

## ارائه مدل اجرایی پنجره واحد بنگاه‌های کوچک و متوسط در ایران: رویکرد مشارکت دولتی - خصوصی

■ سیدمهدی سادات رسول\*

کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تربیت مدرس  
پژوهشگر پژوهشکده فناوری اطلاعات جهاددانشگاهی  
sadatrasoul@gmail.com

■ حسین طالبی

کارشناسی ارشد علوم کامپیوتر دانشگاه لیدز  
مشاور پژوهشکده فناوری اطلاعات جهاددانشگاهی  
h.talebi@nioc.com

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۱۰/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۱۲/۰۵

### چکیده

پنجره واحد بنگاه‌های کوچک و متوسط به عنوان یک پل ارتباطی بین بنگاه‌ها از یک سو و دستگاه‌های تأمین کننده خدمات بنگاه‌ها از سوی دیگر عمل می‌کند. این سامانه مزایای متعددی از جمله کاهش هزینه و زمان دسترسی به اطلاعات و خدمات، مدیریت دانش و فناوری و ... را به دنبال دارد. تحقق مزایای این سامانه جز با برنامه‌ریزی و در نظر گرفتن همه جنبه‌های مهم در پیاده‌سازی این سامانه میسر نیست و بخش عمده‌ای از این تجارب درس‌های آموخته شده‌ای است که از تجربیات سایر کشورها در این حوزه به دست آمده است. پیاده‌سازی پنجره واحد نیازمند برنامه‌ریزی و داشتن یک مدل اجرایی است که قبلاً موفقیت آن تجربه شده باشد. در این مقاله مدل مفهومی 6C به منظور استقرار پنجره واحد ارائه خدمات به بنگاه‌های کوچک و متوسط با استفاده از بهترین تجارب سایر کشورها در این حوزه و نیازهای سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران بومی‌سازی شده و نهایتاً پروژه‌ها و برنامه زمانبندی برای تحقق آن در ایران به صورت یک مدل اجرایی ارائه شده است.

### کلمات کلیدی

پنجره واحد، بنگاه‌های کوچک و متوسط، خدمات قابل ارائه به بنگاه‌های کوچک و متوسط، مدل مفهومی 6C

### مقدمه

در بسیاری از کشورها، شرکت‌ها و افراد فعال در زمینه بنگاه‌های کوچک و متوسط (SME) به منظور دریافت خدمات مورد نیاز خود ناچارند حجم عظیمی از اطلاعات و اسناد را مرتباً و برای هر بار فعالیت تجاری و صنعتی، در اختیار مراجع دولتی و غیردولتی قرار دهند که این کار مستلزم صرف وقت و هزینه بسیار زیادی است. کنفرانس تجارت و توسعه ملل متحد (UNCTAD) برآورد کرده است که تأیید و مستندسازی اطلاعات زاید معادل ۴ تا ۶ درصد ارزش تبادلات انجام شده را شامل می‌شود [۱]. یک راهکار خیلی مؤثر جهت تسهیل تعاملات، جلوگیری از اتلاف زمان، کاهش هزینه و در نتیجه قیمت تمام شده و ... پنجره واحد ارائه خدمات به بنگاه‌های کوچک و

متوسط می‌باشد. مفهوم پنجره واحد در واقع مدینه فاضله و افق نهایی عرضه‌کنندگان خدمات برای دریافت کنندگان خدمات می‌باشد. بر اساس تجربیات مختلف در کشورهای جهان تا کنون ۴ مدل پنجره واحد شناخته شده است [۲].

#### الف) یک نهاد مسئول<sup>۱</sup>

در این مدل یک نهاد مسئول، اطلاعات را از طریق کاغذ و یا به صورت الکترونیک دریافت می‌نماید و سپس فرایندها را میان دستگاه‌های دولتی اجرا نموده و از تأخیرهای احتمالی در جریان اجرای فرایندها جلوگیری می‌نماید. برای مثال می‌توان به طرح پنجره واحد گمرک جمهوری اسلامی ایران اشاره نمود که در آن دستگاه‌های مسئول برای عملیات تجارت کالا در ۱۵ استان کشور در یک منطقه و زیر نظر گمرک فعالیت

3. Integrated

می‌نمایند. این نهادها حدوداً شامل ۲۰ نهاد دولتی می‌باشد.

#### ب) یک سامانه اتوماتیک برای جمع‌آوری و انتشار اطلاعات (شخصی و عمومی)<sup>۲</sup>

این گروه بر مبنای اینکه اطلاعات را خود سامانه پردازش کند و یا اینکه سامانه، اطلاعات را صرفاً دریافت و توزیع کند و پردازش توسط دستگاه‌های دولتی و به صورت غیر متمرکز انجام شود به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود:

#### - یکپارچه<sup>۳</sup>

در این حالت داده‌ها به صورت الکترونیک از طریق یک سامانه دریافت شده و انتشار و پردازش آنها میان دستگاه‌های دولتی و سایر نهادهای ارائه دهنده خدمات از طریق این سامانه نرم‌افزاری انجام می‌شود. برای مثال در آمریکا برنامه‌های

1. A Single Authority  
2. A Single Automated System for the Collection and Dissemination of Information

\* نویسنده مسئول مکاتبات

در حوزه ارائه خدمات به SMEها بررسی شده است. در بخش سوم مدل 6C به عنوان یک مدل موفق برای پیاده‌سازی پنجره واحد مورد بررسی قرار گرفته است؛ در بخش چهارم مدل اجرایی برای پنجره واحد ارائه خدمات به SMEهای ایران بر اساس مدل 6C ارائه شده است و نهایتاً در بخش آخر نتیجه‌گیری‌ها و محدودیت‌های تحقیق ارائه شده است.

### تجارب سایر کشورها

#### الف) اتحادیه اروپا

درگاه اتحادیه اروپا برای SMEها حاوی اطلاعاتی به منظور دسترسی به سیاست‌های اتحادیه اروپایی و طرح‌های این اتحادیه در حوزه شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشد. ساخت و نگهداری این درگاه تحت تأمین مالی برنامه چارچوب رقابتی‌سازی و نوآوری اتحادیه اروپایی<sup>۵</sup> تأمین می‌شود. هدف این برنامه تقویت این بنگاه‌ها و رقابتی نمودن آنها در سطح جهانی است. در حقیقت این درگاه به منزله درگاه واحد اطلاعاتی اتحادیه اروپایی در حوزه سیاست‌ها، برنامه‌ها، ابزارها، پروژه‌ها و خدمات می‌باشد.<sup>۶</sup> در این درگاه ۲۶ خدمت اصلی کسب و کار در ۹ گروه طبقه‌بندی شده‌اند و می‌توان برای کشورهای مختلف عضو اتحادیه اروپایی این خدمات را مشاهده نمود. نکته مهم اینجاست که نحوه ارائه یک خدمت، برای مثال ثبت یک شرکت در کشورهای مختلف عضو اتحادیه متفاوت است ولی این درگاه کلیه این خدمات متفاوت را در بر می‌گیرد و کار مسیریابی را برای راهبری SMEها به سوی نرم‌افزارهای کاربردی مختلف هموار می‌کند. در بخش‌هایی که این خدمات به صورت خدمات الکترونیکی عرضه شده است

شود، از جمله این نهادها می‌توان به نهادهای دانش‌بنیان و عرضه‌کننده فناوری مانند دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی، نهادهای تأمین مالی مانند صندوق‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر، بانک‌ها، نهادهای ارائه‌کننده خدمات آموزشی و ترویجی مانند NGOها، مؤسسات آموزشی و... اشاره نمود.

