



مرکز مطالعات و پژوهش های اقتصادی اتاق کرمان

مدل توسعه تشکل های اقتصادی

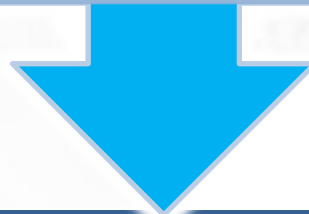


۱۳۹۶

نکات طرح شده توسط ریاست محترم اتاق

اقدامات

- ❖ بررسی وضعیت کنونی تشکل ها (زمینه های موفقیت و آسیب شناسی دلایل عدم موفقیت)
- ❖ بررسی زمینه های مناسب برای شکل گیری تشکل های جدید
- ❖ تبیین تجربیات و عملکرد تشکل های موفق ملی، استانی و بین المللی
- ❖ مذاکره و بهره برداری از ظرفیت تشکل های صنفی



دستاوردها

- ✓ بازتعریف ساختار کنونی تشکل ها
- ✓ ایجاد استقلال مالی و مدیریتی تشکل و تعامل ساختارمند با اتاق
- ✓ برقراری زیرساخت های مناسب اطلاع رسانی و ساختار ارتباطی مناسب تشکل ها با اتاق
- ✓ تقویت قدرت چانه زنی و ایفای نقش در تصمیم سازی های استان

تجربه نگاری تشکل های فعال در استان کرمان

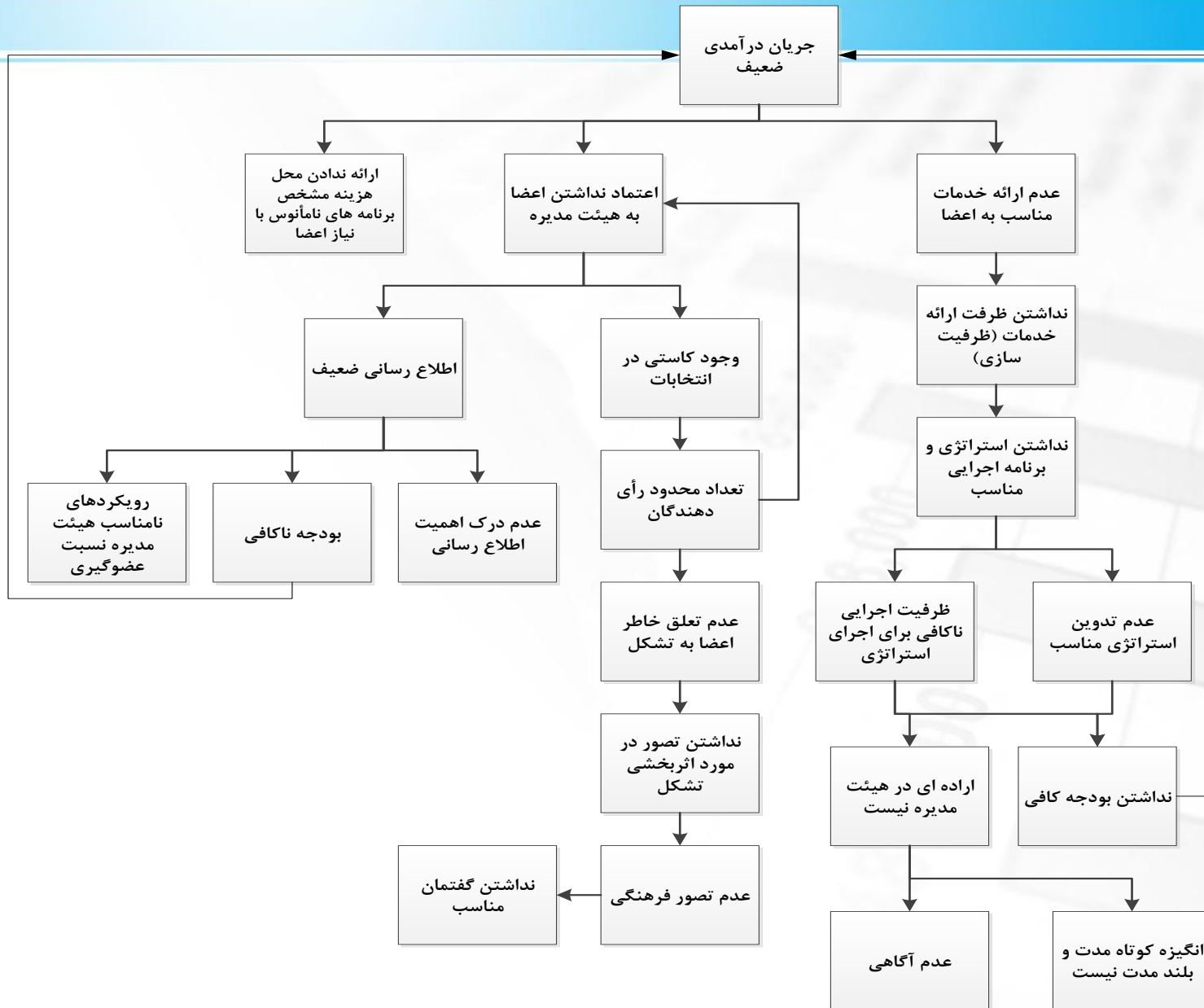
مصاحبه با:

