



فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۶، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۹، صفحات ۲۵-۹

مقاله پژوهشی

رہیافت‌های توسعه خدمات تولید و صادرات سازمان منطقه آزاد تجاری-صنعتی چابهار مبتنی بر تفکر نرم سیستمی و تحلیل شبکه اجتماعی

فاطمه ثقفی^۱

دانشیار مدیریت دانشگاه تهران

مهناز حسین زاده

استادیار مدیریت دانشگاه تهران

رحیم بخش رامین

دانشجوی دکتری مدیریت پردیس کیش دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۹۸/۱۲/۱۸ - تاریخ پذیرش: ۹۹/۴/۱)

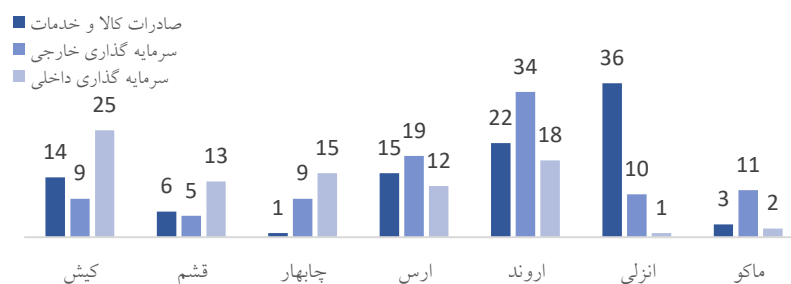
چکیده

مناطق آزاد تجاری-صنعتی ایران به منظور رشد و توسعه اقتصادی تأسیس شده‌اند ولی عمدتاً به اشتغال منطقه‌ای از طریق دروازه بازرگانی کالا تبدیل شده و عملکرد مطلوبی در جذب سرمایه، تولید و صادرات نداشتند. با وجود ظرفیت‌های بندر چابهار، این بندر عملکرد ضعیفی دارد. با این که خدمات تولید و صادرات به عنوان اصلی‌ترین خدمات سازمان منطقه آزاد چابهار است، در عمل درآمدش از فروش زمین و واردات کالا است. در پژوهش حاضر خدمات تولید و صادرات منطبق با روش‌شناسی تفکر نرم سیستمی تحلیل و سپس شبکه همکاری میان ذی‌نفعان درگیر با رویکرد تحلیل شبکه اجتماعی بررسی می‌شود. در انتها مدل مفهومی راهکارهای بهبود بر اساس نظر ذی‌نفعان به منظور توسعه سیستم خدمات تولید و صادرات سازمان منطقه آزاد شامل تشکیل کمیته تسهیل تولید و صادرات، ایجاد کلینیک صنعتی و شناسایی فرصت‌های سودآور، شفافیت فرآیندهای سازمان، بهبود فرآیند ارزیابی طرح‌ها در کمیسیون اقتصادی، بهبود فرآیند جانمایی و ارزش‌گذاری زمین‌های اعطایی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: روش‌شناسی تفکر نرم سیستمی (SSM)، تحلیل شبکه‌های اجتماعی (SNA)، منطقه آزاد تجاری-صنعتی چابهار، خدمات تولید و صادرات.

مقدمه

منطبق با تعریف سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)، مناطق آزاد با هدف رونق تجارت در منطقه، از معافیت‌های گمرکی برخوردارند. بانک جهانی، مناطق آزاد را مناطق ویژه اقتصادی می‌داند که با اهدافی هم‌چون مبادلات تجاری، توسعه سرمایه‌گذاری و اشتغال تأسیس می‌شوند و قوانین و سیاست‌های مالی متفاوتی نسبت به کشور اصلی بر آن‌ها حاکم است (فارول، ۲۰۱۱). سازمان‌های مناطق آزاد تجاری-صنعتی به منظور تسریع در انجام امور زیربنایی، رشد و توسعه اقتصادی، سرمایه‌گذاری و افزایش درآمد عمومی، ایجاد اشتغال مولد، تنظیم بازار کار و کالا، حضور در بازارهای جهانی و منطقه‌ای، تولید و صادرات کالاهای صنعتی و تبدیلی تأسیس شده‌اند (قانون مناطق آزاد تجاری صنعتی ایران، ۱۳۷۲). در ایران از زمان تصویب قانون مناطق آزاد تجاری-صنعتی، حدود ۲۶ سال می‌گذرد و در طول این دوران مناطق آزاد متعددی تشکیل شده‌اند. مناطقی که عمدتاً به دروازه کالا و اشتغال مبتنی بر بازرگانی تبدیل شده‌اند. علی‌رغم رشد تعداد و توسعه محدوده مناطق آزاد، این مناطق عمدتاً به دروازه کالا و اشتغال منطقه‌ای مبتنی بر بازرگانی تبدیل شده و کارکرد خود را در جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی و داخلی و اشتغال از دست داده‌اند و مهم‌تر آن‌که منابع صرف شده در این مناطق نیز نتوانسته‌اند هماهنگی لازم را با صنایع داخلی ایجاد کنند (جعفری، ۱۳۹۵). در عمل این مناطق به سمت کسب درآمد از مسیر فروش زمین و واردات کالا هدایت شده‌اند و توسعه این مناطق به چالشی محوری در تصمیمات مسئولان کشوری تبدیل شده است (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۵). علاوه بر آن در سال‌های ۹۲ الی ۹۷ (مطابق شکل ۱) با وجود پتانسیل‌های بندر چابهار، عملکرد ضعیف این بندر به نسبت سایر مناطق آزاد کشور در صادرات کالا و خدمات را شاهد هستیم.



شکل ۱ - مقایسه نسبی عملکرد مناطق آزاد تجاری-صنعتی ایران.

