

# طراحی و تبیین ساختار مناسب برای افزایش کارایی تجاری در ایران

نوشته: دکتر سیدمحمد اعرابی

عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

چکیده

مسائل ساختاری یکی از مؤثرترین موانع افزایش کارایی  
تجاری ایران می باشد.

مطالعات چند موردی تبیینی و توصیفی در مورد ساختار  
تجاری کشورهای مؤثر در تجارت جهانی نشان می دهد که موفقیت  
آنان در طراحی و تبیین ساختاری با هدف کارایی تجاری و

انعطاف‌پذیری و با تکنولوژی EDI و در اندازه کوچک یا متوسط می‌باشد.

با تکیه بر مطالعات نظری و مطالعات موردی و تطبیقی و شرایط ایران طراحی نوینی صورت پذیرفته تا ضمن هماهنگی و انسجام دستگاه‌ها و مؤسسات دولتی مسئول در امر تجارت، حضور فعال و مؤثر در صحنه جهانی بیش از پیش فراهم آید. دو ساختار جدید:

۱) ساختار کارایی تجاری ایران (ITEO) ۲) نقطه تجاری ایران (ITP) پیشنهاد شده است. سازمان کارایی تجاری ایران به عنوان یک عامل تغییر و نقطه تجاری ایران به عنوان یک عامل اجرایی پیشنهاد شده است.

## کلیات - طرح تحقیق

آمارهای منتشره سازمان‌های بین‌المللی<sup>۱</sup> و گزارشات داخلی<sup>۲</sup> حاکی از ناچیز بودن سهم ایران در تجارت جهانی است. تغییر و دگرگونی این روند، تحول در تجارت ایران را اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. مطالعات و بررسی‌های<sup>۳</sup> انجام شده در مورد مهم‌ترین مشکلات توسعه تجاری در ایران نشان می‌دهد که مسایل اقتصادی و ساختاری از مؤثرترین موانع افزایش کارایی تجاری ایران می‌باشند. بنابراین ضروری است در کنار توجه به عوامل اقتصادی مؤثر در تجارت، حل مسائل و مشکلات ساختاری و اجرایی صادرات و واردات نیز در اولویت قرار گیرد. بدیهی است حل این مشکلات حتی با وجود نارسایی‌ها و محدودیت‌های اقتصادی می‌تواند کمک بزرگی در مسیر افزایش کارایی تجاری باشد.

تجربه ادغام، انحلال، انتزاع و برخورد‌های مقطعی و موضعی با وزارتخانه‌ها و

سازمان‌های مسوول (مستقیم و غیرمستقیم) در امر تجارت، کارآمدی لازم را به دنبال نداشته و انسجام و هم‌آهنگی لازم را برای جهش در امر تجارت ایجاد نموده است.

هدف کلی تحقیق ارایه ساختاری مناسب در جهت رفع موانع و مشکلات جاری، ایجاد هم‌آهنگی بین دستگاه‌های مسوول در امر تجارت و در نتیجه افزایش کارآیی تجاری در ایران می‌باشد. برای پاسخ به این سؤال که ساختار مناسب برای افزایش کارآیی تجاری در ایران چه‌گونه باید باشد یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی به صورت زیر در نظر گرفته شده است:

فرضیه اصلی: ساختاری مشتری مدار، منعطف، کوچک و با تکنولوژی EDI<sup>۴</sup>، مناسب کارآیی تجاری در ایران است.

فرضیه اول: ساختار مناسب از جهت هدف باید به دنبال کارآیی و مشتری‌مداری باشد.

فرضیه دوم: ساختار مناسب از جهت محیط باید انعطاف‌پذیر باشد.

فرضیه سوم: ساختار مناسب از جهت اندازه باید کوچک و یا متوسط باشد.

فرضیه چهارم: ساختار مناسب از جهت تکنولوژی باید براساس استانداردهای بین‌المللی UN/EDIFACT<sup>۵</sup> باشد.

## مطالعات نظری - طراحی ساختار

برای طراحی ساختار، ابعاد سازمانی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. ابعاد سازمانی شامل متغیرهای محتوایی<sup>۶</sup> و متغیرهای ساختاری<sup>۷</sup> می‌باشد. اهداف و استراتژی<sup>۸</sup>، محیط<sup>۹</sup>، تکنولوژی<sup>۱۰</sup>، و اندازه<sup>۱۱</sup> از مهم‌ترین متغیرهای محتوایی به شمار می‌روند. این متغیرها معرف کل سازمان و جایگاه آن می‌باشد و بین سازمان و محیط قرار داشته و از محیط مشتق می‌شوند.

پنجیدگی<sup>۱۲</sup>، رسمیت<sup>۱۳</sup> و تمرکز<sup>۱۴</sup> نمونه‌های مهمی از متغیرهای ساختاری می‌باشند.

متغیرهای ساختاری بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند و مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری و ویژگی‌های ساختاری آن‌ها را باهم مقایسه نمود. متغیرهای محتوایی بر متغیرهای ساختاری اثر گذاشته و از نحوه ترکیب و ادغام آن‌ها انواع طرح‌های ساختاری به وجود می‌آید. طرح‌های ساختاری را می‌توان به دو دسته طرح‌های نظری و طرح‌های عملی تقسیم نمود. طرح‌های نظری کلی و انتزاعی بوده و به دو صورت ارگانیک<sup>۱۵</sup> و مکانیک<sup>۱۶</sup> تقسیم می‌شوند.<sup>۱۷</sup>

طرح‌های عملی را نیز می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:<sup>۱۸</sup>

- انواع ساختارهای سازمانی براساس بخش‌های پنجگانه سازمان

- انواع ساختارهای سازمانی براساس گروه‌بندی فعالیت‌های سازمانی

### روش تحقیق - تحقیق موردی

باتوجه به این‌که پرسش این تحقیق در مورد «چه‌گونه‌ی ساختار تجاری کشورهای مختلف» می‌باشد، کنترل بر عملکرد رویدادهای واقعی کشورهای مختلف وجود ندارد و توجه و تمرکز به رویدادهای کنونی (نه رویدادهای گذشته) می‌باشد، تحقیق موردی<sup>۱۹</sup> به عنوان مناسب‌ترین استراتژی برای این تحقیق در نظر گرفته شده است.

