



موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

مدیریت یکپارچه بر صنعت، معدن و بازرگانی و ضرورت ابقای وزارت صنعت،
معدن و تجارت

موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

تاریخ: ۱۳۹۴/۹/۱۲



موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

**مدیریت یکپارچه بر صنعت، معدن و بازرگانی و ضرورت ابقای
وزارت صنعت، معدن و تجارت**

موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

آذر ماه ۱۳۹۴

خلاصه مدیریتی و نکات کلیدی گزارش

علیرغم آگاهی نمایندگان محترم مجلس نسبت به:

۱. شرایط کنونی کشور به ویژه ضرورت توسعه تعاملات بین المللی، به کارگیری دیپلماسی تجاری و برخورداری از امتیاز وحدت رویه در سیاستگذاری و پیشبرد مذاکرات مرتبط با تولید و تجارت با شرکای بین المللی؛


۲. مدت نسبتاً محدودی (حدود ۴ سال) که از ادغام دو وزارتخانه قبلی صنایع و معادن، و بازرگانی می گذرد؛

۳. و اینکه در این مدت شرایط عادی بر اقتصاد کشور حاکم نبوده و به واسطه ابهامات ناشی از طرح هدفمندی یارانه‌ها، عدم پرداخت یارانه تولید، تشدید تحریم‌های ظالمانه، شوک ارزی و شکاف مجدد میان قیمت رسمی و آزاد ارز، تغییر دولت، و پیامدهای کنترل تورم، نمی توان انتظار دستاوردهای چشمگیری را داشت. اگرچه علیرغم مجموعه شرایط فوق، کشور موفق شده با اهداف اصلی تحریم کنندگان مقابله کند، به رشد اقتصادی بازگردد، نقش صنعت، معدن و تجارت در خروج از رکود بارز بوده است، و در ۷ ماهه اول سال ۱۳۹۴، تجارت غیرنفتی به تراز مثبت دست یافته که امری است بی سابقه.

لذا امید بود که فرصت لازم به مسئولین جدید وزارت صنعت معدن و تجارت داده می‌شد تا پس از تدوین راهبردها و برنامه‌ها برای این وزارت، امکان اجرای آنها را بیابند. اما امضاء کنندگان محترم (آنگونه که در متن طرح درج شده) با توسل به مباحثی همچون:

- عدم رضایت افرادی که از وزارت بازرگانی خدمت دریافت می‌کردند. یا
- غافل ماندن وزارت جدید از اختیارات و وظایفش در عرصه بازرگانی

طرحی را برای انتزاع وظایف و اختیارات بخش بازرگانی از وزارت صنعت، معدن و تجارت ارائه نموده‌اند. اما این طرح به دلایل متعددی به نفع منافع کشور نیست و ضروری است از دستور کار مجلس خارج شود. گزارش حاضر دلایل فوق را در چهار سطح تبیین می‌کند: اول، ادغام دو وزارتخانه در سطح کلان و ملی چه جایگاهی دارد و از تجارب جهانی چه می توان آموخت؟ دوم، قبل از ادغام، دو وزارتخانه با چه چالش‌هایی روبرو بوده اند و این چالش‌ها تا چه حد مرتفع شده

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: أ	تاریخ: آذر ماه ۱۳۹۴		

است؟ سوم، ادغام چه دستاوردهای دیگری را به دنبال داشته است؟ و سرانجام چرا انتزاع به مصلحت نیست؟


موارد مرتبط با این چهار سطح ابتدا به صورت خلاصه و در چهار صفحه ارائه شده است و سپس به صورت تفصیلی در گزارش پیوست بررسی شده است.

سطح اول: ادغام دو وزارتخانه در سطح کلان و ملی چه جایگاهی دارد و آموخته های برگرفته از تجارب جهانی چه درس هایی دارد؟

۱. **کاهش تصدیگری در گرو سیاستگذاری یکپارچه:** نگاه غالب بر ماموریت دستگاه های دولتی از آغاز برنامه سوم همواره در جهت ارتقاء امور سیاستگذاری و نظارتی و کاهش امور تصدیگری است. این رویکرد مستلزم وزارتخانه ای است که از بستر یکپارچه ای برای سیاستگذاری برخوردار باشد و این جامعیت و کلان نگرایی را در ساختار خود انعکاس دهد. در وزارت صنعت، معدن و تجارت این بستر شکل گرفته است و در برخی حوزه ها به سمت کاهش تصدیگری حرکت شده است. هر چه حرکت به سوی سیاستگذاری، پشتیبانی و نظارت بیشتر شود امکان تفویض کارها به استان ها افزایش می یابد. اما مروری بر طرح پیشنهادی نشان می دهد که انتزاع فعالیت ها و تشکیل وزارت بازرگانی در جهت اعمال تصدی گری بیشتر در اموری همچون سهمیه بندی مقدراری واردات، تعیین نوع واردات، و مورد نظر است^۱. اموری که قطعاً در راستای جهت گیری های اصلی دولت و نظام نیست.

۲. **صادراتی شدن کشور مستلزم وحدت در سیاستگذاری:** نکته اساسی دیگر آنست که امروزه راهبرد تجاری که برای کشور متصوریم، چه سمت و سویی دارد؟ آیا به دنبال راهبردی هستیم که (مشابه قبل) عمدتاً به کنترل و نظارت بر بازارهای داخلی و مدیریت واردات در راستای تنظیم بازار پردازد؟ یا در پی راهبرد تجاری هستیم که عمدتاً تشویق و توسعه صادرات را دنبال کند؟ توسعه صادرات نیازمند نهادها، سازوکارها و قواعدی است که تولید رقابتی در مقیاس، کیفیت و تکنولوژی متناسب با بازارها را ممکن کند. نگاه اقتصاد مقاومتی پاسخ به این سوال را مشخص می کند. فقط از مسیر دوم است که به اقتصادی درونزا و برونگرا می توان دست یافت. اقتصادی که در آن بخش قابل اعتنایی از منابع ارزی کشور صرف واردات کالاها یا مصرفی یا لوکس نشود، خام و نیمه خام فروشی کاهش یافته و ارزش افزوده محصولات صادراتی افزایش پیدا کند، و از منابع طبیعی، انسانی و مالی استفاده بهره ورانه در جهت توسعه

^۱ همانگونه که در تبصره ماده واحده طرح فوق آمده است: "اتخاذ تصمیم در خصوص تعیین و ابلاغ تعرفه ها، سهمیه های مقدراری در واردات، نوع واردات و ابزارهای تعرفه ای" بر عهده وزارت بازرگانی خواهد بود.

موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی		 موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی
صفحه: ب	تاریخ: آذر ماه ۱۳۹۴	

صادرات شود، چنین اقتصادی نیازمند یکپارچگی در سیاستگذاری، برنامه ریزی و نظارت بر امور معدنی، صنعتی و تجاری است.


۳. تعاملات سنجیده با دنیا در گرو بهره برداری توانان از فرصت ها و محدودیت های مذاکراتی:

در شرایط پساتحریم، اقبال به همکاری متعاملانه و دوسویه با ج.ا.ایران گسترش یافته است. چه در همکاری های کوتاه مدت (عقد موافقتنامه های دو و چندجانبه با کشورهای، و قراردادهای تولیدی و بازرگانی میان بنگاه ها) و چه در همکاری های میان مدت از جمله عملی شدن سرمایه گذاری های مشترک و مذاکرات برای الحاق به سازمان جهانی تجارت (WTO)، این واقعیتی است انکارناپذیر که مذاکره کنندگان می باید از کلیه اطلاعات مورد نیاز در طول زنجیره ارزش و امکان هماهنگی ضروری و فوری میان منافع و امتیازات تجاری از یکسو و ظرفیت ها و پتانسیل های تولیدی از سوی دیگر برخوردار باشند تا بتوانند چه در سطح مذاکرات دولتی و چه در سطح راهنمایی و پشتیبانی از مذاکرات شرکتی، بیشترین امتیازات را کسب کنند و حداقل را به طرف مذاکره کننده بدهند. چنین امکانی فقط در بستر وزارتخانه یکپارچه صنعت معدن و تجارت امکان پذیر است و در غیاب آن می توان پیش بینی کرد که عدم هماهنگی ها در این حوزه، موجب خسارت های جبرانناپذیری برای کشور و بنگاه های تولیدی که در این مسیر گام می نهند، شود.

۴. تجارب بین المللی چه می گوید؟ بررسی تجربه تعداد قابل توجهی از کشورهای جهان حاکی از

کوچک سازی دولت و ادغام وزارتخانه ها با هدف افزایش کارایی دولت و توسعه نظام بازار می باشد. در این کشورها همچنین ایجاد ساختاری واحد برای سیاستگذاری تجاری و صنعتی، تابع استراتژی آنان بویژه زمانی که به دنبال تعامل گسترده تر با نظام بین المللی می باشند بوده است. بسیاری از کشورها از جمله کشورهای صنعتی، نوظهورها در شرق آسیا و بریکز، در سایه تلفیق وظایف بازرگانی (بویژه بازرگانی خارجی) با وظایف توسعه صنعتی، پیشرفت سریع اقتصادی خود را بدست آورده اند. در برخی از کشورها که رویکرد درون گرایانه تری داشته اند با افزایش نقش تجارت خارجی در توسعه اقتصادی و تعقیب فرایند الحاق به سازمان جهانی تجارت، ساختار مدیریت و سیاستگذاری در بخش صنعت و بازرگانی بتدریج با هدف تعامل بیشتر و موثرتر با اقتصاد جهانی متمرکزتر شده است. روند سال های اخیر با کاهش بیشتر تصدیگری، حتی به سوی ادغام وزارتخانه های صنعت و تجارت با وزارت اقتصاد یا وزارت امور خارجه بوده است، به نحوی که سیاستگذاری و نظارت یکپارچه بر امور سرمایه گذاری (داخلی و خارجی)، صنعتی، تجاری، و روابط بین المللی را امکان پذیر کند.

از میان سی کشور صنعتی و توسعه یافته بررسی شده، ۲۴ کشور یعنی ۸۰ درصد آنها دارای وزارت صنعت و تجارت یکپارچه می باشند. از میان سی کشور نوظهور جدیداً صنعتی شده نیز ۲۰ کشور دارای وزارت صنعت و تجارت واحد هستند. لیکن در بین ۱۰ کشور در حال توسعه بررسی شده ۸ کشور


		موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی
صفحه: ت	تاریخ: آذر ماه ۱۳۹۴		

دارای وزارتخانه های صنعت و تجارت مجزای می باشند. به عبارت دیگر، آمار حاکی از آنست که با روند توسعه یافتگی، کشورها در جهت امکان پذیر نمودن سیاستگذاری موثر، این دو فعالیت در یک وزارتخانه متمرکز می شود (لیست کشورها در گزارشات پیوست می باشد).

