

● مقدمه:

مجموعه حاضر تلاشی در جهت تدوین اهداف و استراتژی‌های اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران است. به این منظور پس از مطالعات مفهوم‌شناختی، مطالعات تطبیقی و بازبینی مستندات اتاق انجام گرفته، ساختار بحث و واری دققی روشهای مورد استفاده، تبیین و ضمن استفاده از نتایج مراحل قبل و مبانی نظری مدیریت استراتژیک، مأموریت، چشم‌انداز و اهداف بلندمدت اتاق مورد بررسی قرار گرفته و با برگزاری جلساتی با مدیران، موارد مذکور تدوین شده‌اند. این مرحله، چالش‌برانگیزترین بخش تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک اتاق بوده است. سپس با تعیین ورودی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و مقایسه عوامل داخلی و خارجی، استراتژی‌های برتر اتاق شناسایی شدند. در مرحله پایانی به منظور فراهم‌آوردن امکان نظارت و ارزیابی، شاخص‌های عملکردی اتاق تعیین و تبیین شد.

اضافه می‌شود که تمامی مراحل تدوین برنامه استراتژیک اتاق با تعامل و هم‌اندیشی اعضا و شخصیت‌های کلیدی و استراتژیک اتاق انجام پذیرفته است.

	برنامه ریزی استراتژیک اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران	
---	--	---

مطالعات تطبیقی و بازبینی مستندات اتاق

فصل اول:

کلیات

در این طرح علاوه بر مطالعات روند و شناخت و بررسی‌های محیطی و در نهایت، تدوین استراتژی‌های اتاق و تعیین شاخص‌های عملکرد، سعی خواهد شد که اتاق تهران تبدیل به یک سازمان استراتژی‌محور و تمایزگرا گشته و قادر باشد برنامه‌ریزی استراتژیک را با تفکر استراتژیک تکمیل و تلفیق نماید، چرا که مدیریت استراتژیک نوین بر استراتژی‌های خودجوش¹، در کنار استراتژی‌های معماری شده² تاکید کرده و استراتژی را حاصل تفکر جمعی استراتژیک می‌داند. فراتر از این تلاش می‌شود مدیریت استراتژی به عنوان علم و هنر تدوین و اجرای استراتژی و فراهم‌سازی یک چارچوب اصولی برای پیوند کاربردی تفکر استراتژیک با برنامه‌ریزی استراتژیک در اتاق نهادینه شود.

• اهداف طرح:

- هدف اصلی:

تدوین برنامه استراتژیک به منظور هر چه توانمندتر ساختن مستمر اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران، تا در جایگاه رفیع مورد انتظار در راستای مأموریت و چشم‌انداز خود به منظور تحقق اهداف بلندمدت گام بردارد.

¹- Emergent

²- Deliberated

- اهداف فرعی:

۱. تعیین و تدوین مأموریت و چشم انداز؛
۲. تعیین اهداف بلندمدت؛
۳. تعیین استراتژی‌ها؛
۴. تعریف شاخص‌های معنی دار به منظور ارزیابی عملکرد؛
۵. ایجاد زمینه لازم برای تعیین برنامه‌های سالیانه و سیاست‌های اتاق.

• ضرورت طرح:

بدون تردید شرایطی که امروزه بر بسیاری از سازمان‌های دنیا و نیز ایران حاکم است تفاوت شگرفی با گذشته پیدا کرده است. دلایل محکم و مستندی وجود دارد که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با اندیشه‌های سازمانی گذشته خود، که زمانی باعث رشد و حرکت بسیار سریع آنها بوده است، ادامه حیات دهند. امروزه مدیران با چالش‌های فراوانی روبرو هستند. گرایش به سمت جهانی شدن، تحولات در اندازه و مفهوم دولتها، مشتری‌گرایی و عوامل دیگری از این نوع، ساختار و رویکردهای سازمان‌ها را تغییر داده است. مدیران روز به روز بیشتر متوجه این حقیقت شده‌اند که کوشش‌های پراکنده جزء به جزء برای حل مسایل پیچیده سازمانی کافی نیستند. امروزه برنامه‌ریزی همه‌جانبه وسیع‌تری لازم است تا اینکه بتوان استراتژی‌های هماهنگ‌شده‌ای را برای پرورش فضای سازمانی، روابط افراد و نظام‌های ارتباطی و اطلاعاتی

تدوین نمود و با شرایط و الزامات قابل و غیر قابل پیش بینی سال های آینده منطبق و سازگار ساخت.

ضروری است که مدیران آمادگی اداره تغییرات در محیط پویا و متغیر را داشته باشند و سازمان ها نیز برای ایجاد تغییر در جهت بهبود کارها تلاش کنند، در غیر این صورت موجودیت و بقای خود را دستخوش تهدید و نابودی قرار می دهند.

بنابراین مدیریت استراتژیک بهترین ابزار برای تمام سازمان هایی است که در صدد هستند حضوری آگاهانه در عرصه فعالیتها داشته باشند.

مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک به سازمان ها این امکان را می دهد تا با شیوه ای خلاق و نوآور عمل کنند و برای شکل دادن آینده خود منفعل نباشند. این شیوه برنامه ریزی باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآید که به جای واکنش در برابر کنش ها، قادر به اعمال نفوذ باشد.

این رویکرد سازمان ها را قادر می سازد تا با توجه به توانایی های درونی و فرصت های محیطی، مناسب ترین راه را برای رسیدن به اهداف بلندمدت خود شناسایی کنند. برنامه ریزی استراتژیک می تواند در سازمان ها نوعی تفکر حاکم کند تا تمامی اجزای آن آگاهانه در مجموعه ای از فعالیت های منسجم و مرتبط، در مسیر چشم انداز سازمان نقش آفرینی نمایند.

اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران از جمله سازمان هایی به شمار می رود که دارای ارتباطات بسیار گسترده ای با اجزای محیط خارجی نظیر اعضا، دستگاه های دولتی، قوه قضاییه،

نهادهای قانونگذار، مردم، بانکها، صنعتگران، بازرگانان، نهادهای مالی، رسانهها، سفارتخانهها و سایر ذینفعان است. تغییر هر کدام از متغیرهای محیطی نظیر عناصر اقتصادی، قانونی، اجتماعی و فرهنگی می توانند آثاری حتی بزرگتر از عناصر داخلی داشته باشند.

با این نقطه نظر، موضوع این طرح یعنی تدوین برنامه استراتژیک اتاق به عنوان یک ضرورت به موقع اجرا گذاشته می شود.

• سئوالات ویژه:

- با کمک این طرح سعی می شود تا به پرسش های زیر پاسخ های مناسبی داده شود:
۱. اتاق با در نظر گرفتن کلیه عوامل و نیز انتظارات ذینفعان، دارای چه مأموریتی است؟
 ۲. چشم انداز اتاق تهران در افق 1393 چگونه است؟
 ۳. اتاق تهران با توجه به قابلیت های موجود و آتی و با نگاه به برنامه های بلندمدت کشور، دارای چه اهداف کلی و مقاصدی برای یک دوره بلند مدت خواهد بود؟
 ۴. برای تحقق اهداف و مأموریت خود چه استراتژی هایی را باید محور فعالیت هایش قرار دهد؟
 ۵. معیارها و شاخص های عملکرد در اتاق تهران کدامند؟

• نوع کار تحقیقاتی:

در این تحقیق، طراحی و تدوین نظام مدیریت استراتژیک اتاق تهران، مورد مطالعه و بررسی قرار خواهد گرفت، لذا این تحقیق از نوع کاربردی به شمار می رود.

• روش تحقیق:

در این تحقیق ابتدا ضمن مطالعه کتابخانه‌ای و استفاده از ادبیات موجود و بهره‌گیری از اندوخته‌های تجربی در مورد ایران و دیگر کشورها، اطلاعات لازم، جمع‌آوری شده، سپس بر حسب مورد از افراد عامل و صاحب‌نظر و اشخاص کلیدی اتاق در زمینه موضوع تحقیق استعلام نظر می‌شود. به این ترتیب روش این تحقیق از نوع موردی و زمینه‌ای محسوب می‌شود. همچنین برای تدوین استراتژی نیز از مدل‌های¹ تدوین استراتژی بهره گرفته می‌شود.

• قلمرو طرح:

قلمرو این طرح از سه بعد زمانی، مکانی و موضوعی به شرح زیر فهرست می‌شود:

- قلمرو موضوعی:

موضوع مورد پژوهش در این تحقیق، برنامه‌ریزی استراتژیک است. در واقع در نظر است تا استراتژی‌های اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران شناسایی گردند. بنابراین در این طرح به تدوین استراتژی‌ها پرداخته می‌شود و در این راستا مأموریت، چشم‌انداز و اهداف بلندمدت نیز تبیین خواهند شد.

- قلمرو زمانی:

قلمرو زمانی این طرح از بدو تاسیس اتاق تهران تا افق 1393 خواهد بود.

	برنامه ریزی استراتژیک اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران	
---	--	---

- قلمرو مکانی:

شعاع مؤثر میدان اطلاعاتی این طرح، علاوه بر محل استقرار مرکز اتاق یعنی تهران، سطح ملی را فرا خواهد گرفت.

فصل دوم:

ضرورت و فلسفه وجودی تشکلهای

سازمانهای غیردولتی تشکلهای مناسبی هستند که می توانند توان لازم برای شناسایی و تخصیص بهینه امکانات را در اختیار مردم قرار دهند. این سازمانها با تأثیرگذاری بر مردم و جامعه، وضع زندگی آنان را بهبود می بخشند. سازمانهای غیردولتی کانال راهیابی به انرژی مردم هستند و زمینه مشارکت مردم و حضور آنها در صحنه فعالیت های اقتصادی را فراهم می کنند.

با ایجاد این سازمانها که در بسیاری از موارد تصدی گری را برعهده می گیرند، دست دولت برای مدیریت کشور بازتر می شود تا به جای پاسخگویی به پرسشگری بپردازد.

این سازمانها نه تنها از بعد توسعه ملی منابع انسانی بسیار اهمیت دارند، بلکه در بعد کوچک سازی دولت و مشارکت فکری و عملی هم نقش به سزایی ایفا می کنند. سازمانهای غیردولتی به دلیل مقبولیت در نزد مردم از قابلیت هایی برخوردارند که سازمانهای دولتی از آنها فاصله دارند. سازمانهای دولتی توانایی ایجاد باور در مردم را ندارند. بنابراین کارآیی آنها کمتر از سازمانهای مردمی است. این سازمانها نقش به سزایی در تحول دیدگاههای مردم بازی می کنند.

پاسخگویی متقابل به صورت یک اصل ارزیابی می شود، باید مشارکت فراگیر ملت در کلیه زمینه ها وجود داشته باشد. به همین دلیل است که مردم، مجلس را نماینده خود می سازند تا

پیوسته دولت را نسبت به ملت پاسخگو سازد. انتخاب نخبگان بخش‌های دولتی و خصوصی توسط فعالان بخش خصوصی برای اداره پارلمان اقتصادی بخش خصوصی نیز بر همین سیاق صورت می‌پذیرد.

صرف وجود سازمان‌های دولتی برای برنامه‌ریزی و تعیین جریان توسعه ملی نمی‌تواند کفایت کند زیرا در این ساختار اصل پاسخگویی متقابل نادیده گرفته می‌شود. لازم است وضعی ایجاد شود که نمایندگان مردم بتوانند در جریان تصمیم‌سازی حضور داشته باشند و پیش از آن که حقی از آنها زایل شود، مشروعیت خواسته‌های خود را به مقام تصمیم‌ساز، تفهیم کنند. در این چارچوب ساختارهای خصوصی موازی با ساختار دولتی، به شکل تشکلهای اقتصادی در جریان تصمیم‌سازی حضور پیدا می‌کنند. با همین نگرش مداخله تشکلهای در تصمیم‌سازیهای اقتصادی مشروعیت می‌یابد.

• تشکلهای اقتصادی در جهان:

تشکلهای مردمی در تاریخ تکامل اقتصادی - اجتماعی و سیاسی کشورهای صنعتی نقش اساسی و تعیین کننده‌ای داشته‌اند. اگر چه انگیزه اصلی این اجتماعات، دفاع از منافع مشترک صنفی بوده است، ولی به زودی در خلاء قدرت بعد از سقوط امپراطوری روم، اتحادیه‌های تجار با هدایت و حمایت از مراکز کارگاهی تولید، احداث و حفظ راهها، کانالها، برقراری سیستم دفاعی از مال التجاره‌ها و انبارها، احداث برج‌های دیده‌بانی و دفاعی و وضع قوانین و مقررات لازم الاجراء توسط همه افراد حرفه و صنف، نقش حکومت‌های محلی را به عهده گرفتند و ملت

- کشورهای اروپائی از قرن شانزدهم به بعد به تدریج از به هم پیوستن همین شهر - حکومت های سوداگران به وجود آمدند و در نتیجه شکل های صنفی طی سه قرن با جانشینی به جای نظام های فئودالی - کلیسایی، انقلاب صنعتی - علمی و نظام سیاسی مردم سالار را به - عنوان یک ضرورت مکمل رشد و تکامل نظام اقتصادی مردم سالار بنیاد نهادند.

پیدایش و تکامل تدریجی شکل های مردمی در جوامع صنعتی تابع نیاز و ضرورت های شغلی و حرفه ای و دقیقاً مرتبط با انقلاب های تکنولوژیکی، صنعت حمل و نقل، مدیریت و تأسیسات اقتصادی، مالی، حقوقی و آزادی مبادله کالا، نیروی کار و سرمایه بوده است.

تشکیل شرکت های سهامی عام، تشکیل احزاب و گروه های سیاسی، تشکیل اتحادیه های سیاسی فراملیتی و سازمان های غیردولتی بومی و بین المللی و شکل های اقتصادی و اتحادیه های صنفی از دیگر تأسیسات اجتماعی - اقتصادی و سیاسی ضروری برای تکامل و پیشرفت جامعه مدنی و مشخصه های آن بوده اند که جای خود را البته با سرعت باز کردند.

به این ترتیب جهان امروز، جهان مشارکت و حضور گسترده مردم، خاصه شکل های داوطلب در کلیه عرصه ها به ویژه در پهنه اقتصاد است. میزان و حدود نقش آفرینی شکل ها در پهنه اقتصادی، با ساختار دولت، در هر کشوری ارتباط دارد و به نوعی از آن تأثیر می پذیرد.

تاریخ، همواره نمونه ها و مثال های متعدد و بسیاری را در ارتباط با گروه های متشکل در تمدن های اولیه، تشکلهای اقتصادی در ایتالیا و انگلستان در قرن هفتم میلادی و سپس گسترش آن ها در قرون پانزدهم به بعد و بالاخره آغاز انقلاب صنعتی در قرون هجدهم و نوزدهم و

تشکیل سازمانهای تعاونی به یاد دارد که البته سرعت رشد و توسعه آن در قرن بیستم شگفت آور و بی سابقه بوده است.

برخی قرن بیست و یکم را قرن سازمانهای غیردولتی نامیده اند. عواملی که به طور عمده در پیدایش، ظهور و توسعه سازمانهای مردمی در سطح جهان اثرگذار بوده اند به شرح زیر قابل تبیین هستند.

۱. گسترش جهانی شدن و حاکمیت قواعد و نظامهای بین المللی؛
۲. توسعه بیش از پیش سلطه دولت ها در اقتصاد؛
۳. انقلاب ارتباطات و فن آوری ها؛
۴. تقویت نظام اقتصاد آزاد؛
۵. ناکارآمدی ساختار دولت و بنگاههای دولتی؛
۶. ارائه نقش مؤثر از سوی تشکلهای اقتصادی در حل و فصل مسائل و مشکلات اعضای خود و پذیرش آنها به عنوان پل ارتباطی بین مردم و دولت؛
۷. تخریب محیط زیست و ضرورت توجه به موازین توسعه پایدار که نوعی از تشکلهای را در این رابطه در جهان مطرح ساخته است؛
۸. تشکیل سازمانهای جهانی که هدف اصلی خود را مبارزه با فساد دولتی عنوان کرده اند.

• تشکلهای اقتصادی در ایران:

گرچه تشکل گرایی شاخص امروزیین توسعه همه جانبه است و در کشورهای مختلف از قدمت و دیرینه ای نشاندار بهره مند می باشد، لیکن این امر متأسفانه در ایران مثل همه تحولات دیگر دستخوش شرایط سیاسی زمانه واقع شد. به طوری که در آستانه تحولات تشکل گرایی در دنیا، چنین رویکردی در ایران در دو قرن اخیر به حاشیه رانده شد و قبل از هرگونه تکامل به کهولت و فرسودگی زودرس مبتلا گردید.

این است که اقتصاد ایران علیرغم تمام تلاش های چند سال اخیر همچنان با مشکلات بنیادی بسیاری مواجه بوده و به عوض حل قاطع این مسائل، تنها به ذکر آنها و استفاده از شعار برای سرپوش گذاری روی تلخی حقایق نامطبوع اقتصادی بسنده می شود. به این ترتیب سالهاست که ذکر این مسائل تکرار می شود، اما توان و اراده قاطعی برای حل آنها وجود ندارد. فرهنگ حاکم بر فضای دستگاههای دولتی و وجود مناسبات نابرابر بین دولت و بخش خصوصی که ناشی از اختیار و تسلط دولت بر عمده ترین منبع درآمدی کشور است و همینطور عدم حضور و جایگاه مشارکت بخش خصوصی در مراجع برنامه ریزی و تصمیم گیری و ناکفایتی تجربیات عملی مسئولان دولتی در عرصه های صنعت، بازرگانی و کشاورزی و عدم استفاده از تجارب بخش خصوصی و فقدان سیستم و مکانیسم مناسبی برای آشنایی مسئولان و تصمیم گیران با مسائل و مشکلات تولیدکنندگان و بازرگانان، هر روز بیش از پیش باعث عقب-

ماندگی اقتصاد کشور در صحنه رقابت بین الملل می شود، و این تهدیدی جدی علیه اقتصاد ملی کشورمان است.

در چنین شرایطی و در عصری که اختیارات فردی جای خود را به ارتباطات گروهی سپرده است و جوامع بر اساس یک تعقل و تفکر جمعی اداره می شوند، می توان به نقش تشکلهای در مدیریت جامعه ایرانی نیز، آگاهانه تر پی برد و جایگاه آنها را به درستی تعریف و تبیین کرد. نگاهی به گذشته و حال اقتصاد ایران، نشان می دهد هرگاه تصمیمات کلان منبعث از دیدگاههای فردی کارشناسان دولتی صورت گرفته پس از زمانی کوتاه، در اجرا رنگ باخته و جز خسارت، حاصلی نداشته است. چرا که ایشان تنها از دور، دستی بر آتش داشته اند. اما هرگاه خطمشی های عمومی بر مبنای تعامل و تفکر جمعی نخبگان امور گذارده شده، سهولت و سرعت در اجرا میسر گردیده است.

در عصر حاضر که هزارم ثانیه ها سرنوشت سازند، تأخیرهای چندساله در تصمیم گیری های صحیح و اجرای درست، موجب رکود و سکون در اقتصاد کشورمان شده است. در بعضی موارد نیز این تعلل ها و به حساب نیاوردن حاصل تجارب عاملین و عالمین تولید و تجارت، رویه ای که از نظام سنتی ارباب - رعیتی ناشی می شود، ضربات مهلک و جبران ناپذیری به پیکره اقتصاد ایران وارد نموده است. بر اثر این نگرش، همچنان تصمیم سازی ها بدون حضور بخش خصوصی مسئول انجام می شود. در موارد معدودی، مثل شورای عالی صادرات یا شورای پول و اعتبار، اتاق بازرگانی به عنوان یک عضو در تصمیم سازی حضور داشته است.

• شکل‌ها از دیدگاه قانونی در ایران:

قوانینی که در ایران برای رسمیت بخشیدن به شکل‌ها تصویب شده‌اند، صرف‌نظر از میزان تشویق‌ها و با محدودیت‌های حاصل از آنها عبارتند از:

- 1) قانون تجارت، اولین قانونی که ایجاد شکل‌ها به ترتیب خاصی در آن پیش‌بینی شده است.¹
- 2) قانون احزاب، جمعیت‌ها و انجمن‌های سیاسی و صنفی، انجمن‌های اسلامی و اقلیت‌های شناخته شده که در سال 1360 به تصویب قوه مقننه رسیده است، چنان که در عنوان آن ملاحظه می‌شود علاوه بر احزاب - که صرفاً با هدف سیاسی تأسیس می‌شوند - انجمن‌های صنفی که برای حفظ منافع اعضا و دفاع از حقوق آنان تشکیل می‌گردند را شامل شد و حال آنکه این انجمن‌ها به دلیل ماهیت وجودی‌شان نه سیاسی بودند و نه از لحاظ ضرورت‌های نظارتی با احزاب تشابهی داشتند. این قانون انجمن‌های صنفی را نیز با همان نگاه سیاسی خود مشمول یک سلسله محدودیت‌ها کرد که دامنه آن روز بروز افزایش یافت. متولی اجرای این قانون، وزارت کشور است.
- 3) قانون نظام صنفی که در سال 1359 تصویب و سپس در سال 1368 اصلاح گردید، تشکیل اتحادیه‌های صنفی را در یک منطقه شهری در بر می‌گیرد. این شکل‌ها نیز با محدودیت‌های زیادی روبرو هستند.²

¹ -جهانگیر منصور، قانون تجارت، مصوب 1311/12/13، ماده 584، نشر دیدار.

² -حسن عابدزاده، قانون نظام صنفی، 1374.

4) قانون کار مصوب سالهای 1325 و 1337 از لحاظ تاریخی دومین مرجعی است که به نوعی شکل‌های صنفی را تحت عنوان «سندیکا» و «اتحادیه» و «کنفدراسیون» به رسمیت می‌شناسد.¹ فصل ششم قانون جدید کار مصوب سال 1369 نیز به شکل‌های کارگری و کارفرمائی اختصاص یافته است. به موجب این قانون کارفرمایان و کارگران یک حرفه یا صنعت می‌توانند «انجمن صنفی» تشکیل دهند.

5) همچنین می‌توان از قانون تشکیل اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران نام برد، که آخرین اصلاحیه آن، در سال 1373 به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. ماده 5 قانون مزبور به اتاق اجازه داده است که به تشکیل اتحادیه‌ای صادراتی، وارداتی و سندیکاها تولیدی مبادرت ورزد.²

6) مقررات دیگری که در زمینه ایجاد شکل‌ها از سوی دولت (وزارت صنایع و شورای عالی اداری) وضع و برای تشکیل «انجمن صنایع همگن» و «خانه صنعت» مورد استناد ادارات کل صنایع استان قرار گرفته مبتنی بر مصوبه جلسه مورخ 77/10/2 شورای عالی اداری است که در آن به استناد تبصره 41 قانون برنامه دوم توسعه، به ادارات صنایع اجازه داده شده است به تشکیل دو شکل بالا اقدام نمایند.

فارغ از اینکه مصوبه مذکور و اقدام وزارت صنایع تا چه حد وجاهت قانونی دارد به هر حال این دو شکل در بعضی از استانها با کمک مالی وزارت صنایع و تحت سرپرستی ادارات کل

¹ - سعداله ملک، قانون کار، مصوب 1369/8/29، مواد 26 و 27، تعاونی کارکنان سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور.

² - قانون اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران، مصوب پانزدهم اسفند ماه 1369، با اصلاحیه پانزدهم آذر ماه 1373.

صنایع تأسیس شده‌اند. در آیین‌نامه‌ای که به همین منظور توسط وزارت صنایع تدوین شده وزارت صنایع از یک عنصر ترویج کننده و تشویق کننده به یک عامل دخالت کننده و دستور دهنده تبدیل شده است.

7) و بالاخره آخرین مقرراتی که از سوی شورای عالی اداری تصویب شد حاکی از توزیع اختیارات بین وزارتخانه‌ها برای سرپرستی و نظارت بر انجمن‌های صنفی است که بر اساس نوع وظیفه و اهداف هر انجمن، وزارتخانه و نهاد مربوطه بر کار بررسی اساسنامه انجمن و تصویب آن دخالت دارد. علاوه بر آن وزارت کشور نیز به نوعی در کار این نوع از انجمن‌ها مداخله می‌کند.

در مقررات اخیر - که از نظر پایه قانونی با ابهام روبرو هستند - نمونه پیشرفته‌ای در جهت دخالت، حضور و تولیت دولت در اموری است که مستقیماً در حوزه مسئولیت‌ها و صلاحیت مردم است.

• اتاق‌های بازرگانی و صنایع و معادن

با مطالعه ویژگی‌های اقتصادی - اجتماعی جوامع در قرون گذشته، این واقعیت آشکارتر می‌شود که در ایران و بسیاری از جوامع انسانی ریشه‌دار و فرهنگ‌مدار دیگر، همواره بازار و بازاریان و صاحبان صنایع و حرف و اصناف، به ویژه در قالب تشکلهای متمرکز و نهادهای مردمی، نقش عمده‌ای در جریان امور اجتماعی داشته‌اند و بر جهات و ابعاد گوناگون امور زیستی جوامع خود اثر گذاشته‌اند.

در جوامع اسلامی قرون وسطی، بازرگانان در بازارهای اختصاصی گرد هم می آمدند، از مظاهر تجمع بازرگانان، همکاری میان آنان بود که علی رغم عرب و غیرعرب بودن و مسلمان و ذمی بودن آنها صورت می گرفت و بنا بر رسمی که میان آنان متداول بود، هرگاه یکی از آنان ورشکست می شد، گروهی از بازرگانان می کوشیدند تا سرمایه ای دیگر برای او فراهم آورند. همچنین، برخی از آنان برخی دیگر را از فراوانی و کمبود کالاهایی که داشتند، آگاه می کردند. برخی از پژوهشگران بر این عقیده اند که بازرگانان اتحادیه ای بنیاد نهاده بودند که مسئول نظارت بر معاملات بازرگانی و منع از تدلیس و غش بود و ریسی داشتند که از میان اعضای سرشناس اتحادیه انتخاب می گردید.¹

در جامعه اسلامی در دوره صفویه تعداد قابل ملاحظه ای نهادهای محلی دموکراتیک وجود داشت که بر روی هم عامل وحدت دهنده آن جامعه را پدید می آوردند. نمونه های چنین نهادهایی صنف های تجار و صنعتگران و تشکلهای اجتماعی - مذهبی بودند. در هر شهر بزرگ یا کوچک، بازرگانان، تجار، تعمیرکاران و کارگران هر کدام رییس یا به سخن دیگر، نماینده ای داشتند که از سوی جمعیتی که به آن تعلق داشت، انتخاب و از سوی شاه منصوب می شد. او معمولاً از مقامش بر کنار نمی شد، مگر به واسطه شکایت کسانی که او نمایندشان تلقی می - شد.²

¹ - «اصناف در عصر عباسی»، تألیف صباح ابراهیم سعید الشیخلی، ترجمه دکتر هادی عالمزاده، از انتشارات مرکز نشر دانشگاهی.

² - «ایران عصر صفویه»، تألیف راجر سیوری، ترجمه احمد صبا، انتشارات کتاب تهران.

نزدیک به اواسط قرن سیزدهم هجری شمسی، پیشه‌وران به صورت اصناف گروه‌بندی شده بودند که مانند تجار برای خود روسایی داشتند. این روسا از میان اعضا و توسط آنها انتخاب می‌شدند و برای صحبت درباره علایق خود گردهم می‌آمدند.¹

در اواسط قرن سیزدهم، نماینده فعال هیات تجار تهران، حاج محمدحسن امین‌الضرب بود که توانست با حمایت جمعی از بازرگانان، نظر موافق ناصرالدین شاه را برای تشکیل مجلس وکلای تجار ایران جلب کند و شاه هم در 1262 شمسی اساسنامه این مجلس را تایید کرد. مجلس وکلای تجار ایران که به اختصار آنرا «مجلس تجارت» هم می‌گفتند، دستگاهی بود اقتصادی، با صلاحیت حقوقی و شخصیت سیاسی. این مجلس مقام تنظیم‌کننده برنامه‌های پیشرفت اقتصادی و توسعه بازرگانی خارجی بود و از نظر قضایی مسوولیت محکمه تجارت را به عهده داشت، و بالاخره مجلسی بود مرکب از نمایندگان منتخب تجار ایران با هدف سیاسی و جلوه تازه‌ای از حرکت اجتماعی طبقه تجار بود. اساسنامه این مجلس در شش فصل حاوی نکات زیر تنظیم شده بود:

امنیت مالی، تاسیس دفتر ثبت املاک و اسناد، ایجاد بانک کوچک ایرانی و توسعه تدریجی آن، حفظ منافع تجار داخلی در برابر بازرگانان خارجی و تاسیس صنایع و منسوجات جدید در رقابت با محصولات فرنگی، افزایش صادرات ایران و جلوگیری از تقلب در محصولات صادراتی، ایجاد «بازار مکاره» امتعه ایران، پیکار با رواج کالاهای فرنگی و پیشنهاد ترک استعمال امتعه و اجناس خارجی و سرانجام تکالیف و اختیارات خاص مجلس وکلای تجار. مجلس وکلای تجار

¹ - به نقل از کتاب تاریخ اقتصادی ایران، تالیف چارلز عیسوی، ترجمه یعقوب آژند، از انتشارات نشر گستره.

ایران در آغاز مرکب بود از مجلس مرکزی پایتخت و مجالس ولایات، هم چنین، در برخی از شهرها و بندرها هم که به سبب اهمیت بازرگانی، کانون فعالیت تجار بود، مجلس منعقد می شد. نکته شایان توجه این که در چند شهر کشورهای خارجی مانند بغداد، اسلامبول و بادکوبه هم که مرکز اجتماع بازرگانان ایرانی بودند، مجلس های جداگانه ای تاسیس یافتند. البته این مجلس هم مخالفانی داشت و جبهه مخالف تجارت از سه دسته عناصر تشکیل شده بودند: برخی بازرگانان که داوطلب نمایندگی آن مجلس بودند و ظاهراً خود را صالحتر می دانستند؛ عنصر دوم، پاره ای تجار ورشکسته که مجلس تجارت، طبق قانون جدید، «حجره تجارت» آنان را بسته بود و سوم گروه دلالانی که از نظارت سخت مجلس تجارت بر فعالیت آنان ناراضی بودند. سرانجام، مخالفت این عوامل و مقاوت مقامات وزارت تجارت و کارشکنی های حکام ولایات، دولت مرکزی را در تنگنای سیاسی قرار داد و لذا شاه فرمان خود را لغو کرد و بر اساس حکم صادره برای حکام ولایات، مجلس وکلای تجار تعطیل شد.

در 16 مهر ماه سال 1305 شمسی، اولین اتاق تجارت ایران در وزارت بازرگانی در تهران تشکیل شد و در سال 1309 قانون اتاق های تجارت در 5 فصل و 35 ماده به تصویب رسید. به موجب ماده اول این قانون، اتاق های تجارت در مراکز تجاری مهم مملکتی، بر حسب تقاضای تجار محل و پیشنهاد وزارت اقتصاد ملی و با تاسیس اتاق تجارت در مراکز تجاری مهم مملکتی بر حسب تقاضای محل و پیشنهاد وزارت اقتصاد ملی و با تصویب دولت، تشکیل می شدند. در ماده دوم نیز عده اعضای اتاق تجارت بر حسب اهمیت هر محل، از 6 تا 15 نفر تعیین شده بود.

ضمناً طبق ماده 35، وزارت اقتصاد ملی مامور اجرای این قانون بود. در سال 1310، دولت با وضع قانون خاص، انحصار تجارت خارجی کشور را در دست گرفت. این امر خشم و نگرانی تجار را برانگیخت و برای لغو این قانون به تلاش پرداختند. دولت هم به تلافی، اتاق‌های بازرگانی موجود را به حالت تعلیق در آورد. البته دولت پس از پنج سال حالت تعلیق را لغو کرد، ولی تعداد اتاق‌های تجارت را به 16 اتاق تقلیل داد و با اعمال تغییراتی در قانون، عملاً نظارت خود را بر فعالیت آنها شدت بخشید.

در پی تشکیل اولین اتاق تجارت که شرح آن از نظر گذشت، پس از شهریور سال 1320 شمسی، با تلاش جمعی از بازاریان، قانون جدیدی به نام «قانون تشکیل اتاق بازرگانی» به تصویب رسید و به تدریج، دو انجمن سیاسی بازار، یعنی اتحادیه بازرگانان و اتحادیه اصناف، به اتاق بازرگانی تهران پیوستند. لذا در قوانین اتاق تجارت اصلاحاتی به عمل آمد و طبق ماده 29 مقرر شد که، اتاق‌های بازرگانی منحل و اتاق‌های بازرگانی جدید مطابق قانون مزبور تشکیل شوند. در ماده 30 نیز وزارت بازرگانی و پیشه و هنر به عنوان مامور اجرای این قانون معرفی شدند. صنایع، شرکت‌های حمل و نقل، بیمه، بانک ملی، وزارت اقتصاد نیز به عضویت هیات نمایندگان اتاق درآمدند. ماده یک این قانون، هدف از تاسیس اتاق بازرگانی را اصلاح و بهبود امور اقتصادی و تمرکز و هدایت افکار بازرگانان و ایجاد بسط روابط بازرگانی کشور ایران با سایر کشورها و همچنین، ایجاد هماهنگی نزدیک بین جامعه بازرگانان و اصناف بازرگانان و بنگاه‌های اقتصادی و همکاری نزدیک موسسات بازرگانی و اقتصادی کشور با وزارت اقتصاد ملی ذکر کرده

است. اما پس از کودتای 28 مرداد سال 1332 کابینه جدید دولت، انجمن، بازرگانان، اصناف و پیشه‌وران را غیرقانونی شناخت و در دیماه 1333، مجلس لایحه قانونی جدید را تصویب کرد و بلافاصله انتخاب اتاق تهران برگزار شد. در ماده 3 قانون جدید اضافه شده بود که دفتر امور اتاق های بازرگانی از طرف وزارت اقتصاد ملی در تهران تاسیس خواهد شد و سازمان و وظایف این دفتر نیز به موجب آیین‌نامه‌ای که به تصویب هیات وزیران خواهد رسید، معین می‌شود.

در سال 1336، پیش‌نویس طرح تاسیس اتاق صنایع و معادن تقدیم مجلس شد، ولی مجلس با آن مخالفت کرد تا این که در اثر تلاش‌های بعدی اتحادیه صاحبان صنایع، و در آبان ماه سال 1341، اساسنامه اتاق صنایع و معادن در 22 ماده به تصویب رسید و هدف از تشکیل آن در ماده یک به این ترتیب بیان شده است: به منظور کمک به توسعه و پیشرفت امور صنایع و تشویق بهره‌برداری از معادن و بهبود محصولات صنعتی و معدنی داخلی و ترویج و شناساندن آنها در داخل و خارج کشور و هماهنگ کردن نظریات صاحبان صنایع و معادن و ایجاد همکاری آنان با یکدیگر و تسهیل و تنظیم ارتباط بین صاحبان صنایع و معادن، اتاق صنایع و معادن ایران تاسیس می‌شود. ضمناً برحسب مواد 3 و 4 این قانون، تعداد نمایندگان اتاق 30 نفر و برای مدت 3 سال تعیین شده بود. جالب این که، تعداد کثیری از بازرگانان و صاحبان صنایع و معادن عضویت هر دو اتاق را داشتند. ناگفته نماند که در سال 1343 اصلاحاتی در قانون اتاق صنایع و معادن به عمل آمد و بعضی از مواد آن نسبت به سال 1341 کاملتر شد.

در اسفند سال 1348 و براساس ماده واحده مصوب مجلس شورای ملی، اتاق بازرگانی و اتاق صنایع و معادن در یکدیگر ادغام شدند و در نتیجه، اتاق بازرگانی و صنایع و معادن به وجود آمد و آیین نامه اجرایی آن در سال 1349 به تصویب رسید. مطابق این آیین نامه، اهم اهداف و وظایف اتاق بازرگانی و صنایع و معادن عبارتند از: ایجاد هماهنگی و همکاری بین بازرگانان و صاحبان صنایع و معادن، همکاری با دستگاه های دولتی و سازمان های وابسته به دولت یا تحت نظارت آن و شهرداری ها در مورد تهیه لوایح و سایر مقرراتی که با امور بازرگانی و صنایع و معادن ارتباط دارد از طریق اظهار نظر مشورتی، انجام مطالعات لازم برای پیشرفت و توسعه امور بازرگانی و صنعتی و معدنی کشور، کوشش در رفع اختلافات و دعاوی بازرگانان و صاحبان صنایع و معادن و احیاناً مصرف کنندگان و هم چنین، قبول حکمیت و کارشناسی.

در سال 1357، بلافاصله پس از پیروزی انقلاب اسلامی، به فرمان حضرت امام خمینی هیاتی مرکب از آقایان: حاج علی طرخانی، سیدعلینقی خاموشی، اسدالله عسگراولادی، علاءالدین میرمحمدصادقی، میرفندرسکی، محمدعلی نوید و ابوالفضل احمدی، اداره امور اتاق را در دست گرفتند و در اولین انتخابات، آقای سید علینقی خاموشی به عنوان ریاست اتاق های ایران و تهران برگزیده شد. سپس به وزیران بازرگانی و صنایع و معادن اختیار داده شد که نصف منهای یک نفر از اعضای هیات نمایندگان را انتخاب کنند و نصف به علاوه یک نفر از طرف بخش خصوصی انتخاب شوند.¹

¹ - قانون اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران و قانون نحوه تامین هزینه های اتاق های بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران و آیین نامه تشکیل اتاق های مشترک بازرگانی و صنایع و معادن در بخش پیوست آمده است.

در آغاز دوره دوم، مجموع اعضای اتاق ایران، شعبه تهران به 7070 نفر و در 20 شعبه دیگر به 1825 نفر رسید. در قانون ادغام اتاقها، هیات نمایندگان اتاق ایران 72 نفر پیش‌بینی شده بود که 35 نفر نماینده شعبه تهران 20 نفر نماینده شعبه ها و 17 نفر نماینده 25 اتحادیه سندیکاها، تولیدکنندگان و صادرکنندگان و واردکنندگان وابسته اتاق بودند.

در سال 1359 شورای انقلاب قانونی را تصویب کرد که بر اساس آن به وزرای بازرگانی و صنایع و معادن اختیار داده شد نصف منهای یک نفر از اعضای هیات نمایندگان را انتخاب کنند و نصف به علاوه یک نفر نیز از طریق انتخاب مستقیم از طرف بخش خصوصی انتخاب شوند. در تاریخ 15 اسفند ماه 1369 مجلس شورای اسلامی قانون جدید اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران در 32 ماده و 19 تبصره تصویب کرد که در تاریخ 6 فروردین ماه 1370 به تصویب شورای نگهبان رسید. لیکن آئین‌نامه اجرائی این قانون، که باید وزارت بازرگانی تنظیم می‌نمود، تهیه نشد و اجرای قانون جدید در پاره‌ای زمینه‌ها معلق ماند.

فصل سوم:

شناخت استان تهران

استان تهران یکی از کوچکترین استانهای کشور است که در جنوب بخش مرکزی رشته کوههای البرز قرار گرفته و از ناحیه فیروزکوه در شرق تا هشتگرد در غرب وسعت دارد. همچنین در قسمت جنوبی، به شهرستان قم منتهی می شود.

در مجموع سه عامل جغرافیایی در ساخت کلی اقلیم استان تهران هستند که عبارتند از:

1. وجود دشت کویر در جنوب شرقی استان

2. رشته کوههای البرز در شمال

3. بادهای مرطوب و بارانزای غربی

به طور کلی آب و هوای این استان در مناطق کوهستانی از نوع آب و هوای کوهستانی معتدل و در دشتهای آن از نوع نیمه صحرایی با ویژگیهای خاص خود می باشد. آبهای سطح الارضی استان شامل رودخانه های کرج، جاجرود، حبله رود، رودشور، رودلار، طالقان رود، کن، قره چای، هراز و سولقان می باشد. و آبهای تحت الارضی که در واقع چشمه های آب معدنی هستند، عبارتند از: چشمه آبعلی (بین دو روستای آبعلی و مبارک آباد)، چشمه آب البرز (جنوب شرقی آبعلی)، چشمه علی (شهرری) و چشمه اعلاء (شمال شهر دماوند).

استان تهران بزرگترین قطب اقتصادی کشور و دارای ویژگیهای اقتصادی بسیار پیچیده و گوناگون است. در طی دو دهه اخیر جنبه های صنعتی و تجاری اقتصاد این منطقه آنچنان

توسعه پیدا کرد که در واقع این دوره را می توان دوره تغییرات بنیادی از یک اقتصاد کشاورزی نسبتاً خودکفا به اقتصاد صنعتی و تجاری وابسته نامید.

طبق آمار راههای کشور، بیش از نیمی از آزاد راههای کشور در این استان قرار دارد. همچنین 767 کیلومتر خط آهن که 435 کیلومتر آن اصلی است، ارتباط آن را با دیگر استانهای کشور، از طریق قطار ممکن می سازد.¹

19% جمعیت کشور در استان تهران سکونت دارند. در این استان 13 شهرستان شهریاری، رباط کریم، کرج، ساوجبلاغ، نظرآباد، ورامین، اسلامشهر، شمیرانات، ری، دماوند، فیروزکوه، پاکدشت و تهران و 43 شهر و 1358 آبادی دارای سکنه وجود دارد.

از حیث اقتصادی استان تهران دارای 30 درصد صنایع، 26 درصد از کارخانجات بزرگ، 40 درصد بازار مصرف کل کشور، 40 درصد صنایع غذایی و 40 درصد تعاونی های کل کشور ایران است. در بخش کشاورزی و دامداری و صنعت کشاورزی، 44 درصد از تولید گل و گیاه کل کشور را تولید و بخشی از آن را به برخی از کشورها نیز صادر می کند.