یکی از کلیدی‌ترین نهادهای ارائه خدمت به SMEها در سایر کشورها که عمدتاً وظیفه ارائه خدمات نرم مانند خدمات مشاوره فنی، مدیریتی، اقتصادی و... را برعهده دارد مراکز توسعه کسب و کار<sup>۲</sup> است. نقش کلیدی این نهاد ارائه خدمات عمدتاً در حوزه‌های تحقیق و توسعه و برنامه‌ریزی برای SMEها است. از آنجا که SMEها منابع اندکی دارند BDSها نقش کلیدی در ارائه خدمات به آنها بر عهده دارند. پنجره واحد ارائه خدمات به SMEها باید شامل کلیه نقش آفرینانی که به آنها اشاره شد باشد. همچنین باید سامانه‌های قدرتمندی در دفتر پشتیبان<sup>۴</sup> آن وجود داشته باشد.

تولید و نگهداری این سامانه‌های قدرتمند کاری پیچیده و سرمایه‌بر برای دولت‌ها است. کشور ایران در طرح تکفا نگاه به SMEها را به عنوان یکی از محورهای توسعه مطرح کرده است ولی در عمل برای توسعه کاربرد فناوری اطلاعات در این بخش پروژه‌های جدی تعریف نشده است [۴]. در کشورهای در حال توسعه مانند ایران دولت مجبور است تا از توانمندی‌های بخش خصوصی در راستای ایجاد این شبکه بهره گیرد [۵]. در نتیجه در این مقاله مدلی اجرایی برای استقرار پنجره واحد ارائه خدمات به SMEها با تکیه بر چارچوب‌های مرسوم مشارکت خصوصی و دولتی (PPP) ارائه شده است [۶].

در ادامه در بخش دوم تجارب سایر کشورها

راهاندازی شده است که به تجار این امکان را می‌دهد تا داده‌های مرتبط با تجارت را به صورت استاندارد و فقط یکبار وارد نمایند و سامانه، پردازش و توزیع آن را به دستگاه‌های دولتی مرتبط برای انجام فرایند تجارت انجام می‌دهد [۲].

- تعاملی<sup>۱</sup>

در این حالت داده‌ها توسط یک سامانه دریافت شده و پردازش داده‌ها به صورت غیر متمرکز صورت می‌پذیرد. این کار از طریق ارسال داده‌های مرتبط به دستگاه‌ها و نهادهای ذیربط انجام می‌شود.

#### ج) یک سامانه اتوماتیک تعامل اطلاعات<sup>۲</sup>

در این حالت فرد می‌تواند اطلاعات خود را به صورت الکترونیک برای دستگاه‌ها و نهادهای عرضه‌کننده خدمات از طریق یک سامانه قدرتمند ارسال نموده و عملیات خود را از طریق این ردیابی نماید. در این حالت عملیات انجام شده توسط دستگاه‌ها به صورت اتوماتیک و الکترونیک برای شخص ارسال می‌شود. نمونه‌هایی از این سامانه در سنگاپور قابل مشاهده است. در این سامانه برای مثال عوارض و مالیات‌ها به صورت اتوماتیک محاسبه شده و از حساب بانکی فرد کسر می‌شود. استفاده از این سامانه نیازمند تعریف قالب داده‌های خوش تعریف و یکسان بین دستگاه‌ها است تا هویت‌های خاص اطلاعاتی برای کلیه تعاملات شناسایی شده باشد. از آنجا که بخش عمده‌ای از خدمات قابل ارائه به SMEها توسط دستگاه‌های دولتی انجام می‌شود، می‌توان گفت پنجره واحد ارائه خدمات به SMEها همپوشانی زیادی با خدمات دولت به سازمان‌ها (G2B) در حوزه دولت الکترونیک دارد [۳]. نهادهای دیگری نیز در ارائه خدمات به SMEها نقش دارند که در نتیجه باید نقش آنها نیز در این سامانه تعریف

1. Interfaced  
2. An automated Information Transaction System

3. Business development service centers (BDSC)  
4. Back office

5. Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP)  
6. [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/about\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/about_en.htm)



شکل ۱- سرویس‌های در دسترس برای کشور اسلونی

(و نه صرفاً اطلاعاتی)، فرایند و لینک مرتبط با دولت الکترونیک برای آن کشور خاص نیز در کنار این خدمت آورده شده است (شکل ۱).

در پشت این درگاه شبکه سازمان‌های اروپا<sup>۱</sup> نیز به عنوان یک مغازه واحد<sup>۲</sup> ارائه خدمات در سال ۲۰۰۸ توسط کمیسیون اروپا تحت عنوان «برنامه چارچوب رقابت‌پذیری و نوآوری» پایه‌گذاری شد. این شبکه در حقیقت پیش از این نیز در سال‌های ۱۹۹۵ با نام مراکز تکیه‌گاه نوآوری<sup>۳</sup> و در سال ۱۹۸۷ با نام مراکز اطلاع‌رسانی اروپا<sup>۴</sup> وجود داشت و فعالیت می‌نمود. شبکه جدید شبکه یکپارچه‌ای است که با مفهوم یک مغازه واحد و به منظور پاسخ به کلیه نیازهای SMEها راه‌اندازی شده است. شبکه سازمان‌های اروپا بیش از ۶۰۰ سازمان همکار را شامل می‌شود. اکثر همکاران در شبکه توسط کنسرسیومی شامل اتاق‌های بازرگانی، آژانس‌های محلی توسعه، مراکز فناوری در دانشگاه‌ها<sup>۵</sup> اداره می‌شوند و ۳۰۰۰ پرسنل مجرب و آموزش دیده در قالب ۵۵۰ تیم در ۴۰ کشور دنیا دارد (در کشورهای خارج از اتحادیه نیز شعباتی دارد) که کار اصلی آنها ارتقای نوآوری و رقابت‌پذیری در شرکت‌های اتحادیه اروپایی است. در این شبکه مفهوم «مغازه واحد» به همراه «در را درست زده‌اید»<sup>۶</sup> پیگیری می‌شود. در این حالت SME می‌تواند به هر نقطه در شبکه مراجعه کند و مطمئن باشد در صورتی که به نقطه اشتباهی مراجعه کند، به محل و نقطه صحیحی که کار وی انجام شود هدایت خواهد شد.

همچنین این اتحادیه برای ارزیابی روند توسعه پنجره واحد هر یک از خدمات بسته به نوع خدمت شاخص‌های کلیدی و زمان مشخصی برای تحقق آن را معرفی می‌نماید [۷]. برای مثال برای خدمت

راه‌اندازی یک کسب و کار جدید سه شاخص کلیدی معرفی شده است:  
- ایجاد مغازه واحد (که گاهی برای بیان مفهوم پنجره واحد از آن استفاده می‌شود)؛  
- حداکثر زمان لازم برای راه‌اندازی یک کسب و کار جدید سه روز؛  
- راه‌اندازی بدون هیچگونه هزینه.  
سه شاخص فوق برای خدمت راه‌اندازی در بهار ۲۰۰۶ هدف‌گذاری شده است و تا سال ۲۰۰۸ اسلونی و دانمارک توانستند آن را کاملاً محقق کنند. برای سایر خدمات نیز شاخص‌های مشابهی تعریف شده است.

