

سند جامع سازمان، ساختار و چارچوب همکاری‌های استانی مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی و مجموعه‌های تابعه

مهر ماه 1405

فهرست

۱- مقدمه 4
۲- فلسفه وجودی نظام همکاری‌های استانی 4
۳- چشم‌انداز 4
٤- مأموریت 5
٥- اهداف راهبردی 5
٦- اصول حاکم 5
۷- جایگاه سازمانی کارگروه 6
۸- ساختار سازمانی پیشنهادی 6
۹- ترکیب کارگروه 7
۱۰- دبیرخانه دائمی 7
۱۱- نقش مجموعه‌های تابعه 8
۱۲- هسته‌های موضوعی شناور 8
۱۳- مدل تعامل با اداره کل صمت استان 9
۱٤- مدل تعامل با دانشگاه‌ها 10
۱٥- مدل تعامل با اتاق‌های بازرگانی 10
۱٦- دوازده مسیر اصلی همکاری 10
۱۷- اصل "هر تعامل مهم، یک پرونده" 11
۱۸- چرخه استاندارد همکاری S0 تا S13 11
۱۹- مالک تعامل 12
۲۰- نظام اولویت‌بندی 12
۲۱- سطوح همکاری استانی 13
۲۲- طبقه‌بندی پویای استان‌ها 13
۲۳- شاخص ظرفیت استانی 13
۲٤- پرونده هوشمندی استانی 14
۲٥- حساب رابطه با استان 14
۲٦- نظام زمان‌بندی داخلی 15
۲۷- ماتریس نقش‌ها 15
۲۸- اصل ضد "تفاهم‌نامه‌گرایی" 16
۲۹- شاخص‌های کلیدی عملکرد 16
۳۰- کارت امتیازی متوازن 17

۳۱- ارزیابی اثر 17
۳۲- چرخه یادگیری سازمانی 17
۳۳- سامانه مدیریت همکاری‌های استانی 17
۳٤- داشبورد رئیس مؤسسه 18
۳۵- استانداردهای بین‌المللی مبنا 18
۳٦- فرم‌های استاندارد 19
۳۷- نظام کدگذاری 19
۳۸- مدل مدیریت ۳۱ استان 20
۳۹- پایلوت ۹۰ روزه 20
٤۰- زمان‌بندی پایلوت 20
٤۱- شاخص‌های موفقیت پایلوت 21
٤۲- تیم هر پروژه 21
٤۳- مراحل توسعه پس از پایلوت 21
٤٤- نقشه راه یک‌ساله 22
٤۵- معماری نهایی نظام 22
٤٦- پیش‌نویس مصوبه رئیس مؤسسه 23
٤۷- خروجی‌های مورد انتظار 24
٤۸- جمع‌بندی مدیریتی 24

۱- مقدمه

تحولات محیط اقتصادی کشور، تفاوت ساختار صنعتی و تجاری استان‌ها، ظهور زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای، گسترش اقتصاد دانش‌بنیان، تغییر الگوهای تجارت، افزایش اهمیت بازارهای منطقه‌ای و ضرورت حل مسائل واقعی بنگاه‌ها و سیاست‌گذاران، موجب شده است که ارتباط مؤسسات پژوهشی تخصصی با استان‌ها از یک رابطه موردی و مبتنی بر مکاتبه و برگزاری نشست، به یک **نظام منسجم مدیریت تعاملات و همکاری‌های بین‌سازمانی** تبدیل شود.

استان‌ها صرفاً دریافت‌کنندگان خدمات پژوهشی نیستند؛ بلکه منابع مهمی برای شناسایی مسئله، تولید داده، آزمون سیاست، ایجاد شبکه علمی، توسعه بازار، شناسایی ظرفیت‌های صنعتی و معدنی، توسعه زنجیره‌های ارزش و انتقال تجربه محسوب می‌شوند. از سوی دیگر، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی دارای مجموعه‌ای از ظرفیت‌های تخصصی پژوهشی، آموزشی، اطلاعاتی و انتشاراتی است که در صورت اتصال نظام‌مند به نیازهای استانی می‌تواند اثربخشی سیاستی و اجتماعی خود را افزایش دهد.

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود تعامل مؤسسه با استان‌ها از وضعیت «روابط پراکنده و پروژه‌ای» به یک **نظام مدیریت همکاری‌های استانی** ارتقا یابد؛ نظامی که در آن هر تعامل مهم دارای مسئله مشخص، مالک تعامل، واحد تخصصی مسئول، برنامه همکاری، خروجی قابل سنجش، ارزیابی اثر و قابلیت انتقال تجربه باشد. این سند برای ایجاد چنین نظامی تدوین شده است.

۲- فلسفه وجودی نظام همکاری‌های استانی

فلسفه اصلی این نظام، ایجاد یک «لایه افقی هماهنگ‌کننده» بر روی ساختار تخصصی موجود مؤسسه است.

این نظام نباید ساختار پژوهشکده‌ها، گروه‌های پژوهشی یا مجموعه‌های تابعه را تکرار کند و نباید به ایجاد واحدهای موازی در ۳۱ استان منجر شود. برعکس، هدف آن اتصال ظرفیت‌های موجود به مسائل و فرصت‌های استانی است.