استان تهران حدود 5 درصد ارزش افزوده بخش کشاورزی، 16 درصد ارزش افزوده بخش صنعت و 37 درصد ارزش افزوده بخش خدمات کشور را تولید می کند. حدود 20 درصد شاغلان کشور و بیش از 25 درصد شاغلان بخش عمومی کشور در این استان فعالیت دارند.²

¹- <http://www.tebyan-hamedan.ir/iran/>

² - نتایج سرشماری عمومی نفوس و مسکن 1385.

بخش خدمات با تولید بیش از 70 درصد ارزش افزوده کشور مهمترین بخش فعالیت استان محسوب می شود. در واقع به واسطه همین شاخصه های اقتصادی و جایگاه ویژه ای که این استان در اقتصاد کلان ایران دارد، 48% منابع بانکی کشور در تهران تامین و 52% از تسهیلات بانکی نیز در استان تهران مصرف می شود. می توان گفت که استان تهران به تنهایی بیش از یک سوم قدرت اقتصادی کل کشور ایران را دارا می باشد. اما کالبدشکافی اقتصادی استان تهران نشان می دهد که بخش خدمات مهمترین بخش اقتصادی استان است و صنعت در رده بعدی قرار دارد.¹

استقرار ظرفیتهای تولیدی متعدد صنعتی در استان، به کارگیری تکنولوژی پیشرفته و بهره وری بالای استان در این بخش نسبت به سطح ملی (یک سوم تعداد کارگاهها و بیش از یک سوم شاغلین کارگاههای بزرگ صنعتی به این استان اختصاص دارد)، عهده دار بودن نقش توزیع کالا در سطح ملی و بهره گیری از ترمینالهای بزرگ زمینی و هوایی و نیز تمرکز خدمات بازرگانی و تجاری و داشتن نقش مسلط در عرصه خدمات ملی و بین المللی، برخورداری از نیروی انسانی ماهر و متخصص در بخشهای مختلف اقتصادی و مشارکت فعال بخش خصوصی در فعالیتهای تولیدی و توان بالای اشتغالزایی این بخش باتوجه به حجم وسیع سرمایه گذاری

¹- <http://www.shora-tehran.ir/>

آن و پتانسیل‌های نسبتاً وسیع کشاورزی به همراه امکانات بکارگیری تکنولوژی معدن، ویژگیهای کلی اقتصاد استان تهران را تشکیل می‌دهند.¹

در اختیار داشتن بزرگترین بازار مصرف کشور با سهم 18 درصد از جمعیت کل کشور و سهم 24 درصدی از جمعیت شهرنشین کشور، برخورداری از نیروی انسانی ماهر و متخصص با بهره‌وری بالا به گونه‌ای که بهره‌وری نیروی کار در استان تهران 1/4 برابر متوسط کشور است، برخورداری از توان تولیدی بالا در بخش خدمات با اختصاص 37 درصد ارزش افزوده بخش خدمات کشور به خود، وجود شبکه‌های زیربنایی نسبتاً قابل توجه و در اختیار داشتن مرکزیت بسیاری از شبکه‌ها، تمرکز واحدهای درمانی ملی و منطقه‌ای، به خصوص واحدهای تخصصی و فوق تخصصی و مراکز آموزش عالی عمده کشور در استان و بهره‌مندی از توان اجرایی و فنی قابل توجه در قالب مشاوران و پیمانکاران دولتی و خصوصی، تواناییها و قابلیت‌های قابل توجهی را در این استان به نمایش می‌گذارند.²

شهر تهران:

شهر تهران که پایتخت 220 ساله کشور جمهوری اسلامی ایران است در زمانهای قدیم یکی از روستاهای واقع در پیرامون شهر بزرگ ری بود. تهران پس از ویران شدن ری توسط مغولان شروع به رشد کرد و در نیمه دوم قرن دهم (ه.ق) در دوره شاه طهماسب صفوی بارویی به دور شهر کشیده شد. اهمیت این شهر از زمانی شروع شد که در سال 1756 (م) کریم خان زند،

¹ - سرشماری عمومی نفوس و مسکن، برآورد دانش آموختگان دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی بر حسب جنس، سن و آخرین مدرک تحصیلی به تفکیک شهرستان، 1385.

² - <http://www.mfa.gov.ir/cms/cms/Tehran/fa/>

حکومت تهران را به غفورخان واگذار نمود و خود راهی شیراز شده، آن شهر را پایتخت خود قرار داد. پس از فوت کریم خان، آقا محمدخان قاجار به تهران آمد و بعد از جنگهای سختی که با لطفعلی خان زند داشت بر کشور مسلط شد. وی در سال 1790 (م) در این شهر تاجگذاری کرد و آن را پایتخت حکومت خویش قرار داد.

بعدها با روی کار آمدن ناصرالدین شاه که نزدیک 50 سال حکومت کرد، تهران تحول بسیار پیدا کرد و مناطق اطراف آن به سرعت مسکونی شد و با گسترش شهر، برج و باروی جدیدی به دور شهر کشیده شد. بازار تهران، سرای امیر و مدرسه دارالفنون از آثار باقیمانده از آن دوران است و در دوران حکومت پهلوی شهر تهران چهره دیگری پیدا کرد. دروازه ها و باروهای اطراف آن از بین رفتند و شهر به سرعت وسعت یافت.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران، گسترش شهر همچنان ادامه پیدا کرد و شهرکهای جدیدی در حاشیه بدان متصل شد و جمعیت آن نیز به سرعت افزایش یافت.

تهران با مساحتی حدود 1/200 کیلومتر مربع، در دامنه جنوبی رشته کوههای البرز قرار گرفته است. آب و هوای این شهر در تابستان گرم و خشک و در زمستان سرد می باشد. بیشترین درجه حرارت در تابستان 42 درجه سانتیگراد و کمترین آن در زمستان 16- درجه سانتیگراد می باشد. تهران دارای 1100 متر ارتفاع از سطح دریا در جنوب و 1700 متر در شمال است. همچنین میزان بارندگی سالانه بطور متوسط 225 میلیمتر می باشد.

تهران مرکز کلیه وزارتخانه‌ها، ادارات و مراکز علمی کشور می‌باشد و علاوه بر آن مرکز ثقل سیاسی و اداری کشور طی 200 سال اخیر به شمار می‌رود. از نظر ژئوپولیتیک و بسیاری از مسائل سیاسی و اقتصادی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بر پایی پی در پی نمایشگاه‌های بین‌المللی و داخلی گواه این مدعاست.

تهران از طریق فرودگاه‌های بین‌المللی مهرآباد و امام خمینی با تمام شهرهای ایران که دارای فرودگاه هستند و بیشتر شهرهای مهم جهان ارتباط هوایی دارد. این شهر از طریق سه ترمینال مسافری در شرق، غرب و جنوب تهران و خطوط راه‌آهن با تمامی نقاط ایران در ارتباط می‌باشد. ضمناً تهران با موقعیت خاصی که دارد بر سر راه آسیا و اروپا واقع شده است.¹

در تهران موزه‌ها، گالری‌های هنری، اماکن مذهبی، مراکز ورزشی و تفریحی، سینماها و مراکز گوناگونی وجود دارد که همه روزه عده زیادی را به خود جلب می‌کنند. همچنین گردشگاه‌های اطراف شهر به‌ویژه نقاط خوش آب و هوای ارتفاعات البرز، در روزهای تعطیل جمعیت زیادی را به اطراف رودخانه‌های کرج، جاجرود و لار می‌کشاند. در زمستان، پیست‌های اسکی آبدلی، گاجره، دیزین و شمشک نیز میعادگاه مشتاقان ورزشهای زمستانی است. دریاچه وسیع سد کرج محل مناسبی برای قایقرانی و نیز اسکی روی آب فراهم آورده است. سنگ‌نوردی، کوهنوردی و کوه‌پیمائی در ارتفاعات شمال تهران نیز بخشی از تفریحات مردم تهران را تشکیل می‌دهد.

¹- <http://www.tebyan-hamedan.ir/iran/>

کاخ‌های گلستان، مرمَر، صاحب‌قرانیه، سعدآباد، برج و موزه آزادی، پارک جنگلی، پارک‌های پردیسان، ارم، جمشیدیه، ملت، بعثت، آزادگان، لاله، چشمه آب گرم دماوند و تله‌کابین توچال نیز از دیگر نقاط دیدنی شهر تهران هستند. همچنین بازار تهران با معماری سنتی خود، یکی از عمده‌ترین مراکز خرید تهران است و علی‌رغم ایجاد مراکز خرید در نقاط مختلف شهر، هنوز هم مرکزیت خود را حفظ کرده است.

در تهران، اماکن مذهبی متعددی نیز وجود دارد و علاوه بر مساجد و تکیای معروف، بیش از 30 امامزاده نیز در شهر و اطراف آن قرار دارد. اماکن مذهبی خارج تهران مانند آرامگاه حضرت عبدالعظیم در شهر ری، آرامگاه حضرت امام خمینی در بهشت زهرا، امامزاده صالح در تجریش، امامزاده داوود در شمال کن از توجه بیشتری برخوردار هستند.¹

¹- <http://www.tebyan-hamedan.ir/iran/>

فصل چهارم:

همسنگی ماموریت و خدمات اتاقهای مشابه در کشورهای دیگر

سازمانها با گشودن دیدگان در برابر بهترین تجربیات جهانی به روشی سیستماتیک می-توانند فعالیت های خود را بر اساس بهترین فعالیت های سازمانهای مشابه اصلاح کنند و با این ارزیابی مقایسه ای به سوی بهترین ها هدایت شوند. این ابزار بهبود مستمر می تواند توسط انواع سازمانهای دولتی و غیردولتی به کار گرفته شود.

سازمانها برای حفظ مشتریان، تعامل با تأمین کنندگان، بهره وری بیشتر کارکنان و ارتقای مزیت های رقابتی، نیازمند شناخت رقبای، ابزار و مقایسه عملکرد خود در حوزه های مختلف کاری هستند. استراتژی های مختلفی برای بقا در میدان رقابت معرفی می شود. یکی از راهبردها، شناخت بازار و نحوه عملکرد دیگر سازمانها و الگوبرداری از رفتار آنهاست. سازمانهایی که استراتژی تحلیلی را سرلوحه برنامه خود قرار می دهند، بهینه کاوی یا بنچ مارکینگ را به عنوان یکی از راههای مؤثر بهبود مستمر و تعیین موقعیت خود در میدان کسب و کار می دانند. بنچ-مارکینگ در فارسی به بهینه کاوی، الگوبرداری، محک زنی و ترازایی نیز ترجمه شده است. سازمانهایی که این فرآیند را به درستی آغاز می کنند، می توانند شاخص های عملکرد خود را ارتقاء بخشند. بنچ مارکینگ فرآیندی بلندمدت بوده و مستلزم تعهد مدیران ارشد سازمان است. در این فرآیند مبتنی بر بهبود مستمر، آنچه بیشتر مورد تأکید قرار می گیرد، فرآیندها و اقدامات است. برخی از دلایلی که سازمانها به بهینه کاوی رو می آورند، عبارتند از:

- روشی منظم برای مطالعه و تحصیل؛
- فرآیندی برای خلاقیت؛
- روشی برای توسعه؛
- فرصتی برای آموختن و یافتن بهترین تجربیات؛
- ابزاری برای تعیین؛ تأسیس و به دست‌آوری استاندارد بهترین‌ها؛
- بهبود مستمر فرآیندها؛
- برآوردن نیازها و انتظارات مشتری؛
- یافتن روش‌ها و اقدامات مورد نیاز برای دسترسی به اهداف سازمان؛
- دستیابی به عملکرد بهتر؛
- پیاده‌سازی بهترین اقدامات؛
- توسعه اهداف و برنامه‌های استراتژیک؛
- ترویج تفکر خلاق؛
- سنجش رقبا؛
- مقایسه و ارزیابی خود با دیگران.

با عنایت به مطالب فوق، اتاق تهران نیز با استفاده از فرآیند سیستماتیک آسان، اما اثربخش الگوبرداری¹ از ارزیابی مأموریت و خدمات اتاق‌های مشابه در دیگر کشورها یکی از موثرترین ابزارهای استراتژیک را جهت توسعه سازمانی در اختیار خواهد گرفت.

اتاق می‌تواند با این رفتار متواضعانه، برای پذیرش برتری موردی دیگران در این موضوعات و نیز رفتار عاقلانه برای آموختن از آنها، فرآیند استراتژیکی و تحلیلی مناسبی را برای استفاده از تجربیات پراکنده در سطح جهانی برای تدوین مأموریت و خدمات خود به کار بندد. به این منظور بدون هیچ مطلب تشریحی و حاشیه‌ای چهارده اتاق در نقاط گوناگون در سطح جهانی مورد مطالعه اجمالی قرار می‌گیرند.

5-1- مطالعه تطبیقی اتاق‌های بازرگانی

5-1-1- اتاق بازرگانی استکهلم

مأموریت:

اتاق به همراه شرکت‌های عضو خود، تلاش می‌کند که به مأموریت خود به عنوان مرکز رشد اقتصادی در اروپای شمالی، عمل کند.

اتاق بازرگانی استکهلم یک سازمان تجاری است که ایالت‌های استکهلم و آپسالا را به مکانی بهتر برای کسب و کار تبدیل می‌کند.

¹- Benchmarking

خدمات:

- کمک به حل اختلافات تجاری از طریق یکی از موسسات حل اختلاف به شخص ثالث مستقل و مورد اطمینان در توافقات تجاری، از فعالیتهای خارجی اتاق تلقی می شود؛
- کارکنان اتاق در زمینه های مختلف متخصص اند و به شرکتهای عضو در زمینه های مسائل تجاری، مانند صادرات، واردات، توافقات تجاری، پرداخت مالیات، قانون کار، مصوبات، مقررات، قانون و آیین نامه های تجارت، مشاوره می دهند؛
- ایجاد ارتباط بین شرکتهای در استکهلم و شرکتهای در تمام جهان یک قسمت از کارهای مهم اتاق است؛
- اتاق به نمایندگان خارجی در زمینه برنامه ریزی برای ملاقاتها و ایجاد ارتباط با شرکتهای مقامات و سازمانهای سوئدی، کمک می کند.¹

5-1-2- اتاق بازرگانی ایسلند

مأموریت:

- مأموریت اتاق بازرگانی ایسلند، ارتقای تجارت آزاد و روشهای کسب و کار، تضمین فرصت های برابر در بازار برای فعالان تمام بخش های اقتصادی و بهبود فضای کسب و کار است.

¹- www.chamber.se

اتاق برای دستیابی به اهدافش، در ارتقای منافع جامعه تجاری ایسلند، در درون و در سطح تجارت بین الملل فعال است. علاوه بر آن به طور مرتب گزارشاتی را با ایده و طرح تغییرات در مقررات و ابداع قانون گذاری ها برای بهبود منافع تجارت ارائه می دهد.

خدمات:

- تهیه و ارائه اطلاعات تجاری مختلف رایگان و در موارد تخصصی در قبال هزینه.
- کمک به حل اختلافات با مؤسسات دولتی؛
- وساطت در موارد اختلافات تجاری؛
- ارائه نظرات راجع به روش های خوب کسب و کار؛
- صدور گواهی مبدأ به صورت رایگان؛
- تشکیل جلسات و کنفرانس هایی درباره موضوعاتی که برای جامعه تجارت مهم هستند.
- ارائه پیشنهادات راجع به چگونگی بهبود محیط قانونی برای کسب و کار؛
- محدودیت در فعالیتهای قانونی برای قدرتمند ساختن و ارتقای تجارت آزاد؛
- ارتقای پویایی و رقابت آزاد در اقتصاد؛
- تشکیل محکمه داوری مستقل برای انتخاب کنندگان اتاق به عنوان داور؛
- اجرای دوره های آموزشی از طریق مؤسسات آموزشی در اختیار، مثل دانشکده اقتصاد، مدرسه عالی علوم کامپیوتر و مدرسه عالی کسب و کار؛

- اجرای پروژه های پژوهشی در ارتباط با جایگاه ایسلند در اتحادیه اروپا.¹

5-1-3- اتاق بازرگانی و صنایع رومانی و بخارست

مأموریت:

مأموریت اتاق بازرگانی و صنایع رومانی و بخارست ارتقای تجارت، صنایع، کشاورزی و خدمات رومانی در داخل و خارج و دفاع از منافع اعضا می باشد.

خدمات:

- کمک به راه اندازی کسب و کارها؛
- مشاوره تجاری؛
- ارتقای مراودات تجاری از طریق همکاری های دوجانبه و چندجانبه؛
- سازماندهی نمایشگاه ها و فروشگاه ها و رویدادهای اقتصادی در داخل و خارج از کشور؛
- اعزام هیأت های تجاری در خارج و یا در رومانی برای توسعه کسب و کار؛
- انجام تبلیغات و دیگر روش های گسترش و پیشبرد تجاری؛
- کمک به SMEs و اجرایی کردن برنامه های ارتقای بازاریابی و صادرات؛
- حمایت از مصرف کنندگان؛
- فراهم کردن اطلاعات تجاری از طریق سیستم های اینترنتی؛
- اطلاعات رسانی و همکاری برای توسعه محلی؛

¹- www.verslunarrad.is

- کمک به بهبود قوانین تجاری؛
- آموزش به افراد دارای کسب و کار؛
- حل اختلافات بین اعضا¹.

5-1-4- اتاق بازرگانی دوبلین

مأموریت:

فعالیت به عنوان صدای تجارت دوبلین که همکاری کارآمد و رهبری ترغیب کننده ای را ایجاد می کند، همچنین توسعه دوبلین به بهترین شهر برای تجارت و مکانی عالی برای زندگی و تأثیرگذاری های لازم بر تصمیم گیری های ملی.

خدمات:

- ارائه خدمات تجاری شامل آموزش تجارت، روان سازی صادرات، امکان ها و تسهیلات تجاری بین المللی برای اعضا؛

- ایجاد ارتباط تجاری با سایر اعضا به عنوان مهمترین سازمان تجاری پایتخت با 1500 شرکت عضو؛

- فراهم کردن امکانات برای ترویج کسب و کار؛

- معرفی عضو از سوی سخنگوی اتاق؛

- وارد کردن نام عضو در کتاب فهرست سالانه اتاق به طور رایگان؛

¹- www.ecodesignarc.info

- وارد کردن نام عضو در فهرست وب سایت اتاق که شامل یک لینک به Home Page عضو به طور رایگان نیز می شود؛

- اجرای برنامه سخنگویان اتاق که یک گروه از نمایندگان شرکت های عضو بوده و با فضای اتاق آشنا هستند و به اعضای جدید برای آشنایی بهتر با اتاق کمک می کنند؛

- برنامه آموزشی اتاق، تعداد زیادی جلسات توجیهی تجاری، کارگاه های نیم و یک روزه ترتیب می دهد. این اتاق همچنین بحث های گروهی و آموزش های تخصصی نیز ارائه می کند.¹

5-1-5- اتاق بازرگانی هامبورگ

مأموریت:

اتاق بازرگانی هامبورگ صدای اقتصاد هامبورگ است. این اتاق به تعداد 107000 شرکت عضو خود به عنوان تأمین کننده خدمات مشتری مدار، یک شریک مهم در سیاست و یک وکیل مستقل در بازار، خدمت ارائه می دهد.

خدمات:

- این اتاق طرف های بازرگانی را در تمام جهان با هم مرتبط می سازد و به شرکت های خارجی کمک می کند که در هامبورگ مستقر شوند و ارتباطاتشان را گسترش دهند؛

- این اتاق تلاش می کند تا محدودیت های تجاری را کاهش دهد تا از این طریق در عمیق کردن روابط جهانی هامبورگ همکاری و در پیچه ای به جهان باز کند؛

¹- www.dublinchamber.ie

- اتاق به طور نزدیک با شبکه جهانی اتاق‌های بازرگانی خارجی کار می‌کند؛
- این اتاق اطلاعات جامعی در زمینه‌های سیاست محلی، راه‌اندازی کسب و کار، واگذاری (ورشکستگی) شرکت‌ها، تجارت، ابداعات، موضوعات بین‌الملل، قانون و تبادل سهام ارائه می‌دهد؛
- اتاق بابت برای اقتصاد منطقه‌ای و اطلاعات زیادی را برای شرکت‌های خارجی که می‌خواهند در هامبورگ مستقر شوند، ارائه می‌کند؛
- اعضای اتاق بازرگانی به یک فضای محافظت شده با رمز عبور که حاوی نکات پرمضمون و با ارزشی است، دسترسی دارند. به علاوه آن‌ها دسترسی نامحدودی به پایگاه داده‌های شرکت‌های ما دارند؛
- کارت اتاق بازرگانی، یک کارت امضای الکترونیکی برای معاملات تجاری از طریق اینترنت است که قسمتی از خدمات ارائه شده اتاق بازرگانی می‌باشد.¹

5-1-6- اتاق بازرگانی و صنعت ایروان

مأموریت:

ارتقای ارتباطات اقتصادی و تجاری.

خدمات:

- کمک به ایجاد روابط تجاری در ارمنستان و خارج از آن؛

¹- www.welcome.hamburg.de

- ارائه اطلاعات راجع به شرکت‌ها و سازمان‌های ارمنستانی؛
- ارائه اطلاعات راجع به صنایع ارمنستان؛
- مشورت‌های قانونی به ویژه در زمینه قانون تجارت؛
- سازماندهی نشست‌های سیاسی؛
- سازماندهی کنفرانس‌ها و سمینارها؛
- سازماندهی نمایشگاه‌های تجاری و صنعتی؛
- سازماندهی میز گرد‌ها¹.

5-1-7- اتاق بازرگانی تایپه

ماموریت:

اتاق برای ارتقای تجارت، انجام خدمات و تعدیل و هماهنگ کردن اهداف بین اعضا و دولت تشکیل شده است. اتاق مصمم است، جهانی، عامل تنوع و شکوفاساز باشد.

خدمات:

- استقرار فرآیند مداوم ترفیع و به روزآوری خدمات؛
- تقویت ارتباطات با همکاران خارجی از طریق موافقت‌های دوجانبه، تبادل منظم اطلاعات، ملاقات‌ها و همکاری‌ها؛
- ایفای نقش فعال به عنوان پلی بین پیشنهادات اعضا و مراجع دولتی؛

¹- www.tcoc.com.tw

- تدارک ابزارهای بخش کسب و کار؛
- ارائه پیشنهادات به طور فعالانه به دولت؛
- سازماندهی تبلیغات و کنفرانس‌های راهنما برای دولت؛
- گسترش صادرات و صدور گواهی نامه مبدأ؛
- تقدیر از شرکت‌های نمونه به منظور ارتقاء سطح بخش بازرگانی؛
- گسترش اقتصاد و تجارت و ارتقای تعاملات دو جانبه؛
- گسترش بازارهای خارجی برای تحرک در اقتصاد و ایجاد فرصت‌های تجاری؛
- شرکت در فعالیتهای عام‌المنفعه در جامعه‌ای سرشار از صلح؛
- اجرای فعالیتهای آموزشی و اجتماعی برای افزایش سطح کیفیت شهروندی؛
- توسعه فعالیتهای نمایشگاهی برای گسترش تولید و فروش کالاها؛
- حمایت از اعضا در تبلیغات و فعالیتهای نمایشگاهی؛
- انتشار دوره‌ای روزنامه الکترونیک؛
- مناسب‌سازی سیاست‌های اقتصادی و تلاش در جهت بهبود قوانین؛
- ایجاد انگیزه برای مدرنیزه کردن اقتصاد؛
- کمک به واحدهای کسب و کار برای بیان عقایدشان و حمایت از حقوق سرمایه‌گذاری؛
- ارائه انواع مشاوره و وساطت حقوقی بین واحدهای کسب و کار دارای اختلاف؛
- انجام مطالعات و ارائه اطلاعات تجاری داخلی و خارجی؛

- متحد کردن تمام حوزه‌های کسب و کار برای حمایت سیاست‌های اقتصادی دولت؛
- مشاوره در زمینه تقاضای بارکد؛
- گردش‌های برون مرزی برای کسب و کارهای خارجی، اتاق انجمن خیریه زنانه و غیره؛
- انتخاب کارگران نمونه و میانجیگری در روابط بین کارگران و مدیریت؛
- آموزش ضمن خدمت به اعضا.¹

5-1-8- اتاق بازرگانی و صنایع توکیو

ماموریت:

توانمندسازی اعضا در شبکه‌های نه‌گانه زیر:

1. تولیدی؛
2. عمده فروشی؛
3. بازرگانی داخلی؛
4. مالی؛
5. حمل و نقل؛
6. خدمات و صنایع اطلاع‌رسانی؛
7. انرژی و منابع طبیعی؛
8. ساخت و ساز؛

¹- www.tpecoc.com.tw

9. تجارت بین المللی.

خدمات:

- اتاق توکیو یک کلپ بانوان ایجاد کرده تا مدیران خانم را برای کارهای گروهی و ابراز نظرات توانمند سازد؛
- این اتاق با گسترش تجاری، توسعه منابع انسانی، شروع کسب و کار و توسعه و مدیریت، تکنولوژی اطلاعات، و بهبود سلامت کارکنان به اعضای خود خدمت می‌کند؛
- اتاق توکیو در راستای فعالیتهای توسعه اجتماعی، در تلاش خود برای ایجاد (ژاپن سالم) به طور نزدیک با جوامع تجاری و کمیته‌های محلی کار می‌کند؛
- شکل‌دهی سازمان مدیریت شهری برای ایجاد تعادل مناسب بین سلامت اقتصادی و زندگی سالم یک اقدام اولیه اتاق بازرگانی و صنایع توکیو است؛
- اتاق توکیو دیدگاه‌ها و پیشنهادهای اعضایش را به دولت و پارلمان ژاپن انتقال می‌دهد. این اتاق از توسعه سرمایه‌گذاری در صنایع کوچک حمایت می‌کند؛
- بر سیاست‌های بودجه‌ای دولت تاثیر می‌گذارد تا به رشد اقتصاد و تجارت کمک کند؛
- ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری و بسترسازی برای تجارت چندجانبه و ارتقای سطح تکنولوژی از فعالیتهای بین‌المللی اتاق توکیو به شمار می‌روند.¹

5-1-9- اتاق بازرگانی و صنایع بحرین

¹- www.tokyo-cci.or.jp

ماموریت:

ارائه خدمات مطلوب برای ارتقای نقش بخش خصوصی در تحقق توسعه اقتصادی.

خدمات:

- حمایت از سیاست‌های کشور برای رسیدن به دموکراسی، تغییر ساختار و شفاف سازی در تمام حوزه‌های اقتصادی و سیاسی از طریق مشارکت در برنامه‌های مختلف؛
- فراهم ساختن جایگاه بخش خصوصی در عرصه‌های مختلف دولتی و حاکمیتی با ایجاد کمیته‌های تحقیقی و ارائه مشورت‌های گوناگون در نشست‌های بین‌المللی، عربی و خاورمیانه‌ای و مشارکت در تدوین قوانین و تصمیمات و اموری که به دفاع از منافع آن مربوط می‌شود؛
- ایجاد امکان سرمایه‌گذاری، تقویت بخش خصوصی و کسب و کارهای کوچک و متوسط و حمایت از کارآفرینان و ایجاد امکان اشتغال بیشتر برای ملت بحرین؛
- ایجاد ارتباط با سرمایه‌گذاران خارجی؛
- خدمت‌رسانی به بخش خصوصی، ایجاد خدمات جدید، فعالیت‌ها و فرآیندهایی که تعداد اعضا را افزایش می‌دهد و اعضای جدیدی جذب می‌کند.¹

5-1-10- اتاق بازرگانی ابوظبی

ماموریت:

1- www.moic.gov.bh

ارائه خدمات با بالاتری کیفیت که سبب ارتقای نقش بخش خصوصی در ابوظبی می شود.

خدمات:

اتاق ابوظبی خدمات خود را در راستای مأموریت در قالب کمیته های پنج گانه زیر ارائه می دهد:

- کمیته صنعت؛
- کمیته پیمانکاران؛
- کمیته خدمات تجاری؛
- کمیته تبلیغات و رسانه؛
- کمیته توافقات و اختلافات تجاری¹
- 11-1-5 اتاق بازرگانی مالزی²

مأموریت:

- ایجاد یک شکل تجاری در سطح ملی و ایالتی (استانی) برای دفاع از منافع جامعه تجاری و حرفه ای مالزی؛
- متحد و استوار کردن جامعه تجاری و حرفه ای مالزی در جهت منافع اقتصاد مالزی؛
- ضمانت و حفاظت از منافع اعضا در ارتباط با هرگونه قوانین و مقررات بازرگانی که در مالزی تنظیم و یا اصلاح شده و می شود؛
- توسعه رفاه، تحصیلات، تجارت، مدیریت و مهارت در زمینه های اقتصادی کسب و کار.

1- www.adcciuac.com

2- www.klmcc.com

خدمات:

- اتاق بازرگانی مالزی با تاریخچه 166 ساله خود و پوشش وسیع قلمرو تجاری مالزی، گستره وسیعی از خدمات را به اعضایش ارائه می دهد. این خدمات عبارتند از:
- خدمات اسناد تجاری مثل گواهی مبدأ و کارنه های ATA؛
 - برگزاری دوره های آموزشی مدیریت و رهبری تجاری؛
 - خدمات اطلاعات و اطلاع رسانی برخط با شبکه بی نظیری از مخاطبین محلی و بین المللی؛
 - کمک به شرکت های عضو در مشکلات روزمره؛
 - نمایندگی بخش خصوصی در مباحثات و گفت و مان ها با وزارت خانه ها و دستگاه های دولتی در بالاترین سطح با هدف اتحاد مالزی.

5-1-12- اتاق بازرگانی اتاوا

ماموریت:

اتاق بازرگانی اتاوا یک سازمان تجاری مستقل عضو محور است که رهبری افزایش توفیقات بازرگانی و بهبود کیفیت زندگی در منطقه اتاوا را به عهده دارد.

خدمات:

- ایجاد فرصت های توسعه تجاری و حرفه ای و خدمات پشتیبانی؛
- صدای متحد در تجارت از طریق تحقیقات کارآمد؛
- مشورت، تبادل فکری و اطلاعاتی و کارگروهی با تصمیم گیرندگان و افراد کلیدی.

5-1-13- اتاق بازرگانی مکزیک

مأموریت:

اتاق بازرگانی آمریکا- مکزیک، یک سازمان تجاری دومیلیتی است که تلاش می کند تجارت سودآور دوجانبه و روابط سرمایه گذاری را در آمریکا ایجاد کند. مأموریت این سازمان، ارتقای تجارت بین آمریکا و مکزیک است.

خدمات:

- **ارتباطات و مطالعات:** این اتاق منابع مکتوب و الکترونیکی دوزبانه ای را فراهم آورده تا به اعضایش آگاهی به روزی درمورد بازار آمریکا- مکزیک ارائه دهد تا اعضا را از برنامه ها، خدمات و پیشرفت های کسب و کار، آگاه سازد. اتاق همچنین زمینه های مطالعه و تحقیق را برای اعضایش فراهم می سازد.
- **توسعه تجارت:** اتاق فضایی را برای تشویق توسعه تجارت بین آمریکا و مکزیک از دو طریق فراهم می کند:

1. شرکت در بازارهای تجارت و هیأت های تجاری؛

2. ایجاد بازارهایی که خریداران و فروشندگان و سایر بخش ها را برای انجام معاملاتی موفق، گرد هم می آورند.

- **تحصیلات و اطلاعات:** اتاق برنامه‌ای از فعالیت‌ها را برای تهیه اطلاعات به روز در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی برای جامعه تجاری آمریکا-مکزیک ارائه می‌دهد. این فعالیت‌ها شامل سمینارهای ماهانه، جلسات کارگروه و رویدادهای فرهنگی که در مورد موضوعات عمده، اطلاع رسانی و فرصت‌های کسب و کار ایجاد می‌نماید و آگاهی را در دو کشور ترویج می‌کند.

5-1-14- اتاق بازرگانی کلمبیا

مأموریت:

مأموریت بزرگترین اتاق بازرگانی کلمبیا، کمک به ایجاد و ارتقای فضایی است برای رشد و پیشرفت کسب و کارها. اتاق از طریق یک سری کامل از برنامه‌ها و خدمات، مزایای محسوسی را به اعضا ارائه می‌دهد.

خدمات:

اهدافی که ما برای سازمان‌های وابسته خود در نظر گرفتیم عبارتند از:

- همکاری در پروژه‌هایی با سود متقابل؛
- ایجاد و رسمی کردن شبکه‌ای از سازمان‌هایی که تجارت بین‌الملل را ارتقاء می‌دهند؛
- ارائه مداوم برنامه‌های تبادل اطلاعات و مزایای متقابل در خدمات تجارت خارجی.

نتیجه‌گیری:

نتیجه مطالعه اتاق‌های چهارده‌گانه که از نظر گذشت، نشان می‌دهد:

الف- مأموریت: مأموریت هر یک از اتاق‌ها، چند مورد از موارد زیر را شامل می‌شود:

1. حمایت و پشتیبانی از منافع بخش خصوصی به ویژه اعضای خود؛
 2. توانمندسازی و ارتقای نقش بخش خصوصی در اقتصاد ملی؛
 3. ایفای نقش به عنوان صدای تجارت با انجام تحقیقات، تبادل فکر و خردورزی جمعی بین اعضا و یا شرکای بالقوه آنها در خارج از کشور؛
 4. اثرگذاری مثبت بر تصمیمات و سیاست‌ها و یا بهبود قوانین و مقررات مؤثر بر فعالیتهای تجاری، صنعتی، کشاورزی و خدمات؛
 5. آزادسازی تجاری، ایجاد فرصت‌های برابر و بهبود فضای کسب و کار؛
 6. بهبود سطح زندگی و رفاه عمومی خانواده اعضا در حوزه جغرافیایی خود.
- ب- خدمات: همینطور جمع‌بندی خدمات این اتاق‌ها را می‌توان به شرح زیر فهرست نمود:
1. کمک به حل اختلافات بین اعضا؛
 2. مشاوره به شرکت‌های عضو در زمینه‌های مسائل تجاری، مانند صادرات، واردات، توافقات تجاری، پرداخت مالیات، قانون کار و سایر قوانین و مقررات؛
 3. ایجاد ارتباط بین شرکت‌های داخلی و ارتباط آنها با شرکت‌های خارجی و پی‌گیری موافقت‌های دوجانبه، تبادل منظم اطلاعات، انجام ملاقات‌ها و توسعه همکاری‌ها؛
 4. تهیه و ارائه اطلاعات تجاری مختلف رایگان و در موارد تخصصی در قبال هزینه.
 5. صدور گواهی مبدأ به صورت رایگان؛

6. تشکیل جلسات، کنفرانس‌ها و میزگردها درباره موضوعاتی که برای جامعه تجارت مهم هستند؛
7. ارائه پیشنهادات راجع به چگونگی بهبود محیط قانونی برای کسب و کار و کمک به بهبود قوانین و مقررات اقتصادی؛
8. تلاش در جهت ارتقای تجارت آزاد؛
9. اجرای دوره‌های آموزشی؛
10. اجرای پروژه‌های پژوهشی در ارتباط با جایگاه حوزه جغرافیای اتاق؛
11. سازماندهی نمایشگاه‌ها و رویدادهای اقتصادی در داخل و خارج از کشور؛
12. اعزام هیات‌های تجاری در خارج و یا داخل کشور برای توسعه کسب و کار؛
13. انجام تبلیغات و دیگر روش‌های گسترش و پیشبرد تجاری؛
14. حمایت از کلوپ بانوان برای تشویق مدیران خانم به کارهای گروهی و ابراز نظرات؛
15. همکاری در زمینه شکل‌دهی سازمان مدیریت شهری برای ایجاد تعادل مناسب بین سلامت اقتصادی و زندگی سالم؛
16. انتقال دیدگاه‌ها و پیشنهادهای اعضا به دولت و پارلمان؛
17. حمایت از توسعه سرمایه‌گذاری در صنایع کوچک؛
18. حمایت از سیاست‌های کشور برای رسیدن به دموکراسی، تغییر ساختار و شفاف‌سازی در تمام حوزه‌های اقتصادی و سیاسی از طریق مشارکت در برنامه‌های مختلف؛

19. فراهم ساختن جایگاه بخش خصوصی در عرصه‌های مختلف دولتی و حاکمیتی با ایجاد کمیته‌های تخصصی و ارائه مشورت‌های گوناگون.¹

¹- www.ottawachamber.ca

تعیین مأموریت و چشم انداز اتاق و تعیین اهداف بلندمدت

فصل پنجم:

ماموریت، اهداف و چشم انداز اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران

مدیریت استراتژیک¹، رویکردی است که زاینده عصر تغییرات سریع است و می توان آن را یک نوع دیدگاه و فنی برای برنامه ریزی انعطاف پذیر در مقابل تغییرات سریع به شمار آورد. مدیریت استراتژیک بیشتر از آن که نگران تنظیم راهی برای طی شدن باشد، در فکر ساختن شرایط مناسب است.

سازمانی که استراتژی ندارد، در واقع استراتژی شکست را انتخاب کرده است. سازمانی که هدف ندارد به هر جا که برسد هدف آن است. وقتی هدف سازمان بی هدفی است پس پی نمی برد که به هدف بایسته و حقیقی نرسیده است. سازمان بدون هدف و استراتژی، شکست خورده ای است که حس درک شکست را ندارد. این سازمان در مقایسه با آنچه که می توانست باشد شکست خورده است.

مدل سنتی اداره امور، قبلاً به علت تمرکز بر عوامل درونی و چشم انداز کوتاه مدت آن مورد انتقاد قرار گرفته بود. هر دوی این نارسائی ها با ظهور مدیریت گرایی² برطرف شده اند. چشم انداز³ استراتژیک، سازمان را در محیط خارجی اش مورد توجه قرار می دهد، تعیین اهداف و مقاصد روشن مدنظر قرار می گیرد، سعی می شود از وظایف روزمره مدیریت فاصله گرفته شود و

¹ - Strategic Managment

² - Managerialism

³ - Vision

به شکلی اصولی و منظم، ملاحظات آینده خیلی دور سازمان مورد توجه قرار گیرد. استراتژی بیان کننده یک موضوع سرنوشت ساز یعنی تجهیز کردن سازمان در برابر یک آینده نامطمئن است.

امروز سازمان های دولتی و غیردولتی به این نتیجه رسیده اند که برنامه ریزی استراتژیک با روش نوین می تواند آنها را در موارد زیر یاری نماید:

- تفکر و اندیشیدن به شکل استراتژیک؛
- تشخیص جهت گیری آینده؛
- اتخاذ تصمیمات امروز، در پرتو نتایج و بازتاب های آینده تصمیمات؛
- تدوین و توسعه مبنایی جامع و قابل دفاع برای تصمیم گیری؛
- رعایت حداکثر احتیاط و بصیرت در نواحی تحت کنترل سازمانی؛
- حل مشکلات اساسی سازمان؛
- بهبود عملکردها؛
- برخورد موثر با محیط مواجه با تغییرات شگرف و سریع؛
- ایجاد تیم ها و گروه های کاری با رعایت اصول کار شناسی و تخصصی با سپردن کارها به کاردان؛
- ایجاد امکان خود ارزیابی؛
- ایجاد امکان ارزیابی محیط و پیش بینی آینده؛

- افزایش کیفیت تصمیم‌ها و پروژه‌های سازمان؛
 - ایجاد میل به اهداف مشترک و انسجام در سازمان؛
 - هدایت فعالیت‌ها به مجرای معین و ایجاد چارچوبی مناسب برای برنامه‌ها؛
 - افزایش اطمینان در حصول به اهداف سازمانی با ایجاد و به کارگیری مکانیسمی منطقی، هدایت شده و عملیات قابل اجرا؛
 - اتحاد استراتژیک با سازمان‌های همسو؛
 - تاکید روی اهداف موجد رشد و توسعه اقتصادی
 - تامین ابزاری که قدرت کنترل عملیات را برای دستیابی به اهداف مطلوب فراهم سازد؛
 - به عهده گرفتن منطقی تعهداتی که با انجام یک سری عملیات و فعالیت‌ها بتواند رسیدن به اهداف رشد و توسعه را تنظیم نماید.
- تعیین دقیق بیانیه ماموریت به عنوان اولین قدم در مدیریت استراتژیک از طرف صاحب-نظران و دانشگاهیان شناخته شده است.

• ماموریت:1

دراکر می‌گوید، طرح این پرسش: « فعالیت ما چیست؟» مترادف با این سؤال است: «ماموریت ما چیست؟» ماموریت سازمان برای تعیین اهداف، اولویت‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها، تخصیص منابع و وظایف مدیریت، و بالاتر از همه اینها، برای طرح ریزی ساختارهای مدیریت به

¹- Mission

عنوان یک نقطه آغاز به حساب می آید. اگر ماموریت سازمان به شیوه‌ای کلی بیان شود، سازمان می‌تواند در مرحله عمل و اجرا از انعطاف پذیری بیشتری بهره مند گردد.¹

« بیانیه ماموریت سازمان »² جمله، عبارت یا سندی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود و آن بیان‌کننده «فلسفه وجودی» سازمان است. اگر ماموریت سازمان به شیوه‌ای روشن بیان شود تعیین هدف‌های بلند مدت و تدوین استراتژی‌ها تسهیل می‌گردد.

بیانیه ماموریت، یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید. در بیانیه ماموریت پرسشی که پیش روی همه استراتژیست‌ها وجود دارد، مطرح می‌شود، یعنی: « ما به چه کاری مشغول هستیم؟ ». یک رسالت بیانگر ارزش‌ها و اولویت‌های یک سازمان است. ماموریت یا رسالت باعث می‌شود که استراتژیست‌ها درباره ماهیت و دامنه فعالیت‌های کنونی سازمان بیندیشند.

بیانیه ماموریت را گاهی گزاره اعتقادات، بیان مقصود، بیان فلسفه، بیان باورها، بیان اصول سازمان، یا گزاره‌ای می‌نامند که معرف سازمان است.³ هر سازمانی برای موجودیت خود دلیلی دارد، حتی اگر استراتژیست‌ها این دلیل یا دلیل‌ها را به صورتی آگاهانه، مکتوب ننموده باشند.

¹ فردآر دیوید، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران 1379، صص 168-169.

² - Mission Statement

³ همان، صص 168-169.

