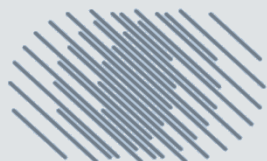


سمینار اصول اداره تشکل ها

مهرماه ۱۳۹۷
هادی حدادی



پویشگران
عرضه سوم



چرا افرادی که بنگاه و شرکت های موفق را پایه گذاری و اداره می کنند؛ در مدیریت تشکل های صنفی و اقتصادی کمتر کامیابند؟

براستی محصول یک شکل اقتصادی چیست؟



چه ویژگی های ساختاری در شکل ها وجود دارد که مدیریت آن را
پیچیده و پر هزینه می کند؟

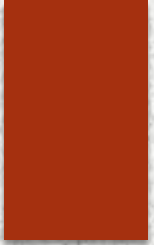


چرا برخی از تشکل ها تنها به کلوپ های گفتگو تبدیل می شوند؟



همنشینی رقبا با یکدیگر در جلسات شکل های اقتصادی چه تبعاتی در پی دارد؟

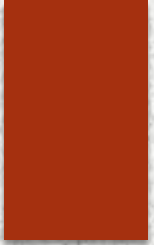
آیا تشکل اقتصادی تنها یک سازمان داوطلبانه است؟



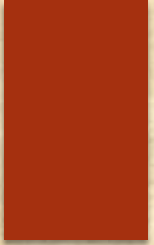
یک سازمان غیردولتی و غیرانتفاعی چگونه کسب درآمد می کند؟

چرا تشکل های اقتصادی در تأمین منافع صاحبان کسب و کار ناتوانند؟

چرا تشکل های اقتصادی به مرور از تأمین منابع مالی عاجز می شوند؟



چرا تشکل های اقتصادی به مرور دچار ضعف و ریزش اعضا می شوند؟



چرا شرکت ها و بنگاه های خصوصی از دسترسی به اطلاعات بیرونی و محیطی
صنعت خود محرومند؟



آیا برای هر اختلاف درون صنعتی باید به مراجع قضایی مراجعه کرد؟

تعریف تشکل اقتصادی

تشکل اقتصادی چیست؟

Interest Groups



"افرادی که جهت تأثیرگذاری
بر سیاست‌گذاری‌های عمومی
در راستای اهداف و منافع مشترک
گرد هم می‌آیند"

(وولکر اشنایدر، اشیم لنگ، یورگن آر. گروت؛ ۲۰۰۸)

سازمان عضو محور کسب و کار (BMO)

Business Membership Organization



CBI (CONFEDERATION OF BRITISH INDUSTRY)

'WE LISTEN,

WE LOBBY,

WE GET RESULTS'

John Cridland, CBI director-general

در جامعه تشکیلی کشور!! :

با ۵ پدیده متناقض مواجهیم!!

۵

پدیده یک :

۱

افراد موفق ← هیئت مدیره ناموفق

هیئت مدیره تشکل های اقتصادی؛

جمعی است ناکارآمد از کارآمدترین افراد جامعه!!!!

پدیده دو:

۲

سرمایه داران ← انجمن های فقیر

تشکل های سرمایه داران و پول دارها؛

منابع مالی کافی در اختیار ندارند!!!!

پدیده سه:

۳

نیاز به همکاری ← فقدان مشارکت

شرکت ها؛ عضو نمی شوند!!

در جلسات و نشست ها کمتر شرکت می کنند!!!!

برای تأثیر ← سیاست ها تغییر نمی کند

صاحبان کسب و کار و سرمایه؛

کمتر توانسته اند قوانین و سیاست ها را تغییر دهند!!!!

پدیده پنج:

۵

خبرگان سازماندهی



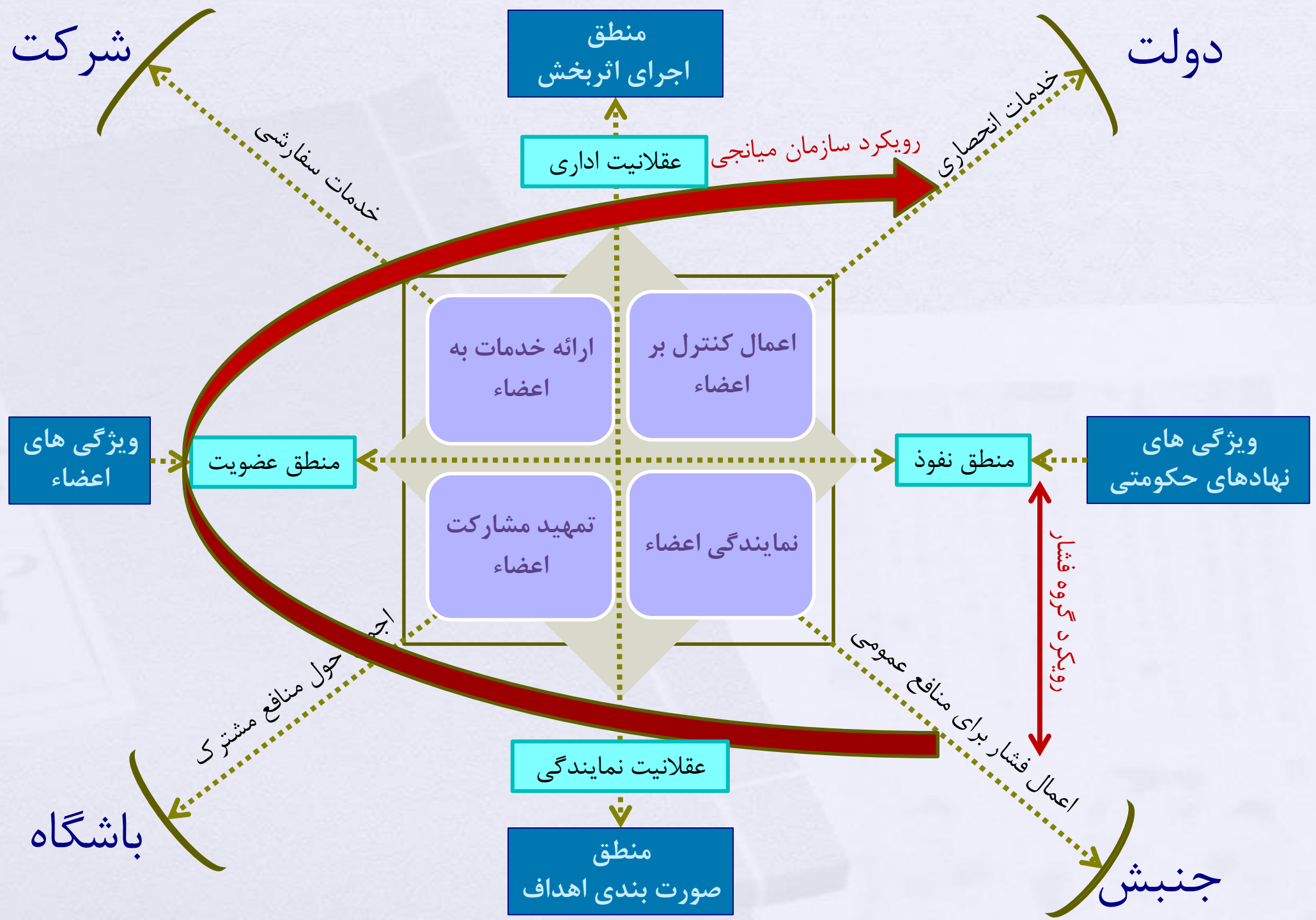
انجمن های کاغذی

کسانی که حجم زیادی ثروت تولید می کنند،

نیروی انسانی مدیریت می کنند؛

سازمان های انجمنی قوی نمی سازند!!!!





محیط نفوذ (Interlocutors)

B2

نظم بخشی اعضاء

منطق نفوذ

B1

مزایای سازمانی

سازمان میانجی

تقاضا

حاکمیت خصوصی

A2

منطق عضویت

A1

محیط عضویت (Domain)

A1 : از سازمان به اعضاء

26

1. Recognition ۱. تصدیق / تأیید
2. Medium for Discussion ۲. امکان گفتگو و مذاکره
3. Access to Government ۳. دسترسی به دولت
4. Benefits ۴. تأمین منافع