یکپارچه‌سازی خدمات بین دستگاه‌ها است. به گونه‌ای که معماری جدید مبتنی بر سرویس‌گرایی برای انجام این کار توسط مجمع مدیران فناوری اطلاعات فدرال برای این کار تدوین کرده است [۹]. خدمات ارائه شده در این پنجره واحد شامل ۵ گروه اصلی هستند که هر یک از این ۵ گروه خود شامل چندین خدمت هستند. این گروه‌ها شامل شروع یک کسب و کار، ثبت، گواهی و ارائه مجوزهای لازم برای یک کسب و کار، مباحث مرتبط با امور مالی و عوارض و پرداخت مالیات، توسعه و گسترش کسب و کار و نهایتاً بخشی مختص به ارائه قوانین دولتی و حقوقی می‌باشد. پروژه توسط اداره کسب و کارهای کوچک آمریکا مدیریت می‌شود و ۲۲ نهاد از جمله وزارت بازرگانی، وزارت دفاع، وزارت آموزش، وزارت انرژی، سلامت، کشور، مسکن، خزانه‌داری، راه، دادگستری و همچنین اداره‌های بنیاد ملی دانش، تأمین اجتماعی، مدیریت فضا و هوانوردی، مدیریت پرسنل و اداره خدمات عمومی در آن مشارکت

### (ب) آمریکا

کشور آمریکا طرح راه‌اندازی درگاه ارائه خدمات برای کسب و کارهای کوچک خود را به عنوان یکی از ۲۵ پروژه ملی دولت الکترونیک در سال ۲۰۰۳ با مشارکت ۲۲ دستگاه دولتی آغاز نمود [۸]. این کشور در سال‌های اخیر به دنبال

1. Enterprise Europe network
2. One-Stop Shop
3. Innovation Relay Centres
4. Euro Info Centers

5. Chambers of Commerce, Regional Development Agencies, University Technology Centers
6. No Wrong Door

دارند. روش تأمین مالی پروژه مبتنی بر شاخص میزان بهره برداری و استفاده کسب و کارها از محل بودجه سازمان‌های ۲۲ گانه فوق می‌باشد. به این صورت شاخصی به عنوان شاخص میزان استفاده تعریف می‌شود که ترکیبی از تعداد لینک‌های ارائه شده یک نهاد روی سایت [business.gov](http://business.gov) و همین‌طور تعداد دفعات ارجاع به آن نهاد می‌باشد. هر چه جمع موزون تعداد لینک‌های ارجاع شده روی سایت و دفعات مراجعه مردم به وب سایت دستگاهی بیشتر باشد، آن دستگاه باید بودجه بیشتری به درگاه تخصیص دهد [۱۰]. برای مثال ممکن است که یک نهاد خدمات زیادی ارائه کند ولی تعداد کلیک‌های صورت گرفته روی آن خدمات کم باشد. در نتیجه باید میزان متوسطی از بودجه توسط آن نهاد تأمین شود (برای مشاهده فرمول بودجه به مرجع [۱۰] مراجعه نمایید).

ارزیابی بر اساس شاخص‌ها صورت می‌گیرد؛ این شاخص‌ها عبارتند از کل تعداد مراجعات به وب سایت، میزان زمان صرفه‌جویی شده، میزان رضایت مشتری برحسب درصد، درصد ارجاعات به وب سایت شرکت در ماه، همچنین ابزارهایی نیز برای این کار در نظر گرفته شده است.

سازمان مراکز خدمات فناوری آمریکا مسئولیت مراکز ارائه خدمات فناوری در آمریکا را بر عهده دارد. مأموریت این سازمان کمک به کارآفرینان در تحقق رویاهای خود در فضای کسب و کار و کمک به سایر کسب و کارها در بقا و حفظ رقابت پذیری آنها می‌باشد. این مجموعه میزبان بسیاری از دانشگاه‌ها، کالج‌ها و آژانس‌های ارائه خدمات اقتصادی در ایالت‌ها می‌باشند. بودجه

این سازمان از طریق اداره کسب و کارهای کوچک آمریکا تهیه می‌شود. در این مجموعه بیش از ۱۰۰۰ مرکز ارائه خدمت وجود دارد که به ارائه خدمات به بخش SME بدون هیچگونه هزینه‌ای می‌پردازند.

### ج) انگلستان

کشور انگلستان تحت طرح برنامه انتقال دولت<sup>۴</sup> درگاه ارائه خدمات به کسب و کارها را راهاندازی نمود [۱۱]. هدف از این برنامه منطقی نمودن و تبدیل صدها وب سایت دولتی به سایت‌های کمتر ولی بزرگتر و در عین حال با قابلیت استفاده بیشتر بود. [Businesslink](http://Businesslink) خدمت مشاوره‌ای و راهنمایی کننده است که با سرمایه‌گذاری دولت انگلستان<sup>۳</sup> و با محوریت وزارت تجارت و صنایع انگلستان در اواخر سال ۲۰۰۳ اجرایی شده است. وب سایت [www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk)

در شکل فعلی آن برای اولین بار در ماه می سال ۲۰۰۴ راهاندازی شد. با هدف‌گذاری که در سال ۲۰۱۱ انجام شده است انتظار می‌رود که این سایت میزبان بخش عمده‌ای از اطلاعات رسمی دولت برای کسب و کارها باشد. راهاندازی این درگاه با مشارکت وزارت خزانه‌داری، دفتر دیپلمات الکترونیک<sup>۵</sup>، خدمات کسب و کارهای کوچک، اداره جمع‌آوری مالیات‌ها، اداره گمرکات و مالیات‌های غیر مستقیم و نهاد خانه شرکت‌ها صورت گرفته است<sup>۶</sup> و از طریق دو کانال پشتیبانی از کسب و کارها را انجام می‌دهد. یک کانال درگاه آنلاین [www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk) است و کانال دیگر مشاوره‌ی هستند که به صورت محلی در انگلستان فعالیت می‌نمایند. اداره‌ای که

مسئولیت این برنامه را دارد در حوزه درگاه اداره عالی درآمد و گمرکات<sup>۷</sup> و در حوزه دفاتر محلی دپارتمان کسب و کار، نوآوری و مهارت<sup>۸</sup> می‌باشد. مفهوم [businesslink](http://businesslink) اولین بار توسط Michael Heseltine به عنوان یک پنجره واحد مطرح شد. پس از ۵ سال از آغاز اولیه این پروژه شبکه‌ای از [business link](http://businesslink) تشکیل شد که هر هفته ۱۰۰۰۰ کسب و کار در انگلستان از آنها استفاده می‌کردند. شبکه از ۶۵۰ مشاور تشکیل شده بود که با شرکت‌هایی که از ۱۰ تا ۲۰۰ نفر را به کار گرفته بودند همکاری تنگاتنگی داشت.

### د) کانادا

شبکه [Canada business](http://Canada business) به منظور بهبود ارائه سرویس به کسب و کارهای کوچک و کارآفرینان راهاندازی شده است. این مراکز یک نقطه واحد ارائه خدمات، قوانین و برنامه‌های دولت‌های مرکزی، فدرال و ایالتی را ارائه می‌نمایند. این مراکز در یک پروژه پایلوت نوآوری در سال ۱۹۹۲ ایجاد شدند.

