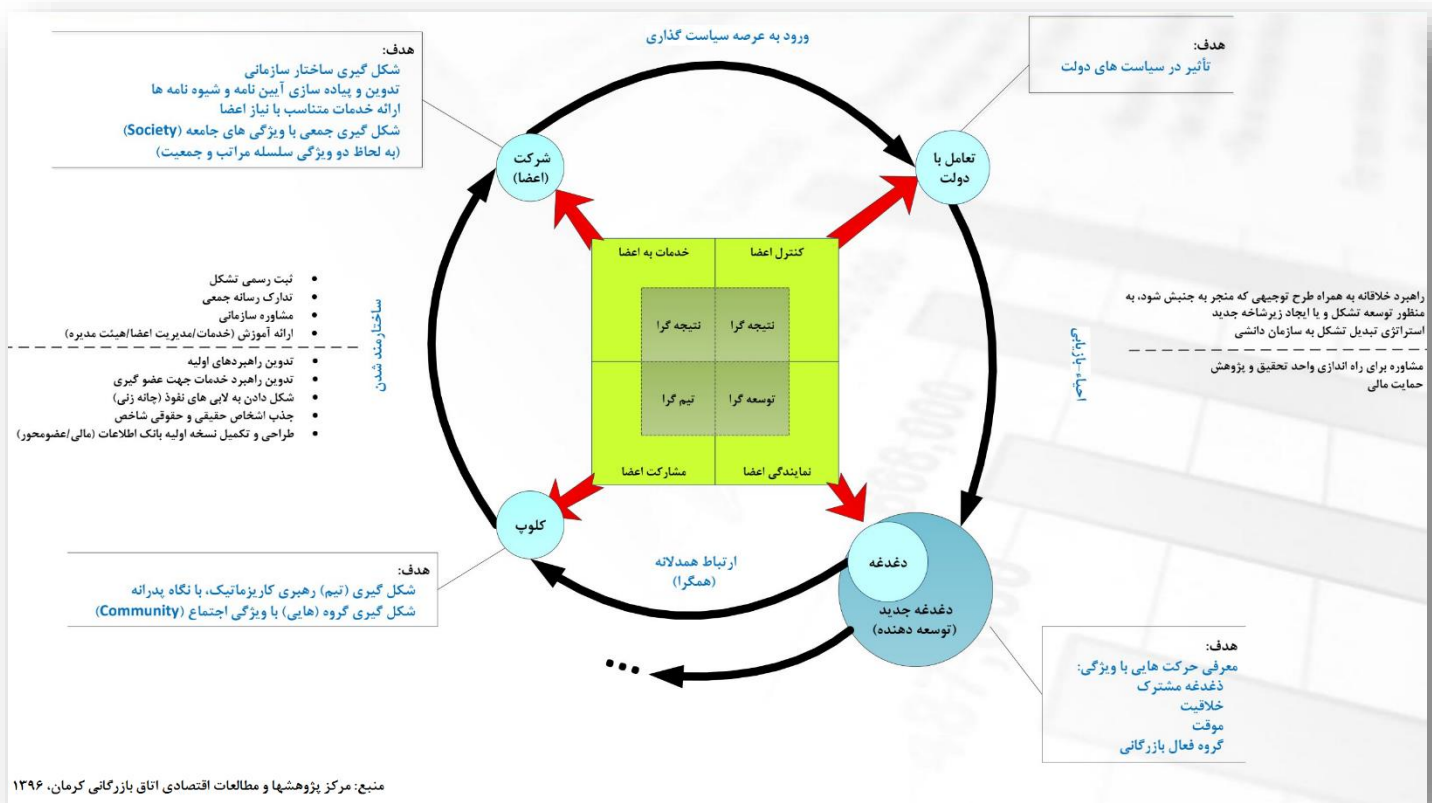


مدل سازمان‌های میانجی اشمیتز

مقدمه

تشکل‌ها نهادی بین دولت و اعضای خود هستند. از آن‌جا که اعضا به تنهایی نمی‌توانند حرف خود را به کرسی بنشانند، تشکل شکل می‌گیرد. از زاویه دید دیگری چون دولت نمی‌تواند با همه فعالان اقتصادی گفت و گو کند، مجبور است تشکلی شکل دهد که به نمایندگی از اعضا با دولت گفت و گو کند. از سوی دیگر این تشکل نیز مجبور است خدماتی ارائه دهد.