(استخراج محقق از گزارش عملکرد دولت یازدهم و دوازدهم، ۱۳۹۸)

با توجه به ظرفیت‌های اقتصادی، امنیتی، دسترسی و خارج بودن از محدوده بحران، بندر آزاد چابهار به عنوان تنها بندر اقیانوسی ایران، می‌تواند با ارتباطات منطقه‌ای و بین‌المللی نقش بسزایی در کریدور شمال-جنوب ایفا نماید لیکن تاکنون بهره‌برداری لازم از ظرفیت‌های آن نشده است. از آن‌جا که موفقیت در ارائه خدمات یک سیستم، به هماهنگی و انسجام تعاملات اجتماعی خرده سیستم‌ها نیاز دارد، ناکارآمدی و ضعف عملکرد سازمان منطقه آزاد چابهار را می‌توان در ساختار نامطلوب مشارکت ذی‌نفعان جستجو کرد. از سوی دیگر دیدگاه گروه‌های ذی‌نفع سازمانی و سرمایه‌گذاران اقتصادی منطقه در عوامل مسئله‌زا و راهکارهای بهبود سیستم متفاوت و گاهی متضاد است. در این پژوهش دیدگاه و میزان مشارکت هر یک از گروه‌های ذی‌نفع در توسعه خدمات تولید و صادرات کالاهای صنعتی و تبدیلی به عنوان اصلی‌ترین فرآیند زنجیره ارزش خدمات منطقه آزاد چابهار با استفاده از روش‌شناسی تفکر نرم سیستمی^۲ (SSM) با رویکرد کل‌نگر مورد تحلیل قرار خواهد گرفت و با استفاده از تحلیل شبکه‌های اجتماعی^۳ (SNA) به بررسی نقش و جایگاه کنشگران شبکه همکاری خدمات تولید و صادرات پرداخته و با مشارکت تصمیم‌گیران سازمانی، راهکارهای توسعه سیستم خدمات تولید و صادرات منطقه آزاد چابهار به منظور توسعه عملکرد سازمان منطقه آزاد چابهار ارائه خواهند شد.

بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش در دو زمینه اثر مناطق آزاد در توسعه اقتصادی و ارزیابی عملکرد مناطق آزاد بررسی شده است. باثو و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی اثر مناطق آزاد چین بر گردش سرمایه، واردات و صادرات پرداخته‌اند. چانگ و شی (۲۰۲۰) وضعیت توسعه منطقه آزاد چین و تدارکات بندری را مورد بحث قرار دادند. در زمینه مطالعات عملکرد مناطق آزاد تجاری، جی هونگ چن و همکاران (۲۰۱۸) به ارزیابی عملکرد بنادر آزاد چین پرداختند. چنگ و همکاران (۲۰۱۸) به ارائه چارچوب ارزیابی سیاست‌های تسهیل تجارت در بندر شنزن و هنگ‌کنگ پرداخته و سیستم ارزیابی عملکرد مناطق آزاد چین را طراحی کردند. جی و همکاران (۲۰۱۵) دریافتند مناطق آزاد بر عملکرد توسعه اقتصادی بندر هنگ‌کنگ اثر مثبت داشته است. چیوتای و همکاران (۲۰۱۱) به ارزیابی یک بندر آزاد تایوان پرداخته و عوامل بهبود را معرفی کردند. لی و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها در منطقه آزاد ماسان کره را بررسی کردند. پنگ و فی (۲۰۱۷) به نوآوری نظارتی و پیامدهای اقتصادی مناطق آزاد چین پرداختند. ژائو و همکاران (۲۰۱۹)

2 - Soft System Methodology

3 - Social Network Analysis

شاخص‌های نفوذ منافع اجتماعی و زیست‌محیطی در ارزیابی عملکرد منطقه شانگهای را بررسی کردند. آلویس و ماکه (۲۰۱۷) در منطقه آزاد مانائوس برزیل چالش‌های نوآوری‌های سازگار با محیط زیست را مطرح کردند. در پژوهش‌های مناطق آزاد تجاری ایران نیز عسکری و جعفری (۱۳۹۵) عملکرد قانون معافیت مالیاتی مناطق آزاد را بررسی کردند و موسوی لولتی (۱۳۸۹) به بررسی فرصت‌های توسعه منطقه آزاد چابهار پرداخته است. نکته قابل توجه در پژوهش‌ها این است که راهکارهای ارائه شده بدون در نظر گرفتن دیدگاه کل‌نگر سیستمی و ذی‌نفعان در موقعیت مسئله است. علاوه بر آن به طور خاص، شبکه همکاری سازمان منطقه آزاد در ارائه خدمات تولید و صادرات جهت توسعه خدمات سازمانی در یک مداخله سیستمی تحلیل نشده است. لذا در این پژوهش با نگاه کل‌نگر سیستمی شبکه همکاری منطقه آزاد چابهار بررسی و ضعف‌های آن شناسایی خواهد شد تا توصیه‌های لازم برای رفع چالش‌ها ارائه شود.

