



## موانع رشد بخش خصوصی: مطالعه موردی دفاتر خدمات ارتباطی<sup>۱</sup>

طیبه موسوی\*

### مقدمه

راه‌اندازی دفاتر خدمات ارتباطی یکی از اقدامات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات برای خصوصی‌سازی است. تأسیس این دفاتر به منظور دسترسی آسان‌تر مردم به خدمات دولتی و واگذاری بخشی از فعالیت‌های دولت به بخش خصوصی صورت گرفت. در ابتدا مقرر بود این دفاتر پیشخوان دولت شوند و بسیاری از خدمات اداری دولتی مانند صدور شناسنامه و خدمات مالی شعب پست بانک نیز به این دفاتر سپرده شود. در واقع این دفاتر نه تنها برای خصوصی‌سازی برخی از خدمات وزارت ارتباطات طراحی شدند بلکه طرحی نو در نظام اداری و خدماتی محسوب می‌شوند. در حال حاضر بخشی از اهداف اولیه تأمین شده است. مردم می‌توانند مرسولات پستی خود را تحویل دهند، برای خرید سیم کارت تلفن همراه و سایر امور مربوط به آن به این دفاتر مراجعه کنند، فعالیت‌های پست بانک در برخی از دفاتر شروع شده و برخی از خدمات اداری وزارت نیرو نیز به این دفاتر سپرده شده است.

---

۱. این مقاله بر گرفته از طرح پژوهشی «شناخت موانع رشد بخش خصوصی در صنعت پستی» است. محیط کسب و کار دفاتر خدمات ارتباطی است که توسط مرکز تحقیقات مخابرات ایران تأمین مالی شده است. نگارنده از اعضای تیم تحقیق بوده و مسئولیت بخش‌هایی از این تحقیق را به‌عهده داشته است. این تحقیق در مهر ۱۳۸۵ آغاز و در تابستان سال ۱۳۸۶ پایان یافت.

• کارشناس ارشد مدیریت محیط زیست

انتظار می‌رود این واگذاری یا خصوصی‌سازی تاثیر مهمی بر زندگی مردم و اقتصاد کشور به‌جای گذارد زیرا این دفاتر قابلیت دسترسی مردم به خدمات دولتی را افزایش می‌دهد. در کمتر از چهار سال، بیش از ۱۰۰۰ دفتر خدمات ارتباطی در کشور راه‌اندازی شد. رقابت میان این دفاتر انگیزه ارائه خدمت با کیفیت بهتر را تقویت کرده است. این دفاتر بیش از ساعت اداری و حتی در روزهای تعطیل کار می‌کنند و مشتری‌گرا هستند. علاوه بر این، گسترش این دفاتر به‌عنوان پیشخوان دولت از درگیری مستقیم دولت با مردم می‌کاهد و وزارتخانه‌ها می‌توانند تنها بر این دفاتر نظارت کنند و بیشتر به سایر وظایف خود بپردازند. بدون صرف هزینه از سوی دولت و یا دادن یارانه حداقل ۴ هزار نفر مشغول به کار شدند. این دفاتر در حال حاضر به نوعی بایگانی وزارت ارتباطات نیز هستند، و نزدیک به ۴ میلیون پرونده تلفن همراه و ثابت در این دفاتر نگهداری می‌شود.

با وجود همه این مزایا، پنج سال پس از راه‌اندازی این دفاتر تجربه این خصوصی‌سازی ناموفق بوده است. بررسی این تجربه نشان می‌دهد تا چه اندازه نقش دولت به‌عنوان قاضی بی‌طرف و سیاست‌گذار مدیر در رشد بخش خصوصی تعیین‌کننده است و بخش خصوصی حتی زمانی که خادم دولت است و باری از دوش دولت بر می‌دارد، نیازمند حمایت و سیاست‌گذاری صحیح دولت است. در این مقاله، ابتدا سیر تأسیس دفاتر خدمات ارتباطی مرور و سپس مشکلات این دفاتر بحث و در آخر با مرور علل شکست، پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

### تاریخچه دفاتر خدمات ارتباطی

در اینجا ضمن ارائه تصویری اجمالی از تاریخچه تأسیس دفاتر خدمات ارتباطی، نقش و جایگاه آنها در چهارچوب فعالیت‌های وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات بررسی و در پایان توزیع جغرافیایی این دفاتر بررسی خواهد شد.

از سال‌های میانی دهه ۱۳۷۰ مراحل مختلفی از فعالیت‌های خدماتی زیرمجموعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به بخش خصوصی واگذار شد. این واگذاری در قالب سازمان‌های متفاوت و با شیوه‌های متنوع صورت گرفته است.

اولین گام خصوصی‌سازی در پست با اعطای نمایندگی اداره پست در روستاها آغاز شد. دفاتر نمایندگی وظیفه قبول و توزیع مرسولات را عهده‌دار بودند، نمایندگی پست،

فردی در روستا بود که ضمن پرداختن به شغل خود، تحویل و توزیع مرسولات پستی را نیز به عهده داشت. «دفاتر مشترکین تلفن ثابتو تلفن همراه» یعنی دفاتری که علاوه بر ارائه خدمات پستی به ارائه خدمات مخابراتی در رابطه با تلفن ثابت و همراه نیز اشتغال داشتند، گام دیگری در جهت خصوصی سازی بود. تاریخ دقیق اعطای نمایندگی در روستاها و همچنین دفاتر مشترک پست و مخابرات مشخص نیست. از سال های میانی دهه ۱۳۶۰ فعالیت این دفاتر و نمایندگی ها آغاز شد و در اوایل دهه ۱۳۷۰ کاملاً گسترش یافت. در سال ۱۳۷۳ تعداد نمایندگی های پست در روستاها به ۹۶۰۲ و تعداد دفاتر مشترک در همان سال به ۲۲۵۳ رسید.