سطح دوم بررسی ها : قبل از ادغام، دو وزارتخانه با چه چالش هایی روبرو بوده اند و این چالش ها تا چه حد مرتفع شده است؟

۵. **عدم انسجام در فرایند تولید و تجارت:** موفقیت چه در سطح بنگاهی و چه در سطح کلان و ملی نیاز به نگاه یکپارچه به زنجیره امور تولیدی و بازرگانی دارد تا با شناسایی تقاضای بازارهای داخلی و خارجی، ظرفیت های تولیدی را به سوی تامین آنها هدایت کند. هر تصمیم سنجیده ای برای انجام سرمایه گذاری و شروع نوعی از تولید، تنها با اتکا به مطالعات بازار می تواند صورت پذیرد. تا قبل از ادغام، این دو بخش در قالب دو وزارتخانه جداگانه، برنامه ریزی، سیاستگذاری، اجرا، نظارت و کنترل بر زنجیره فوق را اعمال می کردند. یکی عمدتاً در جهت تامین منافع بازرگانان و بهبود شرایط انتخاب و دسترسی مصرف کنندگان به محصولات، و دیگری عمدتاً در جهت دستیابی به اهداف تولیدی و حمایت از تولیدکنندگان فعالیت داشتند. در این شرایط و با غلبه نگاه بخشی، تامین توان منافع تولیدکنندگان، مصرف کنندگان و بازرگانان دشوار بوده و حداکثر سازی منافع ملی کشور به ویژه در حوزه سرمایه گذاری و تخصیص منابع ارزی در معرض چانه زنی های وزارتخانه های مذکور دچار خدشه می شد. این مشکل تا حدودی پس از ادغام کاهش یافته و امکان سیاستگذاری به ویژه در جهت حمایت مقطعی و کوتاه مدت از صنایع جدید و نوزاد، ضرورت توجه به مقیاس تولید، و تسهیل همکاری میان بنگاه های کوچک و متوسط جهت ورود به بازارهای صادراتی، فراهم آمده است.

۶. **فرایند چالشی و مشکل آفرین تعیین تعرفه ها:** در شرایطی، غلبه نگاه بخشی یادشده موجب می شد که تعیین تعرفه ها زمان بر شده و بعضاً برای دور زدن اختلافات، گرایش به سمت تدوین تعرفه های متعدد برای گروه های کالایی یا کالاهای مشابه تقویت می شد. تعرفه های متعدد هم مترادف با شفاف نبودن امور و مبسوط الید شدن ارزیابان می باشد. امروزه با ادغام دو وزارت نه تنها تعیین تعرفه ها به سرعت انجام می شود بلکه با کاهش طبقه بندی تعرفه ها و همچنین یکسان سازی تعرفه های مشابه، امور مربوطه تسهیل یافته و شفاف سازی نسبی صورت گرفته که خود موجب کاهش فساد در امور اداری شده است. در این رابطه ضروری است به کاهش طبقه بندی تعرفه ها از ۱۴ طبقه به ۱۰ طبقه در سال ۹۴، و برنامه ریزی برای کاهش آنها به ۸ طبقه در سال ۹۵ و به ۶ طبقه در سال ۹۶ اشاره نمود. ضمن اینکه یکسان سازی های متعددی نیز طی سال های ۹۳-۹۴ صورت پذیرفته که به منظور جلوگیری از اطناب کلام از لیست کردن آنها اجتناب می شود. مدیریت واحد در امر تعرفه ها و اولویت ها موجب

موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی		 موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی
صفحه: ث	تاریخ: آذر ماه ۱۳۹۴	

شده تا بتوان تغییرات تعرفه‌ای را به سرعت اعمال نمود و در بحث تعیین اولویت کالاهای وارداتی و تخصیص ارز، ملاحظات تولیدی و تجاری را به طور همزمان مورد توجه قرار داد.

۷. **پراکندگی تولید کوچک:** در گذشته برای تعریف و شناسایی اصناف تولیدی و صنایع کوچک و تشخیص ابواب جمعی هر یک، اختلاف نظر جدی میان دو وزارتخانه وجود داشت. در چنین چارچوبی امکان سیاستگذاری یکپارچه ناممکن بود و برنامه‌ای برای تامین زیرساخت‌ها برای صنوف، یا به کارگیری آنها در قالب خوشه‌ها یا اقمار واحدهای تولیدی متوسط و بزرگ تدوین نمی‌شد. این اختلافات موجب می‌شد تا صنایع کوچک و صنوف تولیدی عموماً نمی‌توانستند از امکانات ارائه شده به دیگری بهره‌مند شوند. این مشکل با ادغام وزارتخانه‌ها و برخورد یکسان با واحدهای صنفی و صنعتی، امکان بهره‌برداری صنوف از سیاست‌های یکسان و از امکانات صندوق ضمانت، و ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز برای صنوف تولیدی، در حال رفع است.


سوم، ادغام چه دستاورد دیگری به ارمغان آورده است؟

به غیر از موارد اشاره شده در بالا که در جهت رفع چالش‌های قبلی موثر بوده، می‌توان به دستاوردهای دیگری که از ادغام حاصل شده است نیز اشاره داشت:

۸. محیط کسب و کار از طریق ساده‌سازی و تسهیل شرایط صدور مجوزهای مختلف برای امور تولیدی، معدنی، و بازرگانی بهبود یافته است. طبق گزارش اخیر دفتر مقررات زدایی وزارت امور اقتصادی و دارایی، در مقایسه با سایر دستگاه‌های دولتی وزارت صنعت، معدن و تجارت در اقدامات صورت گرفته برای بهبود محیط کسب و کار پیشگام بوده است. سهم مهمی از بهبود رتبه کشور در رتبه بندی اخیر بانک جهانی از ۱۵۲ به ۱۱۸ طی دو سال اخیر، به واسطه اقدامات این وزارت بوده است.^۲

۹. ادغام در یکی از اهداف اصلی خود یعنی کوچک‌سازی دولت، کاهش تعداد وزارتخانه‌ها و کم کردن هزینه‌ها و مستخدمین موفق بوده است. جمع نیروی انسانی وزارت جدید از ۲۳۵۹ نفر در سال ۱۳۹۰ (در بدو ادغام) به ۱۹۲۷ نفر در سال ۱۳۹۴ کاهش یافته است. به عبارت دیگر ۴۳۲ نفر از پرسنل کاسته شده و ۱۳ درصد از پست‌های سازمانی واحدهای استانی کاهش یافته‌اند. برخی از ساختمانها و تاسیسات مزاد نیز در اختیار ارگان‌هایی که نیاز تایید شده داشته‌اند قرار گرفته است.

۱۰. به واسطه ادغام صورت گرفته، وزارتخانه موفق شده همکاری نزدیک و روابط تنگاتنگی با تشکیلات صنعتی و صنفی کشور برقرار کند. از جلوه‌های این روابط می‌توان به انتخابات موفقیت آمیز حدود ۳۵۰ اتاق اصناف در سراسر کشور و همچنین انتخابات کم‌حاشیه و موفق اعضای اتاق‌های بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی در سطوح ملی و استانی اشاره داشت. این همگرایی، سرمایه اجتماعی است

موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی		 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ج	تاریخ: آذر ماه ۱۳۹۴	


که می تواند در جهت پیشبرد اهداف توسعه اقتصادی کشور از طریق سیاستگزاری های هماهنگ مورد بهره برداری قرار گیرد.

و سطح چهارم، چرا انتزاع به مصلحت نیست؟

۱۱. **استمرار یک دور باطل تا کی؟** بحث ادغام و انتزاع وزارتخانه های صنایع، معدن، بازرگانی و اقتصاد سابقه طولانی دارد و طبق قراین، ادغام اخیر پانزدهمین تجربه در ادغام/انتزاع طی هفت دهه گذشته بوده است. متأسفانه بسیاری از این تجارب بدون انجام بررسی های ضروری صورت گرفته و بعضاً به دلیل روشن نبودن اهداف و دست نیافتن به آنها، هزینه های گزافی بر اقتصاد کشور تحمیل شده است. گویا اصل کلیدی مدیریت مبنی بر اینکه تبیین ماموریت و اهداف، مقدم بر ساختار و تشکیلات می باشد به فراموشی سپرده شده است. ادغام اخیر نیز پس از طرح در چهار برنامه توسعه قبلی، و با توجه به ضرورت رشد اقتصادی، تأکید بر توسعه صادرات، و استفاده از مزایای واردات به نفع تولید ملی، عملی شد و اینکه نمایندگان محترم در کمتر از ۴ سال مجدداً انتزاع را در دستور کار قرار داده اند، نشان از نبود راهبرد مشخص، بیانگر شتابزدگی بیش از حد در امور حکومتی، و تکرار اشتباهات گذشته است. ضروری است دلسوزان نظام و کشور این دور باطل را قطع کرده و اگر هم معتقدند سئوالات یا ابهاماتی در رابطه با نحوه ساماندهی امور صنعتی و تجاری کشور وجود دارد، ضروری است پاسخ آنها را از طریق انجام مطالعات جامع دنبال کنند تا بر مبنای آن ماموریت ها روشن گردد، برنامه های لازم تدوین شود، اهداف مشخص گردد، و چارچوبی نیز برای نظارت بر میزان دستیابی به اهداف طراحی شود.

۱۲. **مغایرت با قوانین متعدد:** راهبرد عمومی نظام اداری کشور در جهت کاهش تعداد وزارتخانه ها و کاستن از هزینه ها و مستخدمین بخش دولتی است. اما طرح پیشنهادی به بسط مجدد تشکیلات دولت و افزایش قابل توجه هزینه ها می انجامد. از اینرو طرح انتزاع مغایر با برخی قوانین و مقررات است: از جمله از منظر عدم تعیین منابع برای هزینه های جدید، با اصل ۷۵ قانون اساسی مغایر است. همچنین با ماده ۵۳ قانون برنامه پنجم که بر ادغام وزارتخانه ها و کوچک سازی دولت تأکید دارد، مغایرت دارد. بند ۱۶ سیاست های اقتصاد مقاومتی که تمرکز بر " صرفه جویی در هزینه های عمومی کشور با تأکید بر تحول اساسی در ساختارها، و منطقی سازی اندازه دولت " دارد نیز در مغایرت با طرح پیشنهادی است.

۱۳. **عقبگرد به وزارت بازرگانی مداخله گر؟** از سوی دیگر، نگاه غالب بر ماموریت دستگاه های دولتی از برنامه سوم همواره در جهت ارتقای امور سیاستگذاری و نظارتی، و کاهش امور تصدی گری است، این در حالی است که از آثار تبعی انتزاع مجدد، بسط حوزه های تصدی گری دولت خواهد بود. در طرح پیشنهادی اشاره به وضع سهمیه های مقداری در واردات و تعیین نوع واردات در کنار وضع تعرفه است


		موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی
صفحه: ح	تاریخ: آذر ماه ۱۳۹۴		

که اساساً با سیاست‌های تجاری کشور و تمهید مقدمات الحاق به سازمان جهانی تجارت مغایرت ذاتی دارد. نگاه تنظیمی مندرج در این طرح، منجر به مداخله‌جویی مجدد در فرایندهای بازاری و تعیین قیمت کالاها و خدمات در داخل کشور است که عملاً بسترهای تقویت بخش خصوصی، تعقیب سیاست‌های توسعه صادرات و بسط تجارت با جهان پیرامون را مخدوش می‌کند. ضمن آنکه بخشی از مفاد طرح پیشنهادی نظیر برنامه‌ریزی برای تامین، حمل و ذخیره‌سازی و توزیع کالاهای اساسی، پس از طرح انتزاع قبلی در حوزه وظائف وزارت جهاد کشاورزی قرار دارد و دیگر ربطی به وزارت صنعت معدن و تجارت ندارد.

۱۴. در پی توافق هسته‌ای، بخش قابل توجهی از منابع مسدود شده کشور در آینده‌ای نزدیک آزاد خواهد شد که مدیریت متمرکزی را بر تخصیص آن به منابع سرمایه‌گذاری، به واردات، و به نو سازی صنایع موجود کشور می‌طلبد. غفلت از ضرورت چنین مدیریت متمرکزی می‌تواند به واردات بی رویه بینجامد. همچنین در شرایط جدید عملاً بستر لازم برای پیوستن به سازمان جهانی تجارت فراهم آمده و در چنین شرایطی مدیریت یکپارچه بر دو حوزه تجاری و صنعتی مخاطرات الحاق را به میزان قابل توجهی کاهش خواهد داد. این در حالی است که طرح پیشنهادی با ایجاد گسست مجدد در دو حوزه یاد شده می‌تواند هزینه‌های ناشی از واردات بی رویه و همچنین الحاق به سازمان جهانی تجارت را بالا ببرد.