تحقیق موردی به دلیل کاربردهای مختلف آن دارای سه شکل تحقیق موردی تبیینی<sup>۲۰</sup>، تحقیق موردی توصیفی<sup>۲۱</sup> و تحقیق موردی اکتشافی<sup>۲۲</sup> است. تحقیق حاضر یک تحقیق موردی تبیینی و توصیفی می‌باشد. گستره تحقیق موردی شامل دو دسته‌ی چند موردی<sup>۲۳</sup> و تک موردی<sup>۲۴</sup> است. وقتی تحقیق به یک مورد خاص محدود شود تک موردی و زمانی که چند مورد را شامل شود، تحقیق را چند موردی گویند. تحقیق موردی ممکن است کل‌نگر و یا جزءنگر باشد. تحقیق جزءنگر به بررسی واحدهای فرعی در درون موضوع مورد مطالعه می‌پردازد. در تحقیق کل‌نگر تنها ماهیت کل یک موضوع مدنظر قرار می‌گیرد. در این

تحقیق کلیه کشورهای مؤثر در تجارت جهانی به عنوان موارد مختلف مدنظر می‌باشند. همچنین از آنجایی که هدف از بررسی ساختار تجاری کشورهای مزبور، بررسی اثرات این ساختار در افزایش کارایی تجاری است، هر مورد به صورت یک کل مورد پژوهش قرار گرفته و نیازی به بررسی واحدهای درونی ساختار نخواهد بود. تحقیق حاضر شکل چند موردی کل‌نگر پیدا نموده و به دلیل کثرت مصادیق مورد مطالعه، تقیصه مربوط به تحقیقات کل‌نگر با افزایش تعداد دفعات تحقیق، و کاهش میزان خطاپذیری، جبران خواهد شد.

## جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات ساختار کارایی تجاری کشورهای مؤثر در تجارت جهانی

### جمع‌آوری اطلاعات:

در جمع‌آوری اطلاعات تلاش خواهد شد که از چندین منبع، اطلاعات مورد نیاز گردآوری شود و به دلیل گستردگی اطلاعات، پایگاه داده‌ها ایجاد می‌شود تا بتوان زنجیره‌ای از اطلاعات را حفظ و مورد استفاده قرار داد. در این تحقیق، پرسشنامه‌ای براساس مطالعات نظری، به صورت باز تهیه و برای سازمان‌ها و مدیران ذیل ارسال گردید:

- سازمان‌ها و نقاط کانونی کارایی تجاری در جهان
- مدیران و هم‌آهنگ‌کنندگان نقطه تجاری در جهان
- پاسخ‌های دریافت شده از کشورهای مؤثر در تجارت جهانی انتخاب و به صورت زیر دسته‌بندی و مورد تجزیه و تحلیل موردی قرار گرفته است:

- کشورهای دارای سیستم‌های اقتصادی پیشرفته (امریکا، انگلستان، ژاپن).
- کشورهای دارای سیستم‌های اقتصادی تازه صنعتی شده (استرالیا، برزیل، تایوان،

سنگاپور، مالزی، مکزیک، هنگ‌کنگ).

- کشورهای دارای سیستم‌های اقتصادی روی آورده به اقتصاد آزاد (اسلونی، بلغارستان، جمهوری چک، چین، روسیه، لهستان، مجارستان).

### تجزیه و تحلیل اطلاعات:

تجزیه و تحلیل اطلاعات در تحقیق موردی شامل بررسی، طبقه‌بندی، تهیه جدول یا ترکیبی دیگر از مدارک جمع‌آوری شده می‌باشد.

اصولاً" تجزیه و تحلیل اطلاعات با یک استراتژی کلی شروع و سپس در اجرای آن از روش‌های لازم استفاده می‌شود. در تحلیل کلی می‌توان از دو استراتژی استفاده کرد:

- تکیه بر موضوع‌های تئوریک

- آرایه یک قضیه تشریحی

اجرای هر یک از استراتژی‌های فوق می‌تواند براساس یکی از روش‌های رایج زیر صورت پذیرد:

- مقایسه الگوها

- توضیح قضیه یا استدلال

- بررسی دوره‌های زمانی

نخستین و برترین استراتژی تحلیل در تحقیق موردی این است که موضوع‌های نظری که به تحقیق موردی می‌انجامد به اجرا درآید. باید توجه داشت بنا به فرض، هدف‌های اصلی و طرح تحقیق موردی بر چنین موضوعاتی بنا شده است که آن هم به نوبه خود بازتابی از مجموعه پرسشنامه‌های تحقیقی است که به این وسیله ادبیات مربوط مورد بررسی قرار می‌گیرد و پژوهشگر به دیدگاه‌های جدید، دست می‌یابد.

دومین استراتژی تحقیق با آرایه قضیه‌ای تشریحی صورت می‌گیرد. این استراتژی در

مقایسه با نوع اول اهمیت کمتری داشته و درمورد موضوعات کاربردی می‌تواند راه‌حل مناسبی باشد.

مطالعات نظری انجام شده، الگوهایی تئوریک را به شرح زیر معرفی نموده است: ساختار تابعی از متغیرهای محتوایی (اهداف و استراتژی / محیط / تکنولوژی / اندازه) است. ساختار تابعی از (تمرکز / پیچیدگی / رسمیت) است.

این الگوها امکان استفاده از استراتژی «تکیه بر موضوعات تئوریک» (نوع اول) را فراهم نموده است. پس از تعیین استراتژی کلی برای اجرای آن باید از یکی از روش‌های خاص تجزیه و تحلیل استفاده نمود.

مقایسه الگوها یکی از مطلوب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل می‌باشد که الگوهای مبتنی بر مطالعات نظری را با اطلاعات جمع‌آوری شده مقایسه می‌کند. اگر الگوها باهم سازگار باشند قابلیت اعتماد تئوری مورد تأیید قرار می‌گیرد.

اگر تحقیق موردی از نوع توضیحی باشد، الگوها احتمالاً به متغیرهای وابسته یا مستقل (یا هر دو) ارتباط پیدا می‌کند. همچنین این روش برای تحقیق موردی از نوع تشریحی نیز مناسب است مشروط بر آن که بتوان الگوی متغیرهای پیش‌بینی شده را تعیین نمود.

«توضیح قضیه با استدلال» به عنوان دومین روش تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق موردی است که از طریق توضیح قضیه یا استدلال، این مهم انجام می‌گیرد.

سومین روش، «تجزیه و تحلیل اطلاعات براساس دوره‌های زمانی» است که بیش‌تر در تحقیقات تجربی یا شبه تجربی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بعد از انتخاب «استراتژی تحلیل کلی» با تکیه بر موضوعات تئوریک به منظور افزایش دقت و غنای تحلیل، از روش مقایسه الگوها برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده می‌گردد.

پس از تحلیل هر مورد (کشور) اطلاعات آن براساس الگوی ذیل مورد تجزیه و

تحلیل قرار گرفته تا امکان یک تجزیه و تحلیل تطبیقی<sup>۲۵</sup> فراهم گردد.

