اقتصادی

بر اساس مطالعات منطقه‌ای و بین‌المللی مهم‌ترین اهداف در زمینه ایجاد تشکل اقتصادی پویا و ایجادکننده ارزش در فضای اقتصادی را می‌توان بدین شرح بیان کرد:

- فراهم کردن زمینه لازم برای ارتقای سطح فرهنگ صنعتی کشور،
 - کمک به تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌های صنعتی کشور،
 - کمک به توسعه صنعتی،
 - کمک به توسعه بخش خصوصی،
 - کمک به توسعه کارآفرینی و افزایش بهره‌وری،
 - تلاش در جهت کاهش وابستگی به دولت،
 - کمک به توسعه بازار سرمایه،
 - گسترش ارتباط میان رهبران تشکل‌ها با دولت و سایر نهادها،
 - تلاش برای استفاده بهینه از منابع موجود.
- هر تشکل اقتصادی می‌بایست برخی از خصوصیات و ویژگی‌ها را در درون خود جهت دستیابی به این اهداف نهادینه سازد که مهم‌ترین این موارد عبارت‌اند از:
- نمایندگی تمامی ایجادکنندگان زنجیره ارزش در حوزه خود (صنعتی، بازرگانی، کالا و خدمات موجود)،
 - دارا بودن هیأت‌مدیره از بخش‌های مختلف مرتبط با حوزه فعالیت مربوطه،

مالی کافی دارند و نه کارکرد تأثیرگذاری بر فضای کسب‌وکار دارند.

بلوغ تشکلی

تشکل‌های اقتصادی مانند سایر سازمان‌ها دوره عمر مخصوص به خود دارند. از زمان ثبت که شبیه یک کلپ و باشگاه اداره می‌شوند تا زمانی که می‌توانند با جذب اندک کارکنانی شکل‌دهی به یک دبیرخانه کوچک را در دستور کار قرار دهند و زمانی که با افزایش تعداد کارکنان و گسترش خدمات یک دبیرخانه بزرگ را تشکیل می‌دهند و تا زمانی که به بزرگ شدن فعالیتشان به شکل یک سازمان دانش‌محور می‌رسند. تشکل‌های اقتصادی در هرکدام از آن‌ها خدمات متناسب با این دوران را ارائه می‌دهند. طبیعی است که زمانی که یک تشکل در ابتدای شکل‌گیری است نمی‌تواند خدمات متناسب با دوران بلوغ و دانش‌محوری را ارائه دهد.

به جهت تبیین و آشکارسازی سطوح مختلف بلوغ تشکل‌ها در ابتدا یک دسته‌بندی از رویه‌های تشکیل تشکل اقتصادی ارائه می‌شود: سطح یک، سطحی که تشکل هنوز شکل نگرفته است. در این سطح بحث نیازسنجی و امکان‌سنجی برای یافتن کلیدی‌ترین و اصلی‌ترین سؤالی که باعث ایجاد تشکل می‌شود مطرح می‌شود. اینکه اساساً مشکل و معضل آغازین چه بوده و ما به چه جهت احساس می‌کنیم که یک تشکل باید تشکیل گردد. عمده‌تاً در این قسمت مدیران مؤسس اصلی و کلیدی با استفاده از بحث‌آشنایی قبلی و روابط دوستانه تصمیم به ایجاد تشکل می‌گیرند. این یکی از سنتی‌ترین و متداول‌ترین شیوه‌هایی است که یک تشکل صورت می‌پذیرد. تشکل می‌تواند همچنین بر اساس تخصص و رشته خاصی تشکیل گردد؛ به این صورت که گروهی از افراد را به دور هم جمع نماید تا تصمیم به ایجاد تشکل داشته باشد.

در این سطح، تشکل در پایین‌ترین سطح خود قرار دارد و بنابراین اتفاق در این سطح کار زیادی نمی‌تواند انجام دهد.

سطح دو، سطحی است که تشکل با تمام مشکلات و مسائل آن شکل گرفته و کار خود را شروع کرده و همچنین فعالیت خود را آغاز نموده است. در اینجا تشکل در حداکثر وضعیت آسیب‌پذیری خود قرار دارد و لذا هرگونه بی‌توجهی و بی‌دقتی در ارائه خدمات و منابع به این تشکل می‌تواند به قیمت پایان یافتن کامل کار این تشکل انجام پذیرد. در این سطح عمده‌تاً تشکل در حال عضوگیری است. اتفاق در این قسمت با انجام فعالیت‌های حمایتی و تشویقی نقش مؤثری را می‌تواند در ادامه حیات تشکل بازی کند.

سطح سوم، سطحی است که در آن تشکل به سطح قابل قبولی از عضوگیری رسیده است و در واقع وارد دوران بلوغ خود شده است و کار و فعالیت خود را به نوعی آغاز نموده است و در اینجا اعضای اصلی به دنبال آزمون و بررسی فضای تخصصی خود می‌باشند که در آن به فعالیت می‌پردازد. در اینجا شرایط بازار حرف اول را می‌زند؛ در صورتی که در زمینه مورد فعالیت این تشکل، رکودی وجود داشته باشد؛ ادامه فعالیت برایش بسیار مشکل‌ساز خواهد شد و چه بسا اینکه تشکل از هم بپاشد. در این سطح کمک‌ها، یاری‌ها و حمایت‌های اتفاق نقش بسیار کلیدی ایفا می‌کند که

مدیره اعتماد لازم را ندارند؛ چرا که فکر می‌کنند چون همه اعضا در انتخابات تشکل‌ها شرکت نمی‌کنند در انتخابات کاستی‌هایی وجود دارد. اعضا تمایلی به شرکت در انتخابات ندارند، چرا که تعلق خاطری به آن نداشته‌اند و چون تصویری در مورد اثربخشی فعالیت‌های تشکل ندارند در قبال آن خود را مسئول نمی‌بینند. این فقدان تصور به علت‌های فرهنگی برمی‌گردد چیزی که باید توسط گفت‌وگو مناسب ایجاد می‌شد ولی متأسفانه مورد غفلت واقع شده است. از طرف دیگر اطلاع‌رسانی ضعیف که به علت‌هایی چون عدم درک اهمیت اطلاع‌رسانی، بودجه ناکافی و رویکرد نامناسب هیأت مدیره نسبت به عضوگیری برمی‌گردد خود علتی بر اعتماد ضعیف اعضا به هیأت مدیره شده است و فقدان جریان درآمد پایدار را موجب شده است.