در یک محور دو بعدی اگر تمرکز بر ارائه خدمات را بر روی یک محور و تمرکز بر خواسته‌های اعضا را بر روی محور دیگر در نظر بگیریم؛ عملاً باعث می‌شود که ۴ حالت مختلف در تشکل شکل گیرد. این حالت‌های چهارگانه در الگویی به نام "مدل سازمان‌های میانجی اشمیتز" معرفی شده است. این ۴ حالت در حد متعادل برای حیات تشکل در کنار یک‌دیگر بسیار ضروری می‌باشد، اما عدم توجه به این‌که هر یک از آن‌ها به تنهایی می‌تواند تشکل را از حالت بهینه و هدفمند خارج کند. تمرکز و پافشاری تبر روی هر کدام از خانه‌های این ماتریس ۲*۲ باعث آن می‌شود که تشکل اقتصادی یا صنعتی نمای بادنکی را پیدا کند که فقط یک طف آن متورم است. در نقطه مقابل عملکرد متعادل و نظام‌مند، باعث آن خواهد شد که هم تشکل بتواند سبد خدمات خود به اعضا را گسترش دهد و هم بتواند مطالبات آنان را در طرف دولت دنبال نماید و از این طریق به حیات پایدار خود ادامه دهد.



شکل شماره یک: مدل سازمان‌های میانجی اشمیتز

در مدل اشمیتر تشکل باید به دو سوال جواب دهد:

۱. موضع تشکل در قبال درخواست‌ها اعضا چیست؟

۲. تشکل در قبال دولت چه موضعی دارد؟

همانگونه که اشاره شد، تاکید صرف بر هر کدام از وظایف منجر به تغییر ماهیت تشکل از حالت تعادل خود می‌شود. در ادامه این تغییر ماهیت در قالب چهار آفت تشکلی آمده است:

تشکل به مثابه جنبشی اعتراضی

گاهی اوقات تشکل‌ها تنها به مانند جنبش اعتراضی می‌ماند. یعنی خدمات اندکی به اعضا ارائه می‌دهد و در مقابل دیدگاهی کاملاً انتقادی و تقابلی با دولت دارد. در این حالت که نمونه‌های آن را زیاد می‌توان مشاهده کرد، تشکل در عمل تنها حرف‌های اعضای خود را درخصوص انتقاد از دولت بیان می‌کند بدون آنکه خدماتی به اعضا دهد. چنین تشکل‌هایی بیشتر نقش گروه‌های فشار علیه دولت را ایفا می‌کنند و در دورانی که رابطه دولت و فعالان اقتصادی ضعیف می‌شود، شکل می‌گیرند. به مرور این تشکل بیش از آنکه به یک نهاد اقتصادی بدل شود، تبدیل به یک جنبش می‌شود.

چنین الگویی را می‌توان در تشکل‌های کارگری و یا صنفی به خوبی مشاهده کرد. بطور مثال تمام اقدامات و فعالیت‌های این تشکل‌ها صرف انتقاد از مسائل مربوط به مالیات و یا بیمه تامین اجتماعی می‌گردد و تشکل در حوزه‌های دیگر فعالیت خود مانند ارائه خدمات به اعضا و یا تنظیم‌گری صنعت ناتوان است.

تشکل به مثابه کلوپ (باشگاه)

حالت دوم را می‌توان تشکل‌هایی دانست که هیچ کاری به دولت ندارند و در عین حال هم خدمات اندکی به اعضا ارائه می‌دهند. این تشکل‌ها بیشتر تبدیل به یک کلوپ برای جمع شدن و سخن گفتن اعضا می‌شوند. نمونه‌های آن را نیز زیاد می‌توان سراغ گرفت. کلوپ‌های فعالان اقتصادی چند قرن قبل در اروپا به ویژه انگلستان شکل گرفتند. در این کلوپ‌ها بحث‌های انتقادی از دولت و مسائل سیاسی به هیچ وجه مطرح نمی‌شد. همچنین موضوع خدمات چندان مطرح نبود بلکه اعضا در گفت‌وگو با یکدیگر از اخبار و اطلاعات دست اول مطلع می‌شدند همچنین فرصتی برای شکل گرفتن کسب و کارهای درون تشکلی فراهم می‌شد. چنین الگویی عملاً باعث می‌شد که بنگاه بتواند با هزینه‌ی اندک از امکانات خوبی استفاده کند.

این مدل امروز نیز در برخی تشکل‌ها وجود دارد و در ایران نیز دنبال می‌شود. نکته مهم اما این است که تشکل‌هایی با این الگو با این هدف شکل نگرفته‌اند بلکه در طول زمان و به خاطر ضعف در خدمات‌رسانی عملاً به کلوپ مبدل شده‌اند. در این حالت اجماع حول محور مشترک باعث عدم نابودی تشکل می‌شود. در اینگونه تشکل‌ها اعضای هیئت مدیره (بعنوان اعضای اصلی باشگاه) در مقاطع زمانی مختلف صرفاً دور هم جمع می‌شوند و اگر هم تشکل خدمتی را ارائه می‌کند فقط اعضای اصلی از آن بهره‌مند خواهند شد.