### نمودار ۱- الگوی طبقه‌بندی متغیرهای سازمانی

خصوصیات سیستم‌های سازمانی	سیستم‌ها و متغیرهای تعیین‌کننده ساختار
	رسالت
	مالکیت
	مدیریت
	اهداف و استراتژی
	محیط
	تکنولوژی
	اندازه
	سیستم‌های وابسته
	نقطه تجاری (T.P)

### تجزیه و تحلیل نهایی:

از تحقیقات موردی انجام شده در سه گروه از کشورها (کشورهای دارای سیستم اقتصاد پیشرفته، کشورهای تازه صنعتی شده و کشورهای روآورده به اقتصاد آزاد) و تجزیه و تحلیل تطبیقی به عمل آمده نتایج زیر حاصل شده است:

- کلیدی کشورهای مورد بررسی که اقدامات لازم را در جهت نیل به اهداف عالی خود آغاز کرده‌اند دارای هدف مشترک «افزایش کارآیی تجاری» می‌باشند.
- با توجه به رسالت اصلی که همان کارآیی تجارت می‌باشد، تحقق آن از طریق ایجاد هم‌آهنگی بین بخش‌های مختلف مربوط به تجارت صورت می‌گیرد. لذا نیاز به ایجاد سازمانی با ساختاری منعطف، مشتری مدار و کوچک بوده که اکثر کشورها مبادرت به ایجاد سازمانی تحت عنوان «ساختار کارآیی تجارت» نموده‌اند.



- در جهت بهبود رویه‌ها و حذف بوروکراسی‌های زاید، از تکنولوژی EDI به همراه استاندارد جهانی UN/EDIFACT استفاده شده است.
- کشورهایی که دارای مشکلات و موانع اداری در امر تجارت می‌باشند، مبادرت به احداث نقطه تجاری یا ساختاری مشتری‌مدار در جهت ارائه خدمات بهتر و ایجاد هم‌آهنگی نموده‌اند.
- استفاده از تکنولوژی مناسب EDI و آگاه‌سازی و آموزش به منظور استفاده از تکنولوژی مذکور منتج به افزایش سرعت در مبادلات تجاری و از طرف دیگر کاهش اندازه سازمان از بزرگ به کوچک بوده که این امر نقش اساسی در افزایش کارآیی و کاهش هزینه‌های زاید دارد.
- اکثر کشورهای فعال در امر تجارت به منظور ارتقای کارآیی تجاری خود از ابزار اطلاع‌رسانی به عنوان عاملی مؤثر استفاده کرده، عمدتاً "مبادرت به ایجاد پایگاه‌های اطلاع‌رسانی بین‌المللی نموده‌اند.
- به کارگیری تکنولوژی EDI با توجه به اثرات آن در سطوح مدیریتی و سیاست‌گذاری، بستر مناسب را برای هر کشور به منظور تهیه یک مدل مناسب مبادلات تجاری بین‌المللی ITT<sup>۲۶</sup> فراهم می‌سازد. این خود می‌تواند در جهت کاربرد مناسب پیام‌های EDIFACT در محدوده و بخش‌های مختلف مربوط به امر تجارت (گمرک، حمل و نقل، بانک، بیمه و...) نقش بسیار حیاتی را دارا باشد.
- براساس نتایج تحقیقات، در مواردی که دولت همکاری لازم را در جهت به‌کارگیری تکنولوژی و روش‌های توصیه شده ارائه می‌دهد، موفقیت با سرعت بیش‌تری حاصل می‌شود.
- در مراحل اجرایی برای تحقق اهداف عالی تجاری، مشارکت بخش خصوصی به صورت فعال مورد نیاز می‌باشد.
- در جهت نیل به کارآیی تجاری هریک از روش‌ها، بازنگری در قوانین، مقررات و سیستم‌های موجود بوده که در این زمینه همکاری مدیریت سازمان کارآیی تجاری هر کشور توسط دولت و بخش خصوصی به صورت مشترک نتایج مطلوبی را ارائه داده است.

- به منظور ارتقای حجم مبادلات خارجی و وارد شدن به بازار رقابتی تجارت جهانی، به تشکیل کمیته EDIFACT، اتصال به پایگاه‌های اطلاعاتی بین‌المللی و شرکت فعال در مجامع بین‌المللی تجاری نیاز می‌باشد.
- به منظور امکان بهره‌برداری از خدمات توسط کلیه اقشار بدون در نظر گرفتن بعد مسافت، ایجاد نقاط تجاری به صورت مجازی و به شکلی که دسترسی به آن از هر مکان و در هر زمان میسر باشد نتایج مثبتی را به همراه خواهد داشت.
- در هر کجا که مدیریت سازمان‌ها به عهده بخش خصوصی و رهبری و مالکیت به عهده دولت بوده، میزان موفقیت بیش‌تر می‌باشد. به عبارتی دیگر، همکاری و اعتماد دولت و بخش خصوصی ضامن موفقیت در این حرکت‌ها می‌باشد.
- استفاده از تجارت الکترونیک از دیگر استراتژی‌های مناسب در این راستا بوده که متعاقباً در تدوین قوانین جدید، تغییر و اصلاح روش‌های تجاری، آگاه‌سازی و آموزش در جهت ترویج فوائد و آثار مثبت این استراتژی مؤثر می‌باشد.
- به منظور ایجاد تسهیلات و ارایی‌های سریع خدمات مختلف تجاری به کلیه اقشار تجاری کشور، فراهم آوردن محل به صورتی که کلیه بخش‌های ذیربط در امر تجارت (گمرک، بانک، بیمه، حمل و نقل و غیره...) در یک مکان بتواند موارد مختلف ارایه شده را سامان دهند نتایج مثبتی را به همراه خواهد داشت.
- تجزیه و تحلیل نهایی به نحوی است که می‌توان با توجه به شرایط ایران، ساختاری مناسب برای افزایش کارایی تجاری ارایه کرد.

### پیشنهادات - ساختار مناسب برای کارایی تجاری در ایران

مطالعات موردی ساختار تجاری کشورهای مؤثر در تجارت جهانی نشان می‌دهد که موفقیت آنان در طراحی و تبیین ساختاری با هدف کارایی تجاری، انعطاف‌پذیر و با تکنولوژی EDI و در اندازه کوچک یا متوسط می‌باشد. بنابراین برای افزایش کارایی تجاری در ایران لازم است طراحی نوینی صورت پذیرد تا ضمن هم‌آهنگی و انسجام دستگاه‌ها و مؤسسات دولتی مسؤول در امر تجارت، و حضور فعال و مؤثر در صحنه جهانی، موجبات رضایت خاطر مردم بیش از پیش فراهم آید.

