



گزارش ارزیابی

جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران

معاونت تشکل ها و استان های اتاق ایران

واحد رتبه بندی

زمستان ۹۹

۱ - مقدمه.....	۲
۲ - معرفی تشکل.....	۳
۳ - مولفه های ارزیابی و وزن تخصیص یافته.....	۴
۴ - نحوه سطح بندی.....	۴
۵ - نتایج ارزیابی.....	۵
۵-۱ - تحلیل وضعیت تشکل در مولفه حکمرانی.....	۶
۵-۲ - تشریح معیارهای مولفه حکمرانی.....	۶
۵-۳ - تحلیل وضعیت تشکل در مولفه عضویت.....	۱۰
۵-۴ - تشریح معیارهای مولفه عضویت.....	۱۰
۵-۵ - تحلیل وضعیت تشکل در مولفه خدمات.....	۱۲
۵-۶ - تشریح معیارهای مولفه خدمات.....	۱۲
۵-۷ - تحلیل وضعیت تشکل در مولفه تاثیرگذاری بر سیاست.....	۱۴
۵-۸ - تشریح معیارهای مولفه تاثیرگذاری بر سیاست.....	۱۴
۵-۹ - تحلیل وضعیت تشکل در مولفه تنظیم گری.....	۱۶
۵-۱۰ - تشریح معیارهای مولفه تنظیم گری.....	۱۶

ارزیابی تشکل‌های اقتصادی یکی از نخستین الزامات تعیین رویکرد سازمان‌های بالادستی (نظیر اتاق بازرگانی ایران) در تعامل با تشکل‌ها به شمار می‌آید. طراحی یک مدل استاندارد که امکان ارزشیابی جامع (متناسب با ابعاد مختلف مدیریت تشکل‌ها) را فراهم آورد پیش شرط اجرای طرح رتبه‌بندی تشکل‌های اقتصادی ایران محسوب می‌شود.

ارزیابی هدفمند و قاعده‌مند تشکل‌های کسب و کار نیازمند بهره‌گیری از یک چارچوب نظری استاندارد و استناد به الگویی قابل توسعه به منظور تعیین مولفه‌های اصلی (و شاخص، شاخصها) و در نهایت تعریف شاخص‌های ارزیابی است. یکی از جامع‌ترین مدل‌های مفهومی موجود که از قابلیت تبیین و تشریح محورهای کلیدی و مأموریت‌های اصلی سازمان‌های میانی (ازجمله تشکل‌های اقتصادی) برخوردار است، مدل اشمیتر و استریک است که به خوبی بیانگر ماهیت کارکردی این دسته از سازمان‌هاست. بر مبنای مدل اشمیتر یک تشکل کسب و کار (عضومحور) باید به گونه‌ای عمل کند که علاوه بر اینکه (بمنظور تامین منابع مورد نیاز و پایداری سازمانی) خدمات ویژه‌ای به اعضا ارائه می‌کند بتواند مشوق‌های قانع‌کننده‌ای به نهادهای حاکمیتی (تاکید بر سازمان‌های دولتی) ارائه نماید تا قابلیت اعمال نفوذ و تاثیرگذاری بر تصمیمات و سیاست‌های کلان دولتی را داشته باشد. این منطق مبادله در مدل مذکور در دو وجه "منطق عضویت" و "منطق نفوذ" قابل تحلیل است موفقیت در تحقق این اهداف، وابسته به برخورداری از نوعی "عقلانیت اداری" و "عقلانیت نمایندگی" است که در عمل چهار محور اساسی تعادل بخشی به فعالیت‌های یک تشکل اقتصادی را در بر میگیرد.

با جمع‌بندی مباحث مطرح شده میتوان گفت بر مبنای مدل اشمیتر، سازمان‌های (کارفرمایی) غیردولتی به منظور ایفای موثر نقش میانجی‌گری (بین دولت و بخش خصوصی) پایداری سازمانی و تداوم عملکرد متوازن، باید مأموریت‌های خود را در چهار حوزه کلیدی تعریف کنند و تمامی سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی را معطوف به تحقق این مأموریت‌های چهارگانه نمایند:

❖ عضویت (جلب مشارکت فعالان بخش / صنعت مربوطه)

❖ ارائه خدمات

❖ تنظیم‌گری

❖ تاثیرگذاری بر سیاست‌ها

نکته قابل توجه در این بخش اهمیت بسیار زیاد کیفیت "حکمرانی (شیوه اداری) تشکل‌های اقتصادی" است که می‌توان از آن به عنوان سنگ بنا و پیش نیاز تحقق مأموریت‌های چهارگانه مطرح شده در مدل اشمیتر، یاد کرد. از این رو پنجمین مولفه انتخاب شده برای ارزیابی تشکل‌های اقتصادی "حکمرانی" است که باید به طور ویژه با سنجش شاخص‌های استاندارد به تحلیل وضعیت تشکل‌ها در این حوزه پرداخته شود.