روش‌شناسی پژوهش

الف: روش‌شناسی سیستمی نرم

پژوهشگران از روش‌شناسی سیستمی نرم به جهت ساختار بندی مسائل پیچیده استفاده می‌کنند. این مدل از گام‌های زیر تشکیل شده است: ۱-۲- **مواجه شدن با موقعیت مسئله‌زا:** این مرحله شامل ورود به موقعیت مسئله و شناسایی افراد، فرهنگ، استانداردها و ارزش‌های حاکم بر موقعیت از طریق مصاحبه و مباحثه، طوفان فکری و تصاویر گویا^۴ است. ۳- **توسعه تعاریف ریشه‌ای:** تعریف ریشه‌ای، عبارتی است که یک سیستم ایده‌آل، اهداف آن و این که چه کسانی در آن درگیر خواهند بود را توصیف می‌کند. برای توسعه تعاریف ریشه‌ای از تکنیکی به نام CATWOE استفاده می‌شود. ۴- **ساخت مدل مفهومی:** نموداری که از مجموعه فعالیت‌ها و خطوط ارتباطی میان آن‌ها تشکیل یافته است. ۵- **مقایسه مدل با دنیای واقعی:** در این مرحله، مدل‌ها با دنیای واقعی مقایسه می‌شوند. ۶- **شناسایی و تعیین تغییرات مورد نیاز:** این مرحله شامل تعیین سیستماتیک تغییرات مطلوبی است که از نظر فرهنگی در دنیای واقعی امکان‌پذیر باشند. ۷- **اجرا:** در این مرحله تغییرات تعیین شده در مرحله قبل در عمل اجرا می‌شوند (مهرگان و حسین‌زاده، ۱۳۹۶).

ب: رویکرد تحلیل شبکه‌های اجتماعی

در این پژوهش با استفاده از رویکرد تحلیل شبکه‌های اجتماعی، شبکه ارتباطی میان همکاری تحلیل می‌شوند. مهم‌ترین مفاهیم در تئوری شبکه‌ها عبارتند از: شبکه: شبکه مجموعه‌ای از حداقل سه نقطه و تعدادی یال است که نشان دهنده وجود یا عدم وجود ارتباط میان نقطه‌ها است. نقاط می‌توانند افراد، گروه‌ها، واحدها و یا سازمان‌ها باشند. مرکزیت درجه: ارزش مرکزیت درجه هر نقطه با شمارش همسایگانش به دست می‌آید. مرکزیت بینایی: براساس موقعیت کنشگران در شبکه و قرار گرفتن در کوتاه‌ترین مسیر میان جفت کنشگران دیگر محاسبه می‌شود. (کنگرانی و حسین زاده، ۱۳۹۵).

در پژوهش حاضر ضمن تعریف مولفه‌های CATWOE ذی‌نفعان درگیر در موقعیت مسئله شناسایی و مصاحبه با نمایندگان از گروه‌های ذی‌نفع صورت گرفت. تصویرگویا وضعیت فعلی ترسیم و تعاریف ریشه‌ای توسعه یافت. سپس شبکه همکاری خدمات تولید و صادرات با استفاده نرم افزار Net Draw و UCINET، ترسیم، محاسبه و تحلیل شد و با مراجعه دوباره به ذی‌نفعان سازمانی و سرمایه‌گذاران مدل مفهومی راه‌کارهای بهبود بر اساس توافق نسبی میان گروه‌های ذی‌نفع ارائه شد. جدول ۱ مشخصات مشارکت‌کنندگان را ارائه می‌دهد.

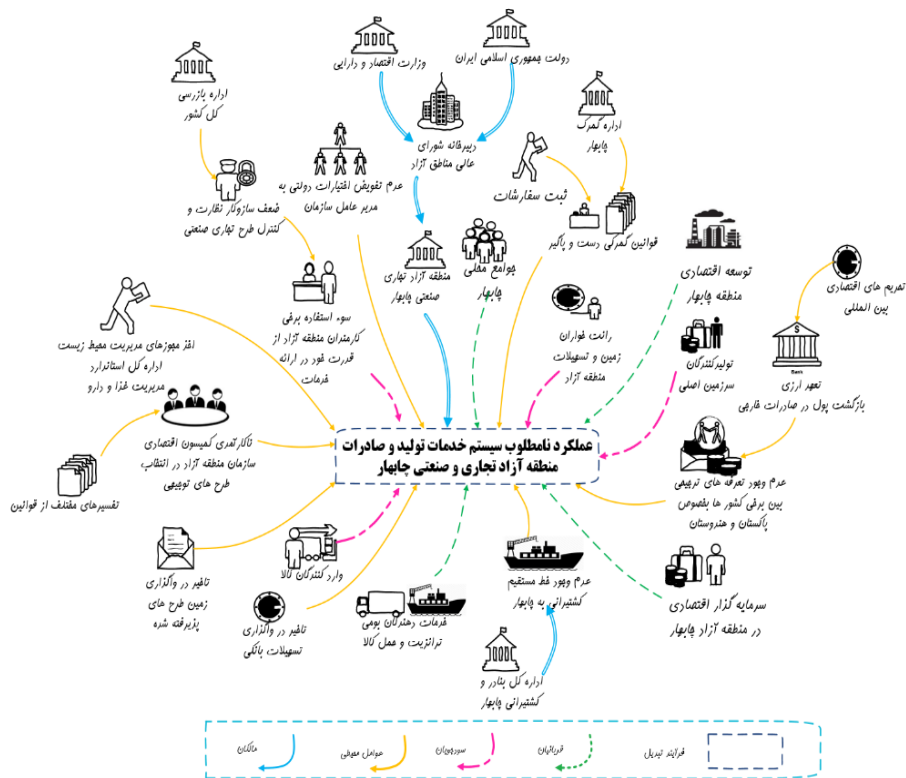
جدول ۱ - مشارکت‌کنندگان منتخب از سازمان منطقه آزاد چابهار و سرمایه‌گذاران اقتصادی

ردیف	تحصیلات	دانش تخصصی	سابقه	حوزه سازمانی
۱	کارشناسی ارشد	مدیریت کسب‌وکار	۲۰<	معاونت اقتصادی
۲	کارشناسی ارشد	علوم اقتصادی	۱۰<	تسهیل تولید و فناوری پیشرفته
۳	کارشناس ارشد	مدیریت مالی	۲۰<	تجهیز و گسترش بازار سرمایه
۴	کارشناس ارشد	مدیریت بازاریابی	۲۰<	توسعه تجارت
۵	کارشناسی ارشد	مهندسی معماری	۱۰<	شهرسازی و اطلاعات جغرافیا
۶	کارشناسی ارشد	مدیریت	۲۰<	تولیدکننده صنایع پلاستیک
۷	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	۲۰<	تولیدکننده صنایع فولاد
۸	کارشناس	مدیریت صنعتی	۲۰<	تولید کننده صنایع غذایی