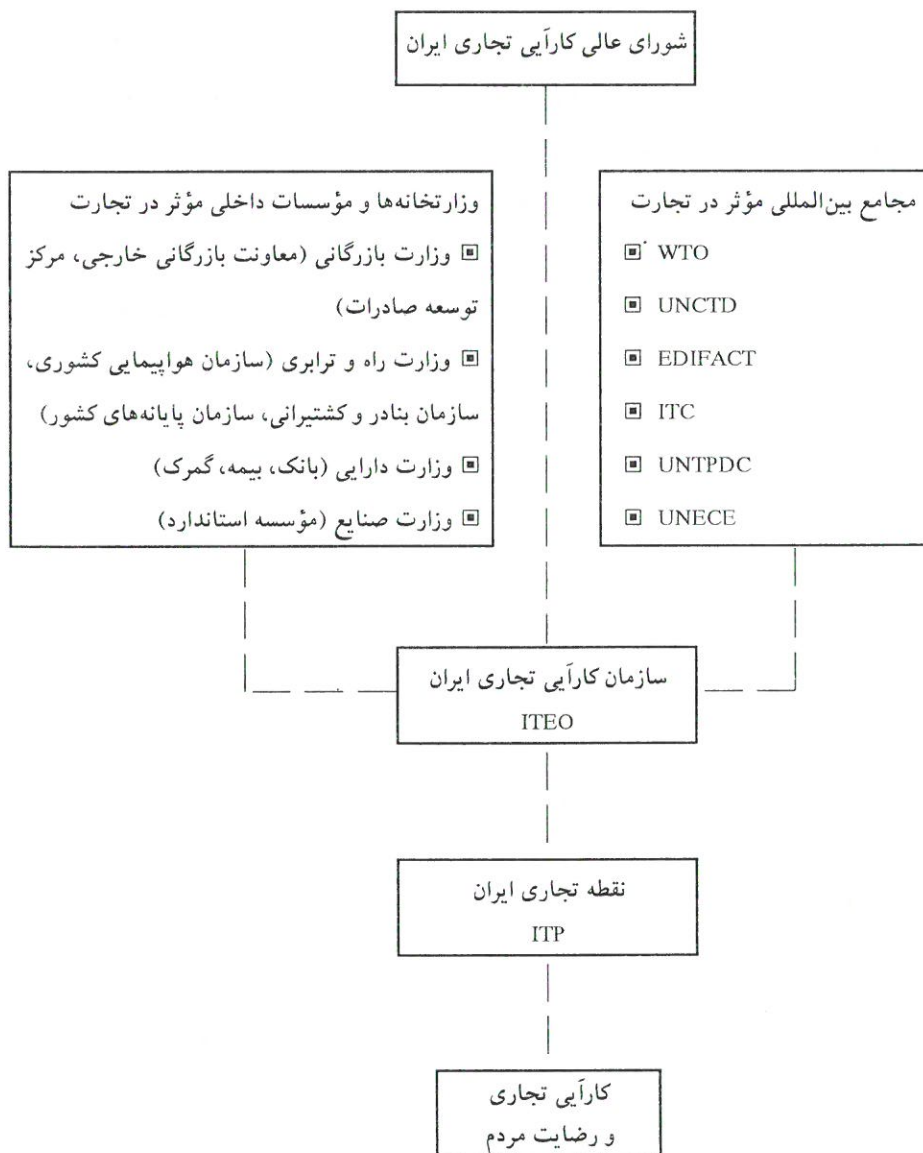
نمودار ۲- دو ساختار جدید:

- سازمان کارآیی تجاری ایران - ITEO<sup>۲۷</sup>

- نقطه تجاری ایران - ITP<sup>۲۸</sup>

پیشنهاد می‌شود. سازمان کارآیی تجاری به عنوان یک عامل تغییر، و نقطه تجاری به عنوان یک عامل اجرایی، طرح شده است. برای طراحی و تدوین ساختار مناسب «سازمان کارآیی تجاری ایران» و «نقطه تجاری ایران» ابتدا ابعاد سازمانی (متغیرهای محتوایی و ساختاری) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و سپس در طرح تشکیل، اهداف و استراتژی، ساختار، ارکان، نیروی انسانی و تکنولوژی مشخص شده و سرانجام ساختار سازمانی مناسب برای هر یک ارایه می‌شود.

## نمودار ۲- ساختار کارآیی تجاری ایران



## ساختار مناسب برای «سازمان کارآیی تجاری ایران» ITEO

تجزیه و تحلیل ابعاد سازمانی: ساختار مناسب تابعی از متغیرهای محتوایی و ساختاری می‌باشد.

ساختار مناسب = تابعی است از متغیرهای محتوایی (اهداف و استراتژی / محیط / تکنولوژی / اندازه)

ساختار مناسب = تابعی است از متغیرهای ساختاری (پیچیدگی / تمرکز / رسمیت)

تجزیه و تحلیل متغیرهای محتوایی: سازمان کارآیی تجاری ایران با رسالت افزایش کارآیی تجاری می‌باید به شکلی طراحی شود که انعطاف لازم را در مقابل تغییرات محیط ایران و جهان دارا باشد. این سازمان می‌بایست از نوعی تکنولوژی غیریک‌نواخت بامشخصه غیرقابل تجزیه بودن و تنوع زیاد استفاده کند. این سازمان باید در اندازه کوچک یا متوسط باشد تا بتواند در شرایط مختلف خلاقیت و نوآوری را در درون خود حفظ نماید. لذا این مشخصه‌ها می‌تواند در قالب یک ساختار ارگانیک متجلی گردد. با توجه به مطالعات نظری (ارتباط متغیرهای محتوایی با ساختار نظری<sup>۲۹</sup> و ارتباط متغیرهای محتوایی با ساختارهای عملی<sup>۳۰</sup>) ساختار ماتریسی در سازمان‌های این‌گونه سازمان‌ها از کارآمدی بیش‌تری برخوردار بوده و لذا می‌توان طرح ساختار ماتریسی را مورد استفاده قرار داد.

تجزیه و تحلیل متغیرهای ساختاری: در تجزیه و تحلیل متغیرهای ساختاری و در داخل ساختار ارگانیک باید به شیوه‌ای عمل شود که حتی‌الامکان موجبات جلب مشارکت متخصصان فراهم آید، از تمرکز در تصمیم‌گیری اجتناب شود و مآلاً سازوکار تصمیم‌گیری غیرمتمرکز در تحقق اهداف سازمانی ملحوظ گردد.

این ساختار در واقع سازمان یک مؤسسه تحقیقاتی و مشاوره‌ای در سطح ملی بوده و

راه کارهای ارایه شده از اهمیت بسیار برخوردار می باشد، لذا ضرورت ایجاب می کند که رسمیت در حدی نگاه داشته شود که خدشه ای به رسالت و اهداف وارد نسازد.

وظایف و مأموریت ها از باب ماهوی به پیچیدگی سازمانی منجر می شود که می بایست به نحوی این پیچیدگی را کاهش داد تا بتوان به ساختاری منعطف، خلاق و کارآمد دست یافت. لذا با توجه به مطالب نظری (ارتباط متغیرهای ساختاری با ساختارهای نظری و عملی<sup>۳۱</sup>) طرح ساختار متخصص سالاری را باید مورد استفاده قرار داد.