A2 : از اعضاء به سازمان

27

1. Finance

۱. تأمین منابع مالی

2. Discipline

۲. قواعد سازمان

3. Information

۳. اطلاعات

4. Time

۴. زمان

B1 : از دولت به سازمان

28

- | | |
|----------------------|-------------------|
| 1. Recognition | ۱. تصدیق / تأیید |
| 2. Finance | ۲. منابع مالی |
| 3. Access | ۳. امکان دسترسی |
| 4. Concession | ۴. امتیاز انحصاری |
| 5. Power to Control | ۵. قدرت کنترل |
| 6. Regulate Industry | ۶. تنظیم صنعت |

B2 : از سازمان به دولت

29

۱. مالیات
1. Taxes
۲. کنترل و انتظام واقعی
صنعت
2. Actual Industry Control
&/or Regulation
۳. پشتیبانی سیاسی و فنی
3. Political & Technical
Support

آسیب شناسی سیستم هدف گذاری در تشکل ها

قوانین مقررات آئین نامه های اجرایی سیاست ها تصمیمات کلان تغییر مدیران



انبوه مطالبات

اعضا

(بخش خصوصی)

تشکل

فقدان تأثیر گذاری

خواسته های دولت

حاکمیت

(دولت)

روزانه تعداد زیادی تقاضا از طرف اعضا به شکل
ارجاع می شود.

تشکل با انبوهی از مشکلات و مسائل حوزه کسب و کار مواجه می شود.

ذینفعان

اعضای حقیقی

اعضای حقوقی

شرکت های بزرگ

شرکت های کوچک

شهرستان ها

گمرک
مالیات
بیمه
تعرفه
نرخ ارز
و ...

تقاضا

مسئله

مشکل

نقص

درخواست

مصاحبه

گزارش

نامه

جلسه

تقاضا

تشکل

آیا تشکل ها این حجم از مسائل را می تواند حل کنند؟



تغییر

شکاف عمیق

حاکمیت

خروجی

مسئله

مشکل

نقص

درخواست

انتظار
بخش خصوصی

رهبری

دولت

مجلس

قوه قضاییه

شوراهای سیاست گذاری

نهادهای نظامی و امنیتی

نامه

مصاحبه

سخنرانی

جلسه های متعدد

نشست ها

سمینار

همایش

تشکل



اعضاء :

کہ چی؟

انباشت مطالبات ← فقدان نتیجه ← بی اعتمادی

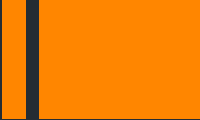


خطر مشروعیت



Result Based Management

مدیریت بر مبنای نتیجه



مدیریت یعنی درست انجام دادن کارها، رهبری یعنی انجام کارهای درست

پیتر دراگر (نویسنده و استاد مرجع مدیریت)

داستان ناخدا آبراشوف





■ ناخدای نیروی دریایی د. مایکل آبراشوف در کتابش به نام "این کشتی توست" توضیح می دهد :

■ زمانی که فرماندهی "بنفولد" را برعهده گرفتم، متوجه شدم که هیچ کس، از جمله خودم نمی تواند به تنهایی همه تصمیم ها را بگیرد. من باید افرادم را آموزش می دادم تا به تنهایی بیندیشند و تصمیم بگیرند. تواناسازی یعنی عوامل و مشخصه هایی را تعریف کنید که مردم مجازند در درون آن فعالیت کنند، و بعد آن ها را آزاد بگذارید.

■ اما آزادی چقدر آزادی دارد؟ محدوده ها چه بودند؟

■ من خطوط و اصول کلی و حیاتی را انتخاب کردم. هر زمان که نتیجه تصمیمی می توانست منجر به قتل یا جراحت کسی شود، یا پول مالیات دهندگان را به هدر دهد، یا به کشتی آسیب رساند، باید با من مشورت شود. خدمه مجاز بودند در تمام زمینه هایی که از این خطوط قرمز تجاوز نمی شد، به تصمیم گیری بپردازند. حتی اگر تصمیم ها اشتباه بود، باز از افراد حمایت می کردم. امیدوار بودم که آن ها از اشتباه های خود درس هایی یاد بگیرند، هر چه مسئولیت بیشتری به آن ها واگذار شد، آن ها چیزهای بیشتری آموختند.