علاوه بر ارائه خدمات به صورت محلی و بومی، [Canada Business](http://Canada Business) خدمات خود را از طریق یک شبکه از جوامع و سازمان‌ها موسوم به [the Canada Business Network](http://the Canada Business Network) در کانادا ارائه می‌نماید [۱۲].

[Canada Business](http://Canada Business) توسط ۴ نهاد دولتی در کانادا اداره می‌شود. این نهادها عبارتند از:

- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Canada Economic Development for Quebec Regions
- Industry Canada
- Western Economic Diversification Canada

1. U.S. Small Business Administration
2. Transformational Government programme
3. Trade and Industry Minister

۴. دفتری موسوم به office of the e-Envoy در دفتر توسط تونی بلر در ۱۹۹۹ راهاندازی شد و در سپتامبر ۲۰۰۴ به E-Government تغییر اسم و ماهیت با گسترش مأموریت‌های خود داد. هم اکنون وظیفه E-Government Unit کمک به دستگاه‌های دولتی در استفاده از فناوری اطلاعات در ارائه خدمات خود می‌باشد.

5. Treasury, Office of the e-Envoy, Small Business Service, Inland Revenue, Customs & Excise department and Companies House
6. Her Majesty's Revenue and Customs (HMRC)
7. Department for Business, Innovation and Skills (BIS)

شبکه توسط وزارت صنایع کانادا اداره می‌شود و بودجه این شبکه که کارکنان واحد مرکزی آن در وزارت در سال ۲۰۰۵، ۷۲ نفر هستند به همراه شبکه مشاورین آن توسط دستگاه‌های چهارگانه دولتی تأمین می‌شود. ارزیابی شبکه بر اساس کانال‌های دسترسی (اینترنت، تلفن، مراجعه حضوری و ...) همه ساله انجام می‌شود [۱۴، ۱۳]. طبق بررسی‌های انجام شده در سال‌های اخیر تمایل به استفاده از کانال‌های اینترنتی رو به فزونی گذاشته است.

### ح) ایتالیا

ایتالیا یکی از کشورهای پیشرو در حوزه SMEها است. این کشور نیز در دو حوزه پرتال و شبکه BDSها اقدامات فراوانی انجام داده است که مشابه با اقدامات کشورهای دیگر است. فعالیتی که در این حوزه ایتالیا منحصراً در آن پیشروتر از بقیه کشورها است، راه‌اندازی شبکه جهانی SMEها<sup>۱</sup> توسط مؤسسه توسعه صنعتی ایتالیا<sup>۲</sup> و با حمایت وزارت فعالیت‌های کارآفرینانه و OECD به صورت یک نهاد NGO در سال ۲۰۰۴ و در راستای توسعه مشارکت خصوصی و دولتی به منظور ارتقای نوآوری و انتقال فناوری یکی از اقدامات اساسی کشور ایتالیا در این حوزه است [۱۵]. امکان عضویت در این شبکه برای کلیه SMEها از اقصی نقاط جهان وجود دارد. ارزیابی در ایتالیا بر اساس سه دسته شاخص‌های اثربخشی، قابلیت ماندگاری و کارایی و برای پرتال و مراکز BDS به صورت جداگانه صورت می‌گیرد [۱۶].

ی) درس‌های آموخته شده از تجربیات سایر کشورها

درس‌های آموخته شده از بررسی شبکه پنجره واحد ارائه خدمات به SMEها در دیگر کشورها به شرح زیر می‌باشد:

- ارائه شاخص‌های کلیدی عملکرد به ازای هر خدمت الکترونیک پس از تصویب در کمیسیون اروپا؛
- ارائه اطلاعات مربوطه در قالب چرخه حیات SMEها و همچنین کلیه کشورهای اتحادیه اروپا؛
- تحقق رویکرد دانش‌بنیان از طریق کاهش زمان و هزینه دسترسی به اطلاعات و قوانین و انجام الکترونیک خدمات در اتحادیه اروپا؛

- تهیه و به روز رسانی بخش‌های دانش‌بنیان پرتال توسط نهادهای دانش‌بنیان مانند دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی در انگلستان؛
- ارائه ابزارهای تعاملی؛ مانند ابزار دستیار کسب و کار، طرح تجاری‌سازی و یا اعلام وام‌های مناسب علاوه بر خدمات الکترونیک به طوری که یک سازمان می‌تواند با مشخص نمودن چند گزینه وام‌هایی که به وی تعلق می‌گیرد را از طریق پست الکترونیک یا SMS دریافت نماید و نیازی به جستجو در شبکه دولت ندارد (انگستان، آمریکا، کانادا)؛

- تأسیس شبکه جهانی SMEها (INSME) توسط ایتالیا تا از این طریق فرصت‌های SMEهای این کشور به جهانیان معرفی شود و شبکه جهانی مشاورین توسط ایتالیا تشکیل شود؛
- ایجاد مراکز خدمات کسب و کار به صورت طبقه‌بندی شده در ۵ گروه در ایتالیا؛
- کمک و اداره آن دسته از مراکز خدمات کسب و کار که نیاز به سرمایه‌گذاری و تجهیزات زیادی دارند و در نتیجه بخش خصوصی تمایلی به ایجاد این نوع از مراکز ندارد (ایتالیا)؛

- طبقه‌بندی اطلاعات ارائه شده به ازای نوع صنعت، نام ایالت، و سایر طبقه‌بندی‌های مفید (آمریکا)؛
- اداره شبکه با مصوبه عالی‌ترین مقام کشورها، ریاست جمهوری (کلیه کشورها)؛
- اندازه‌گیری عملکرد پورتال و شبکه مراکز BDS با استفاده از شاخص‌ها به صورت سالیانه (آمریکا، انگستان، کانادا و ...)
- ارائه خدمات از طریق کانال‌های مختلف دسترسی مانند تلفن، اینترنت، فکس و ... (کلیه کشورها)؛
- ایجاد شبکه زیرساختی مناسب در ابتدای کار به منظور تمرکز سازمان‌ها بر خدمات ارائه شده و نه امنیت و موارد فرعی.

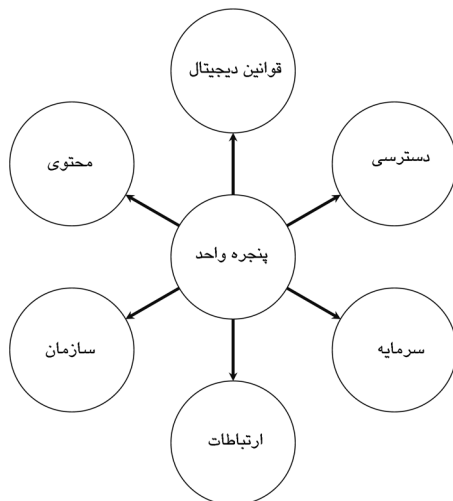
### ل) ایران

سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران تا کنون اقدامات زیادی در راستای ایجاد بستر اولیه پنجره واحد انجام داده است، اهم این اقدامات به شرح زیر است:

- توسعه سیستم MIS مجموعه در ۱۶ ماژول که بین سازمان مرکزی و مراکز استانی فعال است (برخی از ماژول‌ها هنوز پس از ۴ سال از شروع کار راه‌اندازی نهایی نشده است)؛
- ایجاد پورتال‌های استانی؛
- ایجاد پورتال sme.ir و پورتال مشاورین SMEها جهت شناساندن مشاوران به SMEها؛
- ایجاد سیستم‌های پراکنده و مبتنی بر Access در سازمان‌های BDS (کلینیک‌های صنعت در دانشگاه تهران، علم و صنعت، امیرکبیر و ...).

برای انجام این اقدامات تا کنون تلاش‌های فراوانی صورت گرفته است و مجموعاً می‌توان این اقدامات را برای ایجاد فرهنگ‌سازی و انجام

1. International Network for SMEs (INSME)  
2. Institute for Industrial Promotion (IPI)



شکل ۲- مدل 6C برای پیاده‌سازی پنجره واحد [۱۸]

کارها در گذشته سازمان مفید دانست. ولی با تغییر نیازها و حرکت سازمان در ایجاد شبکه دانش‌بنیان مشاوره و خدمات الکترونیک وضع موجود سامانه‌ها و تبادلات اطلاعاتی اصلاً پاسخگو نیست.

### ک) مدل مشارکت خصوصی و دولتی در

#### راه‌اندازی دفاتر پلیس ۱۰+

دفاتر پلیس ۱۰+ هم‌اکنون در بیشتر شهرهای کشور به ارائه خدمات نیروی انتظامی می‌پردازند. ۱۰ خدمت به صورت اولیه در طرح تکفا دیده شده و در سال‌های آتی تعداد این خدمات نیز افزایش خواهد یافت. تعداد این دفاتر در حال حاضر در کشور حدوداً ۶۰۰ دفتر می‌باشد. برخی از نکات مهم از موفقیت مدل مشارکت خصوصی و دولتی در این طرح برای این دفاتر به صورت زیر است:

- پشتیبانی سیاسی؛
- تعریف در یک سند فرادستی و اجرایی نمودن توسط ارگان فناوری اطلاعات نیروی انتظامی (شرکت پژوهش و توسعه ناجی)؛
- انجام سرمایه‌گذاری اولیه به صورت کاملاً دولتی (۱۱ میلیون دلار آمریکا)؛
- سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در تأسیس محل فیزیکی و تأمین نیروی انسانی دفاتر (حدوداً ۴ نفر)؛
- استفاده بخش خصوصی از سامانه به صورت خدمت (SAAS)؛
- دریافت حق‌الزحمه خدمات ارائه شده به متقاضیان به صورت مستقیم از متقاضی؛
- بین بخشی نبودن خدمات ارائه شده به طوری که تقریباً همه خدمات به نیروی انتظامی مرتبط است.

### م) مدل مشارکت خصوصی و دولتی در

#### راه‌اندازی دفاتر خدمات ارتباطی (پیشخوان دولت)

خدمات؛  
- دریافت حق‌الزحمه خدمات ارائه شده به متقاضیان به صورت مستقیم از متقاضی؛  
- ارائه تضمین برای حسن انجام کار توسط دفاتر به سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، شرکت ارتباطات سیار، پست، شرکت مخابرات و پست بانک.

دفاتر خدمات ارتباطی هم‌اکنون در بیشتر نقاط کشور دایر بوده و زیر نظر سازمان تنظیم مقررات رادیویی (وزارت فناوری اطلاعات و ارتباطات) فعالیت می‌نمایند [۱۷]. تعداد این دفاتر حدوداً ۳۸۱۰ دفتر در سطح کشور می‌باشد. برخی از نکات مهم از موفقیت مدل مشارکت خصوصی و دولتی در این طرح برای این دفاتر به صورت زیر است:

ن) درس‌های آموخته شده از تجربیات ایران  
درس‌های آموخته شده از بررسی پروژه‌های دولت الکترونیک در ایران به شرح زیر می‌باشد:  
- امکان‌پذیر بودن راه‌اندازی دفاتر BDS با تکیه بر دو تجربه موفق در کشور؛  
- انجام سرمایه‌گذاری اولیه به صورت دولتی؛  
- راهبری توسعه سیستم‌های نرم‌افزاری توسط دولت و مدیریت آنها توسط بخش خصوصی؛  
- لزوم داشتن پشتوانه سیاسی و قانونی قوی برای طرح با توجه به بزرگ بودن آن؛  
- وجود تجربه اولیه برای توسعه سیستم‌ها

تأسیس انجمن صنفی دفاتر خدمات ارتباطی به گونه‌ای که در آن تقریباً هر ۱۰۰ دفتر یک رای دارد و طبق فرمول تعریف شده‌ای سهم دفتر مشخص می‌شود؛  
- سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در تأسیس محل فیزیکی و تأمین نیروی انسانی دفاتر (حدوداً ۴ نفر به غیر از مدیر دفتر)؛  
- استفاده بخش خصوصی از سامانه به صورت

به علت در دست ساخت بودن MIS شهرک‌های صنعتی ایران و راهاندازی برخی مازول‌های آن.

در ادامه مدل مفهومی 6C بیان خواهد شد.

### ارائه مدلی مفهومی 6C برای پیاده‌سازی پنجره وامد

یکی از مدل‌های تجربه شده در پیاده‌سازی دولت الکترونیک مدل 6C می‌باشد [۱۸]. این مدل با در نظر گرفتن جنبه‌های ۶ گانه امکان استقرار واقعی پنجره واحد را فراهم می‌کند. این شش جنبه عبارتند از محتوی<sup>۱</sup>، سازمان<sup>۲</sup>، ارتباطات<sup>۳</sup>، قوانین دیجیتال<sup>۴</sup>، دسترسی برای شهروندان و سرمایه<sup>۵</sup> (شکل ۲). در ادامه هر یک از این موارد به تفصیل تشریح می‌شود.

#### ■ محتوی

منظور از محتوی، نرم‌افزار کاربردی است که اهداف پروژه پنجره واحد را به نتایج قابل لمس تبدیل می‌نماید. در واقع قلب هر پروژه دولت الکترونیک محتوی است. فرایند تولید محتوی شامل مجموعه وسیعی از فعالیت‌ها است که بررسی سامانه‌های کاربردی موجود، شناسایی اهداف و عرضه منافع مورد نیاز برای واحدهای صنعتی را شامل می‌شود.

#### ■ سازمان

به علت عدم همکاری افراد سازمان با نیروهای خارج از سازمان، پیاده‌سازی و نگهداری پروژه‌های دولت الکترونیک توسط افراد در خارج از سازمان در بسیاری مواقع به شکست می‌انجامد. ولی حتی اگر سازمان بخواهد توسعه این سامانه‌ها را به شرکت‌های خارج از بخش دولتی بسپارد، باید

ظرفیت‌سازی لازم برای استفاده و نگهداری از آن را در سازمان فراهم آورد.

معمولاً کادری را که برای انجام امور فناوری اطلاعات در سازمان لازم است، به سه دسته تقسیم می‌کنند: کادر سطوح ارشد، سطوح میانی و سطوح پایینی. در سطح ارشد مدیریت فناوری اطلاعات سازمان قرار دارد که باید علاوه بر داشتن دانش حوزه فناوری اطلاعات، نقش مدیریت و برقراری ارتباط مؤثر با سایر واحدها را داشته باشد. دوم کادر میانی است که وظیفه استقرار سامانه در سازمان همزمان با طراحی و تولید آن را بر عهده دارد. و نهایتاً استفاده‌کنندگان از سامانه در سطح پایینی که باید فرهنگ‌سازی و آموزش‌های لازم برای استفاده از سامانه را ببینند.

#### ■ ارتباطات

ارتباط مؤثر بین ذینفعان در حوزه پنجره واحد یکی از عوامل کلیدی است که دریافت خدمات در هر زمان و در هر مکان را برای افراد فراهم می‌آورد. ایجاد یک معماری برای ایجاد یک زیرساخت امن و مقیاس‌پذیر باعث می‌شود که سازمان نیروی انسانی خود را برای ایجاد و برقراری یک شبکه امن صرف نکرده و آنها را روی فعالیت‌های کلیدی‌تر مانند طراحی خدمات و مهندسی مجدد در سازمان متمرکز نماید.

#### ■ قوانین دیجیتال

اجرای پروژه پنجره نباید دستخوش سلايق مدیرانی شود که در سطوح بالایی و تصمیم‌گیری قرار دارند. تجربه نشان داده است که در ورای بیشتر پروژه‌های موفق در حوزه دولت الکترونیک قوانین قدرتمند و فرموله شده دیجیتال وجود دارند. استفاده از قوانین دیجیتال دو دلیل عمده

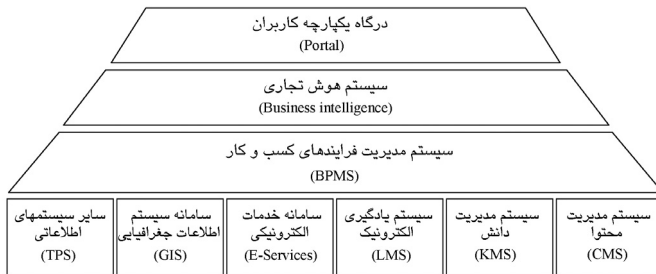
با خود به همراه دارد، اولاً به رکوردهایی که به صورت الکترونیکی در سامانه‌های اطلاعاتی ثبت می‌شوند و جاهت قانونی می‌دهد؛ دوم اینکه به فرایند شناسایی افراد با امضای دیجیتال و جاهت قانونی می‌دهد. در نتیجه وجود قوانین دیجیتال یکی از ضروریات موفقیت یک پروژه دولت الکترونیک است.

#### ■ دسترسی برای شهروندان

اگر قوانین دیجیتال خوبی داشته باشیم، از سازمان، ارتباطات و محتوی خوبی برخوردار باشیم ولی دسترسی خوبی برای واحدهای صنعتی ایجاد نکنیم پروژه پنجره واحد موفق نخواهد شد. برای ارائه دسترسی مناسب گزینه‌های مختلفی وجود دارد که شامل مراکز خدمات فناوری (BDS)، پورتال‌ها، مراکز تماس، کیوسک‌های اینترنتی، کامپیوترهای خانگی و ... می‌شود. به منظور دسترسی به خدمات ارائه شده باید مکانیزم اقتصادی و به صورت ترکیبی از موارد ذکر شده ایجاد شود. بنابراین لازم است تاسیساتی به صورت جداگانه به منظور هماهنگی کانال‌های دسترسی مختلف تدوین شده و به اجرا گذاشته شود.

#### ■ سرمایه

پیاده‌سازی پنجره واحد نیازمند بسیج سرمایه‌ها برای ایجاد و نگهداری سامانه‌های فناوری اطلاعات می‌باشد. این کار باعث فشار بر منابع مالی سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران خواهد شد و در نتیجه سازمان را برای ادامه مسیر در تحقق واقعی پنجره واحد با مشکل مواجه می‌نماید. بنابراین یافتن راه‌های نوین در تأمین مالی پروژه‌های فناوری اطلاعات ضروری می‌باشد. در نتیجه پیشنهاد می‌شود تا



شکل ۳- مدل معماری کلان برنامه‌های کاربردی مطلوب پنجره واحد

جدول ۱- پروژه‌های بعد محتوی

نام پروژه	مدل مشارکت خصوصی دولتی
سامانه مدیریت دانش [۱۹]	Build/Operate/Transfer (BOT) or Build/Transfer/Operate (BTO)
سامانه مدیریت محتوی و پرتال	در حوزه خرید؛ خرید پرتال از بخش خصوصی (توجیحاً پرتال متن‌باز) در حوزه تأمین محتوی؛ خرید خدمات اطلاعاتی از نهادهای دانش‌بنیان در بازه‌های زمانی مشخص
سامانه یادگیری الکترونیک	Build/Operate/Transfer (BOT) or Build/Transfer/Operate (BTO)
سامانه اطلاعات جغرافیایی	تأمین دسترسی به پایگاه داده علوم زمین
سامانه خدمات الکترونیکی	Design-Build-Maintain (DBM)
مدل‌سازی فرایندهای سازمان	به صورت خرید خدمت اولیه و سپس تغییر و مدل‌سازی تغییرات به صورت سالیانه توسط گروه پنجره واحد
سامانه BPMS	خرید ابزار و پیاده‌سازی توسط گروه پنجره واحد
سامانه هوش تجاری	Design-Build-Maintain (DBM), بخش خصوصی مسئولیت ایجاد انبار داده و استقرار سامانه هوش تجاری را بر عهده می‌گیرد؛ همچنین مبلغی به صورت سالیانه به بخش خصوصی جهت نگهداری و ارتقای سامانه داده می‌شود.

از مدل‌ها و چارچوب‌های همکاری بخش خصوصی و دولتی<sup>۱</sup> برای تحقق پنجره واحد استفاده شود. استفاده از PPP در حوزه دولت الکترونیک در جهان خصوصاً در کشورهای در حال توسعه بسیار مرسوم شده است [۵]. PPP بسته به سهم دولت و بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری‌ها، کنترل، ارزیابی، طبیعت راهبردی و شفافیت اقتصادی طرح و یا پروژه می‌تواند به شکل‌های مختلف ایجاد شود. برخی از انواع PPP عبارتند از [۶]:

- سرمایه‌گذاری مشترک؛
  - مدل ساخت- مالکیت و عملیاتی نمودن<sup>۲</sup> (BOO)
  - مدل ساخت- مالکیت - عملیاتی نمودن و انتقال<sup>۴</sup> (BOOT)
  - مدل ارائه دهنده خدمات کاربردی<sup>۵</sup> (ASP)
  - و روش‌های دیگر.
- در ادامه مدل اجرایی پنجره واحد برای SMEهای ایران ارائه می‌شود.

### ۳- ارائه مدل اجرایی بر مبنای مدل مفهومی

در این قسمت مدل اجرایی پنجره واحد ارائه می‌شود. بعد ششم مدل مفهومی (سرمایه) به صورت مدل مشارکت خصوصی و دولتی برای هر یک از پروژه‌ها در نظر گرفته شده است. در ادامه پروژه‌هایی که باید در ابعاد ۵گانه برای تحقق پنجره واحد صورت گیرد آورده شده است. نهایتاً در قسمت دوم برنامه زمان‌بندی شده انجام پروژه‌ها ارائه شده است.

#### الف) تعریف پروژه‌ها در هر یک از جنبه‌ها محتوی

پایین‌دستی در اختیار آنها قرار می‌دهد. این تحلیل‌ها بعدها برای مدیران در حوزه سیاست‌گذاری مورد استفاده قرار خواهد گرفت. در لایه سوم سامانه BPMS قرار دارد که گردش اطلاعات و مکانیزاسیون کامل فرایندها را در شبکه پنجره واحد انجام می‌دهد. نهایتاً در لایه آخر سامانه‌های کاربردی مانند سامانه خدمات الکترونیکی، سامانه مدیریت محتوی، سامانه مدیریت دانش، سامانه GIS و سایر سامانه‌ها قرار دارند.

در جدول ۱ نام هر یک از پروژه‌ها و مدل مشارکت خصوصی و دولتی آنها مشاهده می‌شود.

مدل معماری کلان سامانه‌های پنجره واحد در وضع مطلوب، به صورت شکل ۳ پیشنهاد می‌شود. بر این مبنای پروژه‌هایی در ادامه جهت استقرار آن تعریف شده‌اند. در سطح اول پورتال پنجره واحد قرار دارد که علاوه بر اطلاع‌رسانی مدیریت دسترسی کاربران را نیز به سامانه‌های کاربردی لایه پایین‌تر فراهم می‌نماید. ایجاد دسترسی برای هر یک از ذینفعان توسط گروه پنجره واحد در سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران صورت می‌گیرد. در لایه دوم سامانه هوش تجاری قرار دارد که تحلیل‌های مورد نیاز مدیران از تراکنش‌های سامانه‌های

1. Public Private Partnership (PPP)  
2. Joint Venture (JV)  
3. Build-Own-Operate Model (BOO)

4. Build-Own-Operate Transfer Model (BOOT)  
5. Application Service Provider (ASP)



■ سازمان

جدول ۲- پروژه‌های بعد سازمان

نام پروژه	مدل مشارکت خصوصی دولتی
راه‌اندازی شورای عالی راهبری	با هدایت سازمانهای صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران و با اعضای مرکز توسعه صادرات ایران، اتاق بازرگانی و صنایع و معادن، بانک صنعت و معدن، سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت بازرگانی، وزارت دفاع، وزارت علوم، وزارت نفت، وزارت بهداشت، وزارت کشور، وزارت مسکن، وزارت کار، وزارت راه، معاونت محیط زیست ریاست جمهوری، معاونت فناوری ریاست جمهوری، بنیاد ملی نخبگان، نیروی انتظامی، پژوهشکده آمار و مدارک علمی ایران و تامین مالی توسط دستگاه‌ها.
راه‌اندازی گروه پشتیبانی درگاه خدمات به SMEها	با تأمین بودجه طبق فرمول توسط دستگاه‌های ۲۰ گانه فوق.
توسعه BDSها (کلینیک‌های صنعتی و ...)	کمک مالی دولت از محل بودجه سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی.

استقرار پنجره واحد پیش از هر چیز نیازمند ایجاد ساختار مناسب و همچنین جلب نظر دستگاه‌ها و نهادهای ذینفع در ارائه خدمات می‌باشد. بر این مبنا پروژه‌هایی به شرح جدول ۲ جهت ایجاد کمیته راهبری متشکل از دستگاه‌های دولتی، گروه پنجره واحد در سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران و نهایتاً تقویت و توسعه مراکز BDS به عنوان تقویت کننده ارائه خدمات نوآورانه به SMEها پرداخته شده است.

■ ارتباطات

جدول ۳- پروژه‌های بعد ارتباطات

نام پروژه	مدل مشارکت خصوصی دولتی
استقرار سامانه مدیریت امنیت اطلاعات (ISMS)	خرید خدمت
ایجاد مرکز داده	خرید خدمت
توسعه WAN و اتصال مراکز داده به شهرک‌های استانی	خرید خدمت با اولویت‌بندی در اتصال به صورت خطوط PTMP، خطوط MPLS شهرک‌های صنعتی ایران، VPN از طریق شبکه اینترنت، خطوط Dial up و دورشوال، خطوط اینترنت
توسعه WAN و اتصال شهرک‌های استانی به BDSها	خرید خدمت با اولویت‌بندی در اتصال به صورت خطوط PTMP، VPN و اینترنت، استفاده از خطوط Dial up و دورشوال، استفاده از خطوط اینترنت
توسعه WAN، اتصال مراکز داده به سایر دستگاه‌ها	خرید خدمت با اولویت‌بندی در اتصال به صورت خطوط اینترنت مخابرات، VPN از طریق شبکه اینترنت، خطوط Dial up، استفاده از خطوط اینترنت، خطوط E1 شرکت مخابرات

پس از ایجاد ساختار مناسب به منظور عملکرد سامانه‌های کاربردی در شبکه پنجره واحد نیاز به شبکه مناسب برای برقراری ارتباط وجود دارد. این زیرساخت باید ارتباطات زیر را پشتیبانی نماید: - مرکز داده پنجره واحد در سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران را به شرکت‌های صنایع کوچک استانی متصل نماید. - اتصال شبکه به سازمان‌های بیرونی نظیر بانک‌ها، سازمان تأمین اجتماعی و ... را برای ارائه خدمات الکترونیکی برقرار نماید. - شرکت‌های استانی را به مراکز BDS متصل نماید.

■ قوانین دیجیتال

مورخ ۱۳۸۱/۴/۲۲ شورای عالی اداری و برای تحقق دولت الکترونیکی، سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران (که در این بخش‌نامه به اختصار سازمان نامیده می‌شود) وظیفه دارد برای دستیابی آسان و سریع عموم شرکت‌های کوچک و متوسط کشور به اطلاعات و خدمات دستگاه‌های اجرایی، نسبت به راه‌اندازی جایگاه اینترنتی (پورتال) به نام «پورتال شرکت‌های کوچک و متوسط ایران» اقدام نماید. در مرحله اول اجرای این طرح، اطلاعات مورد نیاز مردم در مورد ۲۰ خدمت اولویت‌دار دستگاه‌های اجرایی

به منظور تضمین در پیاده‌سازی سامانه علیرغم سلايق گوناگون مدیران در کشور و همچنین قابلیت استفاده دستگاه‌های قضایی از رکوردهای تولید شده در سامانه، قانونی با نام «قانون پنجره واحد ارائه خدمات به واحدهای صنعتی کشور» طراحی شد. این قانون شامل ۱۷ ماده می‌باشد و بخش اول آن به صورت زیر است:

**قانون پنجره واحد ارائه خدمات به**

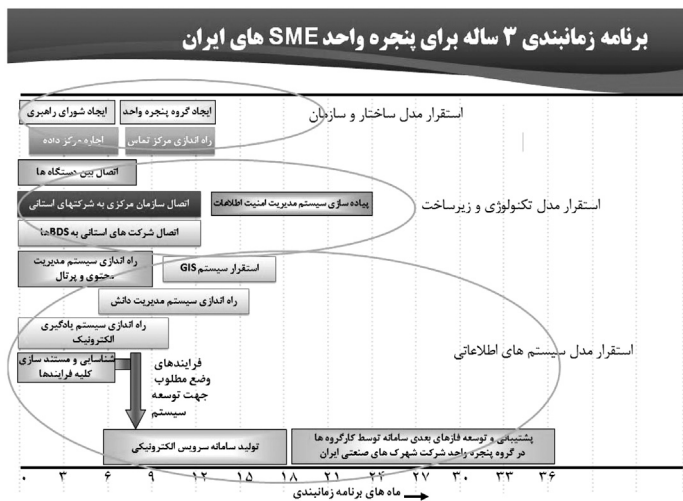
**واحدهای صنعتی کشور**

در اجرای ماده ۴ مصوبه شماره ۱۳/۲۲ ط

- اتصال SMEها به شبکه برای دسترسی به اطلاعات را فراهم نماید. شبکه باید دارای راهکارهای پشتیبان باشد تا در مواقع جایگزین بتوان از آن استفاده نمود. همچنین راهکار ارائه شده در شبکه باید دارای حداقل هزینه بوده و مباحث امنیتی در کشور مانند شبکه پدافند غیر عامل نیز در آن رعایت شده باشد. با عنایت به این موارد پروژه‌هایی در جدول ۳ تعریف شده‌اند.



شکل ۴- مرکز تماس چند کاناله



شکل ۵- نقشه راه (برنامه زمانبندی) گذار به وضع مطلوب

و از مراحل بعدی اطلاعات دیگر خدمات در پورتال اطلاع رسانی ملی «شرکت های کوچک و متوسط ایران» قرار خواهد گرفت.

■ دسترسی برای شهروندان

افراد مختلف کانال های مختلف برای برقراری ارتباط را ترجیح می دهند. به صورت روتین طبق بررسی های انجام شده از دو نوع کانال به منظور دسترسی به اطلاعات استفاده می نمایند. ابتدا از اینترنت به منظور دستیابی به اطلاعات اولیه استفاده می نمایند؛ سپس از طریق تلفن، مراجعه حضوری و یا پست الکترونیک به منظور اطمینان از برداشتی که نموده اند استفاده می نمایند.

SME ها از تماس های حضوری به منظور دسترسی به خدمات با ارزش افزوده بالا استفاده می نمایند. این خدمات شامل مشاوره، شرکت در سمینارها، دسترسی به مشاورین مالی و مشاوره در حوزه های خاص صنعتی می باشد. در مقابل SME ها برای انجام کارهای روتین خود مانند موارد مرتبط با حسابداری، وکلای دادگستری، نام تجاری و موارد مرتبط با حق امتیاز خود علاقه به استفاده از سرویس های آنلاین و الکترونیک دارند.

به همین منظور اتخاذ راهبرد مدیریت کانال های تماس توسط سازمان ضروری است. این امر از سه طریق عمده (۱) استفاده و ارائه اطلاعات و خدمات الکترونیکی به صورت آنلاین توسط پورتال، (۲) ارائه خدمات به صورت تلفنی و (۳) نهایتاً به صورت حضوری توسط مراکز خدمات کسب و کار راهبردی می شود. در حقیقت مدل بررسی و پاسخ به نیازهای کسب و کارها در این مراکز به صورت شکل ۴ می باشد.

به پروژه های راه اندازی و توسعه مراکز BDS

کل مدت اجرای پروژه پنجره واحد در گام اول سه ساله بوده و برنامه زمان بندی با توجه به پیش نیازهای لازم به صورت شکل ۵ می باشد.

**نتیجه گیری**

در این مقاله مدل اجرایی و برنامه زمان بندی برای استقرار پنجره واحد ارائه خدمات به SME های ایران مبتنی بر چارچوب مشارکت بخش خصوصی و دولتی (PPP) ارائه شد. از

به عنوان یک کانال دسترسی در قسمت سازمان اشاره شد. همچنین به راه اندازی پورتال به عنوان کانال دسترسی دوم در قسمت محتوی پرداخته شد. نهایتاً راه اندازی مرکز تلفن (مرکز تماس چند رسانه ای) به منظور اعلام خرابی شبکه و ارائه راهنمایی های لازم به SME ها به صورت خرید خدمت توسط سازمان صنایع کوچک و شهرک های صنعتی ایران توصیه می شود.

(ب) برنامه زمان بندی

## References

1. satteie, a. single window for port community system. in 4th national ecommerce 1386. Tehran, (in persian).
2. (UN/CEFACT), U.N.C.f.T.F.a.E.B., Recommendation No. 33 Recommendation and Guidelines On establishing a Single Window, . Vol. 1. 2005, New york: UNITED NATIONS PUBLICATION.
3. Prabhu, C.S.R., E-Governance: concepts and cases studies. Vol. 1. 2004: PHI Learning Pvt Ltd. 247
4. ICT, i.s.c.o., National ICT agenda(TAKFA) a brief report of action. 1 ed. Vol. 1. 2005, tehran: iran supreme council of ICT. 212.
5. Lalor J., B.G. Public Private Partnership Opportunities in E-Government. in KPMG. 2002. KPMG.
6. USA, G.A.O., Types of public private partnerships. 1999.
7. (EU), e.c. 2008 Country assessment of compliance with the objectives set by the 2006 Spring Council conclusions for start-up procedures. 2009 [cited; Available from: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/start-up-procedures/progress-2008/>].
8. Force, S.T. (2003) FINAL REPORT OF THE SMALL BUSINESS PAPERWORK RELIEF TASK FORCE. Volume, 44-47
9. (EA-SIG), T.A.C.f.T.I.A.C.s.E.A.S.I.G. (2008) A Practical Guide to Federal Service Oriented Architecture. Volume, 73
10. Administration, B.G.P.M.O.U.S.S.B., Business.gov - FUNDING PARTNER AGENCIES. 2009: p. 1.
11. businesslink. About us. 2009 [cited december 2009]; Available from: <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/aboutus?page=AboutUs>.
12. Canada, D.o.F., Canada's Economic Action Plan- the Budget in breif 2009. 2009: Department of Finance Canada.
13. canada, g.o., CANADA BUSINESS ANNUAL REPORT 2005-06. 2007May government of canada. 38.
14. canada, s.b.p.b.o.i., Management Competencies and SME Performance Criteria: A Pilot Study December 2003. 2033, Ottawa: Public Works and Government Services Canada.
15. (IPI), i.I.f.I.P., INSME INTERNATIONAL NETWORK FOR SMES. 2009.
16. Pietrobelli, C.R., Roberta Business development service centres in Italy. An empirical analysis of three regional experiences: Emilia Romagna, Lombardia and Veneto. Vol. 1. 2002, Santiago, Chile: United Nations Publication. 84.
17. Communication authority of iran, the instruction for establishing the government offices, 2006, (first edition
18. Satyanarayana, J., E-government: the science of the possible. 2004: PHI Learning Pvt. Ltd. 298
19. Talebi, K., knowledge management in SMEs: necessity, bottlenecks, introducing an applied model, first national conference on entrepreneurship management, 2006, Tehran, Tehran university centre for entrepreneurship

ویژگی‌های این تحقیق استفاده از درس‌های آموخته شده از پیاده‌سازی پنجره واحد در دیگر کشورها است. همچنین پروژه‌های ارائه شده در ۵ حوزه محتوی، سازمان، ارتباطات، قانون دیجیتال و دسترسی تقسیم‌بندی شده و برای هر یک مدل مشارکت خصوصی دولتی به عنوان ششمین عامل ارائه شده است. تخمین زده شده است که اهداف اولیه این طرح تا سه سال آینده محقق خواهد شد.

به صورت خلاصه باید گفت که در این مقاله از مشارکت خصوصی و دولتی به عنوان مدل تأمین سرمایه پروژه‌های دولت الکترونیک استفاده شده است. استفاده از این مدل خصوصاً در کشورهای در حال توسعه پیشنهاد می‌شود. چرا که این کشورها از لحاظ منابع مالی و فنی با کمبود مواجه هستند. البته برای پیاده‌سازی پنجره واحد SMEها مبتنی بر مدل مشارکت خصوصی و دولتی باید ویژگی‌های بومی هر کشور در نظر گرفته شود.

### سپاسگزاری

از راهنمایی‌های ارزنده مدیران شرکت شهرک‌های صنعتی تهران کمال تشکر را دارم.