طرح تشکیل: طرح تشکیل در قالب اهداف، استراتژی و وظایف، ساختار تشکیلاتی، مراکز وابسته، ارکان، نیروی انسانی و تکنولوژی ارایه می گردد:

اهداف، استراتژی و وظایف:

- ارتقای سطح کارآیی تجاری ایران
- رشد سهم تجارت ایران در بازارهای جهانی
- فراهم آوردن تمهیدات انسجام تشکیلات تجاری ایران
- ایجاد ارتباط مؤثر بین المللی تجارت
- ایجاد شبکه اطلاعات و اطلاع رسانی تجاری
- ارزیابی تحولات بین المللی تجارت
- اثرپذیری از تحولات بین المللی و اثرگذاری بر محیط ملی
- ارایه توصیه های لازم به منظور بهینه سازی روش های تجاری در امور مربوط به بخش های مرتبط با تجارت از جمله گمرگ، بیمه، حمل و نقل، بانک، صنایع و غیره.
- آموزش فرهنگ نوین تجاری
- تربیت نیروی انسانی متخصص در امر تجارت

- جمع‌آوری مدارک و اطلاعات لازم جهت تحقیقات و بررسی‌های تجاری
- انجام مطالعات و پژوهش‌های کاربردی در امر تجارت
- انجام مطالعات و پژوهش‌های لازم در زمینه تجارت داخلی، خارجی و خدمات بازرگانی
- بهره‌گیری سازمان یافته از آرای دانشمندان و صاحب‌نظران
- پشتیبانی و ارائه نظرات مناسب به مسئولان کشور جهت تصمیم‌گیری امور تجاری
- ایجاد تسهیلات تجاری از طریق اتخاذ روش‌های نوین و تکنولوژی مناسب
- تشکیل دبیرخانه‌های لازم جهت برقراری ارتباط با سازمان‌های بین‌المللی از جمله کمیته ملی EDIFACT ، WTO ، EAN و ...
- انتشار کتب و نشریات روزانه، ماهیانه و فصلی به منظور آگاه‌سازی مردم از فرهنگ نوین تجاری.
- انجام مطالعات لازم برای کلیه بخش‌های مرتبط با تجارت به منظور ارائه مدل تبادل تجاری ITT مناسب و مشخص نمودن نقش و وظایف هر کدام از طرف‌های فعال در تبادلات تجاری.

ساختار تشکیلاتی: با توجه به اهداف و استراتژی مطرح شده و تجزیه و تحلیل ابعاد سازمانی، ساختار ماتریسی و متخصص سالاری بهترین شکل ساختار برای دستیابی به اهداف مورد نظر می‌باشد. بدنه اصلی این سازمان را متخصصان و کارشناسان واجد شرایط تشکیل می‌دهند. فعالیت‌های جاری در قالب تشکلهای پروژه‌ای با استفاده از کارشناسان دیگر واحدها و برحسب تخصص مورد نیاز به اجرا درمی‌آید. توسعه سازمان به راحتی امکان‌پذیر بوده و از انعطاف لازم برخوردار است که در موقع لزوم و متناسب با حجم فعالیت‌ها بدون هیچ‌گونه تغییر در سایر واحدها می‌تواند عملی شود. سایر سیستم‌های تشکیل‌دهنده سازمان

به لحاظ نوع فعالیت، تخصص و در جهت گردش بهتر کار در قالب مؤسسات وابسته به شرح زیر تبلور می‌یابد:

### - مرکز اطلاعات تجاری ایران - ITIC<sup>۳۲</sup>

هدف: ارایه اطلاعات مورد نیاز بخش‌های مرتبط با تجارت از طریق ایجاد و برقراری نظام اطلاع‌رسانی بازرگانی کشور در ابعاد ملی و بین‌المللی.

### - مرکز آموزش بازرگانی - ITTC<sup>۳۳</sup>

هدف: آگاه‌سازی و آموزش کلیه دست‌اندرکاران امر تجارت اعم از بخش دولتی و خصوصی به روش‌ها و تکنولوژی‌های متداول تجارت

### - مرکز ملی شماره‌گذاری کالا و خدمات - IANC<sup>۳۴</sup>

هدف: به کارگیری روش‌های متداول بین‌المللی «کد» گذاری کالا با استفاده از استانداردهای بین‌المللی به منظور افزایش کارایی تجارت داخلی و صادرات.

ارکان: ۱. رییس سازمان، عنوان معاون وزیر بازرگانی و رئیس سازمان کارایی تجاری ایران را احراز نموده و با حکم وزیر بازرگانی پس از تایید شورای عالی کارایی تجاری منصوب می‌گردد.

### ۲. شورای عالی کارایی تجاری.

ترکیب اعضای شورای عالی به شرح زیر می‌باشد:

- ریاست جمهوری (رئیس شورای عالی)

- وزیر بازرگانی، دبیر شورا

- وزیر دارایی و امور اقتصادی

- رئیس سازمان برنامه و بودجه

- وزیر صنایع

- وزیر معادن و فلزات



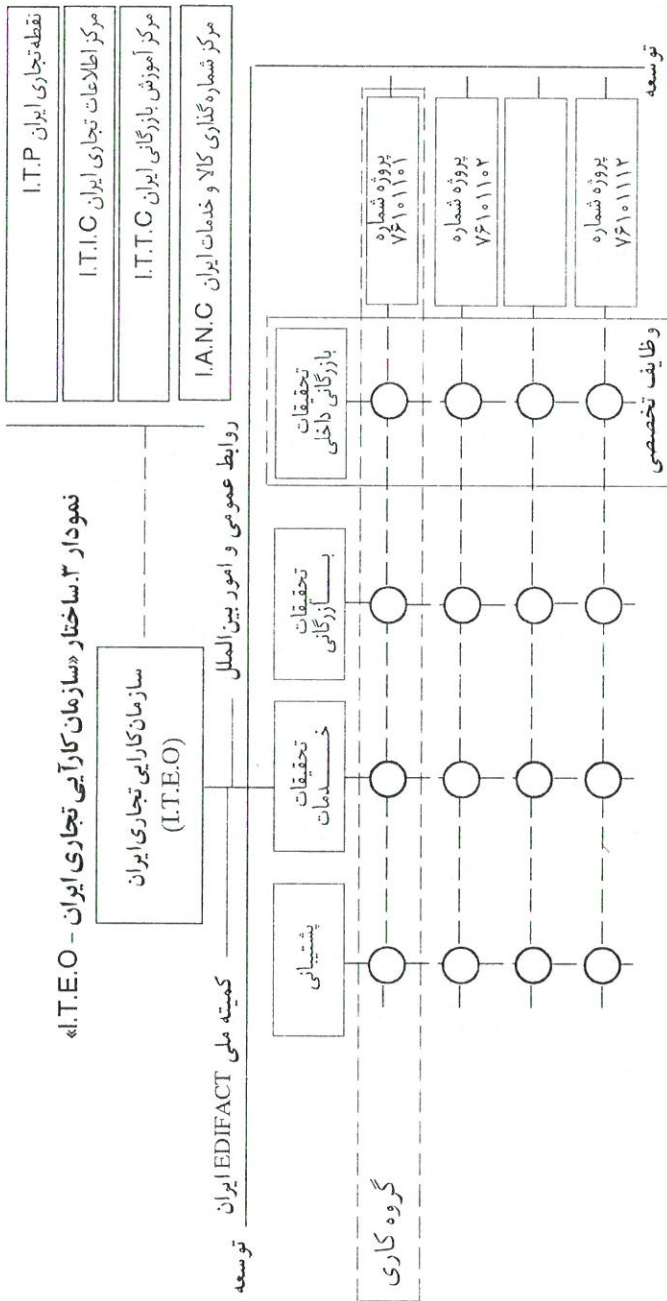
- وزیر راه و ترابری
- وزیر پست و تلگراف و تلفن
- وزیر کشاورزی
- معاون وزیر و رئیس سازمان کارآیی تجاری ایران (رئیس دبیرخانه)
- رئیس اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران

تبصره: سازمان کارآیی تجاری ایران به عنوان دبیرخانه شورای عالی کارآیی تجاری تعیین می‌شود.

نیروی انسانی: نیروی انسانی می‌بایستی دارای دانش و تجربه کافی در زمینه مسایل تجاری بوده، قدرت تجزیه و تحلیل مسایل و موضوعات مطرح شده را در مقیاس ملی و بین‌المللی داشته باشند.

تکنولوژی: با در نظر گرفتن ماهیت فعالیت، ترکیب ساختار و نوع خدماتی که این سازمان ارائه می‌دهد، می‌بایست از تکنولوژی غیریکنواخت که دارای تنوع و پیچیدگی بالایی است برخوردار شود، زیرا فعالیت‌های آن غیرقابل تجزیه بوده و انجام هر فعالیت از طریق برقراری کانال‌های ارتباطی بین افراد صورت می‌گیرد. لذا در چنین شرایطی تکنولوژی CIS<sup>۳۵</sup> می‌تواند با حداقل زمان ممکن و فارغ از بوروکراسی زاید، فعالیت‌های مرتبط را به انجام برساند.

نمودار ۳. ساختار «سازمان کارآیی تجاری ایران - I.T.E.O»



### ساختار مناسب برای «نقطه تجاری ایران» ITP

تجزیه و تحلیل ابعاد سازمانی: برای تعیین طرح ساختار مناسب، لازم است متغیرهای محتوایی و ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

تجزیه و تحلیل متغیرهای محتوایی: نقطه تجاری ایران با هدف مشتری مداری ایجاد می‌گردد که در این صورت مهم‌ترین رکن اصلی و اساسی آن ارائه خدمات به مشتریان محسوب می‌شود. ساختار می‌بایست قابلیت انعطاف در مقابل محیط را دارا بوده، در یک اندازه کوچک و با به کارگیری رهنمودهای بین‌المللی پاسخ‌گوی طرف‌های تجاری باشد. با استفاده از مطالعات نظری (ارتباط متغیرهای محتوایی با ساختار نظری و ارتباط متغیرهای محتوایی با ساختارهای عملی) ساختار پیوندی (ترکیبی از وظیفه و مشتری) می‌تواند جوابگوی نیازها بوده، نیل به اهداف را تسهیل نماید.

تجزیه و تحلیل متغیرهای ساختاری: این ساختار دارای ماهیت ارگانیک بوده، از درجه میزان پیچیدگی و رسمیت پایین برخوردار می‌باشد و تمرکز بالایی را می‌طلبد. با مراجعه به مطالعات نظری (ارتباط متغیرهای ساختاری با ساختارهای نظری و عملی) طرح ساختار ساده به عنوان یک پیشنهاد برای نقطه تجاری ایران توصیه می‌شود.

طرح تشکیل: اهداف، استراتژی و وظایف، ساختار تشکیلاتی، ارکان، نیروی انسانی و تکنولوژی به عنوان اجزای اصلی طرح تشکیل باید مد نظر قرار گیرد.

#### اهداف، استراتژی و وظایف:

- ایجاد بستر مناسب جهت تسهیلات تجارت
- ارائه خدمات مربوط به بخش‌های مختلف تجاری در یک مکان Physical و یا با استفاده از شبکه‌های پیشرفته Virtual
- افزایش سرعت در ارائه خدمات تجاری به مراجعه‌کنندگان
- به کارگیری تکنولوژی‌های مناسب و استانداردهای بین‌المللی به منظور ارائه خدمات

تجاری در ابعاد ملی و بین‌المللی.

- ایجاد هماهنگی بین سازمان‌های دولتی ارایه دهنده خدمات تجاری به مردم.
- ارایه تسهیلات و کلیه خدمات تجاری شامل: مجوزهای لازم خدمات بانکی، گمرک، بیمه، حمل و نقل و اطلاع‌رسانی بازرگانی.

- اتصال به شبکه نقاط تجاری جهان به منظور تبادل اطلاعات تجاری از طریق شبکه‌های پیشرفته اطلاعاتی.

- تشکیل نقاط تجاری در مناطق مختلف و ایجاد هم‌آهنگی فنی بین آن‌ها.
- انتشار نشریه‌های منظم به منظور آگاه‌سازی عموم از اهداف و خدمات نقطه تجاری.
- انتشار فرصت‌های تجاری الکترونیک از نقاط شبکه تجاری جهان به منظور توسعه مبادلات تجاری و بازاریابی بین‌المللی ETO.

**ساختار:** ساختار نقطه‌ی تجاری تلفیقی از وظیفه و مشتری است و به صورت یک ساختار پیوندی خواهد بود.

**ارکان:** نقطه‌ی تجاری در فاز اول به عنوان یک واحد زیر نظر سازمان کارآیی تجاری تشکیل می‌شود.

- مدیر نقطه‌ی تجاری با حکم رئیس سازمان کارآیی تجاری منصوب می‌شود.