جنس بیانیه ماموریت به گونه‌ای است که ضمن آنکه می‌تواند بیانگر فلسفه وجودی، ارزش‌ها و باورها، ماهیت و دامنه خدمات و یا فعالیت‌های کنونی و وظایف کاری باشد، در عین حال می‌توان از آن، اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌ها را استخراج نمود.

بهترین روشی را که می‌توان برای تدوین ماموریت سازمانها به کار برد مراجعه به اسناد قابل قبول ناظر بر فعالیت آنها، استعلام نظر از ذینفعان و الگوگیری از سازمانهای مشابه با رعایت وجوه تمایز با آنهاست. برای تدوین ماموریت اتاق نیز از همین روش استفاده شده است. در قانون اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران¹، می‌توان برخی از اجزای ماموریت و وظایف اتاق تهران را به طور ضمنی به شرح زیر استنباط نمود:

- کمک به فراهم آوردن موجبات رشد و توسعه اقتصادی کشور؛
- تبادل افکار و بیان آرا و عقاید مدیران صنعتی، معدنی، کشاورزی و بازرگانی؛
- ایجاد هماهنگی و همکاری بین بازرگانان و صاحبان صنایع، معادن و کشاورزی در اجرای قوانین مربوطه و مقررات جاری مملکتی؛
- ارائه نظر مشورتی در مورد مسائل اقتصادی کشور اعم از بازرگانی، صنعتی و معدنی و مانند آن به قوای سه‌گانه؛
- همکاری با دستگاه‌های اجرائی و سایر مراجع ذیربط به منظور اجرای قوانین و مقررات مربوط به اتاق؛

¹ قانون اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران، مصوب پانزدهم اسفند ماه 1369، اصلاحیه پانزدهم آذر ماه 1373.

- تشکیل نمایشگاههای تخصصی و بازرگانی داخلی و خارجی با کسب مجوز از وزارت بازرگانی و شرکت در سمینارها و کنفرانسهای مربوط به فعالیتهای بازرگانی، صنعتی، معدنی و کشاورزی اتاق در چارچوب سیاستهای نظام جمهوری اسلامی ایران؛
 - کوشش در راه شناسایی بازار کالاهای صادراتی ایران در خارج از کشور و تشویق و کمک به موسسات مربوطه جهت شرکت در نمایشگاههای بازرگانی داخلی و خارجی؛
 - تشویق و ترغیب سرمایه گذاری داخلی در امور تولیدی بالاخص تولید کالاهای صادراتی که دارای مزیت نسبی باشند؛
 - تلاش در جهت بررسی و حکمیت در مورد مسائل بازرگانی داخلی خارجی اعضا و سایر متقاضیان از طریق مرکز داوری اتاق ایران؛
 - ایجاد و اداره مرکز آمار و اطلاعات اقتصادی به منظور انجام وظائف و فعالیتهای اتاق؛
 - صدور کارت های عضویت و بازرگانی با همکاری وزارت بازرگانی؛
 - دائر کردن دوره های کاربردی در رشته های مختلف بازرگانی، صنعتی، معدنی و خدماتی متناسب با احتیاجات کشور؛
 - تهیه، صدور، تفریغ و تایید اسنادی که طبق مقررات بین المللی به عهده اتاق ایران می باشد با هماهنگی وزارت بازرگانی.
- در گزارشات عملکرد و اطلاع سانی های اتاق نیز در مورد مهم ترین وظایف آن که نشأت گرفته از قانون فوق الذکر و در راستای همین وظایف می باشد، آمده است:

- ارائه نظر مشورتی در زمینه بازرگانی، خدمات بازرگانی، صنعت، معدن، کشاورزی و کلیه امور اقتصادی داخلی و بین‌المللی به سران سه قوه؛
- اعزام هیات‌های بازاریابی به کشورهای خارج؛
- دعوت و پذیرش هیات‌های بازرگانی و اقتصادی خارجی؛
- برپایی و برگزاری نمایشگاه‌های اختصاصی در داخل و خارج از کشور؛
- برقراری تسهیلات جهت مشارکت اعضا در نمایشگاه‌های بین‌المللی خارجی؛
- تنظیم و صدور کارت بازرگانی؛
- تأیید فرم‌های بین‌المللی گواهی مبداء و قراردادهای و اعطای نمایندگی‌ها و امثالهم؛
- تشکیل کمیسیون‌های تخصصی؛
- مشاوره حقوقی (داوری) در جهت دفاع از حقوق اعضا در مقابل طرف‌های قرارداد خارجی و برقراری مصالحه فی‌مابین اعضا؛
- مشاوره طرح‌ها و پروژه‌ها جهت اخذ اسناد در مناقصات بین‌المللی؛
- مشاوره در مسائل مالیاتی و تامین اجتماعی؛
- برگزاری و یا شرکت در همایش‌های داخلی و خارجی؛
- ارائه خدمات به بازرگانان جوان در قالب دوره‌های کارآفرینی جوانان؛
- همکاری با سفارتخانه‌های جمهوری اسلامی ایران و وابستگان بازرگانان در زمینه برقراری تسهیلات و انتقال اطلاعات مورد نیاز بازرگانان؛

- همکاری با اتاق‌های بازرگانی کشورهای منتخب؛

- برگزاری جلسات ادواری با اعضا و یا جلسات ماهیانه هیات نمایندگان با حضور وزرا و مقامات عالی‌رتبه کشور به منظور تعامل با سازمان‌های متبوع ایشان در جهت تقویت

بخش خصوصی و تسهیل امور بازرگانان و صنعتگران؛

- طرح مسائل و مشکلات بازرگانان و صاحبان صنایع و معادن در وزارتخانه‌ها و سازمانها و ارگانه‌های مسئول در جهت تسهیل امور نامبردگان؛

- برگزاری جلسات گروه کارشناسی فرش¹.

همانطور که در مطلع این بخش بیان شد، یکی از منابع اطلاعاتی جهت تدوین مأموریت اتاق، الگوگیری و اقتباس از اتاق‌های مشابه در خارج از کشور می‌باشد. نتیجه مطالعه اتاق‌های منتخب که در مباحث پیشین از نظر گذشت را نیز می‌توان در دو بخش مأموریت و خدمات به این شرح فهرست نمود:

الف - مأموریت:

مأموریت هر یک از اتاق‌ها، چند مورد از موارد زیر را شامل می‌شود:

- حمایت و پشتیبانی از منافع بخش خصوصی به ویژه اعضای خود؛
- توانمندسازی و ارتقای نقش بخش خصوصی در اقتصاد ملی؛
- ایفای نقش به عنوان صدای تجارت با انجام تحقیقات، تبادل فکر و خردورزی جمعی بین اعضا و یا شرکای بالقوه آنها در خارج از کشور؛

¹- <http://www.tccim.ir>

- اثرگذاری مثبت بر تصمیمات و سیاست‌ها و یا بهبود قوانین و مقررات مؤثر بر فعالیت‌های تجاری، صنعتی، کشاورزی و خدماتی؛
 - آزادسازی تجاری، ایجاد فرصت‌های برابر و بهبود فضای کسب و کار؛
 - بهبود سطح زندگی و رفاه عمومی خانواده اعضا در حوزه جغرافیایی خود.
- ب- خدمات:
- همینطور جمع‌بندی خدمات این اتاق‌ها را می‌توان به شرح زیر فهرست نمود:
 - کمک به حل اختلافات بین اعضا؛
 - مشاوره به شرکت‌های عضو در زمینه‌های مسائل تجاری، مانند صادرات، واردات، توافقات تجاری، پرداخت مالیات، قانون کار و سایر قوانین و مقررات؛
 - ایجاد ارتباط بین شرکت‌های داخلی و ارتباط آنها با شرکت‌های خارجی و پی‌گیری موافقت‌های دوجانبه، تبادل منظم اطلاعات، انجام ملاقات‌ها و توسعه همکاری‌ها؛
 - تهیه و ارائه اطلاعات تجاری مختلف رایگان و در موارد تخصصی در قبال هزینه؛
 - صدور گواهی مبدأ به صورت رایگان؛
 - تشکیل جلسات، کنفرانس‌ها و میزگردها درباره موضوعاتی که برای جامعه تجارت مهم هستند؛
 - ارائه پیشنهادات راجع به چگونگی بهبود محیط قانونی برای کسب و کار و کمک به بهبود قوانین و مقررات اقتصادی؛

- تلاش در جهت ارتقای تجارت آزاد؛
- اجرای دوره‌های آموزشی؛
- اجرای پروژه‌های پژوهشی در ارتباط با جایگاه حوزه جغرافیای اتاق؛
- سازماندهی نمایشگاه‌ها و رویدادهای اقتصادی در داخل و خارج از کشور؛
- اعزام هیات‌های تجاری در خارج و یا داخل کشور برای توسعه کسب و کار؛
- انجام تبلیغات و دیگر روش‌های گسترش و پیشبرد تجاری؛
- حمایت از کلوپ بانوان برای تشویق مدیران خانم به کارهای گروهی و ابراز نظرات؛
- همکاری در زمینه شکل‌دهی سازمان مدیریت شهری برای ایجاد تعادل مناسب بین سلامت اقتصادی و زندگی سالم؛
- انتقال دیدگاه‌ها و پیشنهادهای اعضا به دولت و پارلمان؛
- حمایت از توسعه سرمایه‌گذاری در صنایع کوچک؛
- حمایت از سیاست‌های کشور برای رسیدن به دموکراسی، تغییر ساختار و شفاف‌سازی در تمام حوزه‌های اقتصادی و سیاسی از طریق مشارکت در برنامه‌های مختلف؛
- فراهم ساختن جایگاه بخش خصوصی در عرصه‌های مختلف دولتی و حاکمیتی با ایجاد کمیته‌های تخصصی و ارائه مشورت‌های گوناگون.

شرح رسالت (ماموریت) سازمان ممکن است بسیار کوتاه بوده و بیش از چند خط یا یک شعار نباشد؛¹ حتی می‌توان آن را در قالب یک جمله بیان نمود. با عنایت به این اصل، و اصلی که قبلاً به آن اشاره شد، یعنی ارجحیت نقطه‌نظرهای ذینفعان که آگاهی از آن با پرسشنامه و طی جلسات هم‌اندیشی متعدد میسر شد، مشخص گردید که اتاق تهران می‌بایستی برای تدوین ماموریت خود به چه فعالیت‌هایی توجه نماید. به این ترتیب بیانیه ماموریت اتاق تهران به شرح کادر شماره (1) قابل تبیین می‌باشد:

¹ -جان. ام. برایسون، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر دولتی، ترجمه عباس منوریان، مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، 1386، ص 74.

کادر شماره (1)- بیانیه ماموریت اتاق تهران

اتاق تهران برای ایفای نقش موثر در توسعه و رشد اقتصادی تلاش می کند بر سیاست ها و کنش های تجاری، صنعتی، کشاورزی و خدماتی تاثیری سازنده داشته باشد. بر این اساس ماموریت خود را به شرح زیر اعلام می نماید:

- تلاش پیگیر برای آزادسازی اقتصادی به ویژه اجرای کامل اصل ۴۴ قانون اساسی؛
- کمک به توانمندسازی و ارتقای نقش بخش خصوصی در اقتصاد؛
- تلاش برای بهبود فضای کسب و کار؛
- زمینه سازی لازم برای توسعه و رشد کارآفرینی؛
- حمایت از بخش خصوصی به ویژه اعضای اتاق.

• چشم انداز 1:

اگر در بیان مأموریت سازمان سعی می شود به این پرسش پاسخ داده شود که: ما به چه کاری مشغول هستیم؟ در سند مربوط به چشم انداز سازمان به این پرسش پاسخ داده خواهد شد: «ما می خواهیم چه بشویم؟»²

چشم انداز، اهداف بسیار بلند مدت را مشخص می سازد و بدینوسیله راستای حرکت سازمان را معلوم می کند.

چشم انداز، آینده مطلوب سازمان را نشان می دهد و به طور تلویحی ولی قابل درک، چگونگی حرکت به این آینده مطلوب را نشان می دهد. چشم انداز یک سازمان الزاما یک تصویر دقیق و شفاف نیست ولی اغلب نمایی کلی و در عین حال مجاب کننده از آنچه سازمان می تواند در مسیر حرکت بدان دست یابد را نشان می دهد.

چشم انداز، مسیری که سازمان در آن با موفقیت بیشتری امکان رقابت دارد را مشخص می - سازد و در این امر، درک صحیح شایستگی های کلیدی سازمان و به کارگیری آن با شیوه خلاقانه و موثر، یک عامل مهم به شمار می رود. چشم انداز، تمامی سازمان را متوجه این مسیر و افراد کلیدی را متعهد به هم سویی با سازمان می سازد. این تعهد از خصوصیت ذاتی چشم انداز و جذابیت دورنمایی آن سرچشمه می گیرد.³

1-Vision

2- فرد آر دیوید، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ پنجم، پاییز 1383، ص 34 و 80.

3 - غفاریان، وفا، و غلامرضا، کیانی، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، فراه، تهران، 1383، صص 69-71.

چنانکه ملاحظه شد، ماموریت اتاق خطوط کلی منظوره‌ای سازمانی را بیان می‌کند. اما چشم‌انداز از آن فراتر می‌رود و در عین آنکه متضمن ماموریت است با بیانی کوتاه و به شکلی برانگیزاننده به توصیف این مطلب می‌پردازد که اگر اتاق خوب کار کند در یک افق مشخص زمانی چه وضع مطلوبی خواهد داشت.

با این توصیف، بیانیه چشم‌انداز اتاق تهران را می‌توان به شرح کادر شماره (2) بیان نمود:

کادر شماره (2) - بیانیه چشم انداز اتاق تهران

- اتاق تهران به عنوان سازمانی مردم نهاد، با هماندیشی و همکاری صمیمانه اعضایش چنان کارآمد و اثربخش در صحنه اقتصاد کشور ایفای نقش خواهد کرد که در پایان سال ۱۳۹۳ شاهد دستاوردهای زیر باشد:
- همه اعضا در فضای رقابتی، روان و امن، کسب و کار پررونقی داشته باشند؛
 - اتاق در عرصه های حساس سیاستگزاری، برنامه ریزی و تصمیم گیری های اقتصادی، حضور فعال و اثربخش داشته باشد؛
 - نقش اتاق در بستر سازی رشد و توسعه اقتصادی کشور و بهبود رفاه جامعه پررنگ باشد؛
 - اعضای اتاق با بازار جهانی تعامل سازنده ای داشته باشند؛
 - همه اعضا به ویژه کارآفرینان، اتاق را خانه خود بدانند.

• اهداف:

مجموعه مقاصد و منظورهایی که در جریان برنامه ریزی پیش بینی می گردد و عملیات اجرایی برنامه در جهت نیل به آن مقاصد تنظیم می شود، اهداف برنامه نامیده می شوند. هدف ها ابزارهای مدیریتی هستند که دارای موارد استفاده فراوانی می باشند. برخی از مزایای هدف گذاری را می توان به شرح زیر برشمرد:

- ایجاد مبنایی برای برنامه ریزی؛
- مشخص بودن نقطه عطف برای انجام کنترل و نظارت؛
- ایجاد انگیزه در پرسنل سازمان و توسعه حس تعاون و همکاری؛
- تعیین چهارچوبی برای تفویض اختیار و عدم تمرکز؛
- هماهنگ کردن فعالیت ها؛
- تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد؛
- تشخیص نارسایی ها در ساختار سازمانی.

در سازمان های گوناگون اهداف را از نظر زمانی، مکانی، استراتژیک و عملیاتی و همین طور بر حسب سلسله مراتب سازمانی نیز طبقه بندی می کنند، اما تقسیم بندی زیر بیش از سایر تقسیم بندی ها معمول و مورد قبول می باشد که در این بررسی مورد استفاده قرار می گیرد:

- هدف کلی¹، هدفی استراتژیک و مبنایی برای تعیین حدود فعالیت‌های سازمان‌های ذیربط و تهیه برنامه‌های استراتژیک آن می‌باشد. این دسته از اهداف معمولاً در بلند-مدت (در حد افق زمانی معین) تغییر می‌کنند.
 - هدف جزئی²، منبعت از هدف کلی می‌باشد و آنچه که انجام آن موردنظر است را بیان می‌کند و تحقق اهداف کلی نیز منوط به انجام آنهاست. این اهداف معمولاً کوتاه و یا میان‌مدت بوده و در برنامه‌های عملیاتی کاربرد دارند و شروع و پایان آنها مشخص می‌باشد. این اهداف در خلال تدوین برنامه‌های اجرایی اتاق تعریف خواهند گردید.
- حال با توضیحات فوق و با مراجعه به متون قابل استناد فعالیت‌های اتاق، مهم‌ترین اهداف کلی آن به ترتیب کادر شماره (3) بیان می‌شوند:

¹- Goal

²- Objective

کادر شماره (3)- اهداف کلی اتاق تهران

اتاق تهران در افق چشم انداز ۱۳۹۳ خود، اهداف کلی زیر را پیگیری می نماید:

- افزایش مستمر تعداد اعضای اتاق؛
- توان افزایی و ارتقای سطح آموزش اعضا در جهت رونق بخشیدن به کسب و کارشان.
- ارتباط سازنده با تشکلهای اقتصادی؛
- تلاش برای بهبود فضای کسب و کار؛
- توسعه نهادینه حضور در مراجع سیاستگزاری و برنامه ریزی اقتصادی؛
- انتقال دیدگاههای فعالان اقتصادی به مسوولان سه قوه؛
- توسعه، ایجاد تنوع و روان سازی خدمات اتاق؛
- توسعه و تحکیم ارتباط با اتاقهای سایر کشورها؛
- سازمان دهی کارآمد و توسعه منابع انسانی بر اساس چشم انداز.

شایان ذکر است که این اهداف با عنایت به نقطه‌نظرات ذینفعان اتاق، به ویژه مدیران ارشد و انتظارات اعضا و جامعه و همینطور بر حسب اقتضائات فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، تعیین و تدوین شده‌اند.

تعیین ورودی‌های برنامه ریزی استراتژیک

فصل ششم:

بررسی عوامل داخلی در ورودی‌های تدوین استراتژی‌های اتاق تهران

در حال حاضر جمعاً بالغ بر 60000 شخص حقیقی و حقوقی متشکل از بازرگانان و صاحبان صنایع و معادن عضو اتاقهای بازرگانی و صنایع و معادن کشور هستند که از این تعداد نزدیک به 30000 عضو متعلق به اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران است.

اتاق بازرگانی تهران، با سابقه‌ای بیش از 80 سال، بزرگ‌ترین، قدیمی‌ترین و مهم‌ترین تشکلهای اقتصادی ایران به شمار می‌رود. اتاق تهران با هدف کمک و فراهم آوردن موجبات رشد و توسعه اقتصادی کشور، تبادل افکار و بیان آراء و عقاید مدیران صنایع، معادن، کشاورزی و بازرگانی و با هدف توسعه و تقویت بخش خصوصی و حضور و مشارکت بخش خصوصی در مراجع سیاستگذار و برنامه‌ریز اقتصادی، ارائه نظرات کارشناسی به مراجع دولتی و ارائه خدمات به اعضای اتاق تشکیل گردیده و قانون، وظایف مهمی از جمله صدور و تمدید کارت بازرگانی و گواهی مبدا را به اتاقهای بازرگانی سپرده است، اما از همه مهمتر نقش اتاقهای بازرگانی در دادن مشاوره به مسوولین قوای سه‌گانه و مدیران نظام بوده است.

شناخت محیط داخلی اتاق:

در ادامه ضمن بررسی اهداف، وظایف و حیطه اختیارات، ساختار و منابع، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی، عضویت‌ها و شناخت واحدهای سازمانی در شرایط قبل از برنامه‌ریزی استراتژیک اتاق تهران، تحلیلی از وضعیت داخلی آن تهران ارائه می‌گردد.

• اهداف:

مهمترین اهداف اتاق تهران در حال حاضر عبارتند از:

- کمک و فراهم آوردن موجبات رشد و توسعه اقتصادی کشور؛
- تبادل افکار و بیان آراء و عقاید مدیران صنایع، معادن، کشاورزی و بازرگانی و با هدف توسعه و تقویت بخش خصوصی؛
- حضور و مشارکت بخش خصوصی در مراجع سیاستگذار و برنامه ریز اقتصادی؛
- ارائه نظرات کارشناسی به مراجع دولتی؛
- ارائه خدمات به اعضای اتاق.

• وظیفه و حیطه اختیارات:

مهمترین وظایف اتاق تهران در حال حاضر عبارتند از:

- ارائه نظر مشورتی در زمینه بازرگانی، خدمات بازرگانی، صنعت، معدن، کشاورزی و کلیه امور اقتصادی داخلی و بین المللی به سران سه قوه؛
- اعزام هیات های بازاریاب به کشورهای خارج؛
- دعوت و پذیرش هیات های بازرگانی و اقتصادی خارجی؛
- برپایی و برگزاری نمایشگاه های اختصاصی در داخل و خارج از کشور؛
- برقراری تسهیلات جهت مشارکت اعضا در نمایشگاه های بین المللی خارجی؛
- تنظیم و صدور کارت بازرگانی؛

- تأیید فرمهای بین المللی گواهی مبداء و قراردادهای و اعطای نمایندگی ها و امثالهم؛
- تشکیل کمیسیونهای تخصصی؛
- مشاوره حقوقی (داوری) در جهت دفاع از حقوق اعضا در مقابل طرفهای قرارداد خارجی و برقراری مصالحه فیما بین اعضا؛
- مشاوره طرحها و پروژهها جهت اخذ اسناد در مناقصات بین المللی؛
- مشاوره در مسائل مالیاتی و تامین اجتماعی؛
- برپائی و برگزاری همایشهای ملی و بین المللی؛
- ارائه خدمات به بازرگانان جوان در قالب دورههای کارآفرینی جوانان؛
- شرکت در همایشهای بین المللی داخلی و خارجی؛
- همکاری با سفارتخانههای جمهوری اسلامی ایران و وابستگان بازرگانان در زمینه برقراری تسهیلات و انتقال اطلاعات مورد نیاز بازرگانان؛
- همکاری با اتاقهای بازرگانی کشورهای منتخب؛
- برگزاری جلسات ماهانه هیات نمایندگان با حضور وزرا و مقامات عالیرتبه کشور به منظور تعامل با سازمانهای متبوع ایشان در جهت تقویت بخش خصوصی و تسهیل امور بازرگانان و صنعتگران؛
- طرح مسائل و مشکلات بازرگانان و صاحبان صنایع و معادن در وزارتخانهها و سازمانها و ارگانهای مسئول در جهت تسهیل امور نامبردگان؛

- برگزاری جلسات گروه کارشناسی فرش¹.

• برنامه ها و اقدامات اجرایی:

برنامه ها و اقدامات اجرایی اتاق تهران در حال حاضر در 6 سطح، کلان، اتاق، کارکنان، اتاقها، اعضا و هیأت نمایندگان عبارتند از:
سطح کلان:

افزایش حضور اتاق در فرایندهای تصمیم سازی و مشاوره به قوای مقننه، مجریه و قضائیه؛

هدف 1: افزایش حضور نمایندگان اتاق در جلسات و کارگروههای سه قوه خصوصاً

کمیسیونهای مختلف اقتصادی مجلس شورای اسلامی به میزان پنجاه درصد نسبت

به سال 87؛

هدف 2: ارائه نظرات کارشناسانه اتاق به سه قوه خصوصاً در رابطه با قوانین و

موضوعات مرتبط با فضای کسب و کار؛

برگزاری منظم جلسات "صبحانه با مسئولین" و "میز گرد با مدیران"؛

هدف 1: برگزاری 8 جلسه "صبحانه با مسئولین" در سطح وزیر و بالاتر؛

هدف 2: برگزاری 8 جلسه "میز گرد با مدیران" در سطح معاون وزیر؛

پیگیری اجرای سیاستهای کلی اصل 44

هدف 1: تنظیم طرح کارشناسی نحوه اجرای بند الف و بند ج اصل 44 و ارسال آن

برای مراجع ذیربط؛

¹- <http://www.tccim.ir/>

هدف 2: پیگیری برای تأمین اعتبارات بانکی برای مشارکت بخش خصوصی در بند ج

سیاستهای کلی اصل 44

هدف 3: برگزاری جلسات ماهیانه با مسئولین ذیربط و اشخاص توانمند بخش

خصوصی جهت بررسی، اتخاذ راهبرد و روانسازی مشارکت بخش خصوصی؛

1- پیگیری جهت فراهم آمدن تسهیلات لازم در فضای کسب و کار کشور؛

هدف 1: بررسی موانع سرمایه گذاری داخلی و خارجی و ارائه پیشنهادات جهت رفع

آنها؛

هدف 2: بررسی مشکلات و موانع صادرات غیرنفتی و ارائه پیشنهادات جهت رفع

موانع و توسعه صادرات غیرنفتی؛

پیگیری رفع موانع تجارت الکترونیک و گسترش خدمات الکترونیک در تهران و سراسر

کشور؛

هدف 1: پیگیری و هماهنگی با دستگاههای ذیربط جهت تسریع در تبدیل خدمات و

ارتباطات خود با بخش خصوصی به خدمات الکترونیک؛

هدف 2: ترویج اخذ گواهی امضای الکترونیک در بین اعضای اتاق و استفاده از آن

(حداقل 20% از اعضای اتاق تا پایان سال 88)؛

هدف 3: برگزاری جلسات ماهیانه با مسئولین سازمانهای دولتی و تشکلهای غیر

دولتی ذیربط در حوزه IT و تجارت الکترونیک.

سطح اتاق:

1- شروع اجرای برنامه استراتژیک اتاق از 88/4/1؛

بازنگری عملیات و رویه های جاری اتاق با هدف روانسازی و ساده سازی آنها؛

هدف 1: انتخاب مشاور جهت بررسی عملیات و ارائه طرح جهت اصلاح آنها؛

هدف 2: شروع به پیاده سازی تدریجی اصلاحات جدید؛

2- بازنگری در ساختار سازمانی اتاق و انطباق آن با مقتضیات روز (با رعایت بند 1 و 2 فوق)؛

هدف 1: انتخاب مشاور جهت تدوین ساختار سازمانی جدید اتاق؛

هدف 2: به کارگیری ساختار جدید از 88/7/1؛

3- تقویت کمیسیونهای اتاق و فعال سازی بیشتر آنان؛

هدف 1: برگزاری منظم جلسات کمیسیونها؛

هدف 2: افزایش نیروهای پشتیبان کمیسیونها (دبیرخانه و کارشناس)؛

هدف 3: حضور منظم مسئولین ذیربط در جلسات کمیسیونها و یا ملاقات اعضای کمیسیونها

با ایشان؛

4- راه اندازی مرکز مطالعات و بررسیهای اقتصادی اتاق و تقویت مرکز هم اندیشی برای توسعه

بخش خصوصی؛

هدف 1: تجهیز مرکز و جذب کارکنان و مشاوران مربوطه؛

هدف 2: تدوین کلیه آئین نامه ها و دستورالعملهای مورد نیاز مرکز؛

هدف 3: انجام پژوهشهای ارجاعی توسط کمیسیونها و هیأت رئیسه؛

5- ارتباط فعال با تشکلهای صنفی و اقتصادی بخش خصوصی؛

هدف 1: اخذ مستمر نظرات تشکلهای در موضوعات مرتبط با مسائل اقتصادی و فضای کسب و کار؛

هدف 2: برگزاری مشترک سمینارها و همایشهای مهم با تشکلهای موثر (حداقل 3 مورد)؛

هدف 3: استعلام مشکلات صنفی تشکلهای و لحاظ نمودن مشکلات فراگیر در برنامه های مطالعاتی؛

هدف 4: برگزاری جلسات مشترک با مدیران تشکلهای (توسط کمیسیونها، هیأت رئیسه، دبیرکل) حداقل 50 جلسه؛

6- همکاری با دانشگاهها و مراکز علمی، پژوهشی و تحقیقاتی در راستای پژوهش و تحقیقات مورد نیاز بخش خصوصی؛

هدف 1: حمایت مالی از رساله های تخصصی در زمینه مشکلات کسب و کار کشور به میزان حداقل 12 رساله؛

هدف 2: برگزاری جلسات هم اندیشی با اساتید دانشگاهها در حوزه مشکلات کسب و کار (جلسات فصلی)؛

7- مشارکت و برگزاری سمینارها و همایشها در رابطه با مشکلات بخش خصوصی و آموزش فعالان اقتصادی؛

هدف 1: برگزاری دو همایش خصوصی سازی و فضای کسب و کار توسط اتاق؛

هدف 2: برگزاری مشترک حداقل 4 همایش در رابطه با مشکلات بخش خصوصی؛

هدف 3: حمایت مادی یا معنوی از برگزاری سمینارهای مرتبط؛

8- اعزام و پذیرش هیأت‌های تجاری و صنعتی به و از کشورهای دیگر جهت توسعه روابط اقتصادی؛

هدف 1: اعزام هیأت تجاری به بازارهای هدف؛

هدف 2: پذیرش هیأت تجاری از کشورهای دیگر؛

هدف 3: اعزام 12 الی 15 نفر - مرتبه از اعضای هیأت رئیسه و هیأت نمایندگان و کمیسیونها با هیأت‌های مهم اعزامی به خارج از کشور؛

امضای تفاهم نامه با اتاقهای بازرگانی سایر کشورها و اجرای مفاد آن؛

9- تقویت واحد "کارآفرینان جوان"؛

هدف 1: تقویت واحد "کار آفرینان جوان"؛

هدف 2: برگزاری منظم جلسات بصورت ماهانه؛

هدف 3: کمک به طراحی و برگزاری دوره های آموزشی مختص اعضای جوان اتاق؛

10- پیاده سازی طرح اتاق الکترونیک؛

• هدف 1: اتمام فاز اجرایی طرح اتاق الکترونیک تا 88/7/30؛

• هدف 2: آموزش ذینفعان درونی اتاق الکترونیک (پرسنل - هیأت نمایندگان)؛

هدف 3: پیگیری جهت یکپارچه سازی خدمات اتاق الکترونیک با مراجع دولتی؛

هدف 4: حذف تدریجی خدمات حضوری و تبدیل حداقل 50% از خدمات حضوری به

خدمات الکترونیکی تا پایان سال 88؛

11- تجهیز ساختمان جدید اتاق تهران؛

هدف 1: آماده سازی کامل ساختمان جدید تا تاریخ 88/4/31؛

هدف 2: انتقال تدریجی به ساختمان جدید و استقرار کامل در ساختمان جدید تا تاریخ

88/6/31؛

12- انتشار ماهنامه اتاق بازرگانی، صنایع و معادن تهران؛

هدف 1: اخذ مجوز و شروع انتشار ماهنامه از خرداد 1388؛

هدف 2: انتشار منظم 10 شماره از ماهنامه در سال 1388؛

هدف 3: انتشار الکترونیک ماهنامه از تاریخ 88/6/31؛

13- عضویت در مجامع موثر ملی و بین المللی؛

• هدف 1: عضویت فعال در اتاق بازرگانی بین المللی و حضور موثر در جلسات آن؛

• هدف 2: عضویت در باشگاههای تجاری و اقتصادی دنیا.

سطح اعضا:

1- توسعه کمی و کیفی آموزش به اعضا؛

هدف 1: افزایش عناوین دوره های آموزشی به میزان ده عنوان؛

هدف 2: افزایش میزان آموزش اعضا به میزان 40% نسبت به سال 87؛

هدف 3: همکاری با مرکز پژوهشهای وزارت بازرگانی در طرح نیاز سنجی آموزشی بازرگانی کشور؛

هدف 4: بهره گیری از اساتید با سطوح علمی و مهارتهای آموزشی بالاتر؛

هدف 5: هماهنگی و برگزاری دوره های مشترک با مراکز آموزشی معتبر؛

هدف 6: عدم افزایش شهریه دوره های آموزشی و اعطای تخفیف به اعضای جوان اتاق؛

هدف 7: انتخاب، ترجمه، چاپ و توزیع کتب و مقالات در زمینه های اقتصادی و کسب کار که به افزایش آگاهی های حرفه ای اعضا کمک نماید؛

2- گسترش خدمات مشاوره بازرگانی، مالیاتی و بیمه تأمین اجتماعی و حقوقی به اعضا؛

هدف 1: ارائه خدمات مشاوره ای حضوری؛

هدف 2: افزایش مشاوره الکترونیکی به میزان 30% نسبت به سال 87؛

3- ارائه خدمات جدید به اعضا؛

هدف 1: مطالعه و شناسائی حداقل 3 خدمت مورد نیاز اعضا تا 88/3/31؛

هدف 2: هماهنگی و آمادگی جهت ارائه خدمات جدید بصورت تدریجی تا 88/6/31؛

4- راه اندازی واحد روانسازی کسب و کار جهت مراجعه اعضا، شناسائی مشکلات ایشان و

تلاش در جهت حل آنها؛

هدف 1: راه اندازی واحد تا 88/2/31؛

هدف 2: شناسائی حداقل 10 مشکل عام و ارجاع آنها به هیأت رئیسه جهت اقدام تا 88/5/31؛

هدف 3: رسیدگی به حداقل 300 مورد از مشکلات خاص اعضا تا پایان سال 88؛
گسترش اطلاع رسانی به اعضا؛

هدف 1: افزایش محتوای اطلاع رسانی وب سایت اتاق؛

هدف 2: توسعه ارتباط الکترونیک با اعضا بطوریکه تا پایان سال 88 حداقل 5000 عضو تحت پوشش بولتن خبری اتاق قرار گیرند؛

5- افزایش اعضای اتاق؛

هدف 1: راه اندازی واحد عضوایی تا 88/2/31؛

هدف 2: جذب اشخاص حقیقی و حقوقی معتبر به عضویت اتاق؛

سطح هیأت نمایندگان؛

1- تلاش جهت افزایش حضور هیأت نمایندگان در جلسات هیأت نمایندگان و

کمیسیونهای اتاق تهران و ایران؛

هدف 1: تقویت اطلاع رسانی به اعضای هیأت نمایندگان؛

هدف 2: اخذ نظرات هیأت نمایندگان در خصوص نحوه افزایش مشارکت ایشان در جلسات

هدف 3: اختصاص فضای خاص به عنوان دفتر هیأت نمایندگان در ساختمان جدید؛

2- افزایش اطلاع رسانی به هیأت نمایندگان در خصوص مسائل روز کسب و کار و اقتصاد در ایران و جهان؛

هدف 1: ارائه دوره‌های کوتاه آموزشی برای هیأت نمایندگان (حداقل 6 مورد)؛

هدف 2: ارائه خلاصه گزارشات منظم از اقتصاد ایران و جهان توسط مرکز مطالعات به هیأت نمایندگان؛

هدف 3: ارائه خدمات ویژه رفاهی به هیأت نمایندگان؛

3- افزایش بهره‌گیری از اعضای هیأت نمایندگان در کارگروه‌ها و کمیسیون‌ها خارج از اتاق؛
هدف: افزایش حضور اعضای هیأت نمایندگان به عنوان نماینده اتاق در جلسات و کارگروه‌های دولت و مجلس؛

سطح کارکنان اتاق:

1- توان افزایی کارکنان از طریق ارائه آموزش‌های حین خدمت و جذب نیروهای توانمند

هدف 1: بررسی نیازهای آموزشی کارکنان تا تاریخ 88/2/31؛

هدف 2: آموزش کارکنان براساس نتایج حاصله از بند 1؛

هدف 3: بکارگیری نیروهای متخصص و کارشناس جدید؛

2- برقراری خدمات رفاهی برای کارکنان اتاق؛

هدف: اخذ تخفیفات مناسب از اماکن ورزشی و تفریحی مختلف برای کارکنان اتاق.

سطح اتاقها:

1- افزایش میزان و کیفیت همکاری با اتاق ایران؛

هدف 1: همکاری با اتاق ایران در راستای تقویت خروجی های کارشناسی آن اتاق؛

هدف 2: تقویت حضور اعضای اتاق تهران در کمیسیونها و دیگر جلسات و کارگروههای اتاق

ایران؛

2- برقراری ارتباط موثر با اتاقهای شهرستانها؛

هدف 1: برگزاری جلسات منظم با هیأت رئیسه شهرستانها به تناسب زمان و موضوع (حداقل

6 جلسه)؛

هدف 2: حمایت از برنامه های توسعه ای اتاقهای شهرستانها؛

• تامین منابع مالی اتاق:

منابع مالی اتاق از محل های زیر تامین می شود:

- سه در هزار درآمد مشمول مالیات بنگاههای اقتصادی دارندگان کارت بازرگانی؛

- حق عضویت؛

- گواهی مبدا و فرم A؛

برگزاری نمایشگاههای اختصاصی و تخصصی با مجوز مراجع ذیربط؛

برگزاری دوره های آموزشی کوتاه و میان مدت.

• عضویت ها:

اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران در مجامع و سازمانها و کمیسیونهای زیر عضویت

دارد:

- کمیته داوری بین المللی؛
- کمیسیون حل اختلاف گمرک؛
- کمیسیون حل اختلاف سازمان تامین اجتماعی؛
- کمیسیون حل اختلاف امور مالیاتی؛
- کارگروه صنعت و معدن استان؛
- کارگروه توسعه صادرات غیرنفتی استان تهران؛
- اتاقهای مشترک بازرگانی و صنایع و معادن، ایران و عراق، ایران و آلمان، ایران و استرالیا، ایران و ارمنستان، ایران و ایتالیا، ایران و روسیه، ایران و سوئد، ایران و کانادا؛

- کمیسیون انضباطی اتاق ایران.

• ساختار اتاق:

- در راس تشکیلات اتاق، هیات نمایندگان و هیات رئیسه قرار دارند. تعداد اعضای هیات نمایندگان اتاق تهران 60 نفر می باشد که 20 نفر به انتصاب وزرا با ترکیب 10 نفر از وزارت بازرگانی و 10 نفر از وزارت صنایع و معادن و 40 نفر به انتخاب اعضای اتاق برای مدت 4 سال انتخاب می شوند.

نیروهای انسانی فعال در اتاق تهران حدود 70 نفرند که در واحدهای امور مالی و اداری، امور بین الملل، روابط عمومی، کمیسونهای تخصصی، عضویت، گواهی مبدا و فرم A، امور ویزا، امور حقوقی، واحد آموزش و پژوهش، مشاوره و اطلاع رسانی و انتشارات، کیفیت، شورای بانوان به شرح زیر مشغول به کار می باشند.

• مالی و اداری:

این واحد به عنوان یکی از واحدهای اصلی اتاق دارای زیر مجموعه های کارگزینی، خدمات، انتظامات، تشریفات، دبیرخانه و بایگانی، تدارکات، حقوق و دستمزد است. شرح وظایف متناسب با خدماتی که این واحد ارائه می نماید تعریف و به صورت رویه معمول به اجرا در می آید. به نوعی که کلیه واحدها از خدمات این امور بهره مند می شوند و برآیند فعالیت هایشان نیز از این واحد گذر می کند. ساختار اتاق منطبق بر سیاست های از پیش تدوین شده شکل گرفته است و این واحد به عنوان بخشی از ساختار اتاق هماهنگ با دیگر ارکان تصمیم گیری و راهبردی اتاق حرکت می نماید و با دیگر اجزای اتاق تناسب و سنخیت دارد که در صورت ارتقای اهداف، برنامه ها و سیاست گذاریهای اتاق این واحد نیز همراه با تجدید ساختار مقتضی به بالندگی و رشد می رسد.

همانطور که گفته شد درآمد اتاق از محل های حق عضویت دارندگان کارت بازرگانی حقیقی و حقوقی، صدور فرمهای گواهی مبدا، دریافت سه در هزار مالیاتی و برخی درآمدهای خدماتی تامین می گردد.

بودجه سالیانه اتاق در بخش درآمدی و هزینه‌ای به تفکیک بخش‌های درآمدزا و هزینه‌ای مشتمل بر کلیه سرفصل‌های موجود در حسابداری تدوین و به تصویب هیئت رئیسه می‌رسد و به منظور تنظیم و کنترل فعالیتهای جاری با بودجه تصویبی، هر سه ماه یکبار جدول مقایسه-ای بودجه‌ای تهیه و به نسبت زمان مقایسه مورد ارزیابی و مقایسه درآمدی و هزینه‌ای قرار می‌گیرد.

دارندگان کارتهای بازرگانی اعم از حقیقی و حقوقی به منظور انجام امور صادراتی و وارداتی که عمده‌تاً از بازرگانان و صاحبان صنایع و معادن تشکیل یافته‌اند از مشتریان این واحد می‌باشند. این افراد با صدور یا تمدید کارت بازرگانی خود می‌توانند از مبادی تجاری کشور اقدامات بازرگانی خود را به انجام رسانند.

واحد امور مالی و اداری احترام به مشتریان و سرعت در کارهای مربوط به آنها را در سر لوحه سیاست‌های خود قرار داده است. مشتریان که همان اعضاء اتاق می‌باشند مستقیماً در رابطه با سه در هزار مالیاتی به تعداد 50 عضو روزانه پذیرش می‌شوند.

ترکیب کارکنان اتاق منطبق بر انتظارات اولیه و اهداف از پیش تنظیم شده شکل گرفته است. سرمایه اصلی اتاق می‌بایست نیروی انسانی آن باشد. لذا برخورداری از منابع خالص و ناب انسانی که در راستای اهداف، کارگزار و مشاور اتاق باشند یک سرمایه تمام نشدنی است. اساساً سرمایه موسسات خدماتی، مشاوره‌ای، انسانها فرهیخته و دارای دانش قابل پیاده‌سازی است.

آموزش نیروی انسانی در بدو استخدام و آموزش مستمر توانائی جسمانی و فکری و علاقه‌مندی و داشتن انگیزه کافی برای کار ارجاعی در جذب نیروی انسانی رعایت می‌گردد.

فرآیند جذب نیرو در اتاق با اعلام نیاز، معرفی نیروی کار، رزومه کاری، مطالعه رزومه استخدامی، مصاحبه و بررسی مدیر اداری، مصاحبه و بررسی مدیر مربوطه، تأیید مدیریت ارشد، تعیین حقوق، حکم حقوقی، تنظیم قرارداد سه ماهه، تأیید عملکرد، قرارداد ادامه همکاری و یا تسویه حساب صورت می‌گیرد.