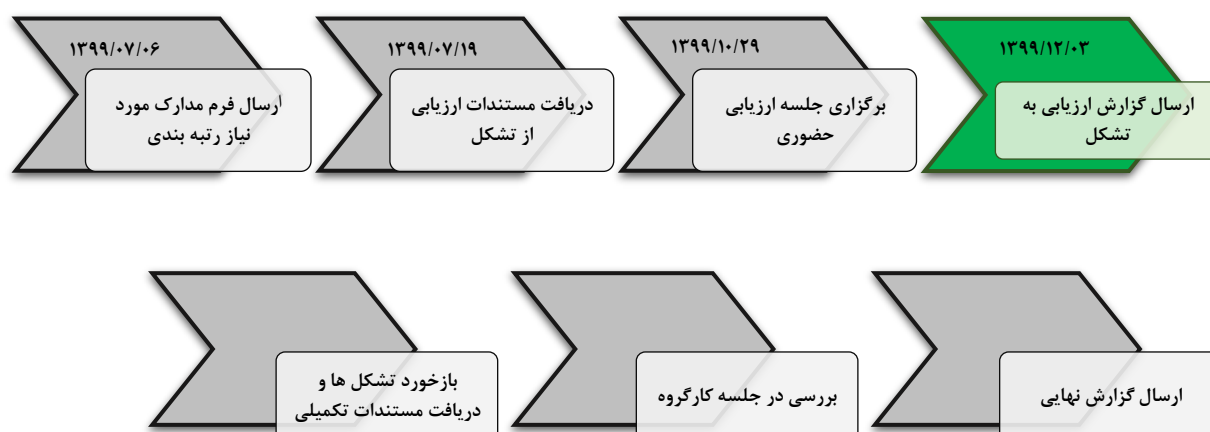
۲ - معرفی تشکل

جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران در سال ۱۳۷۲ تاسیس شده است. هیئت مدیره ی تشکل، متشکل از ۱۱ نفر است که از طریق مجمع عمومی با رای مستقیم اعضا انتخاب میشوند. اعضای هیئت مدیره تشکل در زمان ارزیابی عبارتند از :

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| ❖ مصطفی طالقانی | ❖ علی لشکری تفرشی |
| ❖ رضا بصیر | ❖ حسین آقا محمد صادق عرب |
| ❖ علی محقق | ❖ مصطفی کرمانی |
| ❖ محمدرضا داورپناه | ❖ محمد عرب |
| ❖ عبدالمجید سعیدی نژاد | |
| ❖ خیراله شریفی | |
| ❖ علی اکبر بیگلرپور | |

رئیس هیئت مدیره	آقای مصطفی طالقانی
دبیر	*****
تلفن تماس	۸-۸۸۸۹۱۱۹۷
وب سایت	www.assomes.ir
آدرس	خیابان مطهری-خیابان میرزای شیرازی-نبش خیابان ۲۲ پلاک ۱۷۴ طبقه دوم، واحد یک
شناسه ملی	۱۰۱۰۰۳۵۲۶۳۷
شماره ثبت	۴۱۶

شمای کلی زمان بندی فرآیند ارزیابی تشکل به شرح زیر می باشد :



مراحل و زمانبندی فرآیند ارزیابی تشکل ها

۳ - مولفه های ارزیابی و وزن تخصیص یافته

در مدل ارزیابی، با وزن دهی به هریک از مولفه های ارزیابی (ذکرشده در جدول) رتبه نهایی تشکیل (به معنای میزان موفقیت در تحقق مأموریت های سازمانی) محاسبه شده است. نتیجه ارزیابی هر تشکیل در هر مولفه تحت عنوان پنج بازه "عالی، بسیار خوب، مطلوب، نیازمند بهبود و نیازمند اصلاح" گزارش میشود. در جدول زیر می توان این مولفه ها را مشاهده نمود

مولفه های ارزیابی	
حکمرانی	میزان موفقیت تشکیل های اقتصادی در تحقق مأموریت های مورد نظر و عملکرد اثربخش، به طور مستقیم وابسته به شیوه اداره (حکمرانی) تشکیل ها خواهد بود. آنچه میتواند زمینه ساز تداوم موفقیت یک تشکیل و تقویت سرمایه ی اجتماعی (در میان فعالان اقتصادی یک بخش خاص) شود، مکانیزم حکمرانی تشکیل است.
عضویت	عوامل موثر بر کیفیت مدیریت ارتباط با اعضا و پیگیری امور عضویت، اینکه یک تشکیل تا چه میزان توانسته ضمن برقراری ارتباط مستمر و موثر با اعضای فعلی، سایر بنگاه های اقتصادی غیر عضو که طبق اساسنامه، شرایط عضویت در تشکیل را دارند، شناسایی و ترغیب به عضویت نماید. در این بخش مورد ارزشیابی قرار می گیرد.
خدمات	در این بخش با تمرکز بر تقسیم بندی پیشنهادی بانک جهانی حوزه های گوناگون خدمات (قابل ارائه) در تشکیل های اقتصادی مورد بررسی و ارزشیابی قرار می گیرد.
تاثیرگذاری بر سیاست ها	توانایی تشکیل در بهره گیری از ابزارهای حمایت گری، در راستای تاثیرگذاری بر سیاست ها (بمنظور تامین منافع اعضا) یکی از مهمترین مولفه های ارزشیابی عملکرد تشکیل های اقتصادی به شمار می آید.
تنظیم گری	برخی از تشکیل ها به منظور دریافت خدمات انحصاری از دولت (در راستای بهبود محیط کسب و کار اعضا) وظایفی را از جانب دولت به عهده میگیرند تا به نوعی متولی امور مربوط به تنظیم گری در بخش/ صنعت مربوط به خود باشند. تضمین رعایت استانداردهای تعیین شده، برگزاری آزمون ها و صدور مجوزهای قانونی، ارزیابی و تشخیص صلاحیت بنگاه ها و ... نمونه هایی از این قبیل وظایف به شمار می آید.