۱۵. انتزاع فرصت رونق اقتصادی در شرایط پسا تحریم را از کشور خواهد گرفت. با توجه به عزمی که برای خروج از رکود، توسعه صادرات غیرنفتی به ویژه محصولات صنعتی و معدنی، و بهره برداری هوشمندانه از اقبال سرمایه‌گذاران خارجی به اقتصاد ایران شکل گرفته است، می‌توان انتظار داشت که ساختار یکپارچه وزارت صنعت معدن و تجارت بتواند نقش مهمی در احیای رشد اقتصادی و رونق فعالیت‌های صنعتی، معدنی و تجاری ایفا کند. در صورتی که انتزاع موجب می‌شود که هر دو وزارت به جای تمرکز بر تحرک بخشی به صادرات، ایجاد تنوع نوآورانه در تولید، و همکاری با شرکت‌های بین‌المللی جهت حضور در بازارهای منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای، به دنبال حل چالش‌های انتزاع باشند. چالش‌ها و مشکلاتی از قبیل هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی مجدد، انتخاب مدیران، جابجایی پرسنل و استقرار فیزیکی به ویژه در استان‌ها، که بنا به تجارب گذشته بیش از دو سال زمان می‌برد و انرژی وزارتخانه‌ها را درست در زمانی که اقتصاد، صنعت و تجارت کشور در آستانه نوزایی است، به خود جلب کرده و از تمرکز بر تصمیمات کلیدی توسعه‌ای باز می‌دارد.


۱۶. با توجه به جمیع جهات فوق و نکات دیگری که در گزارش‌های پیوست به تفصیل توضیح داده شده‌اند، این موسسه طرح انتزاع را در جهت منافع ملی ارزیابی نمی‌کند.

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: خ	تاریخ: آذر ماه ۱۳۹۴		

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

فهرست مطالب


أ.....	خلاصه مدیریتی و نکات کلیدی گزارش
۱-.....	مقدمه
۱۰.....	مبانی نظری و تجربی
۱۰.....	۱-۲- تعریف ادغام و مراحل آن
۱۱.....	۲-۲- تجربیات بین‌المللی
۱۵.....	۳- بررسی روند ادغام وزارتخانه‌های صنعت و معدن و بازرگانی در ایران
۱۵.....	۳-۱- تاریخچه ادغام و انتزاع در وزارتخانه‌های صنعتی، معدنی و تجاری کشور
۱۶.....	۳-۲- مبانی قانونی و اداری ادغام دو وزارتخانه صنعت، معدن و بازرگانی
۱۷.....	۳-۳- اهم چالش‌های دو وزارتخانه قبل از ادغام
۱۹.....	۳-۴- اقدامات به عمل آمده جهت ادغام و آثار مثبت و منفی آن
۱۹.....	۳-۴-۱- اقدامات به عمل آمده جهت ادغام
۲۱.....	۳-۴-۲- آثار مثبت ادغام
۲۴.....	۳-۴-۳- آثار منفی ادغام
۲۵.....	۴- نگاهی به طرح انتزاع و معایب و خسارات احتمالی ناشی از اجرای آن
۲۵.....	۴-۱- ایرادات کلی وارد بر طرح
۲۷.....	۴-۲- ایرادات محتوایی طرح
۲۹.....	۵- برنامه‌های وزارت صمت برای دستیابی به آثار ادغام اثربخش
۳۱.....	۶- جمع‌بندی

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۸	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	

۱- مقدمه

در سال ۱۳۹۰ ادغام وزارت بازرگانی و صنایع و معادن در راستای اجرای ماده ۵۳ قانون برنامه پنجم توسعه کشور به انجام رسید. این ادغام که با هدف متناسب سازی دولت و ایجاد یک منظومه منسجم، کارآمد، فراگیر، با کفایت و اثربخش دنبال شد، در مقدمه طرح "انتزاع وظائف و اختیارات بخش تجارت از وزارت صنعت، معدن، تجارت و تشکیل وزارت بازرگانی" از منظر کارآمدی و رضایتمندی برخی اشخاص حقوقی و مغفول ماندن برخی وظایف در عرصه بازرگانی که توسط تعدادی از نمایندگان مجلس شورای اسلامی پیشنهاد شده، مورد انتقاد قرار گرفته است. ایشان اعتقاد دارند که در صورت انتزاع مجدد وظائف بخش بازرگانی از وزارت صنعت، معدن و تجارت و تجمیع مجدد امور مختلف این حوزه شامل انواع نظارت ها و بازرسی ها در مسیر کنترل بازار موجبات تحرک بخشی به بازار و شکوفائی مجدد بازرگانی فراهم خواهد شد.

در این گزارش ضمن بررسی مبانی نظری و تجربی ادغام و فرایند تجربه آن در کشور، طرح انتزاع مجدد وظایف و اختیارات بخش تجارت از وزارت صنعت، معدن، تجارت مورد آسیب شناسی قرار گرفته است.

		موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی
صفحه: ۹	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	

۲- مبانی نظری و تجربی

۲-۱- تعریف ادغام و مراحل آن

اساساً ادغام به فرایند به هم پیوستن چند واحد سازمانی و تمرکز عملیات آن‌ها در یک واحد جدیدالتاسیس برای ایجاد یک نظام یکپارچه اطلاق می‌شود. از این منظر ادغام گونه‌ای از تجدید ساختار سازمانی است که خروجی آن تمرکز سیاست‌گذاری است و با هدف غلبه بر جزئی‌نگری، فقدان انسجام و یکپارچگی سیاست‌ها، از بین رفتن همسویی استراتژیک، تعارض بین اهداف دولت و تقسیم کار بیش از حد دنبال می‌شود. با این حال ادغام سازمان‌ها می‌بایست با گام‌های معینی دنبال گردد. گام‌هایی که مارتین رامال^۱ مشاور بانک جهانی، تحقق آن در سازمان‌های دولتی را منوط به طی ۵ مرحله به شرح زیر دانسته است:


مرحله اول- محرک: درک اینکه چرا ادغام در برنامه کار قرار گرفته است و منظور از آن چیست. به عبارت دیگر ادغام‌کنندگان بایستی در این مرحله انگیزه‌ها و اهداف ادغام را که می‌توانند شامل مواردی از قبیل کسری بودجه، بهبود کیفیت و اثربخشی سازمان‌ها، منطقی کردن منابع، جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها و کارهای متداخل و ... می‌باشد، تعیین نمایند.

مرحله دوم- توجه و تامل: آیا ادغام واقعاً می‌تواند به منظور و اهداف تعیین شده بیانجامد؟ به عبارت دیگر در این مرحله این پرسش مطرح می‌شود که چه چیزی به دست می‌آید و چه چیزی از دست می‌رود؟

مرحله سوم- تحلیل ادغام: در این مرحله تعهد برای ادغام شکل می‌گیرد. جمع‌آوری اطلاعات، رایزنی، تجزیه و تحلیل و ارزیابی برای شکل‌گیری این تعهد ضروری است. برای اجرای تحلیل جامع پاسخگویی به این سؤالات لازم است. اهداف ریز و فرعی ادغام کدامند؟ کیفیت‌های لازم برای سازمان ادغام شده به منظور دسترسی به اهداف فوق کدامند؟ چشم‌انداز سازمان پس از ادغام چگونه است؟ مشخصه‌ها و کیفیت‌های ممتاز و منحصر به فرد سازمان حاصل از ادغام چیست؟ چه نتایج و پیامدهای حقوقی و حکومتی باید مدنظر باشند؟ پیامدهای مالی شامل دارایی‌ها و بدهی‌های سازمان ادغام شده چه می‌باشند؟ پیامدهای مدیریتی و پرسنلی که باید مدنظر قرار گیرند، کدامند؟ برنامه‌ریزی ادغام که باید برای آینده طراحی شود، چگونه باید باشد؟

مرحله چهارم- برنامه‌ریزی: در این مرحله برنامه مشترک برای ادغام طرح‌ریزی و ارائه می‌شود. در حقیقت در این مرحله سند ادغام حاصل از سه مرحله قبلی شامل (ادغام و کلیات آن، مدیریت پس از

^۱ Rama, ۱۹۹۷


		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۱۰	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	

ادغام، اهداف سازمان پس از ادغام، سطح تعهدات، عمق ادغام و شناسایی محدودیت‌های آن، عوامل موثر و کلیدی در موفقیت ادغام، زمان‌بندی ادغام) طراحی و تصویب می‌شود. این توافق‌نامه اولین بیانیه‌ای است که سازمان‌ها را در جهت اجرای ادغام با یکدیگر نزدیک می‌کند و بدین ترتیب می‌توان برنامه‌ریزی برای ادغام را آغاز کرد. برنامه‌ریزی باید جامع، امکان‌پذیر و در زمان ممکن باشد. به طور کلی، در این مرحله بایستی سرمایه‌ها و دارایی‌های دو سازمان به دقت و به طور کامل برآورد شده و در برنامه‌ریزی مورد توجه قرار گیرند. پس از برنامه‌ریزی جامع و توافق بر سر آن، می‌توان آن را وارد حوزه عمومی نموده و اعلان همگانی کرد.

مرحله پنجم - اجرا: ادغام مدیریت، عملیات و هویت در این مرحله صورت می‌گیرد. در این مرحله با توجه به بررسی‌های بعمل آمده در مراحل قبل (ارزیابی ریسک، نقاط قوت و ضعف، زمان‌بندی و غیره) اجرای برنامه‌ها شروع می‌شود. چنانچه زمینه‌های کاری سازمان‌های مشابه هم باشند و یا سابقه قبلی ادغام بین آن‌ها وجود داشته باشد، اجرای برنامه به مراتب سریع‌تر پیش می‌رود. البته چنانچه در مرحله برنامه‌ریزی به جوانب امر مثل محیط سازمانی، فرهنگ و غیره توجه نشود، ممکن است ادغام در بین سازمان‌های ظاهراً یکجور و برابر نیز به شدت دچار مشکل شود. در این مرحله لازم است تا به طور منظم و مستمر عوامل قانونی بازننگری شده و از نظر حقوقی نظارت بر اجرای ادغام انجام شود تا از نقض قوانین جلوگیری بعمل آید. مشخصاً شکل‌گیری یکایک اجزای سازمان (مدیریت، ساختارها، سیستم‌ها و فرآیندها و پرسنل سازمان) باید با کنترل دقیق و ارائه بازخورد همراه باشد تا ادغام موفق صورت گیرد.

۲-۲- تجربیات بین‌المللی

غالب نظام‌های مدیریت دولتی در کشورهای جهان به سمت کوچک‌سازی دولت پیش می‌رود و این امر ادغام وزارتخانه‌های اقتصادی کشورها را در یکدیگر موجب شده است. از سوی دیگر با توجه به گسترش روند هم‌پیوندی اقتصادهای جهان با یکدیگر و توسعه تجارت آزاد، جهان شاهد یکپارچگی بیشتر سیاستگذاری در دو حوزه صنعت و تجارت است. در حال حاضر از کشورهای نفتی نظیر روسیه، عربستان، امارات متحده عربی و نیجریه گرفته تا کشورهای نوظهوری چون هند و برزیل و ترکیه ساختارهای اداری دو حوزه مدیریت صنعتی و تجاری را تا حد زیادی در هم ادغام نموده‌اند. رویکرد مدیریت واحد دو حوزه بازرگانی و صنعت در کشورهای شمال افریقا چون مصر و مراکش و بسیاری از کشورهای کوچک چون چک، ویتنام، اردن، بحرین، یمن، توباگو، رواندا، تانزانیا، زامبیا و.. دنبال می‌شود. کشورهای شرق آسیا نیز از سطح بالایی از یکپارچگی سیاستهای صنعتی و تجاری برخوردارند و

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۱۱	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	

ساختار اداری دو حوزه صنعت و تجارت (بویژه تجارت خارجی) را درهم ادغام کرده اند. در این بخش به دلیل رویکرد اقتصادی برون‌نگر کشور پس از ابلاغ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، دستیابی به توافق هسته‌ای، تقویت زمینه‌های پیوستن کشور به سازمان جهانی تجارت و ضرورت مضاعف توسعه صادرات غیرنفتی پس از تحولات بازار جهانی نفت، به تجربه برخی از کشورهایی که با پیگیری رویکرد توسعه تجارت خارجی به موفقیت‌های قابل توجهی رسیده اند از منظر مدیریت دو حوزه تجارت و صنعت توجه شده است.