گام دیگر وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات در جهت خصوصی سازی، راه اندازی آژانس های پستی در شهرها بود. در سال ۱۳۷۶ مجوز تأسیس آژانس های پستی صادر شد. خدمات پستی شامل مراحل قبول، حمل و نقل، تجزیه مبادلات، ارسال و توزیع است. از میان این فعالیت ها طی مصوبه مورخ ۱۳۷۷/۱/۲۶، هیئت مدیره شرکت پست جمهوری اسلامی ایران مرحله قبول و جذب را به آژانس های پستی سپرد. مطابق تعاریف، نماینده قبول و توزیع فردی حقیقی است که بر اساس قرارداد منعقد شده با شرکت پست، با وسیله نقلیه خود (موتور سیکلت یا وانت بار) مرسوله را از فرستنده و در محل نشانی وی دریافت و آن را در کوتاه ترین زمان ممکن به گیرنده تحویل می نماید و از بابت فعالیت مذکور ماهانه مبلغی را به عنوان حق السهم خدمت ارایه شده از شرکت پست دریافت می کند. شکل ارائه خدمت به این صورت بود که، نماینده قبول و توزیع به نشانی تعیین شده از طرف پست مراجعه می کرد و مرسوله را در زمان تعیین شده با اخذ رسید تحویل و سپس رسید و وجوه دریافتی را نیز به مسئول پستی ذیربط تحویل می داد.

شرایط فعالیت برای آژانس های پستی بسیار سهل در نظر گرفته شد. فرد می توانست در کنار شغل قبلی خود به عنوان آژانس پستی نیز فعالیت کند. فضای کسب نیز حداقل ده متر در نظر گرفته شده بود که متضمن سرمایه چندانی نبود. حق السهم آژانس ها به صورت ۴۰٪ برای کارگزار خصوصی و ۶۰٪ برای دولت بود.

به نظر می رسد تجربه موفق نمایندگی های پست، آژانس های پستی و دفاتر مشترکین تلفن ثابت و تلفن همراه، و همچنین این ایده که بخشی از خدمات چهار شرکت وابسته به این وزارتخانه یعنی شرکت پست جمهوری اسلامی ایران - ارتباطات سیار -

مخابرات استانها، پست بانک و هواپیمایی پیام یکجا به بخش خصوصی واگذار شود در راه اندازی دفاتر خدمات ارتباطی در روستاها و شهرها نقش بسیار مهمی داشته است. وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات طرحی پیشنهاد کرد که علاوه بر واگذاری برخی از فعالیت‌های وزارت ارتباطات برخی از خدمات سایر دستگاهها و شرکتهای دولتی مانند شرکت آب و فاضلاب، شرکت توزیع برق و شرکت گاز نیز به این دفاتر واگذار شود<sup>۱</sup>.

بررسی مراحل تصمیم‌گیری که در نهایت منجر به تأسیس این دفاتر شد، در شناخت جایگاه و اهمیت دفاتر مفید است. از این‌رو به تفصیل، تصمیمات اتخاذ شده در این مورد بیان می‌شود. تأسیس دفاتر براساس ماده ۱۲۴ قانون برنامه چهارم صورت گرفت. در ماده ۱۲۴ قانون در مورد بخش‌های پست و مخابرات تصریح شده است که بخش غیر دولتی می‌تواند در قلمرو شبکه‌های غیر مادر بخش مخابرات و پست فعالیت کند.

پس از تصویب برنامه چهارم، به سرعت وزارت ارتباطات اقداماتی را برای خصوصی سازی و اجرای ماده ۱۲۴ برنامه صورت داد. در تاریخ ۷۹/۱۱/۲۳ اولین جلسه بررسی اصلاح ساختار تشکیلات وزارتخانه تشکیل شد. بنابر مفاد این جلسه، بخش خصوصی در چهار گروه فعالیت وزارت پست و تلگراف و تلفن می‌توانست وارد شود، این چهار گروه عبارتند از:

گروه مخابرات شامل: تلفن ثابت، تلفن همراه، دیتا و پی‌جو و...

گروه پست شامل: پست داخلی، پست بین‌المللی (در قالب پیام) و پست بانک

کارخانجات کابل شهید قندی

گروه طراحی، مشاوره و خدمات: (مانند شرکت طرح و توسعه تلفن ایران)

خصوصی سازی این فعالیت‌ها از سه طریق زیر می‌تواند صورت گیرد:

واگذاری بخشی از فعالیت‌ها

راه‌اندازی بخش غیردولتی به موازات بخش دولتی (آزادسازی)

۱. دبیرخانه کمیته اصلی ایجاد دفاتر خدمات ارتباطی، طرح دفاتر خدمات ارتباطی، اسفند ماه ۱۳۸۱، شرکت پست ج.ا.ا.

## فروش سهام

در این راستا باید سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها و راهکارهای اجرایی آزادسازی و خصوصی‌سازی به‌عنوان بخشی از تغییر ساختار مجموعه وزارت پست و تلگراف و تلفن تدوین می‌شود. بنابراین مقرر شد معاون برنامه‌ریزی وزارتخانه، تشکیلات و ساختار سازمانی مورد نیاز آزادسازی و خصوصی‌سازی را در مورد بخش پست تدوین نماید.

بنابر پیشنهاد معاونت برنامه‌ریزی، شورای خصوصی‌سازی در وزارت ارتباطات تشکیل شد اعضای این شورا عبارت بودند از نمایندگان شرکت مخابرات ایران، شرکت پست ایران، پست بانک، مخابرات استان نهران، خدمات هوایی پیام، مدیر کل دفتر حراست و نماینده معاون برنامه‌ریزی و توسعه. در جدول زیر مصوبات مربوط به تشکیل دفاتر خدمات ارتباطی آمده است:

تاریخ	مصوبات
۱۳۸۰/۴/۳	شورای تغییر ساختار و خصوصی‌سازی کلیات ضوابط واگذاری خدمات شرکت‌های پست، مخابرات، پست بانک و شرکت خدماتی هوایی پیام را به دفاتر خدمات ارتباطی، مورد بررسی و تبادل نظر قرار داد.
۱۳۸۰/۵/۷	تهیه و تدوین سریع لایحه سازمان رگولاتوری بادی (که سپس سازمان تدوین و اعمال مقررات پستی و مخابراتی نامیده شد)
۱۳۸۰/۹/۱۷	تهیه آیین‌نامه ایجاد دفاتر خدمات ارتباطی
۱۳۸۰/۱۰/۱۱	تهیه نسخه‌های نهایی آگهی عمومی فراخوان تلفن ثابت، خدمات تلفن اینترنتی (VOIP) و دفاتر خدمات ارتباطی (موضوع بندهای الف و ب ماده ۱۲۴ قانون برنامه سوم توسعه)

تهیه و آگهی عمومی فراخوان برای امور زیر (موضوع بند الف ماده ۱۲۴ قانون برنامه توسعه سوم) تهیه و تنظیم شد:

۱. شبکه تلفن همراه.
۲. شبکه پی‌جو.
۳. مراکز تلفن کم ظرفیت تا پنج هزار شماره.
۴. شبکه انتقال داده‌ها.
۵. شبکه‌های ارائه خدمات ارزش افزوده.
۶. شبکه مخابرات روستایی.
۷. شبکه قبول پستی.