۴ - نحوه سطح بندی

در مدل ارزیابی، تشکیل ها بر اساس نتایج نهایی ارزیابی تشکیل های عضو اتاق ایران در پنج دسته اصلی، سطح بندی میشوند.

تعریف	سطح بندی تشکیل های اقتصادی
دارای جایگاه "مرجعیت دانشی" در حوزه کاری مربوطه	A+
دارای بلوغ سازمانی و جایگاه تثبیت شده در صنعت	A
دارای دبیرخانه حرفه ای و برخوردار از فرآیندهای سازمانی تعریف شده	B
برخوردار از ساختارهای اولیه و نیازمند بهبود فرآیندها	C
هنوز از الزامات اولیه فعالیت های تشکیلی، برخوردار نیستند	D

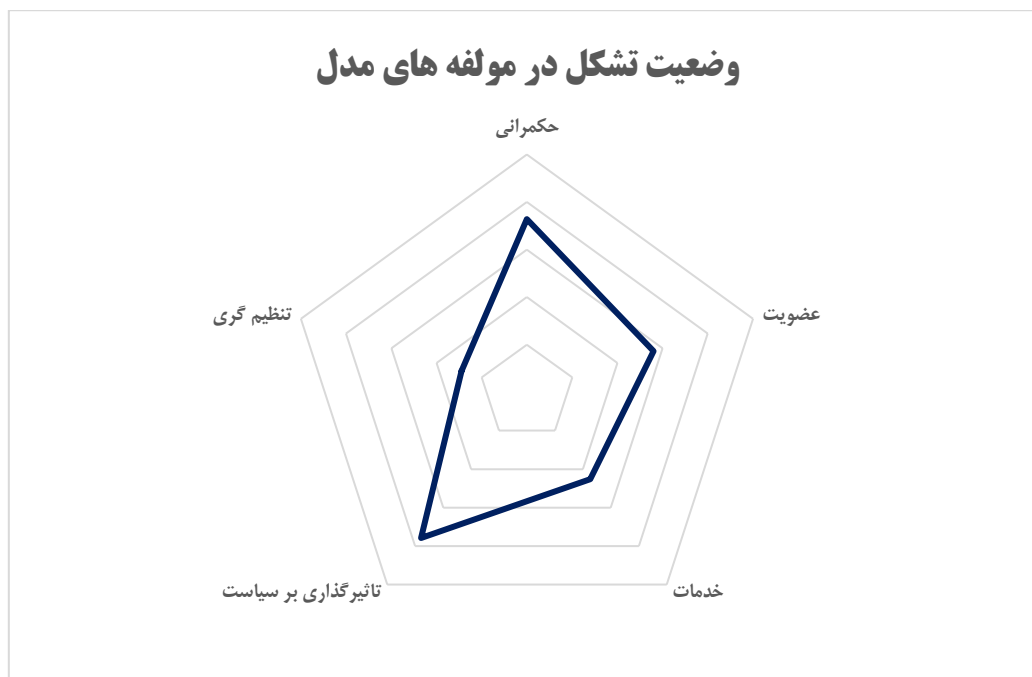
۵ - نتایج ارزیابی

در این بخش نتایج نهایی ارزیابی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران ارائه شده است. همانطور که در جدول شماره ۱ مشاهده می شود. رتبه ای که شکل در پنج مولفه حکمرانی، عضویت، خدمات، تاثیرگذاری بر سیاست ها و تنظیم گری کسب کرده "B" است.

جدول شماره ۱ - امتیازات

وضعیت	مولفه
بسیار خوب	حکمرانی
مطلوب	عضویت
مطلوب	خدمات
بسیار خوب	تاثیرگذاری بر سیاست
نیازمند بهبود	تنظیم گری
B	رتبه نهایی

نمودار شماره ۱ - وضعیت کلی شکل در مولفه های پنج گانه



۵-۱- تحلیل وضعیت تشکل در مولفه حکمرانی

در این بخش نتایج ارزیابی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران از منظر "مولفه حکمرانی" ارائه شده است. همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده میشود، وضعیتی که تشکل در بخش حکمرانی کسب کرده، بسیار خوب است.

جدول شماره ۲- امتیاز مولفه های حکمرانی

معیار ها	وضعیت
سیستم مالی تشکل	مطلوب
مجمع عمومی و اساسنامه	بسیار خوب
مدیریت منابع انسانی	بسیار خوب
کمیته ها و کمیسیون ها	بسیار خوب
مکاتبات، اطلاع رسانی و ارتباط با اعضا	عالی
روابط عمومی	عالی
بانک های اطلاعاتی	بسیار خوب
فناوری و اطلاعات	عالی
روش تامین مالی	نیازمند اصلاح
برنامه ریزی و استراتژی	بسیار خوب
ساختار سازمانی و زیر ساخت	بسیار خوب
برآیند	بسیار خوب

۵-۲- تشریح معیارهای مولفه حکمرانی

۵-۲-۱- سیستم مالی تشکل

یکی از ابزارهای ایجاد شفافیت مالی تهیه و ارائه صورت های مالی به اعضاست. شفافیت مالی بوسیله تهیه صورت های مالی از نقاط قوت انجمن ها محسوب می شود. با بررسی صورت های مالی مشخص گردید قسمت بسیار زیادی از درآمد تشکل از طریق کمک مالی اتاق تامین می شود که این امر میزان وابستگی بالا به یک نوع درآمد خاص را نشان می دهد. با این حال به دلیل مدیریت صحیح هزینه ها (نسبت هزینه به درآمد قابل قبول) و تهیه صورت های مالی، تشکل در این معیار نتیجه مطلوب را کسب نموده است.

۵-۲-۲- مجمع عمومی و اساسنامه

اعضا مهمترین و عالی ترین ذینفع فعالیت های یک سازمان کارفرمایی و عالی ترین مرجع اقتدار در اداره تشکل هستند. اقتدار و مشروعیت تمامی اعضا هیئت مدیره و کادر مدیریت بطور مستقیم از پشتیبانی و حمایت اعضا نشات می گیرد و اعتبار یک سازمان عضو محور از نمایندگی حقیقی منافع اعضا ناشی می شود. مهمترین مظهر اقتدار اعضا در مجمع اعضا یا همان مجمع عمومی تجلی پیدا می کند که به عنوان نهاد کلیدی اداره سازمان عمل می کند. با بررسی و ارزیابی مستندات آخرین مجمع برگزار شده در این معیار تشکل نتیجه بسیار خوب را کسب نمود.

۳-۲-۵- مدیریت منابع انسانی

امروزه یکی از مشکلات اصلی در تعداد قابل توجهی از تشکل های اقتصادی این است که در بدنه تشکل ها یک بدنه اجرایی و مسئولیت پذیر وجود ندارد. برگزاری منظم و حضور فعال اعضای هیئت مدیره، تخصص، تبحر و میزان اختیارات دبیر اجرایی و کفایت و تخصص کارمندان از مهمترین معیارهای این بخش هستند. برگزاری منظم و بررسی مسائل بروز صنعت و مشکلات اعضا در جلسات هیئت مدیره جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران نشان از توانمندی هیئت مدیره در پیشبرد اهداف اعضا داشته که این مساله را می توان یکی از مهمترین ارکان موفقیت تشکل دانست. تلاش کارکنان تشکل در کنار هدایت صحیح هیئت مدیره منجر به کسب نتیجه بسیارخوب در این معیار شده است. با این حال توسعه نیروی انسانی جهت گسترش سطح فعالیت از نقاط مهم قابل بهبود تشکل در این معیار می باشد.

۴-۲-۵- کمیته ها و کمیسیون ها

کمیسیون ها و کمیته های تخصصی در تشکل ها در نقش بازوهای مشورتی و تخصصی، نقشی کلیدی در بهبود فرآیندهای تصمیم گیری و ارتقای کیفیت راهکارهای حل مساله دارند. مستندات ارسال شده در این زمینه منجر به کسب نتیجه بسیارخوب در ارزیابی شده است. برگزاری جلسات کمیته ها در بازه های زمانی مشخص نیز می تواند موجب پویایی هرچه بیشتر کمیته ها گردد.

۵-۲-۵- مکاتبات، اطلاع رسانی و ارتباط با اعضا

یکی از معیارهای حکمرانی مطلوب در تشکل ها استفاده از ابزار و امکانات اطلاع رسانی و تعامل نزدیک با اعضا است. برخورداری از سیستم و اتوماسیون بهینه، سریع و در دسترس ارتباط تشکل با اعضا را بهبود می دهد. تشکل با برقراری ارتباط مستمر و بروز در سطح فضای مجازی اعضا گام مهمی در این زمینه برداشته است. عملکرد تشکل در این معیار عالی ارزیابی شده است.

۶-۲-۵- روابط عمومی

یکی از ابزارهای مهم در تاثیرگذاری بر سیاست ها در تشکل ها دارابودن واحد روابط عمومی قوی و فعال است. جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران در این زمینه علاوه بر داشتن واحد مذکور نسبت به چاپ نشریه تخصصی نیز نموده است. با توجه به کیفیت مطالب مندرج در نشریه و بازتاب آنها، در این معیار نتیجه عالی توسط تشکل کسب شده است.

۷-۲-۵- بانک های اطلاعاتی

یکی از مهمترین منابع قدرت در تشکل ها در اختیار داشتن اطلاعات و آمارهای مورد نیاز دولت و اعضاست. کیفیت بهتر اطلاعات منجر به خدمت رسانی بهتر می شود. و بدین ترتیب اعضا نیاز و در نتیجه اعتماد بیشتری به تشکل پیدا می کنند. تهیه بانک های اطلاعاتی از مشخصات اولیه و تکمیلی اعضا از جمله اقداماتی است که جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران جهت مدیریت صحیح داده ها انجام داده است. با بررسی بانک های اطلاعاتی و طبق اظهارات در جلسه ارزیابی حضوری نتیجه بسیارخوب حاصل گردید.

۸-۲-۵- فناوری و اطلاعات

جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران با طراحی یک وب سایت و ایجاد پایگاه های اطلاعاتی اینترنتی توانسته است نماینده مناسبی برای اعضای خود در بستر فضای مجازی باشد. محتوای بروز و چندجانبه وب سایت منجر به کسب امتیاز **عالی** در این زیرمعیار گردیده است. با این حال پیشنهاد می شود تشکل در گام بعدی جهت بهبود محتوای سایت اقدام به بارگزاری محتوای آموزشی و عناوین پژوهشی بروز نماید.

۹-۲-۵- روش تامین مالی

تامین مالی یکی از مشکلات تشکل های اقتصادی در طول دوران فعالیت اقتصادی و تاثیر این امر بر درآمدهای آنان است. یکی از دلایل کاهش فعالیت ها، انزوا و تعطیلی تشکل های اقتصادی کمبود منابع مالی است. تشکل های اقتصادی برای کسب درآمد راهی جز تنوع بخشی به فرصت های درآمدزایی با گسترش خدمات ندارند. مضاف بر اینکه افزایش توان مالی، قدرت تشکل ها را نیز در تاثیرگذاری و لابی گری افزایش می دهد. با توجه مستندات ارسال شده تشکل درآمدی از خدمات ارائه شده خود ندارد. پیشنهاد می شود جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش با نیازسنجی خدمات مورد نیاز اعضا و درآمدزایی از طریق آنها منابع مالی دیگری نیز جهت تامین مالی خود ایجاد نماید. تشکل در این معیار **نتیجه نیازمند اصلاح** را بدست آورده است.

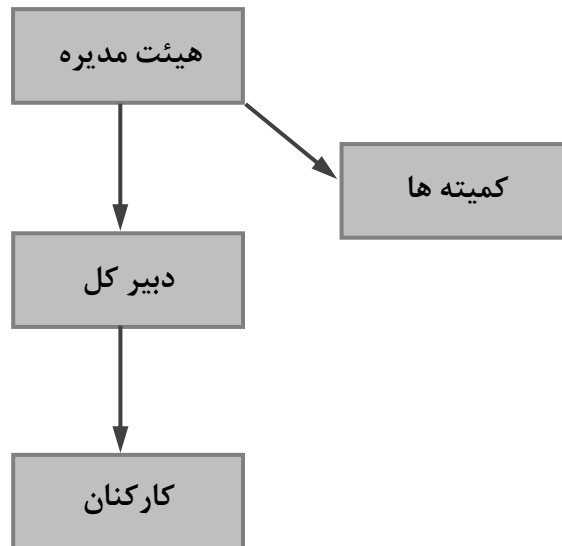
۱۰-۲-۵- برنامه ریزی و استراتژی

برنامه ریزی و ارزیابی اجرای آن جز لاینفکی از مسیر موفقیت هر سازمان است. مستندات موجود نشان از این دارند که جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران اقدامات اجرایی خود را در راستای برنامه های ارائه شده در مستندات انجام داده و تا حد بسیار زیادی موفق به اجرای برنامه های مد نظر خود شده و نتیجه **بسیار خوب** را کسب نموده است. با این حال پیشنهاد می شود تشکل در تهیه برنامه عملیاتی خود هزینه و زمانبندی تخمینی را به صورت توانمند لحاظ نماید.

۱۱-۲-۵- ساختار سازمانی و زیر ساخت

مسیر تحول انجمن های کسب و کار نشان می دهد برای گریز از مشکلات مربوط به اداره تشکل ها رهبران تشکل ها به مرور به این نتیجه رسیده اند که بین سیاستگذاری که دربرگیرنده منافع همه اعضاست و اجرا باید خطوط شفاف و مشخص وجود داشته باشد. در شکل زیر یک نمونه از ساز و کار ارتباطی که بین بخش های مختلف یک تشکل کارفرمایی وجود دارد نشان داده شده است. در این مدل بین ارکان سازمان یعنی هیئت مدیره و کمیته ها (مراجع سیاستگذاری) با دبیر و کارکنان، تفکیک مسئولیت و تقسیم کاری مشخص وجود دارد. این مدل که به نام مدل سیاستگذاری مشهود است تفکیک کاملی بین امور مدیریتی و اجرایی و امور سیاستگذاری قائل شده است.

شکل شماره ۱- شمای کلی مدل سیاست گذاری



با بررسی مستندات موجود تشکل نتیجه بسیارخوب را کسب کرده است.

۳-۵- تحلیل وضعیت تشکل در مولفه عضویت

قدرت و نفوذ تشکل های اقتصادی و کارفرمایی در عرضه سیاست گذاری نسبت قابل توجهی با تعداد اعضا و کیفیت آنان دارد. هرچه تعداد اعضا بالاتر باشد و حوزه و دامنه نفوذ تشکل بیشتر می شود. لذا تعداد اعضا مبنای مشروعیت و قدرت یابی تشکل های اقتصادی محسوب می شود

در این بخش نتایج ارزیابی **جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران** از منظر مولفه "عضویت" ارائه شده است. همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده میشود، وضعیتی که تشکل در بخش عضویت کسب کرده، **مطلوب** است.

جدول شماره ۳ - امتیاز مولفه های عضویت

وضعیت	معیارها
عالی	میزان مشارکت شرکت های بزرگ صنعت در تشکل
بسیار خوب	پرداخت به موقع حق عضویت توسط اعضا
بسیار خوب	روند تغییر تعداد اعضا
نیازمند اصلاح	تهیه پکیج معرفی و راهنمای عضویت در تشکل
بسیار خوب	میزان پوشش و عضویت تعداد فعالین صنعت
مطلوب	برآیند

۴-۵- تشریح معیارهای مولفه عضویت

۱-۴-۵- میزان مشارکت شرکت های بزرگ صنعت در تشکل

در جذب و حفظ اعضا، تضمین نمایندگی کامل تشکل از شرکت ها در بخش ها و اندازه های مختلف بسیار مهم است. مواردی از قبیل گوناگونی اعضا از منظر اندازه، مالکیت و... حائز اهمیت هستند. با بررسی لیست اعضای جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران مشخص گردید غالب بزرگترین شرکت ها و فعالان صنعت به عضویت تشکل درآمده اند که این امر می تواند بیانگر اهمیت جایگاه تشکل در بین فعالان صنعت باشد. با توجه به موارد فوق الذکر عملکرد تشکل در این معیار **عالی** ارزیابی شده است.

۲-۴-۵- پرداخت به موقع حق عضویت توسط اعضا

حق عضویت اولین منبع ایجاد درآمد در تشکل هاست. لذا دریافت به موقع آن می تواند به عنوان شریان مالی اصلی تشکل جهت تنظیم برنامه های توسعه خود باشد. جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران با دریافت حق عضویت از حدود ۷۵ درصد اعضا در بازه زمانی مقرر توانسته است نتیجه **بسیار خوب** را در بررسی این معیار کسب نماید.

۳-۴-۵- روند تغییر تعداد اعضا

در عارضه یابی سیستم عضویت یک تشکل اقتصادی، علاوه بر علل محیطی، سازمانی و تکنیکی ارزیابی توانمندی تشکل در جذب عضو شرکت های جدید، ارزیابی میزان ماندگاری اعضا، روند کاهش یا افزایش ماندگاری، متوسط دوره عمر شرکت در تشکل و ... ضروری است. پس از ارزیابی مستندات تشکل در این معیار نتیجه بسیار خوب را کسب نموده است.

۴-۴-۵- تهیه پکیج معرفی و راهنمای عضویت در تشکل

تهیه کاتالوگ و ارائه خلاصه ای از معرفی، شرح فعالیت ها و خدمات تشکل یکی از گام های معرفی تشکل ها است. به دلیل عدم ارائه مستندات، در این معیار نتیجه نیازمند اصلاح توسط تشکل کسب شده است.

۵-۴-۵- میزان پوشش و عضویت تعداد فعالین صنعت

بانک جهانی در تشریح مشخصات انجمن های کسب و کار می گوید یک تشکل خوب تشکلی است که نسبت قابل توجهی از شرکت های آن صنعت را نمایندگی کند. یعنی بتواند اکثریت قریب به اتفاق شرکت های فعال در آن بخش از صنعت را به عضویت و تحت لوای خود درآورد تا میزان نمایندگی و قدرت تنظیم گری خود را افزایش دهد. با ارزیابی مستندات تشکل در این زمینه نتیجه بسیار خوب را کسب نموده است.

۵-۵- تحلیل وضعیت تشکل در مولفه خدمات

آنچه تشکل ها پیش از ورود به بحث خدمات باید بدان توجه نمایند ارتباط معناداری است که بین خدمات و خروجی اصلی تشکل ها یعنی تاثیرگذاری بر دولت ها و سیاست گذاری ها وجود دارد. رهبران تشکل ها باید بدانند که سرمایه گذاری در خدمات و ایجاد زیرساخت های لازم در آن زمینه ساز ورود سه منبع قدرت اعم از پول، نیروی انسانی ماهر و جذب اعضای بیشتر به تشکل هاست. بنابراین ارائه خدمات به تعبیری اساس و گرانیگاه رشد و توسعه تشکل ها می باشد.

در این بخش نتایج ارزیابی **جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران** از منظر مولفه "خدمات" ارائه شده است. همانطور که در جدول شماره ۴ مشاهده می شود، وضعیتی که تشکل در بخش خدمات کسب کرده **مطلوب** میباشد.

جدول شماره ۴ - امتیاز مولفه های خدمات

وضعیت	معیار ها
بسیار خوب	خدمات آموزشی
عالی	خدمات پژوهشی
نیازمند اصلاح	خدمات مشاوره ای و فنی، تخصصی
عالی / نیازمند اصلاح	خدمات نمایشگاهی، همایش و پلویون / هیئت های تجاری
نیازمند اصلاح	خدمات زیرساختی
مطلوب	برآیند

۵-۶- تشریح معیارهای مولفه خدمات

۵-۶-۱- خدمات آموزشی

برگزاری کارگاه ها، سمینارها و دوره های آموزشی با بهره گیری از اساتید و مدرسان خبره یکی از حوزه های اصلی خدمات می باشد. در برخی موارد این دوره های با مشارکت موسسات آموزشی معتبر برگزار می شود تا از این طریق امکان توسعه محتوا و برگزاری خصوصی تر دوره ها وجود داشته باشد. انعقاد تفاهم نامه آموزشی نشانگر نیازسنجی صحیح و مستمر از است. عملکرد تشکل در این معیار **بسیار خوب** ارزیابی شده است.

۵-۶-۲- خدمات پژوهشی

نظرسنجی از اعضا و نیازسنجی پژوهشی، تعریف پروژه های پژوهشی و تدوین و اجرای آنها یکی از خدمات سفارشی هستند که انجمن ها می توانند به اعضای خود ارائه دهند. با توجه به مستندات موجود تشکل در این معیار نتیجه **عالی** را کسب نموده است. ارائه گزارشات تحلیلی میز کفش و مقالات پژوهشی موجود در نشریه اقدامات مهم تشکل در این زمینه است.

۵-۶-۳- خدمات مشاوره ای و فنی، تخصصی

ارائه مشاوره های فنی و ارزیابی فناوری، حقوقی، مشاوره های مالی، مالیاتی، کمک های حسابرسی و ثبتی و ... توسط کارشناسان خبره در این حوزه ها بخشی از مهمترین خدمات تشکل ها به اعضا محسوب می شود. این خدمات مشاوره ای با هدف ارائه

راهکارهای اجرایی در رفع دغدغه های مدیران شرکت های عضو در حیطه مسایل و معضلات رایج کسب و کار طراحی شده است. نتیجه ارزیابی تشکل در این معیار **نیازمند اصلاح** است. انعقاد تفاهم نامه با نهادهای مشاوره ای در زمینه مسائل مالیاتی، حسابداری، حقوقی از جمله موارد اینچنینی است.

۴-۶-۵- خدمات نمایشگاهی، همایش و پائون / هیئت های تجاری

کمک به توسعه و گسترش فروش کالا و خدمات اعضا وجه دیگری از خدمات است که تشکل ها می توانند بیشتر و بهتر در آن ایفای نقش نمایند. برگزاری نمایشگاه های داخلی و خارجی و جذب و اعزام هیئت های تجاری بویژه در بازارهایی که ظرفیت و فرصت های تجاری مطلوبی دارند کمک می کند تا شرکت های عضو ضمن اینکه شبکه فروش خود را توسعه می دهند، در بازار محدود داخلی رقابت مخرب نکنند و کمک بیشتری نیز به صنعت مالی و ارز آوری برای کشور داشته باشند. حضور فعال و پویای جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران در نمایشگاه و همایش ها موجب کسب نتیجه **عالی** در این معیار شده است. با این حال عملکرد تشکل در جذب و اعزام هیئت های تجاری **نیازمند اصلاح** ارزیابی شده است.

۵-۶-۵- خدمات زیرساختی

زیرساخت های نهادی و فیزیکی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه به اندازه کافی بسط نیافته است. به ویژه بنگاه های کوچک و متوسط با مشکلات خاصی در دسترسی به زیرساخت های اطلاعاتی و ارتباطی، خدمات دفتری و دبیرخانه ای و ... روبرو هستند. در مواردی که تعداد زیادی از اعضا به حمایت های زیرساختی نیاز دارند و ارائه کننده کافی وجود ندارد، تشکل های اقتصادی می توانند در این زمینه اقدام نمایند. در اختیار گذاشتن سالن همایش، جلسات و...، خدمات دفتری، تسهیلات اجتماعی و خدمات رفاهی از جمله این موارد هستند. بنا بر مستندات ارسال شده و ارزیابی بعمل آمده، تشکل وضعیت **نیازمند اصلاح** را در این معیار بدست آورد.

۷-۵- تحلیل وضعیت تشکل در مولفه تاثیرگذاری بر سیاست

سرشت اصلی شکل گیری تشکل های اقتصادی و صنفی تاثیرگذاری بر فرآیند سیاستگذاری کشور است. با وجود گذشت بیش از ۱۰۰ سال از شکل گیری انجمن ها و تشکل های اقتصادی در شکل مدرن، همچنان تشکل های اقتصادی بخش خصوصی تاثیرگذاری ممتازی بر فرآیند سیاست گذاری کلان و ملی ندارند. کسب جایگاه موثر در طراحی و تصویب و اجرای سیاست ها ممکن نیست مگر با طرح مشکلات، ضرورت ها، موانع و وضعیت بنگاه ها در شاخه های مختلف کسب و کار در عرصه عمومی. مادامی که نیازها و خواسته های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و ... شاخه های مختلف کسب و کار در گستره عمومی و در منظر سیاست گذاران قرار نگیرد و اهمیت آنها مورد پذیرش اکثریت قرار نگیرد در دستور کار سیاست گذاران نیز نخواهد بود و یا به سختی و با هزینه های بسیار بالا قرار می گیرد.

در این بخش نتایج ارزیابی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران از منظر مولفه "تاثیرگذاری بر سیاست" ارائه شده است. همانطور که در جدول شماره ۵ مشاهده می شود، وضعیتی که تشکل در بخش تاثیرگذاری بر سیاست کسب کرده بسیار خوب میباشد.

جدول شماره ۵ - امتیاز مولفه های تاثیرگذاری بر سیاست

وضعیت	معیارها
عالی	کسب کرسی در نهادهای تصمیم گیری و حاکمیتی
عالی	شناسایی و ارتباط با سایر NGO و نهادها
بسیار خوب	ارتباط با دولت
نیازمند بهبود	ارتباط با مجلس شورای اسلامی
عالی	ارتباط با رسانه
مطلوب	تغییر آئین نامه/ بخش نامه و یا قانون با محوریت تشکل
بسیار خوب	نقش و مشارکت تشکل در تشکل های بالادستی
بسیار خوب	برآیند

۸-۵- تشریح معیارهای مولفه تاثیرگذاری بر سیاست

۸-۵-۱- کسب کرسی در نهادهای تصمیم گیری و حاکمیتی

پویایی، اشراف بر اطلاعات بروز اعضا و صنعت، پاسخ دهی مناسب و مطالبه حقوق اعضا و صنعت می تواند موجب تحکیم جایگاه تشکل و ورود آن به نهادهای سیاست گذار و مناصب تصمیم گیرنده شود. جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران با استمرار فعالیت های خدماتی، اعلام موضع در زمان مقتضی، مکاتبه و مصاحبه و ... توانسته است در نهادهای تصمیم گیری دولتی مرتبط با صنعت خود کرسی تاثیرگذار کسب نماید لذا عملکرد تشکل در این معیار عالی ارزیابی شده است.

۲-۸-۵- شناسایی و ارتباط با سایر NGO و نهادها

پیوندهای دائم و یا موقت با دیگر تشکل ها می تواند باعث افزایش حمایت شده و دولت و نهادهای حاکمیتی را با این پیام روبرو کند که درخواست تشکل ها تنها خواسته گروه کوچک و یا طیف خاصی نیست. در برخی موارد نیز تشکل ها برای تاثیرگذاری بلند مدت نیازمند همکاری با سازمان ها و یا تشکلی دیگر هستند. پس از ارزیابی مستندات موجود، تشکل نتیجه **عالی** را کسب نمود.

۳-۸-۵- ارتباط با دولت و مجلس شورای اسلامی

رهبران کسب و کار و مدیران ارشد تشکل های اقتصادی زمان و انرژی زیادی را صرف جلسات، مذاکره و رایزنی با سران حاکمیتی اعم از نمایندگان مجلس، وزرا، معاونین و مدیران وزارتخانه ها و دست اندرکاران نهادهای تصمیم گیری و سیاست گذاری می کنند. لابی گری حرفه ای توسط تشکل ها می تواند منافع بسیاری را برای اعضا و تشکل فراهم نماید. جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران به عنوان نماینده صنعت مکاتبات زیادی در تمامی زمینه های مرتبط با فعالیت اعضا و صنعت با نهادهای دولتی و حاکمیتی دارد. با توجه به اینکه تشکل واجد کرسی در نهادهای تصمیم گیری است در بسیاری از جلسات مسئولین دولتی و پارلمانی نیز شرکت داشته و حضور دارند. عملکرد تشکل در خصوص ارتباط با دولت **بسیار خوب** و در خصوص ارتباط با مجلس **نیازمند بهبود** ارزیابی شده است.

۴-۸-۵- ارتباط با رسانه ها

شکل دادن به افکار عمومی و هدایت آنها پیش از دیدار با نمایندگان دولتی یا سیاستگذاران شاخص تاثیرگذاری بر سیاست تشکل ها را بیشتر می کند. یکی از بهترین راه های شکل دادن به افکار عمومی استفاده از رسانه هاست. عملکرد تشکل در این معیار **عالی** ارزیابی شده است.

۵-۸-۵- تغییر آئین نامه / بخش نامه و یا قانون با محوریت تشکل

تغییر قوانین، سیاست ها، تصمیمات و ... در جهت بهبود فضای کسب و کار صنعت و پیگیری منافع و حقوق اعضا مهم ترین دلیل ایجاد تشکل های اقتصادی است. پس از بررسی و ارزیابی موارد موجود جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران موفق به کسب نتیجه **مطلوب** گردید.

۶-۸-۵- نقش و مشارکت تشکل در تشکل های بالادستی

جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران با عضویت در تشکل های بالادستی مانند کنفدراسیون صادرات ایران گام مهمی در ترویج فرهنگ تشکل گرایی برداشته است. عملکرد تشکل در این معیار **بسیار خوب** ارزیابی شده است.

۹-۵- تحلیل وضعیت تشکل در مولفه تنظیم گری

ایفای نقش تنظیم گری و جهت دهی به مطالبات بخش خصوصی در راستای پیاده سازی سیاست های کلان دولت، یکی از ماموریت های اصلی تشکل هاست. انجام وظایف مرتبط با این حوزه نقشی تعیین کننده در ارتباط و تعامل با دولت ها خواهد داشت.

در این بخش نتایج ارزیابی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران از منظر مولفه "تنظیم گری" ارائه شده است. همانطور که در جدول شماره ۶ مشاهده می شود، وضعیتی که تشکل در بخش تنظیم گری کسب کرده **مطلوب** میباشد.

جدول شماره ۶ - امتیاز مولفه های تنظیم گری

وضعیت	معیار ها
نیازمند اصلاح	مرجع بودن تشکل در ارزیابی کیفی بنگاه ها
نیازمند اصلاح	مرجع بودن استعلام از سمت نهادهای مرتبط خارجی
نیازمند بهبود	مرجع بودن استعلام از سمت نهادهای داخلی
مطلوب	بر آیند

۱۰-۵- تشریح معیارهای مولفه تنظیم گری

۱-۱۰-۵- مرجع بودن تشکل در ارزیابی کیفی بنگاه ها

مشارکت و یا نقش تشکل در ارزیابی کیفی محصولات (خدمات / کالا) اعضا یکی دیگر از تلاش های تشکل در اجرای تنظیم گری در صنعت است. با توجه به مستندات موجود ، عملکرد تشکل در این معیار **نیازمند اصلاح** ارزیابی شده است.

۲-۱۰-۵- مرجع بودن استعلام از سمت نهادهای مرتبط خارجی

جهانی شدن انجمن ها مستلزم آن است که انجمن ابتدا در سطح کشور فعالیت گسترده ای را انجام دهد و بتواند به صدای واحد صنعت خود تبدیل گردد. با توجه به میزان فعالیت و موفقیت جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران در داخل از کشور می توان گفت تشکل در حال حاضر توانایی جهانی شدن را داشته و و با برقراری ارتباط با سایر انجمن ها می تواند خود را در این معیار به کمال برساند. انتشار جهانی آمار وضعیت صنعت و استعلام کشورهای خارجی از انجمن ها به عنوان طرف معتمد نشان از این امر خواهد داشت. عملکرد تشکل در این معیار **نیازمند اصلاح** ارزیابی شده است.

۳-۱۰-۵- مرجع بودن استعلام از سمت نهادهای داخلی

واگذاری امتیازات انحصاری و امکان دسترسی به منابع اطلاعاتی ویژه هر صنعت از مهمترین نکاتی است که در تعامل بین دولت و بخش خصوصی قابل توجه است. با توجه به مستندات دریافت شده جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران در این معیار **مطلوب** ارزیابی شده است.