• ژاپن


در کشور ژاپن، در سال ۱۹۴۵ "وزارت اقتصاد و صنعت" ایجاد و در سال ۱۹۴۹ طی تغییراتی "وزارت صنعت و تجارت خارجی" جایگزین آن گردید. از سال ۲۰۰۱ دولت ژاپن به منظور تمرکز و هماهنگی بیشتر در سیاست‌های تولیدی، تجاری و کلان اقتصادی موضوع ادغام "وزارت اقتصاد" آن کشور در "وزارت صنعت و تجارت خارجی" را مطرح نظر قرار داد و "وزارت اقتصاد، تجارت و صنعت"^۲ ایجاد گردید. رابطه بسیار نزدیک "وزارت اقتصاد، تجارت و صنعت ژاپن" با صنایع ژاپن باعث شد سیاست تجارت خارجی پشتوانه و مکمل تلاش‌های دولت برای تقویت صنایع داخلی باشد و این وزارتخانه بتواند با انعطاف لازم، متناسب با تغییر شرایط و افزایش رقابت‌پذیری سیاست حمایت تعرفه‌ای را در جهت کاهش موانع تجاری اعمال نماید و در صنایع مختلف متناسب با درجه بلوغ آنها درجه حمایت خود را انتخاب کند. در حال حاضر "وزارت اقتصاد، تجارت و صنعت ژاپن" هم یک معمار سیاست صنعتی کشور، هم یک داور برای اختلافات و مسایل صنعتی است و حتی به عنوان یک تنظیم‌گر اقتصادی عمل می‌کند.

• کره جنوبی

در کشور کره جنوبی، در سال ۱۹۴۸ "وزارت تجارت کره" تأسیس گردید و پس از آن "وزارت تجارت، جایگزین آن شد. الگوی کره جنوبی یکی از الگوهای موفق تجربه شده در جهان می‌باشد که موجب افزایش تولید صادراتی این کشور گردید و به عنوان نهادی برای حمایت از توسعه صادرات آن کشور به شکل اثربخشی ایفای نقش نمود. این الگو بعدها توسط کشورهای تایوان و مالزی مورد تقلید قرار گرفت.

^۱ MITI

^۲ METI

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۱۲	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	

به مرور به دلیل اهمیت بیشتر تولید دانش و فناوری نسبت به تولید کالا، موضوعاتی همچون اقتصاد، تجارت و صنعت و حتی انرژی را تجمیع و در سال ۲۰۰۸ وزارت اقتصاد دانش^۱ در آن کشور ایجاد شد.

• مالزی

در کشور مالزی، "وزارت بازرگانی و صنایع" مالزی در آوریل سال ۱۹۵۶ تا سیس شد. سپس این وزارتخانه در فوریه سال ۱۹۷۲ به "وزارت تجارت و صنعت" تغییر نام یافت. سپس در سال ۱۹۹۰، به دو وزارتخانه "صنعت و تجارت بین‌المللی"^۲ و "تجارت داخلی و امور مصرف‌کنندگان"^۳ تبدیل شد. وظایف اصلی وزارتخانه صنعت و تجارت بین‌الملل برنامه‌ریزی، قانون‌گذاری و اجرای سیاست‌های بین‌المللی تجاری و صنعتی برای اطمینان از توسعه صنعتی، تجارت و سرمایه‌گذاری بین‌المللی پیش‌بینی شده است.


• ترکیه

در کشور ترکیه، "وزارت بازرگانی" و "وزارت حمل و نقل و ارتباطات" در سال ۱۹۳۹ پس از منفک شدن از "وزارت اقتصاد" تشکیل شدند. در سال ۱۹۴۹ وزارت بازرگانی و وزارت اقتصاد مجدداً ادغام شدند و "وزارت اقتصاد و بازرگانی" ایجاد گردید. این وزارتخانه‌ها در سال ۱۹۵۷ دوباره تفکیک شده و در سال ۱۹۷۱ به شکل جدید و با نام "وزارت صنعت و تجارت" ادغام شدند. شایان ذکر است که در طول این ادغام، بخش تجارت خارجی از این وزارتخانه جدا شده و وزارت روابط اقتصادی خارجی تاسیس شد و وظایف وزارت صنعت و تجارت به زمینه‌های صنعت و تجارت داخلی محدود گردید. کشور ترکیه در سال ۲۰۱۱ با جدا کردن وظایف حوزه بازرگانی داخلی از وزارت سابق صنعت و تجارت (که اکنون وزارت صنعت، علوم و فناوری نام دارد) و الحاق آن با حوزه گمرکات، مسئولیت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در زمینه بازرگانی داخلی و محافظت از حقوق مصرف‌کنندگان را در کنار مسئولیت سیاست‌گذاری و نظارت بر فعالیت گمرکات این کشور به وزارت گمرکات و بازرگانی محول کرد.


^۱ MKE (Ministry of Knowledge Economy)

^۲ MITI (Ministry of International Trade and Industry)

^۳ Ministry of Domestic Trade and Consumer Affairs

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۱۳	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	

بررسی تجربه اغلب کشورهای جهان حاکی از کوچک سازی دولت و ادغام وزارتخانه ها با هدف افزایش کارایی دولت و توسعه نظام بازار می باشد. همچنین بررسی تجربه اغلب کشورهای جهان در ادوار مختلف نشان می دهد که انتخاب ساختاری واحد برای سیاستگذاری تجاری و صنعتی تابع استراتژی کشورها بویژه با هدف تعامل بیشتر با نظام بین المللی می باشد. بسیاری از کشورها از جمله کشورهای شرق آسیا و ترکیه در سایه تلفیق وظایف بازرگانی (بویژه بازرگانی خارجی) با وظایف توسعه صنعتی، پیشرفت سریع اقتصادی خود را که بعضاً معجزه شرق آسیا نامیده می شود، بدست آورده اند. در برخی از کشورها که رویکرد درون گرایی داشته اند با افزایش نقش تجارت خارجی در توسعه اقتصادی و تعقیب فرایند الحاق به سازمان جهانی تجارت، ساختار مدیریت و سیاستگذاری در بخش صنعت و بازرگانی بتدریج با هدف تعامل بیشتر و موثرتر با اقتصاد جهانی متمرکزتر شده است.

		موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی	
صفحه: ۱۴	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	

۳- بررسی روند ادغام وزارتخانه‌های صنعت و معدن و بازرگانی در ایران

۳-۱- تاریخچه ادغام و انتزاع در وزارتخانه‌های صنعتی، معدنی و تجاری کشور

ادغام و ساختار وزارت صنایع، معدن و بازرگانی سابقه طولانی دارد.

- در سال ۱۳۵۳ از تفکیک وظایف دو وزارتخانه دارایی و اقتصاد سه وزارتخانه تحت عناوین

وزارت امور اقتصادی و دارایی، وزارت صنایع و معدن و وزارت بازرگانی ایجاد گردید.

- در سال ۱۳۶۰ وظایف مربوط به امور معدن از وزارت صنایع و معدن منتزع و وزارت معدن و

فلزات بوجود آمد.

- در سال ۱۳۶۴ وزارت صنایع به دو وزارتخانه صنایع و صنایع سنگین تبدیل شد. این تفکیک‌ها با

استدلال توسعه فعالیت‌های وزارتخانه‌ها صورت گرفت که منجر به تصدی‌گری دولت و

گسترش سازمان‌ها در داخل وزارت شد.

- در سال ۱۳۷۳ مجدداً وزارتخانه‌های صنایع و صنایع سنگین در یکدیگر ادغام و وزارت صنایع

ایجاد شد.

- در سال ۱۳۷۹ وزارتخانه‌های صنایع و معدن و فلزات با یکدیگر ادغام و وزارت صنایع و معدن

تشکیل گردید. این ادغام منجر به تکامل حلقه تولیدی کشور گردید و پس از آن سال‌ها همواره

این بحث وجود داشت که در جهت تنظیم روابط امور صادرات، تولید و تجارت و بخش

بازرگانی هم در وزارت صنایع ادغام شود.

- در سال ۱۳۹۰ وزارتخانه‌های صنایع و معدن و بازرگانی در یکدیگر ادغام و وزارت صنعت،

معدن و تجارت ایجاد گردید.


بدین ترتیب حدوداً طی ۳۷ سال اخیر تقریباً بطور میانگین هر ۶ سال یکبار ساختار مدیریت صنعتی،

معدنی و تجاری کشور دچار تغییرات تشکیلاتی کلان و گسترده شده است. با این حال جهت این

تغییرات از برنامه سوم توسعه به بعد به سمت ادغام مدیریت این حوزه‌ها و با هدف پرهیز از

موازی‌کاری، یکپارچه‌سازی سیاست‌های حوزه‌های مرتبط و مدیریت بهتر بخش‌های صنعت، معدن و

تجارت معطوف شده است.

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۱۵	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	


۳-۲- مبانی قانونی و اداری ادغام دو وزارتخانه صنعت، معدن و بازرگانی

چنانکه در بخش قبل عنوان گردید ادغام دو وزارتخانه صنعت و معدن و بازرگانی محصول رویکرد عمومی حاکمیت جهت کوچک‌سازی اندازه دولت بوده که در ماده ۲ قانون برنامه سوم^۱ توسعه تصریح گردید. شایان توجه آنکه در سال ۱۳۸۱ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور گزارشی تحت عنوان «گزارش برنامه تحول در نظام اداری» منتشر و اهم تغییر و تحولاتی که عملاً طی ۲۳ سال پس از پیروزی انقلاب اسلامی در نظام اداری رخ داده بود را ارزیابی نمود. نتایج این گزارش گویای توفیقات محدود دولت در اصلاح نظام مدیریت دولتی کشور، سستی بودن ساختار تشکیلاتی دستگاه‌های دولتی، افزایش ۴ برابری تعداد کارکنان دولت و همچنین افزایش ۳ برابری تعداد شرکت‌های دولتی از سال ۱۳۵۷ تا سال ۱۳۸۱ بود. (مرحله محرک) از این رو در چارچوب قانون برنامه سوم شورای عالی اداری تشکیل و پس از بررسی همه جانبه ابعاد مساله برنامه "منطقی نمودن اندازه دولت" را به عنوان یکی از ۷ برنامه تحول نظام اداری کشور به تصویب رساند. (مرحله برنامه‌ریزی) اگرچه در ماده ۱۳۷ قانون برنامه چهارم توسعه دولت مکلف شد تشکیلات کلان دستگاه‌های اجرایی و وزارتخانه‌ها را متناسب با سیاست‌ها و احکام برنامه و تجربه سایر کشورها، جهت برطرف کردن اثربخشی ناقص، تعارض‌های دستگاهی و غیرکارآمدی و عدم جامعیت، عدم کفایت، تمرکز امور، موازی‌کاری‌ها و با هدف نوسازی، متناسب‌سازی، ادغام و تجدید ساختار به صورت یک منظومه منسجم، کارآمد، فراگیر و با کفایت، اثربخش و غیرمتمرکز طراحی نماید، با این حال مساله ادغام سازمانهای دولتی به دلیل مسائل عدیده‌ای که دولت در طول برنامه چهارم با آن مواجه بود تحقق نیافت. لذا در ماده ۵۳ قانون برنامه پنجم توسعه مجدداً تکلیف ادغام چند وزارتخانه اقتصادی تصریح گردید^۲ و ادغام دو وزارتخانه بازرگانی و صنایع و معادن در قالب این ماده در تیرماه ۱۳۹۰ به انجام رسید.

با این حال اگرچه با مصوبه هیات وزیران فرایند ادغام دو وزارتخانه کلید خورد، اما به دلیل شرایط پیچیده حاکم بر اقتصاد کشور طی سال‌های اخیر از قبیل دامنه‌دار شدن تحریم‌های خارجی، افزایش

^۱ ماده ۲ قانون برنامه سوم توسعه عبارت است از: "به منظور کاهش تصدی‌ها و تقویت اعمال حاکمیت و نظارت دولت و فراهم نمودن زمینه توسعه مشارکت مؤثر مردم، بخش خصوصی و بخش تعاونی در اداره امور، تبیین دقیق وظایف واحدهای ملی و استانی در برنامه‌ریزی و اجرا و فراهم نمودن زمینه تحقق مطلوب اهداف برنامه سوم، دولت موظف بود در طول سال اول برنامه اصلاحات ساختاری لازم را با رعایت مواردی (از قبیل حذف واحدها و سازمان‌های غیرضرور و حذف وظایف موازی و مشترک دستگاه‌ها، عدم گسترش تشکیلات دولت با تأکید بر کوچک‌سازی دولت) در تشکیلات دولت به عمل آورد"

^۲ این ادغام مطابق با تکلیف صورت گرفت. طبق این ماده "دولت مکلف است یک یا چند وزارتخانه را به نحوی در وزارتخانه‌های دیگر ادغام نماید که تا پایان سال دوم برنامه تعداد وزارتخانه‌ها از بیست و یک وزارتخانه به هفده وزارتخانه کاهش یابد.

موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی		 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	
صفحه: ۱۶		

قابل توجه قیمت حامل‌های انرژی، عدم پرداخت سهم بخش صنعت و معدن در چارچوب قانون هدفمند کردن یارانه‌ها، چند برابر شدن نرخ ارز و تحت فشار قرار گرفتن واحدهای اقتصادی از ناحیه تامین مالی، تعمیق رکود اقتصادی حاکم بر کشور طی دو سال گذشته و مشکلات عدیده اداری و مالی مترتب بر آن، عملاً زمینه اجرائی کردن فرایند ادغام با کندی و بعضاً محدودیت مواجه گردیده است.

۳-۳- اهم چالش‌های دو وزارتخانه قبل از ادغام


صرفنظر از رویکرد عمومی دولت مبنی بر کوچک‌سازی و ادغام وزارتخانه‌های دولتی، اساساً وزارتین صنعت و معدن و بازرگانی از نقطه نظر اعمال سیاست‌های یکپارچه صنعتی، معدنی و تجاری با چالش‌های متعددی مواجه بودند که ادغام آن‌ها را به منظور جلوگیری از دوگانگی و تعارض سیاست‌های حاکمیت توجیه‌پذیر می‌ساخت. برخی از مهمترین آن‌ها در ادامه مورد اشاره قرار گرفته است.

• عدم انسجام در فرآیند تولید، تجارت

در هر نظام اقتصادی، فعالیت‌های مختلف تولید، تجارت و در نهایت عرضه کالاها و خدمات به مصرف‌کنندگان در یک زنجیره به هم پیوسته صورت می‌پذیرد و طبیعتاً به مدیریت یکپارچه‌ای نیازمند است. این در حالی است که در ایران تا قبل از ادغام، این دو بخش تحت نظر دو وزارتخانه به صورت جداگانه برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، اجرا، نظارت و کنترل‌های خود را بر زنجیره فوق‌الاشاره اعمال می‌کردند. در نتیجه درحالی‌که وزارت بازرگانی به دنبال عرضه کالاها و خدمات جهت تامین منافع مصرف‌کنندگان بود، وزارت صنایع و معادن اهداف تولیدی و حمایت از تولیدکنندگان را در مد نظر قرار داده بود. چنین شرایطی موجب می‌شد که با غلبه نگاه بخشی دو وزارتخانه جداً از هم، عملاً امکان تنظیم توأمان منافع تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان دشوار گردد و منافع ملی کشور در معرض چانه‌زنی وزارتخانه‌های مذکور در ساختار مدیریت کلان اقتصادی کشور قرار گیرد.

• تفکیک صنوف از صنایع کوچک

دو وزارتخانه سابق در تعریف اصناف تولیدی و صنایع کوچک اختلاف نظر جدی داشتند. این مساله موجب عدم امکان استفاده هر یک از این دو گروه از تولیدکنندگان از حمایت‌های دولت، در حوزه وزارتخانه مربوطه آن‌ها می‌شد. بدین شکل که اصناف تولیدی امکان استفاده از تسهیلات وزارت صنایع به واحدهای تولیدی را نداشته‌اند و صنایع کوچک و متوسط از حمایت‌های وزارت بازرگانی

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۱۷	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	

برخوردار نبوده‌اند. در دور جدید فعالیت وزارتخانه صنعت، معدن و تجارت این مشکل با سپردن سیاستگذاری صنوف تولیدی به سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران در حال رفع شدن است.

• عدم همسویی سیاست‌های توسعه صنعتی و تجاری


هماهنگی و همسوئی سیاست‌های کلان اقتصادی بویژه سیاست‌های صنعتی و تجاری، برای توسعه اقتصادی کشور امری لازم و اجتناب‌ناپذیر است. برای مثال نمی‌توان از یکسو سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی را معطوف به صنعت نانو فناوری کرد و از سوی دیگر در ست به هنگام به بار نشستن چنین سرمایه‌گذاری‌هایی واردات گسترده این کالا را در دستور کار قرار داد. شکست در هماهنگ سازی سیاستی، یکی از مشکلات مهم و اساسی در اقتصاد ایران است که خود در تعدد نهادی، موازی کاری‌ها، ناهماهنگی‌ها و بی‌ثباتی‌های نهادی، تغییرات پی‌درپی قوانین و مقررات، تغییر پی‌درپی کادری مدیریتی و ... ریشه دارد.

• عدم تطابق تولید با نیاز بازارهای خارجی

نگاهی به سیاست‌های اقتصادی کشورهای توسعه‌یافته نشان از ارتباط تنگاتنگ بخش تولید با بخش بازرگانی دارد و یکپارچگی و انسجام بین بخش‌ها مشاهده می‌شود. بر این اساس، بخش بازرگانی با استقرار واحدهای تحقیقات بازار، مراکز تجاری، اعزام رایزنان بازرگانی و... در بازارهای هدف به شناسایی فرصت‌های تجارت کالایی و خدماتی، شناسایی نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان و تجزیه و تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان و الگوی خرید آنان و... می‌پردازند. گام بعدی انتقال این اطلاعات به بنگاه‌های تولیدی و خدماتی کشورشان با استفاده از شیوه‌های گوناگون و ابزارهای اطلاعاتی است. سپس بخش تولید، اقدام به تولید کالاهایی می‌کند که متناسب با ویژگی‌های تقاضا و نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان بازار هدف می‌باشد. گام نهایی نیز بر عهده بخش بازرگانی است که با بکار بردن سیاست‌های مناسب فروش محصولات تولیدی را که متناسب با خواسته‌های بازارهای هدف تولید شده است، تسهیل نماید.

• سیاست‌های تعرفه‌ای و عملکرد بر خلاف سایر کشورها

بخش صنعت و معدن همچون بخش کشاورزی، همواره سعی در بالا نگه داشتن سطوح تعرفه‌ای بدون توجه به حمایت موثر و مورد نیاز صنایع کشور داشته و دارد. این در حالی است که اعمال

موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی		
تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	
صفحه: ۱۸		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

حمایت موثر از صنایع و تولیدات معدنی بدون شک، پایایی و حضور و ماندگاری محصولات در بازارهای جهانی را از طریق افزایش کیفیت و رقابت‌پذیری بدنبال خواهد داشت، لذا با استمرار در سیاست‌های تجاری، فعالیت‌های صنعتی و معدنی کشور (که بیشترین سهم صادرات غیرنفتی را در اختیار دارد) را می‌توان به سمت حوزه‌های مزیت‌دار هدایت نمود.


در ایران مساله ادغام وزارتین صنعت و معدن و وزارت بازرگانی از یکسو با هدف کوچک سازی دولت و از سوی دیگر اعمال سیاست‌های یکپارچه صنعتی، معدنی و تجاری از سال ۱۳۹۰ دنبال گردید و چالش‌های متعددی که این دو وزارتخانه تا پیش از ادغام با آن مواجه بودند، این ادغام را توجیه‌پذیر می‌ساخت. با این حال یکپارچه سازی سیاست‌های تجاری و صنعتی مستلزم دسترسی به بازه زمانی مناسب و طی مراحل متعدد ادغام است که بنظر می‌رسد در ظرف زمانی کوتاه کنونی و همچنین در شرایطی که عمده توان وزارت صنعت معدن و تجارت برای غلبه بر تحریم‌ها و رکود اقتصادی داخلی معطوف شده میسر نبوده است.

۳-۴- اقدامات به عمل آمده جهت ادغام و آثار مثبت و منفی آن

۳-۴-۱- اقدامات به عمل آمده جهت ادغام

فرایند ادغام دو وزارتخانه بزرگ فرایندی زمانبر و دشوار است. این مهم نیاز به حل مشکلات و برنامه‌ریزی‌های متعدد دارد. طبیعت اینکار موجب می‌گردد که زمان چهار سال، زمان بسیار کوتاهی برای طی بخش مهمی از این فرایند باشد و لذا بخش کوچکی از نتایج در کوتاه مدت آشکار خواهد شد. از طرف دیگر، در طول چهار سال اخیر شرایط پیچیده اقتصادی کشور موجب گردید که مدیران در سطح وزارتخانه از فرصت کافی برای برنامه‌ریزی و طراحی ساختار مناسب برای ادغام برخوردار نشوند و بیشتر انرژی وزارتخانه تازه تا سیس صرف حل بحران تحریم‌های خارجی و برون رفت از رکود اقتصادی حاکم بر کشور گردد.

با گذشته نزدیک به چهار سال، لایحه وظایف و اختیارات وزارت جدید التا سیس صنعت، معدن و تجارت که قرار بود ظرف ۶ ماه به مجلس ارائه و به تصویب مجلس شورای اسلامی برسد، هنوز در مرحله بررسی در مجلس شورای اسلامی قرار دارد. حتی تصویب چارت و ساختار نهایی وزارت صنعت، معدن و تجارت تا پایان دولت دهم به طول انجامید. با این حال طی چهار سال گذشته قدم‌های اولیه برای ادغام برداشته شد و تا حدی بستر لازم برای اعمال فرایند یکپارچه مدیریت صنعتی و تجاری فراهم گردیده است. از اهم اقدامات به عمل آمده می‌توان به شرح زیر نام برد:

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۱۹	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	

• ادغام ها

- ادغام اداری دو وزارتخانه و همچنین سازمان‌های صنعت، معدن و تجارت استان‌ها
- ادغام نهادهای برنامه‌ریزی و مطالعاتی
- ادغام دفتر توسعه صنعت فناوری اطلاعات با دفتر توسعه کاربرد فناوری اطلاعات
- ادغام امور آموزش و پژوهش، "توسعه فناوری" و "مالکیت صنعتی" در معاونت "معاونت توسعه فناوری اطلاعات تجاری و صنعتی" تغییر آن به "معاونت آموزش، پژوهش و فناوری"
- ادغام وظایف دفتر برنامه‌ریزی تامین، توزیع و تنظیم بازار و توسعه بازار کالا و خدمات در دفتر امور خدمات بازرگانی در حوزه معاونت امور اقتصادی و بازرگانی


• حذف تشکیلات زائد

- حذف اداره کل پدافند غیرعامل و ساماندهی وظایف آن در اداره کل حراست
- حذف "اداره کل امور استان‌ها" و ساماندهی آن در قالب یک اداره در حوزه معاونت توسعه مدیریت، منابع و امور استان‌ها

• انتقال و انتزاع

- انتزاع "شرکت پشتیبانی امور دام" از وزارت صمت در چارچوب ماده «۴» قانون تمرکز وظایف بخش کشاورزی و انتقال کلیه وظایف، اختیارات، اموال، دارایی‌ها و نیروی انسانی آن به وزارت جهاد کشاورزی و واگذاری شرکت بازرگانی دولتی ایران به وزارت جهاد کشاورزی در اجرای قانون تمرکز وظایف بخش کشاورزی در وزارت جهاد کشاورزی.
- انتقال تمامی اختیارات در امور شرکت‌های غله و خدمات بازرگانی مناطق چهارده گانه، شرکت‌های حمل و نقل، امور مربوط به خرید، فروش، نگهداری و توزیع اقلام کشاورزی از وزارت صنعت، معدن و تجارت به وزارت جهاد کشاورزی به استناد تکالیف مندرج در قانون تمرکز وظایف بخش کشاورزی و آیین‌نامه اجرایی ذیربط،
- انتقال کلیه وظایف و اختیارات مربوط به "تنظیم بازار داخلی محصولات کشاورزی و کالاهای اساسی مرتبط" به وزارت جهاد کشاورزی

• اصلاح تشکیلات و روش‌ها

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۲۰	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	


- اعمال اصلاحات تشکیلاتی و تغییرات لازم در ساختار سازمانی معاونت توسعه بازرگانی داخلی و دفاتر ذریبطه، با هماهنگی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و پیش‌بینی ساز و کارهای لازم در ساختار مصوب جدید معاونت اقتصادی برای انجام امور تنظیم بازار بصورت فرایندی و منسجم
- طراحی و تنظیم مجدد ساختار تشکیلاتی واحدهای استانی
- تمرکز کلیه وظایف تجارت خارجی در سازمان توسعه تجارت ایران و رفع دوگانگی‌ها و واحدهای متداخل یا موازی در ساختار قبلی وزارتخانه (در این راستا کلیه وظایف، اختیارات، پست‌ها و نیروی انسانی متخصص "دفتر نمایندگی تام‌الاختیار تجاری"، "دفتر امور بین‌الملل و سازمان‌های تخصصی" و "دفتر امور صادرات و روابط بین‌الملل" در سازمان توسعه تجارت ایران سازماندهی و تقویت گردیده است)
- انتصاب مدیران در سطوح مختلف و تلاش برای مدیریت یکپارچه موضوعات مهم و کلیدی بخش‌های بازرگانی و صنعت و معدن
- برنامه‌ریزی‌های اولیه برای سیاستگذاری در بخش صمت، مدیریت واردات، مدیریت تعرفه‌ها و ...

۳-۴-۲- آثار مثبت ادغام

آثار کامل برنامه ادغام زمانی ظاهر خواهد شد که در اثر اقدامات انجام شده رویه‌ها و فرهنگ سازمانی متحول گردد. در وزارت صنعت، معدن و تجارت، تغییر رویه‌ها و فرهنگ سازمانی به زمانی به مراتب بیش از ۴ سال نیاز خواهد بود. حتی تغییر کامل رویه‌ها و دستورالعمل‌ها نیز به زمان زیادی نیاز خواهد داشت. با این حال در طول چهار سال گذشته اقدامات انجام شده واجد نتایج قابل توجهی به شرح زیر بوده‌اند:

• کوچک‌سازی دولت

با ادغام دو وزارتخانه و همچنین سازمان‌های بازرگانی و صنایع استان‌ها، اندازه تشکیلات وزارتخانه به میزان قابل توجهی کاهش یافته است. مجموع معاونت‌ها و مدیریت‌ها در وزارت جدید کمتر از مجموع دو وزارت سابق می‌باشد و همچنین این موضوع در سازمان‌های صنعت، معدن و تجارت استان‌ها نیز دیده می‌شود. مطابق با گزارش مرکز نوسازی و تحول اداری وزارت صنعت معدن و تجارت، تعداد نیروی انسانی دو وزارتخانه در سال ۱۳۹۰ برابر با ۲۳۵۹ نفر بوده است که این تعداد در سال ۱۳۹۲ به ۲۲۸۸ نفر و در سال ۱۳۹۴ به ۱۹۲۷ نفر کاهش یافته است. به عبارت دیگر این

موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی		 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	
صفحه: ۲۱		

ادغام منجر به کاهش بیش از ۱۸ درصد در نیروی انسانی ستاد وزارتخانه شده است. در ساختار سازمانی مصوب واحدهای استانی، در مجموع ۱۳ درصد کل پست‌های سازمانی کاهش یافته است و ۳۰ درصد از پست‌های مدیریتی و سرپرستی نیز نسبت به ساختارهای قبلی کاهش نشان می‌دهد. ضمن آنکه این اصلاحات در موسسات زیرمجموعه وزارتخانه نیز بعمل آمده و بعضی از واحدهای زیرمجموعه وزارتخانه از قبیل شرکت دخانیات ایران و شرکت سهامی فرش به بخش خصوصی واگذار گردیده است.

• بهبود فضای کسب و کار


وزارتخانه «صنعت، معدن و تجارت» پس از ادغام توانسته با توجه به تولید داخلی و سیاست‌های تجاری در راستای بهبود فضای کسب و کار سیاست‌گذاری کند. در این خصوص فرایندهای صدور مجوز تاسیس واحدهای اقتصادی، ثبت سفارش، صدور کارت بازرگانی و ... مورد بازبینی قرار گرفته و با همکاری گمرک ج.ا. ایران شاخص تجارت فرامرزی کشور در سال‌های اخیر بهبود قابل توجهی یافته است.

• مدیریت بازرگانی خارجی در راستای توسعه صادرات

با ادغام دو وزارتخانه زمینه مدیریت کارشناسی تعرفه‌ها فراهم گردیده است. این در حالی است که سابقاً بحث تعرفه‌ها از موضوعات مورد اختلاف دو وزارتخانه بود. گاهی تغییر یک تعرفه برای حمایت از بازار و یا حمایت از تولید، از شش ماه تا یکسال زمان می‌برد و گاهی هم این تصمیمات بنفع یک بخش و برضد بخش دیگر بود. به رغم تشدید تحریم‌های خارجی پس از ادغام دو وزارتخانه، صادرات غیر نفتی روندی افزایشی داشته و در مقابل از واردات کاسته شده است. اگرچه بخشی از کاهش واردات را می‌توان به تنگناهای مالی ناشی از تحریم‌های بانکی نسبت داد، لیکن مجموع عملکرد بازرگانی خارجی کشور بهبود یافته است.

• تسهیل بسترهای مدیریت کل‌نگر و واحد

اقداماتی نظیر تمرکز کلیه وظایف تجارت خارجی در سازمان توسعه تجارت ایران، طراحی و تنظیم مجدد ساختار تشکیلاتی واحدهای استانی و اعمال اصلاحات تشکیلاتی و تغییرات لازم در ساختار سازمانی معاونت توسعه بازرگانی داخلی زمینه‌های لازم برای اعمال مدیریت یکپارچه‌تری را فراهم ساخته است.

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۲۲	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	


• سیاست‌های یکپارچه صنعتی، معدنی و تجاری

آنچه که در جریان ادغام دو وزارتخانه صنایع و معدن و بازرگانی در اولویت قرار دارد تبیین موضوع یکپارچه سازی سیاست‌ها و راهبردهای صنعتی، معدنی و تجاری کشور در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی، توسعه صادرات، ارتقای ارزش افزوده و جلب تکنولوژی است، به نحوی که در چارچوب سند چشم‌انداز کشور و نیز برنامه‌های توسعه‌ای زمینه تحقق اهداف اقتصادی، تولیدی و تجاری کشور به صورت هماهنگ فراهم گردد. در این خصوص تبیین خط‌مشی‌ها، جهت‌گیری‌های راهبردی، ایجاد و اعمال هماهنگی و هم‌افزایی سیاست‌های اقتصادی، تولیدی، تجاری و حتی فرهنگی و سیاسی کشور کلیدی‌ترین مأموریت حاکمیتی در وزارتخانه ادغامی است که تلاش شده با اعمال اصلاحات تشکیلاتی و تغییرات لازم در ساختار سازمانی امکان اجرای راهبردهای جدید فراهم گردد.

• سیاست یکپارچه حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط

وزارتخانه ادغامی در راستای رسیدن به توسعه اقتصادی و صنعتی، و تجاری زمینه سازماندهی و حمایت از توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط تولیدی و تجاری را به صورت یکپارچه در دستور کار خود قرار داده است و تدابیر لازم را برای توسعه ارتباطات شبکه‌ای بنگاه‌ها و توانمندسازی آنها و زمینه‌سازی تقویت نام و نشان تجاری محصولات بنگاه‌ها در سطوح ملی و بین‌المللی را فراهم ساخته است. برنامه‌ریزی برای مدیریت واحد صنوف تولیدی، ساماندهی بنگاه‌های کوچک و متوسط بصورت متمرکز، ساماندهی شبکه‌ها و خوشه‌های صنعتی و صادراتی از جمله مصادیق موفقیت در امر ادغام می‌باشد که روز به روز بیشتر تجلی می‌یابد. در این خصوص شورای ملی راهبری توسعه بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط در سال جاری به منظور هماهنگی بین دستگاه‌های متولی، تدوین برنامه‌های حمایتی، ساماندهی بنگاه‌های تحت پوشش و نظایر آن، با عضویت مرکز امور اصناف و بازرگانان، سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی و اتاق اصناف ایران و با ریاست مرکز امور اصناف تشکیل شده است.

• تسهیل در اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی

موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی		
تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	
صفحه: ۲۳		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

ادغام وزارتخانه‌های بازرگانی با صنایع و معادن موجب بهبود فعالیت‌های تحت مالکیت دولت شده و زمینه را برای توسعه خصوصی سازی فراهم می‌کند. نکته مهم دیگر ساختار سازمانی گسترده و پراکنده وزارت صنایع و معادن و وزارت بازرگانی در سراسر کشور می‌باشد که با موضوع ادغام و اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری برخی امور به مردم و تشکل‌های خصوصی، به عنوان یکی از دستاوردهای ادغام دو وزارت خانه می‌توان بر شمرد. روند واگذاری شرکت‌های صنعتی و معدنی در سال‌های بعد از ادغام با شتاب بیشتری صورت گرفته به گونه‌ای که تا انتهای سال ۱۳۹۳، تمامی شرکت‌های مشمول واگذاری تعیین تکلیف شده‌اند.

۳-۴-۳- آثار منفی ادغام


با وجود اینکه ادغام دو وزارت‌خانه صنایع و معادن و بازرگانی آثار مثبتی داشته است، مشکلاتی را نیز در حوزه صنعت، معدن و تجارت به همراه داشته است.

• فرصتی برای انتزاع ماموریت تنظیم بازار

ادغام وزارتخانه‌های بازرگانی با صنایع و معادن، فرصتی بوجود آورد که "قانون تمرکز وظایف و اختیارات مربوط به بخش کشاورزی در وزارت جهاد کشاورزی" مطرح گردیده و به تصویب برسد. عملاً با تصویب این طرح وظایف تنظیم بازار مربوط به وزارت صنعت، معدن و تجارت و تعدادی از سازمان‌های مربوطه به وزارت جهاد کشاورزی منتقل گردید. این موضوع عدم یکپارچگی سیاست‌های حوزه بازرگانی را به همراه داشته است. با توجه به اینکه وزارت جهاد کشاورزی دغدغه اصلی تولید و رضایت تولیدکنندگان را دارد، در سال‌های گذشته موضوع تنظیم بازار در این بخش با چالش‌هایی مواجه بوده است.

• افزایش پیچیدگی تشکیلاتی

ادغام منجر به تشکیل یک وزارت بزرگ و تشدید پیچیدگی سازمانی آن گردید. به علاوه این امر ادغام دو ساختار تشکیلاتی گسترده را بدنبال داشت، بطوریکه در حال حاضر وزارت صنعت، معدن و تجارت متولی بیش از یک سوم تولید ناخالص داخلی کشور است.

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۲۴	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	

۴- نگاهی به طرح انتزاع و معایب و خسارات احتمالی ناشی از اجرای آن

۴-۱- ایرادات کلی وارد بر طرح

در حال حاضر حدود ۴ سال از زمان ادغام سپری شده است. این در حالی است که داشتن تصویر درست و دقیقی از آثار این ادغام با عنایت به پیچیدگی و تنوع وظایف و کارکردهای اقتصادی حوزه‌های مذکور نیازمند طی زمان بیشتری است. در چنین شرایطی طرح بحث انتزاع مجدد دو وزارتخانه حداقل از جهات زیر واجد نقد جدی است:

- با وجود عملی شدن طرح ادغام پس از تأکید بر موضوع در سه دوره برنامه توسعه اقتصادی کشور، مطرح شدن طرح انتزاع بعد از ۴ سال و ابهامات ناشی از تغییر دولت‌ها از سوی نمایندگان مجلس شورای اسلامی، بیانگر نبود راهبرد مشخص و شتاب‌زدگی در میان برخی متولیان قانون‌گذاری کشور است.

- راهبرد عمومی نظام اداری کشور در جهت کاهش تعداد وزارتخانه‌ها و کاستن از هزینه‌ها و مستخدمین بخش دولتی است، این در حالی است که طرح پیشنهادی اساساً به بسط مجدد ساختار تشکیلاتی وزارتخانه‌های دولتی و افزایش قابل توجه هزینه‌های دولت منجر خواهد شد.


- نگاه غالب بر مأموریت دستگاه‌های دولتی از برنامه سوم همواره در جهت ارتقاء امور سیاستگذاری و نظارتی، و کاهش امور تصدی‌گری است، این در حالی است که از آثار تبعی انتزاع مجدد دو وزارتخانه بسط حوزه‌های تصدی‌گری دولت خواهد بود.

- انتزاع جدید منجر به تزلزل در بدنه کارشناسی و پرسنلی وزارت صنعت، معدن و تجارت خواهد گردید. انتزاع منجر به چالش‌های پرسنلی جدیدی در خصوص انتقال به وزارت‌های جدید خواهد گردید و اجرای وظایف اصلی وزارتخانه برای مدت زیادی دچار مشکل خواهد شد.

- انتزاع منجر به بازگشت چالش‌های سابق قبل از ادغام از قبیل از هم گسیختگی چرخه تولید و تجارت، امکان ایجاد رویه‌ها و سیاست‌های متناقض در حوزه تولید و تجارت، مشکلات در مدیریت تعرفه‌ها و ... خواهد شد.

- در شرایطی که کشور در آستانه تدوین برنامه ششم و تنظیم بودجه سال ۱۳۹۵ قرار دارد، پرداختن به موضوع پیشنهادی عملاً بخش قابل توجهی از زمان و منابع مجلس شورای اسلامی و دولت را به خود مصروف خواهد کرد که می‌تواند کارکردی تاخیری در تدوین و تصویب برنامه داشته باشد.

- انتزاع مجدد حوزه صنعت، معدن و تجارت که یک سوم تولید ناخالص داخلی کشور را تشکیل می‌دهد به گونه‌ای است که آثار اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی بلندمدتی دارد و در شرایطی که کشور

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۲۵	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	


با رکود اقتصادی گسترده مواجه بوده و درآمدهای دولت از ناحیه کاهش درآمدهای نفتی بشدت تحت فشار قرار دارد، توجیه زمانی مناسبی ندارد.

- طرح پیشنهادی با روند حاکم بر مدیریت اقتصادی دولت‌های در کشورهای مختلف جهان مغایرت دارد و در حالی که روند جهانی حاکی از یکپارچه‌سازی مدیریت حوزه های صنعتی، تجاری و فناوری می‌باشد بر تفکیک مجدد مدیریت صنعتی از مدیریت تجاری حکم می‌کند.

- با ایجاد توافق هسته‌ای کشور و قدرت‌های جهانی بخش قابل توجهی از منابع مسدود شده کشور در آینده‌ای نزدیک آزاد خواهد شد که مدیریت متمرکزی را جهت مدیریت واردات و صیانت از صنایع کشور در مقابل آن طلب می‌کند، این در حالی است که طرح پیشنهادی عملاً با ایجاد گسست و عدم یکپارچگی در مدیریت هماهنگ حوزه های تجاری و صنعتی مخاطرات ناشی از افزایش واردات بی‌رویه را بالا می‌برد.

- با توجه به توافق هسته‌ای عملاً بستر لازم برای پیوست به سازمان جهانی تجارت فراهم گردیده و در چنین شرایطی مدیریت متمرکز و یکپارچه دو حوزه تجاری و صنعتی می‌تواند مخاطرات ناشی از الحاق را به میزان قابل توجهی کاهش دهد، این در حالی است که طرح پیشنهادی با ایجاد گسست مجدد در دو حوزه فوق‌الاشاره هزینه های ناشی از الحاق به سازمان جهانی تجارت را افزایش خواهد داد.

- انتزاع فرصت رونق اقتصادی در شرایط پسا تحریم را از کشور خواهد گرفت. ادغام همگام با الگوهای جهانی و مناسب شرایط پساتحریم است. لذا ادغام و ساختار موجود می‌تواند فرصت خوبی برای رونق اقتصادی در شرایط پسا تحریم گردد. در صورتی که انتزاع موجب می‌گردد که وزارت در زمان پسا تحریم به جای تمرکز روی بهبود صادرات، تولید و تجارت به دنبال حل مشکلات و چالش‌های انتزاع باشد که خود این چالش‌ها و مشکلات بنا بر تجربیات گذشته بیش از دو تا سه سال زمان خواهد برد. اگرچه ساختار فعلی وزارت صمت هنوز به تصویب مجلس نرسیده است اما در صورت بازگشت به شرایط قبل، بازهم بایستی مراحل تصویب در هیات دولت، مجلس و شورای نگهبان طی شود و همچنین وزرا و مدیران منصوب گردند. این موضوع در سازمان‌های استان‌ها نیز بایستی اجرا گردد که انجام آن منجر به چالش‌های جدید شده و انرژی وزارتخانه را دو سال دیگر به خود اختصاص داده و از تمرکز بر فعالیت‌های اقتصادی و توسعه باز خواهد ماند.

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۲۶	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	

۴-۲- ایرادات محتوایی طرح


- در مقدمه طرح "انتزاع وظائف و اختیارات بخش تجارت از وزارت صنعت، معدن، تجارت و تشکیل وزارت بازرگانی" از منظر کارآمدی و رضایتمندی برخی اشخاص حقوقی و مغفول ماندن برخی وظائف در عرصه بازرگانی که توسط تعدادی از نمایندگان مجلس شورای اسلامی پیشنهاد شده، مورد انتقاد قرار گرفته است. این در حالی است که ادعای مطروحه مستند به نتایج بررسی و مطالعه مشخصی نمی باشد.

- طرح انتزاع مغایر با اصل ۷۵ قانون اساسی است. مطابق با این اصل "طرح های قانونی و پیشنهادهای و اصلاحاتی که نمایندگان در خصوص لوایح قانونی عنوان می کنند و به تقلیل درآمد عمومی یا افزایش هزینه های عمومی می انجامد، در صورتی قابل طرح در مجلس است که در آن طریق جبران کاهش درآمد یا تامین هزینه جدید نیز معلوم شده باشد". این در حالی است که در طرح پیشنهادی منابع لازم برای اجرای طرح پیش بینی نشده است.

- طرح انتزاع مغایر با بند ۱۶ سیاست های اقتصاد مقاومتی است. مطابق با این بند "صرفه جویی در هزینه های عمومی کشور با تأکید بر تحول اساسی در ساختارها، منطقی سازی اندازه دولت و حذف دستگاه های موازی و غیر ضرور و هزینه های زاید مورد تأکید قرار گرفته است". این در حالی است که طرح پیشنهادی به بسط هزینه های عمومی کشور خواهد انجامید.


- با تصویب "قانون تمرکز وظایف و اختیارات مربوط به بخش کشاورزی در وزارت جهاد کشاورزی" بخش زیادی از وظایف وزارت صنعت، معدن و تجارت در حوزه تنظیم بازار به وزارت جهاد کشاورزی منتقل شد. نظر به اینکه برخی از وظایف مطروحه و اهداف مذکور در این طرح هم اکنون به وزارت جهاد کشاورزی واگذار گردیده است لذا طرح پیشنهادی با چالش جدی یکپارچه سازی سیاست های تجاری مواجه است و جدای از اینکه ادغام بخش های جدا شده از وزارت صنعت، معدن و تجارت و اضافه شده به وزارت جهاد کشاورزی نیازمند قانون جدیدی است، این موضوع چالش های زیادی را به همراه خواهد داشت.

- طرح پیشنهادی ناظر بر وضع سهمیه های مقداری در واردات و تعیین نوع واردات در کنار وضع تعرفه است که اساساً با سیاست های تجاری کشور و تمهید مقدمات الحاق به سازمان جهانی تجارت مغایرت ذاتی دارد.

		موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی
صفحه: ۲۷	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	

- نگاه تنظیمی مندرج در این طرح مداخله جوئی مجدد در فرایندهای بازاری و تعیین قیمت کالاها و خدمات در داخل کشور است که عملاً بسترهای تقویت بخش خصوصی، تعقیب سیاست‌های توسعه صادرات و بسط تجارت آزاد با جهان پیرامون را مخدوش می‌کند.
- بخشی از مفاد طرح پیشنهادی نظیر برنامه‌ریزی برای تامین، حمل و ذخیره سازی و توزیع کالاهای اساسی اساساً پس از طرح انتزاع در حوزه وظایف وزارت جهاد کشاورزی قرار می‌گیرد.

اقدامات اولیه انجام شده با دستاوردهایی چون کاهش ۴۳۲ نفری تعداد مستخدمین، کاهش ۱۳ درصدی پست‌های سازمانی واحدهای استانی و کوچک سازی دولت همراه بوده است، لذا زمینه مدیریت بهتر بازرگانی خارجی در راستای توسعه صادرات و اعمال سیاست‌های یکپارچه صنعتی، معدنی و تجاری فراهم شده است. بدیهی است که تحت چنین شرایطی طرح بحث انتزاع مجدد دو وزارتخانه حداقل از جهاتی چون افزایش تعداد وزارتخانه‌ها و افزایش هزینه‌ها و مستخدمین بخش دولتی، بسط مجدد حوزه‌های تصدی‌گری دولت، ایجاد تزلزل در بدنه کارشناسی و پرسنلی وزارت صنعت، معدن و تجارت، منجر به بازگشت چالش‌های سابق قبل از ادغام از قبیل از هم گسیختگی چرخه تولید و تجارت و امکان ایجاد رویه‌ها و سیاست‌های متناقض در حوزه تولید و تجارت شده و واجد انتقادات جدی است.