یافته‌های پژوهش

۱ و ۲- مواجه شدن با موقعیت مسئله‌زا بر مبنای تفکر سیستمی نرم: موقعیت مسئله‌زا در این پژوهش بررسی عملکرد سیستم خدمات تولید و صادرات منطقه آزاد تجاری چابهار است. بدین منظور ابتدا به بررسی فرآیند خدمات تولید و صادرات سازمان منطقه آزاد چابهار به سرمایه‌گذاران

اقتصادی در منطقه پرداخته شد. پس از آن با مشارکت خبرگان و برنامه‌ریزان درگیر در سازمان منطقه آزاد چابهار و سرمایه‌گذاران اقتصادی از طریق مصاحبه، سازمان‌های درگیر شناسایی و چالش‌هایی که منجر به عملکرد نامطلوب سیستم شده، معرفی شد. مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته انجام شدند، به طوری که چندین پرسش به صورت کلی مطرح شد (پرسشنامه همکاری)، اما پاسخ دهندگان در بحث آزادانه تمامی دغدغه‌های خود را بیان کردند. به جهت مفهوم‌سازی و درک بهتر موقعیت مسئله تلاش شد تصویر گویای مسئله پژوهش با همکاری افرادی که در عملکرد سیستم نقش کلیدی دارند ترسیم شود. شکل ۲ وضعیت سیستم فعلی خدمات تولید و صادرات منطقه آزاد چابهار را نشان می‌دهد.



شکل ۲ - چالش‌های سیستم فعلی خدمات تولید و صادرات منطقه آزاد چابهار.

۳- توسعه تعاریف ریشه‌ای: برای توسعه تعاریف ریشه‌ای مولفه‌های تکنیک CATWOE

(مطابق جدول ۲) شناسایی شدند.

جدول ۲ - مؤلفه‌های CATWOE برای سیستم خدمات تولید و صادرات منطقه آزاد چابهار

مشتریان	C	سودجویان: واردکنندگان کالا - تولیدکنندگان سرزمین اصلی - رانت خواران زمین و تسهیلات - کارکنان سودجو/ قربانیان: سرمایه‌گذار اقتصادی - توسعه اقتصادی منطقه - جامعه محلی چابهار - عملکرد سازمان منطقه آزاد - خدمت دهندگان ترانزیت و حمل کالا
بازیگران	A	تولیدکننده-معاونت اقتصادی و سرمایه گذاری سازمان منطقه آزاد چابهار، مدیریت تجهیز و بازار سرمایه - ثبت شرکتها - کمیسیون اقتصادی سازمان منطقه آزاد - مدیریت شهرسازی و اطلاعات جغرافیا - مدیریت مالی -مدیریت تسهیل و فناوری های پیشرفته - مدیریت توسعه تجارت- مدیریت خدمات دریایی و بندری - مدیریت پایانه ها و انبارها- مدیریت گمرک کشوری - مدیریت محیط زیست - مدیریت غذا و دارو-کمیسیون ارزش گذاری زمین-کمیسیون اقتصادی- کمیسیون ارزش افزوده
فرايند تبدیل	T	عملکرد نامطلوب ارائه خدمات تولید و صادرات
جهان بینی	W	تشویق سرمایه گذاران و تسهیل و تسريع ارائه خدمات موجب رونق تولید و رونق اقتصادی و بهبود وضعیت زندگی مردم توسعه منطقه چابهار می‌شود.
مالکان	O	سازمان منطقه آزاد تجاری و صنعتی چابهار
محدودیت‌های محیطی	E	عدم وجود زیر ساختهای مناسب (اسکله در منطقه آزاد)؛ عدم تفویض اختیارات دستگاههای دولتی به مدیر عامل سازمان (بند ۲۷ قانون مناطق آزاد)؛ تفسیرهای مختلف از قوانین و آیین نامه‌ها توسط دستگاه‌های عملیاتی و نظارتی و انتظامی؛ وضع قوانین و دستورالعمل‌های مختلف از جمله ثبت سفارش مواد اولیه تجهیزات صنایع تولیدی؛ حذف تسهیلات و معافیت‌های مالیاتی

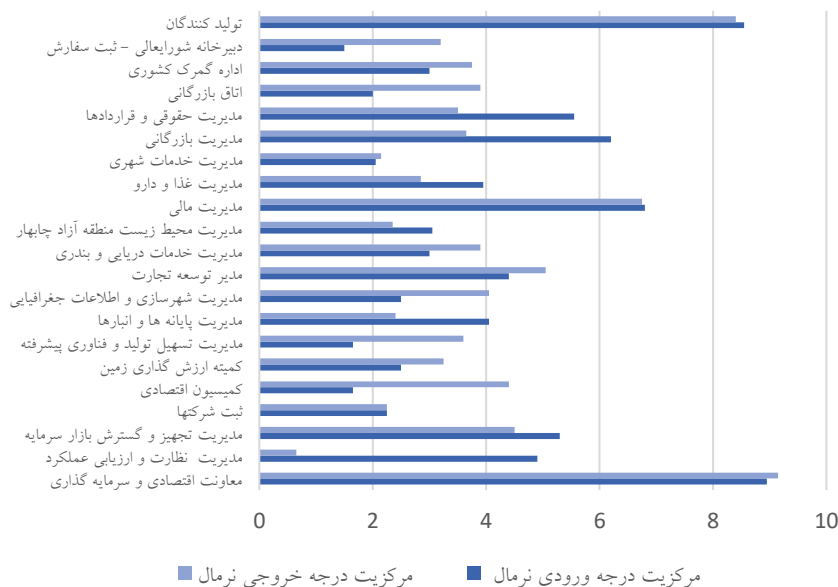
سپس با نظر و توافق ذی‌نفعان در یک پنل، مسئله عملکرد نامطلوب خدمات تولید و صادرات منطقه آزاد تجاری و صنعتی چابهار به عنوان تعریف ریشه‌ای به صورت زیر توسعه یافت:

«منطقه آزاد تجاری و صنعتی چابهار به عنوان مالک خدمات تولید و صادرات به دلیل ضعف عملکردی در کارکرد بخش‌های معاونت اقتصادی و سرمایه‌گذاری، مدیریت تجهیز و بازار سرمایه، مدیریت تسهیل و فناوری پیشرفته، مدیریت توسعه تجارت، کمیسیون اقتصادی، کمیته ارزش‌گذاری زمین و سایر واحدهای موظف موجب ایجاد قوانین دست و پا گیر و ناکارآمدی در انتخاب طرح‌ها و تأخیرهای زمانی در واگذاری مجوزها و تسهیلات و خدمات به سرمایه‌گذاران و تولیدکنندگان شده است. همچنین ضعف ساز و کار نظارتی و کنترل طرح‌های سرمایه‌گذاری تولیدی موجب سوء استفاده و ایجاد رانت زمین و تسهیلات شده است و با توجه به محدودیت‌های محیطی شامل تحریم‌های اقتصادی، عدم وجود تعرفه‌های ترجیحی با کشورهای همسایه، عدم تفویض اختیارات دستگاه دولتی به سازمان منطقه آزاد و عدم تعهدات ارزی و بازگشت پول در صادرات خارجی و عدم جذابیت برای سرمایه‌گذاران و تولیدکنندگان واقعی موجب عملکرد نامطلوب سیستم شده است.»

در این شکل، اندازه گره هر یک از واحدهای سازمانی، نشان‌دهنده میزان همکاری یک واحد در پیشبرد خدمت بر مبنای وظیفه سازمانی با سایر واحدها است. بنابراین مرکزیت درجه ورودی، همکاری سایر اعضای شبکه با هر کنشگر و مرکزیت درجه خروجی، همکاری هر کنشگر با سایر اعضای شبکه را نشان می‌دهد. پس از ترسیم شبکه همکاری میان ذی‌نفعان، مرکزیت درجه و مرکزیت بینایی سازمان‌ها و نهادهای درگیر شبکه همکاری توسعه خدمات تولید و صادرات منطقه آزاد چابهار محاسبه شد. جدول ۳ مقادیر بدست آمده برای مرکزیت درجه ورودی و خروجی نرمال شده هر یک از سازمان‌های درگیر را نشان می‌دهد. مرکزیت درجه ورودی کل شبکه ۵,۴ و مرکزیت درجه خروجی ۵,۲ می‌باشد.

جدول ۳ - مرکزیت درجه نرمال شده شبکه همکاری خدمات تولید و صادرات منطقه آزاد چابهار

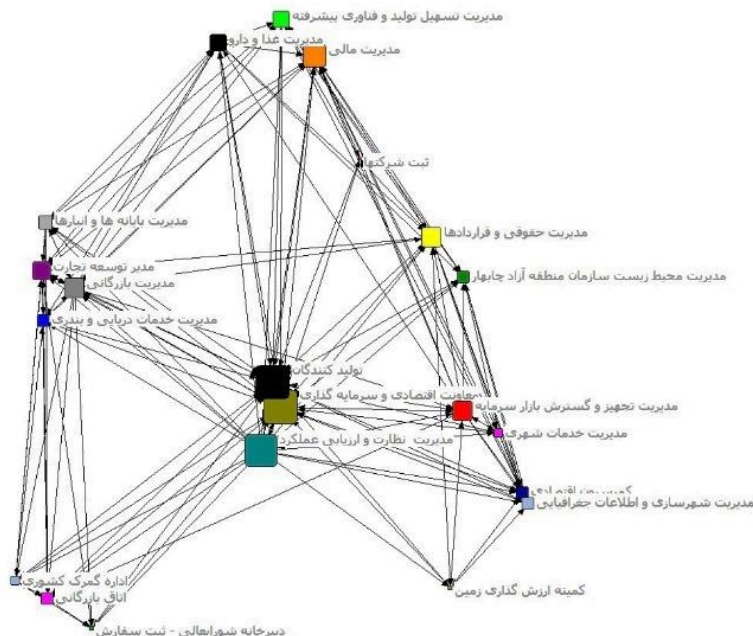
سازمان	ورودی	خروجی	سازمان	ورودی	خروجی
معاونت اقتصادی و سرمایه گذاری	۸,۹۵	۹,۱۵	مدیریت مالی	۶,۸	۶,۷۵
مدیریت نظارت و ارزیابی عملکرد	۴,۹	۰,۶۵	مدیریت غذا و دارو	۳,۹۵	۲,۸۵
مدیریت تجهیز و گسترش بازار سرمایه	۵,۳	۴,۵	مدیریت خدمات شهری	۲,۰۵	۲,۱۵
ثبت شرکت‌ها	۲,۲۵	۲,۲۵	مدیریت بازرگانی	۶,۲	۳,۶۵
مدیریت تسهیل تولید و فناوری پیشرفته	۱,۶۵	۳,۶	مدیریت حقوقی و قراردادها	۵,۵۵	۳,۵
کمیته ارزش گذاری زمین	۲,۵	۳,۲۵	اتاق بازرگانی	۲	۳,۹
کمیسیون اقتصادی	۱,۶۵	۴,۴	اداره گمرک کشوری	۳	۳,۷۵
مدیریت پایانه ها و انبارها	۴,۰۵	۲,۴	کمیسیون ارزش افزوده	۱,۵	۳,۲
مدیریت شهرسازی و اطلاعات جغرافیایی	۲,۵	۴,۰۵	مدیریت خدمات دریایی و بندری	۳	۳,۹
مدیر توسعه تجارت	۴,۴	۵,۰۵	مدیریت محیط زیست منطقه	۳,۰۵	۲,۳۵
تولید کنندگان	۸,۵۵	۸,۴	آزاد چابهار		



شکل ۴ - مقایسه مرکزیت درجه ورودی و خروجی کنشگران شبکه همکاری.

شکل ۴ نمودار مقایسه‌ای مرکزیت درجه ورودی و خروجی هر یک از بخش‌های سازمانی درگیر فرآیند تولید و صادرات را نشان می‌دهد. بر این اساس می‌توان به نقش و جایگاه هر یک از اعضای شبکه پی برد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، «تولیدکنندگان»، «معاونت اقتصادی و سرمایه‌گذاری» و «مدیریت مالی»، بازیگران اصلی این شبکه محسوب می‌شوند. بر مبنای مقایسه بین مرکزیت درجه ورودی و خروجی اعضای شبکه، با توجه به تفاوت زیاد مرکزیت درجه ورودی و خروجی، توسعه شبکه مستلزم تقویت همکاری «مدیریت نظارت و ارزیابی عملکرد» با سایر اعضای شبکه و همچنین تقویت همکاری سایر کنشگران با «کمیسیون اقتصادی» و «دبیرخانه شورای عالی» و «تسهیل تولید و فناوری پیشرفته» است. علاوه بر آن جایگاه «مدیریت تجهیز و بازار سرمایه»، «مدیریت توسعه تجارت» با توجه به نقش مهمی که در خدمات تولید و صادرات دارند، در ساختار شبکه همکاری نیازمند بهبود است.

مرکزیت بینابینی شبکه همکاری: کنشگران دارای مرکزیت بینابینی بیشتر، دارای قدرت بیشتر می‌باشند؛ زیرا کنشگران همکاری کنشگران بسیاری در شبکه از طریق آن‌ها صورت می‌گیرد. شکل ۵ مرکزیت بینابینی شبکه همکاری را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود واحدهای «معاونت اقتصادی و سرمایه‌گذاری» و «مدیریت نظارت بر عملکرد و مدیریت مالی» و «مدیریت



شکل ۶ - میزان فراوانی فاصله های ژئودزیک شبکه همکاری.

همان‌طور که مشاهده می‌شود «مدیریت تسهیل تولید و فناوری پیشرفته»، «مدیریت مالی»، «کمیسیون اقتصادی» و «اتاق بازرگانی» علی‌رغم این‌که نقش کلیدی در توسعه دارند فاصله بسیاری تا کانون قدرت دارند و همچنین «مدیریت مالی» نیز با توجه به نقش کلیدی در میان بازیگران از مرکز دور مانده است. با توجه به اهمیت نقش «اتاق بازرگانی»، «اداره گمرک کشور»، «مدیریت تسهیل تولید»، کاهش این فاصله و افزایش دامنه همکاری موجب توسعه عملکرد تولید و صادرات می‌باشد. نزدیکی ژئودزیک بین «تولیدکنندگان»، «معاونت اقتصادی» و «مدیریت نظارت و ارزیابی عملکرد» نشان از تبادل و گردش سریع همکاری در میان این نهادها می‌باشد. «کمیته ارزش گذاری زمین»، «دبیرخانه شورای عالی» و «مدیریت غذا و دارو»، «مدیریت مالی» و «مدیریت تسهیل تولید» از دیگر اعضای شبکه هستند که در همکاری‌ها ممکن است ایجاد تأخیر کنند.

ساخت مدل مفهومی بر مبنای تفکر سیستمی نرم

در این بخش، به ذی‌نفعانی که در شبکه، نقش کلیدی داشتند و نیز ذی‌نفعانی که نیازمند توسعه شبکه همکاری در سیستم بودند، مراجعه شد و با مشارکت آنان چالش‌های مربوط به توسعه خدمات تولید و صادرات منطبق با جدول ۶ شناسایی گردید.

جدول ۶ - چالش‌های اصلی شناسایی شده توسعه خدمات تولید و صادرات سازمان منطقه آزاد چابهار

سلیقه‌ای عمل کردن کمیسیون در انتخاب طرح‌ها	ارزش گذاری نامناسب زمین‌های واگذاری	ابهام و تعارض در قوانین و تفسیر سلیقه‌ای
دانش ناکافی سرمایه‌گذاران در زمینه‌های بازاریابی و محصولات	عدم وجود اطلاعات کارشناسی شده برای سرمایه‌گذار	اجرای ناکارآمد مصوبات کمیسیون ارزش افزوده توسط گمرک
طولانی بودن مراحل اخذ تاییدیه و تعدد تاییدیه‌ها	بالا بودن نرخ سود تسهیلات	زیرساخت‌های اساسی نامناسب (آب، برق، مخابرات)
تعارض با گمرک منطقه آزاد با گمرک سرزمین اصلی	عدم تخصیص ارز مبادله‌ای و مرجع	اجرای ناکارآمد دستورالعمل‌ها توسط حوزه‌های سازمانی
عدم مشاوره‌های تخصصی سرمایه‌گذاری‌های سودآور	عدم وجود تسهیلات تبصره‌ای	کمبود نیروی متخصص و با تجربه
ناتوانی در ارزیابی تخصصی طرح‌های توجیهی	عدم ثبت و انتقال تجربه و دانش کارکنان و مدیران سازمان	فقدان سامانه‌های یکپارچه جهت تسهیل فرآیندهای کاری
عدم ثبت و انتقال تجارب سرمایه‌گذاران	نظارت ناکافی بر فرآیندهای سازمان	نظارت و کنترل ناکافی بر فعالیت‌های واحدهای تولیدی
عدم وجود موسسات بانک و بیمه بین‌المللی	عدم استقرار دستگاه‌های دولتی خدمات دهنده تولید در محدوده منطقه	کیفیت پایین طرح‌های ارائه شده از سرمایه‌گذاران

در ادامه از هر یک خواسته شد برای توسعه و بهبود شبکه همکاری خدمات تولید و صادرات منطقه آزاد چابهار و دستیابی به سیستم ایده‌آل راه‌کارهای خود را ارائه دهند. در نتیجه مذاکرات متعدد میان گروه‌های مختلف ذی‌نفعان در چندین جلسه مشترک، مدل‌های مفهومی مختلفی رسم شدند و در نهایت مدل مفهومی بهبود سیستم خدمات تولید و صادرات از دیدگاه سازمان منطقه آزاد چابهار مطابق شکل ۷ طراحی و تأیید شد. شایان ذکر است که مدل مفهومی راهکارها از اعتبار تواتری برخوردار است، زیرا طی جلسات مشترک میان ذی‌نفعان و با مداخله محققان به عنوان تسهیل‌کننده در جلسات و حصول توافق نسبی میان آن‌ها حاصل شده است. براساس مدل مفهومی راهکارهای توسعه خدمات تولید و صادرات سازمان منطقه آزاد چابهار، تشکیل کمیته تسهیل تولید و صادرات با عضویت نمایندگان کلیه کنشگران اصلی موجب پیگیری اهداف توسعه خدمات شامل اصلاح قوانین و رفع تعارض با سایر دستگاه‌ها و پیگیری مجوز تاسیس بانک و بیمه خواهد شد. از سوی دیگر با ایجاد کلینیک صنعتی، بستر مناسبی برای هدایت

این سیستم اعم از واحدهای سازمانی منطقه آزاد چابهار و سرمایه‌گذاران و تولیدکنندگان مشارکت داشته باشند. ساختار شبکه همکاری خدمات تولید و صادرات بررسی شد و نقش و جایگاه هریک از کنشگران در سیستم تحلیل شد. نتایج تحلیل شبکه همکاری نشان داد برخی کنشگران اصلی نیازمند تقویت جایگاه هستند. علاوه بر شناسایی موانع موجود در تقویت شبکه همکاری برای بهبود سیستم راه‌کارهایی به مالک مسئله (مدیریت منطقه آزاد چابهار) در مدل مفهومی، پیشنهاد شد. راه‌کارهای ارائه شده مورد توافق نسبی تمامی گروه‌های درگیر در سیستم تولید و صادرات منطقه آزاد چابهار بوده و به شرح زیر است. به منظور تقویت شبکه همکاری بین کنشگران اصلی خدمات تولید و صادرات توصیه می‌شود کمیته تسهیل تولید و صادرات در سازمان منطقه آزاد چابهار تشکیل شود که کلیه کنشگران اصلی شبکه در آن عضو باشند و این کمیته وظیفه پیشبرد اهداف توسعه عملکرد تولید و صادرات را در دستور کار داشته باشد. به منظور هدایت در مسیر فرصت‌های سودآور سرمایه‌گذاری توصیه می‌شود طرح‌های توجیهی و طرح‌های تجاری سرمایه‌گذاران توسط یک کلینیک صنعتی با به‌کارگیری متخصصین و تحلیل‌گران کسب و کار، ارزیابی شود و با ارائه خدمات مشاوره تخصصی، سرمایه‌گذاران را در مسیر فرصت‌های سودآور منطقه هدایت کند. این کلینیک می‌تواند زیر نظر کمیته تسهیل تولید و صادرات در سازمان منطقه آزاد چابهار تشکیل شود. به منظور جلوگیری از انتخاب‌های سلیقه‌ای و ارزیابی تخصصی توصیه می‌شود، طرح‌ها پس از تأیید اولیه توسط این متخصصین در کمیسیون اقتصادی مورد ارزیابی مجدد و نهایی قرار گیرند. به منظور توسعه خدمات تولید و صادرات توصیه می‌شود با شفاف‌سازی فرآیندهای سازمان و استقرار سیستم پنجره واحد اقدام شود. پیشنهاد می‌شود قوانین متعارض با سایر دستگاه‌ها اصلاح شود (پیگیری مجوز تاسیس بانک و بیمه بین‌المللی از الزامات این شفاف‌سازی است). به منظور بهبود فرآیند جانمایی و ارزش‌گذاری زمین‌های اعطایی توصیه می‌شود توسعه زیرساخت‌ها و امور زیربنایی هم‌راستا با توسعه خدمات تولید و صادرات در نظر گرفته شود و برای این منظور راه‌اندازی سیستم جامع اطلاعات جغرافیایی منطقه و سامانه بهای تمام شده زمین و نیز توانمندسازی نیروی انسانی متخصص در حوزه نظارت و تقویت بازرسی‌های دوره‌ای در دستور کار قرار گیرد تا با شناسایی سرمایه‌گذاران واقعی و پیشگیری از سودجویی افراد ناشایسته و هدایت سرمایه‌گذاران در فرصت‌های سودآور، الزامات توسعه خدمات تولید و صادرات و بهبود عملکرد سازمان منطقه آزاد چابهار فراهم شود.

راه‌کارهای ارائه شده در این پژوهش یافته‌های دهقانی (۱۳۹۶)، شعبانی (۱۳۹۱) و خسته‌بند (۱۳۹۴) در توسعه عمرانی و زیربنایی را تأیید و هم‌راستایی برنامه‌های توسعه عمرانی و توسعه

تولید و صادرات را نیز مورد تاکید قرار داده است. علاوه بر آن راهکارهای چپوتای (۲۰۱۱) در زمینه قوانین شفاف و روشن و ساده‌سازی مراحل گمرک و مالیات که با اصلاح قوانین و رفع تعارض با سایر دستگاه‌ها در نظر گرفته شده هم راستا می‌باشد. پژوهش حاضر یافته‌های پنگ و فی (۲۰۱۷) در خصوص نوآوری نظارتی و ارزیابی طرح‌ها مورد تأیید قرار داده است. در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود راه‌کارهای رفع تعارض با سایر دستگاه‌ها در زمینه امور گمرکی و نیز امور مالیاتی و ارزش افزوده توسعه یابد. علاوه بر آن جنبه‌های محیط زیستی و جنبه‌های اجتماعی در راستای توسعه خدمات تولید و صادرات مورد توجه قرار گیرد. از سوی دیگر تحلیل موانع پیاده‌سازی موفق راهکارها نیز می‌تواند منجر به توسعه مدل گردد. اجرای پژوهش در سایر مناطق آزاد کشور نیز پیشنهاد می‌شود.

منابع

- ۱- برنامه توسعه پنج ساله مناطق آزاد تجاری به‌عنوان نمونه و الگوی توسعه اقتصادی ایران، ۱۳۹۴ قابل دریافت از <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/790196>
- ۲- عسکری، علی؛ جعفری، تینا، (۱۳۹۵)، ارزیابی آثار اعطای معافیت‌های مالیاتی در مناطق آزاد تجاری ایران (مطالعه موردی منطقه آزاد قشم، کیش و چابهار)؛ فصلنامه اقتصاد مالی سال دهم شماره ۳۷. قابل دریافت از لینک http://ecj.iauctb.ac.ir/article_531644.html
- ۳- قانون چگونگی اداره مناطق آزاد تجاری صنعتی جمهوری اسلامی ایران، (۱۳۷۲). قابل دریافت از لینک <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/92283>
- ۴- گزارش بررسی وضعیت مناطق آزاد کشور، (۱۳۹۶)، قابل دسترسی در لینک <http://www.iribnews.ir/fa/news/2018492>
- ۵- گزارش عملکرد مناطق آزاد در دولت یازدهم و دوازدهم، (۱۳۹۸). دبیرخانه شورای عالی مناطق آزاد
- ۶- موسوی لولتی، سیدرضا، (۱۳۸۹)، نقش منطقه آزاد تجاری چابهار در کریدور شمال-جنوب، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- ۷- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۵، عمده‌ترین مسائل و مشکلات کشور و راهبردهای مجلس شورای اسلامی در دوره دهم. قابل دریافت از لینک https://rc.majlis.ir/fa/book_pub/show/985435
- ۸- مهرگان، محمدرضا و حسین زاده، مهناز. مبانی نظری تحقیق در عملیات. نشر دانشگاهی. ۱۳۹۵.
- 9- Aloise, P. G., Macke, J., 2017, Eco-innovations in developing countries: The case of Manaus Free Trade Zone (Brazil), Journal of Cleaner Production, Vol. 168, Pages 30-38, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.212>
- 10- Bao, Te and Dai, Yun and Liu, S., 2020, Trade Liberalization and Trade and Capital Flows: Evidence from China Pilot Free Trade Zones. Available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3534587>
- 11- Chen, J., Zheng Wan, Zhang, F., Park, N., Zheng, A., Jun Zhao, 2018, Evaluation and comparison of the development performances of typical free trade port zones in China, Transportation Research Part A: Policy and Practice, Pages 506-526, <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.09.009>
- 12- Cheng, M.C.B., Wang, D., James J. Wang, 2018, A port-based evaluation framework of trade facilitation policies: Case of Shenzhen and Hong Kong, Case Studies on Transport Policy, Volume 6, Issue 2, Pages 297-307, <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2018.04.007>.

- 13- Chiu, R., Taih Lirn, Chia-Yi Li, Bing-Yan Lu, Shang, 2011, An Evaluation of Free Trade Port Zone in Taiwan, *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, Vol. 27, Issue 3, Pages 423-445, [https://doi.org/10.1016/S2092-5212\(11\)80020-9](https://doi.org/10.1016/S2092-5212(11)80020-9).
- 14- Farole, T., & Akinci, G. (2011). *Special economic zones: progress, emerging challenges, and future directions*. The World Bank.
- 15- Gong, Y. F., & Shi, F. F. (2020) Research on the Interactive Effect of the Free Trade Zone Framework and the Logistics Development of Chongqing Port. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10, 935-943. doi: 10.4236/ajibm.2020.105063.
- 16- Ji, M, Li, Mimi, King, B., 2015, The Impacts of China's new free-trade zones on Hong Kong tourism, *Journal of Destination Marketing & Management*, Volume 4, Issue 4, Pages 203-205, <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.08.001>.
- 17- Peng, D., Xiuyan Fei, 2017, China's Free Trade Zones: Regulatory Innovation, Legal Assessment and Economic Implication, *The Chinese Economy*, 50, 4, (238-248). <https://doi.org/10.1080/10971475.2017.1321886>
- 18- Lee, S., Park, S., Namgung, D., 2019, Internationalization and Performance of SMEs in Masan Free Trade Zone (Korea): The Direct and Moderating Effects of Firm Size, *Journal of Korea Trade* Vol. 23, No. 4, 30-57, <https://doi.org/10.35611/jkt.2019.23.4.30>
- 19- Zhou, L.; Shi, Y.; Cao, X. 2019. Evaluation of Land Intensive Use in Shanghai Pilot Free Trade Zone. *Land* 2019, 8, 87. <https://doi.org/10.3390/land8060087>.