درباره روش اداره ناخدا آبراشوف بحث کنید. ناخدا از چه
مدل حکمرانی استفاده کرده است؟ چرا؟

شیوه اداره مطلوب چیست؟

Good Governance

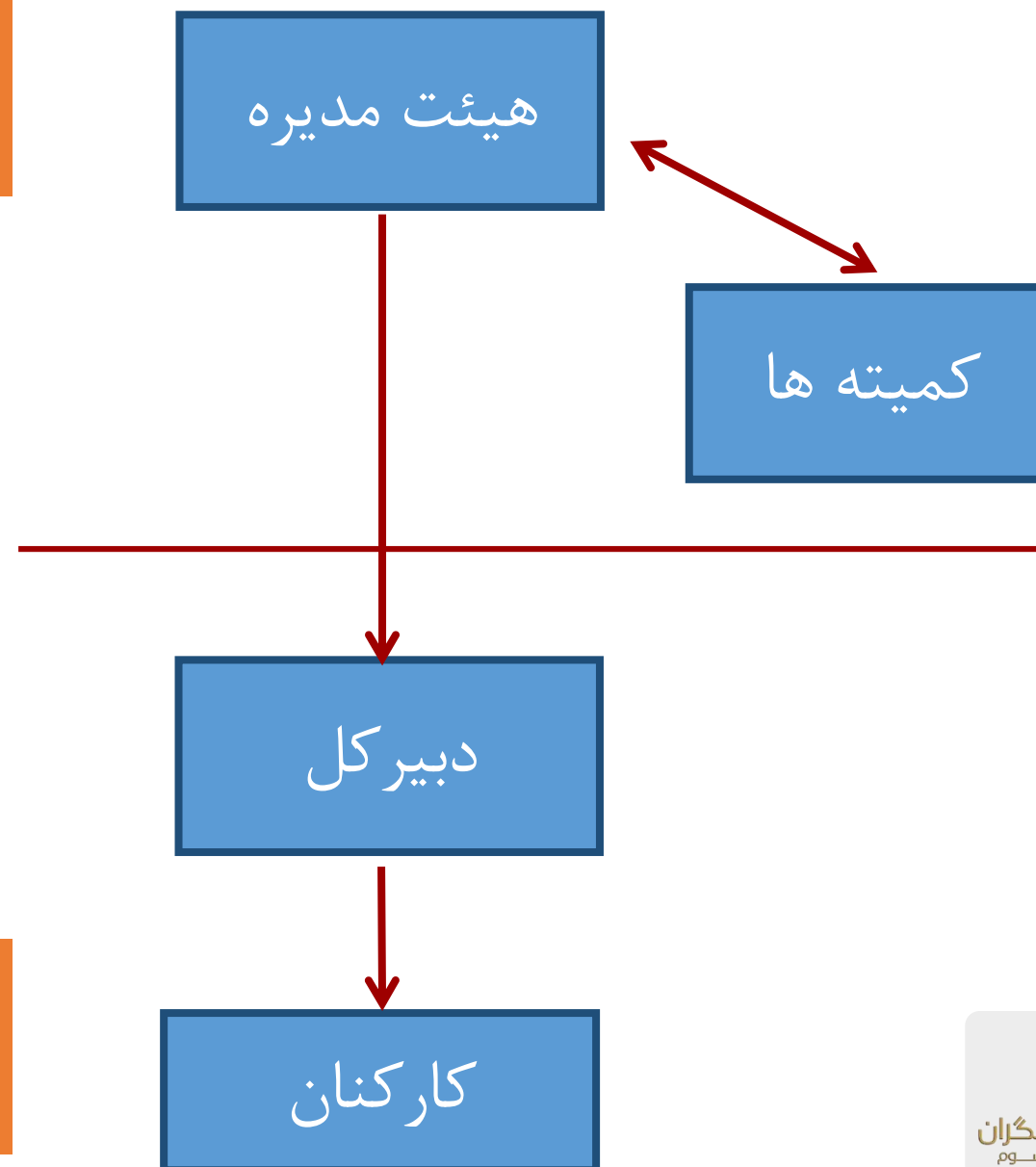
Governance

- Governance is defined as the **process** of **decision-making** and the process by which decisions are implemented
- Governance is the **system** by which an organization is **directed** and **controlled** and includes **formal** lines of **accountability** and **reporting**

مدل سیاست گذاری

در این مدل تفکیک کاملی بین امور مدیریتی و اجرایی و امور سیاستگذاری قائل شده است. هیئت مدیره فعال و کمیته های محدود وجود دارد.

Policy Governance Model



Boards are inclined to discuss what is put in front of them