## ۸ شبکه حمل و نقل پستی.

در آیین‌نامه دفاتر خدماتی (ماده ۲-۲) فضای مورد نیاز در خدمات مشترکین با پست‌بانک ۳۰ مترمربع و بدون آن ۲۰ مترمربع باشد. در ماده ۱-۵ مدت مجوز ۵ سال و زمان بازگشایی شبکه قبل از تاریخ صدور مجوز سه ماه تعیین گردید. علاوه بر این، دفاتر خدمات ارتباطی ملزم شدند ضوابط زیر را رعایت کنند:

همه دفاتر خدماتی دارای یک طرح تیپ بیرونی و داخلی باشند.

رتبه‌بندی دفاتر از نظر رعایت استانداردها، مشتری‌مداری و غیره.

باید دفاتر، دسترسی ONLINE به اطلاعات مربوط داشته باشند.

دستورالعمل‌های لازم نیز در این مورد تهیه شود.

صدور مجوز نیز به‌عهده همین کمیته گذاشته شود.

فرآیند اعلان عمومی و صدور مجوز به سرعت صورت گرفت. تا پاییز ۱۳۸۱ تعداد بیش از ۹۵۰ دفتر در کشور فعالیت خود را آغاز کردند. درخواست از متقاضیان این دفاتر به طور مستمر از سال ۱۳۸۱ تاکنون ادامه دارد. در گزارشی تبر ماه ۸۴ وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات به هیئت دولت آمده است: «تعداد دفاتر خدمات ارتباطی تا پایان سال ۸۳ که ۹۹۹ دفتر بوده و در سال ۱۳۸۴ به ۱۱۵۱ دفتر رسیده است. بر اساس برنامه‌های اعلام شده وزارت ارتباطات تا پایان برنامه چهارم نیز ۱۶۰۶ دفتر به این تعداد افزوده و مجموع دفاتر به بیش از ۲۷۰۰ دفتر در کشور خواهد رسید.»

## مقدمه

در این بخش فهرستی از مشکلات دفاتر خدمات ارتباطی ارائه می‌شود. برای شناخت مشکلات و موانع کسب و کار این دفاتر با مسئولین بیش از ۲۰ دفتر و ۱۱ نفر از مدیران و کارشناسان دولتی مصاحبه شد، علاوه بر مصاحبه با این افراد، پرسشنامه‌ای میان کلیه دفاتر در سطح کشور توزیع گردید. همچنین درآمد دفاتر تهران به تفکیک هر دفتر از سال ۱۳۸۲ تا پایان ۱۳۸۴ تهیه و با تخمینی از هزینه این دفاتر تصویری از سود و زیان دفاتر تهران به دست آمد. همچنین با استفاده از درآمد پستی دفاتر هر استان، متوسط درآمد دفاتر استان‌های کشور برآورد و سود و زیان احتمالی دفاتر متوسط کشور محاسبه گردید. علاوه بر روش‌های فوق، شکایات و اعتراضات صاحبان دفاتر و

تشکل‌های آنان و نامه‌های فردی و دسته‌جمعی آنها جمع‌آوری شد. این مکاتبات، تصویری از موانع و مشکلات این دفاتر را به دست می‌دهد. بنابراین برای درک مشکلات دفاتر خدمات ارتباطی از روش‌های زیر استفاده شد:

مصاحبه با مسئولین دفاتر خدمات ارتباطی

مصاحبه با مدیران و کارشناسان دولتی

جمع‌آوری اطلاعات مربوط به درآمد

بررسی اعتراضات مکتوب

توزیع پرسشنامه در سطح کشور

یافته‌های هر پنج روش فوق حکایت از وضعیت نامطلوب دفاتر دارد. عموم دفاتر قادر به حداقل سودآوری نبوده و از تأمین هزینه‌های خود عاجز و با انبوهی از مشکلات روبه‌رو هستند. مروری بر درآمد دفاتر تهران و تخمین درآمد دفاتر کشور می‌تواند این نکته را به خوبی نشان دهد.

### درآمد دفاتر خدمات ارتباطی

اداره کل پست تهران، درآمد دفاتر را از سال ۱۳۸۲ تا پایان ۱۳۸۴ جمع‌آوری کرده است. جدول شماره یک درآمد دفاتر استان تهران را نشان می‌دهد. تعداد دفاتر استان تهران از ۱۰۶ دفتر در سال ۱۳۸۲ به ۱۶۵ دفتر در سال ۱۳۸۴ رسیده است، در همین دوره ۲۱ دفتر در تهران تعطیل شده‌اند، از میان این تعداد، ۵ دفتر به دلیل تخلف تعطیل شده‌اند و مابقی از ادامه فعالیت انصراف داده‌اند.

متوسط درآمد ماهانه دفاتر در سال ۱۳۸۲ اندکی بیش از ۷۰۰ هزار تومان، در سال ۱۳۸۳ حدود ۸۰۵ هزار تومان و در سال ۱۳۸۴، ۷۴۹ هزار تومان بوده است. این ارقام به خوبی درآمد اندک دفاتر و عدم سودآوری آنها را نشان می‌دهد. این درآمد باید هزینه حقوق سه پرسنل الزامی دفاتر، اجاره محل کسب و سایر هزینه‌های جاری را تأمین و هزینه فرصت مدیر دفتر را پوشش دهد.

جدول (۱) عملکرد ایجاد دفاتر خدمات ارتباطی از سال ۸۲ لغایت ۸۴

موضوع	سال ۱۳۸۲	سال ۱۳۸۳	سال ۱۳۸۴
تعداد دفاتر فعال	۱۰۶	۱۴۷	۱۶۵
تعداد دفاتر فعال در تهران	۸۳	۹۸	۱۱۱
تعداد دفاتر فعال در شهرستان	۲۳	۴۹	۵۴
تعداد دفاتر تعطیل شده	-	۱۸	۲۱
مجموع درآمد دفاتر	۹۰۱۹۷۶۶۴۰۹	۱۴۲۰۷۷۲۲۹۸۹	۲۸۲۸۰۷۱۱۳۸۸
درصد درآمد پستی از کل	۱۷	۱۷	۲۳
درصد درآمد منخابراتی از کل	۶	۱۵	۹
درصد درآمد ارتباطات سیار	۷۷	۶۸	۶۸
درآمد پست بانک	۰	۲۹۵۵۱۹	۰
میانگین درآمد هر دفتر در سال	۸۵۰۹۲۱۳۵	۹۶۶۵۱۱۷۷	۱۷۲۰۰۴۳۱۱
میانگین درآمد هر دفتر در ماه	۷۰۹۱۰۱۱	۸۰۵۴۲۶۵	۷۴۹۳۵۲۴