سیستم ارزشیابی کارکنان نیز بصورت ادواری برقرار گردیده و فرمهای ارزشیابی شامل نظرات مدیران واحد مبنی بر طرز انجام کار، خصائص و استعدادها، سرپرستی و قدرت رهبری و نظرات امور مالی و اداری بر اساس امتیازگیری 1 الی 5 تدوین و با جمع‌گیری امتیازات کسب شده، ارزشیابی کارکنان انجام می‌پذیرد.

فضای اتاق برای پیاده‌سازی اهداف و برنامه‌های بلندمدت اتاق کافی نمی‌باشد و در حال حاضر بدلیل در اختیار نداشتن سالنهای جلسات فضای گسترده جداسازی شده برای این منظور به شدت احساس می‌شود.

به لحاظ وسائل، تجهیزات اداری و نورکافی و تهویه، مشکلات خاصی وجود ندارد، هر چند ساختمان قدیمی است و مشکلات تعمیر و نگهداری را به همراه دارد. کمبود فضا در قبال حجم فعالیتهای روزافزون مشهود است. استقرار واحدها بر حسب تعداد مراجعات آرایش نیافته است. همچنین سطح انتظارات، منطبق با قوانین و دستورالعملهای موجود نمی‌باشد. امور مالی

و اداری بدلیل عدم برخورداری از تجارب مفید، نیروی کار کمی و کیفی، عدم آموزش نیروی کار با مشکلاتی روبروست.

به ویژه که همواره با موارد بدیع مواجه می باشد، از تکمیل مدارک مالی گرفته و صدور اسناد تا موارد انضباطی و خدماتی و کنترل تدارکات به لحاظ کیفیتی و دوام و بقای برنامه های روزمره که در صورت بی دقتی احتمالی از طرف کارکنان کلیه واحدها را درگیر خود می نماید. عرصه ارائه اطلاعات پایه ای مهم به مدیریت، توسط این امور صورت می پذیرد تجزیه و تحلیل اطلاعات و آنالیز آن و تاثیرات کوتاه مدت و درازمدت آن در داخل و خارج اتاق در گزارشات کارشناسی حائز اهمیت است.

امور مالی و اداری و بازرگانی اتاق می تواند به گونه ای حرکت کند که چرخهای اتاق روان تر و محیط اتاق شاداب تر و برخورد ها انسانی تر باشد. از این رو نمایش حرکت های این واحد که در معرض دید، تماس، برخورداری مطلوب ارباب رجوع و کارکنان می باشد می تواند نوع نگرش به فعالیت های اتاق را در انظار ارتقاء دهد.

استفاده موثر و مفید از نظرات کارشناسی و مشاوره ای صاحبان صنایع و بازرگانان از ظرفیت هایی است که می توان به ظرفیت های موجود افزود، امکانات اتاق برای گردآوری، تجزیه و تحلیل و ارائه راهکارهای اقتصادی و بازرگانی با وجود مشاورین زبده از امتیازات اتاق محسوب می گردد.

• امور بین الملل:

فعالیت‌های امور بین‌الملل اتاق در قالب بررسی راه‌های عملی به منظور ایجاد رابطه با اتاق‌های بازرگانی خارجی، هیات‌های اعزامی به خارج از کشور به منظور مذاکرات با اتاق‌های بازرگانی خارجی، مشارکت در نمایشگاه‌ها، سمینارها و... پذیرش هیات‌های خارجی به منظور مذاکرات با بخش‌های مختلف بخش خصوصی با هدف همکاری‌های مشترک در زمینه تولید و تجارت، برگزاری نشست‌های خارجی مختلف با افراد وابسته به نمایندگی‌ها کشورهای مقیم در تهران، سازمان‌های بین‌المللی، اتاق‌های بازرگانی و برگزاری نشست‌های داخلی مختلف با افراد وابسته به نمایندگی‌های ج.ا.ایران در خارج از کشور، موجبات افزایش تعاملات بین‌المللی اتاق را فراهم آورده است.

در شرایط فعلی مهم‌ترین مسئله تأثیرگذار بر فعالیت‌های اتاق در زمینه تبادل هیات‌های خارجی روابط سیاسی است و با توجه به بحث تحریم و اثرات ناشی از آن بر سیستم اقتصادی کشور، مهم‌ترین مسایل در این زمینه، عدم شناخت کافی کشورهای خارجی از امکانات و پتانسیل‌های موجود در ایران است. شرایط حضور سرمایه‌گذاران علاقمند خارجی در ایران می‌بایستی به گونه‌ای طراحی و اجرایی گردد که صرفاً به زمینه‌های انرژی محدود نشود و کلیه حیطه‌های تولیدی را در برگیرد تا تولیدکننده قادر باشد علاوه بر تأمین نیازهای داخل، نیازهای بازاریابی را با توجه به کیفیت، قیمت و بسته‌بندی تأمین نماید. لذا در کنار فعالیت‌های این امور، ایجاد امکانات مالی با شرایط قابل قبول برای تولیدکنندگان، حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر و بازدارنده، حمایت از تولید و تولیدکننده با هدف جدی کاهش واردات، تأمین نیازهای

داخلی با هدف کمک به کاهش تورم و تولید کالاهای قابل رقابت در بازارهای بین‌المللی می‌تواند در افزایش سطح ارتباطات کمک نماید.

کشورهایی که امکان مبادلات تجاری و تبادل هیات‌های اقتصادی با آنها می‌تواند به افزایش و توسعه روابط اقتصادی کمک نمایند، به عنوان کشورهای هدف بوده و در مرحله و فاز اول قرار دارند، ضمن اینکه موضع‌گیری کشورها در مجامع بین‌المللی بر علیه ایران در ایجاد و ادامه روابط تأثیرگذار خواهد بود و لذا مورد توجه امور بین‌الملل اتاق قرار می‌گیرد.

کلیه امور اعم از تبادل هیات‌ها، برنامه‌ریزی سفرهای بین‌المللی، تماس و مذاکره با سفارتخانه‌های مقیم و خارج از کشور مسایل مربوط به ویزا و حقوقی، ارتباط با خارج از اتاق و حضور در نشست‌ها، همایش‌ها و... در این واحد پیگیری می‌شود.

با توجه به افزایش تعداد نیروی انسانی این واحد از دو نفر به شش نفر امید است که نیازهای اعضا، که عمدتاً ایجاد فضای ارتباط‌های بین‌المللی بوده بهتر تأمین گردد. از مهم‌ترین کمبودهای واحد، فقدان اطلاعات دقیق و به روز اعضا، در اختیار نداشتن اطلاعات به روز اتاق و هم چنین شرایط اقتصادی و معرفی کشور در کلیت و در قالب لوح فشرده و انتشارات مختلف است.

مشتریان این واحد عمدتاً اعضا اتاق بوده که ارتباط با همتهای اقتصادی خود در خارج از کشور، اطلاعات مربوط به کشورها و نحوه تجارت با آنها، اطلاعات انواع نمایشگاه‌های بین‌المللی در سراسر جهان، رفع مشکلات مربوط به روادید به کشورها، حل مشکلات ناشی از اختلافات با

طرف تجاری خارجی، مشاوره‌های حقوقی، بازرگانی، بانکی، نمایشگاهی و... را خواستار بوده و این واحد برای خدمات مورد اشاره به مشتریان حضوری و غیر حضوری تلاش می‌نماید.

بهبود وضعیت و تأمین خواسته‌های مشتری به برنامه‌ریزی با هدف تحقق موارد فوق‌الذکر بستگی داشته و توسعه امکانات و توجه به مسئولین و پرسنل واحد از جمله سیاست‌هایی است که اتخاذ و اعمال آن می‌تواند به مشتری مداری کمک نماید.

توان ایجاد ارتباط اعضا با همتهای خارجی آنها در سطح استان از طریق تبادل هیات‌های اقتصادی، برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌ها جهت ارتقاء سطح شناخت و آگاهی از یکدیگر و حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی از پتانسیلهای این واحد بوده، اما عدم وجود شرایط لازم از حیث امکانات، نیروی انسانی و محیط سیاسی موجود مانع دستیابی این واحد به اهدافش با کارایی مطلوب می‌باشد.

این نکته از اهمیت شایانی برخوردار است که، ارتباط با اتاقهای مشابه در خارج از کشور منجر به توسعه و رشد بخش خصوصی و اعضا می‌شود و موجب می‌شود اعضا بدانند در دنیا چه خبر است و چه مسایل جدیدی در حیطه‌های تولید، فناوری، بازاریابی و... مطرح است که آگاهی و توسل به آن یقیناً می‌تواند برای آنها مزیت باشد.

بخش ویزا نیز در راستای فعالیتهای امور بین‌الملل اتاق می‌باشد، که با برخوردار ساختن اعضا از یک سری امکانات و خدمات از طریق سفارتخانه‌ها، اتاقهای مشترک و سازمانهای ذیربط تسهیل و اخذ ویزا و نظارت و پیگیری تا حصول نتیجه، آنها را یاری می‌نماید.

مشتریان این واحد اکثراً افرادی هستند که می‌خواهند سفر تجاری داشته باشند و یا کارشناس خارجی دعوت نمایند و اطلاعاتی راجع به نمایشگاهها و در اصل همه‌گونه خدمات مربوط به اخذ ویزا را ارائه می‌دهد.

این واحد با سایر سازمانها و سفارتخانه‌ها و سایر سازمانهای بیرونی مرتباً در تماس می‌باشد تا از نحوه تغییرات در اخذ ویزا و احیاناً بخش‌نامه‌های جدید مطلع گردد. اما بالتبع معرفی افراد در خصوص دریافت ویزا، با سفارتخانه‌ها و اتاقها بدون مشکل نمی‌باشد. لکن با هماهنگی‌هایی که صورت می‌گیرد و با ارتباط پی در پی که این امور با نماینده خود در سفارتخانه‌ها دارد مشکلات برطرف می‌گردد. سرعت عمل از سیاست‌های اصلی صدور ویزا به شمار می‌رود.

• روابط عمومی:

در عصر ارتباطات و اطلاعات، در موقعیتی که جامعه متحول ما مدنیت را جست و جو می‌کند، روابط عمومی که از اجزا و عناصر اصلی ارتباطات است و در ایجاد بسترهای مشارکت ذهنی و عینی نقش نهادی و بنیادی دارد، رسالت خطیری را عهده‌دار می‌باشد، زیرا جنس و ماهیت مجموعه وظایف و فعالیت‌های آن به طور عمده ارتباطی، تعاملی و تبادلی است. امر مشارکت از طریق اطلاع‌رسانی که از مهمترین رویکردها و وظایف مستمر روابط عمومی است، محقق می‌شود.

کارکنان کلیدی روابط عمومی، باید مهارت‌ها و تخصص‌های مربوط را فراگیرند و استعداد و آمادگی، ظرفیت، تناسب و توانایی فردی، هوش و زیرکی، علاقه، اندیشه زایا، انگیزه پیشرفت،

شهامت و شجاعت داشته باشند و قدرت تجزیه و تحلیل مسائل محیط کار و اصول و فلسفه سازمان را به خوبی بشناسند، زیرا اعمال مدیریت شایسته در سازمان، با توجه به شبکه‌های ارتباطی گسترده در جامعه نیاز به اطلاعات و آگاهی‌های متقن، به روز، واقعی و کار آمد دارد. دستیابی به چنین اطلاعات و آگاهی‌هایی نیاز به روابط عمومی قوی و پایدار را محرز می‌کند. اتاق تهران روز به روز وسیعتر و وظایف آن سنگین‌تر و پیچیده‌تر می‌شود، این روند فعالیت گوناگون آن را متحول کرده و میان اتاق، اعضا و نیز ارکان دولتی روابط نزدیکتر برقرار می‌کند. با این همه، روابط عمومی در اتاق مورد غفلت قرار گرفته است. هرچند تا کنون اقداماتی نیز به عمل آمده است اما مشخص است که توسعه روز افزون ارتباطات و اطلاعات در کشور نتوانسته در آن تاثیری داشته باشد.

شایسته نیست که ارتباطات اعضای اتاق سرد و عاری از مهر و رغبت باشد، و معلوم نیست که اساساً اتاق به چه رویه رویکردی برای تعامل با اعضا نیاز دارد. یکی از عواملی که در سرنوشت هر گروه و فرد اهمیت و ارزش دارد و آنها را برای رسیدن به هدفشان یاری می‌دهد، کیفیت رابطه آنها با افراد و موسساتی است که با آن سرو و کار دارند. پس نقش عمده روابط عمومی، کاهش و نزدیک کردن اذهان اعضا به واقعیت های اتاق است.

• کمیسیونهای تخصصی:

کمیسیون‌ها وظایف مهمی برای بازخوانی نقش بخش خصوصی در اقتصاد کشور دارند، اتاق بازرگانی تهران نیز در این راستا به سوی کمیسیون‌گرایی و تخصص محوری حرکت می‌نماید.

اتاق تهران به عنوان مشاور سه قوه و حامی اصلی بخش خصوصی، همواره در راستای حمایت از بنگاههای بخش خصوصی به دنبال راه حل جویی مشکلات فرا راه توسعه اقتصاد استان و کشور بوده و در این جهت با کمک تخصصی و کارشناسی کمیسیونهای ششگانه خود به عنوان بازوی اصلی مشورتی اتاق و استفاده از حضور نخبگان بخشهای دولتی و خصوصی در آن، زمینههای مختلف تلاش و راهکارهای مناسب را پیشبینی و ارایه می کند، تا با روانسازی و رفع مشکلات، زمینه رشد و توسعه بنگاههای اقتصادی فراهم شود. از جمله وظایف این کمیسیونها بررسی و تبادل نظر در خصوص لوایح، طرحها و آئین نامه های مطرح در مراجع قانونگذار مانند مجلس شورای اسلامی، مجمع تشخیص مصلحت نظام، هیات دولت، مسائل اقتصادی و برخی مسائل اتاق می باشد. کمیسیونهای ششگانه تخصصی از میان اعضای دولتی و خصوصی هیات نمایندگان به ترتیبی که در آیین نامه مربوط پیشبینی شده است انتخاب می شوند و نظرات کارشناسی خود را از طریق هیات رئیسه به هیات نمایندگان ارائه می دهند.

اتاق همواره از نظر مشورتی و خرد جمعی کمیسیونها استفاده نموده و بسیاری از موارد اقتصادی مورد نیاز به بررسی همواره به کمیسیونها ارجاع و مورد بررسی قرار گرفته و نتیجه آن به اتاق منعکس گردیده و مدیریت اتاق نیز از آن استفاده کرده و به آراء ارج می نهد.

خدمات این واحد به مدیران ارشد، هیات رئیسه و هیات نمایندگان اتاق ارائه و سپس از جانب اتاق به سایر مراجع ذی ربط منعکس می گردد. اهم این خدمات بررسی موارد مرتبط به بخش بازرگانی، صنعت، کشاورزی، حمل و نقل، امور گمرکی، IT و تجارت الکترونیک، مباحث

آموزشی و پژوهشی، مسائل بورس، بانکی و بیمه‌ای و تمامی امور مربوط به آنها، به ویژه از جنبه قوانین و مقررات می‌باشد.

اهم مسائل روز ارجاعی به کمیسیونها که به نحوی به بخش خصوصی مربوط می‌شود مورد بررسی قرار می‌گیرد و همچنین مسایل سیاسی و اقتصادی داخلی و جهانی نیز از جمله مسائل مورد بررسی این واحد می‌باشد.

از طریق سایت اتاق و پست الکترونیکی، به اطلاع اعضای هیات نمایندگان و سایر اعضای اتاق می‌رسد. طبیعی است گسترش بحث ارتباط الکترونیکی بالاخص پست الکترونیکی، انعکاس مطالب به صورت جزوه‌های تخصصی و نشر کتبی و الکترونیکی آن برای ذینفعان و به خصوص بخش دولتی اثر بخش‌تر خواهد بود و لذا نیاز به توجه بیشتری دارد.

انعکاس مطالب منتشر شده و همچنین بازخوردهای نامه‌های ارسالی به دستگاههای دولتی نشان می‌دهد که مسائل مطروحه در کمیسیونها نسبت به گذشته به صورت تخصصی‌تر مطرح شده و لذا به نتایج ملموس‌تری نیز رسیده است که روز به روز بر سیاستها موثرتر بوده است، اگر چه قطعاً این راه به تلاش بیشتری نیاز دارد.

اهمیت قائل شدن برای این واحد به عنوان بازوی مشورتی مطمئن اتاق، احساس مسوولیت و علاقه وافر اعضای کمیسیون و مشارکت فعال آنها، ایفای نقش به عنوان کانون هم‌اندیشی دست‌اندرکاران و اعضای اتاق، جایگاه رفیع سازمانی، وجود مدیریت واحد در اداره تمامی کمیسیونها، علاقه و کارآیی کارکنان آن، تجربیات بالای واحد، نظم کاری و نرخ رشد بالای

کمی و کیفی از دلایل موفقیت این واحد بوده اما با توجه به نوع و فعالیت کمیسیونها و همچنین مرتبط بودن فعالیت‌های هیات نمایندگان و دیگر جلسات اتاق و با توجه به تخصصی و کارشناسی بودن مسائل مرتبط و همچنین حجم فعالیتها، در مجموع این واحد از لحاظ نیروی انسانی دچار کمبود می‌باشد. به علاوه این واحد از لحاظ فضا مطالعات موردی کارشناسی نیز دچار کمبود می‌باشد.

عدم توجه عملی به شرایط و امکانات این واحد به عنوان یک واحد تخصصی متمایز از واحدهای ستادی معمولی، عدم تخصیص منابع مالی، لجستیکی، انسانی و معنوی مورد نیاز و عدم آموزش تخصصی پرسنل از مواردی است که مورد نیاز توجه، جهت کارایی بیشتر آن می‌باشد.

• آموزش:

اتاق تهران از آغاز باز زایش خود، توانمندسازی رقابتی بنگاه‌های اقتصادی را مدنظر قرار داده است. در راستای نیل به این مهم و اعتقاد به اینکه نیروی انسانی کارآمد و مدیران بنگاه‌های اقتصادی بهترین سرمایه هر کشور محسوب می‌شوند و مزیت واقعی رقابتی را همانا نیروی انسانی و مدیران با تجربه تشکیل می‌دهند این اتاق بر آن شد تا با برگزاری دوره‌های آموزشی، همایش‌ها و کنفرانسهای علمی و کاربردی در جهت ارتقاء سطح علمی فعالان اقتصادی و اعضای اتاق قدم بردارد.

متقاضیان دریافت کارت بازرگانی جهت حضور در نشست توجیهی دریافت کارت بازرگانی،
اعضاء اتاق و داوطلبان شرکت در دوره‌های آموزشی و همینطور، مدیران و همکاران، جهت انجام
امور طراحی و تکثیر، از مشتریان اصلی این واحد می‌باشند و برگزاری دوره‌های آموزشی توسط
اساتید مجرب، ارائه خدمات آموزشی با هزینه بسیار پائین، در نظر گرفتن تخفیف ویژه و
استرداد نیمی از هزینه پرداختی ثبت نام به دانشجویان رتبه اول تا سوم هر دوره و تکریم ارباب
رجوع از خدماتی است که به منظور مشتری مداری در این واحد انجام می‌پذیرد.

برگزاری کارگاههای آموزشی رایگان، مشارکت در برگزاری همایش و کارگاههای آموزشی
در ارتباط با امور بازرگانی، مشاوره آموزشی، انجام نظرسنجی از اعضاء در ارتباط با نیازهای
آموزشی آنان، تهیه بانک اطلاعاتی اعضاء، انجام اقدامات کارشناسی جهت برگزاری دوره‌های
آموزشی مجازی و تهیه فیلم و CD آموزشی در ارتباط با مسائل بازرگانی از موارد دیگری است
که جهت تنوع خدمات و جلب بیشتر اعضاء، می‌تواند در این واحد انجام گیرد.

این واحد با در اختیار داشتن امکانات چاپ و تکثیر در حد مطلوب و داشتن لوازم کمک
آموزشی از قبیل ویدئو پروژکتور، لب‌تاپ و وایت برد امکان ارائه خدمات مناسبی را دارد اما از
لحاظ گرمایش، سرمایش، برق اضطراری و صدا مطلوب نبوده و حداقل 2 خط تلفن مستقیم و
1 دستگاه فکس مورد نیاز می‌باشد.

مشخص نبودن شرح وظایف و کمبود نیروی انسانی ماهر در این واحد که آشنا به اصول و
فنون بازاریابی آموزشی باشد، آن را با چالش‌هایی روبرو ساخته است.

برخورد مناسب با ارباب رجوع و همکاران، نظارت و ارزیابی فعالیت اساتید، علاقه و انگیزه برای فعالیتهای اثر بخش از ویژگیهای مثبت این واحد بوده، اما همواره فقدان ساختار مناسب، عدم وجود سیاست کلی در ارتباط با تعیین میزان درآمد اتاق از دورههای آموزشی، عدم وجود اهداف کلان آموزشی، نبود نرم افزار آموزشی و مراجعه و ثبت نام متقاضیان در آخرین لحظه تشکیل کلاسها از مواردی است که باعث مشکلاتی در این واحد گردیده است.

• شورای بانوان:

امور بانوان بازرگان اتاق تهران، اطلاع رسانی، فرهنگ سازی در ارتباط با فعالیتهای تجاری و اجتماعی زنان، افزایش تعداد زنان بازرگان عضو اتاق تهران و برگزاری جلسات متعدد با زنان را با هدف حمایت از فعالیتهای کارآفرینی و اقتصادی بانوان در راس برنامههای خود قرار داده است.

این واحد به عنوان بازوی مشاوره‌ای و تحت نظر مدیریت ارشد اتاق فعالیت دارد و وظایف

آن عبارتند از:

- شناسایی، جذب و تشویق صاحبان ایده و سرمایه‌گذاران؛
- ارائه مشاوره‌های لازم با هدف فرهنگ سازی در ارتباط با کارآفرینی زنان در جامعه؛
- معرفی فعالیتهای زنان بازرگان به سازمانهای داخل و خارج؛
- تعامل و همفکری با دانشگاهها و نهادهای داخل و خارج از کشور؛
- انجام مطالعات و پژوهشهای مورد نیاز زنان کارآفرین.

مشتریان این واحد اکثراً بانوان بازرگان هستند که خواستار حضور در جلسات مشاوره در خصوص چگونگی روند امور اجرایی اتاق نظیر مراحل و مدارک صدور کارت بازرگانی و مزایای آن، مراحل راه اندازی واحد تولیدی یا صنعتی و یا یک شرکت تجاری، طرح مشکلات کاری، تشکیل بانک اطلاعاتی از بانوان بازرگان سراسر کشور، تشکیل کنسرسیوم تشکلهای بانوان بازرگان، برگزاری همایشهای ملی و بینالمللی و دورههای آموزشی ویژه بانوان بازرگان هستند. برگزاری دورههای آموزشی رایگان و ارائه فرمهای نظرسنجی پس از اجرای آن دورهها، امکان برقراری ارتباط آسان با شورا از طریق دبیر شورا، امکان حضور در جلسات هیات رئیسه شورا به منظور طرح مشکلات و ارائه نظرات، انتقادات، راهکارها و طرحهای پژوهشی این واحد از اقداماتی است که برای تأمین رضایت مشتریان انجام میگیرد.

ایجاد بستر لازم جهت نشستهای دورهای بانوان بازرگان در مناسبتهای مذهبی، برگزاری دورههای آموزشی رایگان در زمینههای مرتبط با فعالیت اعضای شورا، اطلاعات بانوان بازرگان به منظور تشکیل بانک اطلاعاتی، اطلاع رسانی در خصوص سمینارها و همایشهای بانوان، ایجاد سایت اینترنتی بانوان بازرگان با هدف اطلاع رسانی و ایجاد ارتباط میان بانوان کارآفرین ایران و جهان، اعزام هیاتهای متشکل از بانوان بازرگان به همایشهای بینالمللی، از مهمترین اقدامات در زمینه خدمت رسانی و حمایت از بانوان بازرگان و صنعتگر و به خصوص اعضای خود بوده است.

برقراری سمینارهای منظم دوره‌ای جهت ارتقاء دانش بانوان بازرگان در کشور برگزارکننده و تعامل با سایر بانوان بازرگان در کشورهای دعوت شونده، ایجاد امکانات استفاده از تسهیلات و منابع جهت سرمایه‌گذاری و پیشرفت در بازار کسب و کار، تسهیلات در امور قوانین مربوط به کسب و کار بانوان و برگزاری دوره‌های آموزشی بین‌المللی از اقداماتی است که در اتاقهای مشابه خارجی برای بانوان در حال انجام است که اتاق می‌تواند با الگو گرفتن از آن تسهیلاتی را برای بانوان بازرگان فراهم آورد.

شورای بانوان با نهادهای دولتی و یا مدنی، مربوط به امور زنان به شرح زیر مرتبط است:

- دفتر امور زنان وزارت امور خارجه؛

- سازمان حمایت از زنان و کودکان سازمان ملل متحد از طریق ریاست محترم دفتر بانوان

وزارت امور خارجه و نیز شرکت در نشست‌های بین‌المللی از جمله نشست با هیات علمی

و دانشگاهی ژاپن؛

- انجمن زنان مدیر کارآفرین؛

- انجمن ملی زنان کارآفرین؛

- مراکز کارآفرینی دانشگاهها.

امکان برقراری ارتباط میان بانوان بازرگان و اعضای هیات رئیسه این شورا به منظور حل

مشکلات، برقراری ارتباط موثر میان این شورا و شوراهای بانوان سایر استانها و نیز سایر تشکل-

های بانوان به دلیل عضویت رئیس شورای بانوان اتاق در هیات نمایندگان اتاق و نیز تجارب و

سوابق ایشان در فعالیتهای بانوان و برگزاری دوره‌های آموزشی رایگان مختص بانوان بازرگان از ویژگی‌های این واحد می‌باشد و کمبودهای این واحد تازه تأسیس رفع گردیده و امید است ادامه این روند موجب ارتقاء سطح کیفی آن و رسیدن به جایگاه مطلوب اتاق شود. در این واحد 1 نفر کارمند فعالیت دارد که در حال حاضر کافی و مناسب به نظر می‌رسد ولی با روند روبه رشد فعالیتهای شورا و افزایش حضور در مجامع بین‌المللی نیاز به حضور نیروهای بیشتر ایجاد خواهد شد.

• گواهی مبدا:

واحد گواهی مبدا با هدف خدمت‌رسانی به اعضا و به منظور صدور گواهی مبدا جهت تعیین کشور سازنده کالای خریداری شده در زمان حمل کالا و ارائه آن به بانک یا خریدار و همچنین تأیید امضای اسناد تجاری اعضای اتاق و تأیید امضای اتاقهای شهرستانی در اتاق تهران ایجاد شده است.

صدور گواهی مبدا و تأیید اسناد تجاری برابر ضوابط بین‌المللی اتاق بازرگانی بین‌الملل (I.C.C) می‌باشد و باید همواره مطابق شرایط، قواعد و دستورالعمل‌های از پیش توافق شده صورت پذیرد و بدین جهت مسئولیت سنگینی متوجه واحد گواهی مبدا می‌باشد.

مشتریان این واحد تجار و بازرگانان و شرکتهای عضو اتاق بازرگانی می‌باشند و در خصوص تنظیم اسناد تجاری خود به راهنمایی و مشاوره این واحد نیازمند هستند. یکی دیگر از

مشتریان این واحد اتاق‌های بازرگانی شهرستان‌ها می‌باشند که خدمات مشاوره‌ای و آموزش به مسئولین واحد گواهی مبداء بصورت تلفنی و یا حضوری ارائه می‌شود.

صدور گواهی مبداء در اتاق تهران با در کمترین زمان ممکن انجام می‌گیرد که مهمترین خواسته مشتری است و دستگاه فاکس، تلفن، خدمات تایپ، کپی و بانک برای ارائه خدمات در محل اتاق مستقر می‌باشند.

برای ایجاد تسهیلات، به ویژه با توجه به موارد مشابه در اتاق‌های خارجی نقصان‌های زیر مشهود می‌باشد:

- تکمیل فرمهای گواهی مبداء از طریق سایت اتاق توسط صادرکنندگان؛
 - صدور گواهی مبداء الکترونیکی؛
 - گواهی امضاء دیجیتال؛
 - استفاده از حساب های اعتباری برای پرداخت هزینه صدور گواهی مبداء.
- در حال حاضر تعداد منابع انسانی این واحد کافی است. داشتن کارمندان مجرب و آموزش دیده از پیش نیازهای ضروری برای انجام ماموریت مهم این واحد به شمار می‌رود. بدین منظور آموزش‌های تخصصی برای پرسنل واحد سطح کیفی خدمات را ارتقاء خواهد داد.
- تکریم ارباب رجوع و برخورد مناسب با ایشان و نیز تسریع در انجام خدمات و ایجاد موجبات رضامندی مشتریان، ارائه گزارش هفتگی و ماهانه آمار صادرات به هیأت رئیسه اتاق و

کمک در اتخاذ تصمیمات و برنامه‌ریزی و همچنین اطلاع‌رسانی به صادرکنندگان از طریق این واحد، بسترهای مناسبی را برای رشد آن فراهم نموده است.

امکانات و منابع مورد نیاز این واحد کافی نبوده و نظر به اینکه اتاق می‌بایست استانداردها و ابزار لازم جهت انجام وظیفه صدور گواهی مبداء را فراهم کند این واحد باید تمامی اطلاعات مربوط به صادرکنندگان در پایگاه داده‌های خود ذخیره کند و این امر نیازمند ایجاد یک شبکه کامپیوتری متمرکز، سازمان‌ها و شرکت‌های مرتبط با این واحد از جمله گمرک، سازمان بازرگانی و شرکت‌های حمل و نقل می‌باشد.

عدم انسجام سیستم نرم‌افزاری متمرکز درون‌سازمانی و برون‌سازمانی که توانائی ارائه گزارشات متعدد به سایر قسمت‌ها و سطوح مدیریتی را داشته باشد و عدم رعایت بایگانی مطابق با استانداردهای لازم با توجه به اهمیت اطلاعات بازرگانی و استقرار کلیه واحدهای اجرایی در یک طبقه (همکف) و حضور ارباب رجوع در هنگام کار و تردد و سوالات بی مورد دقت لازم در انجام وظیفه این واحد را با مشکل روبرو ساخته است.

• مدیریت کیفیت:

با توجه به جایگاه استاندارد و استانداردسازی در دنیای تجارت امروزی، بدون شک هر بنگاه اقتصادی که رویکرد مناسبی را در این راستا اتخاذ ننماید، در آینده‌ای نه چندان دور محکوم به فنا خواهد بود، چرا که در دنیای صنعت و تجارت امروز تنها سازمانهایی توانایی بقاء خواهند داشت که توانمندیها و ویژگیهای رقابتی خود را افزایش دهند.

از اینرو، رویکردهای استانداردسازی متخذه از سوی سازمانهای بزرگ موجود در دنیا، الگوی بسیار مناسبی است برای دیگر واحدهای اقتصادی نسبتاً کوچکتر که بتوانند سیاست مناسبی را در این برهه از زمان در پیش گیرند. آنچه در این راستا بسیار ارزشمند است و از سوی سازمانهای متعددی در سراسر جهان مورد اقبال قرار گرفته است، رویکرد مطرح شده در استانداردهای مدیریت است که راه کارهای دقیقی جهت استقرار سامانه‌ای برای یکسان سازی و تحت کنترل داشتن فعالیتهای سازمانها از هر نوع، با هر اندازه‌ای و با هر سطحی از پیچیدگی فعالیتهای آنها باشند، ارائه می‌نماید.

این واحد مستقیماً زیر نظر نماینده مدیریت اتاق فعالیت نموده و از جمله واحدهای جدید اتاق می‌باشد که طبق استاندارد ISO 9000 ویرایش 2000 فعالیت می‌نماید و آن را می‌بایست به عنوان یک واحد مستقل سازمانی در نظر گرفت.

مدارک و مستندات مصوب کیفیت در اتاق به دو گروه سازمانی و سیستمی تقسیم‌بندی شده است، سازمانی شامل، فرایندهای اجرایی، پشتیبانی و مدیریتی، روشهای اجرایی، دستورالعملها و... و سیستمی شامل الزامات استاندارد ISO 9000 می‌باشد.

این مدارک و مستندات با توجه به فعالیتهای و وظایف سازمانی مناسب است و فقط در برخی موارد نیاز به بازنگری و یا اصلاح دارد. مثلاً در شرح وظایف شغلی می‌بایست پستهای جدید در فعالیتهای پیش‌بینی نشده به دفترچه مشاغل اضافه گردد.

امکانات و منابع مورد نیاز این واحد کافی نبوده و با توجه به اهمیت وجود یک واحد کیفیت پویا و اثربخش، ضروری است حداقل یک نفر نیروی انسانی متخصص و مرتبط با این رشته به طور تمام وقت در این حوزه فعالیت نماید.

در اتاق ابزارهای لازم برای اینکه سازمان بتواند فعالیتهای خود را بر اساس استانداردهای لازم انجام دهد کافی نمی باشد. به طور مثال مهمترین آنها عبارتند از کمبود نیروی انسانی متخصص، آموزش در حوزه مربوطه و ابزارهای مرتبط با کنترل و اندازه گیری و اثربخشی سیستمها مانند نرم افزارهای لازم.

مشتریان این واحد را دیگر واحدهای سازمانی و اعضای اتاق تشکیل می دهند که اقتضای مشتری مداری و افزایش اثربخشی این واحد به کارگیری نیروی انسانی متخصص و تمام وقت و آموزش استفاده از نرم افزارهای مختلف مرتبط با این رشته به آنها را ایجاب می نماید.

هدفمند نمودن فرایندهای سازمان در جهت رسیدن به اهداف کلی سازمان (خط مشی کیفیت)، اندازه گیری میزان رضایت یا نارضایتی مراجعین و یا استفاده کنندگان از خدمات اتاق از مزایای این واحد بوده اما در عین حال همانطور که گفته شد نبودن ابزار و امکانات لازم مانند نیروی انسانی و آموزشهای لازم مشکلاتی را در این واحد به وجود آورده است.

اما متأسفانه امکان سنجش رضایت و یا شکایات مشتریان به صورت کاملاً علمی و اصولی فراهم نشده است. به همین دلیل از میزان اطلاع دقیق در دست نیست. همچنین به دلیل تعداد زیاد ارباب رجوع نمی توان امکان ارتباط آنها را با دبیرکل و مدیران اجرایی فراهم ساخت و این

وجود صندوق یا تلفن گویا را اجتناب ناپذیر ساخته است. همچنین اطلاع رسانی (راهنما) در سازمان ضعیف است که همین موضوع بعضاً باعث سردرگمی مراجعین و در نهایت نارضایتی آنها را در بر داشته است.

• حل اختلاف مالیاتی و تامین اجتماعی:

اتاق تهران به منظور خدمت رسانی هر چه بیشتر به اعضای خود و پیگیری مسائل و مشکلات حقوقی بازرگانی اعضای خود، در هیاتهای حل اختلاف مالیاتی و تامین اجتماعی نمایندگانی را دارد. این هیأتها جهت تعیین جدول ضرایب تشخیص درآمد مشمول مالیات، هر سال کمیسیونی مرکب از نمایندگان سازمان امور مالیاتی و بانک مرکزی و نماینده شورای مرکزی اصناف در مورد اصناف و نماینده نظام پزشکی بر مشاغل وابسته به آن و نماینده اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران در مورد سایر مشاغل در سازمان امور مالیاتی تشکیل جلسه داده و با توجه به پایان معاملات و اوضاع و احوال اقتصادی ضرایب مربوط به بطور تفکیک شده تعیین و فهرست آن تسلیم سازمان امور مالیاتی می گردد. مرجع رسیدگی به تمام اختلافات مالیاتی جز در مواردی که ضمن مقررات این قانون مرجع پیگیری دیگری پیش بینی شده، هیات حل اختلاف مالیاتی است و هر هیات اختلاف مالیاتی از سه نفر تشکیل می گردد:

- نماینده سازمان امور مالیاتی؛

- قاضی واجد شرایط؛

- نماینده‌ای از اتاق بازرگانی و صنایع و معادن یا اتاق تعاون یا جامعه حسابداران رسمی یا مجامع حرفه‌ای و یا تشکل های صنفی و یا شورای اسلامی شهر که مؤدی بسته به نوع فعالیت، یکی از آنها را انتخاب می نماید.

این واحد که از مهر ماه سال 1387 کار خود را در اتاق تهران آغاز نموده است، قبلاً در اتاق ایران فعالیت داشته است، لذا در چارت سازمانی اتاق جایگاه ویژه‌ای ندارد و در عمل زیر نظر مدیریت ارشد اتاق فعالیت دارد. این واحد وظیفه پاسخگویی به تماسهای تلفنی و مکاتبات اعضاء و دوائر مختلف اتاق و ارائه طریق به مشکلات انتخاب نماینده مجرب و واجد شرایط، معرفی به هیأت‌های تشخیص مطالبات بدوی، پیگیری و ارسال پرونده‌های نمایندگان فعلی و تهیه و ارائه آمار و گزارش به اتاق تهران را بر عهده دارد.

مراجعین به واحد بیمه و تامین اجتماعی از بازرگانان، صاحبان صنایع و اعضای اتاق می- باشند و درخواست آنها اغلب جهت رفع مشکلات و معضلات بیمه‌ای و همچنین امور کارگزاری است که با سازمان تامین اجتماعی می‌باشد.

به منظور تامین رضایت کامل مشتریان این واحد از افراد مطلع و بصیر و ترجیحاً از بازنشستگان خوشنام و مجرب استفاده می‌کند و در این راستا جای خالی اقدامات تکمیلی همچون برقراری کلاسهای آموزشی، همایش‌ها و جلسات تخصصی برای بالا بردن سطح آگاهی و دانش مشتریان احساس می‌شود.

در حال حاضر کارهای اداری این واحد توسط یک نفر انجام می شود. و کمبود جا و مکان با توجه به اینکه در نظر است این واحد در زمینه بیمه و تأمین اجتماعی و امور کار و کارگری یاری رسان اعضای اتاق تهران باشند کاملاً محسوس است. عدم همکاری مناسب سازمان تأمین اجتماعی و وزارت کار و امور اجتماعی در ارسال بخشنامه ها و دستورالعمل های صادره، برخورد سلیقه ای با مشتریان، عدم رفتار مناسب با مشتریان و عدم جوابگوئی سازمان تأمین اجتماعی از موارد دیگری است که مشکلاتی را در این واحد بوجود آورده است.

• امور حقوقی:

واحد حقوقی اتاق تهران به منظور ارائه خدمات حقوقی به زیر مجموعه و واحدهای تابعه اتاق و رعایت موازین حقوقی و دفاع از منابع و استیفای حقوق اتاق در کلیه مراجع اداری، قضائی و اجرائی و رفع معضلات حقوقی اعضای اتاق، ارائه توصیه ها، پیشنهادات و راه حل های حقوقی به اعضا به منظور اقدامات پیش گیرانه به رفع مشکلات حادث شده بین اعضا و اشخاص خارجی اعم از حقیقی و حقوقی بر اساس تفاهم توافق و به نحو دوستانه و مسالمت آمیز تشکیل گردیده و فعالیت دارد.

همچنین با توجه به یکی از وظایف کلی اتاق در زمینه ارائه نظر مشورتی در امور اقتصادی اعم از بازرگانی، صنعتی و معدنی به قوای سه گانه، اتاق تهران به تهیه پیش نویس قوانین ضروری جهت پیشنهاد به قوه ذیربط و یا شرکت در کمیسیونهای تخصصی و اجرائی و غیره مبادرت می نماید و امور حقوقی نیز به سهم خود در این گونه فعالیتها مشارکت دارد.

ارباب رجوع اعزامی از سایر واحدها در خصوص مسائل حقوقی مربوط به صدور و یا تمدید کارت عضویت، امور مالی راجع به سه در هزار مالیاتی و گواهی مبداء و اعضای اتاق از مشتریان اصلی این واحد بوده که با صبر و حوصله مورد پذیرش قرار گرفته و پس از بررسی و همچنین با تفسیر قوانین و مقررات به نفع مشتریان سعی در حل مشکلات آنها می شود. مشاوره حقوقی به اعضا در حدود 20 درصد از امور محوله به امور حقوقی را به خود اختصاص می دهد که عمدتاً در امور تجارت خارجی صورت می پذیرد. البته این ارائه طریق و یا پاسخگوئی در برخی مسائل به لحاظ پیچیدگی حقوقی، مستلزم تدقیق بیشتری می باشد.

هم اینک اشخاصی بیشتر از کمک حقوقی اتاق استفاده می کنند که سهم کمتری در تامین هزینه های اتاق از محل سه در هزار مالیاتی دارند، بنابراین برای سایر اعضا که دفتر حقوقی مستقل دارند می توان به منظور مشتری مداری، راههای دیگری همچون تشکیل سمینارهای حقوقی و دعوت از آنان و یا تهیه منابع حقوقی خارجی و ارسال آن برای این اعضا را، انتخاب نمود.

این واحد از لحاظ کیفیت در منابع انسانی در حد خوبی است و از حیث کمیت، متناسب با افزایش امور اجرائی و مشاوره ای و شرکت در کمیسیونهای تخصصی و غیره مستلزم تعدیل و افزایش است. همچنین وجود کارمند امور دفتری و اداری و وجود کتابها و نرم افزارهای حقوقی کامل از الزامات این واحد می باشد که در حال حاضر موجود نیست.

• کتابخانه و مرکز اسناد:

کتابخانه و مرکز اسناد اتاق، با هدف ارائه خدمات به اعضای کمیسیونها، هیات نمایندگان، اعضای اتاق، دانشجویان و محققان با حدود 600 جلد کتاب در مهرماه سال 1385 با استفاده از روشهای کاملاً علمی آغاز به کار نمود و در حال حاضر تعداد کتابهای موجود به حدود 2000 جلد افزایش یافته است. این کتابها در زمینه مدیریت، کارآفرینی، اقتصاد، بازرگانی، تجارت، قوانین و مقررات، کامپیوتر و سایر موضوعات مرتبط می باشند و به روش کنگره شماره گذاری و بر اساس عنوان کتاب، نام نویسنده، نام مترجم و ناشر قابل جستجو می باشند.