در شاخه دوم به عنوان یکی از علت‌های عدم وجود جریان درآمدی پایدار برای تشکل‌ها، عدم ارائه خدمات مناسب به اعضا را داریم. در واقع زمانی یک تشکل می‌تواند خدمت‌رسانی مناسبی به اعضا داشته باشد که ظرفیت ارائه خدمات را در خود ایجاد کند و این ظرفیت‌سازی بسیار متأثر از وجود استراتژی و برنامه اجرایی مناسب است. اما تشکل‌های موجود در استان عموماً نه استراتژی مشخصی برای خود چیده‌اند و نه ظرفیت اجرایی استراتژی را در خود ایجاد کرده‌اند چرا که بودجه کافی نداشته‌اند و اراده‌ای هم بر این امر در بین هیأت مدیره وجود نداشته است؛ چون آگاهی لازم و انگیزه‌های بلندمدت در بین اعضای هیأت مدیره تشکل‌ها تقویت نشده است.

در مجموع اینطور می‌توان نتیجه گرفت که ریشه بسیاری از مشکلات حال حاضر تشکل‌ها در واقع ضعف آگاهی و فرهنگی است. تقویت فرهنگ تشکل‌گرایی و ایجاد آگاهی‌های لازم برای اعضا و هیأت مدیره تشکل‌ها می‌تواند به طور سیستماتیک بر رفع بسیاری از مشکلات ایشان موثر باشد. با ایجاد این فرهنگ، می‌توان از طریق جلب اعتماد اعضا و تعریف خدمات متناسب با نیاز آن‌ها بر مشکلاتی چون جریان درآمدی ضعیف نیز فایده‌آمده و از آن پس می‌توان انتظار داشت تشکل در مسیر توسعه و بلوغ شتاب گیرد.

طراحی و تدوین مدل اقتضائی توسعه تشکل‌ها

با تکیه بر تحلیل‌های پیشین شامل بررسی مفهومی، عارضه‌یابی و بهینه‌کاوی، مدل مناسبی جهت شکل‌گیری و ساماندهی، توسعه، حمایت، هدایت و پایش تشکل‌های اقتصادی ارائه شود.

اصول محوری در طراحی مدل پیشنهادی

اصول محوری ذیل به‌عنوان راهبردهای اصلی در طراحی مدل توسعه تشکل‌های اقتصادی مدنظر قرار گرفته است. بر این اساس اتاق و تشکل‌ها در محیطی تعامل دارند که اصول پنج‌گانه زیر بر آن‌ها حاکم است و امکان تعامل در جهت پیش برد مدل توسعه تشکل‌های را خواهند داشت.

۱) تشکل محور بودن اتاق بازرگانی: در رویکرد جدید اتاق، خدمات و حمایت‌ها باید به سمت تشکل‌ها سوق داده شود که از این طریق

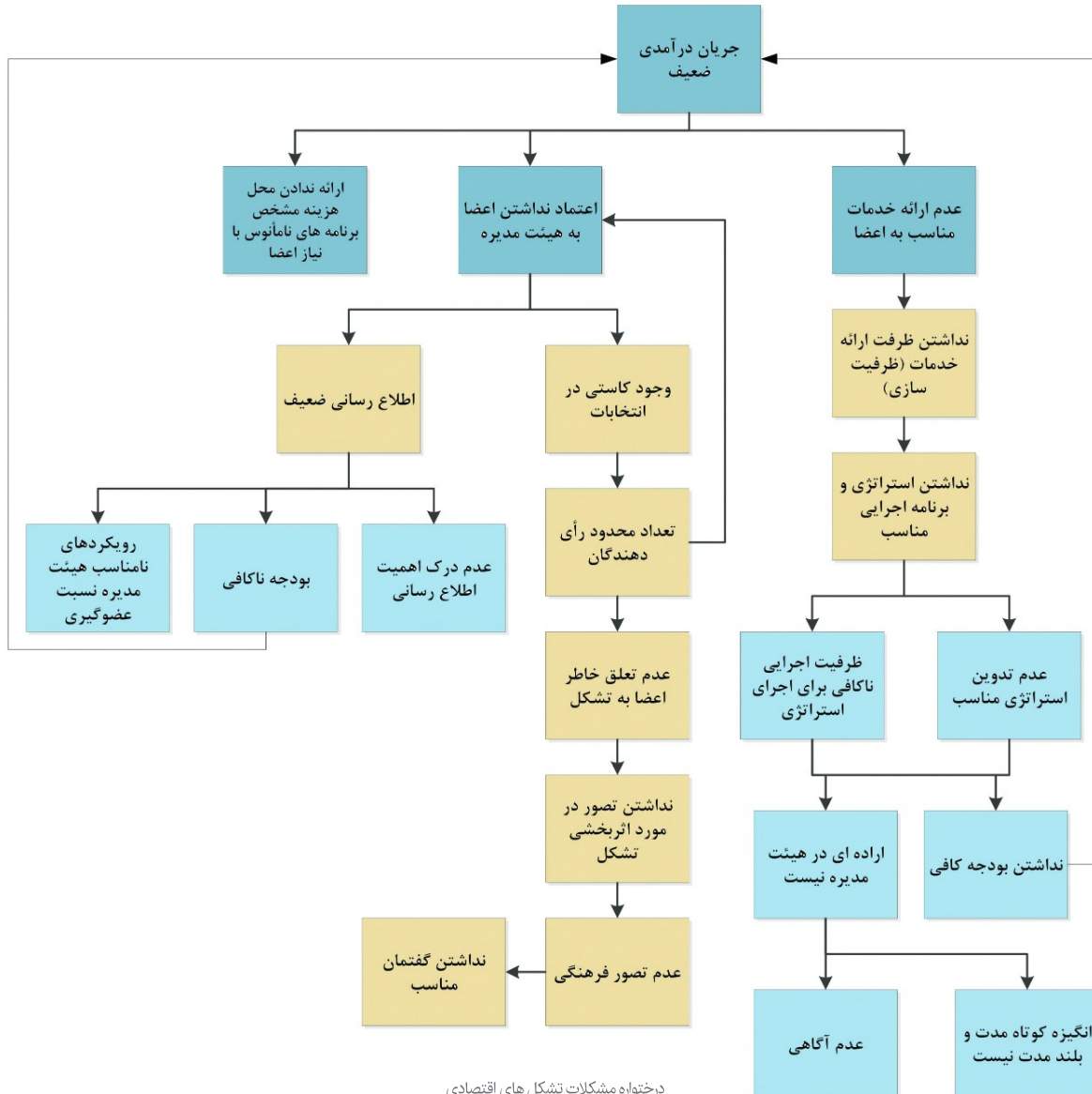
- عضویت بنگاه‌های بزرگ، بنگاه‌های کوچک و سایر بازیگران فعال اقتصادی در حوزه مربوطه،
- ارائه بسته‌های پیشنهادی مناسب به دولت و سایر نهادهای سیاست‌گذار،
- دارا بودن بانک اطلاعاتی یکپارچه،
- دارا بودن منابع مالی کافی (از طریق دریافت حق عضویت و نیز خدمات انتخابی به اعضا)،
- اهمیت دادن به آموزش علمی و فنی،
- حضور فعال در عرصه عمومی،
- پرهیز از خودرأیی و ایجاد زمینه منطقی جهت انتقاد،
- دارای بودن راهبرد و برنامه توسعه،
- هماهنگی با سایر تشکل‌های و اتحادیه اصناف مرتبط با خود جهت تنظیم بازار،
- تدوین اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌ها به‌صورت شفاف و در مشورت با اعضا،
- در نظر گرفتن توأمان منافع ملی، صنفی و تجاری.

عارضه‌یابی و بهینه‌کاوی وضعیت فعلی تشکل‌های اقتصادی استان کرمان

برای عارضه‌یابی و بهینه‌کاوی وضعیت فعلی تشکل‌های اقتصادی استان کرمان از طریق انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با اعضای منتخب تشکل‌های اقتصادی فعال در سطح استان ابتدا طبق نمونه‌گیری هدفمند افراد انتخاب و مصاحبه انجام شد و پس از صورت‌بندی مصاحبه‌های استخراج شده، دست‌یابی به اشباع نظری الگویی تحلیلی استخراج گردید.

در بررسی وضعیت تشکل‌های اقتصادی کرمان با این نکته مواجه شدیم که تشکل‌های استان عموماً مشکلات خود را ناشی از مواردی چون: عضویت اندک و مشارکت کم اعضا، رهبری ضعیف (فقدان یک رسالت و برنامه‌ریزی راهبردی)، فقدان مهارت‌های اجرایی، فقدان تقسیم دقیق وظایف بین نمایندگان افتخاری (داوطلبان) و کارکنان رسمی (پرسنل موظف)، تأثیر اندک بر سیاست‌های حکومت، ارتباطات و روابط عمومی ضعیف، خدمات غیر جذاب، منابع و درآمد ناکافی، فرد محور بودن و نداشتن هدف و برنامه مشخص و در نتیجه عدم ثبات در جهت‌گیری، مطرح می‌کنند، اما سوال این بود که ریشه این مشکلات چیست و ارتباط علت و معلولی آن‌ها چگونه است. چرا که تشخیص علت‌ها و در اولویت قرار دادن حل آن‌ها به طور سیستماتیک باقی‌مسایل و مشکلات را رفع خواهد کرد. بنابراین در پی یافتن ارتباط بین مشکلات تشکل‌ها درختواره مشکلات تشکل‌های اقتصادی ترسیم شد. (صفحه روبه‌رو)

در بررسی روابط علت و معلولی بین مشکلات تشکل‌های اقتصادی استان کرمان، در نگاه اول این چنین به نظر می‌رسد که ریشه تمام مشکلات تشکل‌ها در جریان درآمدی ضعیف آن‌ها نهفته است، چرا که عدم ارائه خدمات مناسب به اعضا، عدم اعتماد اعضا به هیأت مدیره، عدم اعلام شفاف محل هزینه‌کردها باعث شده است جریان درآمدی پایداری برای تشکل ایجاد نشود. اعضای تشکل به هیأت



درختواره مشکلات تشکل های اقتصادی

خود ایجاد شده و رشد می کنند، چه بسا فشار بر آن ها به منظور قرار گرفتن در یک قالب استاندارد؛ به خصوص به لحاظ فرهنگی؛ نتیجه ای جز عدم شکل گیری و یا خشکاندن آن ها در بر نخواهد داشت. مبنای انتظارات و عملکرد هر تشکل متناسب با فرهنگ آن است؛ از این رو در هر یک از مراحل ایجاد، رشد و توسعه تشکل ها باید به بافت فرهنگی متناسب با تشکل ها توجه شود. این موضوع در اقلیم پهناوری چون استان کرمان که متشکل از فرهنگ های گوناگون است، از اهمیت دوچندان برخوردار می شود. البته در حوزه سیاست گذاری عمومی می بایست رویه ای یکسان در مواجهه با رویکرد تشکل ها در پیش گرفت. تنوع بافت فرهنگی هر تشکل با به کارگیری مدل اقتضایی در لایه فرهنگ سازمانی و نه راهبرد، به منظور سنجش و عملکرد تشکل در مسیر فرهنگ مطلوب خود تشکل لحاظ شده است.

اعضا اتاق نیز به طور غیرمستقیم منتفع می شوند. در این رویکرد، خدمات و فعالیت های اتاق در حوزه هایی از قبیل: مطالعات و تحقیقات، توسعه بازار، توسعه ارتباطات با اعضا، آموزش و انتشارات؛ باید عمدتاً به سمتی سوق داده شوند که منجر به تقویت ساختاری و نهادی تشکل ها شود و اعضای اتاق به طور مستقیم از تشکل ها و غیر مستقیم از اتاق منتفع شوند. دو طرف این طیف ارائه مستقیم تمامی خدمات به تک تک اعضا توسط اتاق و نقش غیر فعال تشکل ها؛ و ارائه تمامی خدمات توسط تشکل ها به اعضای ایشان و نقش حمایت کننده اتاق از تشکل ها برای این منظور است. اتاق باید به سطحی از بلوغ دست یابد که هر یک از بخش های آن نقش مشاوره و حامی را برای انواع تشکل ها در ارائه خدمات به خوبی ایفا کند و نه اهتمام به ارائه خدمات.

(۲) محور بودن فرهنگ؛ هر یک از تشکل ها در بافت فرهنگی خاص

در این روند، دوره‌های عمر از شکل‌گیری مسئله و موضوعی محوری تا فرایندهای ساختاریابی نهادی، ایجاد راهبرد و ظرفیت‌های مالی و نهایتاً قدرت چانه‌زنی و دخالت در روند سیاست‌گذاری موردتوجه قرار گرفته است.

۲. چهار گام محوری

تشکل در روند شکل‌گیری و رشد درون چرخه عمر خود، چهار گام محوری و اصلی را طی کند:

در گام اول دغدغه اولیه شکل‌گیری و نیز ظرفیت پشتیبان جهت بالفعل کردن این پتانسیل بالقوه فراهم می‌شود. بنابراین ضرورت دارد که مسئله ای دغدغه اولیه قرار گیرد که از نظر فعالان آن حوزه مهم نماید و به نوعی محرکی قوی برای مشارکت در حل آن باشد.

در گام دوم هسته اولیه و گروه‌محوری که قلب تپنده تشکل است شکل می‌گیرد و راهبردهای اولیه آن مشخص می‌گردد. در واقع در این گام تشکل در حال گزاردن از گروه غیررسمی و دغدغه محور، به گروهی منسجم و دارای همبستگی و راهبرد اولیه است. در این گام وجود افرادی که به لحاظ کارزماتیک برجسته اند و به نوعی محور اجماع سایرین می‌باشند، ضروری است.

در گام سوم، تشکل عملاً در قالب نهادی ساختاریافته به فعالیت می‌پردازد و حلقه‌های تأمین مالی خود خصوصاً عضوگیری را فعال می‌کند.

نهایتاً در گام چهارم، استراتژی تشکل طبق راهبرد اولیه و خواست اعضا مجدداً صورت‌بندی می‌شود و با توجه به ظرفیت و پشتوانه ایجادشده، تشکل به‌صورت ساختارمند امکان مداخله کلان در سیاست‌های دولتی را به دست می‌آورد.

طبق الگوی چرخه عمر، پس از گام چهارم، تشکل نیاز به شناسایی پتانسیل‌هایی عملیاتی مبتنی بر نیازهای رقابتی بازار، نقاط ضعف و قوت خود و همچنین محدودیت‌های اقتصادی، محیطی و ... دارد. در این روند با تکیه بر توانمندی برخی از اعضا خصوصاً افراد نوآور و تحصیل‌کرده و شناسایی فرصت‌های جدید کسب‌وکار در آینده، بخش تحقیق و توسعه (R&D) فعال می‌گردد و عملاً تشکل وارد گام پنجم خود یعنی گام دغدغه و جنبش می‌شود.

۳. وظایف و خدمات در رابطه اتاق بازرگانی

از آنجاکه تقویت و توسعه تشکل‌های اقتصادی به‌صورت دوجانبه برای اتاق بازرگانی و نیز فعالان اقتصادی امری اثربخش است، هریک از این دو نهاد می‌بایست در تعامل با یکدیگر در ازای دریافت خدمات، وظایفی را انجام دهند. بدین منظور در حد واسط میان هر یک از گام‌ها، خط چینی به تصویر کشیده شده است که یک‌سوی آن خدمات ارائه‌شده به تشکل جهت عبور از گام پیشین و رسیدن به گام پیشرو مشخص گردیده و در سوی دیگر خط‌چین وظایف اتاق در قبال تشکل طرح شده است.

۴. هرم ناقص میانی چرخه

در میانه چرخه، هرم ناقصی ترسیم شده است که در بخش داخلی آن، راهبرد محوری تشکل در هر گام از نظر ساختاری موردتوجه قرار گرفته است و در لایه بیرونی نیز الگوی مدیریتی، ارتباطی و فرهنگی درون هر تشکل ارائه شده است که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

۳) ارتباطات مبتنی بر شفافیت: لزوم وجود بسترهای ارتباطی مناسب و به‌کارگیری درست در جهت بالابردن شفافیت برای جلوگیری از رانت و حفظ منفعت همه اعضا، در این اصل مدنظر است.

۴) دموکراتیک بودن: مشارکت همه اعضا در همه جنبه‌ها باید دیده شود و رانت غیررسمی در تشکل نباید شکل بگیرد.

۵) استقلال تشکل: استقلال از سه منظر مالی، مدیریت و سنجش می‌بایست ایجاد شود؛ ضمن اینکه این نکته همواره باید مدنظر قرار گیرد که اتاق حمایت‌کننده تشکل است و نه تصمیم‌گیر.

اجزای محوری مدل

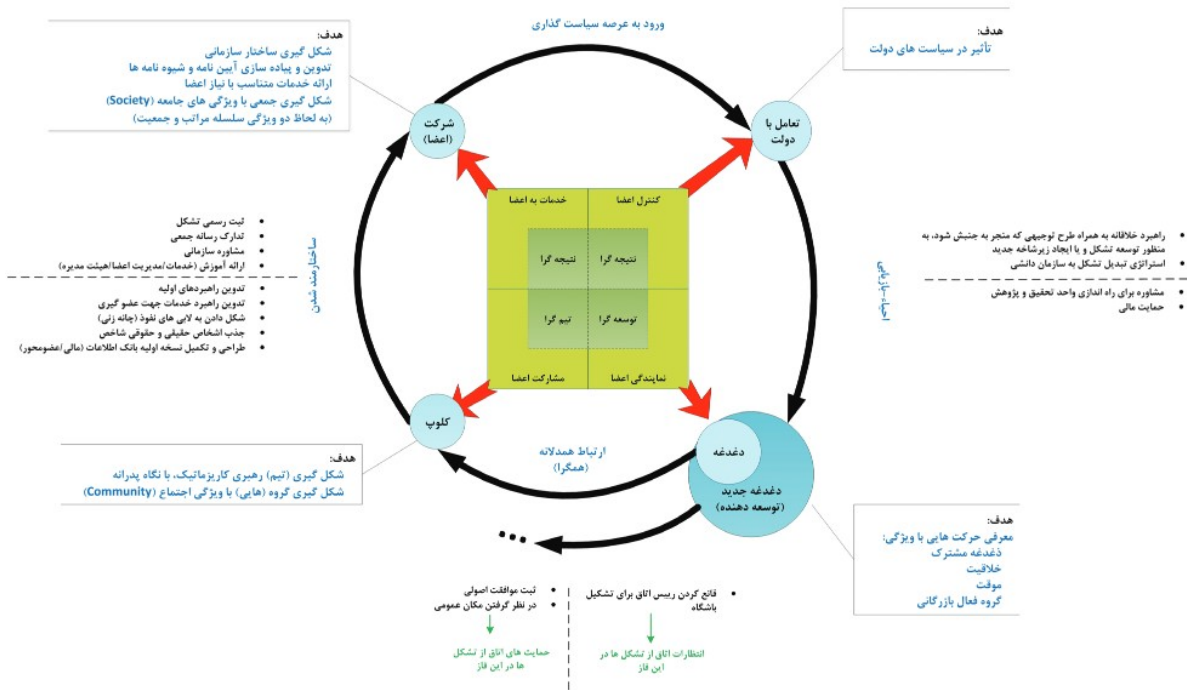
این نکته لازم به ذکر است که در طراحی این مدل، رویکرد مدل‌های نونصفرایانه به همراه برخی جرح و تعدیل‌های در بخش ساختاری موردتوجه قرار گرفته است. البته با توجه به نیازهای مدل، برخی از زوایای جانبی آن حذف گردید و خلأ موجود در تنظیم مدیریت، ارتباطات و فرهنگ سازمانی نیز با تکیه بر الگوی فرهنگ سازمانی کامرون-کویین و همسان‌سازی آن با مدل ساختاری، رفع شد. در واقع استفاده از دو بنیان آزمون شده در سطح بین‌المللی به‌منظور طراحی مدل و همچنین جرح و تعدیل و انطباق آن با وضعیت کنونی تشکل‌های استان کرمان، به‌صورت هم‌زمان دو دغدغه احتمال کم اعتبار بودن مدل و نیز عدم پوشش نیازهای بومی را رفع می‌کند.

۱. چرخه عمر

مدل در ساختار دورانی و یک چرخه طراحی شده است که آغاز آن در گام اول با عنوان «دغدغه و جنبش» شکل می‌گیرد اما انتهایی برای روند تکامل و پیشرفت تشکل اقتصادی متصور نشده است.

آنچه می‌تواند تشکل‌های اقتصادی با هر سطحی از توسعه یافتگی توانمند کند و به سمت بلوغ بیشتر سوق دهد وسعت دامنه خدماتی است که تشکل‌ها به اعضای خود ارائه می‌دهند به طوری که از تشکل‌های توسعه یافته تر انتظار می‌رود از مرحله خدمات انتخابی مثل آموزش و مشاوره عبور کرده و به سمت خدمات نمایندگی و بهبود محیط کسب‌وکار گام بردارند. از طرف دیگر موفقیت تشکل‌های اقتصادی در زمینه ارائه خدمات به قابلیت‌ها و تجربیات ایشان، مزیت رقابتی در بازار خدمات، شناسایی درست نیازهای اعضا، دسترسی به منابع مالی و نیروی انسانی و اندازه و طول عمر تشکل وابسته است.

- حمایت معنوی
- حمایت مادی و مشاوره ای برای تدوین و
- پیاده سازی برنامه راهبردی
- شکل گیری سامانه ارزیابی با سه محور: اتاق، شکل و اعضا شکل
- خدمات راه اندازی شده
- اجرا (ارائه) راه های تأمین مالی پایدار (حق عضویت و روش های جدید)
- دیتا بیس تکمیل شده - یا درصد پوشش مشخص
- ساختار سازمانی تدوین و پیاده شده



مدل چرخه توسعه تشکلات های اقتصادی

ذهنی در میان اعضای یک تشکل یا سازمان که موجب همنوایی اعضا با ارزش‌ها و هنجارهای سیستمی می‌گردد، استفاده کرد.

مدل ارزیابی کامرون-کوئین و محورهای چهارگانه آن

یکی از مهم‌ترین اقدامات پروژه در این گام، انتخاب الگو و مدل جهت بررسی فرهنگ سازمانی تشکلات اقتصادی بود که در این میان توجه به دو اصل از ضرورت برخوردار بود:

- انطباق مدل فرهنگ سازمانی پیشنهادی با مدل ساختاری ارائه شده در زمینه چرخه عمر تشکل،
- قابلیت عملیاتی و ارزیابی قدرتمند به‌منظور پایش مستمر و مداوم وضعیت تشکلات مختلف.

بر این مبنا پس از انجام تحقیقات گسترده و نیز مشورت با متخصصان مدیریت خصوصاً مدیریت دولتی و بازرگانی، مدل ارزیابی کامرون-کوئین از میان ده‌ها مدل در این زمینه به‌صورت محوری انتخاب گردید که در عمل تأمین‌کننده دو ضرورت مدنظر نیز بود. علت این امر آن است که این مدل یکی از بهترین مدل‌های ارزیابی تعاملات ارتباطی-فرهنگی در میان بیش از ۱۵۰ مدل و رویکرد به شمار می‌رود. این مدل با توجه به ابعاد مختلف و توانمندی قابل‌قبول در این زمینه از سال ۲۰۰۶ تاکنون در بیش از ۱۰ هزار مورد، مطالعه و اجرا شده است.

محور اصلی طراحی مدل و ساختارهای درون آن بر اساس الگوی چارچوب ارزش‌های متقابل است که طبق آن برآیند فرهنگی موجود در هر سازمان را ذیل چهار دسته اصلی طبقه‌بندی می‌کند. البته با

سازوکار نرم‌افزاری مدل توسعه تشکلات با تکیه بر دوگانه‌ی فرهنگی «وضعیت موجود-وضعیت مطلوب»

حتی با طراحی مدل ساختاری دقیق و کاملی در زمینه چرخه عمر یک تشکل اقتصادی، در صورتی که نتوان سازوکار تعاملات درونی این مجموعه را شناسایی، راهبری و ارزیابی نمود امکان موفقیت آن به‌شدت کاهش می‌یابد. در این رابطه می‌توان از ظرفیت مدل‌ها و الگوهای حوزه فرهنگ و مدیریت سازمان به‌عنوان ضامن ارتقاء بهره‌وری، اثربخشی و کارایی مدل ساختاری استفاده نمود. از سوی دیگر یکی از مشکلات و نکات پرتکرار از سوی فعالان اقتصادی استان در زمینه تشکلات، ضعف در جامعه‌پذیری اعضا است. این مشکل خصوصاً در عرصه تعاملات درون‌سازمانی و حرفه‌ای، مهارت‌های ارتباطی میان اعضا، انسجام در عملکرد، همراهی و همگرایی و مواردی از این دست نمایان است.

فرهنگ سازمانی

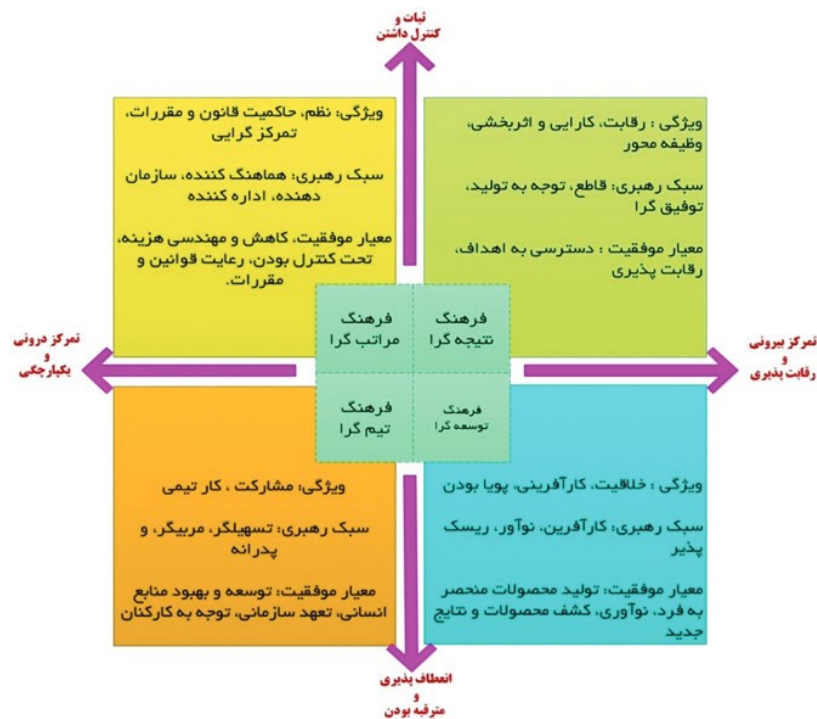
فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورهای راهنما، تفاهمات و روش‌های تفکر است که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و از طرف اعضای جدید به‌عنوان روش‌های صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می‌شود. فرهنگ سازمانی نوعی احساس هویت را به اعضای جامعه انسانی مذکور اعطاء می‌کند. فرهنگ باعث می‌شود که در افراد تعهداتی فراتر از منافع و علایق شخصی به وجود آید. طبق تعاریف طرح شده می‌توان از این فرهنگ به‌عنوان یک سیستم مشترک

می‌توان به چالش طلب، مولد، محرک و سخت‌کوش و افرادی پیگیر و پایدار می‌باشد.

- محور اتحاد و انسجام سازمان تلاش برای موفقیت و برنده شدن است.
- در راهبردهای بلندمدت بر اقدامات رقابتی و نیز دستیابی به اهداف کمی تأکید ویژه‌ای می‌شود.
- شاخصه موفقیت بر حسب کیفیت و میزان نفوذ در بازار مشخص می‌گردد و در این عرصه رهبری بازار و قیمت هزینه مهم و حرکت سازمان پرتلاش و همراه با نگرشی رقابتی است.

۴) فرهنگ سلسله‌مراتبی (مرتب‌گرا)

- این نوع از تشکل‌ها بیش از هر چیز بر ثبات و کنترل درونی تأکید و توجه دارد.
- فرایند انجام امور و فعالیت‌های به‌صورت کاملاً ساختاریافته صورت می‌گیرد و طبق روبه‌های مشخص شده وظایف تک‌تک اعضا به دقت تعیین شده است.
- توجه به عوامل ایجادکننده در مسیر برقراری ثبات و حرکت آرام تشکل از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.
- عنصر انسجام بخش قوانین رسمی و خط‌مشی‌های تعیین شده است.
- راهبرد بلندمدت هیأت مدیره تشکل با محوریت حفظ ثبات و عملکرد بالا و نیز کارایی و عملیات ماندگار تعریف می‌گردد.
- معیار موفقیت عبارت است از تحویل قابل‌اعتماد محصولات و خدمات، برنامه‌ریزی زمانی دقیق و مشخص و نیز کاهش هزینه‌های مربوطه البته در مجموع می‌توان تمامی ابعاد چهارگانه فوق را در ذیل دو محور ثبات و کنترل / انعطاف و مترقبه بودن و نیز تمرکز بیرونی و رقابت‌پذیری / تمرکز درونی و یکپارچگی طبقه‌بندی نمود.



طبقه‌بندی ابعاد چهارگانه مدل فرهنگ سازمانی کامرون-کوینین ذیل دو طیف تقابلی

توجه به ضرورت تطبیق این الگو به فضای تشکل‌گرایی، تعاریف بومی‌سازی گردیده است.

۱) فرهنگ تیم‌گرا (قبیله‌ای، طایفه‌ای یا همکاری)

- تشکل دارای فرهنگ تیم‌گرا بر مواردی نظیر حفظ بقا و انعطاف‌پذیری، علاقه به افراد و حساسیت نسبت به مشتریان تأکید دارد.
- اتمسفر و فضای کاری این گونه و تیپ، در قالب تعاملاتی دوستانه رقم می‌خورد و اعضا بسیاری از دغدغه‌های خویش را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند.
- در این راستا انسجام اعضای تشکل نیز به‌واسطه وفاداری به سنت‌های پیشین تقویت و تضمین می‌شود که موجب افزایش تعهد سازمانی می‌گردد.
- تأکید محوری کلیت تشکل بر منافع بلندمدت انسانی و دستیابی به درجه بالای از انسجام و اخلاق در میان اعضا است.
- در نهایت تشکل در قبال کار گروهی و مشارکت پاداش ویژه‌ای به اعضا می‌دهد و موفقیت برحسب میزان حساسیت در رابطه با مشتریان و علاقه به انسان‌ها تعریف می‌شود.

۲) فرهنگ توسعه‌گرا (ویژه سالار)

- محور تأکید این گونه از تشکل‌ها آن‌ها انعطاف‌پذیری زیاد، فردگرایی و موقعیت‌یابی بیرونی تأکید دارند.
- محیط کاری این گونه بر رویکردی خلاق، کارآفرین و پویا توجه دارد و از این‌رو اعضا و کارکنان خویش را به خطر کردن و رهبران را به نوآوری و خلاقیت ترغیب می‌کند.
- عامل انسجام بخش و ایجادکننده همبستگی در این نوع، تعهد افراد به نوآوری است.
- تأکید این گونه از تشکل‌ها حرکت در مرزهای نوآوری و خلاقیت و پیش‌تاز بودن در این روند است.

- معنای موفقیت با اقدامی جهت منحصربه‌فرد شدن و نیز ارائه کالا و یا خدمات جدید است.

- جایگاه رهبری و مدیریت به‌منظور ارائه خدمت ویژه از اهمیت بالایی برخوردار است و فضای کلی تشکل و نیز اعضای محوری هیأت مدیره تشکل بر ابتکار عمل و آزادی افراد تأکید فراوان دارد.

۳) فرهنگ نتیجه‌گرا (مبتنی بر بازار)

- تأکید بر موقعیت بیرونی و توجه توأمان به لزوم حفظ ثبات و کنترل از عناصر مهم این فرهنگ است.
- توجه به اجرای دقیق و صحیح امور محوله به اعضا و نتیجه‌گرایی از خصیصه‌های اصلی بشمار می‌رود.
- اعضای تشکل در فضای رقابتی به پیگیری اهداف خویش می‌پردازند و اصطلاحاً هدف‌جو هستند.

- از خصوصیات هیأت مدیره این تشکل‌ها

است، برخی از خصوصیات و ویژگی‌های متخصص به خود را تقویت نماید.

● در مرحله پایش و ارزیابی نیز این امکان فراهم می‌شود تا بتوان در مجموع وضعیت کلی فرهنگ در هر تشکل را موردسنجش قرارداد و سعی در تقویت وضعیت مطلوب از نظر اعضای تشکل داشت و از این مسیر زمینه‌ی حمایت و اعتماد ایشان از هیأت مدیره را فراهم آورد.

بدین منظور ابعاد محوری به شرح ذیل جهت بررسی میزان تحقق هر یک از انواع فرهنگی ذکر شده در یک تشکل یا گروه پیشنهاد می‌شود:

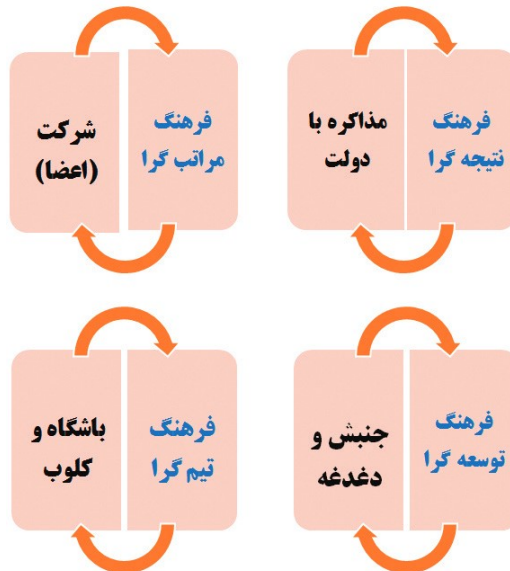
۱. خصوصیات حاکم بر تشکل (Dominant Characteristics)،
۲. رهبری سازمان (به معنای عام) (Organizational Leadership)،
۳. مدیریت کارکنان (یا اعضا در سازمان به معنای عام) (Management of Employees)،
۴. انسجام سازمانی و همبستگی درونی (Organization Glue)،
۵. تأکید و تمرکز بر استراتژی راهبردی (Strategic Emphasis)،
۶. معیارهای موفقیت (Criteria of Success).

درواقع هر یک از این معیارها، پاسخ و الگویی متمایز در هر یک از فرهنگ‌های چهارگانه پیدا می‌کند و می‌توان آن را متناسب با خصوصیات دانست که در رابطه با هر یک از انواع فرهنگ ذکر شده است. پرسشنامه این الگو که پس از اعمال تغییرات مفهومی جهت انطباق با نیازهای تشکل‌های اقتصادی بومی‌سازی شده است از حوصله این نوشتار خارج است و در متن کامل گزارش پروژه جهت مراجعه علاقمندان موجود است. ●

منابع

- گلشن پزوه، محمود رضا؛ حسینی، شکوه السادات؛ "راهنمای سازمانهای غیردولتی"، انتشارات موسسه فرهنگی مطالعات و تحقیقات بین المللی ابرار معاصر تهران، (۱۳۸۱)
- سیاسی راد، سیدعلیرضا، کسب‌وکار نیازمند شبکه‌سازی تشکل‌های اقتصادی، اتاق اصفهان، ۱۳۹۴/۲/۲
- اسدی، علیرضا، استراتژی‌های پایداری مالی در تشکل‌های اقتصادی، دوره آموزشی اتاق ایران
- عبدالهی، بیژن؛ هداوندی، محمدرضا؛ ابراهیمی، ایوب، شناسایی فرهنگ سازمانی جمعیت هلال‌احمر بر اساس مدل کامرون و کوپین، فصلنامه علمی پژوهشی امداد و نجات، سال هفتم، شماره ۱-۲، ص ۱۱۵-۱۲۸، ۱۳۹۵.
- سرگزی، حسینعلی؛ خوش فر، غلامرضا؛ کریمف، موسی، تأثیر سرمایه اجتماعی در فرهنگ سازمانی در مراکز آموزش عالی دولتی و غیردولتی ایران (مورد استان گلستان)؛ فصلنامه علمی-پژوهشی جامعه پژوهی فرهنگی (پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی)؛ سال دوم، شماره ۱: صص ۵۱-۷۸، ۱۳۹۰.

درواقع طبق مراحل که در مدل ساختاری توسعه تشکل‌های ذکر شده است و با توجه به خصوصیات ذکر شده در رابطه با هر یک از فرهنگ‌های محتمل در فضای تشکل‌های اقتصادی می‌توان تناظر میان این دو گروه را به شکل ذیل برقرار نمود. به بیان دیگر می‌توان در نگرش طیفی، وجود برخی از عناصر اصلی یک فرهنگ را در یک مرحله از زیست تشکل حیاتی‌تر قلمداد نمود و در پی تقویت این خصوصیات بود. به بیان دیگر این انطباق بر این فرض استوار است که فرهنگ سازمانی امر ثابت و غیرقابل تغییر نیست بلکه می‌توان به فراخور نیازهای تشکل اقتصادی (که در هر یک از مراحل چرخه عمر به آن پرداخته شده است) از ظرفیت یک الگو فرهنگ سازمانی کامرون-کوپین در شکل‌دهی به رویه‌های ارتباطی میان اعضا بهره برد.



تناظر و تطابق چهار الگوی فرهنگ سازمانی با چهار مرحله چرخه عمر یک تشکل اقتصادی

شاخص‌های بررسی وضعیت فرهنگ تشکل‌های اقتصادی (چارچوب اجرایی-آموزشی)

پس از تبیین چارچوب مفهومی، به منظور دستیابی به الگویی اجرایی خصوصاً جهت برنامه‌ریزی و طراحی محتوای آموزشی می‌بایست شاخص‌ها و معیارهایی را به صورت مشخص ارائه داد تا علاوه بر شکل تعیین سرفصل‌های آموزشی در این گام، بتوان در گام بعد پرسشنامه مناسب را نیز از آن استخراج نمود. ایجاد این تناظر دوتایی میان الگوهای چهارگانه فرهنگی و چهار مرحله چرخه عمر تشکل اقتصادی موجب می‌گردد تا دو هدف محقق شود:

- در مرحله هدایت، برنامه‌ریزی و آموزش سعی شود تا هر تشکل با توجه به مرحله‌ای که در مدل ساختاری اشغال نموده