منبع: واحد خدمات ارتباطی استان تهران ۱۳۸۵ "عملکرد و مقایسه دفاتر خدمات ارتباطی از سال ۸۲ تا ۸۴"

تفکیک دفاتر تهران بر حسب گروه‌های درآمد می‌تواند تصویر بهتری از وضعیت دفاتر ارائه دهد. در جدول ۲ که حاصل نتایج تحقیق می‌باشد، دفاتر تهران بر حسب درآمد سالانه آنها در سال ۱۳۸۴ به ۹ گروه تقسیم شده‌اند. اگر هزینه سه پرسنل هر دفتر را پنج میلیون ریال، اجاره ماهیانه را چهار میلیون ریال و سایر هزینه‌های جاری را دو میلیون ریال و هزینه فرصت مدیر دفتر را شش میلیون ریال فرض کنیم، حداقل درآمد مورد نیاز برای پوشش این هزینه‌ها در سال ۲۰۰ میلیون ریال خواهد بود. بدین ترتیب درآمد ۹۸ دفتر از ۱۵۴ استان تهران فاقد حداقل درآمد بودند. به عبارت دیگر نزدیک به ۶۵ درصد دفاتر، زیانده هستند. البته این تخمین بسیار کلی بوده و برای برآورد سود و زیان نیاز به محاسبه دقیق هزینه هر دفتر است. دفاتری که درآمد بالا دارند، تعداد پرسنل و هزینه‌های جاری آنها نیز بالاتر است. برخی از این دفاتر برای جذب بازار، بازاریاب استخدام کرده‌اند و درصدی از درآمد را به آنها می‌پردازند. به طور مثال مسئول پردرآمدترین دفتر تهران اظهار می‌داشت که ۱۰ پرسنل دارد و تعدادی بازاریاب که گاه ۱۰ درصد درآمد به آنها پرداخت می‌شود.



جدول (۲) گروه‌های درآمدی دفاتر خدمات ارتباطی تهران

ردیف	تعداد	درآمد سالانه (میلیون تومان)
۱	۲	۶۰-۶۷
۲	۸	۴۰-۶۰
۳	۱۷	۳۰-۴۰
۴	۱۴	۲۵-۳۰
۵	۱۵	۲۰-۲۵
۶	۳۹	۱۵-۲۰
۷	۳۲	۱۰-۱۵
۸	۱۷	۵-۱۰
۹	۱۰	کمتر از ۵

برای دستیابی به وضعیت دفاتر سایر استانها با تمامی آنها مکاتبه شد. اما ادارات کل پست استانها همچون استان تهران درآمد دفاتر را جمع آوری نمی‌کنند و تنها درآمد پستی دفاتر اعلام شد. به کمک درآمد پستی دفاتر می‌توان درآمد کل را تخمین زد. در استان تهران درآمد پستی دفاتر ۱۷ تا ۲۳ درصد درآمد مجموع درآمد دفاتر را تشکیل می‌دهد. با توجه به این نسبت اگر سهم درآمد پستی را ۲۰ درصد فرض کنیم، درآمد دفاتر استانهای کشور به قرار جدول ۳ است. در مناطق و استانهایی که با رنگ تیره نشان داده شده است، اطلاعات مربوط به آژانس‌های پستی و دفاتر تفکیک نشده است، اما در مابقی استانها و مناطق، درآمد دفاتر از آژانس‌های پستی تفکیک و به صورت مستقل گزارش شده است. همانطور که در این جدول می‌بینیم در هفت منطقه درآمد ماهانه دفاتر بیش از ۲۰ میلیون ریال و در ۳۱ استان و منطقه درآمد ماهانه کمتر از این میزان است. کمترین درآمد ماهانه متعلق به استان گیلان با حدود ۸۰ هزار تومان در ماه و بیشترین درآمد متعلق به منطقه ۱۵ تهران با بیش از ۴۰ میلیون ریال در ماه می‌باشد. براساس اطلاعات این جدول متوسط درآمد اکثر دفاتر سراسر کشور ناکافی بوده و نمی‌تواند منبع درآمد مستمری محسوب شود.