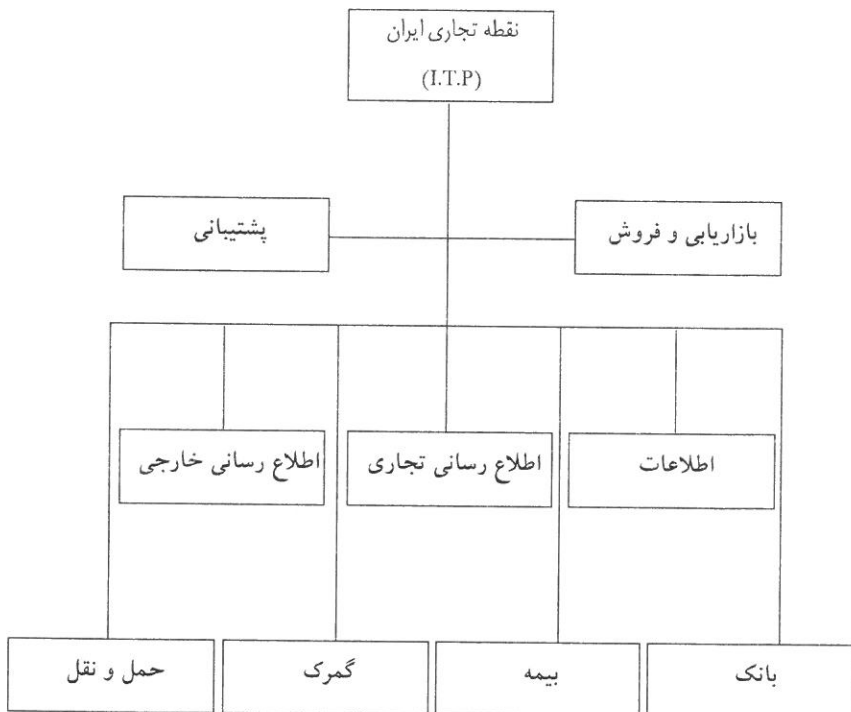
**نیروی انسانی:** نیروی انسانی شاغل در واحدهای مختلف باید از افرادی با دانش و تجربه کافی در امور تجارت داخلی و خارجی و خدمات بازرگانی (بانک، بیمه، گمرک و حمل و نقل) و مسلط به استفاده از شبکه‌های اطلاع‌رسانی تجاری در ابعاد ملی و بین‌المللی باشند.

**تکنولوژی:** روش انجام کار در داخل این نقطه‌ی تجاری باید روشی منسجم و با سرعت بالا باشد و از دوباره‌کاری و کارهای اضافی شدیداً جلوگیری به عمل آید. یک سیستم منجمد مکانیزه می‌تواند پاسخگوی نیاز مراجعه‌کنندگان باشد. در این حالت به لحاظ انجام امور مختلف تجاری از روش متداول در کلیه نقاط تجاری جهان که همان به کارگیری

زیرمجموعه‌های مناسب پیام‌های UN/EDIFACT در ارتباط با بخش‌های تجاری است استفاده می‌شود.

#### نمودار ۴. ساختار

#### «نقطه‌ی تجاری ایران - ITP»



#### تمهیدات و رهنمودهای آتی

سازمان کارآیی تجاری - ITEO: به منظور ایجاد و استقرار «سازمان کارآیی تجاری ایران» طی مراحل زیر ضروری است:

۱. انجام اقدامات حقوقی و اداری لازم جهت تأسیس «سازمان کارآیی تجاری ایران».

۲. انجام اقدامات حقوقی و اداری لازم جهت مؤسسات وابسته به «سازمان کارآیی تجاری ایران».

- نقطه تجاری ایران - ITP

- مرکز اطلاعات تجاری ایران - ITIC

- مرکز آموزش بازرگانی ایران - ITTC

- مرکز شماره‌گذاری کالاها و خدمات - IANC

۳. تهیه و تنظیم سازمان تفصیلی و شرح وظایف سازمان کارآیی تجاری ایران.

۴. طراحی سیستم‌های داخلی (سیستم کنترل پروژه، سیستم مالی و اداری...).

۵. اخذ مجوزهای لازم از مراجع ذی‌صلاح، از جمله وزارت فرهنگ و آموزش عالی برای «سازمان کارآیی تجاری ایران» به عنوان یک سازمان پژوهشی.

۶. طراحی سیستم برنامه‌ریزی تحقیقاتی مناسب برای کارآیی تجاری ایران همگام با سازمان‌های بین‌المللی ذی‌ربط از جمله:

- تدوین رژیم تجاری ایران.

- طراحی مدل مناسب برای مبادلات تجاری بین‌المللی ITT براساس چارچوب گروه کاری مبادلات تجاری بین‌المللی مربوط به مرکز تسهیلات تجاری سازمان ملل.

- تشکیل کمیته‌ی ملی EDIFACT ایران و جلب مشارکت بخش‌های مربوط به تجارت به عنوان اعضای آن کمیته.

- پی‌گیری‌های لازم به منظور اجرای کلیه‌ی وظایف کمیته‌ی ملی EDIFACT ایران به عنوان دبیرخانه‌ی آن کمیته.

- توسعه‌ی شبکه‌ی اطلاع‌رسانی تجاری ایران در ابعاد ملی و بین‌المللی.

- ایجاد ارتباط مستقیم و تنگاتنگ با مرکز توسعه‌ی نقاط تجاری سازمان ملل UNTPDC<sup>۳۶</sup> به منظور استفاده از آخرین تکنولوژی موجود.

- ارایه آموزش‌های لازم به کلیه بخش‌های تجاری و دیگر بخش‌های خصوصی در جهت معرفی کاربرد پیام‌های UN/EDIFACT.
- ارایه مدل مناسب کاری BIM<sup>۳۷</sup> و جریان اطلاعات به منظور اجرای مناسب EDI در هر سازمان.
- ترجمه و تألیف مقالات آموزشی در سطوح مدیریتی و کارشناسی در جهت چه‌گونگی اجرای روش‌های تسهیل تجاری از جمله EDI.
- توسعه خدمات مرکز ملی شماره‌گذاری خدمات و کالای ایران در جهت بهره‌وری هرچه بهتر از پیام‌های EANCOM<sup>۳۸</sup>.
- انجام تحقیقات لازم برای شناسایی و پیشنهاد در جهت رفع موانع فنی در گردش امور تجاری.
- انجام تحقیقات لازم و اعمال اصول و روش‌های تسهیل تجارت در بخش‌های مرتبط با تجارت از جمله: گمرک، بانک، بیمه، حمل و نقل و شرکت‌های خصوصی.
- همکاری با بخش‌های تحقیقاتی به منظور استفاده از مناسب‌ترین تکنولوژی موجود در رابطه با تسهیل امر تجارت. به عنوان نمونه: اجرای ASYCUDA<sup>۳۹</sup> در گمرک، ارایه آموزش و آگاهی‌سازی مناسب.
- شرکت فعال در مجامع تجاری بین‌المللی به منظور ارایه پیشرفت‌های کشور و کسب تجربه سایر کشورها نظیر: WTO<sup>۴۰</sup>, ASEM<sup>۴۱</sup>, UN/ECE/CEFACT<sup>۴۲</sup>.
- عضویت در هیأت مدیران آسیایی EDIFACT.

