

تحلیل ساختار حاکمیتی و چالش‌های نظام لجستیک ایران (نقش‌آفرینی نهادها، بازیگران و سامانه‌ها)

مقاله علمی - پژوهشی

*مقصود پوریاری (نویسنده مسئول)، استادیار، مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی، تهران، ایران

مهران غلامی، استادیار، مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی، تهران، ایران

محمد ثناگو مطلق، مدیریت زنجیره تامین آمادگران، تهران، ایران

*پست الکترونیکی نویسنده مسئول: mpooryari@yahoo.com

دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۱۸ - پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۰۵

صفحه ۳۸۶-۳۷۵

چکیده

این مقاله با هدف تحلیل نظام لجستیک ایران و شناسایی موانع کلیدی آن، به بررسی ساختار حاکمیتی، بازیگران و سامانه‌های اطلاعاتی مؤثر بر این حوزه پرداخته است. روش تحقیق مبتنی بر مطالعه‌ی اسنادی و تحلیل میدانی است که در آن بیش از ۱۴۰ نهاد حکمرانی، ۱۴۲ شرکت با مالکیت‌های مختلف (خصوصی، دولتی، شبه‌دولتی) و ۸۰ سامانه‌ی نرم‌افزاری مرتبط مورد بررسی قرار گرفته‌اند. همچنین ۲۷ حلقه‌ی عملیاتی لجستیکی و نقش‌آفرینی نهادها در هر یک شناسایی شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ساختار حاکمیتی پیچیده، پراکندگی و موازی‌کاری نهادها، عدم یکپارچگی سامانه‌های اطلاعاتی، و نبود هماهنگی بین اجزای نظام لجستیک، مهم‌ترین دلایل عملکرد ضعیف ایران در شاخص‌های جهانی لجستیک هستند. این چالش‌ها موجب شده‌اند که سهم هزینه‌های لجستیک در قیمت تمام‌شده کالاها در ایران به حدود ۳۰٪ برسد، در حالی که این رقم در اقتصادهای کارآ زیر ۶٪ است. نتیجه‌گیری مقاله بر ضرورت تدوین نظام یکپارچه لجستیکی، اصلاح ساختار حاکمیتی، توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و تقویت هماهنگی بین‌دستگاهی تأکید می‌کند. بهبود لجستیک نه تنها به کاهش هزینه‌های ملی می‌انجامد، بلکه می‌تواند به عنوان موتور محرکه‌ی رشد اقتصادی و تجاری ایران در منطقه عمل کند.

واژه‌های کلیدی: لجستیک، زنجیره تأمین، عملکرد لجستیک

۱- مقدمه

برای کسب درآمد از محل حمل و نقل و تجارتهای وابسته به آن از جمله لجستیک برخوردار است. در شاخص رقابت پذیری جهانی GCI که توسط مجمع جهانی اقتصاد محاسبه می شود، از بین ۱۴۱ کشور رتبه ایران ۹۹ است (World Bank, 2021). در شاخص آزادی اقتصادی از بین ۱۷۸ کشور رتبه ایران ۱۶۸ در سال ۲۰۲۱ بود (heritage.org, 2021). در شاخص سهولت کسب و کار از بین ۱۹۰ کشور رتبه ایران ۱۲۷ بوده است (World Bank, 2020). در شاخص عملکرد لجستیک ایران رتبه ۱۲۳ را کسب کرده است (World Bank, LPI, 2023). براساس مطالعات صورت گرفته توسط

لجستیک به عنوان یک صنعت پویا نقش مهمی در اشتغال، اقتصاد حمل و نقل، تنوع خدمات ایفا می‌کند. از طرفی با ظهور فناوری اطلاعات و متعاقب آن بکارگیری هوش مصنوعی و سایر فناوری‌های نوین در این صنعت، روز به روز تحول گسترده‌ای رخ می‌دهد و دسترسی به خدمات و کالا بهبود و هزینه و زمان کاهش می‌یابد. کشور ایران، با توجه به وسعت، موقعیت و ویژگی راهبردی، واقع شدن در کریدور شمال-جنوب و چهارراه مبادلات تجاری خاور دور با آسیای میانه و کشورهای عربی، واقع شدن در مسیر جاده ابریشم و دسترسی آسان به معابر ترانزیتی اتحادیه اروپا و نزدیکی به آبهای آزاد از مزیت زیادی

دارند. (سلیمانی سدهی و میاندوآبی ۱۳۹۷). از سویی دیگر، در حال حاضر ۶ تا ۷ درصد قیمت کالاها در جهان متأثر از هزینه های حمل و نقل است؛ اما این شاخص در ایران، بنا بر محاسبات اتاق بازرگانی ایران، حدود ۱۲ درصد برآورد گردیده است (مرکز پژوهشهای اتاق ایران، ۱۴۰۲).