## جدول (۳) درآمد دفاتر خدمات ارتباطی سراسر کشور در نه ماهه اول ۱۳۸۵ (ریال)

نام استان	درآمد نه ماهه پست دفاتر در سال ۱۳۸۵	تعداد دفاتر	تخمین درآمد کل	متوسط درآمد ماهیانه
لان	۱۰۲۸۹۵۶۵	۷۳	۵۲۴۴۹۲۸۲۵	۷۹۸۳۱۵
دستان	۴۲۲۵۷۲۰۹	۲۱	۲۱۱۷۸۶۰۲۵	۱۱۲۰۵۶۱
لقه ۱۸ تهران	۱۰۲۱۶۱۷۶۹	۲۶	۵۱۰۸۳۸۸۲۵	۲۱۸۳۰۷۲
ندران	۷۲۱۱۰۹۷۶۷	۹۷	۳۶۰۵۵۲۸۱۳۵	۳۷۳۰۰۶۷
ج	۳۹۸۰۷۱۲۹۵	۳۶	۱۹۹۰۳۶۰۹۷۵	۲۸۰۷۶۳۵
م	۱۴۳۲۸۱۰۳۶	۱۵	۷۱۷۲۰۵۱۸۰	۵۳۱۴۱۱۲
	۷۷۱۵۶۷۳۶	۸	۳۸۵۷۸۳۶۸۰	۵۳۵۸۱۰۷
بیل	۱۲۴۵۱۲۱۲۲	۱۲	۶۲۲۵۶۰۶۱۰	۵۷۶۴۲۵۰
مان	۵۹۴۶۱۸۹۶۶	۲۶	۳۸۹۳۰۹۴۸۳۰	۷۱۸۱۲۸۸
مانشاه	۵۳۳۹۳۲۰۱۵	۳۷	۲۶۱۹۶۶۰۰۷۵	۷۸۶۶۸۲۷
ستان	۳۵۵۵۹۴۸۵۰	۲۵	۱۷۷۷۷۶۲۲۵۰	۷۹۰۲۱۰۸
دان	۱۹۶۵۸۸۷۸۷	۱۳	۹۸۲۹۳۳۳۳۵	۸۴۰۱۲۳۰
انسان رضوی	۲۸۴۶۱۷۷۵۳۹	۱۸۶	۱۴۳۳۳۸۶۲۹۵	۸۵۰۲۹۰۵
انسان شمالی	۲۶۰۴۴۹۷۲۵	۱۶	۱۳۰۲۲۲۸۶۲۵	۹۰۴۳۳۹۳
بایجان غربی	۱۲۵۶۱۶۵۲۱۳	۱۸۶	۹۳۰۵۳۲۶۰۶۵	۹۳۱۲۶۲۱
هان	۱۷۸۰۲۱۸۰۳۸	۱۰۶	۸۹۰۲۰۹۰۱۹۰	۹۳۳۱۳۳۱
ان	۱۳۵۰۷۴۸۶۱	۸	۶۷۵۳۷۲۳۰۵	۹۳۸۰۱۹۹
ان	۳۱۹۵۳۴۰۴۶	۱۸	۱۵۹۷۶۷۰۳۳۰	۹۸۶۲۱۶۲
	۲۸۶۰۸۱۹۹۹	۱۵	۱۴۳۰۴۴۹۹۵	۱۰۵۹۵۸۹
محال بخاری	۳۶۷۵۵۱۳۹۳	۱۹	۱۸۳۷۷۵۶۹۵	۱۰۷۷۷۱۱۷
لویه و بیهراحد	۱۷۶۹۸۹۳۳۱	۹	۸۴۹۴۶۷۰۵	۱۰۹۲۵۲۶۸
بجان شرقی	۱۸۶۲۱۲۰۲۰۹	۸۸	۹۳۱۰۶۰۱۰۳۵	۱۱۷۵۵۸۰۹
	۳۳۱۲۳۳۸۰	۱۱	۱۱۷۰۶۱۱۹۰۰	۱۱۸۲۲۳۶۳
	۲۰۵۱۷۳۲۲۲۰	۹۶	۱۰۲۹۳۶۶۱۱۰۰	۱۱۹۱۳۹۶۰
ان جنوبی	۱۵۳۴۶۸۸۷۶	۷	۷۶۷۳۳۳۳۸۰	۱۲۱۸۰۰۷۰
ان و بلوچستان	۴۹۲۸۹۹۸۱۷	۲۱	۲۲۷۲۴۹۹۴۳۵	۱۳۰۹۲۵۹۰

۱۳۵۵۴۵۲۱	۴۷۵۷۶۳۶۸۷۵	۳۹	۹۵۱۵۲۷۳۷۵	مرکزی
۱۶۶۸۳۸۱۳	۳۹۰۴۰۱۳۲۰۰	۲۶	۷۸۰۸۰۲۳۴۰	منطقه ۱۳ تهران
۱۶۹۶۲۹۵۲	۱۶۹۴۵۹۸۹۰۱۰	۱۱۱	۳۳۸۹۱۹۷۸۰۲	خوزستان
۱۸۵۸۲۶۳۱	۶۱۸۸۰۱۶۰۳۵	۳۷	۱۲۳۷۶۰۳۲۰۷	گلستان
۱۹۶۲۶۶۵۶	۳۵۳۲۷۹۸۱۲۰	۲۰	۷۰۶۵۵۹۶۲۴	قزوین
۲۱۱۳۲۵۸۳	۱۹۰۱۹۳۲۴۶۵	۱۰	۳۸۰۳۸۶۴۹۳	منطقه ۱۹
۲۲۲۹۳۳۳۳	۴۶۱۴۷۱۹۹۸۵	۲۳	۹۲۲۹۴۳۹۹۷	منطقه ۱۶
۲۲۴۰۱۱۱۸	۲۲۱۷۷۱۰۷۱۰	۱۱	۴۲۳۵۴۲۱۴۲	منطقه ۱۷
۲۷۷۹۸۷۵۷	۳۷۵۲۸۳۲۱۵۵	۱۵	۷۵۰۵۶۶۲۳۱	هرمزگان
۳۱۲۸۲۵۶۸	۳۶۶۰۲۹۳۳۷۰	۱۳	۷۲۲۰۵۸۸۹۴	منطقه ۱۱
۳۲۲۶۹۷۵۰	۷۵۵۱۱۲۱۴۶۵	۲۶	۱۵۱۰۲۲۴۲۹۳	منطقه ۱۴
۳۰۱۱۰۹۰۲	۴۶۹۲۹۷۵۴۶۵	۱۳	۹۳۸۵۹۵۰۹۹	منطقه ۱۵

منبع: ساماندهی دفاتر غیر دولتی گزارش عملکرد ترانیک و درآمد دفاتر غیر دولتی شهر در ۹ ماهه سال ۸۵\*

### مشکلات دفاتر در مصاحبه‌ها و اسناد

در این قسمت، مشکلات دفاتر از نظر مسئولین دفاتر و تشکلهای آنان و نتایج پرسشنامه مرور می‌شود. تقدم مشکلاتی که در پی خواهد آمد، بیانگر اولویت آنها نبوده‌است بلکه تنها تصویری از وجود این مشکلات ارائه می‌شود. اهم مشکلاتی که مسئولین دفاتر به طرق گوناگون اظهار کرده‌اند عبارتند از:

### ثابت ماندن تعرفه‌ها در طول چهار سال گذشته

در طول چهار سال گذشته تعرفه خدمات مختلف منخابراتی برای دفاتر خدمات ارتباطی ثابت مانده است. مسئولین دفاتر اظهار می‌دارند شرکت‌های وابسته به وزارت ارتباطات می‌توانند با ثابت ماندن تعرفه به طرق گوناگون هزینه‌های خود را تأمین کنند، اما بخش خصوصی نمی‌تواند در حالیکه هر سال حداقل ۱۵ درصد تورم وجود دارد و هزینه اجاره محل و نیروی انسانی و سایر هزینه‌ها افزایش یافته است، خدمات خود را با نرخ ثابت ارائه دهد. بنابراین اظهار آنها اگر دولت می‌خواهد به مردم یارانه دهد باید افزایش هزینه دفاتر را با افزایش حق‌السهم جبران کند.

### سهم ناعادلانه در قراردادهای خاص

در قراردادهایی مانند توزیع دفترچه‌های کنکور حق‌السهم دفاتر بسیار پایین‌تر از حق‌السهم مرسولات عادی پستی است. دفاتر از این موضوع بارها شکایت کرده و خواستار تعیین ضوابط مشخص برای تعیین حق‌السهم این قبیل قراردادها شده‌اند.