### نقطه تجاری ایران ITP :

- شورای عالی کارآیی تجاری حدود و ثغور و نحوه ارتباط نقطه تجاری ایران را با

- وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی ذیربط طی دستورالعمل اجرایی تعیین نماید.
- وزارت بازرگانی مجوز لازم به منظور ایجاد و اداره امور ITP را کسب و به سازمان تجاری ایران تفویض نماید.
- حمایت و پشتوانه قانونی و حقوقی برای ITP کسب گردد.
- ضوابط و مقررات حاکم بر امور اداری و مالی منطبق با مقررات سازمان کارآیی تجاری ایران تنظیم شود.
- هزینه‌های لازم به منظور ایجاد، راه‌اندازی و اجرای فعالیت‌های مرتبط تأمین شود.
- زمینه‌های لازم به منظور برقراری ارتباط با سازمان‌های جهانی فراهم آید.
- مدیر ITP از طریق سازمان کارآیی تجاری ایران انتخاب و به عنوان یکی از مدیران سازمان عهده‌دار فعالیت‌های زیر گردد:
۱. مقدمات تأسیس یک شرکت مستقل غیرانتفاعی را به نام نقطه‌ی تجاری ایران ITP فراهم آورد.
  ۲. مکان و فضای مناسب را برای راه‌اندازی فاز اول نقطه‌ی تجاری ایران فراهم سازد.
  ۳. ساختار پیشنهادی را اجرا و شرح وظایف واحدهای مختلف در نقطه‌ی تجاری را در راستای گردش کار ارباب رجوع تدوین نماید.

#### فاز اول:

۱. نقطه‌ی تجاری ایران را راه‌اندازی و آن را به قسمت مرتبط UNCTAD اعلام نماید.
۲. با ارائه خدمات اطلاع‌رسانی بازرگانی از جمله فرصت‌های تجاری الکترونیک، اتصال به شبکه نقاط جهانی و امکان فرصت‌های تجاری از ایران را به کلیه نقاط جهان با استاندارد بین‌المللی UN/EDIFACT فراهم آورد.



۳. تمهیدات لازم را جهت ایجاد بستر مناسب فنی به منظور برقراری مقدمات نقطه‌ی تجاری مجازی (غیرحضوری) فراهم سازد.
۴. در جهت آگاه‌سازی عمومی به وظایف و نحوه‌ی فعالیت نقطه‌ی تجاری ایران از طریق تبلیغات و آموزش‌های لازم اقدامات مقتضی به عمل آورد.
۵. به منظور ارایه آخرین اخبار مرتبط به نقطه‌ی تجاری و فرصت‌های تجاری جهت آن دسته از مشترکان که امکان اتصال به شبکه را ندارند، هفته‌نامه‌ای تهیه و منتشر نماید.

#### فاز دوم:

- نقطه‌ی تجاری ایران را به عنوان یک شخصیت حقوقی مستقل و غیرانتفاعی به ثبت رساند.
- موجبات جلب مشارکت سرمایه‌گذاران جدید مانند: مرکز توسعه صادرات ایران، بیمه، بانک‌ها، گمرک، حمل و نقل، اتاق بازرگانی و شهرداری‌ها را فراهم سازد.
- موجبات هم‌آهنگی و جلب مشارکت و حضور فعال ارگان‌های مربوط به امر تجارت خارجی نظیر، سیستم بانکی، بیمه، گمرک، حمل و نقل، مخابرات و سازمان‌های مجوزدهنده را فراهم نماید.
- طرح کار درخصوص چه‌گونگی کسب درآمد و توسعه خدمات قابل ارایه را در نقطه‌ی تجاری ایران ارایه دهد.
- براساس رهنمودهای UNCTAD اعلامیه رسمی در رابطه با وضعیت فاز دوم نقطه‌ی تجاری ایران را صادر کند.
- فضا و مکان متناسب با نقطه‌ی تجاری ایران را انتخاب و پیش‌بینی‌های لازم را برای توسعه‌ی آن در فاز ۳ بنماید.

- اقدامات لازم را به منظور اتصال به دیگر نقاط تجاری سراسر جهان به عمل آورد و موجبات عقد قرارداد جهت همکاری لازم را فراهم سازد.

فاز سوم:

۱. شبکه‌های نقطه‌ی تجاری را در مرکز استان‌ها ایجاد نماید.
۲. طرح‌های لازم را به منظور اتصال کلیه نقاط تجاری به مراکز استان‌ها با نقطه تجاری ایران ارایه دهد به نحوی که کلیه مراحل تجاری بتواند با سهولت و سرعت انجام پذیرد.
۳. به منظور به‌کارگیری پیام‌های UN/EDIFACT در رابطه با ارسال و مراسلات اسناد تجاری، آموزش لازم را بدهد.
۴. موانع و مشکلات تجاری را به سازمان کارآیی تجاری جهانی منعکس و مشاوره و رهنمودهای لازم را دریافت کند.

## یادداشت‌ها

1. WTO = International Trade Organization; 1995, P. 13.  
I.T.C, Opportunities and Challenges of the New Multilateral Trading system, Now. 1996.
۲. گزارشات بانک مرکزی، مرکز آمار ایران، گمرک ایران، مرکز توسعه صادرات.  
۳. موانع و مشکلات تجارت ایران، معاونت بازرگانی وزارت بازرگانی، آذر ماه ۱۳۷۵.
4. EDI = Electronic Data Interchange
5. UN/EDIFACT = United Nations/EDI For Administration Commerce & Transport
6. Contextual dimensions
7. Structural dimensions
8. Goals and Strategy
9. Environment
10. Technology
11. Size
12. Complexcity
13. Formalization
14. Centralization
15. Organic structure
16. Mechanistic structure

17. See T. Burns and G. M. Stalker. *The Management of Innovation*. London: Tavistock, 1961; and J.A. Courtrinh, G.T. Fairhurst, and L.E.Rogers, Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems, Academy of Management Journal, December 1989, pp. 773-802.
۱۸. اعرابی، سیدمحمد، طراحی ساختار سازمان، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۶.
۱۹. رابرت ک.ین (مؤلف)، تحقیق موردی، پارسائیان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد (مترجمان)، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۶.
20. Explanatory case study
21. Descriptive case study
22. Exploratory case study
23. Multiple case study
24. Single case study
۲۵. اعرابی، سیدمحمد، تجزیه و تحلیل تطبیقی در مدیریت، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۶.
26. ITT = International Trade tans actions.
27. ITEO = Iran Trade Efficancy Organization.
28. ITP = Iran Trade Point.
۲۹. اعرابی، سیدمحمد، طراحی ساختار سازمانی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۶.
- ص ۷۱.
۳۰. اعرابی، «همان»، ص ۸۳.

۳۱. اعرابی، «همان»، ص ۱۰۰.

32. ITIC = Iran Trade Information Center
33. ITTC = Iran Trade Training Center
34. IANC = Iran Article Numbering Center
35. CIS = Computer Integrated System
36. UNTPDC = United Nations Trade Point Development Center
37. BIM = Business & Information Modeling
38. EANCOM = European Article Numbering Communication
39. ASYCUDA = Automated System for Customs Data
40. WTO = World Trade Organization
41. ASEB = Asia EDIFACT Board
42. UN/ECE/CEFACT = United Nations / Economic Commission for Europe / Center for Facilitation of Practices & Procedures For Administration Commerce & Transport.