تشکل به مثابه بنگاهی اقتصادی

حال فرض کنید برخلاف دو حالت قبلی تشکل در بحث ارائه خدمات بسیار فعال عمل کند و تمام تلاش خود را فقط در ارائه خدمات بهتر متمرکز کند. در چنین حالتی عملاً اعضا به خاطر خدمات تشکل به عضویت آن درمی‌آیند. همچنین تشکل هیچ‌گونه ارتباطی با دولت برقرار نمی‌کند و تمام خدمات از هم‌افزایی میان اعضا شکل می‌گیرد. چنین الگویی را در عمل می‌توان به‌نوعی بنگاهداری تشبیه کرد. در این حالت تشکل عملاً به یک شرکت خدماتی برای اعضای خود بدل می‌شود. در این حالت تشکل از هدف اصلی خود بازمی‌ماند و بسیاری از اهداف مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. هر چند بنگاه‌ها ممکن است از وضعیت چنین تشکلی راضی باشند اما واقعیت این است که این تشکل دیگر نماینده آنها نیست بلکه ابزاری برای ارائه خدمات به آنهاست.

از این مدل نیز در ایران می‌توان سراغ گرفت هر چند که اکثر تشکل‌های ایرانی در ارائه خدمات به اعضای خود ضعف‌های آشکار دارند. با این وجود نمونه چنین تشکل‌هایی در ایران دارای سابقه است. طبیعتاً این الگو به خاطر منافع مالی کار چندان به وضعیت دولت ندارد. در این مورد می‌توان بطور مثال تشکل‌هایی را نام برد که صرفاً به برگزاری دوره‌های آموزشی و فنی در قبال دریافت حق عضویت از اعضا می‌پردازند و از ارائه خدمات دیگر به اعضای خود عاجزند.

تشکل به مثابه بخشی از دولت

مدل آخر از تشکل‌هایی که بطور نامتوازن نقش‌آفرینی می‌کنند؛ تشکل‌هایی هستند که تنها نقش اعمال کنترل بر اعضا و یا تنظیم‌گری صنعت را دنبال می‌نمایند. این تشکل‌ها که در ایران نیز دارای نمونه‌های مشخص و معروفی هستند، اغلب توسط دولت انتخاب و ایجاد شدند. دولت به چند فعال اقتصادی مورد اعتماد پیشنهاد می‌کند که برای ارتباط بهتر میان دولت و بخش خصوصی یک تشکل شکل دهند. در مقابل برای حمایت از تشکل دولت امتیاز خاصی به اعضا می‌دهد. مثلاً انحصار واردات یک کالا به شکل ارائه مجوز در اختیار تشکل قرار می‌گیرد یا گروهی از فعالان اقتصادی برای تمدید پروانه فعالیت مجبور به عضویت در یک تشکل می‌شوند.

در چنین حالتی عملاً بنگاه اقتصادی برای منافع خود عضو تشکل می‌شود اما مساله این است که این تشکل بیشتر بخشی از دولت است تا نماینده یک گروه از فعالان اقتصادی. کمک‌های دولت به این تشکل‌ها بنا به کار کردن آنها تا چندین سال ادامه پیدا می‌کند و هنوز هم تشکل‌های قدیمی می‌بینیم که با همین الگو سال‌هاست که به فعالیت می‌پردازند. خدمات انحصاری آنها به حدی جذاب است که اعضای زیادی را به صورت اجباری یا اختیاری به تشکل جذب می‌کند.

پس از آشنایی با این چهار پدیده، لازم بذکر می‌باشد که مساله اصلی در تشکل‌ها این است که حد اندکی از هر کدام از این ۴ حالت برای یک تشکل موفق ضروری است اما افراط در هر کدام عملاً به یک آفت تشکلی بدل می‌شود که خروج از آن اگر غیرممکن نباشد بسیار سخت خواهد بود.

مدل اشمیتز: الگوی مورد استناد در تدوین برنامه عملیاتی دوره هشتم جامعه صنعت کفش ایران

ضرورت برنامه‌ریزی عملیاتی در راستای وظایف مشخص شده برای جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران در اساسنامه این تشکل، دبیرخانه جامعه را بر آن داشت تا با استفاده از رویکرد پیشنهاد شده در مدل اشمیتز؛ اقدام به تدوین برنامه عملیاتی برای دوره جدید نماید.

هدف از بکارگیری مدل اشمیتر برای تدوین این برنامه عملیاتی آن بوده است که اولاً بتوان سهم هر یک از وظایف چهارگانه تشکیل‌ها در مدل اشمیتر را برای جامعه صنعت کفش ایران تعیین نمود و ثانیاً با تقسیم برنامه‌اقدامات در هر کدام از اهداف مندرج در اساسنامه، از تمرکز نا همگون و نامتقارن بر روی یک وظیفه جلوگیری نمود.

منطق بکار گرفته شده در این برنامه عملیاتی آن است که در ابتدا میان هر کدام از اهداف چهارده گانه جامعه (که در اساسنامه قید شده است) و هر کدام از خانه‌های چهارگانه ماتریس مدل اشمیتر ارتباط برقرار شده است. سپس برای هر کدام از اهداف، خط‌مشی و سیاست کلی تعریف شده است و در انتها نیز متناسب با اهداف و همراستا با خط‌مشی‌های مشخص شده؛ برنامه‌اقداماتی معرفی شده است.

همچنین در اینجا برای هر برنامه اقدام شش جز تعریف شده است:

۱. شاخص: به مقیاسی اطلاق می‌شود که بوسیله آن می‌توان میزان دستیابی به هدف را معین نمود. بطور مثال در برنامه اقدام بازدید ادواری از واحدهای صنعتی و صنفی عضو، شاخص بصورت تعداد بازدید تعریف می‌گردد.
 ۲. هدف کمی: با توجه به شاخص مشخص شده برای هر برنامه اقدام، هدف کمی یا عددی تعریف می‌شود تا بتوان بوسیله آن میزان دستیابی به هدف را مورد سنجش قرار داد. مثلاً برای برنامه اقدام برای حضور فعال در کمیسیون حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی اتاق بازرگانی ایران، حضور در یک جلسه در هر ماه بعنوان هدف کمی مشخص می‌شود.
 ۳. زمان: هر برنامه اقدام برای اجرا نیاز به زمان مشخص دارد. بازه‌های زمانی تعریف شده در این گزارش بصورت هفتگی، ماهیانه، هر سه ماه، هر شش ماه، هر سال و هر سه سال یکبار است.
 ۴. کمیسیون مسئول: جامعه صنعت کفش ایران دارای ۶ کمیسیون با مسئولیت‌های مشخص در حوزه‌های تخصصی و ارکان دیگر مانند دبیرخانه، نشریه و وبسایت صنعت کفش می‌باشد. در این برنامه عملیاتی برای هر برنامه اقدام یک کمیسیون مسئول تعریف شده است تا پیاده‌سازی آن برنامه اقدام را بر عهده بگیرد. بطور مثال کمیسیون آموزش و استاندارد، مسئول برگزاری دوره‌های آموزشی است.
 ۵. بودجه پیش‌بینی شده: بطور قطع تحقق هر کدام از برنامه اقدامات مستلزم تخصیص سطح متفاوتی از بودجه است. در اینجا برای هر برنامه اقدام با توجه به هدف کمی و زمان مورد نیاز، بودجه‌ای پیشنهاد می‌گردد.
 ۶. سایر توضیحات: ممکن است هر یک از برنامه اقدامات حاوی توضیحات اضافی و تکمیلی باشند که در ۵ مورد قبلی قابل ارائه نباشد که این موارد در سایر توضیحات آورده می‌شود. بطور مثال در مورد برنامه اقدام مدیریت پلویون ایران در دو نمایشگاه بین‌المللی معتبر، در قسمت سایر توضیحات می‌توان نام دو نمایشگاه و منطق انتخاب آنها را بیان نمود.
- در پایان خاطر نشان می‌سازد که تمام تلاش دبیرخانه جامعه صنعت کفش ایران آن بوده است که برنامه عملیاتی پیش‌رو، راهنمایی جامع و کاربردی برای هیئت مدیره دوره هشتم باشد تا بتوان در مقطع زمانی شهریور ماه ۱۳۹۶ تا شهریور ماه ۱۳۹۹ گام‌های موثری را در جهت ارتقای جامعه صنعت کفش ایران برداشت. همچنین این برنامه امکان آنرا فراهم می‌کند تا با سنجش میزان تحقق هر یک از برنامه اقدامات و دستیابی به اهداف تعیین شده، در بازه‌های زمانی مشخص (شش ماهه و سالانه)، عملکرد هیئت مدیره دوره هشتم جامعه صنعت کفش ایران مورد ارزیابی قرار گیرد و با مقایسه هر دوره ارزیابی شده با مدت مشابه قبل از آن، بسترهای مناسب برای بهبود مستمر عملکرد هیئت مدیره فراهم گردد.