در این مدل:

- **استان مسئله را وارد می‌کند؛**
- **کارگروه مسئله را سازمان‌دهی می‌کند؛**
- **واحد تخصصی راه‌حل را تولید می‌کند؛**
- **مجموعه تابعه ظرفیت مکمل را ارائه می‌کند؛**
- **دبیرخانه فرایند را پایش می‌کند؛**
- **و مؤسسه اثر را اندازه‌گیری و تجربه را مستندسازی می‌کند.**

بنابراین کارگروه پیشنهادی نه «دفتر روابط استان‌ها» و نه «واحد اجرای پروژه‌های استانی» است؛ بلکه **معمار و هماهنگ‌کننده نظام همکاری‌های استانی مؤسسه** است.

۳- چشم‌انداز

چشم‌انداز نظام پیشنهادی عبارت است از:

"تبدیل مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی به مرجع شبکه‌ای و ملی حل مسائل صنعت، معدن و تجارت استان‌ها، با اتکا به پژوهش مسئله‌محور، همکاری بین‌سازمانی، توسعه سرمایه انسانی، مدیریت دانش و انتقال تجربه".

در افق موردنظر، مؤسسه باید بتواند برای هر استان تصویر نسبتاً جامعی از ظرفیت‌ها، مسائل، بازیگران، پروژه‌ها، نیازهای پژوهشی، فرصت‌های تجاری و ظرفیت‌های علمی در اختیار داشته باشد و از این اطلاعات برای شکل‌دهی همکاری‌های هدفمند استفاده کند.

٤- مأموریت

مأموریت نظام همکاری‌های استانی به شرح زیر تعیین می‌شود:

"ایجاد، توسعه، هماهنگی و پایش تعاملات هدفمند مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی و مجموعه‌های تابعه با نهادهای اجرایی، علمی، پژوهشی، تجاری، فناورانه و بخش خصوصی استان‌ها، با هدف افزایش اثرگذاری علمی و سیاستی مؤسسه، شناسایی و حل مسائل صنعت، معدن و تجارت، توسعه شبکه‌های علمی و تخصصی، انتقال دانش و ایجاد سازوکار پایدار برای یادگیری و همکاری بین‌سازمانی".

٥- اهداف راهبردی

نظام همکاری‌های استانی شش هدف راهبردی را دنبال می‌کند:

1. افزایش اثرگذاری علمی، سیاستی و اجرایی مؤسسه در استان‌ها؛
2. تبدیل نیازهای واقعی استان‌ها به پروژه‌ها و برنامه‌های پژوهشی و تخصصی؛
3. توسعه شبکه مؤسسه با استانداری‌ها، ادارات صمت، دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی، اتاق‌های بازرگانی و بخش خصوصی؛
4. استفاده یکپارچه از ظرفیت پژوهشکده‌ها و مجموعه‌های تابعه؛
5. ایجاد بانک دانش و تجربه استانی و جلوگیری از تکرار مطالعات و فعالیت‌های مشابه؛
6. تبدیل تجربه‌های موفق استانی به راهکارهای قابل انتقال به سایر استان‌ها.

٦- اصول حاکم

نظام پیشنهادی بر ده اصل استوار است:

اصل اول ـ مسئله‌محوری: همکاری زمانی ارزشمند است که به یک مسئله واقعی یا فرصت مشخص متصل باشد.

اصل دوم ـ تقاضامحوری و پیش‌نگری همزمان: مؤسسه هم باید به درخواست استان‌ها پاسخ دهد و هم خود به‌صورت فعال مسائل و فرصت‌های مهم را شناسایی کند.

اصل سوم ـ یکپارچگی: تعامل با استان باید نمایانگر ظرفیت کل مؤسسه باشد، نه صرفاً یک واحد منفرد.

اصل چهارم ـ عدم ایجاد ساختار موازی: کارگروه جایگزین پژوهشکده‌ها و گروه‌های تخصصی نمی‌شود.

اصل پنجم ـ شبکه‌ای بودن: استان‌ها شریک و ذی‌نفع نظام هستند، نه عضو سازمانی مؤسسه.

اصل ششم ـ بازآرایی‌پذیری: ترکیب تیم‌ها بر اساس موضوع تغییر می‌کند.

اصل هفتم ـ نتیجه‌محوری: تعداد جلسات و تفاهم‌نامه‌ها معیار اصلی موفقیت نیست؛ حل مسئله و ایجاد اثر معیار است.

اصل هشتم ـ یادگیری سازمانی: هر همکاری باید قابلیت تولید دانش و تجربه جدید برای مؤسسه داشته باشد.

اصل نهم ـ مقیاس‌پذیری: تجربه موفق یک استان باید امکان انتقال به استان دیگر را داشته باشد.

اصل دهم ـ مالکیت روشن: هیچ تعامل مهمی بدون «مالک تعامل» شروع نمی‌شود.

۷- جایگاه سازمانی کارگروه

عنوان رسمی پیشنهادی:

"کارگروه همکاری‌های استانی مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی"

این کارگروه:

- داخلی است؛
- شخصیت حقوقی مستقل ندارد؛
- زیر نظر مستقیم رئیس مؤسسه فعالیت می‌کند؛
- ماهیت فراواحدی دارد؛
- دارای دبیرخانه مرکزی است؛
- در استان‌ها ساختار دائمی ایجاد نمی‌کند؛
- ترکیب تخصصی آن بر اساس موضوع تغییر می‌کند؛
- مسئول اجرای همه پروژه‌ها نیست؛
- نقش هماهنگ‌کننده، تسهیل‌گر، یکپارچه‌کننده و پایشگر دارد.