مهمترین خدمات کتابخانه و مرکز اسناد اتاق به فعالان اقتصادی و به خصوص اعضا شامل خرید و ارائه دایرکتوری های مربوط به شرکتهای ایرانی و خارجی به تفکیک نام و زمینه فعالیت، تهیه نشریات و کتابهای تخصصی مورد نیاز کمیسیونها و سرویس امانت دهی می باشد.

برای توسعه خدمات در این واحد گردآوری آمار و اطلاعاتی که مورد نیاز تجار و بازرگانان بوده و دسترسی به آنها آسان نمی باشد، اطلاعات کشورهای طرف معامله تجار و بازرگانان، تعامل با پژوهشگران و محققین کشور و خرید نرم افزار نمایه (مطالب موجود در نشریات) جهت استفاده و بهره برداری در تحقیقات، پایان نامه ها و طرحهای پژوهشی به ویژه برای اعضا پیشنهاد می شود.

در حال حاضر در این بخش یک نفر فعالیت دارد که با توجه به تعداد مراجعین و وسعت فعالیتهای کتابخانه مناسب به نظر می رسد. ولی در صورت گسترش آن، افزایش تعداد کتابهای موجود، استفاده از مدارک انگلیسی و استفاده از پتانسیل های موجود در آن به طوریکه به یک

کتابخانه تخصصی و مرجع تبدیل شود که کاملاً پاسخگوی نیاز مراجعین باشد، قطعاً نیاز به افزایش نیرو خواهد بود.

تهیه نرم افزار جامع کتابخانه جهت جایگزینی سیستم الکترونیکی به جای سیستم دستی جهت جستجوی منابع از اقداماتی است که در جهت ارتقای خدمت رسانی به اعضا در این واحد انجام شده است. با این وجود به منظور گسترش فعالیتهای کتابخانه، به فضای بزرگتر، قفسه-های بیشتر، کامپیوترهای مخصوص کاربران و دستگاه کپی نیاز است.

دانشجویان و دانش پژوهان دوره های آموزشی اتاق، کارمندان و مدیران اتاق، دارندگان کارت بازرگانی، اعضای کمیسیونهای تخصصی از مشتریان این واحد بوده و تجهیز کتابخانه به نرم افزار جامع کتابخانه به منظور جستجوی منابع مورد نیاز از طریق هر یک از مشخصات مدارک، قرار دادن کتب و نشریات موجود در کتابخانه بر روی سایت اتاق به منظور اطلاع رسانی و استفاده کاربران سایت، خرید مستمر کتاب به منظور تجهیز کتابخانه، اخذ اشتراک نشریات اقتصادی، صنعتی، بازرگانی و تهیه لیست خرید کتب با استفاده از نظرات مشاورین و مسئولین اتاق از سازمانها و نهادهای اقتصادی همچون موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، موسسه مطالعات و پژوهش گمرک و تجارت و... از اقداماتی است که در این واحد برای جذب مشتریان صورت گرفته است.

ارائه راهنماییهای مورد نیاز مراجعین به منظور استفاده از کتب و آمار مورد نظر آنها، تعامل با واحدهای دیگر سازمان از جمله واحدهای حقوقی، مالی و اداری، کمیسیونها و آموزش و

	برنامه ریزی استراتژیک اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران	
---	--	---

تلاش به منظور افزایش کمی و کیفی کتاب، سی دی، نشریات موجود در کتابخانه از خدمات ویژه‌ای است که در این اتاق انجام می‌شود.

فصل هفتم:

بررسی عوامل خارجی در ورودی‌های تدوین استراتژی‌های اتاق

در این فصل، به منظور تکمیل ورودی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک اتاق، ابتدا محیط پیرامونی آن مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

شناخت محیط پیرامونی اتاق:

هنری مینتزبرگ¹ با معرفی ده مکتب برای استراتژی تلاش کرد تا دسته‌بندی با معنایی را برای این رویکرد ارائه دهد. صرف‌نظر از اینکه این مکاتب تا چه حد در بر گیرنده گستره مفهومی و کاربردی استراتژی باشد، یک اندیشه ارزشمند در کار مینتزبرگ «پیشنهاد قابلیت درک محیط» به عنوان معیار اصلی دسته‌بندی مکاتب استراتژی است. بر اساس این الگو به میزانی که محیط قابل درک‌تر و تغییرات آن قابل پیش‌بینی‌تر باشد، مکتب‌های فرآیندی و تجویزی (نظیر برنامه‌ریزی استراتژیک) اثربخشی و کارایی بیشتری را ارائه می‌دهند.

واژه (PEST) که خود به معنای آفت است، سرنام مناسبی برای عوامل و روندهای محیطی است. زیرا سیاست‌های سازمانها باید در واکنش به آنها تغییر یابند و این تغییر می‌تواند بسیار دشوار و پر زحمت باشد. الگوی (PEST) محیط کسب و کار را با چهار گروه عوامل سیاسی (p) اقتصادی (E) اجتماعی (S) و تکنولوژیک (T) تعریف می‌کند.

¹- H.Mintzberg

• عوامل اقتصادی:

عوامل محیط اقتصادی را می‌توان در اجزای تجارت خارجی، تورم، ثبات نرخ ارز، هدفمندسازی یارانه‌ها، جهانی شدن، اصل 44 و بحران‌های اقتصادی و مالی جهانی به شرح زیر تشریح نمود.

- تجارت خارجی:

ایران با جمعیتی بیش از 70 میلیون نفر¹ که حدود یک درصد جمعیت کره زمین است، در حال حاضر با سهم حدود 0/5٪، جایگاه مناسبی در تجارت جهانی ندارد و از این رو قادر به ایفای نقش مناسب در اقتصاد جهانی نیست. این رقم نشان دهنده آن است که، تا ساختار اقتصادی ما برای پیدا کردن سهم کافی در تجارت جهانی اصلاح نشود، همچنان در این اندازه کم باقی می‌مانیم و تا این زیرساخت‌ها و دیگر آمادگی‌های لازم فراهم نشود، رقابت موثر در چرخه داد و ستد جهانی امکان‌پذیر نیست.²

نداشتن سهم مناسب در اقتصاد و تجارت جهانی نه تنها در بعد روابط خارجی، بلکه در درون اقتصاد ملی نیز مشکلاتی را ایجاد کرده است که گسترش بیکاری، فقدان بهره‌وری مناسب از امکانات، استعدادهای ظرفیت‌های اقتصاد کشور، سطح نازل رفاه اجتماعی و اقتصادی، فقر، نبود انگیزه‌های قوی برای رشد سرمایه‌گذاری و... نمودهای عینی آن هستند.

¹ - <http://www.sci.org.ir/portal/faces/public/sci>

² - محمد مهدی بهکیش، «اقتصاد ایران در بستر جهانی شدن»، نشر نی، 1381.

استراتژی توسعه صادرات در تمام برنامه های توسعه ای بعد از انقلاب مورد تأکید قرار گرفته است، اما توسعه صادرات در ایران در مقایسه با سایر کشورها از حد مطلوب فاصله زیادی دارد. یکی از مشکلات مهم صادرات غیرنفتی عدم رقابت پذیری بسیاری از کالاهاست که از بالا بودن هزینه تولید به دلیل تورم داخلی ناشی شده است.

فراتر از این، مهم ترین چالش فرا راه توسعه صادرات غیرنفتی اعمال سیاست ثبات نرخ ارز در شرایطی است که اقتصاد با تورم 25 درصدی مواجه است. توزیع یارانه های صادراتی برای جبران این نقیصه هم توفیقی به همراه نداشته است. چرا که میزان آن کم، غیر هدفمند، با شرایط دشوار و با تاخیر فراوان صورت می پذیرد.

رونق نفتی در چند سال گذشته موجب افزایش بی سابقه واردات کشور شد. رونق نفتی از طریق تاثیر آن بر نرخ واقعی ارز هم بر میزان واردات اثر می گذارد. این متغیر بیان کننده قیمت نسبی کالاهای داخلی و خارجی و شاخص رقابت پذیری اقتصاد کشور است که نقش مهمی در ساختار تجارت خارجی کشور ایفا می کند. ثبات نرخ ارز در شرایط تورمی باعث افزایش صادرات و کاهش صادرات می شود. به عنوان نمونه، ترکیب مبادله 6 میلیارد یورویی ایران و ایتالیا در سال 2008، کاهش 38 درصدی صادرات غیر نفتی ایران به ایتالیا و افزایش 124 درصدی واردات از آن کشور را نشان می دهد. با ورود بی رویه میوه به کشور، تولید کنندگان رغبت و انگیزه ای برای تولید ندارند و لذا از این عرصه خارج خواهند شد.

بالا بودن تعرفه های واردات مواد اولیه و مشکلات موجود در تامین مواد اولیه در سال های اخیر، لطمات جدی به صنعت مبلمان وارد کرده است. ضمن اینکه واردات مبلمان بیش از 5 برابر صادرات آن است.

علاوه بر این سالانه حدود 5 تا 6 میلیارد دلار کالا به صورت قاچاق و دور از چشم مأموران گمرک وارد کشور می شود. این کالاها شامل سیگار، مواد غذایی مانند، چای، شکلات، دارو، کالاهای مصرفی با دوام شامل منسوجات، پوشاک، کفش، وسایل الکتریکی مانند رادیو، تلویزیون و یخچال و قطعات کامپیوتر و غیره می شود. در مورد صدور غیر مجاز کالاهایی که مشمول قیمت گذاری رسمی است مانند بنزین، گازوئیل، آرد و دارو نیز شواهد معتبری در دست است. اگر قاچاق کالاهای ممنوعه یعنی مواد مخدر، مشروبات الکلی و فیلم های مستهجن و غیره را به این فهرست بیفزاییم، ملاحظه خواهد شد که تجارت قاچاق یک بخش زیرزمینی مهم را در اقتصاد کشور تشکیل داده و آثار واردات بی رویه را تشدید می کند.

از طرفی دولت برای تأمین هزینه های خود نیازمند ریال است، آزادی مطلق برای خرید ارز وجود دارد. در این شرایط با بی بند و باری در واردات، بخش صنایع به شدت آسیب دیده است. این سیاست ها آنچه را طی 50 سال گذشته برای حفظ و حمایت صنایع ایجاد شده بود برچیده است. به بهانه تلاش برای عضویت در سازمان تجارت جهانی، که با توجه به ساختار فعلی اقتصادی تقریباً امر محالی است، واردات کشور به طور رسمی به 60 میلیارد دلار رسیده است

که با قاچاق و غیره، به 90 هزار دلار هم می‌رسد، که حدوداً 10% بیش از کل درآمدهای نفتی است.

- تورم:

افزایش نرخ تورم عمده‌ترین چالشی است که اقتصاد کشور با آن مواجه است. راستینه‌ای که در صورت ادامه، بارآور فقری فراگیر و همه‌جانبه خواهد بود و بدون تردید موجبات کاهش باز هم بیشتر توان رقابت، را نه تنها در بازارهای صادراتی جهانی بلکه در بازارهای داخلی نیز فراهم خواهد کرد. رویدادی که بدون تردید رواج قاچاق تولیدات مشابه خارجی، تعطیل کارخانجات و رکود اقتصادی و کاهش درآمدهای ارزی را به بیش از بیش به دنبال خواهد داشت.

تورم همچنین هزینه‌های عمومی دولت را افزایش داده و در نتیجه دولت را مجبور به کسب درآمد بیش‌تر یا استقراض از بانک مرکزی می‌نماید که در هر دو حالت ضربات جبران ناپذیری را به اقتصاد کشور وارد می‌کند.

رشد بالای جمعیت، تقاضای روزافزون، تولید محدود، نارسایی شبکه توزیع، نقش دلالتان در افزایش قیمت‌ها و همچنین اجرای برخی سیاست‌های دولت در زمینه اشتغال‌زایی که منجر به افزایش نقدینگی در کشور شده است از دلایل اصلی افزایش و ریشه‌های تورم در کشور می‌باشند.¹

¹ - راهکارهای مرکز پژوهشهای مجلس برای قطع ریشه‌های تورم، دفتر مطالعات اقتصادی، اسفند ماه، 1384.

سرمایه گذاری و امن کردن فضای کسب و کار، جلوگیری از انحصارات حاکم در تولید برخی کالاها، اعتمادسازی مسئولان در سطح عمومی برای کاهش سطح انتظارات تورمی، ساماندهی نظام تهیه و توزیع کالاها و خدمات در کشور، کاهش نقش واسطه ها و جلوگیری از اجرای برخی از سیاست های مقطعی دولت که تنها مشکلات را جابه جا می کند از عوامل و راهکارهای اصلی مبارزه و رفع تورم در کشور می باشند.

- ثبات نرخ ارز:

در نظام ثبات نرخ ارز، مقامات پولی کشورها به منظور ثبات ارزش پول رایج خود با مداخله در بازار ارز به خرید و فروش ارز اقدام می کنند. البته این امر مستلزم وجود ذخایر ارزی کافی در آن کشورهاست.

فشار صعودی روی نرخ ارز، در اثر افزایش تقاضا، بانک مرکزی را به چالش خوانده تا به فروش ارز در مقابل پول داخلی اقدام کند. خرید پول داخلی توسط بانک مرکزی به کاهش عرضه پول و متعاقب آن آثار مترتب بر متغیرهای دیگر اقتصاد کلان به مثابه یک سیاست انقباضی پولی منتهی خواهد شد. در حالت افزایش عرضه ارز نیز فرآیندی معکوس رخ می دهد. مخالفتی که اغلب در مورد نرخ ارز ثابت ابراز می شود آن است که این نظام، اهداف اقتصادی داخلی و از جمله امنیت فضای کسب و کار را تابع تعادل تراز پرداخت خارجی قرار می دهد. در این نظام، بانک مرکزی کنترل خود بر عرضه پول به عنوان یک ابزار سیاست گذاری را از دست می دهد. از این رو، متعاقب شوک های وارد شده بر بخش خارجی و در پی آن اقدام بانک مرکزی

برای تثبیت نرخ ارز، می‌تواند عدم تعادل‌های کلان را بر بخش داخلی اقتصاد رقم زند که زیان اصلی آن متوجه بخش خصوصی خواهد بود.¹

اضافه می‌شود که ثبات نرخ ارز در شرایط تورم 25 درصدی، باعث کاهش صادرات و افزایش بی‌رویه واردات و قاچاق شده است.

- طرح تحول اقتصادی:

طرح تحول اقتصادی دولت در اوایل تابستان 1387 از سوی رئیس جمهور مطرح شد. هدف از اجرای این طرح حرکت دولت به سوی عدالت اجتماعی، کاهش شکاف طبقاتی، توزیع عادلانه ثروت و اصلاح ساختار اقتصادی بیان شد. این طرح که مقرر بود بخش‌هایی از آن توسط دولت‌های پیشین نیز به مرحله اجرا درآید و قوانین برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دوم و سوم نیز برای دولت‌ها تکالیفی تعریف کرده بود، به دلایل متعدد اجرا نشد.²

با اجرای طرح تحول اقتصادی به دلیل تغییر قیمت‌ها و آثار آن بر متغیرهای کلان اقتصادی با جهش قیمت‌ها روبرو خواهیم شد، که با فرض این که جهش مدیریت انجام شده باشد و تکرار نشود، به معنای تورم نیست. ولی در طرح، پیامدهای تورمی بسیاری از سایر ابعاد مشاهده می‌شود که در صورت عدم کنترل آنها می‌تواند تا بیش از 50 درصد تورم را بر جامعه تحمیل کند.³

¹ - رحیمی بروجردی، علیرضا، ارز و صادرات غیرنفتی، چاپ اول، تهران، موسسه تحقیقات پولی و بانکی، 1382.

² - سرویس کمیسیون ویژه بررسی طرح تحول اقتصادی، خانه ملت، 87/7/29.

³ - پاشایی‌فام، رامین، معاون اقتصادی بانک مرکزی، همایش طرح تحول اقتصادی، دانشگاه شهید بهشتی، دنیای اقتصاد شماره 1644.

کوشش برای ایجاد رابطه بین بودجه و بهره‌وری، استقرار نظام سنجش بهره‌وری، نظام تشویق بهره‌وری، صادرات رقابتی مبتنی بر بهره‌وری و لحاظ کردن بهره‌وری در تعیین دستمزد، از جمله برنامه‌های تحول اقتصادی است.

در طرح اقتصادی مهم‌ترین بخش که تمرکز بسیاری بر آن شده هدفمند کردن یارانه است، آن چه که اصلاح نظام یارانه را مهم جلوه می‌دهد، بخشی از اختلال در قیمت می‌باشد که با این تصمیم، ممکن است برطرف شود، بنابراین باید توجه کرد، هر نوع تصحیح ساختاری که به تصحیح قیمت در یک بازار رقابتی منجر نشود، کارساز نبوده و ممکن است مشکلاتی فراتر از بعد اصلاحی آن به وجود آورد. بنابراین اگر حذف یارانه به هر روشی منجر به تصحیح قیمت در بازار رقابت نشود، با عنایت به حجم بالای عملیات، مشکل‌ساز است و به اقتصاد لطمه می‌زند.¹

هم اکنون یکی از وظایف دولت بستر سازی برای سرمایه گذاری بخش خصوصی در صنایع پایین دستی انرژی است. طبیعی است که وقتی مثلاً برق را که قیمت تمام شده تولیدش 77 تومان است، با لحاظ یارانه به قیمت 16/5 تومان به مردم می‌دهیم، بخش خصوصی هیچ انگیزه‌ای برای سرمایه گذاری در این بخش نخواهد داشت.

در حالی که امروز در دنیا راندمان بازدهی نیروگاه های تولید برق بیش از 35 درصد و تا سقف 54 الی 50 درصد است، متأسفانه نیروگاه های کشور ما به ندرت تا 30 درصد بازدهی دارند.

¹ - محمد زاهدی وفا، دولت در طرح تحول اقتصادی به دنبال چیست، خبرگزاری جمهوری اسلامی، 1388/5/4.

برخی کارخانه ها با بهره‌مندی از یارانه‌ها راه‌اندازی شده‌اند که با 50 درصد ظرفیت واقعی کار می‌کنند، ولی با وجود بهره‌وری پائین همچنان سود آورند. این نشانه بارز نقصان رویه اختصاص یارانه‌ها به تولید است، در حالی که با یک برنامه‌ریزی مناسب می‌توان این پتانسیل را در موارد دیگری استفاده کرد.

این بحث کوتاه با طرح چند پرسش پایان داده می‌شود.

آیا برای ابعاد مختلف طرح، زمینه و زیرساخت‌های کافی ایجاد شده است؟ آیا پیش‌بینی‌های لازم در خصوص اثرات مشهود بر نرخ تورم که با پرداخت نقدی یارانه‌ها ایجاد خواهد شد، انجام شده است؟

آیا برگزاری نشست‌های متعدد از سوی کارگروه تحول اقتصادی با مجلس شورای اسلامی، خبرگان رهبری، کارشناسان و فعالان اقتصادی، مدیران رسانه‌ها، استانداران و فرمانداران، یک گام به پیش برای تعمیق و کالبدشکافی طرح تحول اقتصادی بوده است؟

چه تضمینی وجود دارد که تورم به‌درستی مدیریت شود و در آینده تکرار نشود؟

قشر کم درآمد جامعه که به‌سختی روزگار می‌گذرانند و در تامین مایحتاج اولیه زندگی خود مانده‌اند، چگونه این شوک اقتصادی را تحمل خواهند کرد؟

آیا طرح تحول اقتصادی از لحاظ علمی قابل دفاع و از لحاظ عملی قابل اجرا است؟

سه قانون خدمات کشوری، اجرای اصل 44 و حمل و نقل عمومی و مدیریت مصرف سوخت

را موفقیت‌آمیز در بستر اجرا قرار داده‌ایم که به اجرای موفق این طرح امید داشته باشیم؟

آیا با تعامل کارشناسی سازنده با اتاق‌های بازرگانی و با استفاده از نظر کارشناسان اقتصادی و با تاکید بر ابعاد مثبت طرح و حذف یا به حداقل رساندن نقاط ضعف آن، از ایجاد شوک اقتصادی و تبعات آن پیشگیری و در خصوص نحوه اجرا و نیل به اهداف آن مناسب‌ترین روش را برگزید؟

- هدفمندسازی یارانه‌ها:

می‌توان گفت: یارانه عبارت است از پرداخت مستقیم یا غیرمستقیم دولت یا موسسات دولتی، به بخش‌های مصرفی، تولیدی، توزیعی، صادراتی، وارداتی و غیره که با اهداف مختلف از جمله افزایش قدرت خرید مردم، افزایش تولید، افزایش صادرات، نیل به توزیع عادلانه درآمد، جهت‌دهی سرمایه‌گذاری‌ها و اهداف اقتصادی دیگر صورت می‌گیرد.

طرح هدفمند کردن یارانه‌ها سرنوشتی مبهم پیدا کرده است و بر خلاف آنچه مجریان این طرح آن را «طرحی عملی» می‌نامند، این طرح بیشتر رنگ و بوی تئوری به خود گرفته است. پیش‌بینی اقتصاد ایران در سال جاری بستگی شدیدی به سیاست‌های درباره یارانه‌های حامل‌های انرژی دارد.

- اقتصاد جهانی:

استراتژیست‌های اتاق‌های بازرگانی به اجبار باید وقت و نیروی زیادی صرف کنند تا اقدامات سیاسی کشورهای هدف را پیش‌بینی نمایند و بر آنها اثر بگذارند. آنها وقت زیادی را صرف می‌کنند تا با مقامات دولتی کشورهای خارجی تماس بگیرند، در سمینارها و گردهم‌آیی‌-

هایی که نهادهای دولتی کشورهای خارجی برگزار می کنند، حضور به هم می رسانند، برای عموم مردم به ایراد سخن می پردازند و با گروه های تجاری، شورای های صنعتی و مدیران سازمانهای دولتی جلسه تشکیل می دهند.

اتاق ها پیوسته فرآیندهای سیاستگذاری و تصمیم گیری، تغییرات، رویدادها و تحولات اقتصادی در کشورهای مورد نظر (که امکان دارد بسیاری از اعضای آنها در آنجا به فعالیت بپردازند) را رصد می نمایند.

امروز در بازارهای عمده، اعم از خودرو، الکترونیک یا فولاد با شرایط اشباع مواجه هستیم. 30% تلویزیون ها و 50% دوربین های دنیا در چین ساخته می شوند! شرایط اشباع، قواعد معمول رقابت را بر هم می زند و دغدغه «سود و زیان» را به دغدغه "بود و نبود" تبدیل می کند. در این شرایط هر روز شرکت های بیشماری با اعلام ورشکستگی از صحنه طبیعی رقابت خارج می شوند. وجود نام های پرآوازه ای همچون زیراکس¹، مارکونی² و پولاروید³ در فهرست شرکت های ورشکسته، جدی و خشن بودن قواعد شرایط اشباع را نمایان می سازد. از بین رفتن حیطه رقابت نیز این مساله را تشدید می کند. واقعیت این است که در محیط کسب و کار امروز دیگر هیچ محدوده امنی وجود ندارد، در چنین شرایطی تازه واردانی همچون کامپیوتر دل⁴ با شرکت

¹ - Xerox

² - Marconi

³ - Polaroid

⁴ - Dell

آمازون¹ به راحتی غول‌هایی همچون آی. بی. ام و جان وایلی² را پشت سر می‌گذارند. این‌ها همه نمونه‌هایی از شرایط جدید رقابت در محیط کسب و کار امروز است.

در این شرایط درک محیط و پیش‌بینی روندهای اصلی آن با دشواری و خطای زیادی همراه است، ابراز و متدولوژی‌های علمی آینده‌شناسی نیز اثربخشی خود را از دست می‌دهند و نظر خبرگان غیر قابل اتکا می‌شود. در یک نظر سنجی که در سال 1984 توسط نشریه اکونومیست از 16 نفر شامل وزرای اقتصاد، دانشجویان دانشگاه هاروارد و روسای شرکت‌های چندملیتی درمورد پیش‌بینی ده سال آینده صورت گرفت، 60 درصد پیش‌بینی‌ها با خطا همراه بوده است! آنان با تمامی تخصص و تجربه خود نتوانسته بودند برآوردهای صحیحی از روند قیمت نفت، شاخص‌های اقتصادی سنگاپور در مقایسه با استرالیا و دیگر موارد سؤال شده را ارائه دهند. واقعیت این است که شرایط محیطی امروز جهان، پیش‌بینی و بر آورد دقیق آینده را بسیار دشوار ساخته است.

- جهانی شدن:

جهانی شدن پدیده‌ای است که بروز آن در عصر حاضر موجب تغییر و تحولات بسیاری در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در عرصه بین‌المللی شده و کشورهای بسیاری را به چالش کشانده است. به طوری که بی‌شک مهمترین و بارزترین وجه تمایز اقتصاد امروز و دیروز جهانی شدن است. جهانی شدن برای بیماریهای اقتصادی جهان تجویز شده و

¹ - Amazon.com

² - John wiley

چنین ادعا می شود؛ که جریان آزاد سرمایه، نیروی کار، کالا و اطلاعات بدون دخالت دولت تنها راه رسیدن به سعادت جهانی است.¹

تشکیل گات و جانشین تکامل یافته آن یعنی سازمان تجارت جهانی (WTO) کلید شش برابر شدن تولید ناخالص داخلی کشورهای عضو، طی پنجاه سال گذشته و ایجاد دهها میلیون شغل با درآمد فزاینده و در نتیجه بهبود سطح زندگی و رفاه صدها میلیون نفر در مقیاس جهانی بوده است. بهترین شاهد این مدعا، اثر عضویت چین در سازمان تجارت جهانی بر ایجاد شغل و درآمد و رفاه در آن کشور در پنج سال اخیر می باشد.

برای عضویت در سازمان تجارت جهانی و برخورداری از مزایای آن می بایستی به پیشواز چالش های فراوانی رفت. از جمله دسترسی آزاد و مساوی به بازار کالاها و خدمات مستلزم تغییر بنیادین در طرز تفکر و دید مدیریت سیاسی - اقتصادی و اجتماعی کشور نسبت به مسائل و روابط اقتصادی داخلی و بین المللی می باشد. اعتقاد به اصول نظام اقتصاد آزاد و رقابتی بر مبنای شناخت و احترام به شخصیت، آزادی و حقوق فرد شهروندان توسط دستگاه های حکومتی از مبانی اولیه این نظام فکری است. تعهد حذف تدریجی تسلط دولت بر اقتصاد، حذف تدریجی دولت سالاری، انحصارات دولتی و انحصارات تصنعی ایجاد شده برای افراد یا نهادهای خاص، صنایع خاص، مناطق خاص با همکاری تشکلهای مدنی و ارتقای نقش بخش

¹-CHENG, YIN CHEONG FOSTERING LOCAL KNOWLEDGE AND WISDOM IN GLOBALIZED EDUCATION: MULTIPLE THEORIES CENTRE FOR RESEARCH AND INTERNATIONAL COLLABORATION HONG KONG UTE OF EDUCATION BANGKOK THAILAND, NOVEMBER 18-19 PEPOLES TRIGUME, GLOBALIZATION, P.225, 1999.

خصوصی)، نحوه انجام خریدهای دولتی و اصلاح مقررات مربوط، از پیش شرطهای پذیرفته شدن برای آغاز مذاکرات عضویت در سازمان تجارت جهانی است.¹

- آزادی اقتصادی:

ایران از لحاظ آزادی اقتصادی دارای رتبه 150 در جهان و رتبه 16 از 17 در منطقه خاورمیانه / شمال آفریقا است.

اقتصاد ایران از جوانب زیادی غیرمستقل و غیرآزاد است. آزادی تجاری، آزادی کسب و کار، آزادی سرمایه گذاری، آزادی مالی، حقوق مالکیت و رهایی از فساد، عواملی هستند که در ایران بسیار ضعیفند. اخذ مجوز کسب و کار شدیداً تحت تاثیر برخی از مقررات و قوانین ناکارآمد می باشد. فساد در ایران، بسیار شیوع پیدا کرده و احقاق حق مسلم مالکیت در دادگاهها، هیچ تضمینی ندارد.

در ایران به دلیل دسترسی دولت به درآمدهای حاصل از ثروت نفتی، تمرکز بسیاری از فعالیت های مهم اقتصادی در دست دولت است و با دخالت های گسترده در بازارهای کالا، کار، پول و سرمایه، نقش بسیار مهمی در تعیین عملکرد اقتصاد کشور و توزیع ثمرات رشد آن دارد. در عین حال به دلیل ماهیت ایدئولوژیک دولت و موقعیت آن در توزیع رانت اقتصادی حاصل از نفت، سیاست گذاری اقتصادی در ایران بیش از سایر کشور های در حال توسعه، تحت تاثیر گرایش های سیاسی - ایدئولوژیک دولت و پایگاه اجتماعی آن قرار می گیرد. در واقع در اینجا بر خلاف دنیای پیشرفته، اقتصاد در خدمت سیاست است.

¹- مهدی دینانی، سیاست های استراتژیک تجاری در روند پیوستن به سازمان تجارت جهانی، مجموعه مقالات یازدهمین همایش توسعه صادرات غیرنفتی کشور، 1384.

- بحران های اقتصادی و مالی جهانی:

تحولات غافلگیرکننده مثل جنگ ها، تحریم ها، اقدامات خصمانه و بحران های بین المللی اتخاذ تدابیر علمی و عقلایی، فارغ از شعارهای سیاسی و احساسی را اقتضا می نماید.

بحران سال 1997 از یک اتفاق به ظاهر ساده در تایلند آغاز شد. این اتفاق که کاهش ارزش برابری پولی تایلند (Baht) در مقابل دلار بود، در عرض دو ماه به بازارهای سرمایه کشورهای منطقه (مالزی، اندونزی، کره و فیلیپین) سرایت کرد و در عرض چهار ماه بازارهای بورس جهان را تحت تاثیر قرار داد و قیمت های متوسط سهام به شدت سقوط کردند. برزیل، آرژانتین و مکزیک در این بحران بالاترین خسارت را تحمل کردند.

در روز چهارشنبه، 6 مارس 2002 رئیس جمهور آمریکا بر خلاف تعهدات کشور خود در مقابل سازمان تجارت جهانی، برای ورود فولاد از اروپا و آسیا به آمریکا تعرفه 30% وضع کرد! این تصمیم دولت آمریکا، اقتصاد کشورهای تولیدکننده اروپایی و همچنین کشورهای نظیر چین، ژاپن، برزیل و کره را به شدت آسیب زد. ماجرا چند ماه بعد با مذاکرات اجلاس دوحه پایان یافت. اما در همین مدت کوتاه زیانی معادل 2/7 میلیارد یورو به اتحادیه اروپا وارد شد.

علاوه بر این اقتصاد بنا به ماهیت خود دارای رکود و رونق است که اصطلاحاً چرخه های تجاری نامیده می شود. اگر دامنه این چرخه ها از حد متعارف تجاوز کند، نگرانی هایی را به همراه می آورد و بحران نامیده می شود. این همان وضعیتی است که اقتصاد غرب و بیش از همه اقتصاد آمریکا به عنوان بزرگترین اقتصاد دنیا درگیر آن شده است. این بحران به لحاظ

مالی بزرگترین بحران تاریخ اقتصاد مدرن است؛ هرچند شدت آن، کمتر از رکود اقتصادی 1929 است.

در این میان ما باید به این بیندیشیم که این بحران چه تهدیدها و فرصتهایی را برای اقتصاد ایران خواهد داشت، و از چه طریق می‌توانیم تهدیدها را مهار کرده و فرصت‌ها را شناسایی، گسترش و بهره‌برداری نماییم.

درست است که به دلیل عدم همبستگی بازارهای مالی ایران با بازارهای جهانی، تبعات بحران مالی جهانی به صورت مستقیم بر بازارهای مالی ایران تاثیر نخواهد گذاشت، لکن پیامدهای بحران مالی در سطح جهانی چالش‌های جدی برای کشور به وجود آورده و تاثیرات منفی خود بر اقتصاد ایران را بر جای خواهد گذاشت.

- درآمدهای نفتی:

تاثیر بحران مالی و به تبع آن رکود اقتصادی بر قیمت نفت و درآمد کشورهای صادرکننده نفت از جمله ایران، قابل ملاحظه خواهد بود. اکنون که درآمدهای نفتی کشور به دلیل رکود بازار نفت که ناشی از بحران مالی جهانی است، به شدت کاهش یافته است، وابستگی بیش از حد به این درآمدها که به خصوص در سال‌های اخیر و به دنبال رونق بازار نفت افزایش یافته، تهدید خود را برای اقتصاد ملی ایران آشکار نموده است.

با کاهش درآمدهای نفتی و تحلیل رفتن ذخایر ارزی کشور، قدرت چانه‌زنی ایران در سیاست خارجی و در عرصه بین‌الملل به ناگزیر کاهش خواهد یافت. واقعیت این است که تا

کنون بخش مهمی از هزینه‌های سیاست خارجی کشور در سال‌های اخیر و به خصوص پس از گسترش تحریم‌های بین‌المللی بر علیه کشور، به وسیله درآمدهای سرشار نفتی پوشش داده شده و به هر ترتیب با آن مقابله شده است. اکنون که درآمدهای نفتی به شدت کاهش یافته است و حساب ذخیره ارزی در شرایط مناسبی قرار ندارد، در واقع قدرت سیاسی و اقتصادی کشور برای مقابله با چالش‌های کشور در عرصه بین‌المللی تضعیف شده است، این در واقع یک چالش جدی برای امنیت ملی کشور در عرصه اقتصاد و سیاست بین‌المللی به شمار خواهد رفت.

ادامه سیاست‌های انبساط مالی، منجر به کسری هنگفتی در بودجه دولت خواهد گشت که با توجه به فقدان درآمدهای سرشار نفتی جهت تامین مالی آن، هزینه‌های بزرگی را بر اقتصاد ملی از جمله افزایش نرخ تورم، تحمیل خواهد نمود که اثر خود را بر قیمت تمام شده محصولات بنگاههای تولیدی نیز خواهد گذاشت. از طرف دیگر اعمال سیاست‌های انقباضی به رکود دامن می‌زند. از طرف دیگر اعمال سیاست‌های انقباضی چنین رکودی نیز به نوبه خود و به طور کلی ادامه حیات و پویایی بنگاههای اقتصادی را در داخل کشور تهدید می‌کند. رکودی که در نیمه دوم سال 88 بر اقتصاد کشور، تحمیل خواهد شد به میزان زیادی ناشی از کاهش درآمدهای نفتی و کسری در تراز پرداخت‌های جاری و عمرانی دولت خواهد بود، که البته کاهش درآمد اتاق را نیز متعاقباً به دنبال خواهد داشت.

این وضعیت با توجه به پیش‌بینی شرایط پیش رو اعمال سیاست‌های ویژه‌ای را می‌طلبد تا از یک طرف مانع گسترش رکود در اقتصاد کشور گردد، و از طرف دیگر به رشد نقدینگی و گسترش تورم دامن نزنند. امید می‌رود در شرایط فعلی با مهار هزینه‌های دولت بخشی از منابع مالی سیستم اقتصادی آزاد گردیده و این منابع مالی آزاد شده از طریق سیستم بانکی به بخش خصوصی تزریق گردد؛ بدین ترتیب بدون نیاز به خلق منابع پولی جدید، نقدینگی بخش خصوصی و صنعت کشور تامین و تا حدی از آثار رکودی مزبور کاسته خواهد شد.

کاهش درآمدهای نفتی، اگر چه در کوتاه‌مدت یک تهدید است، اما در صورت مواجهه صحیح و تغییر ذهنیت در مورد نقش و کارکرد درآمدهای نفتی در اقتصاد کشور، می‌تواند منجر به برداشتن گام‌های موثری در کاهش وابستگی دولت و اقتصاد کشور به درآمدهای نفتی گردد.

- اصل 44:

اصل 44 قانون اساسی، نظام اقتصادی ایران را به سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی متکی می‌سازد و حدود هر بخش را مشخص می‌کند. تصویب قانون اجرای سیاست‌های اصل 44 قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، سرآغاز تحول مهمی است که در صورت اجرای صحیح، اهداف مدنظر آن دست یافتنی خواهد بود. این ابلاغیه از یک طرف مفهوم و اندازه دولت را تنظیم و تعریف می‌کند و از سوی دیگر بستر رشد بخش خصوصی را فراهم‌تر خواهد کرد. به ویژه که رشد سرمایه‌گذاری در کشور و ارتقاء امنیت سرمایه‌گذاری از مهم‌ترین مولفه-

های سیاست‌های اصل قانون اساسی است. تصویب قانون سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی با اهداف زیر صورت گرفته است:

- شتاب بخشیدن به رشد اقتصاد ملی؛
 - گسترش مالکیت در سطح عموم مردم به منظور تأمین عدالت اجتماعی؛
 - ارتقاء کارآیی بنگاههای اقتصادی، و بهره‌وری منابع مادی و انسانی و فناوری؛
 - افزایش رقابت‌پذیری در اقتصاد ملی؛
 - افزایش سهم بخشهای خصوصی و تعاونی در اقتصاد ملی؛
 - کاستن از بار مالی و مدیریتی دولت در تصدی فعالیتهای اقتصادی؛
 - افزایش سطح عمومی اشتغال؛
 - تشویق اقشار مردم به پس انداز و سرمایه‌گذاری و بهبود درآمد خانوارها.
- اجرای این سیاستها منجر به توسعه بخشهای غیردولتی و مانع از بزرگ شدن بخش دولتی می‌گردد. همچنین به واسطه اجرای این اصل سیاست‌هایی نیز جهت تقویت بخش تعاونی در نظر گرفته شده است، بخشهای غیردولتی از طریق واگذاری فعالیت‌ها و بنگاههای دولتی بواسطه اجرای این اصل توسعه خواهد یافت.

انتظار می‌رود با همکاری اتاق‌های بازرگانی زمینه و شرایط برای اجرای این قانون مهیا گردد. با توجه به اینکه خصوصی‌سازی راهکاری است برای بهبود عملکرد فعالیتهای اقتصادی از طریق افزایش نقش نیروهای بازار، لذا خصوصی‌سازی در مفهوم حقیقی به اشاعه فرهنگی در

کلیه سطوح جامعه اطلاق می گردد که بر اساس آن نهادهای قانون گذاری، قضائیه، مجریه و تمامی آحاد یک کشور باور می نمایند که بسیاری از فعالیت های اقتصادی قابل واگذاری به مردم می باشد.

با عنایت به این موضوع که بحث اصلی در اجرای سیاست های اصل 44 بحث تصدی گری و حاکمیت دولت است، لذا عنایت ویژه به شناخت مرزبندی حاکمیت و تصدی گری دولت و کوچک سازی تدریجی آن و افزایش و ارتقای نقش بخش خصوصی و تشکلهای مدنی نیز یکی دیگر از دغدغه های اتاق های بازرگانی به ویژه اتاق تهران می باشد.

• محیط قانونی اتاق:

اگرچه در دهه های اخیر تشکلهای اقتصادی مناسبی در کشور شکل گرفته، لیکن به دلیل نوپا بودن و صعوبت قوانین و مقررات در بعضی زمینه ها و وجود انحصارات دولتی در ظرفیت های موجود و فقدان استراتژی های مدون در تشکلهای اقتصادی جای خالی آنها به طور مقتدرانه در تصمیم سازی ها مشهود است. پس می توان ادعا نمود که پرداختن به امر تشکلهای اقتصادی از طریق مقررات زدایی و وضع قوانین مناسب و میدان دادن به آنها توسط دولت از یکسو و انسجام و توانا سازی تشکلهای از جانب اعضا و نخبگان اقتصادی از سوی دیگر، یکی از نیازهای جدی کشور در شرایط کنونی است. در گذر از جامعه سنتی به سمت جامعه صنعتی دستیابی به دموکراسی، ایجاد نهادهای مدنی و سازمانهای غیردولتی علاوه بر آن که یک نیاز ضروری است، یک شاخص اساسی برای دستیابی به دموکراسی و توسعه پایدار تلقی می شود.

با ذکر اینکه چه درصدی از اقتصاد امروز در دست دولت و چه درصدی در اختیار بخش خصوصی است، و یا به صرف استفاده و دلخوش کردن به سیاست‌های اجرایی اصل 44 بر روی کاغذ، از هیچ سهمی کاسته و به هیچ سهمی افزوده نمی‌شود، مگر اینکه روند عملی کوچک-سازي حجم دولت شکل گیرد و کوچک‌سازی حجم دولت هم با شعارهای سیاسی، توصیه‌های اخلاقی و صدور بخشنامه‌های مکرر اداری اتفاق نخواهد افتاد، بلکه باید با فراهم کردن محیط قانونی تشکلهای و جلب مشارکت آنها این هدف استراتژیک را در اقتصاد ملی محقق ساخت.

مسیر قوانین و مقررات ایران همچون قوانین تجارت، احزاب، جمعیت‌ها و انجمن‌های سیاسی و صنفی، انجمن‌های اسلامی و اقلیت‌های شناخته شده، نظام صنفی، کار و تشکیل اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران و مقررات دیگری که در زمینه ایجاد تشکلهای و نظارت بر آنها از سوی مجلس، دولت و شورای عالی اداری وضع شده‌اند حاکی از یک آغاز منطقی در هفتاد سال پیش (قانون تجارت) و یک نتیجه‌گیری غیرمنطقی (مجموع قوانین و مقررات اخیر) در عرصه ایجاد نهادهای مدنی است. قانون تجارت ایران برای تشکلهای غیرتجاری، دخالت دولت را فقط در مرحله ثبت و انطباق اساسنامه‌ها با قانون تجارت تجویز می‌کند و اجبار به ثبت نیز صرفاً در جهت مصالح عموم است، تا اینگونه شخصیت‌های حقوقی به جامعه شناسانده شوند و حقوق افرادی که به نوعی با اینگونه تشکلهای مرتبط هستند حفظ گردد، اما در طول چند دهه، ناظر حاکمیت نگرشی دیگر و در نتیجه تغییر محیط قانونی جامعه مدنی به زیان تشکلهای هستیم.