### رقابت ناسالم میان بخش دولتی و بخش خصوصی

مسئولین دفاتر معتقدند وزارت ارتباطات به ویژه شرکت پست باید دفاتر را همچون فرزندان خود پنداشته و سعی در رشد و بلوغ آنها داشته باشند، اما نه تنها این فضا وجود ندارد بلکه برخی از ادارات و مناطق پستی دفاتر خدمات ارتباطی را رقیب خود دانسته و با استفاده از ابزارهای نادرست سعی در حذف رقیب دارند. به طور مثال بنا بر اظهار چند نفر از مسئولین دفاتر، رقابت ناسالمی میان دفاتر و ادارات پست برای جلب مشتریان بزرگ وجود دارد به گونه‌ای که اگر دفتری یک مشتری بزرگ را به سوی خود جلب کند اداره پست از دادن ملزومات مورد نیاز و خدمات پشتیبانی خودداری می‌کند تا شرکت را مجبور به پس دادن قرارداد سازد.

### عدم پرداخت به موقع حق‌السهم

یکی از اعتراضات مکرر دفاتر، عدم پرداخت به موقع حق‌السهم می‌باشد. تعداد چهارده آژانس پستی و چهار دفتر خدمات ارتباطی در نامه‌ای به وزیر ارتباطات گفته‌اند حق‌السهم آنها پنج ماه پرداخت نشده است.

### کسر ده درصد از حق‌السهم به عنوان ضمانت حسن انجام کار

شرکت تعاونی دفاتر خدمات ارتباطی استان تهران در نامه‌ای به دفتر بازرسی اعلام کرده‌اند در برخی از مناطق بویژه منطقه ۱۴ و ۱۵ پستی هر ماه معادل ۱۰ درصد از حق‌السهم دفاتر کسر و در حساب سپرده به مدت بیش از یکسال نگهداری می‌شود، بنا بر اظهار نویسندگان نامه، کسورات مذکور خلاف قانون است.

### تعطیلی دفاتر بدون دلایل کافی

انجمن صنفی دفاتر خدمات ارتباطی اهواز در نامه‌ای به وزیر ارتباطات اعلام کردند که در این شهرستان ۶ دفتر بدون دلیل توسط اداره کل پست تعطیل شده‌اند. همچنین در

نامه‌ای به رئیس جمهور اعلام شده است در تهران بدون دلیل ۱۰ دفتر را تعطیل کرده‌اند. در این نامه مشکل اصلی، عدم تدوین آئین‌نامه انضباطی دفاتر شمرده شده است. همچنین از شهرستانهای کرج، زاهدان، اصفهان، سوسنگرد نسبت به تعطیلی دفاتر توسط اداره کل پست بدون ارائه دلایل کافی اعتراض شده است.

### صدور مجوز بدون فراخوان

بر اساس آئین‌نامه دفاتر خدمات ارتباطی، تأسیس هر دفتر باید پس از اعلان عمومی صورت گیرد. تعدادی از مسئولین دفاتر در نامه‌های کتبی (از چهار استان) و همچنین در مصاحبه‌ها اظهار داشتند که بدون فراخوان مجوز فعالیت صادر و دفاتر جدیدی شروع به کار کرده‌اند.

### الزام برخی از دفاتر به خرید دستگاه نقش نمبر

در مصاحبه‌های صورت گرفته با دفاتر تهران اظهار می‌شد اداره پست آنها را ملزم به خرید دستگاه نقش نمبر به مبلغ ۵۰ میلیون ریال کرده است، اما از پذیرش آن طفره رفته‌اند. در گزارش اداره کل پست استان فارس آمده است در سال ۱۳۸۵ از ۴۵ دفتر بررسی شده تنها یک دفتر دارای دستگاه نقش نمبر بوده است.

### تغییر شرایط صدور مجوز پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

شرایط صدور مجوز در طول فراخوان‌های منوالی تغییر کرده است. در ابتدا حداقل فضای لازم ۷۰ متر و سپس به ۵۰ متر تغییر کرد، همچنین شرط استقرار دفتر در طبقه همکف برداشته شد. بدین ترتیب متقاضیان جدید می‌توانند با سرمایه کمتر، دفتری را راه‌اندازی کنند. این تغییر شرایط افتتاح دفتر از گلایه‌های دفاتری است که براساس شرایط قبلی مجوز فعالیت گرفته‌اند. یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌داشت رقیب او در طبقه بالا مستقر بوده و به دلیل هزینه پایین‌تر می‌تواند نرخ کمتری به مشتریان بزرگ پیشنهاد کند.

### تراکم جغرافیایی دفاتر

فاصله مجاز دفاتر قبلاً ۵۰۰ متر و اکنون ۳۰۰ متر اعلام شده است. در مصاحبه‌ها اظهار می‌شد در برخی از موارد این فاصله رعایت نمی‌شود. برخی دیگر اظهار می‌دارند تعیین

فاصله ۵۰۰ متر نادرست بوده و باید به میزان تراکم محموله‌های پستی و میزان مشتری توجه شود.

### عدم شفافیت در محاسبه حق‌السهم

حق‌السهم دفاتر در هر دوره، یکجا پرداخت می‌شود و فهرست ریز حق‌السهم آنها به تفکیک تمام مرسوله‌ها ارائه نمی‌گردد. برخی از دفاتر اظهار می‌دارند حق‌السهم آنها به‌طور دقیق محاسبه نشده و حق آنها تضییع می‌شود. پانزده دفتر از اصفهان صراحتاً نسبت به این مسئله اینگونه اعتراض کرده‌اند: سهم درآمد دفاتر با تأخیر چند ماهه بدون صورت‌حساب روشن و شفاف از سوی پست پرداخت می‌شود، مسئول دفتر به هیچ عنوان متوجه نمی‌شود که مبلغ مربوط به کدام ماه و کدام خدمات بوده است.

### پشتیبانی ناقص ادارات پست

خدمات دفاتر منوط به پشتیبانی اداره پست است. بسیاری از تجهیزات مانند فرم‌ها، مهر، و قبوض از پست تحویل گرفته و مرسولات به پست تحویل داده می‌شود. برخی از دفاتر در مصاحبه‌ها اظهار می‌کنند اداره پست تجهیزات و خدمات مورد نیاز را به موقع به آنها ارائه نمی‌دهند.