- انجمن خدمات فنی مهندسی
- انجمن ملی خرمای ایران
- انجمن ملی پسته ایران
- انجمن گیاهان دارویی
- انجمن گلخانه داران جنوب
- انجمن ودا

جلسات متعدد با مدیرکل امور تشکل های اتاق

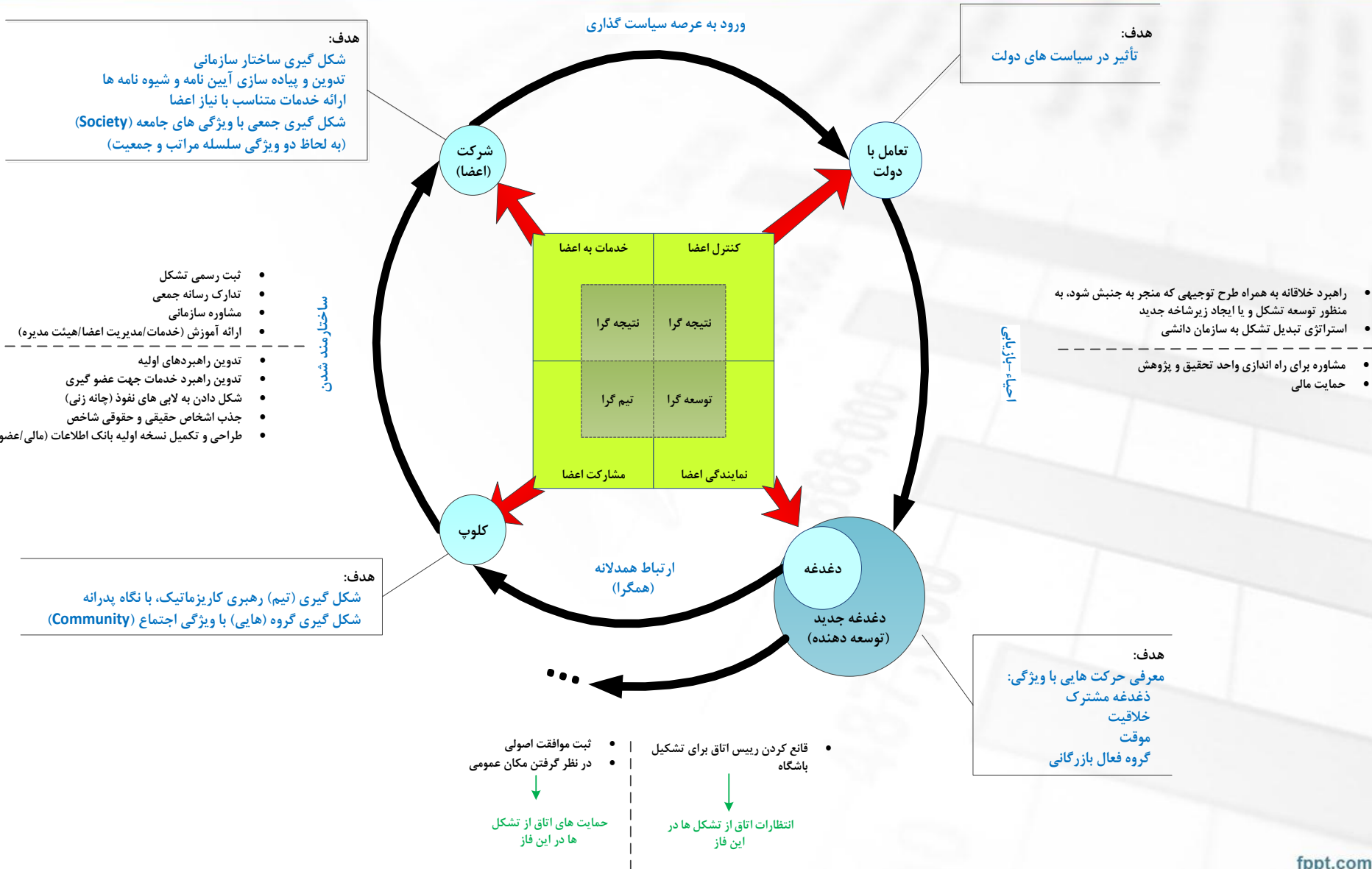
حضور در جلسه تشکیل تشکل صنایع دانش بنیان