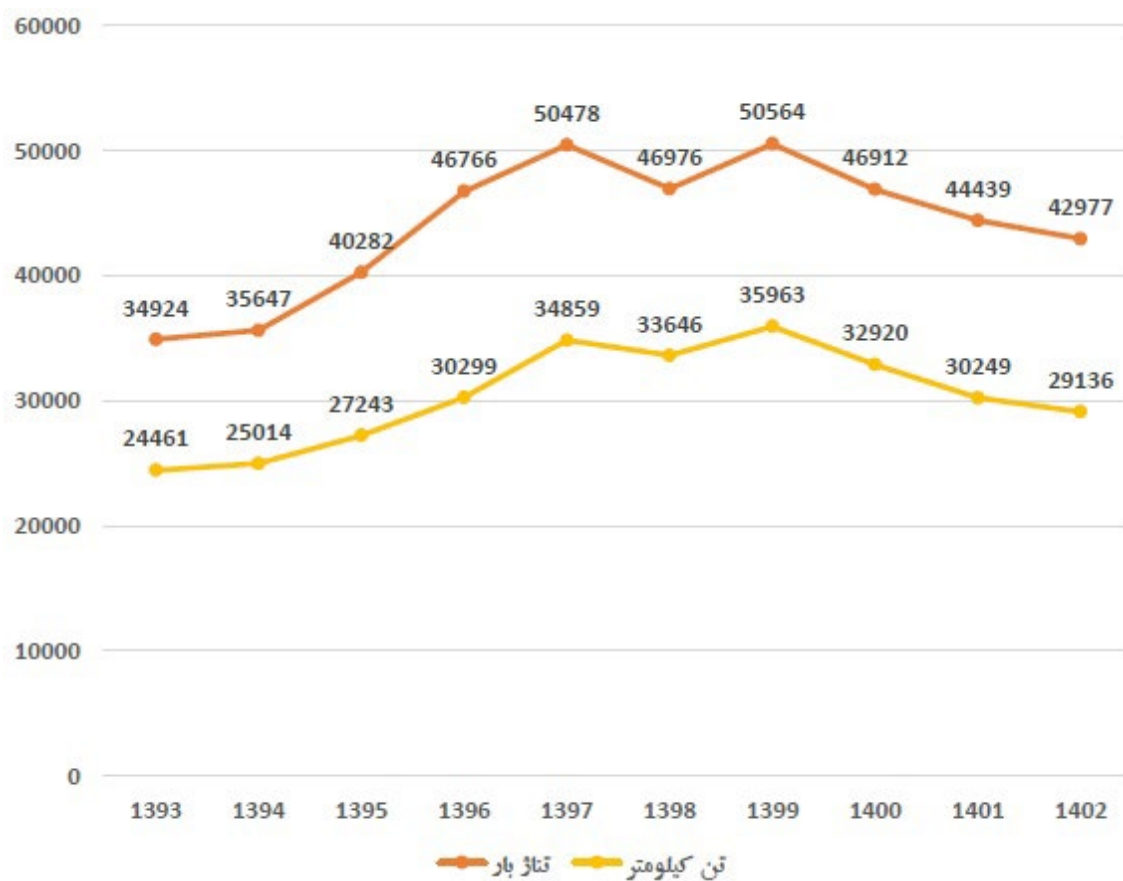
در اقتصاد ایران، هزینه های لجستیک به طور متوسط تا ۳۰٪ هزینه های تحویل قیمت تمام شده کالای مصرفی را شکل می دهد؛ در حالیکه این شاخص در اقتصادهای کارآ، به زیر ۵،۹٪ می رسد. تقریباً نیمی از دارایی های اکثر سازمانهای دولتی، مواد و کالاهای کاربردی، ذخایر و تجهیزاتی هستند که با مدیریت لجستیک مناسب، به نحو قابل ملاحظه ای قابل کاهش هستند (شیخ سجادی و همکاران، ۱۳۸۶). با وجود برخورداری ایران از تمامی مدهای حمل و نقل شرایط مناسب زیرساخت فیزیکی برای لجستیک فراهم است. در بخش حمل و نقل جاده ای در رتبه ۲۲ جهان بر پایه اندازه شبکه جاده قرار دارد. از حیث طول خطوط ریلی، کشور ایران به ازای وسعت در رتبه ۶۴ دنیا و به لحاظ جمعیت در رتبه ۷۶ دنیا قرار دارد. به لحاظ حمل و نقل هوایی، ایران به لحاظ تعداد فرودگاه، در رتبه ۲۲ جهانی قرار دارد. همچنین ایران از نظر ظرفیت محموله های دریایی در رتبه بیست و دوم جهان قرار دارد. لذا ملاحظه می گردد در خصوص این نوع زیرساخت وضعیت لجستیکی ایران مناسب است (پوریاری و همکاران، ۱۴۰۴). در شکل ۱ عملکرد حمل و نقل جاده ای در تجارت خارجی ایران در شکل ۲ تناژ بار و تن-کیلومتر حمل شده توسط حمل و نقل ریلی و در شکل ۳ میزان ظرفیت اسمی تخلیه و بارگیری بنادر کشور نشان داده شده است (پوریاری و سلیمانی سدهی، ۱۴۰۴).

بانک جهانی، بهبود و ارتقای عملکرد لجستیک به عنوان یکی از اهداف مهم توسعه کشورها، طی سالیان اخیر، مطرح شده است؛ چراکه لجستیک تأثیر به سزایی بر فعالیتهای اقتصادی کشورها دارد. مشاهدات این بانک طی سالهای اخیر بیانگر این است که از میان کشورهای با درآمد سرانه هم سطح، آن کشورهایی که عملکرد لجستیکی بهتری داشته اند شاهد یک درصد رشد بیشتر در تولید ناخالص داخلی و دو درصد رشد بیشتر در تجارت بوده اند (World Bank, LPI, 2023). توجه به اندازه بازار جهانی صنعت لجستیک نیز حایز اهمیت است. این بازار در سال ۲۰۲۴، ۹،۳ تریلیون دلار ارزش گذاری شده بود و پیش بینی می شود تا سال ۲۰۳۵ به ۱۳،۱ تریلیون دلار برسد و با نرخ رشد مرکب سالانه ۳،۱ درصد از سال ۲۰۲۵ تا ۲۰۳۵ گسترش یابد. سهم لجستیک در تولید ناخالص داخلی کشور ایران ۴،۱۹٪ است. در کشورهای پیشرفته این سهم بین ده تا دوازده درصد است. سهم درآمد لجستیک تجاری از GDP هنگ کنگ حدود ۲۳ درصد است؛ یعنی یک شهر-کشور به وسعت تهران، سالیانه بالغ بر ۸۳ میلیارد دلار درآمد از محل فعالیتهای لجستیکی دارد. درآمد خدمات لجستیک در آلمان، سالیانه بالغ بر ۳۴۰ میلیارد دلار است (پوریاری و سلیمانی سدهی، ۱۴۰۴). شاخصهای اصلی لجستیک (حمل و نقل، مدیریت اطلاعات و انبار) برحسب سهم آنها از هزینه های لجستیکی و زمان نشان می دهد، حمل و نقل حدود ۶۲ درصد هزینه های لجستیک را شکل می دهد. انبار و ذخیره سازی حدود ۳۴ درصد و مدیریت اطلاعات که به نوعی مدیریت موجودی کالا (داده ها و ستاندهای تولید) نیز هست، سهم ۴ درصدی از هزینه را در بر دارد. همچنین حدود دوسوم زمان چرخه لجستیک در انبار و ذخیره سازی صرف می شود، حمل و نقل سهم ۳۴ درصد و مدیریت اطلاعات سهم ۴ درصد