### برخورد سلیقه‌ای بازرسان

هرچند دستورالعمل‌های بازرسی تهیه شده است، اما برخی از دفاتر، برخوردهای بازرسان را سلیقه‌ای می‌دانند. جدا از نحوه برخورد بازرسان، ابهام در آئین‌نامه بازرسی و انتظامی از موارد اعتراض دفاتر در نامه به رئیس جمهور بوده است.

### عدم اجرای تعهدات وزارت ارتباطات در قرارداد منعقد با دفاتر

شرکت‌های وابسته به وزارت ارتباطات موظف به واگذاری بخشی از وظایف خود به دفاتر بودند. عدم اجرای آن تعهدات موجب اعتراض تمام مصاحبه‌شوندگان می‌شود که در نامه‌های مختلف به آن اشاره شده است.

### افزایش تعداد دفاتر بدون برنامه

انجمن صنفی دفاتر استان فارس نسبت به افزایش تعداد دفاتر در سطح شهرستان شیراز اعتراض کرده‌اند.

الزام به خرید تجهیزات پست بانک و عدم شروع فعالیت پست بانک بر اساس شرایط صدور مجوز برای متقاضیان تأسیس دفتر باید متقاضی تجهیزات زیر را خریداری کند:

گاوصندوق با حجم حداقل ۱۵۰ کیلوگرم

سیستم ایمنی هشداردهنده (sound bat)

یک دستگاه رایانه

سیصد میلیون ریال ضمانت‌نامه

هر متقاضی قبل از دریافت مجوز تأسیس باید تجهیزات فوق را تأمین نماید. فعالیت‌های پست بانک را دریافت کند. علیرغم آنکه کلیه دفاتر، تجهیزات فوق را از بدو تأسیس یعنی از چهار سال قبل دارا بوده‌اند، تاکنون در تهران تنها به پانزده دفتر به‌طور آزمایشی فعالیت پست بانک واگذار شده است و در سایر شهرستانها هیچ دفتری فعالیت‌های مربوط به پست بانک را آغاز نکرده است. از آنجا که شاید جذاب‌ترین فعالیت برای متقاضیان، پست بانک بوده است، عدم شروع فعالیت پست بانک موجب نارضایتی گسترده مسئولین دفاتر شده است. بدون اغراق در هر مکاتبه و مصاحبه‌ای عدم راه‌اندازی پست بانک به عنوان یکی از مشکلات اصلی ذکر شده است.

الزام به تهیه تجهیزات تلفن راه دور و بین‌الملل

متقاضیان موظفند دو دستگاه کابین، یک دستگاه رایانه و یک دستگاه چاپگر را به عنوان تجهیزات مورد نیاز برای تلفن راه دور خریداری کنند. با توجه به دسترسی آسان و گسترده مردم به تلفن ثابت و همراه در اقصی نقاط کشور، این بخش از فعالیت دفاتر بنا بر اظهارات صاحبان دفاتر هیچگونه ضرورتی ندارد و مردم، متقاضی این خدمت نیستند. مسئولین دفاتر در مصاحبه با دفاتر در شهرهای کم جمعیت مانند سروستان فارس و بومهن تهران نیز بر زاید بودن دو دستگاه کابین تلفن تأکید داشتند.

برخورد سلیقه‌ای سازمان تأمین اجتماعی

در بسیاری از مصاحبه‌های انجام شده با مسئولین دفاتر اظهار می‌شد برخی از شعب سازمان تأمین اجتماعی خدمات ارتباطی را مشمول معافیت کارگاه‌های کمتر از پنج نفر دانسته و برخی دیگر از آنها را موظف به پرداخت حق‌السهم کارفرما به تأمین

اجتماعی می‌دانند. به هر حال، دفاتر، شمول قانون تأمین اجتماعی را یکی از مشکلات بود دانسته و خواهان بهره‌مندی از معافیت کارگاه‌های کمتر از پنج نفر هستند.

### طولانی بودن مراحل رسیدگی به درخواست متقاضیان

آنجا که متقاضی تأسیس دفتر باید محلی را اجاره یا در تملک داشته باشد، طولانی بودن زمان پاسخ به درخواست متقاضیان مستلزم صرف هزینه است. هرچند مراحل رسیدگی به درخواست متقاضیان بر اساس زمان‌بندی زیر اعلام شده است، اما به نظر می‌رسد در عمل زمان‌بندی زیر رعایت نمی‌شود و این مسئله در مصاحبه‌ها و مکاتبات وارد اعتراض قرار گرفته است. در برخی از شکایات آمده است که پس از گذشت ۱۸ ماه به درخواست متقاضی پاسخ داده نشده است.

### جدول (۴) مراحل و زمان‌بندی اخذ مجوز

مرحله	شرح صلیات	مدت زمان اجرا	زمان‌بندی
۱	ارجاع تقاضاها به کارگروه فنی	آغاز طرح	روز ۰
۲	اعلام نتیجه اولیه به متقاضیان	روز بعد	روز ۱۰
۳	پایان بازدید اولیه دفاتر	روز بعد	روز ۲۵
۴	ارسال گزارش کارگروه فنی به کارگروه استانی	۷ روز بعد	روز ۳۲
۵	تصویب گزارش کارگروه فنی در کارگروه استانی	۵ روز بعد	روز ۳۷
۶	ابلاغ رای کارگروه استانی به متقاضیان	۷ روز بعد	روز ۴۴
۷	تجهیز دفاتر و تطبیق با استانداردها	۳۰ روز بعد	روز ۷۷
۸	پایان بازدید نهایی دفاتر	۱۰ روز بعد	روز ۸۷
۹	صدور موافقت اصولی تأسیس دفاتر	۳ روز بعد	روز ۹۰
۱۰	دریافت مدارک متقاضی و صدور معرفی نامه اماکن	۲ روز بعد از دریافت موافقتنامه	روز ۹۲
۱۱	تسلیم ضمانت‌نامه حسن انجام تعهدات	۱۵ روز بعد	روز ۱۰۷
۱۲	تکمیل و طرح پرونده متقاضی در کارگروه استانی	۷ روز بعد	روز ۱۱۴
۱۳	صدور پروانه و معرفی نامه آغاز به کار	۶ روز بعد	روز ۱۲۰



منبع: آئین نامه ایجاد و بهره‌برداری از دفاتر خدمات ارتباطات و فناوری اطلاعات

### مشکلات و نقاط ضعف دفاتر از دیدگاه مسئولین دولتی

مدیران دولتی از یک سو ابراداتی بر مدیریت دفاتر وارد می‌سازند و از سوی دیگر بر مشکلات دفاتر و ضرورت اقدام برای رفع آنها تاکید می‌کنند. اهم انتقادهای مدیران دولتی از دفاتر خدمات ارتباطی عبارتست از:

حداقل دستمزدها رعایت نمی‌گردد و پرسنل از حقوق قانونی خود برخوردار نمی‌باشند. این امر موجب جابه‌جایی مکرر، آموزش ناپذیری و در نهایت زمینه‌ساز نارضایتی و تخلفات بیشتر خواهد بود.