در مورد قانون تشکیل اتاق‌های بازرگانی نیز مطالبی در مباحث قبلی مطرح شد. این قانون نیز در شرایط فعلی از کارآمدی کافی برخوردار نیست و فعالیت‌های اتاق تهران را با چالش‌های بسار مواجه نموده است.

• عوامل فن‌آوری:

تغییرات بسیار شدیدی که در فن‌آوری رخ داده و کشف‌های جدید، مانند ابرهادهای، مهندسی رایانه، رایانه‌های هوشمند، روبات‌ها، کارخانه‌های بدون کارگر و کارمند، داروهای معجزه‌آسا، ارتباطات فضایی، تولید در فضا، لیزر، شبیه‌سازی، شبکه‌های ماهواره‌ای، فیبر نوری و انتقال پول از طریق دستگاه‌های الکترونیکی اثراتی شدید بر سازمان‌ها داشته‌اند. تنها پیشرفت در ابرهادهای که موجب کاهش مقاومت در جریان می‌شود و در نتیجه قدرت وسایل برقی را افزایش می‌دهد باعث تحولی بزرگ در عملیات تجاری، به‌ویژه در زمینه‌های حمل و نقل، وسایل رفاهی، مراقبت‌های بهداشتی، صنایع رایانه و برق شده است.

وسایل مبتنی بر ریزپردازها و فن‌آوری پردازش، مانند تولید و طراحی به کمک رایانه، کنترل عددی مستقیم، کنترل عددی متمرکز رایانه‌ای، مراکز تولید انعطاف‌پذیر، فن‌آوری پردازش و تجهیزات و تولید یکپارچه رایانه‌ای از پیشگامان این روند می‌باشند. اینها نمونه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیداتی می‌باشند که سازمان‌ها به هنگام تدوین استراتژی‌ها باید آنها را مورد توجه قرار دهند.

با توجه به این که افراد، شرکت‌های خصوصی و عمومی به شبکه گسترده جهانی (www) وصل می‌شوند، سازمانها و شرکتها باید این فرض مسلم را بپذیرند که بر روی کره خاک، هر شرکتی می‌تواند با آن ارتباط برقرار نماید و به اطلاعات شرکت دسترسی پیدا کند.

موضوع حفظ امنیت و حریم شخصی به صورت یک مساله مهم در آمده است. وصل شدن رایانه شخصی به سیستم ارتباط فضایی باعث می‌شود که هزاران میهمان ناخوانده وارد این شرکت شوند که برخی از آنها نیتی خصمانه، کینه توزانه، جنایی و غیر اخلاقی دارند. باید بتوان مشخص نمود که آیا پیام دریافت شده از شبکه اینترنت متعلق به کسی است که مدعی آن می‌باشد یا از طرف یک میهمان ناخوانده است.

بسیاری از سازمانها برای اینکه از فن‌آوری اطلاعات به شیوه‌ای اثر بخش و موفقیت آمیز بهره‌برداری نمایند دو پست جدید مدیریت اطلاعات و مدیریت فن‌آوری را ایجاد کرده‌اند. این روند گویای اهمیت روز افزون فن‌آوری اطلاعات در مدیریت استراتژیک می‌باشد. مدیران اطلاعات و فن‌آوری همکاری می‌نمایند تا به سازمان اطمینان داده شود که اطلاعات لازم برای تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها، در هر کجا و در هر زمان که مورد نیاز باشد، در دسترس خواهد بود.

مدیر اطلاعات مسئولیت تهیه داده‌ها، پردازش آنها، ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی، گردآوری اطلاعات، به روز کردن و نگهداری آنها را بر عهده دارد. در حالی که مدیر فن‌آوری یک

متخصص در رایانه است و بیشتر به جنبه های فنی اطلاعات و به کارگیری سیستم های پشتیبان تصمیم گیری و خرید نرم افزار و سخت افزار توجه می نماید.

• محیط اجتماعی:

اگر چه اتاق های بازرگانی در زمره سازمان های غیرسیاسی قرار دارند و همینطور در ماموریت آنها به شمول رویکردهای اجتماعی نیز اشاره نمی شود، اما به لحاظ درهم تنیدگی سیستم های اقتصادی با پدیده های اجتماعی و رویدادهای سیاسی، ناگزیر با رعایت چارچوب های لازم به این نوع قضایا نیز وارد می شوند. مراجعه نامزدهای ریاست جمهوری، وزرای احتمالی و رقبای انتخاباتی مجالس شورا به این سازمان های غیردولتی و طرح انتظارات بخش خصوصی از همین رو صورت می پذیرد. لذا در تدوین برنامه ریزی استراتژیک این سازمان ها نباید از مولفه های محیطی اجتماعی و سیاسی قافل شد.

مسائل یا بحران های اجتماعی هیچ گاه تصادفی نیستند، بلکه معمولا شرایط معینی آنها را به وجود می آورند و با پیدایی شان جامعه اقتصادی دچار بحران و تشویش می شود. چه بسا که این شرایط و عوامل از عوامل اقتصادی تاثیر پذیرفته باشند و یا در نهایت بر شاخص های اقتصادی اثرگذار باشند. به عنوان نمونه، فقر، مشکلاتی چون سختی معیشت و دشواری های اقتصادی طولانی، نبود فرصت های مساعد در جامعه، ناتوانی در حفظ خود و خانواده و... را برای افراد جامعه به وجود می آورد.

- در حال حاضر، مسائل اجتماعی کشور چنان گسترده‌اند که نظم اجتماعی موجود را به مخاطره می‌افکنند و بر مجموع ساختها و نهادهای جامعه، اثرات نامطلوبی می‌گذارند. به طوری که مشاهده نابسامانی عمومی و بی‌تعادلی فراگیر در جامعه که گسست نظم و پیدایی دگرگونی - های اجتماعی بنیادی را در پی داشته باشد قابل پیش بینی شده است.
- مهمترین مسائل اجتماعی در ایران را می‌توان به شرح زیر فهرست نمود:
- بی‌توجهی به ساختار جمعیتی: زمانی از سر بی‌توجهی با مسئله تنظیم جمعیت و مهاجرت به شهرها برخورد آگاهانه صورت نگرفت، بنابراین امروز شاهد فوران جمعیتی در ایران هستیم و باید هزینه این مشکلات را جامعه بپردازد.
 - فرار مغزها: نخبگان و متخصصان می‌توانند در ساخت توسعه اجتماعی به دولت و مردم کمک کنند، ولی شرایط به گونه‌ای است که به جای جذب آنان، موجبات فرارشان از کشور مهیا می‌شود و برای استفاده از متخصصان داخلی هیچ برنامه‌ای وجود ندارد.
 - بی‌توجهی به روابط حقوق انسانی: در ایران ممکن است حقوق انسانی تعریف شده باشد ولی این تعاریف کلی و غیراجرایی است. برخی مصادیق حقوق انسانی عبارتند از: مسکن، آموزش و پرورش، بهداشت، اشتغال، آرامش و نحوه گذران اوقات فراغت.
 - حقوق زنان: به موقعیت واقعی زنان در جامعه رسیدگی نمی‌شود.
 - خواسته‌های جوانان: با شعارهای کلی و انتزاعی نمی‌توان مسائل جوانان را حل کرد. این بی‌توجهی باعث بی‌هویتی جوانان شده است.

- بی قدرتی نهادهای اجتماعی: اگرچه در دنیای مدرن، بالا بودن کنترل اجتماعی، آسودگی و آرامش جامعه را بر هم می زند ولی در جوامعی مثل جامعه ما بی قدرتی و عدم کنترل اجتماعی فعلی در همه نهادها از کلان ترین سطح اجتماعی گرفته تا خردترین آنها می تواند موجب بروز هرج و مرج و بی هنجاری شود.
- قانون گریزی: که از نبودن سلسله مراتب اجتماعی ناشی می شود. این قانون گریزی، مکان یابی انسان ها را در نقش های خود به هم می زند و نتیجه ساده آن، نبود فضای مشارکت، تبعیض و نابرابری در جامعه است.
- بحران در هویت: بحران هویتی از دیگر مسائل مبتلا به جامعه ایران است. در جامعه ایران، هویت در حال کنده شدن از سنت است ولی با این وضعیت مدل محکمی برای مدرنیته وجود ندارد که بتوانند به آن تکیه کنند.
- بحران انتخابات: که آینه مسائل اجتماعی و سیاسی است و بعد از انتخابات اخیر رئیس-جمهور در کشور ایجاد شده و خسارات غیرقابل محاسبه و جبرانی را متوجه منافع ملی ساخته است.

• محیط سیاسی:

استراتژی اعمال تحریم چندجانبه تجاری و مالی ائتلاف کشورهای داوطلب به وسیله شورای امنیت که برای اعضای سازمان ملل لازم الاجرا است و بعد حقوقی و قانونی هم دارد، عملاً جایگزین جنگ و یا گزینه «ماقبل جنگ» دنیا با کشورمان شده است.

هزینه تغییر مناسبات تجاری و مالی، تغییر منفی بازارها، هزینه قیمتی، خسارت زیانبار رتبه‌بندی ریسک کشوری و هزینه‌های روانی، حداقل نتایج این نوع جنگ و یا حالت جنگی است که به ما تحمیل شده است.

تحریم‌های متعدد غیراقتصادی از جمله لغو جلسات چند جانبه در کشور هدف تحریم، عدم صدور روادید برای گروهی از افراد آن کشور، فراخوانی سفرا و کاهش سطح روابط، جلوگیری از پیوستن آن کشور به کنوانسیون‌ها و سازمان‌های بین‌المللی، مخالفت با هر نوع میزبانی جلسه سیاسی در آن کشور، قطع کمک‌ها اعم از وام‌ها، تامین‌های مالی و سرمایه‌گذاری‌ها، قطع و... برخی در مورد ایران اعمال شده و بخشی نیز در خط روند قرار دارند، ما را به قبول سطح نا مطلوبی از زندگی در یک اقتصاد منزوی وا داشته است.

بحران هسته‌ای نیز اخیرا بیش از پیش به این مساله دامن زده است. کشورهای 5+1 از ایران خواسته‌اند که حداکثر تا نهم مهر ماه به درخواست آنها برای توقف برنامه هسته‌ای "پاسخی جدی" بدهد، یا خطر پیامدهای تصمیم خود را بپذیرد.

رهبران کشورهای آمریکا، فرانسه، بریتانیا در کنفرانس خبری مشترک، جمهوری اسلامی را به ساختن مخفیانه تاسیسات هسته‌ای دیگری و نقض مقررات بین‌المللی متهم کرده‌اند. این سه رهبر پیش از آغاز نشست سران گروه 20 در پیتزبورگ آمریکا، از ایران خواسته‌اند تا فوراً به بازرسان آژانس بین‌المللی انرژی اتمی اجازه دهد از این تاسیسات بازرسی کنند.

گروه «هشت» نیز به ایران سه ماه وقت داده است تا غنی سازی را به حال تعلیق درآورد.

این اجماع بین المللی می تواند پیامدهای ناگواری را برای کشور به دنبال داشته باشد.¹

با توجه به کاهش قدرت سیاسی و اقتصادی کشور در عرصه بین المللی در رویارویی با چالش هایی چون تحریم های بین المللی، اعمال مدیریت مدبرانه در سیاست خارجی کشور در راستای کاهش هزینه ها و افزایش منافع ملی کشور ضرورت می یابد. برای غلبه بر شرایط رکودی پیش رو، جذب سرمایه های سرگردان خارجی، به خصوص سرمایه های ایرانیان خارج از کشور نیز به عنوان یک راه حل فراموش شده است.

نظم موجود جهانی و سیاست کشور در قبال آن هم نمی تواند تعریف مثبتی برای ما داشته باشد. از نظم موجود جهانی در بعد سیاسی به عنوان نظام سلطه یاد شده است. از اشغال افغانستان و عراق و مقدمه سازی برای اجرای طرح خاورمیانه بزرگ به مثابه تلاش نظام سلطه به منظور جلوگیری از افول آن قلمداد شده است.

پیشبرد سیاست خارجی عادلانه در یک نظام سلطه اساساً برای یک کشور عقب نگه داشته - شده امکان پذیر نیست و تأکید بر اصل عدالت در سیاست خارجی در فضایی که کشورها بر اساس منافع ملی و با توسل به قدرت سیاسی، اقتصادی و تبلیغات ایدئولوژیک، سیاست خارجی خود را پیش می برند، می تواند باعث ناکامی و تنش در مناسب بین المللی شود.

¹- <http://www.rastak.com>

فصل هشتم:

قابلیت‌ها و تنگناها

با بررسی مطالب فوق‌الذکر در مورد وضعیت محیط‌های داخلی و خارجی اتاق، می‌توان

فهرست خامی از مزایا، قابلیت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی اتاق به شرح زیر ارائه نمود:

• فهرست کلی مزایا و قابلیت‌های اتاق SAP¹:

- عدم رفتار مناسب با مشتریان؛
- عدم وجود سیاست کلی در ارتباط با تعیین میزان درآمد اتاق از دوره‌های آموزشی؛
- کمبود پرسنل آشنا به امور بازاریابی آموزشی؛
- عدم وجود اهداف کلان آموزشی؛
- فقدان ساختار مناسب در اتاق؛
- ناشناخته بودن حجم فعالیت واحد در بین مدیران ارشد؛
- عدم وجود نرم افزار آموزشی؛
- مراجعه و ثبت نام متقاضیان در آخرین لحظه تشکیل کلاسها؛
- عدم توجه عملی به شرایط و امکانات واحد آموزش به عنوان یک واحد تخصصی متمایز از واحدهای ستادی معمولی؛
- عدم تخصیص منابع مالی، لجستیکی، انسانی و معنوی مورد نیاز؛
- عدم آموزش تخصصی پرسنل؛

¹-Strategic Advantage Profile

- تعداد کم نیرو های متخصص؛
 - کمبود نیروی انسانی؛
 - در دسترس نبودن بانک اطلاعاتی جامع و کامل از بانوان بازرگان؛
 - نبودن ابزار و امکانات لازم مانند نیروی انسانی و آموزشهای لازم در واحد گواهی مبدأ؛
 - عدم امکان سنجش رضایت و یا شکایات مشتریان به صورت کاملاً علمی و اصولی؛
 - ضعف نحوه اطلاع رسانی (راهنما) در سازمان و در نتیجه سردرگمی مراجعین و در نهایت نارضایتی آنها؛
 - محدود بودن فضای کتابخانه و در نتیجه محدود شدن تعداد کتابها، نابع انگلیسی، منابع کشورها؛
 - ضعف بدنه کارشناسی در اتاق؛
 - تعامل ضعیف کمیسیونهای تخصصی با اعضا؛
 - حضور کم رنگ هیات رئیسه در جلسات و تصمیم گیریهای اتاق؛
 - عدم توجه کافی به جلسات ماهیانه هیات نمایندگان؛
 - عدم خرید خدمت کارشناسی و مشاوره‌ای؛
 - حضور نامنظم و کم تاثیر اعضای هیات نمایندگان در جلسات کمیسیونها؛
 - عدم بهره‌گیری مناسب از IT و سیستم‌های نوین مدیریتی علی‌رغم توجه مدیریت و مشاورین
- اتاق؛

- ناکافی بودن دوره‌های آموزشی برای اعضاء و فعالان اقتصادی و تجار و بازرگانان؛

- ضعف کمی و کیفی نیروی انسانی؛

- عدم ارتباط موثر و منظم با اعضاء.

• فهرست کلی فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی¹:ETOP:

- عدم همکاری مناسب سازمان تامین اجتماعی و وزارت کار در ارسال بخشنامه ها و

دستورالعمل های صادره برخورد سلیقه ای با مشتریان؛

- عدم پاسخگویی شعب سازمان تامین اجتماعی به مشتریان؛

- عدم استقلال کامل (بسیاری از فرآیندهای اجرائی کلان در اتاق در ارتباط با مجوز یا نظارت

دولت انجام پذیر؛

- عدم تعامل مناسب دولت و بخش خصوصی و حالت تقابل با یکدیگر؛

- روش نبودن وظایف اتاق تهران و اتاق ایران بلحاظ درهم آمیخته بودن این در اتاق در سنوات

قبل؛

- عدم جایگاه مناسب سازمانی در سطح کلان؛

- تعطیلی در اتاق تهران و در نتیجه عدم ارتباط با اتاقهای سایر شهرها در روزهای پنجشنبه و

سایر کشورها در 4 روز در هفته؛

- نبود امکان گرفتن تائیدیه از طریق سایت سازمان های صادرکننده اسناد گواهی مبدا؛

¹ - External Threats & Opportunities Profile

- عدم وجود ابزار لازم برای جلوگیری از صدور گواهی مبداء تکراری (با اتاق های شهرستان)؛
- نبود سیستم تعاملی تعریف شده با اتاق ایران؛
- اقتصاد دولتی، اندیشه دولت سالاری، تئوری های سیاسی مبتنی بر جدائی از جامعه جهانی و رقابت گریزی طیف قابل ملاحظه ای از فعالین اقتصادی؛
- نداشتن سهم مناسب در اقتصاد و تجارت جهانی در بعد روابط خارجی و در درون اقتصاد ملی؛
- گسترش بیکاری، فقدان بهره وری مناسب از امکانات، استعدادها و ظرفیت های اقتصاد کشور، سطح نازل رفاه اجتماعی و اقتصادی، فقر و عدم ایجاد انگیزه های قوی برای رشد سرمایه گذاری؛
- عدم رقابت پذیری کالاها با توجه به بالا بودن هزینه تولید به دلیل تورم داخلی؛
- افزایش نرخ تورم و به دنبال آن رواج قاچاق تولیدات مشابه خارجی، تعطیلی کارخانجات و رکود اقتصادی و کاهش درآمدهای ارزی؛
- افزایش هزینه های عمومی دولت به واسطه تورم؛
- اتکاء به درآمدهای نفتی؛
- عدم انضباط مالی دولت؛
- بالا بودن هزینه های تولید در کشور؛
- غیررقابتی بودن برخی تولیدات؛
- قیمت گذاری های نامناسب؛

- ثبات نرخ ارز در شرایط تورمی؛
- عدم اجرای صحیح طرح هدفمندی یارانه‌ها؛
- عدم عضویت کشور در سازمان تجارت جهانی؛
- گسترش مالکیت در سطح عموم مردم به منظور تأمین عدالت اجتماعی؛
- توجه بیش از پیش ارتقاء کارآیی بنگاههای اقتصادی، و بهره‌وری منابع مادی و انسانی و فناوری؛ افزایش رقابت‌پذیری در اقتصاد ملی؛ افزایش سهم بخشهای خصوصی و تعاونی در اقتصاد ملی؛
- کاستن از بار مالی و مدیریتی دولت در تصدی فعالیتهای اقتصادی؛
- بحران‌های اقتصادی و مالی جهانی؛
- کاهش درآمدهای نفتی کشور به دلیل رکود بازار نفت ناشی از بحران مالی جهانی و تهدیدی برای اقتصاد ملی ایران و کاهش قدرت چانه‌زنی ایران در سیاست خارجی و در عرصه بین‌الملل؛
- رشد نقدینگی و گسترش تورم و گسترش رکود ناشی از بحران مالی جهانی؛
- توجه بیشتر به اهمیت روز افزون فن‌آوری اطلاعات در مدیریت استراتژیک در اتاق؛
- عدم نهادینه شدن جایگاه اتاق در مراجع رسمی مانند دولت، مجلس و قوه قضائیه و در نتیجه عدم تاثیرگذاری نظرات کارشناسی اتاق؛

- پذیرش عمومی اتاق به عنوان بزرگترین تشکل اقتصادی بخش خصوصی با بیش از 20000 عضو در جایگاه پارلمان قانونی بخش خصوصی متشکل از نمایندگان کلیدی و نخبگان منتخب بخش خصوصی؛

- کم اثر بودن نقش بخش خصوصی در اقتصاد ملی؛

- مشکلات اقتصادی متأثر از روابط بین المللی؛

- عدم انسجام در اعضا در تبیین خواسته های بخش خصوصی و اعمال آنها؛

- ضعف قانون تشکیل اتاق های بازرگانی؛

- نبود قوانین لازم برای اثربخشی بیشتر اتاق در مباحث اقتصادی؛

- عدم تعامل سازنده بین بخش دولتی و خصوصی در اتاق و هم صدایی؛

- قدمت بیش از 80 سال اقتصاد دولتی؛

- وجود قوانین اقتصادی بر اساس اقتصاد دولتی؛

- نداشتن جایگاه واقعی اتاق در سطح ملی؛

- عدم توجه به تشکل های مدنی در کشور؛

- عدم انسجام بخش خصوصی کشور؛

- نبود سیستم صحیح آمار و اطلاعات بازرگانی و صنعتی واقعی در سطح ملی و بین المللی؛

- نداشتن جایگاهی مشخص در مراجع تصمیم گیری های اقتصادی؛

-عدم وجود مطالعات دقیق در خصوص پتانسیل تجاری سایر کشورها و آرایه آن به تجار و
اعضاء؛

-نداشتن سیاست و برنامه بلندمدت و کوتاه مدت با قابلیت سنجش و ارزیابی؛

-عدم جایگاه مناسب در تجارت جهانی و عدم ایفای نقش مناسب در اقتصاد جهانی؛

-نداشتن سهم مناسب در اقتصاد و تجارت جهانی در بعد روابط خارجی و در درون اقتصاد ملی؛

-اعمال سیاست ثبات نرخ ارز در اقتصاد با تورم 25 درصدی؛

-افزایش بی سابقه قاچاق و واردات کشور به دلیل رونق نفتی؛

-آسیب دیدگی بخش صنعت؛

-افزایش نرخ تورم و بالتبع افزایش هزینه های عمومی دولت؛

- رشد بالای جمعیت، تقاضای روزافزون، تولید محدود، نارسایی شبکه توزیع، نقش دلالتان در
افزایش قیمت ها؛

-جهش قیمت ها با اجرای طرح تحول اقتصادی به دلیل تغییر قیمت ها و آثار آن بر متغیرهای
کلان اقتصادی؛

-کوشش برای ایجاد رابطه بین بودجه و بهره وری، استقرار نظام سنجش بهره وری، نظام تشویق

بهره وری، صادرات رقابتی مبتنی بر بهره وری و لحاظ کردن بهره وری در تعیین دستمزد، در

برنامه تحول اقتصادی؛

-هدفمند کردن یارانه ها؛

- رتبه پایین ایران در درجه آزادی اقتصادی؛
- بحران مالی و اقتصادی و به تبع آن رکود اقتصادی؛
- کاهش درآمدهای نفتی و تحلیل رفتن ذخایر ارزی کشور و کاهش قدرت چانه زنی ایران در سیاست خارجی و در عرصه بین الملل؛
- کاهش درآمدهای نفتی و کسری در تراز پرداخت های جاری و عمرانی دولت و رکودی در نیمه دوم سال 88 و متعاقبا کاهش درآمد اتاق؛
- غیرسیاسی بودن تعاملات اتاق؛
- تصویب قانون اجرای سیاست های اصل 44 قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و اجرای آن با همکاری اتاق های بازرگانی؛
- کوچک سازی تدریجی دولت و افزایش و ارتقای نقش بخش خصوصی؛
- جای خالی تشکلهای اقتصادی در تصمیم سازی ها به دلیل نوپا بودن و صعوبت قوانین و مقررات در بعضی زمینه ها و وجود انحصارات دولتی در ظرفیتهای موجود و فقدان استراتژی های مدون؛
- ضعف قوانین و مقررات مربوط به اتاق به ویژه عدم کارآمدی قانون تشکیل اتاق های بازرگانی؛
- ظرفیت بالای اتاق برای حل مسائل عدیده اقتصادی، اجتماعی و سیاسی موثر بر فعالیتهای بخش خصوصی؛

- وجود مسائل و مشکلات اجتماعی؛ همچون بی توجهی به ساختار جمعیتی، فرار مغزها، قانون-گریزی، بحران در هویت، بی قدرتی نهادهای اجتماعی، بی توجهی به روابط حقوق انسانی، حقوق زنان و خواسته های جوانان؛
- اثرات نامطلوب مسائل اجتماعی کشور و مختل بودن نظم اجتماعی؛
- بحران انتخابات؛
- بحران هسته ای و اعمال تحریم چند جانبه تجاری و مالی بر کشور؛
- احتمال تحریم های متعدد غیراقتصادی جدید از جمله لغو جلسات چند جانبه در کشور هدف تحریم، عدم صدور روادید برای گروهی از افراد آن کشور، فراخوانی سفرا و کاهش سطح روابط، جلوگیری از پیوستن آن کشور به کنوانسیون ها و سازمان های بین المللی، مخالفت با هر نوع میزبانی جلسه سیاسی در آن کشور، قطع کمک ها اعم از وام ها، تامین های مالی و سرمایه گذاری ها و ... ؛
- کاهش قدرت سیاسی و اقتصادی کشور در عرصه بین المللی در رویارویی با چالش هایی چون تحریم های بین المللی؛
- رویکرد کارشناسی به مسائل و مشکلات کسب و کار؛
- استقرار در پایتخت سیاسی و اقتصادی کشور.

مقایسه عوامل داخلی و خارجی

فصل نهم:

تدوین استراتژی های ممکن

مدل ها دارای انواع بسیاری هستند مانند مدل های کلامی¹، مدل های ترسیمی، مدل های تجسمی² (سه بعدی) و مدل های ریاضی³، که هر کدام از اینها به اقسام دیگری نیز تقسیم می شوند. در این طرح از مدل های ترسیمی استفاده شده است.

استراتژی، الگوی تصمیم ها در یک سازمان است که اهداف، مقاصد و جهت گیری های سازمان را بیان می کند، استراتژی ها، باید درازمدت و جامع باشند و تمامی برنامه های سازمان را در برگیرند.

از نظر دراگر⁴، استراتژی «اقدام هدف دار» و از نظر مور⁵ «طرحی برای اقدام» و در فرهنگ لغات، عبارت است از «طرح، شیوه یا سلسله ای از اقدامات یا برنامه ها برای دستیابی به هدف یا نتیجه ای خاص»⁶.

به این ترتیب، با رویکرد استراتژیک، از ماتریس های ارزیابی و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات⁷ SWOT و SWOT⁷ پیشرفته¹ برای تدوین استراتژی، استفاده خواهد شد.

¹ Verbal Models

² Iconic Models

³ Mathematical Models

⁴ Drucker

⁵ Moore

⁶ Random House Dictionary

⁷ Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT):

برای ساختن یک ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت باید 8 مرحله را طی کرد:

- 1- تهیه فهرستی از فرصت‌های عمده موجود در محیط خارجی در خانه فرصت‌ها؛
- 2- تهیه فهرستی از تهدیدات عمده موجود در محیط خارجی در خانه تهدیدات؛
- 3- تهیه فهرستی از نقاط عمده قوت داخلی در خانه نقاط قوت؛
- 4- تهیه فهرستی از نقاط عمده ضعف داخلی در خانه نقاط ضعف؛
- 5- مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی به منظور بهره جستن از آنها و درج نتیجه در خانه «استراتژی‌های SO»؛
- 6- مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود با هدف استفاده فرصت‌ها برای از بین بردن نقاط ضعف و درج نتیجه در «استراتژی‌های WO»؛
- 7- مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدات خارجی به منظور احتراز از تهدیدات خارجی با استفاده از نقاط قوت و درج نتیجه در خانه «استراتژی‌های ST»؛
- 8- مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدات خارجی با هدف کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات و درج نتیجه در خانه «استراتژی‌های WT».

جدول شماره (1) - ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت (SWOT)

نقاط قوت _ S:	نقاط ضعف _ W:	
1.	1.	
2.	2.	
3.	3.	
4.	4.	
.	.	
.	.	
فرصت‌ها _ O:	استراتژی‌های SO:	استراتژی‌های WO:
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
تهدیدات _ T:	استراتژی‌های ST:	استراتژی‌های WT:
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
.	.	.
.	.	.
.	.	.

مولفه های چهارگانه:

مدل SWOT برای کلیه سازمان ها اعم از دولتی، خصوصی در شرایط رقابتی و غیررقابتی و برای کلیه سطوح ملی، شرکت، 1SBU و حتی وظیفه، برای پیشنهاد راهکارهای بقا و تعامل با عوامل محیطی کاربرد جدی دارد. برای تدوین استراتژی های اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران علاوه بر مطالعات کتابخانه ای و میدانی که خروجی آن در فصل های قبلی از نظر گذشت، با طرح پرسشنامه تلاش گردید تا با استفاده از اندوخته های تجربی مدیران و کارشناسان، مولفه های چهارگانه شناسایی گردند که به شرح زیر فهرست می شوند.

نقاط قوت - S :

s_1 : امکان استفاده موثرتر از ظرفیت های مشاوره و حمایت از اعضا در مسائل مالیاتی و تامین اجتماعی؛

اتاق تهران به منظور خدمت رسانی هر چه بیشتر به اعضای خود و پیگیری مسائل و مشکلات حقوقی بازرگانی اعضای خود، در هیات های حل اختلاف مالیاتی و تامین اجتماعی نمایندگان را دارد. مرجع رسیدگی به تمام اختلافات مالیاتی، هیات حل اختلاف مالیاتی است. با حضور این نمایندگان و پاسخگویی به مراجعات تلفنی و حضوری اعضا عملاً یک واحد فعال در اتاق تهران برای حمایتها و مشاوره های مالیاتی شکل گرفته است.

¹-Strategic Business Unit

این واحد که از مهر ماه سال 1387 کار خود را در اتاق تهران آغاز نموده است، قبلاً در اتاق ایران فعالیت داشته لذا در چارت سازمانی اتاق جایگاه ویژه‌ای ندارد و در عمل زیر نظر مدیریت ارشد اتاق فعالیت دارد.

یکی از مسائل عمده‌ای که واحدهای کسب و کار با آن مواجه هستند، غیر عادلانه بودن مقررات و سیاستهای ناظر بر تامین اجتماعی و قوانین مالیاتی است. وجود این مشکل در شرایطی است که اغلب شرکت‌ها به خصوص شرکتهای کوچک و متوسط کارکنان و یا مشاوران متخصص در امور مالیاتی و تامین اجتماعی در اختیار ندارند. به ویژه که حل بسیاری از این مسائل به وجود ارتباطات نزدیک با سازمان‌های متولی مالیات و تامین اجتماعی نیاز دارد.

اگرچه به کرات رخ داده است که اعضای اتاق تهران با مراجعه به واحد فوق‌الذکر توانسته‌اند از بروز برخی مشکلات بیمه‌ای و مالیاتی پیشگیری نمایند و یا با این مراجعات و مشورتها توانسته‌اند اختلافات خود را با ادارات و سازمانهای ذیربط حل کنند، اما کماکان اتاق نتوانسته است از این امکان و نقطه قوت در جهت تحقق اهداف خود و بهبود فضای کسب و کار اعضا استفاده مطلوب نماید.

s_2 : امکان بهره‌برداری اثربخش‌تر از ظرفیتهای کمیسیونهای تخصصی اتاق در جهت بهبود سیاست‌گذاریهای اقتصادی کشور؛

یکی از قابلیت‌های اتاقهای بازرگانی، پیش‌بینی کمیسیونهای تخصصی در ساختار آنها می‌باشد. ترکیب آیین‌مند اعضای این کمیسیون‌ها بر قابلیت‌های بالقوه کار گروهی افزوده است.

چنانچه اتاق بخواهد در راستای تحقق چشم انداز خود به طور روزافزون در عرصه های حساس سیاستگزاری، برنامه ریزی و تصمیم گیری های اقتصادی حضوری هر چه فعال تر داشته باشد و ضمن انتقال به هنگام دیدگاه های اتاق به حوزه های تصمیم گیری، در مراجع سیاستگزاری از خود حضوری اثر بخش تر نشان دهد، ظرفیت بالای کمیسیون های تخصصی از ابعاد کار گروهی، هم اندیشی، طرح مسائل کسب و کار، راه حل جویی و استفاده مدیرانه از ارتباطات اعضای کمیسیون ها می تواند به عنوان یک نقطه قوت قابل توجه مطرح و به کار گرفته شود.

s_3 : پتانسیل بالا برای ایجاد ارتباطات بین المللی قوی؛

اتاق های بازرگانی به عنوان مهم ترین شکل های اقتصادی در سراسر جهان شناخته شده هستند. این اتاق ها ضمن اینکه دارای ارتباطات نزدیک با دولت های کشور خود می باشند، در سمت و سو دادن به جهت فعالیت های اعضای خود بسیار اثر گذار هستند.

از طرفی اتاق های بازرگانی رعایت حریم فعالیت و فاصله گرفتن از جریان های سیاسی را به عنوان یک اصل پذیرفته اند و از این رو در ارتباطات بین المللی فارغ از بدهستان ها و منازعات سیاسی با قدرت مانور بالاتر و چابکی بیشتر تلاش نموده و برای اعضای خود بستر سازی می کنند.

اتاق تهران نیز از این قاعده مستثنی نیست و می تواند از این مزیت ضمن ایجاد ارتباط منظم و سازمان یافته با همتایان خود در دیگر کشورها تسهیلات و تمهیداتی را فراهم نماید تا اعضا بتوانند با توانایی بیشتری در بازارهای جهانی حضور یابند.

S_4 : برخورداری از ریاست و مدیریت منسجم، هماهنگ و معتبر؛

حساسیت نقش مدیریت در موفقیت و اثر بخشی سازمانها در حدی روشن و قبال قبول است که نیازی به بحث و بررسی در مورد آن وجود ندارد.

اتاق تهران یک تشکل اقتصادی بزرگ است و در ساختار کلان اقتصاد ملی دارای جایگاه ویژه ای است، لذا چنانچه از مدیریت قوی و دارای پذیرش نزد اعضا، هیات نمایندگان، کارکنان و جامعه برخوردار نباشد به گوشه انزوا رانده خواهد شد. سازمان اتاق های بازرگانی هم به گونه ای است که ائتلافی از مدیران با روحیات و حرفه های گوناگون را طلب می کند و محقق ساختن این امر می تواند سبب پیدایش چالش های بزرگی میان مدیران عالی آن باشد.

در مورد اتاق تهران می توان اذعان داشت اولاً فرد فرد مدیران کلیدی آن اشخاص خوش نام و معتبری هستند ثانیاً این مدیران در ترکیبی هماهنگ ایفای نقش می کنند به طوری که به اتکای چنین ویژگی هایی قادرند اتاق را به سمت ارتباطات سازنده با دستگاه های دولتی و تشکلهای سوق دهند و با فراهم آوردن فضای مناسب کسب و کار در حمایت از بخش خصوصی با کارآیی و اثربخشی بالایی خدمت نمایند.

S_5 : برخورداری از امکانات مشاوره ای عالی؛

به طور کلی اتاق از امکانات مشورتی بسیار خوبی برخوردار است. علت این ویژگی مثبت را می توان اینچنین ارزیابی کرد که اولاً اتاق مشاورین خبره و مجربی را در اختیار دارد، ثانیاً اعضای کمیسیون های تخصصی و اعضای هیات نمایندگان در شرایط خاص می توانند طرف مشورت اتاق قرار گیرند، ثالثاً اتاق می تواند بسته به موضوع از تشکلهای تخصصی و صاحب نظران برای شرکت در جلسات کمیسیون ها دعوت نماید و بالاخره اینکه در صورت لزوم می تواند نیازهای مشورتی، مشاوره ای خود را از طریق برون سپاری مرتفع نماید.

به این ترتیب اتاق قادر است به پشتوانه امکانات عالی خود در زمینه برآورده ساختن نیازهای مشورتی در راستای اهداف و وظایف خود، طرف مشورت مسوولان سه قوه و مدیریت های استان قرار گیرد و در این میان به بخش خصوصی در زمینه ها و ابعاد گوناگون یاری رساند.

s_6 : برخورداری از منابع مالی قوی؛

اتاق تهران عهده دار دو نوع از تصدی های است که از اهمیت بالایی برخوردار است. صدور کارت بازرگانی و گواهی مبدا توسط اتاق، ضمن اینکه از جهت شناسایی بازرگانان مهم است و از ورود اشخاص غیر حرفه ای به عرصه بازرگانی جلوگیری می نماید، اسباب و زمینه جمع آوری اطلاعات و احصای آماری را نیز مهیا می سازد.

از طرفی از آنجا که عضویت در اتاق مقدمه دریافت کارت بازرگانی است، به این ترتیب صدور کارت بازرگانی عامل اصلی افزایش اعضای اتاق به شمار می رود.

یکی از شاخص‌های توانمندی هر سازمانی، وسع مالی آن سازمان است. اتاق تهران اگرچه در حال حاضر از منابع مالی متنوع برخوردار نیست و باید برای آن چاره‌ای بیندیشد و از بالقوه‌های خود در این زمینه برای راه‌گشایی در این امر بهره ببرد، اما منبع اصلی تامین مالی آن که در قانون پیش‌بینی شده است یعنی سه در هزار مالیات بنگاه‌های اقتصادی دارنده کارت بازرگانی به عنوان یک منبع مستمر باعث توانگری اتاق در این زمینه شده است و دست اتاق را برای اجرای پروژه‌های نیازمند تامین مالی باز می‌گذارد. اضافه می‌شود در حال حاضر به طور متوسط روزانه 50 عضو به اعضای اتاق افزوده می‌شود.

توضیح اینکه درآمد اتاق از محل‌های حق عضویت دارندگان کارت بازرگانی حقیقی و حقوقی، صدور فرم‌های گواهی مبداء، دریافت سه در هزار مالیاتی و برخی درآمدهای خدماتی تامین می‌گردد.

s₇: داشتن ارتباط مناسب و مستمر با رسانه‌های جمعی به عنوان صدای اقتصاد.

اگر قرار است اتاق نقش موثری در حمایت از بخش خصوصی و بستر سازی برای رشد و توسعه اقتصادی کشور داشته باشد باید بتواند در این زمینه به روشنگری بپردازد. همچنین واکنش به موقع اتاق به سیاست‌های ناصحیح و رساندن اطلاعات دیدگاه‌های خود به مسولان و تصمیم‌گیران اقتصادی مستلزم وجود ارتباطات مناسب با رسانه‌های جمعی است.

در این زمینه باید گفت اتاق بسیار مورد توجه رسانه‌ها قرار دارد و از این راه می‌تواند به پیشبرد سیاستهای خود در بهبود فضای کسب و کار، ارتقای نقش بخش خصوصی و اصلاحات ساختاری در اقتصاد ملی کمک نماید.

نقاط ضعف - W:

W_1 : فقدان تشکیلات مناسب در اتاق؛

آنچنانکه تاریخچه اتاق تهران نشان می‌دهد، این اتاق برای مدت طولانی در استحالۀ اتاق ایران به سر می‌برده است و طبیعی است که ساختار آن از رشد مستمر و تکوینی محروم باشد. از طرفی در مدت کوتاه باززایش خود از چنان رشد بالایی برخوردار بوده است که از فرصت تجدید ساختار و مهندسی مجدد سازمانی غافل شده است.

به این ترتیب علی‌رغم تلاش‌هایی در جهت اصلاح تشکیلات اتاق، کماکان نه تنها ساختار فعلی آن ظرفیت پاسخگویی به نیازهای فعلی آن را ندارد، بلکه خود یکی از موانع رشد پایدار آن به شمار می‌رود.

وجود چنین مسالۀای و ضرورت بازنگری در آن به ویژه با توجه به تاثیر استراتژی بر ساختار هویدا می‌شود. به این معنی که اجرای موفق برنامه استراتژیک اتاق، اصطلاحات ساختاری آن را اجتناب ناپذیر خواهد ساخت.

W_2 : کمبود نیروی انسانی متخصص؛

در حال حاضر با توجه به امور جاری اتاق، کارکنان از مهارت و تجربه کافی برای انجام وظایف محوله برخوردارند. اما باید دانست که برخورداری از منابع انسانی کیفی یک نعمت و سرمایه تمام نشدنی است و سرمایه اصلی اتاق، به ویژه با توجه به اهداف و مأموریت خطیر آن می‌بایست نیروی انسانی کارآمد باشد. فرآیند جذب نیرو، آموزش نیروی انسانی و سیستم ارزش‌یابی که می‌تواند در کیفیت نیروی انسانی مفید و مؤثر باشد اگرچه در اتاق مورد توجه قرار گرفته اما با مرحله پیشرفته خیلی فاصله دارد.

موضوع لزوم توسعه منابع انسانی در اتاق با توجه به تاکید چشم‌انداز اتاق بر سازماندهی کارآمد منابع انسانی اهمیت فزون‌تری می‌یابد.

W_3 : حضور کم رنگ هیات رئیسه در جلسات و تصمیم‌گیری‌های اتاق؛

اگرچه هیات رئیسه دارای ترکیبی منسجم و هماهنگ است، اما چنانچه از این امتیاز بهره کافی گرفته نشود، این امتیاز هیچ سودی برای اتاق به ارمغان نخواهد آورد.

در بررسی‌های به عمل آمده مشاهده گردید که ذینفعان اتاق انتظار دارند هیات رئیسه تعامل بیشتری با مجموعه داشته باشد. به ویژه از آن رو که حضور اعضای هیات رئیسه در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند بر اعتبار تصمیم‌ها از یک طرف و امید به اجرا درآوردن آنها از طرف دیگر بیشتر شود.

W_4 : عدم هم‌صدایی و تعامل سازنده بین اعضای بخش دولتی و خصوصی هیات نمایندگان اتاق؛

در راس تشکیلات اتاق، هیات نمایندگان و هیات رئیسه قرار دارند. تعداد اعضای هیات نمایندگان اتاق تهران 60 نفر می باشد که 20 نفر به انتصاب وزرا با ترکیب 10 نفر از وزارت بازرگانی و 10 نفر از وزارت صنایع و معادن و 40 نفر به انتخاب اعضای اتاق برای مدت 4 سال انتخاب می شوند.