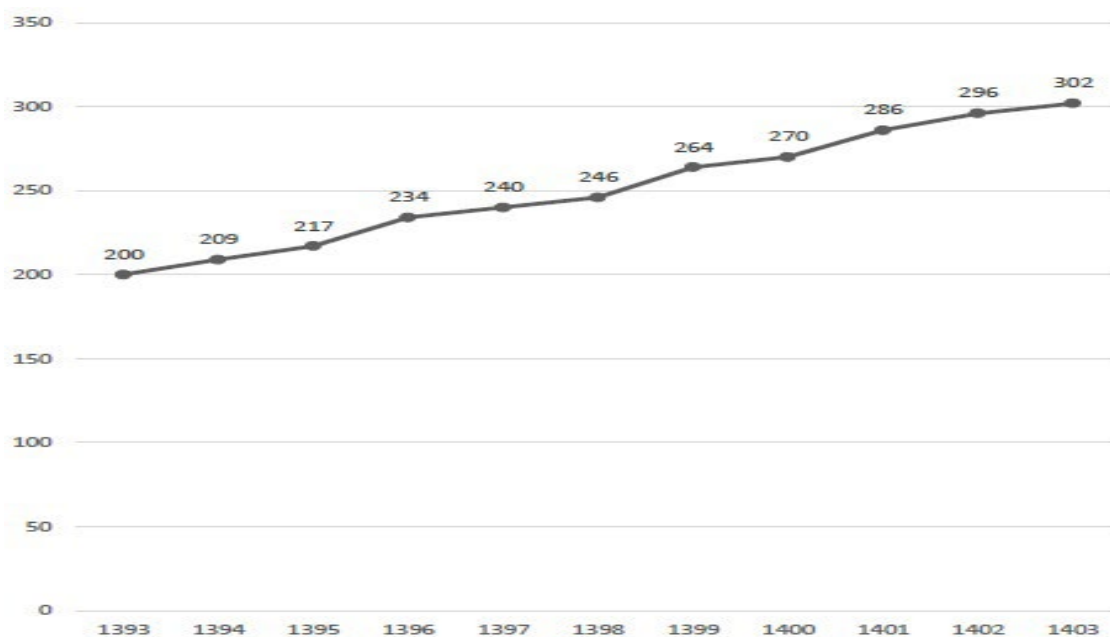


شکل ۱. عملکرد حمل و نقل جاده ای در تجارت خارجی ایران (هزار تن) طی سالهای ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۳

فصلنامه علمی پژوهشنامه حمل و نقل، سال بیست و سوم، دوره سوم، شماره ۸۸، پاییز ۱۴۰۵



شکل ۲. عملکرد حمل و نقل ریلی در تجارت خارجی ایران (هزار تن، میلیون تن-کیلومتر) طی سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۲



شکل ۳. ظرفیت اسمی تخلیه و بارگیری بنادر کشور (میلیون تن) طی سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۳

۲-روش شناسی

این مطالعه از نوع توصیفی-تحلیلی و با رویکرد کمی-کیفی انجام شده است. هدف اصلی، واکاوی عمیق ساختار حاکمیتی، بازیگران، و سامانه‌های اطلاعاتی مؤثر بر نظام لجستیک ایران و شناسایی چالش‌های کلیدی آن است

روش گردآوری داده‌ها به شرح ذیل بوده است:

الف) مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای: در این راستا بررسی گزارش‌های بین‌المللی (شاخص عملکرد لجستیک بانک جهانی، گزارش‌های رقابت‌پذیری جهانی، شاخص آزادی اقتصادی و سهولت کسب‌وکار، مرور ادبیات داخلی شامل: مقالات، کتب و گزارش‌های پژوهشی مرتبط، اسناد بالادستی و قوانین برنامه‌نج ساله توسعه و سایر قوانین ملی بوده است.

ب) روش مصاحبه: در این راستا مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و تصمیم‌گیرندگان کلیدی در نهادهای حاکمیتی و شرکت‌های لجستیکی با توزیع پرسشنامه برای گردآوری دیدگاه‌ها از بازیگران مختلف به عمل آمد.

ج) بررسی نظام‌مند نهادهای، شرکت‌ها و پایگاه‌های داده و سامانه‌های اطلاعاتی

جامعه و نمونه آماری مورد بررسی شامل تمامی نهادهای حاکمیتی، شرکت‌های فعال در زنجیره لجستیک، و سامانه‌های اطلاعاتی مرتبط است و ۱۴۰ نهاد و سازمان حکمرانی، ۱۴۲ شرکت با مالکیت‌های مختلف (خصوصی، دولتی، شبه‌دولتی)، ۸۴ سامانه نرم‌افزاری مؤثر بر فرآیند لجستیک و ۲۷ حلقه عملیاتی لجستیکی شناسایی شده است.

۳-یافته‌ها و تحلیل

در ابتدا تحلیل محتوای کیفی اسناد و مصاحبه‌ها با هدف تعیین ساختار حاکمیتی و تعاملات بین‌سازمانی، شناسایی همپوشانی‌ها، شکاف‌ها و نقاط گلوگاهی در نظام لجستیک ارایه شده است و سپس تحلیل کمی شامل آمار توصیفی برای ارائه سهم‌های درصدی نهادهای، شرکت‌ها و سامانه‌ها، نمایش توزیع مالکیت، فرآیندها و تأثیر سامانه‌ها صورت پذیرفته است.