مدل سازمانی آن:

ساختار عمودی موجود مؤسسه + لایه افقی همکاری‌های استانی

است.

۸- ساختار سازمانی پیشنهادی

ساختار کلان به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

رئیس مؤسسه

↓

رئیس کارگروه همکاری‌های استانی

↓

دبیر کارگروه

↓

دبیرخانه دائمی

↓

هسته‌های تخصصی موضوعی شناور

↙ ↓ ↘

پژوهشکده‌ها ـ مجموعه‌های تابعه ـ شرکای استانی

در سطح استان نیز سه ورودی اصلی تعریف می‌شود:

اداره کل صمت استان ← مسائل سیاستی و اجرایی

دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی ← ظرفیت علمی و دانشی

اتاق بازرگانی و بخش خصوصی ← مسائل بنگاه‌ها و بازار

هر سه ورودی از طریق یک فرایند داخلی واحد در مؤسسه مدیریت می‌شوند.

۹- ترکیب کارگروه

اعضای دائمی

1. رئیس مؤسسه ـ رئیس کارگروه؛
2. دبیر کارگروه–معاون پژوهشی؛
3. نماینده پژوهشکده توسعه صنعتی و معدنی؛
4. نماینده پژوهشکده مطالعات اقتصادی و توان رقابتی؛
5. نماینده پژوهشکده توسعه بازرگانی؛
6. نماینده مرکز آموزش بازرگانی؛
7. نماینده مرکز ملی شماره‌گذاری کالا و خدمات؛
8. نماینده شرکت چاپ و نشر بازرگانی؛
9. نماینده واحد مرتبط برنامه‌ریزی/پشتیبانی مؤسسه.

اعضای مدعو

حسب موضوع:

- مدیر یا کارشناس گروه تخصصی مربوط؛
- نماینده اداره کل صمت استان؛
- دانشگاه یا مرکز پژوهشی؛
- اتاق بازرگانی؛
- تشکل تخصصی؛
- بنگاه‌های منتخب؛
- متخصصان مستقل؛
- سایر دستگاه‌های مرتبط.

عضویت اعضای مدعو دائمی نیست و بر اساس مسئله تغییر می‌کند.

۱۰- دبیرخانه دائمی

دبیرخانه باید کوچک، چابک و حرفه‌ای باشد و در حالت پایه با ۳ تا ۴ نفر اداره شود. دبیرخانه «مرکز ثقل اطلاعاتی» نظام خواهد بود.

ترکیب پیشنهادی:

سمت	مسئولیت
دبیر کارگروه	مدیریت فرایند و هماهنگی
کارشناس روابط و هماهنگی استانی	ارتباط با استان‌ها و شرکا
کارشناس تحلیل و پایش	تحلیل، KPI و داشبورد

سمت	مسئولیت
کارشناس مستندسازی و مدیریت دانش	پرونده‌ها، اسناد و درس‌آموخته‌ها

۱۱- نقش مجموعه‌های تابعه

مرکز آموزش بازرگانی

بازوی توسعه سرمایه انسانی نظام است و در حوزه‌های زیر فعالیت می‌کند:

- آموزش مدیران استانی؛
- آموزش بنگاه‌ها؛
- دوره‌های تخصصی تجارت؛
- توسعه مهارت صادرات؛
- آموزش زنجیره ارزش؛
- طراحی برنامه‌های توانمندسازی.

مرکز ملی شماره‌گذاری کالا و خدمات

بازوی اطلاعاتی و استانداردسازی در حوزه:

- شناسایی کالا و خدمات؛
- داده‌های محصول؛
- استانداردسازی اطلاعات؛
- زنجیره تأمین؛
- ردیابی و اطلاعات تجاری.

شرکت چاپ و نشر بازرگانی

بازوی انتقال و انتشار دانش:

- گزارش‌های استانی؛
- اطلس‌ها؛
- کتاب‌های تخصصی؛
- گزارش‌های سیاستی؛
- محتوای آموزشی؛
- انتشار تجربه‌های موفق.

۱۲- هسته‌های موضوعی شناور

هسته‌های موضوعی ساختار دائمی نیستند و فقط برای یک مسئله مشخص تشکیل می‌شوند.

هسته‌های پیشنهادی عبارت‌اند از:

1. سیاست‌گذاری و پژوهش؛
2. صنعت؛

3. معدن و صنایع معدنی؛
4. تجارت و بازار؛
5. صادرات؛
6. زنجیره ارزش؛
7. آموزش و توانمندسازی؛
8. فناوری و نوآوری؛
9. مطالعات منطقه‌ای؛
10. آینده‌پژوهی؛
11. داده و شماره‌گذاری؛
12. نشر و انتقال دانش؛
13. مسائل مشترک چنداستانی؛
14. انتقال و مقیاس‌پذیری تجربه‌های موفق.

۱۳- مدل تعامل با اداره کل صمت استان

فرایند استاندارد:

1) استان 2) ثبت مسئله 3) غربالگری 4) تشخیص مسئله 5) تعیین ظرفیت مؤسسه 6) تشکیل هسته تخصصی 7) تدوین برنامه همکاری 8) تصویب 9) اجرا 10) خروجی 11) ارزیابی اثر

نقش اداره کل صمت:

- شناسایی مسئله؛
- ارائه داده؛
- معرفی ذی‌نفعان؛
- مشارکت در طراحی راه‌حل؛
- تسهیل دسترسی به دستگاه‌های استانی؛
- استفاده از خروجی.

نقش مؤسسه:

- تشخیص مسئله؛
- طراحی پژوهش/مطالعه؛
- ارائه راهکار؛
- آموزش؛
- تحلیل بازار؛
- توسعه دانش؛
- ارزیابی اثر.

۱۴- مدل تعامل با دانشگاه‌ها

دانشگاه می‌تواند در پنج نقش مشارکت کند:

شریک پژوهشی، تأمین‌کننده داده، شریک پایان‌نامه و رساله، شریک آموزشی و شریک نوآوری.

هدف این بخش ایجاد یک «شبکه دانشگاهی استانی» نیست که ساختار جدیدی ایجاد کند؛ بلکه ایجاد قابلیت دسترسی مؤسسه به ظرفیت علمی موجود استان است. برای همکاری دانشگاهی، استانداردهای مرتبط با همکاری دانشگاه و کسب‌وکار نیز قابل استفاده است؛ ISO/TS 44006:2023مشخصاً برای همکاری دانشگاه و کسب‌وکار تدوین شده است.

۱۵- مدل تعامل با اتاق‌های بازرگانی

اتاق بازرگانی در این نظام به عنوان:

دروازه ورود مسائل بخش خصوصی

تعریف می‌شود.

مسیر تعامل:

بنگاه‌ها → اتاق → تجمیع مسائل → کارگروه → تحلیل → هسته تخصصی → راهکار → انتقال به بخش خصوصی

این مدل باعث می‌شود مؤسسه صرفاً با مسائل دستگاه‌های دولتی مواجه نباشد و «صدای بنگاه» نیز وارد چرخه پژوهش و سیاست‌گذاری شود.

۱۶- دوازده مسیر اصلی همکاری

مسیر	خروجی اصلی
پژوهش و سیاست‌گذاری	گزارش/مدل/پیشنهاد سیاستی
صنعت	حل مسئله و مطالعات صنعتی
معدن	زنجیره و بازار مواد معدنی
تجارت	بازار و توسعه تجارت
صادرات	نقشه بازار و برنامه صادرات
زنجیره ارزش	شناسایی گلوگاه‌ها
آموزش	دوره و برنامه توانمندسازی
فناوری	پروژه نوآوری و تحول
داده و شماره‌گذاری	نظام داده و اطلاعات محصول
نشر	تولید و انتشار دانش
مطالعات منطقه‌ای	اطلس و تحلیل استانی
مسائل چنداستانی	پروژه مشترک و قابل تعمیم

۱۷- اصل "هر تعامل مهم، یک پرونده"

هر تعامل مهم استانی باید یک پرونده رسمی داشته باشد.

پرونده باید شامل موارد زیر باشد:

1. استان؛
2. طرف درخواست‌کننده؛
3. مسئله؛
4. هدف؛
5. ذی‌نفعان؛
6. مالک تعامل؛
7. واحد تخصصی؛
8. برنامه همکاری؛
9. زمان‌بندی؛
10. خروجی؛
11. KPI؛
12. نتایج؛
13. ارزیابی اثر؛
14. درس‌آموخته؛
15. قابلیت انتقال.

۱۸- چرخه استاندارد همکاری S0 تا S13

مرحله	کد	مرحله	کد
شناسایی اولیه	**S0**	اجرا	**S7**
دریافت درخواست	**S1**	خروجی اولیه	**S8**
غربالگری	**S2**	تکمیل	**S9**
تشخیص مسئله	**S3**	ارزیابی اثر	**S10**
تصویب	**S4**	مستندسازی	**S11**
تشکیل هسته تخصصی	**S5**	ارزیابی قابلیت انتقال	**S12**
برنامه همکاری	**S6**	خاتمه/تثبیت	**S13**

بدین ترتیب، تعامل از «مکاتبه» شروع نمی‌شود و در «جلسه» نیز خاتمه نمی‌یابد؛ بلکه یک چرخه کامل از مسئله تا اثر ایجاد می‌شود.

۱۹- مالک تعامل

برای هر پرونده یک **مالک تعامل** تعیین می‌شود. مالک تعامل مسئول «پیگیری اداری» صرف نیست؛ بلکه مسئول حفظ حرکت مسئله از مرحله درخواست تا نتیجه است.

مالک باید بتواند:

- مسئله را دنبال کند؛
- واحد تخصصی مناسب را فعال کند؛
- زمان‌بندی را کنترل کند؛
- ریسک‌ها را گزارش دهد؛
- خروجی را دریافت کند؛
- ارزیابی اثر را پیگیری کند.

۲۰- نظام اولویت‌بندی

هر درخواست بر اساس امتیاز ۱۰۰ نمره‌ای ارزیابی می‌شود:

معیار	وزن
انطباق با مأموریت مؤسسه	**20**
اهمیت مسئله	**15**
اثرگذاری بالقوه	**20**
ظرفیت تخصصی مؤسسه	**15**
قابلیت انتقال به سایر استان‌ها	**10**
فوریت	**5**
دسترسی به داده	**10**
یادگیری سازمانی	**5**
جمع	**100**

طبقه‌بندی:

- ۸۰ تا ۱۰۰: اولویت راهبردی
- ۶۰ تا ۷۹: اولویت تخصصی
- ۴۰ تا ۵۹: پروژه‌ای
- کمتر از ۴۰: موردی/کم‌اولویت

۲۱- سطوح همکاری استانی

چهار سطح همکاری تعریف می‌شود:

ماهیت	امتیاز	سطح
راهبردی	80–100	**I**
تخصصی	60–79	**II**
پروژه‌ای	40–59	**III**
موردی	<40	**IV**

استان می‌تواند در طول زمان از سطح IV به سطح I ارتقا یابد.

۲۲- طبقه‌بندی پویای استان‌ها

برای مدیریت ۳۱ استان، ساختار دائمی جداگانه ایجاد نمی‌شود. استان‌ها در قالب شش تیپ تحلیلی دسته‌بندی می‌شوند:

A ـ صنعتی و زنجیره‌ای

B ـ معدنی و صنایع معدنی

C ـ تجاری، مرزی و صادراتی

D ـ کشاورزی، غذایی و زنجیره ارزش

E ـ گردشگری، خدمات و اقتصاد محلی

F ـ متوازن و چندظرفیتی

این طبقه‌بندی سالانه بازنگری می‌شود.

۲۳- شاخص ظرفیت استانی

برای هر استان امتیاز ظرفیت ۱۰۰ نمره‌ای محاسبه می‌شود:

مؤلفه	وزن
ظرفیت صنعتی	**20**
ظرفیت معدنی	**10**
تجارت و صادرات	**20**
زنجیره‌های ارزش	**15**
ظرفیت علمی	**10**
فناوری و نوآوری	**10**
بخش خصوصی و اتاق	**5**
ظرفیت همکاری نهادی	**5**
اهمیت راهبردی/منطقه‌ای	**5**
جمع	**100**

این شاخص، «اهمیت استان» را تعیین نمی‌کند؛ بلکه برای تعیین **نوع و شدت همکاری مناسب** استفاده می‌شود.

۲۴- پرونده هوشمندی استانی

برای هر استان یک **پرونده هوشمندی استانی** ایجاد می‌شود. محتوا:

- ساختار صنعتی؛
- معدن؛
- تجارت؛
- صادرات؛
- واردات؛
- زنجیره‌های ارزش؛
- بنگاه‌های کلیدی؛
- دانشگاه‌ها؛
- مراکز پژوهشی؛
- اتاق بازرگانی؛
- تشکل‌ها؛
- مسائل اصلی؛
- مطالعات مؤسسه؛
- پروژه‌های جاری؛
- نیازهای آموزشی؛
- ظرفیت‌های فناورانه؛
- فرصت‌های همکاری؛
- روندهای آینده.

این پرونده به تدریج تبدیل به یکی از دارایی‌های دانشی مؤسسه خواهد شد.

۲۵- حساب رابطه با استان

برای استان‌های سطح I و II ، یک **حساب رابطه با استان** ایجاد می‌شود. این حساب شامل:

- پروژه‌ها؛
- جلسات؛
- تعهدات؛
- افراد کلیدی؛
- خروجی‌ها؛

- رضایت؛
- فرصت‌های آینده؛
- مسائل باز؛
- تجربیات قابل انتقال.

هدف این حساب جلوگیری از وابستگی رابطه به یک فرد خاص است.

۲۶- نظام زمان‌بندی داخلی

برای جلوگیری از طولانی شدن فرایند، زمان‌های پایه زیر پیشنهاد می‌شود:

فعالیت	زمان هدف
تأیید دریافت درخواست	2روز
غربالگری	5روز
تشخیص اولیه	10روز
تعیین مالک	5روز
تدوین برنامه	15روز
تصمیم نهایی	7روز
گزارش پیشرفت	ماهانه
ارزیابی نهایی	حداکثر 30 روز پس از پایان
ارزیابی اثر	3تا 6 ماه بعد

این زمان‌ها در دوره پایلوت آزمون و سپس اصلاح می‌شوند.

۲۷- ماتریس نقش‌ها

فرایند	رئیس	رئیس کارگروه	دبیر	دبیرخانه	واحد تخصصی	استان
راهبرد	A	R	C	I	C	I
دریافت درخواست	I	A	R	R	I	R
غربالگری	I	A	R	R	C	C
تعیین مالک	I	A	R	C	C	I
تشکیل تیم	I	A	R	R	R	C
طراحی برنامه	I	A	R	C	R	C
تصویب مهم	A	R	C	I	C	I
اجرای تخصصی	I	C	C	I	A/R	C
پایش	I	A	R	R	C	C
ارزیابی	A	R	R	R	C	C
مستندسازی	I	A	R	R	C	C
انتقال تجربه	A	R	R	R	C	C

A= پاسخگو

R= مسئول اجرا

C= مشورت‌دهنده

I= مطلع

۲۸- اصل ضد "تفاهم‌نامه‌گرایی"

تفاهم‌نامه به‌تنهایی خروجی محسوب نمی‌شود.

زنجیره واقعی موفقیت عبارت است از:

تفاهم‌نامه → برنامه اقدام → پروژه → خروجی → استفاده → اثر

اگر تفاهم‌نامه فاقد برنامه اقدام، مالک و KPI باشد، نباید در شاخص «همکاری فعال» محاسبه شود.

۲۹- شاخص‌های کلیدی عملکرد

حوزه شبکه

- تعداد استان‌های فعال؛
- تعداد دانشگاه‌های همکار؛
- تعداد اتاق‌های همکار؛
- تعداد دستگاه‌های استانی فعال.

حوزه ارزش‌آفرینی

- تعداد مسائل حل‌شده؛
- تعداد مطالعات؛
- تعداد دوره‌ها؛
- تعداد محصولات دانشی.

حوزه اثرگذاری

- تعداد توصیه‌های مورد استفاده؛
- تعداد سیاست‌های متأثر از مطالعات؛
- میزان رضایت استان؛
- تعداد تجربیات قابل انتقال.

حوزه کیفیت رابطه

- سرعت پاسخ؛
- استمرار همکاری؛
- مشارکت ذی‌نفعان؛
- کیفیت ارتباط؛
- حل تعارض.

۳۰- کارت امتیازی متوازن

وزن پیشنهادی:

بعد	وزن (درصد)
توسعه شبکه	**25**
ارزش‌آفرینی	**30**
اثرگذاری	**30**
کیفیت رابطه	**15**
جمع	**100**

این وزن‌دهی عمداً به «اثرگذاری» وزن بیشتری نسبت به «تعداد روابط» می‌دهد.

۳۱- ارزیابی اثر

اثرگذاری در سه سطح سنجیده می‌شود:

- **خروجی:** گزارش، مدل، دوره، کتاب، سیستم، نقشه راه.
- **پیامد:** استفاده دستگاه، تغییر تصمیم، بهبود فرایند، ارتقای دانش، تغییر رفتار سازمانی.
- **اثر:** حل مسئله، افزایش رقابت‌پذیری، توسعه بازار، بهبود سیاست، توسعه ظرفیت استان.

بنابراین:

جلسه ≠ خروجی

خروجی ≠ اثر

اثر معیار نهایی موفقیت است.

۳۲- چرخه یادگیری سازمانی

مدل یادگیری پیشنهادی:

1) مسئله استان A 2) راه‌حل 3) تجربه 4) مستندسازی 5) بانک دانش 6) استان B 7) انطباق 8) راه‌حل جدید 9) تجربه جدید

به این ترتیب، هر استان می‌تواند به «آزمایشگاه یادگیری» برای سایر استان‌ها تبدیل شود.

۳۳- سامانه مدیریت همکاری‌های استانی

سامانه نباید در مرحله نخست یک نرم‌افزار سنگین و مستقل باشد. ابتدا باید فرایند و داده استاندارد شود و سپس سامانه توسعه یابد.

معماری پیشنهادی پنج لایه دارد:

1. داده‌های پایه؛
2. پرونده همکاری؛
3. گردش کار؛

4. داشبورد مدیریتی؛
5. مدیریت دانش و یادگیری.

اصل معماری:

"هر تعامل یک پرونده، هر پرونده یک مالک، هر مالک یک برنامه، هر برنامه یک خروجی و هر خروجی یک ارزیابی اثر دارد".

۳۴- داشبورد رئیس مؤسسه

داشبورد مدیریتی باید حداقل شامل موارد زیر باشد:

- تعداد استان‌های فعال؛
- پرونده‌های باز؛
- پروژه‌های در حال اجرا؛
- پروژه‌های تکمیل‌شده؛
- مسائل حل‌شده؛
- همکاری‌های دانشگاهی؛
- همکاری‌های اتاق بازرگانی؛
- همکاری‌های صمت؛
- پروژه‌های چنداستانی؛
- تجربیات قابل انتقال؛
- میزان رضایت؛
- درصد تحقق برنامه.

وضعیت هر پرونده با سه رنگ:

- **سبز: عادی**
- **زرد: نیازمند مداخله**
- **قرمز: بحرانی/متوقف**

نمایش داده می‌شود.

۳۵- استانداردهای بین‌المللی مبنا

چارچوب پیشنهادی از نظر معماری همکاری با استانداردهای خانواده ISO 44000 هم‌راستا شده است. ISO 44001 چارچوبی برای شناسایی، توسعه و مدیریت روابط همکاری درون و بین سازمان‌ها ارائه می‌کند و برای سازمان‌های دولتی، عمومی، خصوصی و غیرانتفاعی قابل کاربرد است. نسخه ۲۰۱۷ در حال حاضر نسخه منتشرشده جاری است و اصلاحیه ۲۰۲۴ آن نیز منتشر شده است. در عین حال، ISO/DIS 44001در سال ۲۰۲۶ در حال توسعه و جایگزینی نسخه ۲۰۱۷ است؛ بنابراین در سند حاضر از عبارت "هم‌راستا با خانواده ISO 44001" استفاده می‌شود و ادعای «انطباق کامل با نسخه نهایی آینده» مطرح نمی‌شود.

همچنین ISO/TS 44006:2023 در حوزه همکاری دانشگاه و کسب‌وکار و ISO/TS 44007:2025 در حوزه همکاری‌های اکوسیستمی، پشتوانه‌های تخصصی مناسبی برای دو بخش مهم نظام پیشنهادی محسوب می‌شوند.

از این منظر، چرخه پیشنهادی مؤسسه از شناسایی رابطه، انتخاب شریک، همکاری، پایش، ارزیابی و توسعه رابطه با منطق مدیریت نظام‌مند همکاری هم‌جهت است ISO .نیز بر این نکته تأکید دارد که همکاری اثربخش نیازمند مدیریت رابطه و فرایند، نه صرفاً ایجاد شراکت یا پروژه است.

۳۶- فرم‌های استاندارد

دوازده فرم اصلی نظام عبارت‌اند از:

کد	فرم
F-01	فرم دریافت درخواست
F-02	فرم غربالگری
F-03	فرم تشخیص مسئله
F-04	فرم تعیین مالک تعامل
F-05	فرم برنامه همکاری
F-06	فرم گزارش پیشرفت
F-07	فرم گزارش نهایی
F-08	فرم ارزیابی اثر
F-09	فرم رضایت شریک
F-10	فرم درس‌آموخته
F-11	فرم تجربه قابل انتقال
F-12	پروفایل هوشمندی استان

۳۷- نظام کدگذاری

کد استاندارد پرونده:

PC-1405-08-T03-014

که در آن:

PC = Provincial Collaboration

1405= سال

08= ماه/دوره ثبت

T03=کد موضوع

014= شماره پرونده

این کد در تمام مکاتبات، گزارش‌ها، داشبورد و بانک دانش استفاده می‌شود.

۳۸- مدل مدیریت ۳۱ استان

مدل نهایی عبارت است از:

**یک کارگروه ملی در مؤسسه

- یک دبیرخانه مرکزی
- یک فرایند واحد
- ۳۱ پروفایل استانی
- هسته‌های تخصصی شناور
- یک پرونده برای هر تعامل مهم
- یک چرخه واحد از مسئله تا اثر
- یک بانک دانش برای انتقال تجربه**

این مدل نسبت به ایجاد ۳۱ ساختار جداگانه، هزینه سازمانی بسیار کمتری دارد و امکان مدیریت متمرکز و اجرای منعطف را فراهم می‌کند.

۳۹- پایلوت ۹۰ روزه

برای آزمون نظام، پنج استان به صورت آزمایشی پیشنهاد می‌شوند:

استان	محور پایلوت
تهران	سیاست‌گذاری و شبکه
آذربایجان شرقی	صنعت، زنجیره ارزش و تجارت
خراسان رضوی	تجارت و بازار
هرمزگان	صادرات، تجارت و لجستیک
گیلان	صنایع غذایی، زنجیره ارزش و صادرات

انتخاب نهایی باید پس از تکمیل F-12 و بررسی داده‌های واقعی استان‌ها انجام شود.

برای هر استان حداکثر دو پروژه اصلی تعریف می‌شود؛ در مجموع حداکثر ۱۰ پرونده پایلوت.

٤٠- زمان‌بندی پایلوت

فعالیت	دوره
راه‌اندازی	روز 1–10
شناسایی و غربالگری	روز 11–20
تشخیص عمیق	روز 21–30
اجرا	روز 31–60
خروجی اولیه	روز 61–75
ارزیابی	روز 76–90

۴۱- شاخص‌های موفقیت پایلوت

هدف‌های کمی پیشنهادی:

- ۵ استان؛
- حداکثر ۱۰ پرونده؛
- ۵ پروفایل استانی؛
- ٪۱۰۰ پرونده‌ها دارای مالک؛
- ٪۱۰۰ دارای برنامه همکاری؛
- ٪۱۰۰ دارایKPI ؛
- حداقل ٪۵۰ دارای خروجی اولیه تا روز ۶۰؛
- حداقل ٪۳۰ تکمیل‌شده تا روز ۹۰؛
- رضایت حداقل ۴ از ۵؛
- صفر پرونده بدون وضعیت مشخص؛
- حداقل دو تجربه قابل انتقال.

۴۲- تیم هر پروژه

هر تیم موضوعی حداکثر ۵ تا ۷ نفر داشته باشد:

1. مالک تعامل؛
2. مسئول علمی؛
3. نماینده دبیرخانه؛
4. نماینده استان؛
5. نماینده اتاق/بخش خصوصی در صورت ضرورت؛
6. نماینده دانشگاه در صورت ضرورت؛
7. متخصص موضوعی.

اصل اساسی:

تیم کوچک، مسئولیت روشن، خروجی مشخص.

۴۳- مراحل توسعه پس از پایلوت

پس از پایان ۹۰ روز:

- **مرحله اول:** ارزیابی پایلوت و اصلاح فرایند.
- **مرحله دوم:** افزایش پوشش به ۸ تا ۱۰ استان.
- **مرحله سوم:** ایجاد بانک دانش و تجربه.
- **مرحله چهارم:** تشکیل پروژه‌های چنداستانی.

- **مرحله پنجم:** توسعه نظام به ۳۱ استان.
- **مرحله ششم:** توسعه داشبورد و قابلیت‌های تحلیلی پیشرفته.

٤٤- نقشه راه یک‌ساله

ماه	اقدام
1	تصویب کارگروه
1–2	ایجاد دبیرخانه و فرم‌ها
2	انتخاب پایلوت
2–3	تکمیل پروفایل‌ها
3–6	اجرای پایلوت
6	ارزیابی
7	اصلاح مدل
7–9	توسعه به گروه دوم
9–10	بانک دانش
10–11	داشبورد
12	ارزیابی سال اول

٤٥- معماری نهایی نظام

مدل نهایی پیشنهادی برای مؤسسه به صورت زیر خلاصه می‌شود:

استان‌ها

↓

صمت | دانشگاه | اتاق بازرگانی | بخش خصوصی

↓

دبیرخانه همکاری‌های استانی

↓

غربالگری و تشخیص مسئله

↓

کارگروه همکاری‌های استانی

↓

هسته موضوعی شناور

↙ ↓ ↘

پژوهشکده‌ها | مراکز/شرکت‌های تابعه | شرکای تخصصی

↓

برنامه همکاری

↓

اجرا
↓
خروجی
↓
اثر
↓
مستندسازی
↓
بانک دانش
↓
انتقال تجربه به سایر استان‌ها

٤٦- پیش‌نویس مصوبه رئیس مؤسسه

ماده ۱ ـ تأسیس

به منظور توسعه، هماهنگی و پایش تعاملات هدفمند مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی و مجموعه‌های تابعه با نهادهای اجرایی، علمی، پژوهشی، تجاری، فناورانه و بخش خصوصی استان‌ها، «کارگروه همکاری‌های استانی مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی» تشکیل می‌شود.

ماده ۲ ـ جایگاه

کارگروه، ساختاری داخلی، فراواحدی، موضوع‌محور و شبکه‌ای بوده و فاقد شخصیت حقوقی مستقل است.

ماده ۳ ـ ریاست

ریاست کارگروه با رئیس مؤسسه بوده و دبیر کارگروه با حکم رئیس مؤسسه تعیین می‌شود.

ماده ٤ ـ دبیرخانه

دبیرخانه کارگروه مسئول ثبت، هماهنگی، پایش، مستندسازی، ارزیابی و گزارش‌دهی تعاملات استانی خواهد بود.

ماده ٥ ـ مشارکت واحدها

پژوهشکده‌ها، گروه‌های پژوهشی و مجموعه‌های تابعه حسب موضوع در هسته‌های تخصصی مشارکت می‌کنند.

ماده ٦ ـ ساختار استانی

برای استان‌ها ساختار سازمانی دائمی و مستقل ایجاد نمی‌شود و همکاری‌ها از طریق فرایند واحد مرکزی مدیریت خواهد شد.

ماده ۷ ـ پرونده همکاری

تمام تعاملات مهم استانی باید در قالب پرونده همکاری استانی ثبت و دارای مالک، برنامه، خروجی و شاخص ارزیابی باشند.

ماده ۸ ـ ارزیابی

عملکرد نظام بر اساس شاخص‌های شبکه‌سازی، ارزش‌آفرینی، اثرگذاری و کیفیت رابطه ارزیابی می‌شود.

ماده ۹ ـ پایلوت

اجرای اولیه نظام به مدت ۹۰ روز و در پنج استان منتخب انجام شده و پس از ارزیابی، درباره توسعه آن تصمیم‌گیری خواهد شد.

ماده ۱۰ ـ گزارش‌دهی

دبیر کارگروه موظف است گزارش عملکرد را به صورت دوره‌ای به رئیس مؤسسه ارائه کند.

۴۷- خروجی‌های مورد انتظار

اجرای این سند باید در سال اول حداقل به ایجاد موارد زیر منجر شود:

- یک نظام رسمی همکاری‌های استانی؛
- یک دبیرخانه مرکزی؛
- ۳۱ پروفایل استانی؛
- بانک اطلاعات شرکای استانی؛
- پرونده‌های استاندارد همکاری؛
- هسته‌های تخصصی شناور؛
- داشبورد رئیس مؤسسه؛
- حداقل چند پروژه پایلوت قابل ارزیابی؛
- بانک درس‌آموخته‌ها؛
- مجموعه تجربیات قابل انتقال؛
- پروژه‌های چنداستانی؛
- شبکه همکاری با دانشگاه‌ها و اتاق‌ها؛
- سازوکار منظم تعامل با ادارات کل صمت.

۴۸- جمع‌بندی مدیریتی

پیشنهاد اصلی این سند ایجاد یک «واحد جدید» در ساختار مؤسسه نیست؛ بلکه ایجاد یک **سیستم مدیریت همکاری** بر روی ساختار موجود است. مزیت این رویکرد آن است که بدون توسعه تشکیلات اداری، می‌توان ظرفیت پژوهشکده‌های صنعتی و معدنی، اقتصادی و رقابت‌پذیری، توسعه بازرگانی و همچنین ظرفیت‌های آموزشی، اطلاعاتی و انتشاراتی مجموعه‌های تابعه را به صورت یکپارچه در خدمت مسائل استان‌ها قرار داد.

در این مدل، مؤسسه از یک نهاد صرفاً «پاسخ‌دهنده به درخواست‌های پژوهشی» به یک **بازیگر فعال در شبکه حل مسائل صنعت، معدن و تجارت کشور** تبدیل می‌شود.

نقطه تمایز مدل نیز در این است که رابطه با استان صرفاً رابطه اداری نیست؛ بلکه یک رابطه **مسئله‌محور، دانشی، شبکه‌ای، نتیجه‌گرا و یادگیرنده** است.

مدل نهایی را می‌توان در یک عبارت خلاصه کرد:

"یک مؤسسه، یک نظام همکاری، یک دبیرخانه، ۳۱ پروفایل استانی، هسته‌های تخصصی شناور، یک پرونده برای هر تعامل مهم، یک چرخه واحد از مسئله تا اثر و یک بانک دانش برای انتقال تجربه".

این معماری، مبنای مناسبی برای آغاز پایلوت ۹۰روزه، ارزیابی واقعی مدل و سپس توسعه تدریجی آن در سطح ۳۱استان فراهم می‌کند.