این یکی از ویژگی های مثبت قانون تشکیل اتاق های بازرگانی است که نمایندگان اصلی بخش دولتی اقتصاد را در کنار نخبگان بخش خصوصی در ساختار اتاق ها قرار داده است. غرض قانونگذار از این کار ایجاد زمینه لازم برای تعامل بخش های دولتی و خصوصی بوده است. با این همه باید به دو عامل تضعیف کننده که در نقاط ضعف قبلی شرح داده شدند، عامل دیگری را نیز بیفزاییم و آن اینکه بین نمایندگان و نخبگان فوق الاشعار هم صدایی و تعامل سازنده مورد انتظار وجود ندارد.

از طرفی یکی از نقاط قوت مهم اتاق، وجود کمیسیون های فعال است و یکی از مزیت های این کمیسیون ها، عضویت اعضای هیات نمایندگان در آنها می باشد که مطابق با آیین نامه مربوط با رقابت انتخاباتی وارد آن می شوند. اما آنچه که به عنوان یک ضرورت اساسی مطرح می باشد این است که اعضای هیات نمایندگان به دلیل مشغله های فراوان و شاید نبود عوامل معنوی انگیزشی از ناحیه اتاق، رغبت چندانی برای حضور در کمیسیون ها از خود نشان نمی دهند و این مساله از اثر بخشی کمیسیون ها تا حد چشمگیری می کاهد.

^{W5}: بی برنامه گی در پیشبرد امور مربوط به جوانان و بانوان بازرگان در اتاق؛

در حالی که نیمی از جمعیت کشور را زنان تشکیل می‌دهند و از طرفی جمعیت ایران از جوان‌ترین جمعیت‌های جهان است، اما هیچگونه اطلاعات مشخصی که نمایانگر وضعیت کسب و کار در میان بانوان و جوانان باشد در دسترس نیست. از این رو هر سال در بودجه‌های سالیانه کشور بودجه‌های خاصی به منظور رونق کسب و کار در میان بانوان و جوانان در نظر گرفته می‌شود، اما جایگاه بخش خصوصی در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های مربوط به این امر خالی است.

اخیراً نیز بودجه قابل توجهی برای اشتغال در خانه تخصیص داده شده است که هدف آن افزایش سطح اشتغال بانوان است.

مشابه همین امر را در مورد جوانان داریم که اگر سیاست‌های منطقی در این خصوص اتخاذ و موفقیت‌آمیز به موقع اجرا گذاشته شود عملاً برای توسعه و رشد کارآفرینی زمینه‌سازی خواهد شد.

در اتاق تهران فعالیت‌هایی برای خدمت به زنان کارآفرین صورت می‌پذیرد که ایجاد ارتباطات بیرونی و برگزاری آموزش به بانوان بازرگان از آن جمله هستند، اما آنچه که مهم است خروجی این فعالیت‌هاست که در حال حاضر به عنوان شاخصی برای لزوم وجود یک برنامه از پیش تعیین‌شده برای حمایت از بانوان و جوانان بازرگان می‌باشد.

W_6 : عدم ارتباط موثر و منظم با اعضاء و مشتریان؛

در عصر ارتباطات و اطلاعات، در موقعیتی که جامعه متحول ما مدنیت را جست و جو می - کند، روابط عمومی که از اجزا و عناصر اصلی ارتباطات است و در ایجاد بسترهای مشارکت ذهنی و عینی نقش نهادی و بنیادی دارد، رسالت خطیری را عهده دار می باشد، زیرا جنس و ماهیت مجموعه وظایف و فعالیت های آن به طور عمده ارتباطی، تعاملی و تبادلی است. امر مشارکت از طریق اطلاع رسانی که از مهمترین رویکردها و وظایف مستمر روابط عمومی است، محقق می شود.

اتاق تهران روز به روز وسیعتر و وظایف آن سنگین تر و پیچیده تر می شود، این روند فعالیت گوناگون آن را متحول کرده و میان اتاق، اعضا و نیز ارکان دولتی روابط نزدیکتر برقرار می کند. شایسته نیست که ارتباطات اعضای اتاق سرد و عاری از مهر و رغبت باشد. یکی از عواملی که در سرنوشت هر گروه و فرد اهمیت و ارزش دارد و آنها را برای رسیدن به هدفشان یاری می دهد، کیفیت رابطه آنها با افراد و موسساتی است که با آن سرو و کار دارند. پس نقش عمده روابط عمومی، کاهش و نزدیک کردن اذهان اعضا به واقعیت های اتاق است.

با این همه، حمایت لازم از روابط عمومی در اتاق مورد غفلت قرار گرفته است. هرچند تا کنون اقداماتی نیز به عمل آمده است اما مشخص است که توسعه روز افزون ارتباطات و اطلاعات در کشور از یک طرف و رشد روز افزون اتاق تهران نتوانسته در آن تاثیری متناسب داشته باشد.

W_7 : ضعف سیستم ارتباطی اتاق تهران با سازمان های صادرکننده اسناد گواهی مبدا و اتاق های شهرستان؛

صدور گواهی مبدا و تأیید اسناد تجاری برابر ملزومات و ضوابط اتاق بازرگانی بین الملل (I.C.C)، از اهم وظایف اتاق تهران می باشد

همچنین تأیید امضای اسناد تجاری اعضای اتاق و تأیید امضای اتاق های شهرستانها و ارائه خدمات مشاوره ای و آموزش به مسئولین واحد گواهی مبدا اتاق های مذکور به صورت تلفنی و یا حضوری در اتاق تهران انجام می شود.

در اتاق یک شبکه کامپیوتری که از طریق آن بتوان با سازمان ها و شرکت های مرتبط با صدور گواهی مبدا از جمله گمرک، سازمان بازرگانی، شرکت های حمل و نقل برای حصول اطمینان از صحت صدور گواهی مبدا و اتاق های شهرستان برای جلوگیری از صدور گواهی مبدا تکراری ارتباط برقرار نمود، وجود ندارد.

به این ترتیب اتاق تهران از بعد سیستم ارتباطی با سازمان های صادرکننده گواهی مبدا و اتاق های شهرستان دچار ضعف است.

W_8 : عدم بهره گیری مناسب از IT و سیستم های نوین مدیریتی؛

اتاق تهران از جمله سازمان هایی است که برای اجرای وظایف و انجام موفق مأموریت خود به سیستم های مدیریتی قوی و ترجیحاً الکترونیکی نیازمند است. از این بعد اگرچه با مبدا زمان تاسیس، اتاق تهران دارای قدمت طولانی است، اما با احتساب زمان احیای مجدد آن جزو

سامانه‌های جوان محسوب می‌شود و در همین مدت زمان کوتاه نیز با چالش‌های ناخواسته مواجه بوده است، و لذا علی‌رغم بینش مدیران آن هنوز نتوانسته است سیستم‌های مدیریتی نوین و الکترونیکی کردن آنها را تعبیه نماید.

فرصت‌ها _ O:

O₁: تصویب قانون اجرای سیاست‌های اصل 44 قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران؛

تصویب قانون اجرای سیاست‌های اصل 44 قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، سرآغاز تحول مهمی است که از یک طرف مفهوم و اندازه دولت را تنظیم و تعریف می‌کند و از سوی دیگر بستر رشد بخش خصوصی را فراهم‌تر خواهد کرد. به ویژه که رشد سرمایه‌گذاری در کشور و ارتقاء امنیت سرمایه‌گذاری از مهم‌ترین مولفه‌های سیاست‌های اصل قانون اساسی است.

انتظار می‌رود با همکاری اتاق‌های بازرگانی زمینه و شرایط برای اجرای این قانون مهیا گردد. با توجه به اینکه خصوصی‌سازی راهکاری است برای بهبود عملکرد فعالیت‌های اقتصادی از طریق افزایش نقش نیروهای بازار، لذا خصوصی‌سازی در مفهوم حقیقی به اشاعه فرهنگی در کلیه سطوح جامعه اطلاق می‌گردد که بر اساس آن نهادهای قانون‌گذاری، قضائیه، مجریه و تمامی آحاد یک کشور باور می‌نمایند که بسیاری از فعالیت‌های اقتصادی قابل واگذاری به مردم می‌باشد، لذا بخش دیگری از فعالیت‌های اتاق‌های بازرگانی در این شرایط به بررسی خصوصی‌سازی و مزایای آن در رابطه با اجرای سیاست‌های اصل 44 تخصیص یافته است.

با عنایت به این موضوع که بحث اصلی در اجرای سیاست‌های اصل 44 بحث تصدی‌گری و حاکمیت دولت است، لذا عنایت ویژه به شناخت مرزبندی حاکمیت و تصدی‌گری دولت و کوچک‌سازی تدریجی آن و افزایش و ارتقای نقش بخش خصوصی و تشکلهای مدنی نیز یکی دیگر از دغدغه‌های اتاق‌های بازرگانی به ویژه اتاق تهران می‌باشد که در شرایط کنونی و به پشتوانه قانون مذکور امکان اثربخشی فعالیت‌های اتاق را در این زمینه افزایش داده است.

O₂: پذیرش عمومی اتاق به عنوان بزرگترین تشکل اقتصادی بخش خصوصی با نزدیک به 30000 عضو در جایگاه پارلمان قانونی بخش خصوصی متشکل از نمایندگان کلیدی و نخبگان منتخب بخش خصوصی؛

در حال حاضر جمعاً بالغ بر 60000 شخص حقیقی و حقوقی متشکل از بازرگانان و صاحبان صنایع و معادن عضو اتاقهای بازرگانی و صنایع و معادن کشور می‌باشند که از این تعداد نزدیک به 30000 عضو متعلق به اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران است.

اتاق بازرگانی تهران، با سابقه‌ای بیش از 80 سال، بزرگ‌ترین، قدیمی‌ترین و مهم‌ترین تشکلهای اقتصادی ایران به شمار می‌رود. اتاق تهران با هدف کمک و فراهم آوردن موجبات رشد و توسعه اقتصادی کشور، تبادل افکار و بیان آراء و عقاید مدیران صنایع، معادن، کشاورزی و بازرگانی و با هدف توسعه و تقویت بخش خصوصی و حضور و مشارکت بخش خصوصی در مراجع سیاستگذار و برنامه‌ریز اقتصادی، ارائه نظرات کارشناسی به مراجع دولتی و ارائه خدمات به اعضای اتاق تشکیل گردیده و قانون، وظایف مهمی از جمله صدور و تمدید کارت بازرگانی و

گواهی مبدا را به اتاق‌های بازرگانی سپرده است، اما از همه مهمتر نقش اتاق‌های بازرگانی در دادن مشاوره به مسوولین قوای سه‌گانه و مدیران نظام بوده است.

با توضیحات فوق امید می‌رود با استفاده از موقعیت مزبور به عنوان یک فرصت و به پشتوانه تدوین استراتژی‌های مناسب و برنامه‌ریزی‌های صحیح به زودی شاهد آن باشیم که اتاق تهران به عنوان سازمانی مردم‌نهاد بسیار کارآمد و اثربخش در صحنه اقتصاد ملی ایفای نقش نماید.

O_3 : درک لزوم رویکرد کارشناسی به مسائل و مشکلات کسب و کار در سطح کلان؛

اتاق‌های بازرگانی به ویژه در دهه اخیر بیش از پیش مورد توجه واقع شده‌اند، چرا که به تجربه ثابت شده است که تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌هایی که بدون مشورت و تبادل نظر با دست اندر کاران تشکلهای و نخبگان بخش خصوصی اتخاذ می‌شوند از صحت و کارآمدی لازم برخوردار نیستند. اقبال دولتمردان به اتاق‌های بازرگانی در چند سال اخیر دستاورد این تجربه بوده است. در این فرصت فراهم آمده می‌توان با تبادل افکار و بیان آراء و عقاید مدیران صنایع، معادن، کشاورزی و بازرگانی، ارائه نظر مشورتی در زمینه بازرگانی، خدمات بازرگانی، صنعت، معدن، کشاورزی و کلیه امور اقتصادی داخلی و بین‌المللی به سران سه قوه، برگزاری منظم جلسات با مسئولین به منظور ایجاد فضای تعامل سازنده و امکان گفتگوی مستقیم بخش خصوصی و مسئولان کشور در جهت بازخوانی نقش بخش خصوصی در اقتصاد کشور و با هدف توسعه و تقویت بخش خصوصی اقدامات سازنده‌ای نمود.

O₄: ظرفیت بالای اتاق برای حل مسائل عدیده اقتصادی، اجتماعی و سیاسی موثر بر فعالیت-های بخش خصوصی؛

اتاق تهران به عنوان مشاور سه قوه و حامی اصلی بخش خصوصی، در راستای حمایت از بنگاههای بخش خصوصی و با نیت راه حل جویی مشکلات فرا راه توسعه اقتصاد استان و کشور و با کمک تخصصی و کارشناسی کمیسیونهای ششگانه خود می تواند با ظرفیت بالا به عنوان بازوی اصلی مشورتی اتاق و استفاده از حضور نخبگان بخشهای دولتی و خصوصی در آن، زمینه های مختلف تلاش و راهکارهای مناسب را پیش بینی و ارایه کند، تا با روانسازی و رفع مشکلات، زمینه رشد و توسعه بنگاههای اقتصادی فراهم شود. از جمله بررسی و تبادل نظر با کارشناسان دولتی در خصوص لوایح، طرحها و آئین نامه های مطرح در مراجع قانونگذار مانند مجلس شورای اسلامی، مجمع تشخیص مصلحت نظام و هیات دولت، می توانند در دستور کار قرار گیرند.

عضویت اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران در مجامع و سازمانها و کمیسیونهای زیر:

Ø کمیته داوری بین المللی؛

Ø کمیسیون حل اختلاف گمرک؛

Ø کمیسیون حل اختلاف سازمان تامین اجتماعی؛

Ø کمیسیون حل اختلاف امور مالیاتی؛

Ø کارگروه صنعت و معدن استان؛

Ø کارگروه توسعه صادرات غیرنفتی استان تهران؛

Ø اتاق‌های مشترک بازرگانی و صنایع و معادن، ایران و عراق، ایران و آلمان، ایران و استرالیا، ایران و ارمنستان، ایران و ایتالیا، ایران و روسیه، ایران و سوئد، ایران و کانادا؛

نیز فرصت مناسبی را فراهم آورده است تا به این باور و این رویکرد پاسخ مثبت دهد و با تقویت حضور خود در فرآیندهای تصمیم‌سازی و مشاوره به قوای مقننه، مجریه و قضائیه در جهت کمک و فراهم آوردن موجبات مساعدسازی فضای کسب و کار و رشد و توسعه اقتصادی کشور تلاش نماید.

O₅: تایید غیرسیاسی بودن تعاملات اتاق نزد سیاست‌گزاران اقتصادی؛

اگرچه اتاق‌های بازرگانی در زمره سازمان‌های غیرسیاسی قرار دارند و همینطور در ماموریت آنها به شمول رویکردهای اجتماعی نیز اشاره نمی‌شود، اما به لحاظ درهم‌تنیدگی سیستم‌های اقتصادی با پدیده‌های اجتماعی و رویدادهای سیاسی، ناگزیر با رعایت چارچوب‌های لازم به این نوع قضایا نیز وارد می‌شوند. مراجعه نامزدهای ریاست جمهوری، وزرای احتمالی و رقبای انتخاباتی مجالس شورا به این سازمان‌های غیردولتی و طرح انتظارات بخش خصوصی از همین‌رو صورت می‌پذیرد.

پس اتاق‌های بازرگانی تشکلهای اقتصادی هستند و اگر چه ممکن است فعالیت آنها به طور غیرمستقیم در عرصه‌های سیاسی اثرگذار باشد، اما از ورود به حوزه‌های سیاسی خودداری می‌کنند. اتاق تهران بعد از یک سری تحولات و استقرار مدیریت جدید این موضوع را به عنوان یک اصل مورد توجه قرار داده است. در نتیجه توانسته است اعتماد مسوولین رادر این جهت جلب نماید.

ارتباط مدیریت عالی اتاق با مقامات کشوری و حضور منظم این مقامات در جمع نخبگان بخش خصوصی بر این ادعا صحت می‌گذارد، به این ترتیب چنانچه اتاق در قبال یک تصمیم اقتصادی موضع گرفته و اظهار نظر نماید، این موضع‌گیری صرفاً از زاویه دید کارشناسی مورد توجه قرار می‌گیرد و لذا ضریب اثر بخشی آن افزایش می‌یابد.

به این ترتیب می‌توان به حضور اثر بخش اتاق در مراجع سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی اقتصادی امید بست.

O_6 : استقرار در پایتخت سیاسی و اقتصادی کشور؛

19 % جمعیت کشور (معادل 13/4 میلیون نفر) در استان تهران سکونت دارند. یش از نیمی از آزادراههای کشور در این استان قرار دارد.

از حیث اقتصادی استان تهران دارای 30 درصد صنایع، 40 درصد بازار مصرف کل کشور، 40 درصد صنایع غذایی و 40 درصد تعاونی‌های کل کشور ایران است. در بخش کشاورزی و

دامداری و صنعت کشاورزی، 44 درصد از تولید گل و گیاه کل کشور را تولید و بخشی از آن را به برخی از کشورها نیز صادر می کند.

48% منابع بانکی کشور در تهران تامین و 52% از تسهیلات بانکی نیز در استان تهران مصرف می شود. می توان گفت که استان تهران به تنهایی بیش از یک سوم قدرت اقتصادی کل کشور ایران را دارا می باشد.

به این ترتیب ناگفته پیداست که محل استقرار اتاق تهران، یک مزیت استثنایی را برای آن ایجاد نموده است.

تهدیدات T_1 :

T_1 : نبود سیستم تعاملی تعریف شده با اتاق ایران؛

حوزه فعالیت اتاق شهرستان محدود به حدود تعیین شده در قانون تقسیمات کشوری است و اتاق شهرستانها دارای شخصیت حقوقی بوده و در امور اداری و مالی خود بر اساس مقررات مربوطه مستقل می باشند.

تهران مانند سایر شهرستانها دارای اتاق مستقل بوده و حوزه فعالیت و شرح وظائف آن با بقیه اتاقها یکسان است.

هیات نمایندگان اتاق ایران از منتخبین اتاقهای سراسر کشور و نمایندگان اتحادیه ها و سندیکاهای وابسته به اتاق تشکیل می شود.

ارکان اتاق شهرستانها عبارتست از هیات نمایندگان و هیات رئیسه می باشد.

اما سیاست‌گذاری و تعیین خط‌مشی‌های کلی اتاق‌ها و نظارت عالی بر اجرای صحیح آنها در قالب قوانین و مقررات مربوطه و رسیدگی به پیشنهادات و شکایات اتاقها در خصوص کیفیت فعالیت و نحوه بهبود امور آنها در اختیار اتاق ایران است.

در تاریخ 15 اسفند ماه 1369 مجلس شورای اسلامی قانون جدید اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران در 32 ماده و 19 تبصره تصویب کرد که در تاریخ 6 فروردین ماه 1370 به تصویب شورای نگهبان رسید. لیکن آئین‌نامه اجرائی این قانون، که باید وزارت بازرگانی تنظیم نماید، تهیه نشد و اجرای قانون جدید در پاره ای زمینه‌ها معلق ماند.

در نظام و ساختار قانونی فعلی ارتباط بین اتاق‌های شهرستان از جمله تهران با اتاق ایران، ارتباطات بر اساس همدلی و وفاق تنظیم می‌شود ولی از لحاظ ساختاری کاملاً شفاف و روشن نیست.

T_2 : نداشتن جایگاهی مشخص در مراجع تصمیم‌گیری‌های اقتصادی، به ویژه باعنایت به عدم کارآمدی قانون تشکیل اتاق‌های بازرگانی؛

جای تشکلهای در تصمیم‌سازی‌ها به طور کلی مشهود است و به دلیل ماهیت قوانین و مقررات که بر مبنای انحصارات دولتی شکل گرفته‌اند، دارای جایگاه قانونی در تشکیلات کلان کشور نیستند. اگرچه اتاق‌های بازرگانی نسبت به سایر تشکلهای از این بابت وضعیت بهتری دارند اما در عین حال فاقد قدرت تاثیرگذاری تقنینی هستند.

با توجه به یکی از وظائف کلی اتاق تهران در زمینه ارائه نظر مشورتی در امور اقتصادی اعم از بازرگانی، صنعتی و معدنی به قوای سه گانه، اتاق به تهیه پیش نویس قوانین ضروری جهت پیشنهاد به قوه ذیربط و یا شرکت در کمیسیونهای تخصصی و اجرائی و غیره مبادرت می نماید و امور حقوقی نیز به سهم خود در این گونه فعالیتها مشارکت دارد. اما تمامی این تلاشها در حد ارائه مشورت و پیشنهاد است و ممکن است با بی اعتنائی مواجه شوند.

T_3 : مناسب نبودن تعامل اتاق با سازمان تامین اجتماعی و وزارت کار و امور اجتماعی؛

عضویت نمایندگان اتاق تهران در هیاتهای حل اختلاف مالیاتی و تامین اجتماعی که مرجع رسیدگی به اختلافات مالیاتی است، فرصت خوبی را برای حمایتها و مشاوره های مالیاتی به وجود آورده است. با این حال به دلیل اینکه ارتباط اتاق با دو سازمان تامین اجتماعی و امور مالیاتی سازمان نیافته است، لذا استفاده از فرصت فوق به موارد ذکر شده محدود شده و نمی توان آن را در حد همکاری های استراتژیک برای بهسازی مقررات بیمه ای و مالیاتی و تبادل تجربیات در حد کاربردی بسط داد.

T_4 : کاهش روزافزون قدرت چانه زنی بازرگانان ایرانی در عرصه بین الملل؛

برای عضویت در سازمان تجارت جهانی و برخورداری از مزایای آن می بایستی به پیشواز چالش های فراوانی رفت. از جمله دسترسی آزاد و مساوی به بازار کالاها و خدمات مستلزم تغییر بنیادین در طرز تفکر و دید مدیریت سیاسی - اقتصادی و اجتماعی کشور نسبت به مسائل و روابط اقتصادی داخلی و بین المللی می باشد. اعتقاد به اصول نظام اقتصاد آزاد و رقابتی بر

مبنای شناخت و احترام به شخصیت، آزادی و حقوق فرد شهروندان توسط دستگاه‌های حکومتی از مبانی اولیه این نظام فکری است. تعهد حذف تدریجی تسلط دولت بر اقتصاد، حذف تدریجی دولت‌سالاری، انحصارات دولتی و انحصارات تصنعی ایجاد شده برای افراد یا نهادهای خاص، صنایع خاص، مناطق خاص با همکاری تشکلهای مدنی و ارتقای نقش بخش خصوصی)، نحوه انجام خریدهای دولتی و اصلاح مقررات مربوط، از پیش شرطهای پذیرفته شدن در مذاکرات عضویت در سازمان تجارت جهانی است.

جهانی شدن اقتصاد یکی از مسائل اساسی اقتصادی کشورهای جهان به‌ویژه کشورهای در حال توسعه است. کشور ما به‌عنوان یکی از اعضاء جامعه جهانی در برابر این پدیده نیازمند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مناسبی است. پذیرش یا عدم پذیرش این پدیده خواه ناخواه بر اقتصاد کشور ما تاثیر خواهد گذاشت.

به علاوه آثار بحران مالی جهانی همچنان پا بر جاست. اگرچه این نظر درست است که به دلیل عدم همبستگی بازارهای مالی ایران با بازارهای جهانی، تبعات بحران مالی جهانی به صورت مستقیم بر بازارهای مالی ایران تاثیر نخواهد گذاشت، لکن پیامدهای بحران مالی در سطح جهانی چالش‌های جدی برای کشور به وجود آورده و تاثیرات منفی خود بر اقتصاد ایران را بر جای خواهد گزارد.

تاثیر بحران مالی و به تبع آن رکود اقتصادی بر قیمت نفت و درآمد کشورهای صادرکننده نفت از جمله ایران، قابل ملاحظه خواهد بود. اکنون که درآمدهای نفتی کشور به دلیل رکود

بازار نفت که ناشی از بحران مالی جهانی است، به شدت کاهش یافته است، وابستگی بیش از حد به این درآمدها که به خصوص در سال‌های اخیر و به دنبال رونق بازار نفت افزایش یافته، تهدید خود را برای اقتصاد ملی ایران آشکار نموده است.

از این رو رکودی که در نیمه دوم سال جاری خواهیم داشت به میزان قابل ملاحظه‌ای ناشی از همین کسری در پرداخت هزینه‌های جاری و عمرانی دولت و ناشی از کاهش درآمد نفت خواهد بود. چنین رخداد نامطلوبی اولاً مشکلات اعضا را به اتاق منتقل می‌کند، ثانیاً درآمد سه در هزار اتاق بر اثر رکود کاهش می‌یابد.

نکته دیگر اینکه، استراتژی اعمال تحریم چندجانبه تجاری و مالی ائتلاف کشورهای داوطلب به وسیله شورای امنیت که برای اعضای سازمان ملل لازم‌الاجرا است و بعد حقوقی و قانونی هم دارد، عملاً جایگزین جنگ و یا گزینه "ماقبل جنگ" دنیا با کشورمان شده است.

هزینه تغییر مناسبات تجاری و مالی، تغییر منفی بازارها، هزینه قیمتی، خسارت زیانبار رتبه-بندی ریسک کشوری و هزینه‌های روانی، حداقل نتایج این نوع جنگ و یا حالت جنگی است که به ما تحمیل شده است.

تحریم‌های متعدد غیراقتصادی از جمله لغو جلسات چند جانبه در کشور هدف، عدم صدور روادید برای گروهی از افراد آن کشور، فراخوانی سفرا و کاهش سطح روابط، جلوگیری از پیوستن آن کشور به کنوانسیون‌ها و سازمان‌های بین‌المللی، مخالفت با هر نوع میزبانی جلسه سیاسی در آن کشور، قطع کمک‌ها اعم از وام‌ها، تامین‌های مالی و سرمایه‌گذاری‌ها، قطع و...

که برخی در مورد ایران اعمال شده و بخشی نیز در خط روند قرار دارند هم ما را به قبول سطح نامطلوبی از زندگی در یک اقتصاد منزوی وا داشته است.

T_5 : اثرات نامطلوب مسائل سیاسی و اجتماعی کشور بر فعالیت بخش خصوصی؛

ایران از لحاظ آزادی اقتصادی دارای رتبه 150 در جهان و رتبه 16 از 17 در منطقه خاورمیانه / شمال آفریقا است. در ایران به دلیل دسترسی دولت به درآمدهای حاصل از ثروت نفتی، تمرکز بسیاری از

فعالیت‌های مهم اقتصادی در دست دولت است و با دخالت‌های گسترده در بازارهای کالا، کار، پول و سرمایه، نقش بسیار مهمی در تعیین عملکرد اقتصاد کشور و توزیع ثمرات رشد آن دارد.

اقتصاد ایران از جوانب زیادی غیرمستقل و غیرآزاد است. آزادی تجاری، آزادی کسب و کار، آزادی سرمایه‌گذاری، آزادی مالی، حقوق مالکیت و رهایی از فساد، عواملی هستند که در ایران بسیار ضعیفند. اخذ مجوز کسب و کار شدیداً تحت تاثیر برخی از مقررات و قوانین ناکارآمد می‌باشد. فساد نیز بسیار شیوع پیدا کرده است.

مسائل یا بحران‌های اجتماعی هیچ‌گاه تصادفی نیستند، بلکه معمولاً شرایط معینی آنها را به وجود می‌آورند و با پیدایی‌شان جامعه اقتصادی دچار بحران و تشویش می‌شود. چه بسا که این شرایط و عوامل از عوامل اقتصادی تاثیر پذیرفته باشند و یا در نهایت بر شاخص‌های اقتصادی اثرگذار باشند. در حال حاضر، مسائل اجتماعی کشور بر مجموع ساختارها و نهادهای

جامعه اثرات نامطلوبی می گذارند. چنین شرایطی تهدید جدی را متوجه کسب و کار اعضا می - سازد که طبیعی است مشکلات فراوانی را نیز برای اتاق به دنبال خواهد داشت.

احصای استراتژی های ممکن:

با تقابل مولفه های چهارگانه نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی به ترتیبی که در آغاز همین فصل توضیح داده شد و مطابق با جدول شماره (2)، استراتژی های WT ، ST ، SO و WO به دست می آیند.

جدول شماره (2) - ماتریس خام SWOT - اتاق تهران

S&W	نقاط قوت _ S:	نقاط ضعف _ W:
	S₁: امکان استفاده موثرتر از ظرفیت های مشاوره و حمایت از اعضا در مسائل مالیاتی و تامین اجتماعی؛ S₂: امکان بهره برداری اثربخش تر از ظرفیت های کمیسیون های تخصصی اتاق در جهت بهبود سیاست گذاری های اقتصادی کشور؛ S₃: پتانسیل بالا برای ایجاد ارتباطات بین المللی قوی؛ S₄: برخورداری از ریاست و مدیریت منسجم، هماهنگ و معتبر؛ S₅: برخورداری از امکانات مشاوره ای عالی؛ S₆: برخورداری از منابع مالی قوی؛	W₁: فقدان تشکیلات مناسب در اتاق؛ W₂: کمبود نیروی انسانی متخصص؛ W₃: حضور کم رنگ هیات رئیسه در نلسات و تصمیم گیری های اتاق؛ W₄: عدم هم صدایی و تعامل سازنده بن اعضای بخش دولتی و خصوصی یات نمایندگان اتاق؛ W₅: بی برنامه گی در پیشبرد امور ربوط به کسب و کار جوانان و نوان بازرگان در اتاق؛ W₆: عدم ارتباط موثر و منظم با نضاء و مشتریان؛ W₇: ضعف سیستم ارتباطی اتاق

	S_7: داشتن ارتباط مناسب و مستمر با رسانه‌های جمعی به عنوان صدای اقتصاد.	تهران با سازمان‌های صادرکننده سند گواهی مبدا و اتاق‌های شهرستان؛ W_1: عدم بهره‌گیری مناسب از IT سیستم‌های نوین مدیریتی؛
فرصت‌ها _ O :	استراتژی‌های SO :	استراتژی‌های WO :
O_1: تصویب قانون اجرای سیاست‌های اصل 44 قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران؛ O_2: پذیرش عمومی اتاق به عنوان بزرگترین تشکل اقتصادی بخش خصوصی در جایگاه پارلمان قانونی بخش خصوصی متشکل از نمایندگان کلیدی و نخبگان منتخب بخش خصوصی؛ O_3: درک لزوم رویکرد کارشناسی به مسائل و مشکلات کسب و کار در سطح کلان؛ O_4: ظرفیت بالای اتاق برای حل مسائل عدیده اقتصادی، اجتماعی و سیاسی موثر بر فعالیتهای بخش خصوصی. O_5: تایید غیرسیاسی بودن تعاملات اتاق نزد سیاست‌گذاران اقتصادی؛ O_6: استقرار در پایتخت سیاسی و اقتصادی کشور.	S_1O_3 S_2O_5 S_1O_3 S_3O_5 S_3O_7 S_3O_2 S_6O_4 S_7O_4 S_5O_1 S_5O_4	W_1O W_1O W_2O W_3O W_4O W_5O W_8O W_7O W_6O

تهدیدات T_- :	استراتژی‌های ST :	استراتژی‌های WT :
T_1 : نبود سیستم تعاملی تعریف شده با اتاق ایران؛	S_5T_2	W_1T
T_2 : نداشتن جایگاهی مشخص در مراجع تصمیم‌گیری‌های اقتصادی، به ویژه باعنایت به عدم کارآمدی قانون تشکیل اتاق‌های بازرگانی؛	S_2T_5	W_1T
T_3 : مناسب نبودن تعامل اتاق با سازمان تامین اجتماعی و وزارت کار و امور اجتماعی؛	S_2T_2	
T_4 : کاهش روزافزون قدرت چانه‌زنی ایران در سیاست خارجی و در عرصه بین‌الملل؛	S_3T_4	
T_5 : اثرات نامطلوب مسائل سیاسی و اجتماعی کشور؛	S_4T_5	
	S_5T_5	
	S_7T_5	

البته در این مرحله، چنانکه ملاحظه می شود، بعضی از استراتژی ها تکراری خواهند بود و یا با سایر استراتژی ها همپوشانی می یابند که در فصل بعدی مورد بازبینی قرار خواهند گرفت. حال فهرست اولیه استراتژی ها، که در واقع حکم پیش نویس دارند به شرح زیر ارائه می شود.

استراتژی های SO :

S_1O_3 : استفاده از ظرفیت های دانشی و تخصصی اتاق در بررسی و راه حل جویی مسائل و مشکلات کسب و کار در زمینه مسائل مالیاتی و تامین اجتماعی؛

S_2O_5 : بهره برداری از ظرفیت های کمیسیون های تخصصی اتاق در جهت حل مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی موثر بر فعالیت های بخش خصوصی؛

S_1O_3 : پاسخگویی به نیازهای کارشناسی در زمینه مسائل و مشکلات کسب و کار در سطح کلان با بهره برداری از ظرفیت های کمیسیون های تخصصی اتاق؛

S_3O_5 : ایجاد ارتباطات بین المللی به پشتوانه وجهه غیرسیاسی تعاملات اتاق؛

S_3O_7 : ایجاد ارتباطات بین المللی به پشتوانه استقرار در پایتخت سیاسی و اقتصادی کشور؛

S_3O_2 : ایجاد ارتباطات بین المللی به عنوان پارلمان قانونی بخش خصوصی متشکل از نمایندگان کلیدی و نخبگان منتخب بخش خصوصی؛

S_6O_4 : برخورداری از منابع مالی قوی برای بررسی و راه حل جویی مسائل اقتصادی، اجتماعی و

سیاسی موثر بر فعالیت های بخش خصوصی؛

S₇O₄: استفاده از ارتباط مناسب با رسانه‌های جمعی برای حل مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی موثر بر فعالیتهای بخش خصوصی؛

S₅O₁: کمک به اجرای سیاست‌های اصل 44 قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از امکانات مشاوره‌ای عالی؛

S₅O₄: کمک به اجرای سیاست‌های اصل 44 قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از ظرفیت بالای اتاق برای حل مسائل عدیده اقتصادی، اجتماعی و سیاسی موثر بر فعالیتهای بخش خصوصی؛

استراتژی‌های ST :

S₅T₂: تلاش برای حضور در مراجع تصمیم‌گیری‌های اقتصادی، با استفاده از امکانات مشاوره‌ای عالی؛

S₅T₅: کاهش اثرات نامطلوب مسائل سیاسی و اجتماعی کشور با استفاده از امکانات مشاوره‌ای عالی؛

S₂T₅: بهبود سیستم تعاملی با اتاق ایران با استفاده از ظرفیتهای کمیسیون‌های تخصصی اتاق؛

S₂T₂: ارتقای جایگاه اتاق در مراجع تصمیم‌گیری‌های اقتصادی با بهره‌برداری اثربخش‌تر از ظرفیتهای کمیسیون‌های تخصصی اتاق؛

S_3T_4 : استفاده از پتانسیل بالای ارتباطات بین‌المللی به منظور بهبود جایگاه بازرگانان در بازارهای بین‌الملل؛

S_7T_5 : ارتباط با رسانه‌های جمعی به منظور کاهش آثار مسائل سیاسی و اجتماعی کشور؛

S_4T_5 : تلاش در جهت کاهش آثار نامطلوب مسائل سیاسی و اجتماعی کشور با توجه به برخورداری از ریاست و مدیریت منسجم، هماهنگ و معتبر.

استراتژی‌های WO :

W_1O_2 : طراحی تشکیلات مناسب و در حد بزرگترین و مهم‌ترین شکل اقتصادی؛

W_1O_6 : تعیین جایگاه مدیریت دانش و فن‌آوری اطلاعات در تشکیلات اتاق؛

W_2O_6 : جذب نیروی انسانی متخصص به منظور طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش و فن-آوری اطلاعات؛

W_3O_5 : بهبود تعاملات اتاق با سیاست‌گذاران اقتصادی از طریق حضور پررنگ هیات رئیسه در جلسات و تصمیم‌گیری‌های اتاق؛

W_4O_7 : ایجاد هم‌صدایی و تعامل سازنده بین اعضای بخش دولتی و خصوصی هیات نمایندگان اتاق در پایتخت سیاسی و اقتصادی کشور؛

W_5O_2 : پیشبرد امور مربوط به جوانان و بانوان بازرگان در اتاق به عنوان بزرگترین شکل اقتصادی بخش خصوصی با نزدیک به 30000 عضو؛

W_6O_2 : توسعه ارتباط موثر و منظم با اعضا و مشتریان در جایگاه پارلمان قانونی بخش

خصوصی؛

W_7O_5 : توسعه ارتباطات با سازمان های صادرکننده اسناد گواهی مبدا و اتاق های شهرستان؛

W_8O_6 : توسعه سیستم های نوین مدیریتی، به ویژه مدیریت دانش و فن آوری اطلاعات.

استراتژی های WT :

W_1T_1 : تعریف سیستم تعاملی با اتاق ایران در تشکیلات اتاق؛

W_1T_3 : تعریف سیستم تعاملی با سازمان تامین اجتماعی و وزارت کار و امور اجتماعی در

تشکیلات اتاق.

فصل دهم:

تدوین استراتژی‌های بهینه و سیاست‌های اجرایی

استراتژی‌های پیشنهادی SO، WO، ST و WT نوعاً استراتژی‌هایی هستند که از مواجهه و تعامل یک عامل محیطی با یک عامل درون سازمانی تولید شده‌اند و کمتر امکان توجه به تمامی عوامل خارجی و عوامل داخلی برای طراحی و پیشنهاد استراتژی‌های فوق وجود دارد. لذا یک مجموعه استراتژی‌های ترکیبی و راهبردهای کلان حاصل استراتژی‌های SO، ST، WO و WT در منطقه فصل مشترک این چهار ناحیه پیشنهاد می‌گردد. راهبردهایی که با توجه به مجموعه مفروضات حاصله از تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و عوامل داخلی سازمان پیشنهاد می‌شوند، راهبردهای اصلی برای حرکت از وضع موجود به سوی اهداف هستند. ماتریس SWOT بهبود یافته در جدول شماره (3) ارائه شده است.

جدول شماره (3) - تجزیه و تحلیل قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) بهبود

یافته

اهداف Objective	فرصتها O	تهدیدات T
نقاط قوت S	راهبردهای SO	راهبردهای ST S-T
نقاط ضعف W	راهبردهای WO	راهبردهای WT

راهبردهای ترکیبی
SWOT

در مدل SWOT پیشرفته با رویکرد حذف و یا ادغام و با توجه به شاخص اهداف، با حذف چند استراتژی و ادغام بعضی از استراتژی‌های در یکدیگر، عملاً از تعداد استراتژی‌های منتخب کاسته می‌شود. با این توضیح، استراتژی‌های برتر اتاق به شرح زیر فهرست می‌شوند.

استراتژی‌های برتر:

1) راه حل جویی مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی موثر بر فعالیت‌های بخش خصوصی از طریق پژوهشهای علمی و برنامه‌های مشارکتی با رسانه‌های جمعی به پشتوانه منابع مالی قوی؛

2) جهت بررسی و استفاده از ارتباط مناسب با رسانه‌های جمعی؛

3) کمک به اجرای سیاست‌های اصل 44 قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از امکانات مشاوره‌ای عالی و ظرفیت بالای کمیسیون‌های تخصصی اتاق برای پاسخگویی به نیازهای کارشناسی در زمینه مسائل و مشکلات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی موثر بر کسب و کار در سطح کلان؛

4) ارتقای جایگاه اتاق در مراجع تصمیم‌گیری‌های اقتصادی با بهره‌برداری اثربخش‌تر از ظرفیت‌های کمیسیون‌های تخصصی، برخورداری از ریاست، هیات رئیسه، و مدیریت هماهنگ و معتبر اتاق و استفاده از امکانات مشاوره‌ای عالی؛

5) تجدید ساختار و طراحی تشکیلات مناسب و جذب نیروی انسانی متخصص در راستای اجرای استراتژی‌های جدید؛

6) توسعه سیستم‌های نوین مدیریتی، به ویژه مدیریت دانش، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و مشتری‌مداری.

7) ایجاد هم‌صدایی و تعامل سازنده بین اعضای بخش دولتی و خصوصی در هیات نمایندگان، هیات رئیسه و کمیسیون‌های تخصصی؛

8) توسعه ارتباطات داخلی و بین‌المللی با دستگاه‌ها و سازمان‌های مرتبط به عنوان پارلمان قانونی بخش خصوصی و به پشتوانه استقرار اتاق در پایتخت سیاسی و اقتصادی کشور و وجهه غیرسیاسی تعاملات آن؛

9) پیشبرد امور مربوط به جوانان و بانوان بازرگان در اتاق به عنوان بزرگترین تشکل اقتصادی بخش خصوصی؛

10) توسعه ارتباط موثر و منظم با اعضا و مشتریان در جایگاه پارلمان قانونی بخش خصوصی.

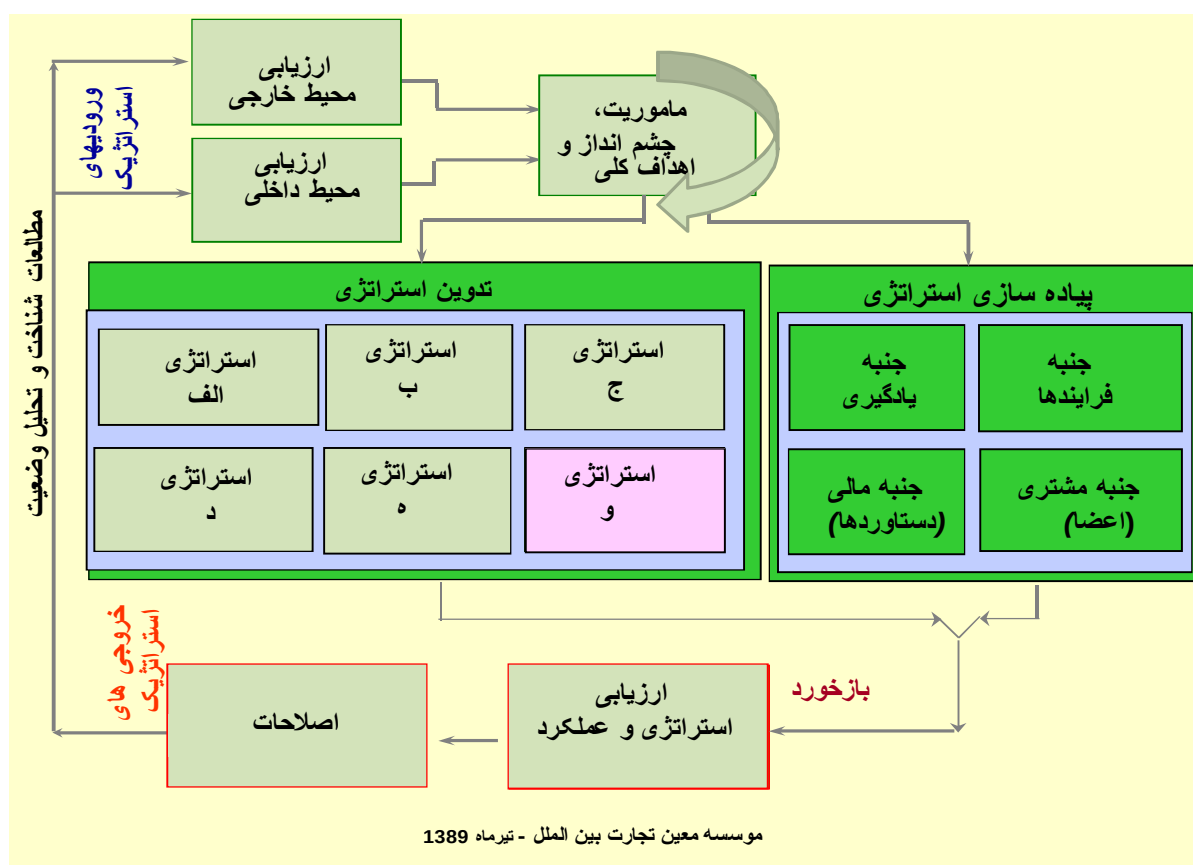
روش امتیازی متوازن در اتاق تهران

فصل یازدهم:

روش امتیازی متوازن¹

در مورد روش های تدوین استراتژی در فصل های پیشین بحث شد و بر اساس آن استراتژی های برتر اتاق تهران مشخص شدند. در این فصل به چگونگی پیاده سازی و سیستم نظارتی مربوط می پردازیم. در نمودار شماره (1) فرایند تدوین، اجرا و در نهایت کنترل و اصلاح استراتژی ها نشان داده شده است.

نمودار شماره (1) - فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی در اتاق تهران



¹ BSC: Balanced Score Card

در کارت امتیازی متوازن، آرمان یا چشم انداز کلی در قالب چند جنبه (منظر)¹ تشریح می شود. جنبه های کاربردی تر عبارتند از: سهامداران و مالی، مشتری، فرایندهای کسب و کار و رشد و یادگیری. برخی سازمان ها یک جنبه مجزای دیگر به نام جنبه کارکنان یا منابع انسانی به کارت های امتیازی اضافه می کنند. برخی سازمان ها واژه "کانون" یا "ناحیه تمرکز"² را به واژه "جنبه" ترجیح می دهند.

یکی از چالش ها در حین ایجاد یک کارت امتیازی متوازن، برقراری روابط علت و معلولی³ (پیوندها) میان معیارها هم در درون جنبه ها و هم میان آنها است. این چالش در مورد سازمانی چون اتاق تهران دو چندان می باشد.

1. جنبه رشد و یادگیری⁴:

جنبه رشد و یادگیری یک سازمان را قادر می سازد تا ظرفیت خود را برای چابکی و نوسازی بلندمدت تضمین نماید و پیش نیازی برای توسعه و بقا در به شمار می رود.

2. جنبه فرایندهای کسب و کار⁵:

این جنبه فرایندهایی که برای مشتریان ایجاد ارزش می کند و منجر به برآورده شدن انتظارات سهامداران و یا ذینفعان می گردد را توصیف می کند.

3. جنبه مشتری⁶:

این جنبه راه های ایجاد ارزش برای مشتریان را شرح می دهد و چگونگی ارضای انتظارات و تقاضای مشتری را بیان می کند. این موارد با عنوان "مشتریان چگونه ما را می نگرند؟" بیان شده است، اما ممکن

2 Perspective

3 Focus area

4 Cause and effect relationship

1 Learning and growth perspective

6 process perspective

5 Customer perspective

است لازم باشد این جنبه شامل نحوه نگرش ما به مشتریان نیز باشد: "ما چگونه به مشتریان می‌نگریم؟"،
مثل اینکه آیا ما مخاطبان هدف خود را تحت تأثیر قرار می‌دهیم؟ یا آیا وفاداری مورد نظر را در مشتریان
برقرار کرده‌ایم؟

4. جنبه مالی¹:

این جنبه باید نتایج انتخاب‌های استراتژیک صورت گرفته در دیگر جنبه‌ها را نشان دهد. این جنبه صرفاً
ناظر بر عایدات مالی نیست و ممکن است در بعضی از سازمانها از جمله اتاق تهران به جای شاخص‌های
سنتی عملکرد، شاخص‌های مبتنی بر ایجاد ارزش (غالباً در شکل ارزش مورد نظر سهامداران) مد نظر قرار
گیرد.

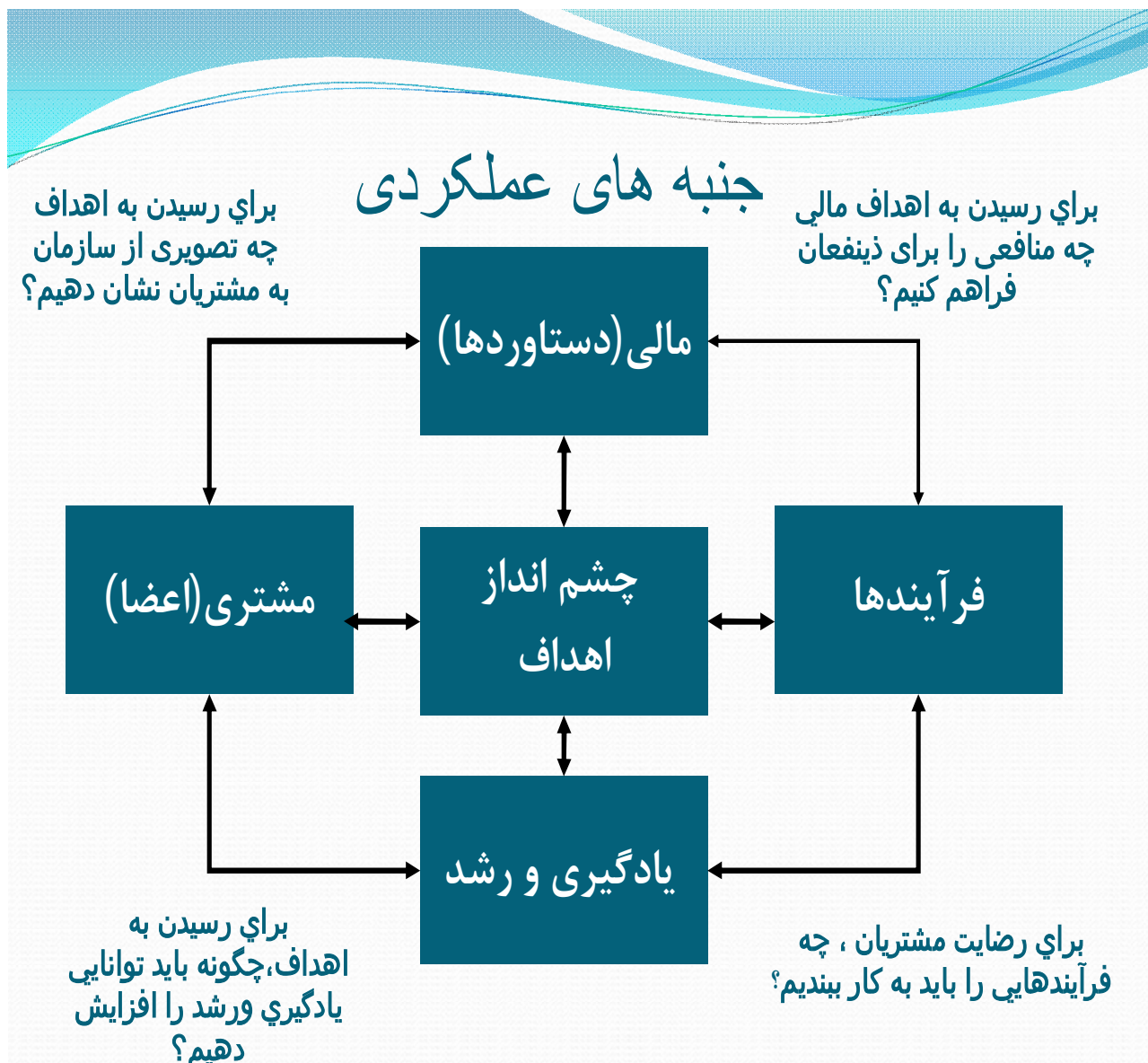
در برآورد ارزش افزوده، نباید از سرمایه‌های معنوی و یا فکری² غافل ماند. فرایندها، سیستم‌های
اطلاعاتی، محصولات جدید ارائه شده، نام‌های تجاری، مهارت‌های کارکنان و نفوذ در جامعه و اثربخشی
خدمات همگی می‌توانند بخشی از سرمایه معنوی باشند.

مطالب فوق را می‌توان به صورت شماتیک در نمودار شماره (2) نشان داد.

² Financial perspective

⁴ Intellectual capital

نمودار شماره (2) - ابعاد چهارگانه



• معیارها:

معیارهای تعیین شده در منظرهای چهارگانه یادگیری و رشد، فرآیندها، مشتری و مالی مطرح می‌شوند و برای اندازه‌گیری میزان پیشبرد در این ابعاد را به کار می‌روند و تعیین نوع آنها بستگی به نوع فعالیت سازمان دارد و از سازمانی به سازمان دیگر می‌توانند بسیار متفاوت باشند.

تعداد معیارها در هر جنبه نباید خیلی زیاد باشد و تعداد مناسب آنها معمولاً 3 الی 5 شاخص است. شاخص‌ها (سنجه‌ها) شرح فشرده‌ای از مشاهدات هستند که در قالب اعداد یا کلمات خلاصه می‌شوند و باید ترکیب مناسبی از "شاخص‌های نتایج"¹ نشان دهنده حاصل تلاش‌ها و "محرك‌های عملکرد"² نمایانگر پیشران‌ها در جهت نیل به اهداف باشند. شاخص‌های ارزیابی عملکرد اتاق تهران در جداول اقدامات نمایش داده شده‌اند.

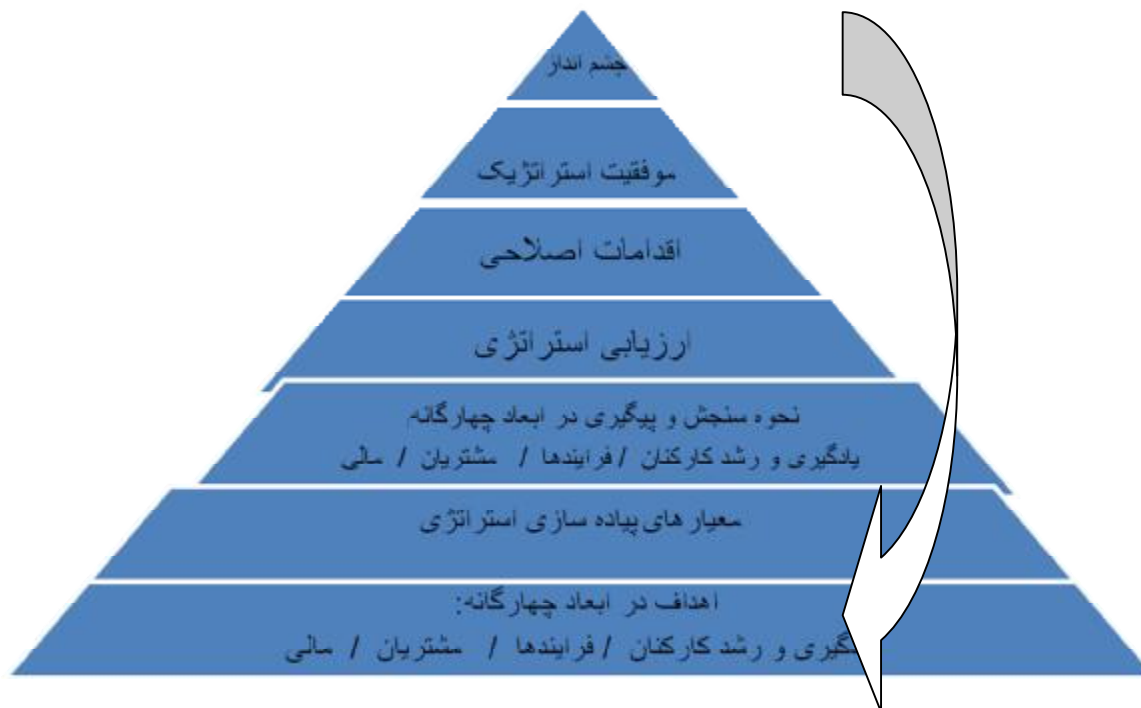
• شکل‌گیری کارت امتیازی متوازن:

در فصل‌های قبلی، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی به تفصیل مورد بحث قرار گرفتند. در این فصل نحوه اجرایی کردن این مفاهیم از طریق انتخاب اهداف، جنبه‌ها و سنجه‌ها در روش ارزیابی متوازن توضیح داده می‌شود. نمودار شماره (3) بیانگر این مطلب است که نظام ارزیابی متوازن فرآیندی است که در هر دو جهت "بالا به پایین" و "پایین به بالا" جریان دارد. تحلیل نتایج به دست آمده در طول زمان ابزاری جهت اندازه‌گیری میزان اثربخشی اجرای استراتژی در اختیار ما قرار خواهد داد.

1 Outcome measures

2 Performance drivers

نمودار شماره (3) – ترجمه مفاهیم با استفاده از روش ارزیابی متوازن



• روابط علت و معلولی میان اهداف و چشم‌انداز:

دشوارترین مرحله روش امتیازی متوازن، تعیین ارتباط بین چشم‌انداز و اهداف و همینطور بین اهداف و جنبه‌ها و در نهایت میان معیارهاست. ابعاد یادگیری و رشد، فرایندها، مشتری (اعضاء) و دستاوردهای مادی و معنوی، برای اتاق تهران انتخاب شده‌اند. روابط علت و معلولی میان اهداف و چشم‌انداز در جدول شماره (4) نمایش داده شده است.

جدول شماره (4)-روابط علت و معلولی میان اهداف و چشم انداز

چشم انداز	اهداف استراتژیک	جنبه ها
همه اعضا در فضای رقابتی، روان و امن، کسب و کار پروونقی داشته باشند.	تلاش برای بهبود فضای کسب و کار	دستاوردهای مادی و معنوی
	توان افزایی و ارتقای سطح آموزش اعضا در جهت رونق بخشیدن به کسب و کارشان	یادگیری و رشد
	ارتباط سازنده با تشکلهای اقتصادی	فرآیند
اتاق در عرصه های حساس سیاستگزاری، برنامه ریزی و تصمیم گیری های اقتصادی، حضور فعال و اثربخش داشته باشد.	سازمان دهی کارآمد و توسعه منابع انسانی بر اساس چشم انداز	یادگیری و رشد
	توسعه نهادینه حضور در مراجع سیاستگزاری و برنامه ریزی اقتصادی	فرآیند
نقش اتاق در بسترسازی رشد و توسعه اقتصادی کشور و بهبود رفاه جامعه پررنگ باشد.	انتقال دیدگاه های فعالان اقتصادی به مسوولان سه قوه	فرآیند
اعضای اتاق با بازار جهانی تعامل سازنده ای داشته باشند.	توسعه و تحکیم ارتباط با اتاق های سایر کشورها	فرآیند
همه اعضا به ویژه کارآفرینان، اتاق را خانه خود بدانند.	توسعه، ایجاد تنوع و تسهیل و روان سازی خدمات اتاق	مشتری
	افزایش مستمر تعداد اعضای اتاق	دستاوردهای مادی و معنوی

• نقشه استراتژی¹:

نقشه استراتژی در واقع تصویر استراتژی سازمان است که توضیح می‌دهد چطور یک سازمان می‌خواهد به اهداف و چشم‌انداز خود از طریق مجموعه‌ای از اقدامات به هم پیوسته دست پیدا کند.

در یک شرکت تجاری نقشه استراتژی نمایانگر استراتژی‌های رقابتی به منظور دستیابی به سود بیشتر است. اما در سازمان غیرانتفاعی یا دولتی، نقشه استراتژی مسیری را نشان می‌دهد که از طریق آن سازمان می‌خواهد عملکرد خود را به منظور دستیابی به اهداف بهبود بخشد.

مفهوم نقشه استراتژی در سال 2001 توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتن به منظور توضیح بیشتر مفهوم قبلی ارائه شده توسط آنها یعنی کارت امتیازی متوازن ارائه گردید.

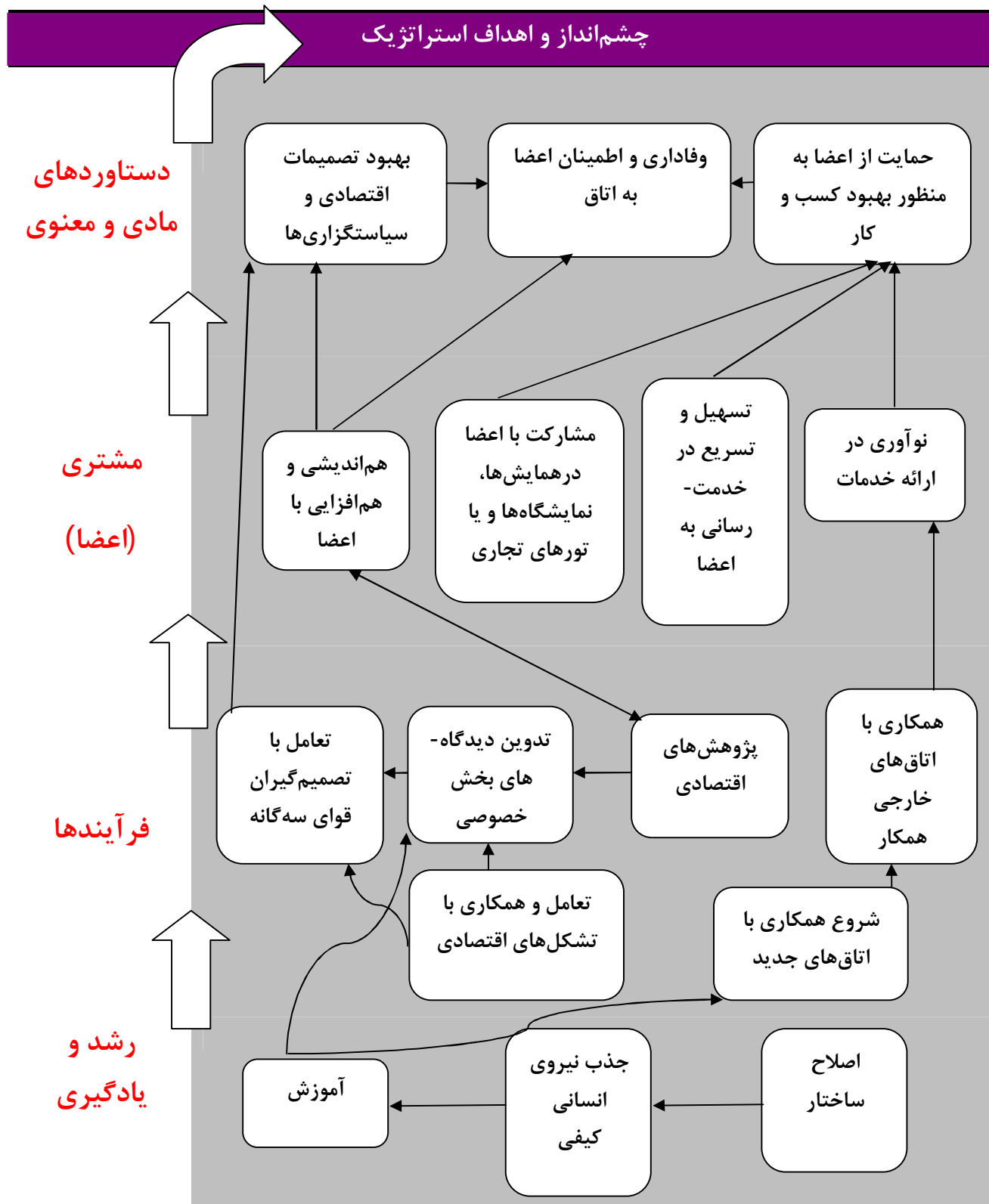
واژه متوازن در کارت امتیازی متوازن، اشاره به این نکته دارد که برای به دست آوردن یک دید جامع در مورد عملکرد یک سازمان، نیاز هست که از دیدگاه‌های مختلف یا منظرهای مختلف آن را ببینیم.

در واقع شالوده و مبنای نقشه استراتژی را روابط بین اهداف استراتژیک سازمان در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیند داخلی و رشد و یادگیری تشکیل می‌دهد.

نقشه استراتژی هم برای شرکت‌های انتفاعی و هم برای سازمان‌های دولتی و غیر دولتی کاربرد دارد و از آنجا که منظرهای چهارگانه آن با توجه به زمینه فعالیت سازمان مورد نظر قابلیت تغییر (کاهش یا افزایش) دارد، لذا مدیران هر سازمان می‌توانند پس از مرحله تدوین استراتژی، با توجه به ماهیت و زمینه سازمان خود، نقشه متناسب با نوع و ماهیت سازمانشان را ترسیم نمایند.

نمودار شماره (4) نقشه استراتژی اتاق تهران را نشان می‌دهد.

نمودار شماره (4) - نقشه استراتژی اتاق تهران



• محاسبه عملکرد سازمان:

محاسبه عملکرد سازمان یکی از فعالیت‌های مهمی است که در نهایت به ارزیابی استراتژی منجر می‌شود. به هنگام محاسبه عملکرد سازمان، نتایج مورد انتظار را با نتایج واقعی مقایسه می‌کنند، انحراف از برنامه‌ها را مشخص و عملکرد را ارزیابی می‌کنند و به میزان پیشرفت در جهت تامین هدف‌های بلندمدت و سالانه توجه می‌شود.

واقعیت این است که یک سیستم کنترل اثربخش نیاز به پیش‌بینی دقیق دارد. ارزیابی استراتژی بر اساس شاخص‌های کمی و کیفی انجام می‌شود. تعیین مجموعه مناسب یا دقیقی از شاخص‌ها برای ارزیابی استراتژی به عوامل گوناگونی از جمله اندازه یا بزرگی سازمان، نوع صنعت، استراتژی و فلسفه مدیریت بستگی دارد.

به هنگام محاسبه عملکرد استفاده از شاخص‌های کمی موجب بروز برخی مسائل بالقوه می‌شود. بیشتر شاخص‌های کمی موفقیت سازمان را در مسیر تامین هدف‌های سالانه، و نه هدف‌های بلندمدت، تعیین می‌کنند. همچنین با استفاده از روش‌های گوناگون حسابداری نتایج متفاوتی به دست می‌آید و نیز می‌توان از شاخص‌های گوناگون کمی استفاده کرد. از این رو هنگام محاسبه می‌توان از شاخص‌های کیفی هم، که از اهمیت زیادی برخوردارند، استفاده کرد.

منظور از محاسبه عملکرد، دستیابی به وضع یا موقعیت بهتر برای بهره‌برداری از نقاط قوت داخلی، بهره‌برداری از فرصت‌های اصلی خارجی، اجتناب از تهدیدات خارجی، کاهش یا تغییر دادن آنها و سرانجام اصلاح و بهبود نقاط ضعف داخلی است. بنابراین، اقدامات اصلاحی باید در یک چارچوب زمانی مناسب و در سایه پذیرفتن مقدار مناسبی خطر انجام شود. این اقدامات باید با مسئولیتهای اجتماعی سازمانی سازگار باشد.

برای تدوین و اجرای سیاست محیطی سازمان¹ (CEP) باید بودجه در نظر گرفت و وجوهی را به این کار تخصیص داد تا اطمینان حاصل شود که آن چیزی متفاوت از روابط عمومی است. سازمان باید در دوره‌های مشخص زمانی "گزارش سیاست‌های محیطی" سازمان را منتشر کند تا ذینفعان و مردم از اقدامات محیطی که سازمان انجام داده است، آگاه گردند.

• ارزیابی استراتژی‌ها:

مدیران و کارکنان سازمان باید به طور دائم از میزان پیشرفت امور در جهت رسیدن به هدف‌های مورد نظر، آگاه شوند. چه بسا عوامل موثر در تدوین استراتژی‌های انتخابی تغییر کرده باشند. به محض اینکه عوامل عمده‌ای که موجب موفقیت می‌شوند تغییر کنند، اعضای سازمان باید در صدد اقدامات اصلاحی برآیند. اگر مفروضات و انتظارات نسبت به آنچه پیش‌بینی شده است فاصله بگیرند، در آن صورت سازمان ناگزیر خواهد بود در فعالیتهای مربوط به تدوین استراتژی تجدیدنظر نماید. مدیران و کارکنان از مجرای دخالت در ارزیابی استراتژی تعهد بیشتری پیدا می‌کنند تا سازمان را در مسیری هدایت کنند که در جهت دستیابی به هدف‌های موردنظر پیش برود.

بنابراین اتاق باید برای ایجاد تغییر، همواره از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی (که مبنای استراتژی‌های کنونی را تشکیل داده‌اند) آگاه باشد. برای ارزیابی استراتژی‌ها باید به پرسش‌های اصلی زیر پاسخ داد:

1. آیا نقاط قوت داخلی هنوز هم نقاط قوت هستند؟
2. آیا ما نقاط قوت دیگری در درون سازمان افزوده‌ایم؟ اگر چنین است، آنها کدام‌اند؟
3. آیا نقاط ضعف داخلی هنوز هم نقاط ضعف می‌باشند؟
4. آیا ما دارای نقاط ضعف دیگری هم شده‌ایم؟ اگر چنین است، آنها کدام‌اند؟

¹Corporation Environmental Policy

5. آیا فرصت‌های محیطی هنوز هم برای سازمان وجود دارند؟
 6. آیا ما دارای فرصت‌های محیطی دیگری هم شده‌ایم؟ اگر چنین است، آنها کدام‌اند؟
 7. آیا تهدیدات خارجی هنوز هم سازمان را تهدید می‌کنند؟
 8. آیا عوامل دیگری هم بر تهدیدات خارجی افزوده شده‌اند؟ اگر چنین است، آنها کدام‌اند؟
 9. آیا ما مورد تهدید سازمان‌های دیگر قرار گرفته‌ایم و آیا در این باره آسیب پذیر شده‌ایم؟
- پرسشگری‌های فوق را می‌توان به شکل دیگری در جدول شماره (5) مشاهده نمود.

جدول شماره (5) - ماتریس ارزیابی استراتژی

تغییرات عمده‌ای در موقعیت استراتژیک داخلی رخ داده است؟	آیا تغییرات عمده‌ای در موقعیت استراتژیک خارجی رخ داده است؟	آیا سازمان پیشرفت رضایت‌بخشی از جهت دستیابی به هدف‌های تعیین شده داشته است؟	آیا اقدامات اصلاحی ضروری است؟
نه	نه	نه	آری
آری	نه	آری	آری
نه	آری	نه	آری
آری	نه	نه	آری
نه	آری	آری	آری
آری	آری	نه	آری
نه	نه	آری	نه

چنانکه در جدول فوق مشاهده می‌شود، استراتژی‌های انتخابی هر سازمانی اغلب در معرض تغییر و آسیب‌پذیری بالایی قرار دارند و همین امر ضرورت بالای نظارت بر اجرای موفق استراتژی‌های اتاق و اصلاح آنها را نمایان می‌سازد.

• اقدامات اجرایی:

یک برنامه راهبردی زمانی می‌تواند منشاء اثر و موجب تغییر و تحول و توسعه شود که بتواند در قالب فعالیت‌ها، اقدامات و برنامه‌های اجرایی ملموس قابل ارزیابی به مرحله اجرا در آمده و عینیت پیدا کند. به همین منظور در این فصل، نقشه استراتژی اتاق و نحوه ارزیابی برنامه‌های آن بیان گردید. در ادامه، فهرستی از اقدامات اجرایی بر مبنای اهداف و استراتژی‌ها ارائه شده‌اند که هر یک آنها ممکن است خود یک برنامه عمل مجزا را طلب کند.

جدول شماره (۶) - اقدامات هدف ۱

شماره	موضوع	شرح
1	هدف	افزایش مستمر تعداد اعضای اتاق.
1-1	استراتژی	پاسخگویی به نیازهای کارشناسی در زمینه مسائل و مشکلات کسب و کار در سطح کلان با بهره‌برداری از ظرفیت‌های کمیسیون‌های تخصصی اتاق.
1-1-1	اقدام	انجام مطالعات و برنامه‌ریزی برای تعیین تعداد بالقوه اعضا و جذب اعضای جدید.
1-1-1-1	معیار (شاخص)	اجرای یک پروژه.
2-1-1	اقدام	تقویت واحد کار آفرینان جوان.
1-2-1-1	معیار (شاخص)	افزایش سالانه 20% منابع و تجهیزات.
3-1-1	اقدام	تقویت شورای بانوان بازرگان.
1-3-1-1	معیار (شاخص)	افزایش سالانه 20% منابع و تجهیزات.
4-1-1	اقدام	ارائه خدمات جدید و مورد نیاز اعضا.
1-4-1-1	شاخص	سالانه دو بار تنوع در خدمات.

انتشار ماهنامه و یا بولتن تخصصی اتاق تهران.	اقدام	5-1-1
تعداد شماره ها و شمارگان طبق برنامه های سالیانه.	شاخص	1-5-1-1
تدارک بازدیدهای تخصصی و تفریحی برای اعضا.	اقدام	6-1-1
هر فصل، یک بازدید.	شاخص	1-6-1-1
تدارک باشگاهی مناسب برای حضور اعضا و میهمانان اتاق.	اقدام	7-1-1
تدارک به صورت قراردادهای سالانه و خرید طی افق چشم-انداز.	شاخص	1-7-1-1
برقراری ارتباط الکترونیکی با سایر دستگاه ها در جهت تسریع امور.	اقدام	8-1-1
سالانه یک دستگاه به طور متوسط.	شاخص	1-8-1-1
نظرخواهی از اعضا و ارزیابی میزان رضایت اعضا از سرعت و سهولت ارائه خدمات.	اقدام	9-1-1
سالانه 10% افزایش رضایت اعضا.	شاخص	1-9-1-1
بررسی و رفع تنگنای ارائه خدمات.	اقدام	10-1-1
شناسایی و یا رفع یک تنگنا در ماه.	شاخص	1-10-1-1

تهیه برنامه آموزشی مناسب جهت ارتقاء توان کارکنان و اعضا.	اقدام	2-1-2
طبق برنامه واحد آموزش.	معیار (شاخص)	1-2-1-2
ارزیابی اثربخشی آموزش‌ها.	اقدام	3-1-2
طبق برنامه واحد آموزش.	معیار (شاخص)	1-3-1-2
توسعه آموزش راه دور (الکترونیک).	اقدام	4-1-2
اجرای یک (زیر) پروژه.	شاخص	1-4-1-2
ارائه مشاوره از راه دور (الکترونیک).	اقدام	5-1-2

1-5-1-2	شاخص	اجرای یک (زیر) پروژه.
6-1-2	اقدام	الکترونیکی کردن خدمات و عملیات اتاق (صدور کارت، گواهی مبدا، پرداخت ها و...).
1-6-1-2	شاخص	اجرای یک (زیر) پروژه.
7-1-2	اقدام	توسعه ارتباط الکترونیکی با اعضا (ایمیل، آفیس، بولتن، سایت، مکاتبات و...).
1-7-1-2	شاخص	اجرای یک (زیر) پروژه.
8-1-2	اقدام	ایجاد کارگروه پشتیبان جهت تهیه اسناد و مطالعات لازم برای افزایش اثربخشی حضور نمایندگان اتاق در مجامع مختلف و پیگیری امور.
1-8-1-2	شاخص	بی نیازی ماموران اتاق به جلسات به مطالعات فردی.

جدول شماره (۸) - اقدامات هدف ۳

شماره	موضوع	شرح
3	هدف	ارتباط سازنده با دستگاهها و تشکلهای اقتصادی.
1-3	استراتژی	توسعه ارتباطات داخلی و بین المللی با دستگاهها و سازمان-های مرتبط.
1-1-3	اقدام	تلاش برای تسریع و تسهیل عضویت کشور در سازمان تجارت جهانی.
1-1-1-3	شاخص	به طور متوسط هر ماه یک گزارش.
2-1-3	اقدام	برقراری ارتباط موثر با اتاق ایران و اتاقهای شهرستانها.
1-2-1-3	شاخص	هر فصل یک جلسه و هر ماه یک مکاتبه به طور متوسط.
3-1-3	اقدام	حمایت از برگزاری و یا مشارکت در برگزاری همایشهایی که به توسعه بخش خصوصی کارآمد کمک می کنند.
1-3-1-3	شاخص	سالانه دو همایش.
4-1-3	اقدام	توسعه ارتباط سازمان یافته با تشکلهای مختلف.
1-4-1-3	شاخص	جلسات ماهیانه منظم مدیریتی و یا کارشناسی.
5-1-3	اقدام	نظرخواهی های گوناگون از تشکلهای و جلب مشارکت آنها در کارهای مرتبط.

 موسسه معین تجارت بین الملل	برنامه ریزی استراتژیک اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران	
--	--	---

هر ماه تهیه یک گزارش مرتبط.	شاخص	1-5-1-3
حمایت مادی و معنوی از مطالعات و پژوهش های تشکل ها و مراکز پژوهشی مرتبط.	اقدام	6-1-3
سالی 4 پژوهش انجام شده توسط تشکل ها با حمایت اتاق.	شاخص	1-6-1-3

جدول شماره (۹) - اقدامات هدف ۴

شماره	موضوع	شرح
4	هدف	تلاش برای بهبود فضای کسب و کار
1-4	استراتژی	بهبود تعاملات اتاق با سیاستگذاران اقتصادی از طریق حضور پررنگ هیات رئیسه در جلسات و تصمیم گیری های اتاق.
1-1-4	اقدام	انجام مطالعات و بررسی های لازم برای شناسایی قوانین و مقررات مانع کسب و کار به ویژه سرمایه گذاری داخلی و خارجی جهت طرح در هیات نمایندگان و هیات رئیسه و یا انتقال به مسوولان سه قوه و سیاستگذاران.
1-1-1-4	شاخص	ماهنامه یک گزارش.
2-1-4	اقدام	ایجاد کارگروهی جهت پی گیری نتایج مطالعات کاربردی و پیشنهاد شده به سیاستگذاران اقتصادی.
1-2-1-4	شاخص	توجه عملی مشهود سیاستگذاران به مطالعات کاربردی و پیشنهاد شده.
3-1-4	اقدام	ایجاد کارگروهی جهت ارتباط با سه قوه برای مساعد کردن زمینه های مشارکت بخش خصوصی در اجرای سیاست های اصل 44 و توسعه بخش خصوصی.
1-3-1-4	شاخص	تسهیل موردی در جلب مشارکت بخش خصوصی.

تشکیل جلساتی با مسوولین مالیاتی، تامین اجتماعی، کار و امور اجتماعی و... برای تسهیل فرآیند خصوصی سازی و کاهش پیامدهای نامطلوب آن.	اقدام	4-1-4
به طور متوسط هر ماه یک جلسه.	شاخص	1-4-1-4
تشکیل جلسات منظم با مقامات بانکی جهت تامین منابع مالی لازم	اقدام	5-1-4
جلسات ماهیانه	شاخص	1-5-1-4
تشکیل جلسات منظم با مسوولان اجرایی جهت تسهیل مشارکت بخش خصوصی	اقدام	6-1-4
هر ماه یک بار	شاخص	1-6-1-4
انجام مطالعات برای شناخت موانع و رفع تنگناهای صادرات غیر نفتی	اقدام	7-1-4
اجرای یک پروژه	شاخص	1-7-1-4

جدول شماره (۱۰) - اقدامات هدف ۵

شماره	موضوع	شرح
5	هدف	توسعه نهادینه حضور در مراجع سیاستگزاری و برنامه ریزی اقتصادی.
1-5	استراتژی	ارتقای جایگاه اتاق در مراجع تصمیم گیری های اقتصادی با بهره برداری اثربخش تر از ظرفیت های کمیسیون های تخصصی اتاق و استفاده از امکانات مشاوره ای عالی.
1-1-5	اقدام	حضور در مجامع تصمیم گیری.
1-1-1-5	شاخص	تاثیر مثبت بر تصمیمات به طور مستمر.
2-1-5	اقدام	حضور در کمیسیون های مرتبط مجلس.
1-2-1-5	شاخص	تاثیر مثبت بر مصوبات به طور مستمر.
3-1-5	اقدام	حضور در جلسات شوراها.
1-3-1-5	شاخص	تاثیر مثبت بر مصوبات به طور مستمر.
4-1-5	اقدام	حضور در کارگروه های مرتبط دولت.
1-4-1-5	شاخص	تاثیر مثبت بر مصوبات به طور مستمر.
5-1-5	اقدام	حضور در کارگروه های مرتبط در مجمع تشخیص مصلحت.

 مؤسسه معین تجارت بین الملل	برنامه ریزی استراتژیک اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران	 اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران
--	--	--

تأثیر مثبت بر مصوبات به طور مستمر.	شاخص	1-5-1-5
------------------------------------	------	---------

جدول شماره (۱۱) - اقدامات هدف ۶

شماره	موضوع	شرح
6	هدف	انتقال دیدگاه‌های فعالان اقتصادی به مسوولان سه قوه.
1-6	استراتژی	ایجاد هم‌صدایی و تعامل سازنده بین اعضای بخش دولتی و خصوصی در هیات نمایندگان، هیات رئیسه و کمیسیون‌های تخصصی.
1-1-6	اقدام	تشکیل جلسات منظم با اعضای که بالقوه می‌توانند در بهبود سیاست‌گذاری‌های کلان و چگونگی اجرای آنها اثرگذار باشند.
1-1-1-6	شاخص	جمع‌بندی‌های قابل پیشنهاد به سیاست‌گذاران به طور مستمر.
2-1-6	اقدام	حضور هیات رئیسه در کمیسیون‌های اتاق برای تقویت توان کمیسیون‌ها.
1-2-1-6	شاخص	حداقل یک نفر ماه.

جدول شماره (۱۲) - اقدامات هدف ۷		
شماره	موضوع	شرح
7	هدف	توسعه و تحکیم ارتباط با اتاق های سایر کشورها.
1-7	استراتژی	ایجاد ارتباطات بین المللی به عنوان پارلمان قانونی بخش خصوصی متشکل از نمایندگان کلیدی و نخبگان منتخب بخش خصوصی به پشتوانه استقرار اتاق در پایتخت سیاسی و اقتصادی کشور و وجهه غیرسیاسی تعاملات آن.
1-1-7	اقدام	دعوت از هیات های خارجی برای بازدید از اتاق تهران در جهت توسعه روابط تجاری.
1-1-1-7	شاخص	هر سال یک هیات.
2-1-7	اقدام	کمک به برگزاری نمایشگاه های مفید جهت توسعه بازرگانی.
1-2-1-7	شاخص	هر سال یک نمایشگاه.
3-1-7	اقدام	اعزام هیات های تجاری به خارج از کشور و به بازارهای

هدف جهت توسعه روابط تجاری.		
هر سال یک هیات.	شاخص	1-3-1-7
عضویت در مجامع موثر ملی و بین المللی.	اقدام	4-1-7
هر سال یک مجمع جدید.	شاخص	1-4-1-7
ترتیب بازدیدهای متقابل با اتاق های بازرگانی سایر کشورها.	اقدام	5-1-7
هر سال یک اتاق.	شاخص	1-5-1-7
تقویت روابط عمومی برای ارائه خدمات مناسب به اعضا و میهمانان اتاق (هتل، فرودگاه، بازدید ها و ...).	اقدام	6-1-7
طبق برنامه سالیانه روابط عمومی.	شاخص	1-6-1-7

جدول شماره (۱۳) - اقدامات هدف ۸		
شماره	موضوع	شرح
8	هدف	سازمان دهی کارآمد و توسعه منابع انسانی بر اساس چشم-انداز.
1-8	استراتژی	تجدید ساختار و طراحی تشکیلات مناسب در راستای اجرای استراتژی های جدید و جذب نیروی انسانی متخصص.
1-1-8	اقدام	مطالعه و بررسی تشکیلات اتاق و ارائه ساختار سازمانی مناسب.
1-1-1-8	شاخص	اجرای یک پروژه.
2-1-8	اقدام	پیاده سازی طرح اتاق الکترونیکی.
1-2-1-8	شاخص	اجرای یک (زیر) پروژه.
3-1-8	اقدام	جذب نیروهای جدید.
1-3-1-8	شاخص	با افزایش سالانه 10%.

چنانکه ملاحظه می‌شود یک هدف و یک استراتژی به شرح زیر در جریان تدوین اقدامات حذف شده‌اند که دلایل آن توضیح داده شده است:

الف- هدف: توسعه، ایجاد تنوع و تسهیل و روان‌سازی خدمات اتاق.

دلیل: در اینجا در قالب هدف شماره 1 پوشش داده شده است.

ب- استراتژی: پیشبرد امور مربوط به جوانان و بانوان بازرگان در اتاق به عنوان بزرگترین تشکل اقتصادی بخش خصوصی با نزدیک به 30000 عضو.

دلیل: در قالب استراتژی‌های دیگر به ویژه استراتژی 1-1 پوشش داده شده است.