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۲۸	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	

۵- برنامه‌های وزارت صمت برای دستیابی به آثار ادغام اثربخش

همان‌طور که در بخش‌های قبلی ذکر گردید، ادغام فرایندی بلندمدت بوده و برای دستیابی به آثار مثبت بیشتری از ادغام بایستی برنامه‌ریزی مناسبی برای ادغام اثربخش صورت گرفته و با ساز و کار مناسب این برنامه‌ها عملیاتی شده و مورد پیگیری قرار گیرد. در اینجا مجموعه‌ای از برنامه‌های مورد انتظار وزارت برای دستیابی به ادغام اثربخش و همچنین فواید کامل ادغام آورده شده است.

• عدم تعجیل در تغییرات


در شرایط کنونی فرصت مناسبی برای تصمیم‌گیری در خصوص تفکیک و تغییر نیست و بایستی تردید و تشویش در خصوص ساختار وزارت کنار گذاشته شود و روی ادغام اثربخش آن تمرکز گردد. مردم به جای تغییرات انتظار نتایج را دارند. لذا بایستی بر عدم تغییرات و اجرای ادغام اثربخش تاکید شود.

• هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای ادغام اثربخش

ادغام به دلیل یک الزام قانونی انجام شد و تعداد وزارت‌خانه‌ها کاهش یافت. اما برای تشکیل یک ادغام اثربخش نیاز به هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، تخصیص منابع و پیگیری می‌باشد. در حال حاضر به جای آنکه این سوال مطرح شود که "آیا ادغام موفق بوده است و همچنین مزایای خوبی به همراه داشته است؟" باید این سوال را مطرح نماییم که "آیا ادغام به خوبی انجام شده است؟" به عبارتی دیگر در حال حاضر مساله اصلی این است که ادغام اثربخشی انجام نشده که انتظار نتایج اثربخشی از آن داشته باشیم.

• ایجاد دفتر موقت ارتقاء اثر بخشی ادغام

به منظور افزایش اثربخشی ادغام تشکیل دفتری برای هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و پیگیری ادغام واقعی ضروری است. در شرایط کنونی بهتر است به جای تحلیل نقاط ضعف ادغام به فکر اثربخش کردن آن باشیم. هر طرحی نقاط ضعف و قوتی دارد. اگر تمرکز بر نقاط ضعف طرح ادغام صورت گیرد انرژی دوره وزارتی جدید صرف تغییرات شده و البته ممکن است تغییرات بعدی هم نقاط ضعفی داشته باشند. بهتر است به جای آن تمرکز بر اثربخش نمودن ادغام شود. طرح ادغام دو وزارت مثل بچه‌ای است که آمادگی هر گونه اصلاح و جهت‌گیری را دارد. پس بهتر است بدنبال این بود که چگونه می‌توان به اثربخشی این ادغام افزود.

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۲۹	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	


• پیگیری استراتژی توسعه صنعتی و تجاری کشور

در صورتی که استراتژی توسعه صنعتی و تجاری کشور به صورت یکپارچه مشخص باشد، آنگاه می توان معماری وزارت صمت و سازمان های زیرمجموعه را طراحی و رویه ها و دستورالعمل ها را مشخص نمود. در این خصوص بایستی پژوهش و تحقیقات مربوطه تعریف و اجرایی گردد و اقدامات لازم برای پیگیری استراتژی توسعه صنعتی و تجاری کشور بعمل آید.

• تشکیل کمیته برای بهبود رویه و دستورالعمل های کلیدی و تشکیل کمیته مهندسی مجدد


فرایندها

بمنظور ایجاد هماهنگی در حوزه صمت، در کوتاه مدت بایستی فرایندهای کلیدی حوزه شناسایی گردد و با توجه به ساختار ادغامی وزارت مورد اصلاح قرار گیرند. فرایندهای کلیدی در حوزه صنعت، معدن و تجارت (از قبیل نظام های قیمت گذاری و مدیریت قیمت ها، مدیریت واردات، حمایت از تولید و صادرات، مدیریت تعرفه ها، فریاند الحاق به سازمان تجارت جهانی) متاثر از کل حوزه بوده و تصمیمات مرتبط با آن بر کل حوزه صمت اثر گذار خواهد بود. لذا بایستی ابتدا این فرایندهای کلیدی شناسایی و سپس فرایند تصمیم گیری در آنها بازبینی شده و رویه ها و دستورالعمل ها به گونه ای اصلاح گردند که شرایط کل حوزه را در نظر گرفته و نتایج بهینه برای کل حوزه صمت را به همراه داشته باشد. همچنین بمنظور اجرای اثربخش ادغام بایستی کلیه فرایندهای مدیریتی و نظارتی بخش صمت مورد بازبینی قرار گیرد. در این بازبینی بایستی چشم انداز و راهبردهای بخش مورد استفاده قرار گرفته و فرایندها به گونه ای بازمهندسی گردند که با نگاهی یکپارچه دستیابی به اهداف و چشم انداز را تسهیل نمایند. در این صورت است که ادغام به صورت کامل در بدنه وزارت و فکر افراد و سطوح مدیریتی آن جاری خواهد شد. در این خصوص می توان کارگروه مناسب طراحی و همچنین زیرگروه هایی نیز در سازمان های زیرمجموعه تعریف نمود که مدیریت مهندسی مجدد فرایندها را بر عهده داشته باشند.

موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی		 موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی
تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	
صفحه: ۳۰		

۶- جمع بندی


- بررسی تجربه اغلب کشورهای جهان حاکی از کوچک سازی دولت و ادغام وزارتخانه‌ها با هدف افزایش کارایی دولت و توسعه نظام بازار می باشد. بسیاری از کشورها از جمله کشورهای شرق آسیا و ترکیه در سایه تلفیق وظایف بازرگانی (بویژه بازرگانی خارجی) با وظایف توسعه صنعتی، پیشرفت سریع اقتصادی خود را که بعضاً معجزه شرق آسیا نامیده می شود، بدست آورده‌اند. در برخی از کشورها که رویکرد درونگرتری داشته‌اند با افزایش نقش تجارت خارجی در توسعه اقتصادی و تعقیب فرایند الحاق به سازمان جهانی تجارت، ساختار مدیریت و سیاستگذاری در بخش صنعت و بازرگانی بتدریج با هدف تعامل بیشتر و مؤثرتر با اقتصاد جهانی متمرکزتر شده است.
- در ایران مساله ادغام وزارتین صنعت و معدن و وزارت بازرگانی از یکسو با هدف کوچک سازی دولت و از سوی دیگر اعمال سیاست‌های یکپارچه صنعتی، معدنی و تجاری از سال ۱۳۹۰ دنبال گردید و چالش‌های متعددی که این دو وزارتخانه تا پیش از ادغام با آن مواجه بودند، این ادغام را توجیه پذیر می ساخت. با این حال یکپارچه سازی سیاست‌های تجاری و صنعتی مستلزم دسترسی به بازه زمانی مناسب و طی مراحل متعدد ادغام است که بنظر می رسد در ظرف زمانی کوتاه کنونی و همچنین در شرایطی که عمده توان وزارت صنعت معدن و تجارت برای غلبه بر تحریم‌ها و رکود اقتصادی داخلی معطوف شده میسر نبوده است.
- اقدامات اولیه انجام شده با دستاوردهایی چون کاهش ۴۳۲ نفری تعداد مستخدمین، کاهش ۱۳ درصدی پست‌های سازمانی واحدهای استانی و کوچک سازی دولت همراه بوده است، لذا زمینه مدیریت بهتر بازرگانی خارجی در راستای توسعه صادرات و اعمال سیاست‌های یکپارچه صنعتی، معدنی و تجاری فراهم شده است. بدیهی است که تحت چنین شرایطی طرح بحث انتزاع مجدد دو وزارتخانه حداقل از جهاتی چون افزایش تعداد وزارتخانه‌ها و افزایش هزینه‌ها و مستخدمین بخش دولتی، بسط مجدد حوزه‌های تصدی‌گری دولت، ایجاد تزلزل در بدنه کارشناسی و پرسنلی وزارت صنعت، معدن و تجارت، منجر به بازگشت چالش‌های سابق قبل از ادغام از قبیل از هم گسیختگی چرخه تولید و تجارت و امکان ایجاد رویه‌ها و سیاست‌های متناقض در حوزه تولید و تجارت شده و واجد انتقادات جدی است.
- علاوه بر موارد فوق‌الذکر، طرح پیشنهادی با روند حاکم بر مدیریت اقتصادی دولتی در کشورهای مختلف مغایرت دارد و بدین لحاظ کشور را از مدیریت متمرکزتر — به عنوان لازمه مدیریت

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۳۱	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	

واردات و صیانت از صنایع کشور پس از آزاد شدن منابع ارزی مسدود کشور — و همچنین تمرکزی که می‌بایست جهت اتخاذ سیاست‌های صنعتی و تجاری در زمان الحاق به سازمان جهانی تجارت وجود داشته باشد، محروم می‌کند.

- از منظر حقوقی طرح پیشنهادی با اصل ۷۵ قانون اساسی و بند ۱۶ سیاست‌های اقتصاد مقاومتی مغایر است. ضمن آنکه طرح پیشنهادی ناظر بر وضع سهمیه‌های مقداری در واردات و تعیین نوع واردات در کنار وضع تعرفه است که اساساً با سیاست‌های تجاری کشور و تمهید مقدمات الحاق به سازمان جهانی تجارت مغایرت ذاتی دارد. نگاه تنظیمی مندرج در این طرح، عبارت از مداخله‌جویی مجدد در فرایندهای بازاری و تعیین قیمت کالاها و خدمات در داخل کشور است که عملاً بستری تقویت بخش خصوصی، تعقیب سیاست‌های توسعه صادرات و بسط تجارت آزاد با جهان پیرامون را مخدوش می‌کند. ضمن آنکه بخشی از مفاد طرح پیشنهادی نظیر برنامه‌ریزی برای تامین، حمل و ذخیره‌سازی و توزیع کالاهای اساسی پس از طرح انتزاع در حوزه وظائف وزارت جهاد کشاورزی قرار می‌گیرد.

- با توجه به اینکه ادغام فرایندی بلندمدت بوده و برای دستیابی به آثار مثبت بیشتری از ادغام بایستی برنامه‌ریزی مناسبی برای ادغام اثربخش صورت گرفته و با سازوکار مناسب این برنامه‌ها عملیاتی شده و مورد پیگیری قرار گیرد، مجموعه‌ای از برنامه‌های مورد انتظار وزارت برای دستیابی به ادغام اثربخش و همچنین فواید کامل ادغام را می‌توان در برنامه‌هایی نظیر عدم "تعجیل در تغییرات"، "هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای ادغام اثربخش"، "ایجاد دفتر موقت ارتقاء اثر بخشی ادغام"، "پیگیری استراتژی توسعه صنعتی و تجاری کشور" و "تشکیل کمیته برای بهبود رویه و دستورالعمل‌های کلیدی و تشکیل کمیته مهندسی مجدد فرایندها" عنوان نمود.

		موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
صفحه: ۳۲	تاریخ: خردادماه ۱۳۹۳	ویرایش اولیه - غیر قابل انتشار	