توسعه زیرساخت‌های فیزیکی و غیرفیزیکی حوزه لجستیک با بهبود عملکرد شبکه‌های لجستیک کالا در داخل مرزها، علاوه بر کاهش قیمت تمام شده کالاهای تولیدی کشور، نظام توزیع کالا در داخل کشور را نیز سامان خواهد داد. این بهبودها خود اثرات نهفته‌ای چون افزایش قابلیت رقابت کالاهای تولیدی داخل با کالای خارجی، افزایش سطح دسترسی به کالاهای داخلی و تقویت بیش از پیش جایگاه تولیدات ملی در کشور را می‌تواند در برداشته باشد. نکته حایز اهمیت این است که این زیرساخت‌ها در کشور ما معطوف به زیرساخت فیزیکی است و کمتر به زیرساخت نرم افزاری و مالی توجه شده است. موضوعی که بهره‌وری و عملکرد مناسب مستلزم استفاده توأم این زیرساخت‌هاست. اصلاحات اساسی و مدرن سازی به ویژه در زیرساخت‌های نرم موجب بهبود عملکرد لجستیک می‌شود و ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی بدون توسعه ظرفیت ارائه دهنده خدمات و تجهیز به زیرساخت مدرن نرم افزار بعید است که منجر به منافع اقتصادی مورد انتظار شود. با وجود مطالعات متعددی که به بررسی عملکرد لجستیک ایران پرداخته‌اند (مانند مطالعات بانک جهانی، پژوهش‌های داخلی در حوزه هزینه لجستیک)، اغلب این پژوهش‌ها به صورت جزئی‌نگر و متمرکز بر یک بعد خاص (زیرساخت فیزیکی، هزینه‌ها، شاخص‌های بین‌المللی) بوده‌اند. شکاف اصلی دانش در نداشتن تحلیل یکپارچه از ساختار حاکمیتی، نهادهای دخیل، سامانه‌های اطلاعاتی و تعامل بین آن‌ها در قالب یک نظام لجستیک ملی است. به عبارت دیگر، پاسخ به این پرسش کلیدی مبهم مانده است: "ریشه‌های ساختاری و حاکمیتی ضعف عملکرد لجستیک ایران چیست و چگونه می‌توان با نگاهی نظام‌مند به بهبود آن پرداخت؟"

در این مقاله از روش تحقیق توصیفی-تحلیلی با بهره‌گیری از مطالعه اسنادی، بررسی میدانی و مصاحبه با خبرگان استفاده شده است. مقاله پس از این مقدمه، به ترتیب به بررسی جایگاه لجستیک ایران، تحلیل عملکرد آن در گزارش‌های جهانی، و سپس واکاوی چالش‌های ساختاری، بازیگران و سامانه‌ها می‌پردازد و در پایان راهکارهای یکپارچه ارائه می‌دهد.

۳-۱- تحلیل عملکرد لجستیکی ایران در گزارش بانک جهانی

در گزارش‌های شاخص عملکرد لجستیک رتبه کلی ایران تنزل داشته است و این نشان دهنده لزوم بازنگری نظام لجستیکی ایران است. این در حالی است که کشورهای همسایه ایران همچون امارات متحده عربی، ترکیه، قطر و غیره جایگاه خوبی در گزارش‌های شاخص عملکرد لجستیک دارند و ایران باید برای دستیابی به جایگاه واقعی خود در منطقه و جهان و بهبود وضعیت رقابتی خود بر ارتقای عملکرد لجستیک و بهبود شبکه‌های تامین خود تمرکز نماید. کشورهای پیشرو در عملکرد کلی لجستیک، عملکرد قوی خود را در تمام اجزای لجستیک نشان می‌دهند. کشورهایی که عملکرد پایین‌تری دارند، معمولاً عملکرد غیریکپارچه‌ای در بین اجزا دارند. این تمایز نیاز به اصلاحات در بازارهای لجستیک را برای پوشش دادن حوزه‌های مختلف به جای تمرکز بر یک مورد را برجسته می‌کند. از این رو، یک درس کلیدی شاخص عملکرد لجستیک برای کشورهای با عملکرد پایین و متوسط این است که سیاستگذاری اصلاحی آنها نه تنها باید زیرساخت‌های فیزیکی، بلکه رویه‌های مرزی و توسعه بخش خصوصی را نیز در بر گیرد. باید بخاطر داشت که شاخص عملکرد لجستیک یک ابزار تشخیصی نیست. این شاخص بر افزایش آگاهی تاثیر بسزایی دارد و می‌تواند زمینه افزایش اتصال کشورها و اتخاذ سیاست‌های لجستیکی بهینه را فراهم نماید. همچنین گزارش‌های شاخص عملکرد لجستیک نشان می‌دهد فاصله میان بهترین و بدترین کشورها از لحاظ عملکرد لجستیکی به آهستگی در حال کاهش است و اگرچه سطح توسعه یافتگی یک کشور در عملکرد لجستیک آن نقش بسزایی دارد، اما سیاست‌های اخذ شده و تصمیم‌گیری‌ها بسیار مهم‌تر هستند. یکی از عواملی که می‌تواند به ایران در سنجش وضعیت عملکرد خود و همسایگان و بازارهای جهانی‌اش کمک نموده و بر آگاهی لجستیکی ایران نسبت به وضعیت داخلی و خارجی آن بیافزاید و سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در این حوزه را هدفمند و جهت دار سازد، شاخص عملکرد لجستیک است. این شاخص به سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی ایران کمک می‌کند که با تمرکز بر زیرساخت‌هایی همچون بندر، جاده‌ها، راه‌آهن و فرودگاه‌ها

عملکرد این زیرساخت‌ها، نقاط قوت و ضعف و پتانسیل‌های رشد و توسعه آن‌ها را سنجیده و تصمیمات لازم در این رابطه را اتخاذ نمایند. به علاوه با بررسی فرآیندها و عوامل تسهیل تجارت از جمله خدمات گمرکی، خودکارسازی عملیات، ایجاد هماهنگی و استانداردسازی، مدرن سازی و مدیریت نهادهای مرزی، کیفیت این فرآیندها را مورد ارزیابی قرار داده و با توجه به نیازها و اولویت‌های خود اصلاحات لازم در این حوزه را انجام دهند.

۳-۲- ساختارهای حاکمیتی و تنظیم‌گری مؤثر

بر لجستیک در ایران

بررسی ساختار حاکمیتی و تنظیم‌گری حاکم بر نظام لجستیک ایران نشان می‌دهد، بیش از ۱۴۰ نهاد و سازمان در این زمینه نقش آفرینی می‌کنند. در این خصوص تعداد ۱۸ شورا و کارگروه مرتبط وجود دارد. (پوریاری و سلیمانی سدهی، ۱۴۰۴).

تصمیم‌های اتخاذ شده در چهار رده ذیل انجام می‌شود:

الف- تدوین و پیشنهاد استانداردها، مقررات، قوانین و آیین نامه‌های مربوط

ب- توسعه سامانه‌ها و درگاه ملی و پنجره واحد

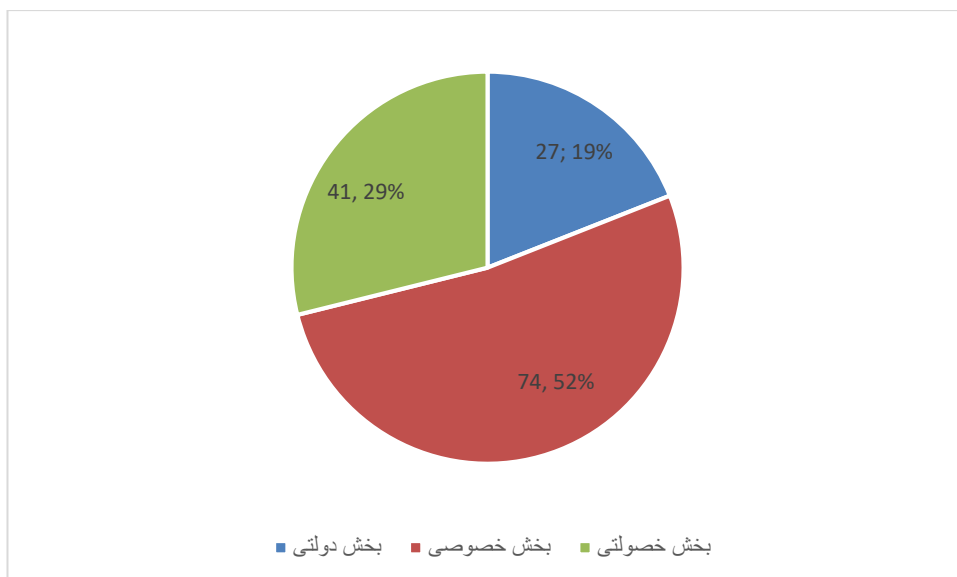
ج- مدیریت داده‌ها و اطلاعات

د- توسعه و تنظیم بازار خدمات لجستیک و حمل و نقل

به لحاظ فرآیند و نقش لجستیک، تعداد ۸۰ فرآیند و نقش توسط ساختار اشاره شده مورد ارزیابی و بازبینی قرار می‌گیرد. وزارت راه و شهرسازی، وزارت صمت، وزارت کشور، وزارت امور اقتصادی و دارایی عمده‌ترین بازیگران بوده که به ترتیب سهم ۸۳ درصد، ۷۴ درصد، ۶۴ درصد و ۶۲ درصدی در نقش آفرینی دارند. نقش آفرینی تمامی نهادها و سازمانها در جدول ۱ و ۲ نشان داده شده است.

۳-۲-۱- بازیگران و نوع مالکیت مؤثر بر لجستیک در ایران

در خصوص شرکتهای بازیگر عمده در نظام لجستیک ایران تعداد ۱۴۲ شرکت عمده وجود دارد که تعداد و مالکیت آن به شرح شکل ۴ است (پوریاری و سلیمانی سدهی، ۱۴۰۴).



شکل ۴. نوع مالکیت شرکت‌های بازیگر عمده در نظام لجستیک

بیشترین حضور بخش خصوصی در ارائه خدمات فناورانه
لجستیکی و خرده فروشی اینترنتی است. حضور شرکت‌های
دولتی عمدتاً بر تامین و تدارکات کالا و مدیریت زنجیره تامین
می‌باشد و فعالیت شرکت‌های شبه دولتی (خصوصی)
بر حمل و نقل چندوجهی و ساخت ابنیه و زیرساخت متمرکز
است.

جدول ۱. ساختار حاکمیتی و تنظیم‌گری نهاد و سازمان دولتی حاکم بر نظام لجستیک

تعداد نهاد و سازمان دخیل	زیربخشهای دخیل	تعداد عضویت در شوراهای مرتبط	تعداد موارد نقش مستقیم در فرآیندهای لجستیک (۱)	درصد نقش آفرینی (۲)
ریاست جمهوری	سازمان برنامه و بودجه، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، سازمان حفاظت محیط زیست، سازمان ملی استاندارد ایران، کمیسیون امور زیربنایی دولت، ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز، شورای عالی امنیت ملی، شورای رقابت	۵	۱۵	٪۱۹
وزارت راه و شهرسازی	معاونت حمل و نقل و وزارت راه و شهرسازی، معاونت برنامه ریزی و مدیریت منابع، سازمان بنادر و دریانوردی، سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای، شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران، سازمان هواپیمایی کشوری، شرکت ساخت و توسعه زیربنای حمل و نقل، شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران، شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی، مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی، صندوق توسعه حمل و نقل کشور، مرکز امور بین الملل، شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران	۱۶	۶۴	٪۸۳
وزارت صنعت، معدن و تجارت	سازمان توسعه تجارت، سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، معاونت توسعه بازرگانی، مرکز امور اصناف و بازرگانان، مرکز توسعه تجارت الکترونیکی، سازمان حمایت مصرف کنندگان و تولیدکنندگان، معاونت صنایع ماشین آلات و تجهیزات، معاونت برنامه ریزی، نوآوری و هوشمندسازی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، صندوق ضمانت صادرات ایران، صندوق توسعه صنایع دریایی، صندوق حمایت از سرمایه گذاری صنایع کوچک، صندوق حمایت از تحقیقات و توسعه صنایع پیشرفته	۱۲	۵۷	٪۷۴

فصلنامه علمی پژوهشنامه حمل و نقل، سال بیست و سوم، دوره سوم، شماره ۸۸، پاییز ۱۴۰۵

وزارت امور اقتصادی و دارایی	گمرک جمهوری اسلامی ایران، شورایی عالی مناطق آزاد تجاری-صنعتی و ویژه اقتصادی، بانک مرکزی، بیمه مرکزی، معاونت سیاست‌گذاری و راهبردی اقتصادی، سازمان سرمایه‌گذاری و کمک‌های اقتصادی و فنی ایران	۸	۴۸	۶۲٪
وزارت کشور	معاونت عمران و توسعه امور شهری و روستایی، معاونت هماهنگی امور اقتصادی و توسعه منطقه ای، استانداری‌ها، سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، شهرداری‌ها، کارویژه مرز شورای امنیت کشور	۱۰	۴۹	۶۴٪
وزارت جهاد کشاورزی	معاونت توسعه بازرگانی، سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران، سازمان حفظ نباتات کشور، سازمان شیلات ایران، شرکت خدمات حمایتی کشاورزی، شرکت خدمات هواپیمایی ویژه، شرکت پشتیبانی امور دام کشور، شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران، موسسه جهاد توسعه، موسسه پژوهش‌های برنامه ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی شرکت شهرک‌های کشاورزی، سازمان دامپزشکی کشور	۵	۲۷	۳۵٪
وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، معاونت فناوری و نوآوری و امور بین الملل، معاونت سیاست‌گذاری و برنامه ریزی توسعه‌ی فاوا و اقتصاد دیجیتال، پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات، پارک فناوری اطلاعات و ارتباطات، شرکت ارتباطات زیرساخت، شرکت خدمات هوایی پیام، شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران	۵	۲۳	۳۰٪
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	معاونت امور تعاون، شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی (شستا) (صندوق بازنشستگی کشوری)	۵	۵	۶٪
وزارت نفت	شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، شرکت بهینه‌سازی مصرف سوخت	۵	۲۲	۲۹٪
وزارت امور خارجه	معاونت دیپلماسی اقتصادی وزارت امور خارجه	۶	۱۶	۲۱٪
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	سازمان پزشکی قانونی کشور، سازمان امداد و نجات جمعیت هلال احمر، سازمان غذا و دارو، مرکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی	۴	۲۵	۳۲٪
وزارت نیرو		۲	۴	۵٪
وزارت اطلاعات		۱	۷	۹٪
وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی		۳	۳	۴٪
وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح		۴	۲۸	۳۶٪
وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی ایران		۲	۷	۹٪
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی و پژوهشی	۱	۳	۴٪
وزارت آموزش و پرورش		۱	۳	۴٪
وزارت دادگستری		۲	۱۲	۱۶٪
مجلس شورای اسلامی	کمیسیون عمران مجلس، کمیسیون صنایع و معادن، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دیوان محاسبات	۴		۲۹٪
قوه قضاییه	سازمان بازرسی کل کشور، دیوان عالی کشور، دادستان کل کشور	۲	۳	۵٪
نیروهای مسلح ج.ا.ا.	فرماندهی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران	۵		۳۸٪
صدا و سیما		۲		۴٪

(۱): منظور فرآیندهایی است که در شکل ۵ فهرست شده است.

(۲): درصد نقش آفرینی از تقسیم نقش مستقیم هر دستگاه بر تعداد کل فرایندها بدست آمده است.

جدول ۲. بازیگران متشکل از اصناف و انجمن‌ها موثر بر نظام لجستیک

اصناف و انجمن	تعداد عضویت در شوراهای مرتبط	نقش مستقیم در فرآیندهای لجستیک	درصد نقش آفرینی
اتاق بازرگانی، صنایع و معادن و کشاورزی ایران	۷	۴۰	۵۲٪
اتاق تعاون ایران	۴	۱۱	۱۴٪
اتاق اصناف ایران	۲	۲۴	۳۱٪
انجمن کشتیرانی و خدمات وابسته	۳	۳۴	۴۴٪
انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل بین‌المللی ایران	۳	۳۲	۴۲٪
انجمن شرکت‌های هواپیمایی	۱	۱۹	۲۵٪
انجمن شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته	۱	۲۰	۲۶٪
کانون انجمن‌های صنفی کارفرمایان مؤسسات و شرکت‌های حمل و نقل داخلی کالای کشور	۱	۱۵	۱۹٪
انجمن پایانه داران ایران	۱	۹	۱۲٪
انجمن صنفی انبارهای عمومی	۱	۵	۶٪
انجمن شرکت‌های صنعت پخش ایران	۱	۱۳	۱۷٪
انجمن طرفداران ایمنی راه‌ها	۱	۲	۳٪
انجمن شرکت‌های راهسازی ایران	۱	۲	۳٪



شکل ۵. فرآیندهای لجستیک مورد بررسی

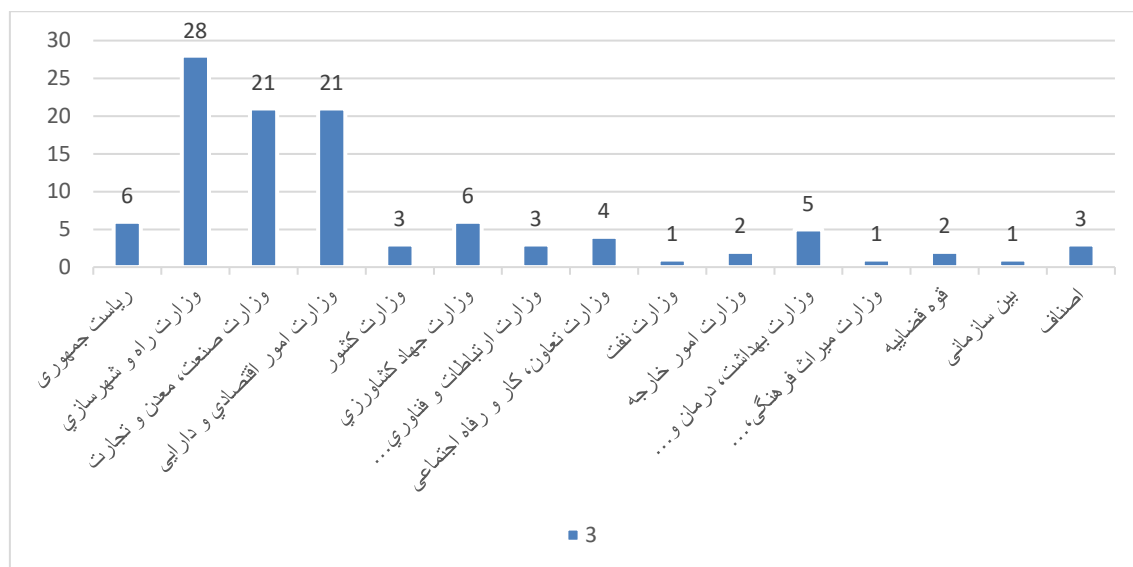
۳-۳- بررسی سامانه‌های مرتبط با لجستیک تجاری کشور

سامانه‌های گوناگون و زیادی که در فرایند لجستیک تجاری کشور نقش‌آفرین هستند (بالغ بر ۸۴ سامانه) معرفی شده است. بررسی سامانه‌های مرتبط با تجارت، مدیریت زنجیره‌تأمین و لجستیک در کشور از این جهت اهمیت دارد که این سامانه‌ها، امروزه نقشی حیاتی در شفاف‌سازی فرآیندهای تجاری، کاهش بوروکراسی، افزایش سرعت تبادل اطلاعات، جلوگیری از قاچاق و دوباره‌کاری و بهبود هماهنگی میان دستگاه‌های اجرایی دارند. مطالعه و تحلیل این سامانه‌ها به سیاست‌گذاران، پژوهشگران و

فعالان اقتصادی کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف نظام فعلی لجستیک کشور را شناسایی کرده، ارتباطات بین نهادها را بهینه‌سازی کرده و گام‌های مؤثرتری در جهت دیجیتالی‌سازی، یکپارچگی داده‌ها و توسعه پایدار شبکه لجستیک بردارند. از این میان تعداد ۴۱ سامانه (۴۹٪)، تأثیر مستقیم بر فرایند لجستیک تجاری دارند و تعداد ۴۳ سامانه (۵۱٪) تأثیر غیرمستقیم بر حوزه لجستیک دارند. این سامانه‌ها تعداد ۲۷ حلقه‌های عملیاتی زنجیره لجستیک را پوشش می‌دهند. بیشترین مداخله توسط سامانه جامع

بر حلقه‌های عملیاتی زنجیره لجستیک، تعداد ۲۲ سامانه مربوط به مجوز فعالیت، ۱۸ سامانه مربوط به تامین و تدارکات کالا و بازرگانی خارجی، ۱۶ سامانه مربوط به حمل و نقل جاده‌ای بین الملل و ترانزیت است. (پوریاری و سلیمانی سدهی، ۱۴۰۴)

تجارت (۴۸٪) صورت می‌پذیرد. دومین سامانه پرنقش، سامانه ثامن ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز با سهم (۳۷٪) است. پنجره واحد تجارت فرامرزی گمرک با سهم (۲۲٪)، سامانه مدیریت عملیات کالای متفرقه با سهم (۲۲٪) و سامانه ایرانیان اصناف با سهم (۲۲٪) در رتبه‌های بعدی قرار دارد. به لحاظ تاثیر



شکل ۶. تعدد سامانه و سازمانهای دخیل در مدیریت آن

۴- نتیجه‌گیری

برخورداری از ظرفیت‌های مناسب لجستیکی و جغرافیایی، به دلیل مشکلات ساختاری، مدیریتی و زیرساختی نتوانسته از این پتانسیل‌ها بهره‌برداری کند. بهبود عملکرد لجستیک نیازمند اراده ملی، مدیریت یکپارچه، سرمایه‌گذاری هدفمند و بهره‌گیری از فناوری‌های روز است. در صورت تحقق این راهکارها، لجستیک می‌تواند به موتور محرک اقتصاد ایران تبدیل شود و نقش کلیدی در توسعه اقتصادی، تجاری و منطقه‌ای کشور ایفا کند. این مطالعه به‌وضوح نشان می‌دهد که لجستیک تنها یک موضوع حمل‌ونقل نیست، بلکه یک نظام یکپارچه اقتصادی، فناورانه و مدیریتی است که بهبود آن نیازمند عزم جدی و اقدام عملی در سطح کلان است. توجه به الگوی توسعه کشور از اقتصاد برپایه تولید به اقتصاد برپایه خدمات با توجه به مزیت‌های کشور ضرورت دارد و این تغییر نگاه در حکمرانی کشور باید صورت پذیرد.

پیشنهادهای

رشد بازار با گسترش تجارت الکترونیک، نوسازی زیرساخت‌ها که اتصال چندوجهی، اتوماسیون و کارایی گمرک را در سراسر

در پژوهش حاضر، پس از معرفی اهمیت نظام لجستیک و کارکرد اقتصادی آن، جایگاه کشور ایران و مزیت آن مورد بررسی قرار گرفت. همچنین سهم درآمد لجستیک تجاری در جهان و رشد روز افزون آن برای برخی کشورها مورد بررسی و جایگاه نامناسب کشور ایران به لحاظ عملکرد لجستیک نمایان شد. به علاوه بررسی کاملی از ساختارهای حاکمیتی و تنظیم‌گیری مؤثر بر لجستیک در ایران و تعیین نقاط گلوگاهی و همپوشانی‌های آنها پرداخته شده و بازیگران فعال در عرصه لجستیک کشور معرفی شدند. در این بخش بیش از ۱۴۰ نهاد و سازمان حاکمیتی شناسایی شده است که بر ۸۰ فرایند حاکمیتی و تنظیم‌گری لجستیک تاثیر گذارند. به علاوه ۱۴۲ شرکت و سازمان که در بخشهای مختلف لجستیک نقش تصدیگری ایفا می‌کنند، شناسایی شد. در این میان، ۷۴ شرکت خصوصی، ۴۱ شرکت خصولتی و ۲۷ شرکت دولتی به عنوان بازیگران بزرگ عرصه لجستیک کشور معرفی شده‌اند.

در همین راستا ۸۴ سامانه که تاثیر مستقیم و یا غیر مستقیم بر فرایند لجستیک تجاری دارند، شناسایی شد. ایران با وجود

شبکه‌های حمل و نقل و تکمیل سفارشات جهانی افزایش می‌دهد، تقویت می‌شود. توسعه زیرساخت‌های فیزیکی و غیرفیزیکی حوزه لجستیک با بهبود عملکرد شبکه‌های لجستیک کالا در داخل مرزها، علاوه بر کاهش قیمت تمام شده کالاهای تولیدی کشور، نظام توزیع کالا در داخل کشور را نیز سامان خواهد داد. این بهبودها خود اثرات نهفته‌ای چون افزایش قابلیت رقابت کالاهای تولیدی داخل با کالاهای خارجی، افزایش سطح دسترسی به کالاهای داخلی و تقویت بیش از پیش جایگاه تولیدات ملی در کشور را می‌تواند در برداشته باشد. یکی از مهمترین و ضروری‌ترین راه‌های حمایت از تولید ملی و رونق آن، توانمندسازی و توانمند شدن واحدهای تولیدی داخلی در تولید کالاهای با کیفیت و قیمت مناسب (در مواجهه با رقبای خارجی) می‌باشد. قطعاً تلاش واحدهای تولیدی در کاهش

قیمت تمام‌شده محصولات، به عنوان راه‌حلی پایدار و ماندگار برای رشد تولید ملی و ادامه حیات بخشهای تولیدی در فضای رقابتی کنونی ضرورت دارد. مدیریت لجستیک به عنوان یکی از روش‌های پرکاربرد و اثرگذار در راستای کاهش قیمت تمام‌شده در سطوح بین‌بنگاهی و شبکه‌ای مورد استفاده بنگاه‌ها و سازمان‌های موفق قرار گرفته است. وجود سیستم‌های کارآمد لجستیکی بنگاه‌ها را در کاهش هزینه تولید محصول از طریق کاهش سهم هزینه‌های لجستیک در تولید یاری خواهد داد. افزایش بهره‌وری و استفاده بهتر از منابع در فعالیتهای تولیدی و تجاری، از دیگر نتایج مثبت بهره‌گیری از سیستم‌های لجستیکی مناسب در بنگاه‌هاست. وجود نیروهای متخصص لجستیک که به خوبی قادر به برنامه‌ریزی و اداره سیستم‌های لجستیکی باشند نیز جز لاینفک توسعه لجستیک در بنگاه‌هاست.

۵-مراجع

-مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۶). چالش‌ها و موانع توسعه لجستیک در بخش حمل‌ونقل ایران. کد موضوعی: ۲۵۰ شماره مسلسل: ۱۵۵۴۸.

-اهمیت و تحولات بخش لجستیک در اقتصاد ایران طی دوره ۱۳۶۵-۱۳۹۵، (۱۴۰۲). مرکز پژوهش‌های اتاق ایران.

-Connecting to Compete2023, Trade Logistics in an Uncertain Global Economy, The Logistics Performance Index (LPI)and Its Indicators, *The World Bank*.

-Global Economics Prospects, World Bank Group, (2025)

-<https://www.heritage.org/2021>

-<https://archive.doingbusiness.org/en/rankings> . (2020)

- پوریاری، مقصود، غلامی، مهران، مومنی‌مقدم، اکبر و حیدرزاده، مریم (۱۴۰۴). الگوهای مراکز لجستیکی اجرا شده در دنیا، کد نشر: گ - ۱۱۴۰ چاپ اول: مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی.

- پوریاری، مقصود، سلیمانی سدهی، مجتبی (۱۴۰۴). گزارش فاز اول. (شناخت و تحلیل وضع موجود)، پروژه تحقیقاتی تدوین برنامه عملیاتی توسعه لجستیک کشور (ساختاری، نرم‌افزاری و سخت‌افزاری)، مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی، مشاور: مدیریت زنجیره تامین آمادگران.

-سلیمانی سدهی، مجتبی و میانداوآبچی، الناز (۱۳۹۷). لجستیک تجاری. تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

- شیخ سجادی، محسن، سلیمانی سدهی، مجتبی و میانداوآبچی، الناز (۱۳۸۶). مروری بر سهم هزینه‌های لجستیکی از GDP کشورها. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

-مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۶). بررسی ضرورت ایجاد هاب و مراکز لجستیکی در ایران، کد موضوعی: ۳۱۰ مسلسل: ۱۵۴۴۶.

Governance Structure Analysis and Challenges of Iran's Logistics System: The Role of Institutions, Actors, and Systems

Moghsoud Poryari, Assistant Professor, Road, Housing and Urban Development Research Center, Tehran, Iran.

Mehran Gholami, Assistant Professor, Road, Housing and Urban Development Research Center, Tehran, Iran.

Mohammad SanagoMotlagh, Amadgaran Supply Chain Management, Tehran, Iran.

E-mail: mpooryari@yahoo.com

Received: March 2026- Accepted: August 2026

ABSTRACT

This article aims to analyze the Iranian logistics system and identify its key obstacles by examining the governance structure, actors, and information systems affecting this area. The research method is based on a documentary study and field analysis, in which more than 140 governance institutions, 142 companies with different ownership (private, government, quasi-government), and 80 related software systems have been examined. Also, 27 logistics operational loops and the role of institutions in each have been identified. The findings show that the complex governance structure, fragmentation and parallelism of institutions, lack of integration of information systems, and lack of coordination between components of the logistics system are the most important reasons for Iran's poor performance in global logistics indicators. These challenges have caused the share of logistics costs in the cost price of goods in Iran to reach about 30%, while this figure is below 6% in efficient economies. The conclusion of the article emphasizes the necessity of developing an integrated logistics system, reforming the governance structure, developing software infrastructure, and strengthening inter-agency coordination. Improving logistics will not only lead to a reduction in national costs, but can also act as a driving force for Iran's economic and trade growth in the region.

Keywords: Logistics, Supply Chain, Logistics Performance