مشکلات طرح شده از سوی مدیران تشکل ها



مدل توسعه تشکلهای

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



• دو بعد محوری مدل:

نهادی-ساختاری

(مدل نوصف گرایی)

- در حوزه مدیریت اجرایی
- جایگاه سخت افزاری در مدل
- محوریت «هدایت»

سیاستگذاری،

ارتباطی-فرهنگی

(مدل ارزیابی فرهنگ سازمان)

- در حوزه سیاستگذاری، ارتباطات و فرهنگ سازمانی
- جایگاه نرم افزاری در مدل
- محوریت «حمایت» و «ارزیابی»

ترکیب مدل نوصنفگرایی و مدل ارزیابی فرهنگ سازمانی



اعضا
جوامع صنفی

دولت

بعد سیاستگذاری، ارتباطی – فرهنگی



- مدل ارزیابی فرهنگی سازمان
طراحان:
Prof. Kim S. Cameron & Prof. Robert E. Quinn
هر دو استاد تمام دانشگاه میشیگان

- این مدل در بیش از ۱۰ هزار سازمان از سال ۲۰۰۶ تاکنون پیاده سازی شده است.



- یکی از بهترین مدل های ارزیابی تعاملات ارتباطی – فرهنگی سازمان با رویکرد سیاستگذارانه در میان بیش از ۱۵۰ مدل و رویکرد در بررسی سازمان

انواع فرهنگ سازمانی

- کامرون و کوین، با استفاده از چارچوب ارزش های رقیب، چهار نوع فرهنگ سازمانی زیر را تعریف کردند:

۱. فرهنگ طایفه ای (قبیله ای، تعاونی یا همکاری)

۲. فرهنگ ویژه سالار (ادهوکراسی)

۳. فرهنگ مبتنی بر بازار

۴. فرهنگ سلسله مراتبی

کنترل داشتن و ثبات

ویژگی: نظم، حاکمیت قانون و مقررات، تمرکز گرایی

سبک رهبری: هماهنگ کننده، سازمان دهنده، اداره کننده

معیار موفقیت، کاهش و مهندسی هزینه، تحت کنترل بودن، رعایت قوانین و مقررات.

ویژگی: رقابت، کارایی و اثربخشی، وظیفه محور

سبک رهبری: قاطع، توجه به تولید، توفیق گرا

معیار موفقیت: دسترسی به اهداف، رقابت پذیری

فرهنگ مراتب گرا	فرهنگ نتیجه گرا
فرهنگ تیم گرا	فرهنگ توسعه گرا

ویژگی: مشارکت، کار تیمی

سبک رهبری: تسهیلگر، مربیگر، و پدرانه

معیار موفقیت: توسعه و بهبود منابع انسانی، تعهد سازمانی، توجه به کارکنان

ویژگی: خلاقیت، کارآفرینی، پویا بودن

سبک رهبری: کارآفرین، نوآور، ریسک پذیر

معیار موفقیت: تولید محصولات منحصر به فرد، نوآوری، کشف محصولات و نتایج جدید

انعطاف پذیری و مترقبه بودن

تمرکز درونی و یکپارچگی

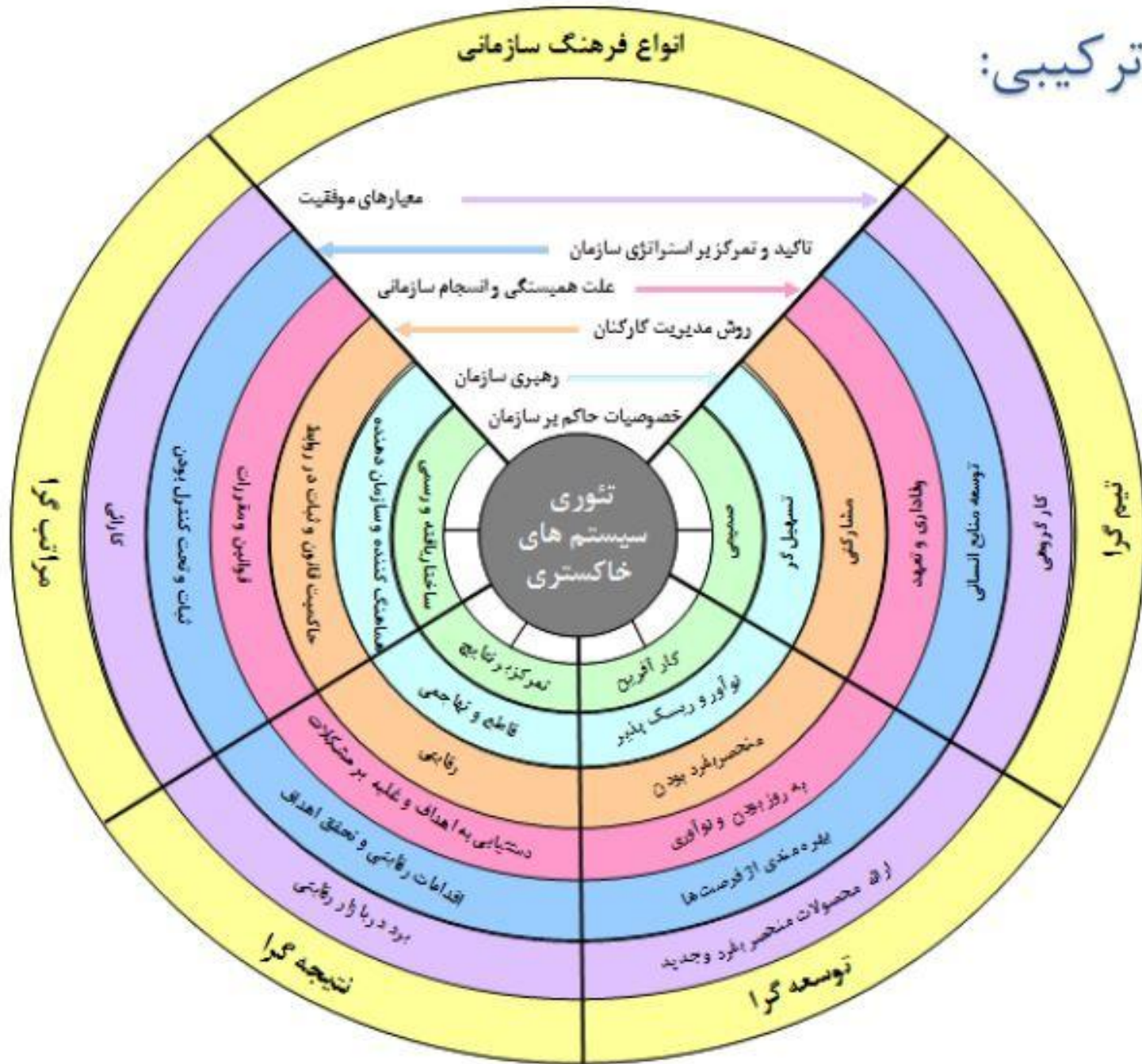
تمرکز بیرونی و رقابت پذیری

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

برای ارزیابی هر یک از انواع فرهنگ سازمانی در این ابزار، از شش معیار کلی به شرح زیر استفاده می شود:

۱. خصوصیات حاکم بر سازمان (Dominant Characteristics)
۲. رهبری سازمان (Organizational Leadership)
۳. مدیریت کارکنان (Management of Employees)
۴. انسجام سازمانی (Organization Glue)
۵. تاکید و تمرکز بر استراتژی سازمان (Strategic Emphasis)
۶. معیارهای موفقیت (Criteria of Success)

روش ترکیبی:



پرسشنامه در شش محور اصلی در ارزیابی سازمان

به منظور سنجش قضاوت های کیفی پاسخ دهندگان، در پرسش نامه ارزیابی فرهنگ سازمان از مقیاس اعداد به شرح جدول زیر برای هر یک از معیارها استفاده می شود

مقیاس	⊗G
(VP) خیلی ضعیف	[0,1]
(P) ضعیف	[2,4]
(F) متوسط	[5,6]
(G) خوب	[7, 8]
(VG) خیلی خوب	[9,10]

پرسشنامه در شش محور اصلی در ارزیابی سازمان

شرایط مطلوب	وضعیت جاری	۱- خصوصیات حاکم بر سازمان	
8	7	A	سازمان مانند یک خانواده صمیمی و خودمانی است.
9	8	B	سازمان محل کار آفرینی پویا است. تحمل کارکنان بالا بوده و آنها ریسک پذیرند.
5	5	C	سازمان فوق العاده نتیجه گرا است، تمرکز اصلی بر انجام کارها است. کارکنان کاملاً در رقابت بوده و به دنبال تحقق اهداف می باشند.
7	7	D	سازمان کاملاً تحت کنترل و ساختار گرا است. در اغلب موارد برای انجام کارها روش های اجرایی رسمی وجود دارد.
29	27	جمع	

پرسشنامه در نقش محور اصلی در ارزیابی سازمان

۲- رهبری سازمان		وضعیت جاری	شرایط مطلوب
A	رهبری در سازمان بیشتر در نقش مرئی، تسهیل کننده و تریبی است.	9	10
B	رهبری در سازمان بیشتر در نقش کارآفرینی، نوآوری و ریسک پذیری است.	9	10
C	رهبری در سازمان بیشتر در نقش شفاف سازی، تهاجمی و تمرکز بر نتیجه است.	1	0
D	رهبری در سازمان بیشتر در نقش هماهنگی، سازماندهی و ارتقاء تدریجی کارآیی است.	9	10
جمع		28	30

پرسشنامه در شش محور اصلی در ارزیابی سازمان

شرایط مطلوب	وضعیت جاری	۳- مدیریت کارکنان	
10	8	A	روش مدیریت کارکنان بر مبنای کار تیمی، توافق جمعی و مشارکت است.
10	8	B	روش مدیریت کارکنان بر مبنای ریسک پذیری، نوآوری، آزادی عمل و منحصر بفرد بودن است.
5	5	C	روش مدیریت کارکنان بر مبنای تشویق رقابت، انتظارات بالا از کارکنان و نتیجه گرا است.
10	8	D	روش مدیریت کارکنان بر مبنای امنیت کار کارکنان، انطباق گرایی، قابلیت پیش بینی و ثبات در روابط کارکنان است.
35	29	جمع	

پرسشنامه در شش محور اصلی در ارزیابی سازمان

۴- انسجام سازمانی		وضعیت جاری	شرایط مطلوب
A	علت همبستگی در سازمان وفاداری، اعتماد متقابل و تعهد کارکنان به ارتقاء سازمان است.	8	9
B	علت همبستگی در سازمان تعهد به نوآوری و تاکید برای به روز بودن و استفاده از آخرین پیشرفت ها است.	6	8
C	علت همبستگی در سازمان تاکید بر رسیدن به اهداف است، دغدغه اصلی درافتادن با مشکلات و غلبه بر آنها است.	7	7
D	علت همبستگی در سازمان وجود قوانین و سیاست‌های رسمی است. نگهداری و اداره آرام سازمان مهم تلقی می‌شود.	7	9
جمع		28	33

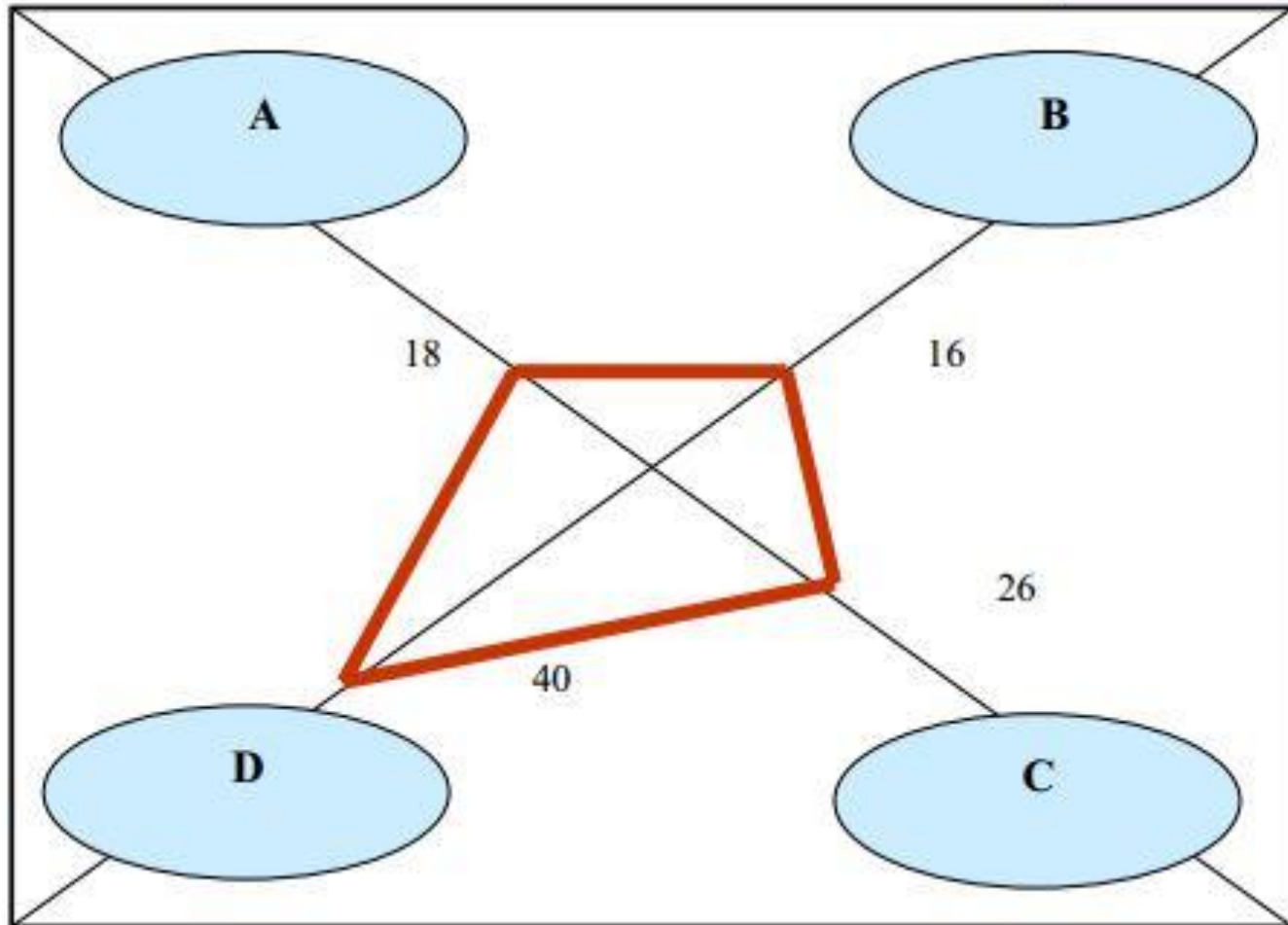
پرسشنامه در شش محور اصلی در ارزیابی سازمان

۵- تاکید و تمرکز استراتژیک سازمان		وضعیت جاری	شرایط مطلوب
A	در سازمان تاکید (تمرکز استراتژیک) بر توسعه منابع انسانی، اعتماد بالا، بازبودن (نقدپذیری) و مشارکت همیشگی است.	7	9
B	در سازمان تاکید بر تحصیل منابع جدید، خلق چالش‌های جدید، تلاش برای آگاهی از موضوعات نو است. در نظر گرفتن فرصت‌ها ارزش تلقی می‌گردد.	6	8
C	در سازمان تاکید بر اقدامات رقابتی و تحقق اهداف است. ایجاد اهداف متعالی‌تر و برتری در بازار ویژگی غالب می‌باشد.	7	8
D	در سازمان تاکید بر ثبات و پایداری است. کارآیی، کنترل و انجام عملیات بصورت آرام (عادی) مهم تلقی شوند.	7	8
جمع		27	33

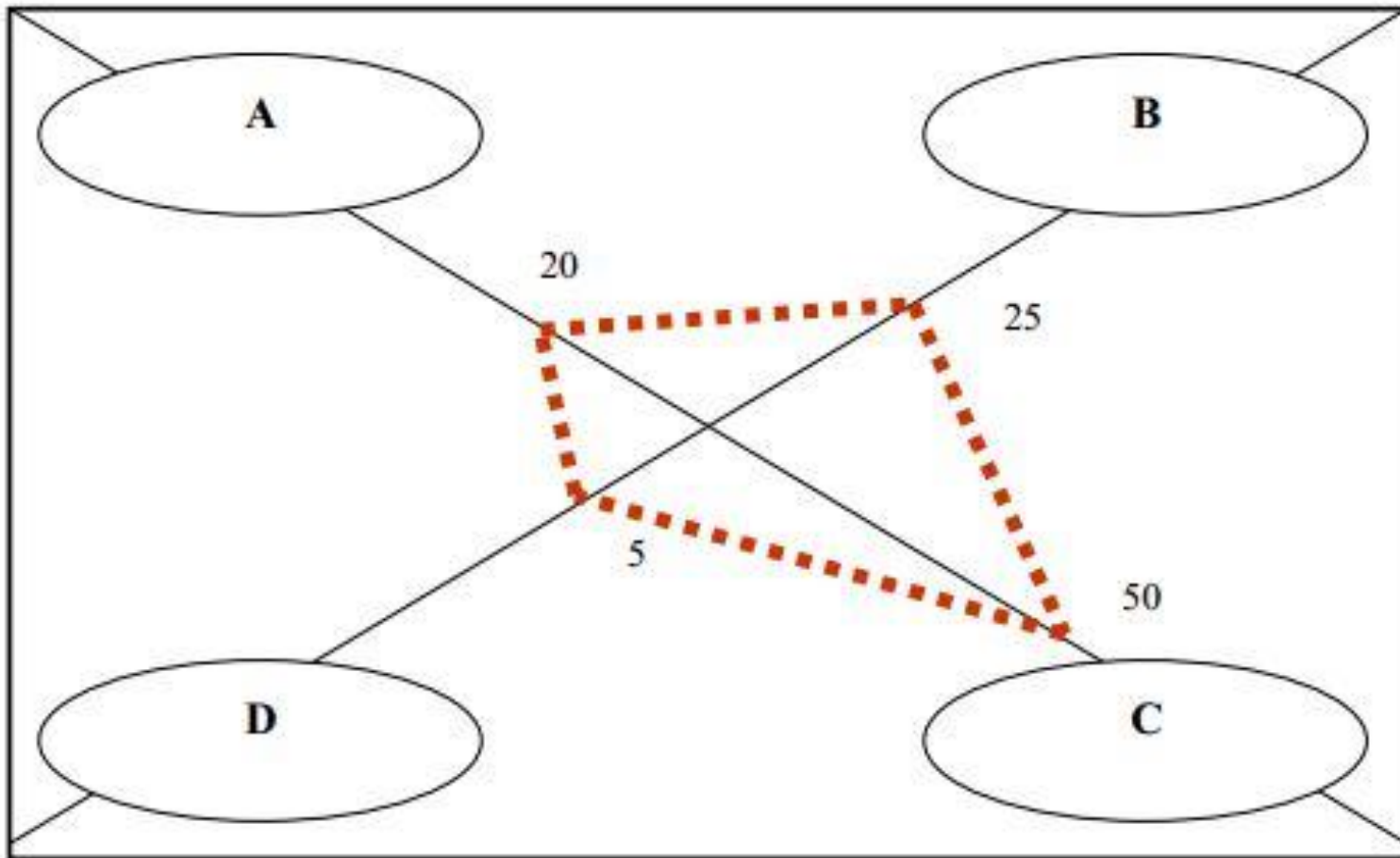
پرسشنامه در شش محور اصلی در ارزیابی سازمان

۶- معیارهای موفقیت		وضعیت جاری	شرایط مطلوب
A	معیار موفقیت در سازمان منابع انسانی، کارگروهی، میزان تعهد کارکنان و توجه به کارکنان است.	8	9
B	معیار موفقیت در سازمان ارایه محصولات جدید و منحصر بفرد است. سازمان باید پیشتاز در ارائه محصول و نوآور باشد.	8	9
C	معیار موفقیت در سازمان بر مبنای برتری در بازار و حذف رقبا است. کلید اصلی موفقیت رهبری بازار رقابتی است.	7	8
D	معیار موفقیت در سازمان کارآیی است. تحویل به موقع، برنامه‌ریزی راحت و تولید با حداقل هزینه مهم تلقی می‌شوند.	6	8
جمع		29	34

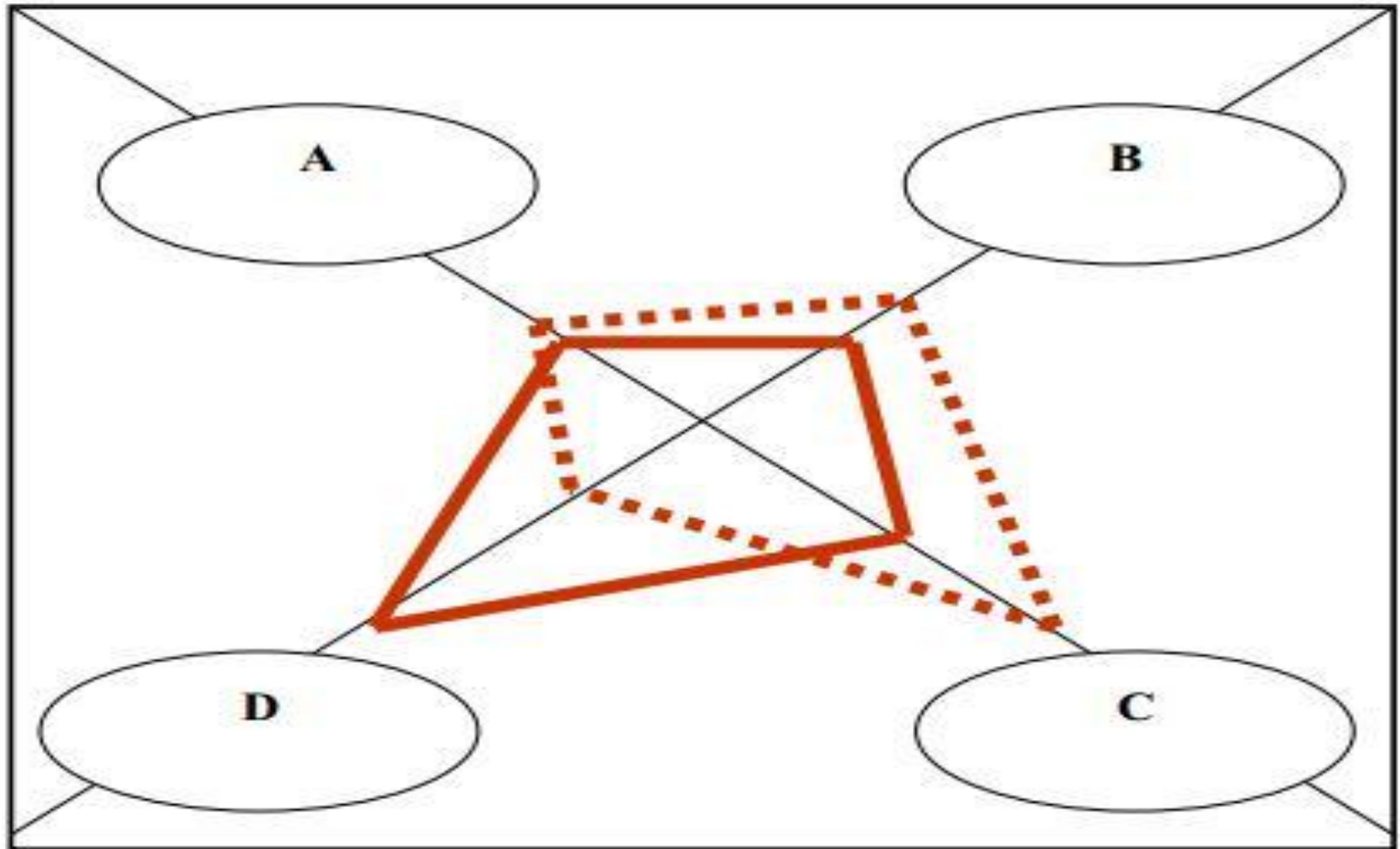
شرایط موجود



شرایط مطلوب



مقایسه وضعیت موجود و آرمانی سازمان از نظر اعضای تشکل



پیمان