دفاتر برای کسب درآمد، بخشی از فضای خود را به افراد یا کسب و کار دیگری اجاره داده‌اند. تعمیر و خرید و فروش موبایل رایج‌ترین اقدام است.

برای کسب درآمد، راه‌حل‌های غیرقانونی مختلف از جمله درج هزینه مختلف در قبوض، هدایت مشتری به سوی خدمات گرانتر مانند پست پیشتاز وجود دارد. درآمد ناکافی دفاتر احتمال تخلف در این دفاتر را افزایش داده است.

عدم رعایت مواد آئین‌نامه مانند واریز درآمدها و اعلام آمار به صورت روزانه اطلاع ناکافی از مقررات؛

کمبود آموزش به‌ویژه در پرسنل.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

### نتیجه‌گیری

آمار درآمد دفاتر، شکایات و اعتراض‌های مسئولین دفاتر و اظهارنظرهای مسئولین دولتی همگی تصویری تقریباً مشابه از وضعیت دفاتر خدمات ارتباطی ارائه می‌دهند: «درآمد ناکافی و موانع متعدده». با وجود پذیرش این تصویر، مسئولین دولتی به دنبال افزایش دفاتر هستند و هر ساله تعداد این دفاتر را افزایش خواهند داد. بر اساس برنامه اعلام شده، تعداد دفاتر در پایان سال ۱۳۸۸ به ۲۵۰۰ افزایش خواهد یافت، این افزایش به معنای ورود بیش از ۹۶۰ دفتر جدید خواهد بود. ورود این دفاتر بدون تردید درآمد دفاتر فعلی را کاهش خواهد داد مگر اینکه منابع جدید درآمدی برای آنها تعریف شود. اما تا قبل از تحقق منابع جدید درآمدی، ورود دفاتر جدید با چه توجیهی صورت می‌گیرد؟

مسئولین دولتی در پاسخ به این سوال اظهار می‌دارند که بخش خصوصی برای تأسیس این دفاتر سرمایه‌گذاری می‌کند و اگر سود کافی وجود نداشته باشد آنها حاضر به سرمایه‌گذاری نخواهند بود. مسئولین دولتی در مناصب و سازمان‌های مختلف از جمله سازمان تنظیم مقررات، اداره سازماندهی دفاتر غیردولتی و ادارات کل اظهار می‌دارند که استقبال گسترده بخش خصوصی علامت سودآوری است و از سوی دیگر افزایش تعداد دفاتر موجب رقابت و نوآوری در ارائه خدمات و بازاریابی بهتر می‌شود. در مصاحبه با مسئولین دولتی، بدون استثناء همه بر این اعتقاد بودند که باید تعداد دفاتر افزایش یابد و محدود کردن تعداد آنها سیاست نادرستی است. ایده حاکم بر ذهن این مسئولین آموزه رقابت و منافع مترتب بر آن است.

بر خلاف عقیده مسئولین دولتی استفاده از آموزه رقابت و دست‌نামرئی آدام اسمیت در دفاتر خدمات ارتباطی نادرست است. مسئولین دولتی تعطیلی دفاتر را نتیجه نوعی رقابت می‌دانند که موجب بقا دفاتر توانمندتر می‌شود. اما این آموزه نادرست بوده و باید رقابت میان دفاتر را مدیریت و به میزان گنجایش بازار اجازه ورود را تنظیم کرد. به عبارت دیگر باید به میزانی مجوز صادر شود که حداقل درآمد برای افراد تضمین و در صورتی که متقاضی نتواند، به برنامه و اهداف خود دست یابد، مجوز فعالیت او لغو شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تفاوت این دو دیدگاه که یکی مروج رقابت شدید میان دفاتر و دیگری به دنبال رقابت مدیریت شده است ناشی از دو تلقی متفاوت از رابطه دفاتر با وزارت ارتباطات است. در یک نگاه، دفاتر خدمات ارتباطی، شعب یا نمایندگان وزارت ارتباطات محسوب می‌شوند و رابطه میان آنها مانند رابطه درون یک شرکت است، به طور مثال رابطه دفاتر با وزارت ارتباطات مانند رابطه شرکت سونی با نمایندگان این شرکت است. شرکت سونی یا هر شرکتی که بخواهد نماینده‌ای را انتخاب کند از میان متقاضیان، یک یا چند نماینده را انتخاب و تعداد نمایندگان را به گونه‌ای تعیین می‌کند که با یکدیگر رقابت نکنند بلکه وارد رقابت با شرکت‌های رقیب شوند. شرکت سونی از رقابت میان نمایندگان خود جلوگیری می‌کند، اما با ابزارهای تشویقی و تنبیهی آنها را وادار به تحقق اهداف خود می‌سازد.

در نگاه مسئولین دولتی رابطه دفاتر با وزارتخانه، رابطه‌ای مبتنی بر رقابت و بازار است. وزارت ارتباطات تعداد زیادی نماینده را انتخاب می‌کند و هر کدام که قادر به رقابت و جذب سود بیشتر باشند، در بازار باقی خواهند ماند.

این نگاه منجر به سیاست‌ها و نتایج غلطی می‌شود. فشار اقتصادی و عدم کسب درآمد کافی می‌تواند برخی از دفاتر را به راه‌های غیرقانونی، تخلف و یا حداقل نارضایتی مردم سوق دهد، هر عمل غیرقانونی یا نادرستی به پای مجموع دفاتر گذاشته می‌شود و عملکرد مجموعه دفاتر خدمات ارتباطی و حتی وزارت ارتباطات را خدشه‌دار می‌سازد. دفاتر خدمات ارتباطی علامت و هویت واحد دارند و رفتار هر دفتر می‌تواند به این هویت واحد آسیب رساند.

بنابراین در حال حاضر وضعیت درآمدی دفاتر به هیچ وجه رضایت بخش نبوده و برنامه‌های توسعه وزارت نیز به احتمال زیاد مشکل دفاتر را افزایش خواهد داد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی