

مطالعه تطبیقی ساختار خدمات پستی در دنیا و پیشنهادهایی برای ایران



پست جمهوری اسلامی ایران
Iran Post
Islamic Republic of Iran Post

**ارتباطی
بدون مرز**

- ارسال داخلی و بین‌المللی
- شبکه گسترده در سراسر کشور
- تحویل سریع و مطمئن
- بسته‌بندی ایمن
- پشتیبانی ۲۴/۷



پست ایران
در هر نقطه، در هر زمان

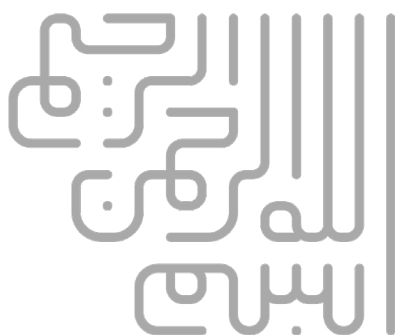
تجربه‌ای مطمئن از ارسال

پوشش
سراسری

فناوری
پیشرفته

اعتماد
میلیون‌ها نفر

خدمات متنوع
برای همه



نمایه در پایگاه مرکز اطلاعاتی علمی جهاد دانشگاهی (SID)، پایگاه مجلات تخصصی نور (NoorMags)

عنوان: مطالعه تطبیقی ساختار خدمات پستی در دنیا و پیشنهادهایی برای ایران

نوع گزارش: طرح / لایحه □، نظارتی □، راهبردی ■، پیش نویس قانونی □

نام دفتر: مطالعات انرژی، صنعت و معدن (گروه فناوری اطلاعات و ارتباطات)

اظهار نظر کنندگان: سیدمحسن علوی منش (معاونت زیربنایی و امور تولیدی)، ابوالفضل میرفخرالدینی

(گروه حقوق اداری و نهادهای اساسی دفتر مطالعات حقوقی)

ناظران علمی: میلاد بیگی، حبیب اله ظفریان

مدیر مطالعه: رسول سلیمانی

همکاران: محمدحسن هدایتی، محمود ناصری جزه

گرافیک و صفحه آرایی: نفیسه حاجی صفری

ویراستار ادبی: مژگان کاظمی

تاریخ شروع مطالعه: ۱۴۰۳/۰۱/۲۹



تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۴/۷
Publish Date : 2026/06/28



عنوان: مطالعه تطبیقی ساختار خدمات پستی در دنیا و پیشنهادهایی برای ایران
تهیه و تدوین (Author): حسن پوراسماعیل (گروه فناوری اطلاعات و ارتباطات)
واژه‌های کلیدی: شرکت ملی پست، قانون اساسنامه شرکت ملی پست، کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات، کاروران پستی، پست بانک
ناشر: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

Doi: [10.22034/mrc.report.21654](https://doi.org/10.22034/mrc.report.21654)

Permanent Link: report.mrc.ir/article-11273

Publisher: Islamic Parliament Research Center of Iran

فهرست مطالب

چکیده.....	۶
خلاصه مدیریتی.....	۷
۱. مقدمه.....	۸
۲. پیشینه.....	۹
۳. روندها و توسعه بخش پست در جهان.....	۱۳
۴. وضعیت و ساختار نظام پستی در کشورهای منتخب.....	۱۶
۵. وضعیت و ساختار بخش پست در ایران.....	۲۵
۶. جمع بندی و پیشنهادها.....	۳۷
منابع و مأخذ.....	۴۱

فهرست شکل ها

شکل ۱. نمودار تعداد دفاتر پست و کارکنان پست در سطح جهان (۱۸۷۴-۲۰۲۴).....	۱۳
شکل ۲. نمودار ترافیک پست نامه (۱۸۷۴-۲۰۲۴).....	۱۴
شکل ۳. نمودار ترافیک پست بسته (۱۸۷۴-۲۰۲۴).....	۱۵
شکل ۴. ساختار نهادی ذی نفعان کلیدی بخش پست کشور در سال ۱۴۰۴.....	۲۶
شکل ۵. نمودار میزان ترافیک مرسولات پستی شرکت ملی پست در سال های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۲.....	۲۸
شکل ۶. نمودار میزان درآمد شرکت ملی پست در سال های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۲.....	۲۹
شکل ۷. نمودار سطوح ۸ تا ۱۰ در ارزیابی سطح توسعه پستی در سال ۲۰۲۳.....	۳۳
شکل ۸. نمودار امتیازات ایران در چهار حوزه شاخص یکپارچه توسعه پستی در سال ۲۰۲۳.....	۳۳
شکل ۹. نمودار وضعیت هزینه خدمات پستی ایران در مقایسه با میانگین منطقه منا.....	۳۵
شکل ۱۰. روند حکمرانی بخش پست در برخی کشورها.....	۳۹
شکل ۱۱. ساختار نهادی ذی نفعان کلیدی بخش پست کشور در مدل مطلوب.....	۴۰

فهرست جداول

جدول ۱. تحلیل پیشینه پژوهشی.....	۱۰
جدول ۲. تحلیل پیشینه تقنینی.....	۱۲
جدول ۳. گستره ارائه خدمات پست داخلی.....	۲۶
جدول ۴. مشخصات مهم ترین کاروران پستی کشور.....	۲۷
جدول ۵. بودجه شرکت ملی پست در قانون بودجه سال ۱۴۰۴.....	۲۹
جدول ۶. مصارف بودجه شرکت ملی پست در قانون بودجه.....	۳۰
جدول ۷. درآمد و هزینه شرکت ملی پست در سال ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳.....	۳۰
جدول ۸. تعداد دفاتر پستی در سال ۱۴۰۲.....	۳۱
جدول ۹. میانگین امتیازات شاخص یکپارچه توسعه پستی براساس منطقه در سال ۲۰۲۳.....	۳۲
جدول ۱۰. وضعیت درآمد عملیاتی خدمات پستی در ایران.....	۳۴



مطالعه تطبیقی ساختار خدمات پستی در دنیا و پیشنهادهایی برای ایران

چکیده



خدمات پستی همچنان نقش مهمی در ارتباطات بین مردم، کسب و کارها و دولت دارد، با توجه به ابعاد مختلف تحول دیجیتال و مطابقت با نیازهای روزافزون تجارت الکترونیک و اقتصاد دیجیتال، اصلاح ساختارهای بخش پست کشور یک ضرورت محسوب می شود. بر این اساس، در سال ۱۳۹۵ اجرای آزمایشی قانون اساسنامه شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران به مدت پنج سال مصوب و در سال‌های ۱۴۰۱ و ۱۴۰۳ مهلت اجرای آن توسط مجلس شورای اسلامی جمعاً به مدت چهار سال دیگر تمدید شد.

در این گزارش پس از بررسی روندهای جهانی توسعه بخش پست و مطالعه تجربیات کشورهای منتخب در ارتقای شرکت‌های پستی و تنظیم‌گری این بخش، وضعیت ساختاری و نهادی بخش پست کشور نیز بررسی شده است. با توجه به چالش‌های متعدد پیش‌روی بخش پست کشور، پیشنهاد می‌شود اصلاح و دائمی کردن قانون اساسنامه شرکت ملی پست در دستور کار مجلس شورای اسلامی قرار گیرد. مدل مناسب برای ارتقای حکمرانی بخش پست می‌تواند شامل: الف) آزادسازی بخش پست کشور، ب) واگذاری بخش اعظم عملیات اجرایی شرکت ملی پست به بخش خصوصی و ج) تشکیل سازمانی با ماهیت دولتی تحت عنوان «سازمان پست کشور» که از بخش حداقلی شرکت مذکور تشکیل شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود برنامه ارتقای کیفیت خدمات پستی توسط سازمان تنظیم مقررات تدوین و اجرا شود و ظرفیت کاروران پستی برای افزایش کمیت و کیفیت ارائه خدمات پستی ارتقا یابد.

بیان / شرح مسئله

سال‌های متمادی است که خدمات پستی، وسیله اصلی ارتباطات بین مردم، کسب و کارها و دولت است. توانمندی بخش پست بر رشد اقتصادی کشورها در راستای توسعه اقتصاد دیجیتال تأثیر مثبت دارد. طبق برآورد اتحادیه جهانی پست، تولید ناخالص داخلی یک کشور در غیاب خدمات پستی به‌طور متوسط هفت درصد کاهش می‌یابد. با ظهور فناوری‌های جدید، نظام‌های پستی با چالش‌ها و فرصت‌های فراگیری اقتصاد دیجیتال، تجارت الکترونیک، دولت الکترونیک و خدمات نوین مالی مواجه هستند. اصلاح ساختارهای بخش پست کشور با عنایت به ابعاد مختلف تحول دیجیتال و با نگاه به آینده و همچنین مطابقت با نیازهای روز، یک ضرورت به نظر می‌رسد.

در ایران نیز، وزارت پست و تلگراف و تلفن عهده‌دار خدمات پستی بوده تا اینکه با تصویب قانون تشکیل شرکت پست جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۶۶ خدمات پستی به این شرکت دولتی واگذار شد اما همچنان انحصار دولتی در حوزه خدمات پستی وجود داشت. برای نخستین بار در ماده (۲۸) از قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی به عرضه خدمات پستی و مخابراتی توسط بخش غیردولتی داخلی با حفظ امور حاکمیتی اشاره شد و با ابلاغ سیاست‌های کلی اصل چهارم و چهارم قانون اساسی در دستور کار مسئولان قرار گرفت. در ادامه، تصویب قانون اساسنامه شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران در تاریخ ۱۳۹۵/۰۴/۱۳ یکی از مهم‌ترین اقدام‌ها برای فراهم کردن بسترهای قانونی لازم برای خصوصی‌سازی بخشی از ساختار دولتی پست کشور بود. این قانون پس از موافقت مجلس با اجرای آزمایشی آن به مدت پنج سال و تأیید شورای محترم نگهبان، ابلاغ شد. در سال‌های ۱۴۰۱ و ۱۴۰۳ مهلت اجرای آن توسط مجلس شورای اسلامی جمعاً به مدت چهار سال دیگر تمدید شد.

به‌رغم اصلاحات بخش پست کشور در سال‌های اخیر، هنوز امور زیادی در این بخش وجود دارد که ماهیت تصدی‌گرایانه دارد؛ اما با این حال توسط دولت در حال انجام است. رقابت بخش دولتی و کاروران پستی خصوصی به‌درستی تنظیم نشده و این مسئله مانعی برای رشد فعالان بخش خصوصی در حوزه پست است.

نقطه نظرات / یافته‌های کلیدی

شرکت ملی پست با داشتن بیش از ۱۴ هزار نیروی انسانی تمام‌وقت (رسمی، قراردادی و شرکتی)، حدود ۱۳ هزار نقطه تماس، ۲۷۰۰ مسیر مبادله پستی و جابه‌جایی روزانه حدود یک میلیون مرسوله، در حدود ۹۱/۵ درصد از ترافیک مرسولات پستی در کشور را به خود اختصاص داده است. ۱۰ کارور پستی خصوصی تاکنون نتوانسته‌اند سهم بزرگی از بازار خدمات پستی در کشور داشته باشند. معاونت امور پستی در سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، مسئولیت ساماندهی و صدور پروانه ارائه خدمات پستی غیردولتی را برعهده دارد و کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات، نهاد تنظیم‌گر و ناظر جهت حفظ کیفیت و رقابت در بازار پست کشور است.

شاخص یکپارچه توسعه پستی به‌عنوان یک ابزار مهم برای ارزیابی عملکرد بخش پست در کشورها ایجاد شده است. جمهوری اسلامی ایران در سال ۲۰۲۳ در این شاخص، امتیاز ۷۳/۲ را کسب کرده که نسبت به سال پیش از آن، ۱۴ رتبه ارتقا داشته است. با توجه به اینکه میانگین جهانی این شاخص ۴۳ است، امتیاز بخش پست کشور در این ارزیابی، بالاتر از میانگین کشورهای اتحادیه اروپا و کشورهای مستقل مشترک‌المنافع است. ایران از نظر سطح توسعه پستی نیز (که سطوح ۱ تا ۱۰ را شامل می‌شود) در سطح ۸ قرار گرفته و دارای جایگاه ممتازی است.

تجزیه و تحلیل بلندمدت بخش پست کشور نشان می‌دهد که به‌رغم وجود شبکه پستی فراگیر و گسترده در کشور، این بخش اکنون با چالش‌ها و موانع مهمی روبه‌رو است. اهم این موارد عبارت‌اند از: هزینه‌های زیاد تشکیلات عملیاتی شرکت ملی پست، تصدی‌گرانه بودن بخش غالب



عملیات اجرایی در شرکت ملی پست، وجود شکاف عدالتی در بازار رقابت پست دولتی و غیردولتی، پایین بودن میزان رضایت شغلی کارکنان بخش پست، عدم ساماندهی مناسب و صیانت از بازار پستی کشور برای دارندگان پروانه رسمی فعالیت پستی، تنزل کیفیت خدمات پستی از دیدگاه مشتریان، آزمایشی بودن قانون اساسنامه شرکت ملی پست و عدم اطمینان بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در این حوزه، ضعف نظارت بر کیفیت ارائه خدمات توسط کاروران پستی، کمبود و فرسودگی زیرساخت‌های پستی و عقب‌ماندگی فناوریانه در شرکت ملی پست.

پیشنهاد راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی

جلب اعتماد سرمایه‌گذاران و شرکت‌های خصوصی در بخش پستی کشور، زمینه‌ساز تحول این بخش و پیش‌رانه‌ای برای توسعه اقتصاد دیجیتال است؛ لذا پیشنهاد می‌شود با اصلاح و دائمی کردن قانون اساسنامه شرکت ملی پست، مشکلات فعلی بخش پست و شرکت ملی پست حل و فصل شود. همچنین، توسعه ظرفیت کاروران پستی خصوصی می‌تواند بر کمیت و کیفیت ارائه خدمات پستی تأثیر فراوانی داشته باشد که نیازمند اعطای مشوق‌های دولتی، تنظیم‌گری عادلانه و نظارت قوی بر کیفیت ارائه خدمات است.

یک مدل مطلوب برای ارتقای حکمرانی بخش پست کشور عبارت است از: الف) آزادسازی بخش پست کشور، ب) واگذاری بخش اعظم شرکت ملی پست به بخش خصوصی و ج) تشکیل سازمانی با ماهیت دولتی تحت عنوان «سازمان پست کشور» با مأموریت حفظ و انجام وظایف حاکمیتی، نظارت و تنظیم‌گری در حوزه پست، متشکل از بخش حداقلی شرکت مذکور.

۱. مقدمه

در طول ۱۵۰ سال گذشته، بخش پست تغییرات چشمگیری را تجربه کرده که ارتباط نزدیکی با پیشرفت‌های فناوری، تغییرهای اجتماعی و روندهای اقتصادی جهانی داشته است. در این دوره، جهان شاهد تحول فوق‌العاده‌ای در نحوه ارتباط افراد و کسب و کارها بوده و خدمات پستی به مدت طولانی به عنوان سنگ بنای این تحول عمل می‌کرده است. همچنین، افراد از طریق پست به تبادل اطلاعات و کالا می‌پردازند و توسعه بخش پست همچنان بر توسعه اقتصادی در بسیاری از کشورها تأثیر مثبت دارد به گونه‌ای که بدون خدمات پستی، تولید ناخالص داخلی یک کشور به طور متوسط حدود ۷ درصد کاهش می‌یابد [۱]. از آنجایی که نظام‌های پستی با چالش‌ها و فرصت‌های اقتصاد دیجیتال، تجارت الکترونیک و روندهای جهانی ارسال مرسولات بین‌المللی مواجه هستند، ضرورت دارد بخش پست کشور نیز با نگاه به آینده، نیازهای روزافزون مردم، کسب و کارها و دولت و همچنین پیش‌بینی‌ها و سناریوهای توسعه پست بین‌الملل، اصلاح و مورد بازنگری قرار گیرد.

صنعت پست به دلیل تعاملات گسترده اجتماعی با اقشار، نهادها و کسب و کارها، دارای پیچیدگی‌های متعددی است که با ظهور فناوری‌های نوین، این پیچیدگی بیشتر و نیازمند بازنگری و تغییر در سازوکارهای اجرایی شده است. بعضی از کشورهای عضو اتحادیه جهانی پست، جهت بهبود فضای کسب و کار و ارائه خدمات با کیفیت به سطوح مختلف مشتریان، اقدام به تدوین و اجرای برنامه‌های آزادسازی و خصوصی‌سازی خدمات پستی خود کرده‌اند.

در ایران برای نخستین بار در ماده (۲۸) قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳-۱۳۷۹)^۱ به عرضه خدمات پستی و مخابراتی توسط بخش غیردولتی داخلی با حفظ امور حاکمیتی اشاره شد که با ابلاغ سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی با جدیت در دستور کار مسئولان قرار گرفت. اصلاح ساختار پست کشور و افزایش مشارکت بخش خصوصی در این حوزه با فراز و نشیب‌های زیادی روبه‌رو بوده که تصویب قانون اساسنامه شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران یکی از مهم‌ترین اقدام‌ها برای فراهم کردن بسترهای قانونی لازم برای خصوصی‌سازی بخشی از ساختار دولتی پست کشور بود. این قانون در تاریخ ۱۳/۴/۱۳۹۵ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید و پس از موافقت مجلس با اجرای آزمایشی آن به مدت پنج سال و تأیید شورای محترم نگهبان ابلاغ شد. به رغم تمهیدهای متعدد قانون اساسنامه شرکت ملی پست، اما این قانون همچنان دائمی نشده و نیازمند اصلاح و دائمی شدن است.

ساختار فعالیت صنعت پست اگرچه همچنان شامل ارائه خدمات حمل و نقل فیزیکی اسناد، مدارک، نامه‌ها و بسته‌هاست؛ ولی از طرفی ظهور فناوری‌های نوین، سازوکارهای بازار رقابتی و ایجاد نیازها و سلاقی جدید مشتریان، باعث شده که در بسیاری از کشورها، ساختار این صنعت دچار بازسازی و انطباق با متغیرها، الزام‌ها و محدودیت‌های جاری شود. در کشورهای مختلف، عموماً یک نهاد دولتی، مسئولیت سیاست‌گذاری و تنظیم مقررات در حوزه خدمات پستی را دارد که رویه‌ها و مقررات مربوط به خدمات پستی، قیمت‌گذاری، رقابت و سامان‌دهی کاروران^۲ (ارائه‌دهندگان خدمات پستی) را تنظیم می‌کند. در ایران نیز، معاونت امور پستی در سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، مسئولیت ساماندهی و صدور پروانه ارائه خدمات پستی غیردولتی را بر عهده دارد و کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات، نهاد تنظیم‌گر و ناظر جهت حفظ کیفیت و رقابت در بازار پست کشور است.

در این گزارش پس از بررسی روندهای جهانی توسعه بخش پست و مطالعه تجربیات کشورهای منتخب در ارتقای شرکت‌های پستی و تنظیم‌گری این بخش، وضعیت ساختاری و نهادی بخش پست کشور نیز بررسی شده است. با توجه به چالش‌های متعدد پیش‌روی بخش پست کشور، در راستای سرمایه‌گذاری برای ارتقای فناوری‌ها، بازسازی زیرساخت‌ها، گسترش خدمات و افزایش بهره‌وری، پیشنهاد می‌شود اصلاح و دائمی کردن قانون اساسنامه شرکت ملی پست با رویکرد جلب اعتماد سرمایه‌گذاران و مشارکت بیشتر شرکت‌ها در بخش پستی کشور، در دستور کار مجلس شورای اسلامی قرار گیرد.

۲. پیشینه

۲-۱. سوابق مطالعاتی در مرکز پژوهش‌ها

در پانزده سال گذشته، مرکز پژوهش‌ها از زوایای مختلف به موضوع پست کشور پرداخته است؛ از تحلیل سیاست‌های حمایتی و بررسی روندهای بودجه‌ای گرفته تا سنجش وضعیت پست کشور، بررسی لوايح و طرح‌های مرتبط و مطالعه ابعاد خصوصی‌سازی آن. در برخی گزارش‌ها نیز مباحث نهادی بخش پست کشور مورد توجه قرار گرفته‌اند. این تنوع نشان می‌دهد که رویکرد مرکز همواره در جهت شناخت عمیق‌تر مسائل و چالش‌های بخش پست و ارائه راهکارهای سیاستی بوده است. گزارش حاضر در همین مسیر قرار دارد، با این تفاوت که تمرکز آن بر یک بُعد کمتر بررسی شده است؛ یعنی بررسی ساختار نهادی و چارچوب پیشنهادی برای ساماندهی ساختار بخش پست کشور.

۱. ماده (۲۸) قانون برنامه سوم توسعه: به دولت اجازه داده می‌شود به منظور تحقق اصل چهل و سوم (۴۳) قانون اساسی با توجه به ضوابط و قلمروهای تعیین شده در ماده (۱۲۴) این قانون، تمهیدات لازم به منظور عرضه خدمات پستی و مخابراتی توسط بخش غیردولتی داخلی را با حفظ امور حاکمیتی پست و مخابرات و پس از اطمینان از عدم ایجاد انحصار در بخش غیردولتی و استمرار ارائه خدمات فراهم آورد.

۲. اپراتور یا Operator.



جدول ۱. تحلیل پیشینه پژوهشی

ردیف	عنوان گزارش	سال انتشار	شماره مسلسل	نام دفتر/سازمان/نهاد	توضیحات
۱	اظهار نظر کارشناسی درباره: «لایحه تمدید مهلت اجرای آزمایشی قانون اساسنامه شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران» (اعاده شده از شورای نگهبان) (۱)	۱۴۰۱	۱۸۰۲۵-۱	مطالعات حقوقی	بررسی و ارائه پیشنهاد در خصوص ایرادهای مطروحه شورای محترم نگهبان به مصوبه مجلس شورای اسلامی درباره لایحه تمدید مهلت اجرای آزمایشی قانون اساسنامه شرکت ملی پست
۲	اظهار نظر کارشناسی درباره: لایحه تمدید مهلت اجرای قانون اساسنامه شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران	۱۴۰۰	۱۸۰۲۵	مطالعات انرژی، صنعت و معدن	بررسی و ارائه پیشنهاد در خصوص لایحه تمدید مهلت اجرای آزمایشی قانون اساسنامه شرکت ملی پست
۳	اظهار نظر کارشناسی درباره: «طرح شمول مشاغل سخت و زیان‌آور در مورد متصدیان تجزیه و توزیع (موزعین) شاغل در شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران»	۱۳۹۶	۱۵۵۲۸	– مطالعات اجتماعی – مطالعات حقوقی – مطالعات فناوری‌های نوین	شناسایی نقاط قوت و ضعف «طرح شمول مشاغل سخت و زیان‌آور در مورد متصدیان تجزیه و توزیع (موزعین) شاغل در شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران» و ارائه پیشنهادهای اصلاحی
۴	اظهار نظر کارشناسی درباره: «لایحه تصویب احکام و مصوبات بیست و پنجمین کنگره اتحادیه جهانی پست (منعقد شده در دوحه- ۲۰۱۲ میلادی برابر با ۱۳۹۱ هجری شمسی)» (اعاده شده از شورای نگهبان ۱)	۱۳۹۵	۱۵۰۱۶-۱	– مطالعات حقوقی – مطالعات فناوری‌های نوین	بررسی گزارش کمیسیون صنایع و معادن برای رفع اشکالات مطروحه شورای محترم نگهبان به لایحه موردنظر
۵	اظهار نظر کارشناسی درباره: «لایحه تصویب احکام و مصوبات بیست و پنجمین کنگره اتحادیه جهانی پست، منعقد شده در دوحه (قطر) - ۲۰۱۲ میلادی برابر با ۱۳۹۱ هجری شمسی»	۱۳۹۵	۱۵۰۱۶	مطالعات فناوری‌های نوین	بررسی گزارش کمیسیون صنایع و معادن برای رفع اشکالات مطروحه شورای محترم نگهبان به لایحه موردنظر
۶	اظهار نظر کارشناسی درباره: «لایحه اساسنامه سازمان پست جمهوری اسلامی ایران»	۱۳۹۱	۱۲۷۳۱	مطالعات فناوری‌های نوین	بررسی اهداف تأسیس سازمان پست جمهوری اسلامی ایران بر اساس الگوهای مطلوب
۷	اظهار نظر کارشناسی درباره: «لایحه اجازه تعیین و وصول حق امتیاز فعالیت بخش غیردولتی در زمینه پست و مخابرات» (مخصوص صحن علنی)	۱۳۹۱	۱۲۵۰۰-۱	– مطالعات حقوقی – مطالعات فناوری‌های نوین	بررسی نقاط قوت و ضعف «لایحه اجازه تعیین و وصول حق امتیاز فعالیت بخش غیردولتی در زمینه پست و مخابرات»
۸	اظهار نظر کارشناسی درباره: «لایحه اجازه تعیین و وصول حق امتیاز فعالیت بخش غیردولتی در زمینه پست و مخابرات»	۱۳۹۱	۱۲۵۰۰	– مطالعات حقوقی – مطالعات فناوری‌های نوین	بررسی نقاط قوت و ضعف «لایحه اجازه تعیین و وصول حق امتیاز فعالیت بخش غیردولتی در زمینه پست و مخابرات»

ردیف	عنوان گزارش	سال انتشار	شماره مسلسل	نام دفتر/سازمان/نهاد	توضیحات
۹	اظهار نظر کارشناسی درباره طرح حذف نام پست بانک از فهرست شرکت‌های مشمول واگذاری قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی (مخصوص صحن علنی)	۱۳۹۰	۱-۱۲۰۷۱	مطالعات اقتصادی	بررسی ابعاد واگذاری پست بانک و ارائه پیشنهادها برای اصلاح طرح مربوطه
۱۰	اظهار نظر کارشناسی درباره طرح حذف نام پست بانک از فهرست شرکت‌های مشمول واگذاری قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی	۱۳۹۰	۱۲۰۷۱	مطالعات اقتصادی - مطالعات فناوری‌های نوین	بررسی ابعاد واگذاری پست بانک و ارائه پیشنهادها برای اصلاح طرح مربوطه
۱۱	بررسی ابعاد واگذاری پست بانک (فرایند واگذاری، قیمت‌گذاری سهام و خدمات توسعه‌ای)	۱۳۹۰	۱۰۹۳۲	مطالعات اقتصادی	بررسی وضعیت پست بانک و فرایند واگذاری آن، همچنین آسیب‌شناسی اجرای قوانین در این حوزه
۱۲	اظهار نظر کارشناسی درباره: «لایحه تصویب احکام و مصوبات بیست و چهارمین کنگره اتحادیه پست (UPU) منعقد شده در ژنو سال ۲۰۰۸ میلادی - ۱۳۸۷ هجری شمسی» (مخصوص صحن علنی)	۱۳۹۰	۱-۱۰۸۹۵	مطالعات فناوری‌های نوین	بررسی و ارائه پیشنهاد درباره لایحه تصویب احکام و مصوبات بیست و چهارمین کنگره اتحادیه پست (UPU)
۱۳	اظهار نظر کارشناسی درباره: «لایحه تصویب احکام و مصوبات بیست و چهارمین کنگره اتحادیه پست (UPU) منعقد شده در ژنو سال ۲۰۰۸ میلادی - ۱۳۸۷ هجری شمسی»	۱۳۹۰	۱۰۸۹۵	مطالعات حقوقی - مطالعات فناوری‌های نوین	ارائه نکات حقوقی درباره لایحه تصویب احکام و مصوبات بیست و چهارمین کنگره اتحادیه پست (UPU)
۱۴	اظهار نظر کارشناسی درباره: «طرح تشکیل سازمان پست جمهوری اسلامی ایران» (مخصوص صحن علنی)	۱۳۹۰	۱۰۷۶۷	مطالعات حقوقی - مطالعات فناوری‌های نوین	انتزاع و انتقال وظایف و امور شبکه‌های اصلی تجزیه و مبادلات و مدیریت توزیع خدمات پایه پستی از شرکت پست و تشکیل سازمان پست
۱۵	خصوصی‌سازی پست کشور: مطالعه‌ای در رابطه با امکان‌پذیری و مسیر راه، آشنایی با وضعیت پست کشور و عملکرد آن در مقیاس جهانی همراه با مرور و ارزیابی قوانین مرتبط با آزادسازی و خصوصی‌سازی پست کشور	۱۳۸۹	۱۰۲۷۱	مطالعات فناوری‌های نوین	این گزارش به موارد زیر می‌پردازد: - شناسایی و ارزیابی کلان وضعیت موجود پست کشور، - بررسی عملکرد کیفی و مالی پست کشور و مقایسه آن با سایر کشورها، - مصوبات قانونی کشور درباره آزادسازی و خصوصی‌سازی پست کشور
۱۶	اظهار نظر کارشناسی درباره: «لایحه اجازه تعیین و وصول حق امتیاز فعالیت بخش غیردولتی در زمینه پست و مخابرات»	۱۳۸۷	۹۰۹۹	مطالعات فناوری‌های نوین	تصمیم‌گیری مجلس درباره هدایت درآمدهای بخش پست و مخابرات برای توسعه بخش مذکور

مأخذ: یافته‌های پژوهش.



۲-۲. سوابق تقنینی

مروری بر اسناد بالادستی و قوانین کشور نشان می‌دهد که سیاستگذاری بخش پست کشور همواره جایگاه ویژه‌ای در اسناد مذکور داشته است؛ از تأکید سیاست‌های کلی اصل (۴۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بر حفظ شبکه‌های اصلی تجزیه و مبادلات و مدیریت توزیع خدمات پایه پستی در دولت، تا سیاست‌های مشخص‌تر در برنامه هفتم پیشرفت مانند تأمین زیرساخت‌های لازم برای ارتقای امنیت خدمات پستی و در نهایت مشخص کردن وظایف و اختیارات شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران و سپردن تنظیم‌گری بخش پست کشور به کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات در قانون اساسنامه شرکت ملی پست.

جدول ۲. تحلیل پیشینه تقنینی

ردیف	نام سند (قانون... / تصویب‌نامه...)	تاریخ تصویب	مرجع تصویب	شماره ماده / صفحه	نکات برجسته / نقاط ضعف و قوت / پیامدهای اجرا
۱	<u>قانون وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات</u>	۱۳۸۲/۰۹/۱۹	مجلس شورای اسلامی	مواد (۳، ۵، ۱۰ و ۱۱)	– سیاستگذاری و برنامه‌ریزی کلان و هدایت و نظارت بر شبکه‌های پستی، پست بانک و مخابراتی و فناوری اطلاعات کشور در چارچوب سیاست‌های کلی نظام – ایجاد، نگهداری، بهره‌برداری و توسعه شبکه‌های مادر پستی و مخابراتی کشور – استمرار ارائه خدمات پستی – نظارت کلان بر فعالیت‌های بخش غیردولتی در امور مربوط به پست و پست بانک
۲	<u>سیاست‌های کلی اصل (۴۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران</u>	ابلاغی ۱۳۸۴/۰۳/۰۱ مصوب ۱۳۸۳/۰۹/۲۱	ابلاغی رهبر شهید (ره)	بخش الف- بند «۲-۶»	سرمایه‌گذاری، مالکیت و مدیریت در زمینه‌های مذکور در صدر اصل (۴۴) قانون اساسی به شرح ذیل توسط بنگاه‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی و بخش‌های تعاونی و خصوصی مجاز است: ۲-۶- کلیه امور پست و مخابرات به‌استثنای شبکه‌های مادر مخابراتی، امور واگذاری فرکانس و شبکه‌های اصلی تجزیه و مبادلات و مدیریت توزیع خدمات پایه پستی.
۳	<u>قانون اجازه تعیین و وصول حق امتیاز فعالیت بخش غیردولتی در زمینه پست و مخابرات</u>	۱۳۹۲/۸/۱۹	مجلس شورای اسلامی		تدوین سازوکار قانونی برای حق‌الامتیاز و حق‌السهم دولت و جریمه قانونی جبران عدم انجام تعهدات بابت فعالیت‌های ارائه خدمات پستی، مخابراتی، فناوری اطلاعات
۴	<u>قانون اساسنامه شرکت ملی پست</u>	۱۳۹۵/۰۴/۱۳	مجلس شورای اسلامی		– مشخص کردن وظایف و اختیارات شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران، – سپردن تنظیم‌گری بخش پست کشور به کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات
۵	<u>اساسنامه پست بانک</u>	۱۴۰۲/۱۱/۱۱	هیئت وزیران		پست بانک به‌عنوان بانک توسعه‌ای تخصصی بخش ارتباطات و فناوری اطلاعات خواهد بود.

ردیف	نام سند (قانون... / تصویب نامه...)	تاریخ تصویب	مرجع تصویب	شماره ماده / صفحه	نکات برجسته / نقاط ضعف و قوت / پیامدهای اجرا
۶	قانون تمدید مهلت اجرای قانون اساسنامه شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران	۱۴۰۳/۰۲/۰۳	مجلس شورای اسلامی		مهلت اجرای آزمایشی قانون اساسنامه شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران از تاریخ اتمام مهلت (۱۴۰۲/۰۴/۱۳) به مدت دو سال تمدید شد.
۷	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۷-۱۴۰۳)	۱۴۰۳	مجلس شورای اسلامی	ماده (۴۸)	- تأمین زیرساخت‌های لازم برای ارتقای امنیت خدمات پستی - ایجاد درگاه صدور شناسه یکتای پستی مبتنی بر شناسه (کد) پستی

مأخذ: همان.

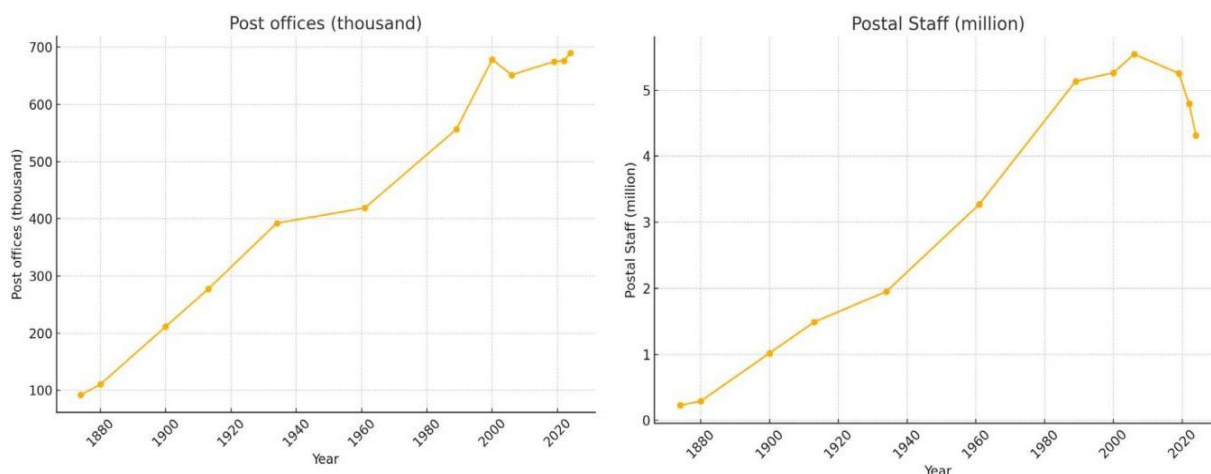
۳. روندها و توسعه بخش پست در جهان

توسعه بخش پست در جهان در سال‌های گذشته متأثر از عوامل مختلفی مانند فناوری‌های جدید، شرایط اقتصادی و نیازهای اجتماعی و فرهنگی، با فراز و نشیب‌هایی همراه بوده است. در برخی از مطالعات اتحادیه جهانی پست (UPU)، روندها و توسعه بخش پست جهان بررسی شده است. در این بخش از گزارش تصویری از روندهای مذکور در حوزه‌های مختلف مانند تعداد دفاتر پست، تعداد کارکنان پست، تعداد پست نامه و تعداد بسته‌های پستی در جهان ارائه می‌شود.

۳-۱. دفاتر پست و کارکنان آنها در سطح جهان

دسترسی کافی به زیرساخت‌های پستی می‌تواند آثار مثبتی برای سایر بخش‌ها ایجاد کرده و به‌طور قابل توجهی در دستیابی به اهداف توسعه و پیشرفت کشور نقش کند. برای شروع، تکامل شبکه ادارات یا دفاتر پست در سطح جهان بررسی می‌شود. شبکه دفاتر پست یک شاخص کلیدی از چگونگی توسعه دسترسی به خدمات پستی در طول زمان است. اتحادیه جهانی پست در گزارش سال ۲۰۲۴ خود، به بررسی روند ۱۵۰ ساله توسعه صنعت پست در دنیا پرداخته است [۲].

شکل ۱. نمودار تعداد دفاتر پست و کارکنان پست در سطح جهان (۱۸۷۴-۲۰۲۴) [۲]





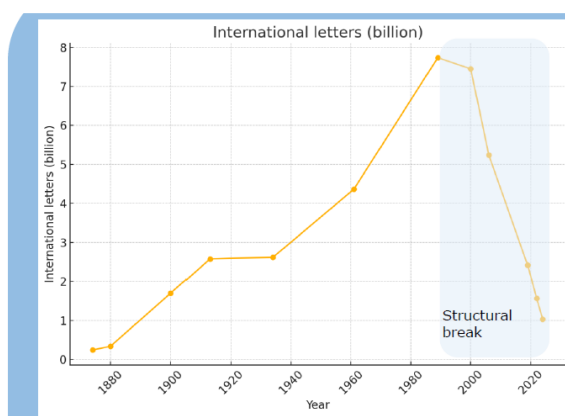
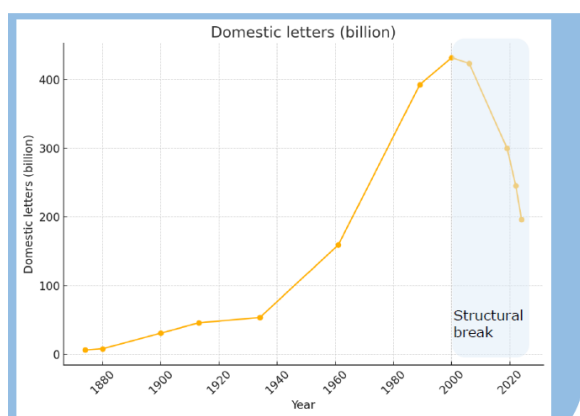
شکل ۱، روند تعداد دفاتر پست و تعداد کارکنان پست جهان را در طول سال‌های ۱۸۷۴ تا ۲۰۲۴ نشان می‌دهد. تعداد دفاتر پست جهانی از ۹۱,۷۰۱ واحد در سال ۱۸۷۴ به ۶۷۶,۳۵۴ واحد در سال ۲۰۲۴ افزایش یافته که نشان‌دهنده افزایش بیش از هفت برابری در ۱۵۰ سال گذشته است. این رشد مستمر در تعداد دفاتر پست (به جز یک وقفه کوتاه پس از سال ۲۰۰۰) حاکی از آن است که دفاتر پست نقش کلیدی برای توسعه موفق پست در طول زمان، حتی در دوران مدرن، ایفا می‌کنند [۲].

در سال ۱۸۸۰ به‌طور میانگین حدود ۵,۹۷۱ نفر در ادارات پست هر کشور در سراسر جهان مشغول به کار بودند، اما تا سال ۲۰۲۲ این شاخص به حدود ۱۰,۵۸۱ نفر افزایش یافت، که نه تنها نشان‌دهنده پویایی در حال رشد دسترسی پستی و ارائه خدمات در اقتصادهای پیشرفته است، بلکه بر کمبود چشمگیر سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های پستی در بسیاری از کشورها تأکید می‌کند. با این حال، در دو دهه گذشته، با تغییر اشتغال پستی از رشد تاریخی به کاهش قابل توجه آن، شاهد تغییر قابل توجهی در روند اشتغال مستقیم بخش پست بوده‌ایم. اگرچه زیرساخت‌های پستی به دلیل اتخاذ اتوماسیون پیشرفته و ایجاد فرایندهای صنعتی جدید، تغییر کرده، اما خدمات پستی همچنان در بسیاری از کارکردهای اساسی به نیروی انسانی متکی است.

۲-۳. پست نامه در جهان

ترافیک پست نامه در جهان در سال‌های اخیر تغییرات شدیدی داشته است. همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شده، برآورد می‌شود ترافیک پست نامه بین‌المللی ۲۰۲۴ در همان سطح مشاهده شده در سال ۱۸۸۸ برسد؛ که به‌طور مؤثر بیش از یک قرن رشد بین‌المللی را در ۳۵ سال گذشته حذف کرده است. حجم نامه‌های داخلی به‌طور مشابه کاهش یافته و اکنون در سطوحی قابل مقایسه با آنچه در ۶۰ سال پیش در سال ۱۹۶۴ مشاهده شد، قرار دارد. در سال ۲۰۲۴، ترافیک بین‌المللی نامه‌های پستی، تنها یک میلیارد نامه و ترافیک داخلی نامه‌های پستی کمتر از دویست میلیارد نامه بوده است. این کاهش شدید در حجم نامه‌ها با افزایش تصاعدی روش‌های جدید ارتباط الکترونیک هم‌زمان است.

شکل ۲. نمودار ترافیک پست نامه (۱۸۷۴-۲۰۲۴) [۲]



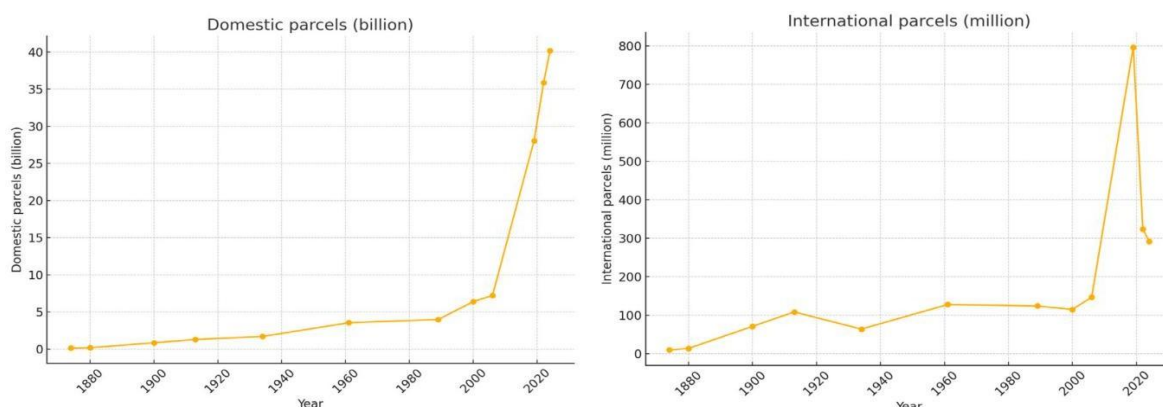
۳-۳. بسته‌های پستی در جهان

در روند تحول خدمات پستی، بسته‌های پستی دارای داستان متفاوتی هستند. همان‌طور که در شکل ۳ نشان داده شده، حجم بسته‌های داخلی به‌طور پیوسته در طول قرن بیستم افزایش یافته است. تعداد این بسته‌ها در سال ۱۹۰۲ از یک میلیارد بسته گذشته و در سال ۲۰۰۰ به ۶,۳ میلیارد بسته رسید. اما تا سال ۲۰۲۴ حجم بسته‌های داخلی از ۴۰ میلیارد قلم هم فراتر رفت که نشان‌دهنده رشد سریع تجارت الکترونیک و شبکه‌های لجستیک در کشورهای مختلف جهان است.

در مقابل، تعداد بسته‌های بین‌المللی پس از اوج گرفتن در طول دو دهه اول ۲۰۰۰، تا سال ۲۰۲۴ کاهش شدیدی نزدیک به ۶۰ درصد را تجربه کرده است.

بین‌المللی شدن بسته‌های پستی در سال‌های اخیر، حتی با وجود رشد تجارت الکترونیک جهانی، نوسانات قابل توجهی را تجربه کرده است. پس از بحران بزرگ مالی جهانی در سال ۲۰۰۸^۱، تجارت بین‌المللی دچار رکود شد و برای نزدیک به یک دهه ناپایدار باقی ماند. با این حال، در دوره رکود، مبادلات بین‌المللی بسته‌های پستی به طور چشمگیری افزایش یافت؛ این افزایش ناشی از ظهور تجارت الکترونیک فرامرزی بود. مصرف‌کنندگان به تدریج به خرید کالا از خارج از کشور تمایل نشان دادند. این تغییر رفتار مصرف‌کنندگان که از اوایل دهه ۲۰۰۰ میلادی آغاز شده بود منجر به افزایش قابل توجه بسته‌های پستی بین‌المللی شد. اما این رشد و رونق مبادلات بین‌المللی بسته‌های پستی، کوتاه‌مدت بود. در سال ۲۰۱۹، درست پیش از همه‌گیری کووید-۱۹، مبادلات بین‌المللی بسته‌های پستی با کاهش مواجه شد. این کاهش بسته‌های پستی بین‌الملل در تضاد کامل با افزایش مداوم مبادله بسته‌های پستی داخلی رخ داده است. گزارش اتحادیه جهانی پست این تغییر روندها را با چالش‌های مهم لجستیکی، مقرراتی، اقتصادی و ژئوپلیتیکی، مرتبط می‌داند [۲].

شکل ۳. نمودار ترافیک پست بسته (۲۰۲۴-۱۸۷۴) [۲]



واگرایی شدید بین روند مبادلات بسته‌های پستی بین‌المللی و داخلی در سال‌های اخیر، تسلط رو به رشد خدمات داخلی را برجسته می‌کند که ناشی از افزایش تقاضا برای تحویل سریع و قابل اعتماد مرسولات تجارت الکترونیک در سطح محلی است. در همین حال، مبادلات پستی بین‌المللی مرتبط با تجارت الکترونیک فرامرزی با چالش‌های پیچیده‌تری مواجه شده‌اند. چالش‌های مذکور شامل: مسائل نظارتی و مالیاتی و امنیتی، تغییر سیاست‌های تجاری و پستی، اختلالات لجستیکی ناشی از همه‌گیری بیماری کووید ۱۹ و تغییر در مدل‌های عملیاتی و تجاری برای مدیریت این جریان‌ها است. به رغم این چالش‌ها که به طور قابل توجهی مانع از رشد تعداد مرسوله‌های بین‌المللی پس از همه‌گیری می‌شود، تعداد بسته‌های پست بین‌الملل، سه برابر بیشتر از قبل از آغاز رونق خرید برخط (سال ۲۰۰۰ میلادی) است. تضاد بین بازارهای داخلی و بین‌المللی منعکس‌کننده فشارها و پویایی‌های مختلف در بازار است. بازارهای داخلی براساس شبکه‌های ملی کارآمد و عادات مصرف‌کننده در حال تکامل رشد کرده‌اند، در حالی که بازارهای بین‌المللی همچنان با این مشکل دست و پنجه نرم می‌کنند [۲].

۱. بحران مالی ۲۰۰۸ از ایالات متحده آمریکا آغاز شد و به دلیل رابطه تنگاتنگ اقتصاد این کشور و ارز ذخیره‌ای دلار آمریکا با سایر کشورها، به تمام دنیا سرایت کرد.



۴. وضعیت و ساختار نظام پستی در کشورهای منتخب

ساختار نظام‌های پستی در کشورهای مختلف دنیا متنوع است و تحت تأثیر عوامل مختلف تاریخی، سیاسی و اقتصادی قرار دارد. در ادامه، به بررسی ساختار نظام پستی در چند کشور می‌پردازیم.

۴-۱. سازمان خدمات پستی ایالات متحده

در ایالات متحده آمریکا یک نهاد دولتی مستقل به نام خدمات پستی ایالات متحده^۱ وجود دارد که یک سازمان مستقل ذیل دولت فدرال ایالات متحده آمریکا و مسئول ارائه خدمات پستی در سراسر این کشور است. این نهاد بر اساس قانون اساسی ایالات متحده در سال ۱۷۷۵ تأسیس شده و در سال ۱۹۷۱ تحت قانون تنظیم مجدد پستی به شکل کنونی در آمده است. به عنوان یک سازمان مستقل، این نهاد باید بتواند امور خود را بدون دریافت بودجه مستقیم از دولت (به استثنای کمک‌های محدود برای موارد خاص) اداره کند. مأموریت اصلی این سازمان، ارائه خدمات پستی همگانی با کیفیت و نرخ یکسان به همه نقاط کشور، بدون توجه به موقعیت جغرافیایی است. این خدمات شامل نامه‌های پستی، بسته‌ها و لجستیک می‌شود. این سازمان با داشتن حدود ۵۹۶ هزار کارمند استخدامی و ناوگانی شامل بیش از ۲۱۸ هزار دستگاه خودرو، بزرگ‌ترین کارفرما در ایالات متحده و دارای بزرگ‌ترین ناوگان خودروهای غیرنظامی در جهان است.

این سازمان در سال‌های اخیر، با چالش‌های مالی قابل توجهی روبه‌رو بوده است از جمله کاهش حجم نامه‌ها و بسته‌ها به دلیل استفاده بیشتر از ایمیل و فناوری‌های دیجیتال. اگرچه این سازمان نقش غالب را در بازار پست ایالات متحده ایفا می‌کند؛ اما در برخی حوزه‌ها با شرکت‌های خصوصی حوزه پست نیز در رقابت است. شرکت‌هایی مانند فدکس^۲ و یو.پی.اس^۳ در آمریکا در حوزه پست، حمل بسته‌های پستی و لجستیک پیشرفته فعالیت می‌کنند و بر ارائه خدمات سریع پستی، رهگیری پیشرفته مرسولات پستی و ارائه انتخاب‌های متنوعی در تعرفه‌های پستی تمرکز دارند.

مزیت‌های انحصاری سازمان خدمات پستی ایالات متحده، دسترسی انحصاری به صندوق‌های پستی است که به عنوان «پست ایالات متحده» علامت‌گذاری شده‌اند. همچنین، این نهاد موظف است به همه نشانی‌ها در ایالات متحده، حتی در دورافتاده‌ترین مناطق، خدمات ارائه دهد در حالی که شرکت‌های خصوصی معمولاً چنین تعهدی ندارند و ممکن است خدمات خود را به مناطق پرجمعیت‌تر محدود کنند. این نهاد تلاش کرده تا خود را با تغییرات فناوری و ترجیحات مصرف‌کننده تطبیق دهد. دیجیتالی‌سازی پست فیزیکی یکی از این خدمات است که به کاربران این امکان را می‌دهد که تصویر نامه‌های دریافتی را به صورت دیجیتال نیز مشاهده کنند. همچنین این سازمان به دنبال توسعه کسب و کار پستی خود در زمینه لجستیک تجارت الکترونیک، خدمات بازاریابی مستقیم و تبادل بین شرکت‌های پخش کالاها با خرده‌فروشان است. آینده این سازمان، احتمالاً به بهبود کارایی مالی، نوآوری در خدمات و تعادل بین مأموریت عمومی و فشارهای بازار وابسته خواهد بود [۹].

۴-۲. شرکت‌های پستی در آلمان

ساختار صنعت پست در آلمان نمونه‌ای جالب از ترکیب یک شرکت بزرگ غالب با رقبای متعدد در بازاری کاملاً آزاد و خصوصی شده است. برخلاف آمریکا که یک نهاد دولتی، اصلی‌ترین بازیگر است، نظام پستی آلمان حول محور یک شرکت خصوصی شده اما بسیار قدرتمند شکل گرفته است.

1. United States Postal Service (USPS)

2. FedEx

3. UPS

مهم‌ترین نهاد حاکمیتی در این حوزه، سازمان تنظیم‌گر شبکه فدرال است. این سازمان مسئولیت نظارت بر چندین بخش از جمله انرژی، مخابرات، راه‌آهن و صنعت پست را بر عهده دارد. وظایف سازمان تنظیم‌گر شبکه فدرال در بخش پست عبارت‌اند از: تضمین ارائه خدمات پستی همگانی در سراسر کشور، صدور مجوز برای ارائه‌دهندگان خدمات پستی، نظارت بر رقابت عادلانه در بازار و جلوگیری از انحصار طلبی و همچنین کنترل و تأیید نرخ‌های خدمات پستی پایه.

گروه دوی‌تچه پست^۱ با نام تجاری دی.اچ.ال بازیگر اصلی صنعت پست در آلمان است. این گروه، بزرگ‌ترین و مسلط‌ترین شرکت در بازار پست و لجستیک آلمان است. تاریخچه آن به عنوان شرکت دولتی سابق^۲ به آن موقعیت ویژه‌ای داده است. این بنگاه، یک شرکت سهامی عام و کاملاً خصوصی است که در بورس فرانکفورت معامله می‌شود. دولت آلمان تنها در صد بسیار کوچکی از سهام آن را دارد. با وجود خصوصی بودن، این بنگاه به دلیل سابقه و اهمیت ملی، موظف به ارائه خدمات پستی همگانی در آلمان است؛ یعنی باید اطمینان حاصل کند که همه نقاط کشور، پنج روز در هفته و با نرخ‌های مقرون به صرفه، به خدمات پست دسترسی دارند. دی.اچ.ال دارای واحد لجستیک برای بسته‌های سنگین، پیک سریع السیر، لجستیک تجاری و خدمات بین‌المللی است که امروزه به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های لجستیکی در جهان تبدیل شده است. پست بانک آلمان (که اکنون بخشی از دوی‌تچه بانک است) زمانی بخشی از این گروه بود که نشان‌دهنده تنوع خدمات آن است.

بازار پست در آلمان، کاملاً آزاد و رقابتی است و شرکت‌های متعددی در بخش‌های مختلف رقابت می‌کنند. این رقابت عمدتاً در حوزه بسته پستی و لجستیک متمرکز است. شرکت بریتانیایی جی.ال.اس^۳ در سراسر اروپا فعالیت می‌کند و شبکه بسیار بزرگی نیز در آلمان دارد و یک رقیب جدی برای دی.اچ.ال محسوب می‌شود. شرکت‌های بزرگ پستی بین‌المللی دیگری نیز مانند هرمس^۴، دی.پی.دی^۵ و فدکس نیز در بازار آلمان حضوری فعال دارند و عمدتاً بر خدمات پست سریع و لجستیک بین‌المللی تمرکز کرده‌اند. همچنین، ده‌ها شرکت کوچک‌تر نیز در آلمان وجود دارند که خدمات پیک موتوری و تحویل محلی را در شهرهای بزرگ این کشور ارائه می‌دهند.

اگرچه بازار پست آلمان از نظر قانونی باز است؛ اما ایجاد یک شبکه سراسری برای جمع‌آوری و توزیع روزانه نامه‌ها برای رقبای دی.اچ.ال به صرفه نیست و رقبا معمولاً در این بخش وارد نمی‌شوند. در بازار بسته‌های پستی و لجستیک وضعیت متفاوت است. این بخش شدیداً رقابتی است و شرکت‌های پستی بین‌المللی برای جذب مشتریان تجاری و خصوصی با هم رقابت می‌کنند. نوآوری در خدمات مانند ایستگاه‌های خودکار دریافت بسته‌های پستی، رهگیری لحظه‌ای مرسولات و گزینه‌هایی مانند تحویل انعطاف‌پذیر مرسولات، کلید موفقیت در این بازار رقابتی است [۱۰].

۳-۴. شرکت پست سوئیس

سوئیس به دلیل نظام فدرالی خود، ساختار پستی بسیار خاص و ویژه‌ای دارد که ترکیبی از یک شرکت سهامی عام و مقررات دولتی است. نظام پستی سوئیس حول یک شرکت اصلی به نام شرکت پست سوئیس بنا نهاده شده که اگرچه امروزه به شکل یک شرکت سهامی عام است؛ اما تمام سهام آن در اختیار دولت فدرال سوئیس است. به این ترتیب، شرکت پست سوئیس ملزم به ارائه خدمات پستی جهانی در تمام نقاط کشور، صرف‌نظر از صعب‌العبور یا کم‌جمعیت بودن منطقه، است. به علاوه، به عنوان یک شرکت سهامی عام، می‌تواند مانند یک شرکت خصوصی عمل کند و از طریق ارائه خدمات پستی، درآمدزایی داشته باشد. دولت سوئیس از طریق دفتر فدرال ارتباطات، بر بخش پستی نظارت می‌کند. این دفتر مسئولیت تعیین مقررات، تضمین رقابت عادلانه و اطمینان از ارائه خدمات عمومی را بر عهده دارد.

دامنه فعالیت شرکت پست سوئیس که بزرگ‌ترین و اصلی‌ترین ارائه‌دهنده خدمات پستی در سوئیس است، بسیار فراتر از ارسال نامه و

1. Deutsche Post (DHL Group)
2. Deutsche Bundespost
3. General Logistics Systems (GLS)
4. Hermes (Evri)
5. Dynamic Parcel Distribution



بسته است. جمع‌آوری، تجزیه و مبادله و توزیع نامه، کارت پستال و بسته‌های پستی در اندازه‌های مختلف از وظایف این شرکت است. این شرکت دارای شبکه گسترده‌ای از دفاتر پستی شامل بیش از ۸۰۰ دفتر در شهرها و روستاهاست و به‌عنوان شریان‌های حیاتی برای خدمات عمومی عمل می‌کنند. یکی از ویژگی‌های منحصر به فرد شرکت پست سوئیس، ارائه خدمات مالی از طریق بانک «پست فاینانس»^۱ است که به میلیون‌ها مشتری، خدمات حساب‌های پس‌انداز، کارت‌های بانکی، پرداخت قبوض و انتقال وجه ارائه می‌دهد؛ اما وام اعطا نمی‌کند. شرکت پست سوئیس مالک شرکت پست‌اتو^۲ است که بزرگ‌ترین کارور اتوبوس‌های بین‌شهری و منطقه‌ای در سوئیس محسوب شده و نقش کلیدی در نظام حمل‌ونقل عمومی این کشور ایفا می‌کند.

اگرچه شرکت پست سوئیس نقش اصلی را در بازار پستی سوئیس دارد؛ اما این بازار کاملاً انحصاری نیست و شرکت‌های خصوصی نیز در بخش‌هایی فعال هستند. بازار حمل‌مرسولات و بسته‌های سنگین‌تر در سوئیس کاملاً آزاد است و شرکت‌های بین‌المللی و داخلی مختلفی در آن رقابت می‌کنند. همچنین شرکت‌های کوچک‌تر و منطقه‌ای زیادی هستند که خدمات پیک و تحویل سریع را در شهرهای بزرگ مانند زوریخ، ژنو و بازل ارائه می‌دهند.

شرکت پست سوئیس مانند بسیاری از کشورهای جهان، با چالش‌های بزرگی روبه‌رو است که عبارت‌اند از:

■ **کاهش حجم نامه‌ها:** با دیجیتالی‌شدن ارتباطات، تعداد نامه‌های پستی به‌طور مداوم در حال کاهش است که این امر درآمد اصلی شرکت پست سوئیس را تحت تأثیر قرار داده است.

■ **افزایش حجم بسته‌ها:** از طرفی، رشد انفجاری تجارت الکترونیک باعث افزایش شدید حجم بسته‌های پستی شده است. شرکت پست سوئیس مجبور است خود را با این تغییر الگو تطبیق دهد و بر روی لجستیک و توسعه مراکز تجزیه و مبادله سرمایه‌گذاری بیشتری کند.

■ **رقابت شدید:** شرکت‌های خصوصی به‌طور فزاینده‌ای در حال رقابت برای سهم بازار در بخش بسته‌های پستی هستند.

■ **حفظ خدمات عمومی:** بزرگ‌ترین چالش برای شرکت پست سوئیس، متعادل کردن وظایف پرهزینه خدمات عمومی (مانند فعالیت دفاتر پستی در مناطق کوهستانی کم‌جمعیت) با ضرورت سودآوری به‌عنوان یک بنگاه است.

ساختار پستی سوئیس یک مدل ترکیبی (دوگانه) موفق است که در آن یک شرکت کاملاً دولتی، با کارایی یک بنگاه اقتصادی خصوصی اداره می‌شود. این مدل تضمین می‌کند که منافع عمومی (دسترسی همه شهروندان به خدمات پستی پایه) در کنار نوآوری و کارآفرینی حفظ شود. شرکت پست سوئیس با تنوع‌بخشیدن به فعالیت‌های خود (بانکداری و حمل‌ونقل) توانسته است تا حد زیادی در چالش‌های عصر دیجیتال سربلند باشد [۱۰].

۴-۴. ساختار نهادی بخش پست در بریتانیا

نظام پستی در بریتانیا نمونه‌ای کلاسیک از یک بازار آزاد شده و کاملاً رقابتی است که از یک انحصار دولتی سابق تکامل یافته است. صنعت پست بریتانیا پس از خصوصی‌سازی کامل شرکت‌های دولتی، اکنون تحت نظارت یک نهاد تنظیم‌گر مستقل (آفکام)^۳ عمل می‌کند. امروزه ده‌ها شرکت خصوصی نیز در بازار پست این کشور در حال رقابت هستند. در مورد بسته‌های پستی، آفکام ادعا کرده بریتانیا یکی از رقابتی‌ترین بازارها در جهان را دارد.

آفکام به‌عنوان نهاد تنظیم‌گر مستقل و اصلی برای صنایع ارتباطی و پستی بریتانیا، در بخش پست مسئولیت‌های کلیدی برعهده دارد که عبارت‌اند از: تضمین ارائه خدمات عمومی پستی، نظارت بر عملکرد کارور اصلی (رویال میل)، تضمین رقابت منصفانه در بازار و جلوگیری از اقدام‌های ضد رقابتی، تعیین حداکثر قیمت تمهیدات خدمات عمومی پستی و نظارت بر کیفیت خدمات.

1. Post Finance (www.postfinance.ch)

2. Post Auto

3. Ofcom

شرکت رویال میل^۱ کارور خدمات عمومی پستی^۲ است و مسئولیت تحویل نامه‌ها برای خدمات عمومی را بر عهده دارد یعنی نامه‌ها و بسته‌های حاوی تمبر خدمات عمومی را به درب منازل و کسب و کارها در سراسر کشور می‌رساند. رویال میل با تعهد سنگین و پرهزینه تحویل شش روزه به همه نقاط روبه‌رو است در حالی که رقبای خصوصی می‌توانند بر روی مسیرهای سودآور و پرتراکم متمرکز شوند. کاهش حجم نامه‌ها نیز بحران مالی برای این شرکت ایجاد کرده است. این شرکت موظف به جمع‌آوری و تحویل مرسولات برای شش روز در هفته از تمامی نقاط بریتانیا، ارائه خدمات با نرخ یکسان برای تمامی مقاصد داخلی (چه ارسال به نقاط نزدیک و چه مناطق دور دست) و همچنین حفظ تعرفه‌های مقرون به صرفه و در دسترس برای همه است.

شرکت پست آفیس^۳ در سال ۲۰۱۲ از رویال میل جدا شده و این دو شرکت، اکنون کاملاً مستقل و خصوصی هستند. این جدایی یکی از کلیدی‌ترین نکات در درک ساختار پستی بریتانیا است. پست آفیس یک شبکه خرده‌فروشی است که هیچ نامه یا بسته‌ای را جمع‌آوری یا تحویل نمی‌دهد. بلکه به عنوان یک شبکه دسترسی^۴ عمل می‌کند. خدمات پست آفیس شامل فروش تمبر و ارائه خدمات پستی است که سپس توسط رویال میل یا دیگر شرکت‌ها جمع‌آوری می‌شود. ارائه خدمات بانکی، پرداخت قبوض، دریافت گذرنامه و گواهینامه رانندگی از دیگر خدمات پست آفیس است.

بازار تحویل بسته‌های پستی و مرسولات در بریتانیا کاملاً آزاد و بسیار رقابتی است. مهم‌ترین شرکت‌ها در این حوزه عبارت‌اند از هرمس (آوری)^۵، سرویس لجستیک داخلی آمازون^۶، دی.پی.دی، یو.پی.اس، دی.اچ.ال، و یودل^۷. شرکت‌های محلی و تخصصی زیادی که بر تحویل سریع درون شهری، مرسولات پزشکی یا کالاهای خاص متمرکز شده‌اند نیز در این بازار فعالند.

ساختار پستی بریتانیا یک مدل بازار آزاد تحت نظارت است. دولت از طریق سازمان آفکام، بر برقراری خدمات ضروری برای همه نظارت می‌کند اما عملیات در دست شرکت‌های کاملاً خصوصی است. جدایی تاریخی بین رویال میل (تحویل دهنده) و پست آفیس (شبکه دسترسی) و رقابت شدید ده‌ها شرکت خصوصی، متمایزکننده این نظام پستی از کشورهای دیگر است. این مدل اگرچه رقابت و نوآوری را افزایش داده اما بقای کارور خدمات عمومی یعنی شرکت رویال میل را با چالش‌های جدی مواجه کرده است. برخی از این چالش‌ها عبارت‌اند از [۱۰]:

■ **بحران مالی:** تعهد به پوشش جامع خدمات پستی در کشور، در حالی که حجم نامه‌ها سالیانه به‌طور دورقمی کاهش می‌یابد، بزرگ‌ترین چالش نظام پستی است. رویال میل بارها درخواست کاهش خدمات به پنج‌روز در هفته یا دریافت کمک دولتی را داده است.

■ **رقابت ناعادلانه:** رویال میل ادعا می‌کند که رقبای خصوصی با تمرکز بر مسیرهای سودآور، مشتریان عادی را نادیده می‌گیرند و فعالیت‌های پرهزینه بر دوش این شرکت است.^۸

■ **تحول نقش پست آفیس:** پست آفیس در حال تبدیل شدن به یک مرکز خدمات عمومی و مالی است تا صرفاً یک دفتر پستی.

■ **رشد تجارت الکترونیک:** اگرچه این رشد برای شرکت‌های تحویل بسته‌های پستی فرصت است؛ اما فشار زیادی بر رویال میل وارد کرده تا زیرساخت خود را از نامه‌محور به بسته‌محور تغییر دهد.

1. Royal Mail
2. Postal Service's Universal Service Obligation (USO)
3. Post Office
4. Access Point
5. Evri
6. Amazon Logistics
7. Yodel
8. Cream Skimming

۵-۴. شرکت پست و تلگراف ترکیه

ساختار نهادی و شرکت‌های پستی ترکیه نمونه‌ای از یک نظام متمرکز، دولتی و در حال تحول است که حول یک شرکت بسیار قدرتمند و تاریخی شکل گرفته است. صنعت پست ترکیه تحت سلطه کامل شرکت دولتی «پست و تلگراف»^۱ است. این شرکت علاوه بر مسئولیت خدمات پستی، مسئول ارائه خدمات مالی، لجستیک و حتی خدمات دولت الکترونیک نیز هست.

ساختار پست ترکیه بسیار متمرکز و سلسله‌مراتبی است. اگرچه وزارت حمل و نقل و زیرساخت کشور ترکیه مالک و مجری اصلی ارائه خدمات پستی است؛ اما سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات، به عنوان نهاد تنظیم‌گر شناخته شده و وظیفه نظارت بر بازار پست (به‌ویژه از جنبه‌های فنی و رقابتی) را بر عهده دارد. وزارت حمل و نقل و زیرساخت کشور ترکیه تمامی مقررات، مجوزها و خط‌مشی‌های کلان را تعیین می‌کند. شرکت پست و تلگراف، به عنوان یک شرکت دولتی، مسئولیت ارائه خدمات پستی عمومی در سراسر ترکیه را بر عهده دارد. این شرکت به‌طور کامل متعلق به دولت ترکیه است و به عنوان یک مؤسسه اقتصادی دولتی عمل می‌کند.

شرکت پست و تلگراف، بسیار فراتر از یک شرکت پستی سنتی عمل می‌کند و به یک هلدینگ بزرگ خدمات چندوجهی تبدیل شده است. این شرکت دارای هزاران شعبه در شهرها، شهرستان‌ها و حتی دورافتاده‌ترین روستاهای ترکیه است که دسترسی به خدمات پایه را برای همه شهروندان فراهم می‌کند. خدمات اصلی آن عبارت‌اند از:

- **خدمات پستی سنتی:** جمع‌آوری، تجزیه و مبادله، و تحویل نامه، کارت پستال و مرسولات در سراسر ترکیه؛
 - **خدمات لجستیک و بسته پستی:** ارائه خدمات حمل و نقل و تحویل بسته‌های سنگین تر و پستی سریع السیر؛
 - **خدمات مالی و بانکی:** این بخش یکی از ارکان اصلی شرکت پست و تلگراف است و خدمات گسترده‌ای ارائه می‌دهد که شامل حواله پولی، خدمات انتقال وجه، پرداخت قبوض و ارائه خدمات بانکی و اعتباری است؛
 - **خدمات دولت الکترونیک:** بسیاری از خدمات دولتی مانند دریافت گذرنامه، اخذ گواهی نامه، پرداخت مالیات و عوارض از طریق شعب این شرکت انجام می‌پذیرد. این شعب به «دفاتر پیشخوان» دولت تبدیل شده‌اند.
- با متحول شدن اقتصاد و رشد تجارت الکترونیک، شرکت‌های خصوصی به‌طور عمده در حوزه حمل و نقل سریع مرسولات و لجستیک وارد بازار ترکیه شده‌اند. این شرکت‌ها معمولاً در حوزه نامه‌رسانی عمومی فعالیت ندارند و بر بازار بسته‌ها متمرکز هستند. برخی از این شرکت‌ها عبارت‌اند از:

- **شرکت Yurtiçi Kargo:** یکی از بزرگ‌ترین و قدیمی‌ترین شرکت‌های خصوصی حمل مرسولات در ترکیه است.
- **شرکت Aras Kargo:** یکی از شرکت‌های بزرگ لجستیک و تحویل مرسولات در ترکیه است که رقابت شدیدی با Yurtiçi Kargo دارد.

- **شرکت MNG Kargo:** یک شرکت مهم دیگر در زمینه حمل و نقل مرسولات در ترکیه است.
 - **شرکت‌های بین‌المللی:** شعب ترکیه‌ای از شرکت‌های بین‌المللی مانند فدکس، یو.پی.اس و دی.اچ.ال به‌طور فعال در بازار پست سریع و لجستیک بین‌المللی فعالیت می‌کنند.
 - **پلتفرم‌های تجارت الکترونیک:** شرکت‌هایی مانند Trendyol و Hepsiburada اغلب از سرویس‌های لجستیک اختصاصی خود استفاده می‌کنند یا با شرکت‌های فوق همکاری دارند.
- برخی از چالش‌هایی که شرکت دولتی پست و تلگراف ترکیه با آنها روبه‌رو است عبارت‌اند از:
- **تغییر نقش شرکت:** کاهش حجم نامه‌های فیزیکی و رشد تصاعدی تجارت الکترونیک، این شرکت را وادار کرده از یک شرکت پستی سنتی

1. Posta Ve Telegraf Teskilat (PTT)
2. PTT Bank

به یک ارائه‌دهنده جامع خدمات لجستیک، مالی و دیجیتال تبدیل شود.

■ **رقابت فزاینده:** فشار رقابتی از سوی شرکت‌های لجستیک چابک و خصوصی داخلی و بین‌المللی در حال افزایش است. این شرکت‌ها اغلب در حوزه تحویل سریع‌السیر شهری و خدمات مشتری تخصصی‌تر عمل می‌کنند.

■ **تحول فناوریانه:** این شرکت در حال سرمایه‌گذاری کلان برای مدرن‌سازی مراکز تجزیه و مبادله، نوسازی ناوگان و دیجیتالی کردن خدمات خود است تا کارایی و سرعت را افزایش دهد.

■ **حفظ خدمات عمومی:** مانند بسیاری از کشورها، تعادل بین وظایف خدمات عمومی (تحویل به مناطق کم‌درآمد و دورافتاده) و ضرورت سودآوری و رقابت، چالش دائمی برای این شرکت است.

ساختار پستی ترکیه را می‌توان یک انحصار دولتی در حال گذار به سمت رقابت محدود توصیف کرد. شرکت پست و تلگراف به‌عنوان یک شرکت بزرگ دولتی چندوجهی، نه تنها مسئولیت خدمات پستی بلکه نقشی حیاتی در ارائه خدمات مالی و دولتی به عموم مردم ایفا می‌کند. در حالی که بازار برای شرکت‌های خصوصی در حوزه لجستیک و تحویل بسته‌های پستی باز است؛ اما هسته اصلی خدمات پستی (به‌ویژه نامه‌رسانی) و شبکه دسترسی گسترده ملی، همچنان در انحصار این شرکت دولتی باقی مانده است. این مدل شباهت‌هایی به مدل سوئیس (یک شرکت اصلی چندکاره) دارد؛ اما با مالکیت تماماً دولتی و سطح بسیار کم‌تری از آزادسازی بازار [۱۱].

۴-۶. شرکت پست کره جنوبی

ساختار نهادی صنعت پست در کره جنوبی نمونه‌ای برجسته از یک نظام پیشرفته، یکپارچه و نقش‌آفرین گسترده در اقتصاد ملی است که حول یک شرکت نیمه‌دولتی بسیار قدرتمند شکل گرفته است. برخلاف بسیاری از کشورها، شرکت پست کره نه تنها در حوزه پست و لجستیک بلکه به‌عنوان یک ارائه‌دهنده عمده خدمات مالی (بانکداری پس‌انداز و بیمه) و موتور محرک توسعه اقتصادی نیز ایفای نقش می‌کند.

ساختار نظام پستی کره جنوبی، ترکیبی از نظارت دولتی متمرکز و اجرای نیمه‌دولتی است. وزارت علوم و فناوری اطلاعات و ارتباطات^۱ نهاد سیاستگذار و ناظر اصلی بخش پست است. این وزارتخانه مسئولیت تدوین سیاست‌های کلان پستی، تعیین استانداردها، نظارت بر کیفیت خدمات و انطباق با مقررات بین‌المللی را بر عهده دارد. وزارت استراتژی و دارایی^۲ بر شرکت پست کره به‌عنوان یک دارایی دولتی نظارت می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که مأموریت‌های عمومی و مالی آن به درستی انجام می‌شود.

شرکت پست کره یک سازمان نیمه‌دولتی است که مسئولیت ارائه خدمات پستی بین‌المللی را بر عهده دارد. این شرکت کاملاً خصوصی نشده و به‌عنوان یک آژانس تحت‌نظر دولت مرکزی عمل می‌کند. مدیرعامل آن توسط رئیس‌جمهور منصوب می‌شود که نشان‌دهنده اهمیت استراتژیک آن است.

شرکت پست کره یک شرکت چندوجهی است که دامنه فعالیت آن بسیار فراتر از پست سنتی است. ساختار آن شامل سه کسب و کار اصلی می‌شود:

۱. **خدمات پستی:** جمع‌آوری، تجزیه و مبادله و تحویل نامه و مرسولات در سراسر کشور. مدیریت شبکه گسترده‌ای از دفاتر پستی که به‌عنوان مراکز دسترسی به خدمات عمومی عمل می‌کنند. سرمایه‌گذاری سنگین در فناوری‌های پیشرفته مانند سامانه‌های مرتب‌سازی خودکار، رباتیک و نرم‌افزارهای ردیابی پیشرفته.

۲. **خدمات بانکی و پس‌انداز:** ارائه انواع حساب‌های پس‌انداز، خدمات انتقال پول و ارائه وام‌های کوچک. این بخش یکی از بزرگ‌ترین نهادهای جمع‌آوری پس‌انداز در کره جنوبی است و نقش کلیدی در تأمین مالی پروژه‌های توسعه‌ای دولتی دارد.

۳. **خدمات بیمه:** ارائه محصولات بیمه‌ای متنوع، به ویژه بیمه عمر. این بخش نیز از بازیگران اصلی بازار بیمه کشور محسوب می‌شود.

1. MSIT
2. MOSF



بازار پست کره به شدت تحت سلطه شرکت پست کره است؛ اما در حوزه لجستیک تخصصی و پیک، رقابتی خصوصی نیز حضور دارند. با رشد تصاعدی تجارت الکترونیک، شرکت‌های لجستیک خصوصی در حوزه تحویل بسته رشد کرده‌اند و با شرکت پست کره رقابت می‌کنند. شرکت‌هایی مانند: **CJ Logistics**: بزرگ‌ترین شرکت لجستیک خصوصی در کره جنوبی است که سهم عمده‌ای از بازار تحویل بسته را در اختیار دارد. شناخته‌شده‌ترین برند آن برای عموم مردم **CJ Dream** است.

Lotte Global Logistics: زیرمجموعه گروه بزرگ لوت که یکی از اصلی‌ترین رقبای **CJ Logistics** است.
Hanjin Transportation (واحد تحویل بسته): این شرکت که بخشی از گروه هانجین است در بازار لجستیک و تحویل بسته نیز فعال است.
شرکت‌های بین‌المللی: شعب کره‌ای شرکت‌هایی مانند فدکس، یو.پی.اس و دی.اچ.ال عمدتاً بر روی بازار پست سریع بین‌المللی و لجستیک کسب و کار با کسب و کار متمرکز هستند.

پلتفرم‌های تجارت الکترونیک: شرکت‌هایی مانند **Coupang** با سرویس لجستیک اختصاصی و فوق سریع خود (مانند **Rocket Delivery**) به یک بازیگر بسیار مسلط تبدیل شده‌اند و فشار رقابتی شدیدی به همه شرکت‌های سنتی وارد می‌کنند. شرکت پست کره جنوبی با چالش‌هایی روبه‌رو است که برخی از آنها عبارت‌اند از:

رقابت شدید در لجستیک: فشار رقابتی از سوی شرکت‌های خصوصی چابک (مانند **CJ, Lotte**) و به‌ویژه پلتفرم‌های با فناوری‌های سطح بالا مانند **Coupang**، شرکت پست کره را وادار به نوآوری و افزایش پیوسته کارایی کرده است.

کاهش حجم نامه‌ها: مانند تمام دنیا، کاهش حجم نامه‌های فیزیکی یک چالش است؛ اما شرکت پست کره با موفقیت توانسته با تمرکز بر بازار بسته‌های تجارت الکترونیک این کاهش را جبران کند.

تحول دیجیتال: شرکت پست کره به‌طور مداوم در حال سرمایه‌گذاری بر روی هوش مصنوعی، اتوماسیون و کلان داده‌ها برای بهینه‌سازی عملیات و ارائه خدمات جدید است.

توسعه بین‌المللی: شرکت پست کره به دنبال گسترش حضور بین‌المللی خود، به‌ویژه در حوزه لجستیک فرامرزی برای پشتیبانی از صادرات کسب و کارهای کوچک و متوسط است.

ساختار پستی کره جنوبی یک مدل دولتی - خصوصی پیشرفته و فناوری محور است. شرکت پست کره به‌عنوان یک نهاد نیمه‌دولتی، نه تنها وظایف خدمات پستی عمومی را انجام می‌دهد؛ بلکه با نقش عمیق خود در نظام مالی کشور، به یک بازوی اجرایی و توسعه‌ای برای دولت تبدیل شده است. اگرچه بازار لجستیک داخلی بسیار رقابتی و تحت سلطه شرکت‌های خصوصی قدرتمند است؛ اما شرکت پست کره با تکیه بر شبکه گسترده خود، برند معتبر و سرمایه‌گذاری‌های کلان در فناوری، همچنان یک بازیگر کاملاً جدی در نظام پست و لجستیک کشور باقی مانده است. این مدل موفقیت‌آمیز، ترکیبی از کارایی یک شرکت خصوصی و مأموریت‌گرایی یک نهاد دولتی را به نمایش می‌گذارد [۱۲].

۷-۴. شرکت آذرپست در آذربایجان

ساختار نهادی نظام پستی جمهوری آذربایجان نمونه‌ای از یک نظام متمرکز و دولتی است که در سال‌های اخیر با نوسازی و تحول دیجیتال قابل توجهی همراه شده است. صنعت پست آذربایجان حول یک شرکت دولتی قدرتمند به نام «آذرپست» می‌چرخد. ساختار پستی آذربایجان سلسله‌مراتبی و کاملاً تحت کنترل دولت است. وزارت تحول دیجیتال و حمل و نقل، نقش نهاد ناظر و سیاستگذار را در بخش پست آذربایجان دارد. این وزارتخانه که در سال ۲۰۱۷ تأسیس شده مسئولیت کلیه سیاستگذاری‌ها، تنظیم مقررات و نظارت بر بخش‌های ارتباطات، فناوری اطلاعات، پست و حمل و نقل را بر عهده دارد. این ادغام، نشان‌دهنده نگاه استراتژیک به پست به‌عنوان بخشی از زیرساخت دیجیتال ملی است. آذرپست به‌عنوان یک شرکت کاملاً دولتی، مسئولیت ارائه خدمات پستی عمومی را در سراسر قلمرو آذربایجان، از جمله مناطق دورافتاده و روستایی بر عهده دارد. این شرکت موظف است خدمات پایه پستی را با نرخ‌های مقرون به‌صرفه و قابل دسترس برای همه شهروندان ارائه دهد.

آذرپست دارای شبکه‌ای وسیع از دفاتر پستی در سراسر کشور است که دسترسی به خدمات را حتی در مناطق کم‌جمعیت تضمین می‌کند. این شرکت دامنه وسیعی از خدمات را ارائه می‌دهد:

- **خدمات پستی سنتی:** جمع‌آوری، تجزیه و مبادله و تحویل نامه، کارت پستال و مطبوعات.
- **خدمات لجستیک و بسته‌پستی:** ارسال و دریافت بسته‌های داخلی و بین‌المللی.
- **خدمات مالی:** این بخش نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند و آذرپست را به یک شریان حیاتی برای توزیع ثروت در سطح کشور آذربایجان تبدیل کرده است که شامل موارد زیر است:
 - پرداخت قبوض (آب، برق، گاز، تلفن)،
 - خدمات حواله پول داخلی و بین‌المللی،
 - توزیع حقوق بازنشستگان و کمک‌های اجتماعی دولتی،
 - فروش محصولات مالی؛ مانند کارت‌های اعتباری و بیمه به نمایندگی از بانک‌ها.
- **خدمات دولتی:** بسیاری از دفاتر پستی به‌عنوان «مراکز خدمات دولتی» عمل می‌کنند و امکان دریافت فرم‌ها، ارائه درخواست‌ها و انجام دیگر امور اداری را فراهم می‌کنند.

بازار پست آذربایجان عمده‌تاً تحت سلطه شرکت آذرپست است؛ اما با رشد تجارت الکترونیک، شرکت‌های خصوصی به‌طور محدود در حوزه لجستیک و پیک فعال شده‌اند. حضور بخش خصوصی در بازار پست آذربایجان در مقایسه با کشورهای اروپایی بسیار کم‌رنگ‌تر است و عمده‌تاً به حوزه‌های خاصی محدود می‌شود. شرکت‌های بین‌المللی در باکو و سایر شهرهای بزرگ فعال هستند و بر روی بازار پست سریع بین‌المللی، لجستیک تجاری و تحویل مرسولات ارزشمند تمرکز دارند. چندین شرکت لجستیک کوچک‌تر و محلی نیز وجود دارند که عمده‌تاً بر تحویل داخلی بسته‌ها برای کسب‌وکارهای تجارت الکترونیک متمرکز هستند. با این حال، سهم بازار آنها در مقایسه با آذرپست ناچیز است. در شهرهای بزرگ به‌ویژه باکو، سرویس‌های پیک موتوری برای تحویل سریع غذا و مرسولات کوچک در حال رشد هستند؛ اما عموماً به‌عنوان ارائه‌دهنده خدمات پستی شناخته نمی‌شوند.

شرکت آذرپست با شرایط و چالش‌های متعددی روبه‌رو است که برخی از آنها عبارت‌اند از:

- **نوسازی و دیجیتالی شدن:** بزرگ‌ترین اولویت برای آذرپست، به‌روزرسانی زیرساخت‌های فیزیکی و دیجیتالی خود است. این شرکت در حال سرمایه‌گذاری بر روی سامانه‌های تجزیه و مبادله، نرم‌افزارهای ردیابی پیشرفته و دیجیتالی کردن خدمات مالی و اداری است.
- **رشد تجارت الکترونیک:** افزایش خریدهای برخط، فشار جدیدی بر نظام پستی وارد کرده و تقاضا برای خدمات لجستیک سریع‌تر و قابل اعتمادتر را افزایش داده است. آذرپست باید خود را با این استانداردهای جدید تطبیق دهد.
- **بهبود کارایی و کیفیت خدمات:** یکی از چالش‌های اصلی، بهبود سرعت و قابلیت اطمینان خدمات در مقایسه با استانداردهای بین‌المللی است.

■ **رقابت محدود:** فقدان یک بازار رقابتی واقعی می‌تواند در درازمدت به نوآوری و کارایی لطمه بزند. دولت ممکن است به تدریج بخش‌هایی از بازار (مانند لجستیک پیشرفته) را برای رقابتی خصوصی باز کند.

ساختار پستی آذربایجان یک مدل متمرکز و کاملاً دولتی است که در آن آذرپست به‌عنوان یک شرکت دولتی چندوجهی، نه تنها مسئولیت خدمات پستی بلکه وظایف حیاتی مالی و توزیع اجتماعی را نیز برعهده دارد. این مدل شباهت زیادی به ساختار نظام پستی در ترکیه دارد. اگرچه شرکت‌های بین‌المللی در بازارهای تخصصی خود فعال هستند؛ اما بخش اصلی بازار، عمده‌تاً انحصاری است. تحولات آینده این نظام حول محور ادغام هرچه بیشتر خدمات پستی با زیرساخت دیجیتال کشور و افزایش کارایی برای پاسخ‌گویی به نیازهای اقتصاد در حال توسعه آذربایجان خواهد چرخید [۱۳].



۸-۴. ساختار نهادی بخش پست در مالزی

ساختار نهادی نظام پستی مالزی نمونه‌ای از یک نظام نیمه‌دولتی است که در آن یک شرکت دولتی نوسازی شده نقش اصلی را ایفا می‌کند؛ اما فضای رقابتی محدودی برای شرکت‌های خصوصی در حوزه‌های خاص وجود دارد. صنعت پست مالزی تحت نظارت کمیسیون ارتباطات و چند رسانه‌ای مالزی^۱ قرار دارد و توسط شرکت دولتی «پوس مالزی»^۲ به‌عنوان کارور اصلی خدمات جهانی اداره می‌شود. این شرکت که قبلاً یک نهاد کاملاً دولتی بوده اکنون زیر نظر یک هلدینگ بزرگ^۳ فعالیت می‌کند؛ اما همچنان وظایف خدمات عمومی خود را انجام می‌دهد. بازار به‌صورت محدود برای رقابت در بخش لجستیک و پیک باز است.

شرکت دولتی «پوس مالزی» بزرگ‌ترین و گسترده‌ترین کارور پستی در مالزی است که تاریخچه آن به دوران استعمار بریتانیا باز می‌گردد. این شرکت موظف است خدمات پایه پستی (نامه و بسته زیر دو کیلوگرم) را با نرخ‌های مقرون‌به‌صرفه و قابل‌دسترس در سراسر کشور، از جمله مناطق روستایی و دورافتاده ارائه دهد. پوس مالزی دارای هزاران شعبه، دفتر و کیوسک در سراسر کشور است که آن را به قابل‌دسترس‌ترین شبکه خدمات تبدیل کرده است. این شرکت یک هلدینگ چندوجهی است که خدمات گسترده‌ای ارائه می‌دهد:

- **خدمات پستی سنتی:** جمع‌آوری، تجزیه و مبادله و توزیع نامه و مستندات.
- **خدمات لجستیک و بسته پستی (Pos Laju):** این برند، شناخته‌شده‌ترین سرویس پست سریع در مالزی است و بخش عمده‌ای از بازار بسته‌های داخلی و بین‌المللی را در اختیار دارد.
- **خدمات مالی:** خدمات حواله پول داخلی و بین‌المللی، پرداخت قبوض، خدمات بانکی عامل برای چندین بانک که امکان انجام عملیات بانکی اولیه را در شعب پست فراهم می‌کند.
- **خدمات خرده‌فروشی:** فروش محصولات مختلف از طریق شبکه گسترده شعب خود.
- شرکت دولتی «پوس مالزی» در بازار پستی این کشور بازیگر غالب محسوب می‌شود؛ اما به لطف رشد تجارت الکترونیک، رقبای خصوصی به‌طور فزاینده‌ای در حال ظهور هستند. رقابت اصلی در حوزه پست سریع و لجستیک تجارت الکترونیک متمرکز است. شرکت‌های دیگر فعال در بازار مالزی عبارت‌اند از:
- **نکسوس:** یکی از قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین رقبای خصوصی در حوزه پست سریع.
- **جی.دی.اکسپرس:**^۴ یک شرکت عمومی فعال که به‌دلیل خدمات لجستیک و تحویل بسته برای صنعت تجارت الکترونیک بسیار شناخته شده است.
- **سیتی لینک:**^۵ یک شرکت دیگر در حوزه پست سریع با شبکه‌ای گسترده.
- **دی.اچ.ال:** شرکت بزرگ آلمانی که بر بازار لجستیک بین‌المللی و خدمات پستی شرکتی تسلط دارد.
- شرکت‌های بین‌المللی دیگر مانند فدکس و یو.پی.اس نیز در مالزی فعال هستند و بر بازارهای خاصی تمرکز دارند.
- **استارت‌آپ‌های لجستیک:** شرکت‌های متعددی در حال ظهور هستند که بر تحویل مرسوله به دست مشتری نهایی برای سکوهایی مانند شاپی^۶ و لازادا^۷ تمرکز دارند.
- شرکت پوس مالزی نیز همانند سایر شرکت‌های پستی دارای چالش‌هایی است که برخی از آنها عبارت‌اند از:

1. MCMC

2. Pos Malaysia

3. DRB-HICOM

4. GDEX

5. City-Link Express

6. Shopee

7. Lazada

- **کاهش شدید تعداد نامه‌ها:** مانند سایر کشورها، کاهش تعداد نامه‌های فیزیکی درآمدهای اصلی پوس مالزی را تحت تأثیر جدی قرار داده است.
 - **رقابت فشرده در لجستیک:** رشد انفجاری تجارت الکترونیک، اگرچه فرصت است؛ اما رقابت شدیدی را با شرکت‌های چابک و تخصصی تری مانند جی.دی اکسپرس و استارت آپ‌ها به وجود آورده است.
 - **بار مالی خدمات عمومی:** هزینه ارائه خدمات در مناطق دورافتاده بسیار بالا است و پوس مالزی باید این هزینه را در حالی متحمل شود که درآمدهای سنتی آن کاهش یافته است. این موضوع فشار مالی زیادی به شرکت وارد می‌کند.
 - **تحول دیجیتال:** شرکت پوس مالزی در حال سرمایه‌گذاری بر روی نوسازی و تجهیز مراکز تجزیه و مبادله، توسعه فرایندهای ردیابی و دیجیتالی کردن خدمات خود (مانند دیجیتال پست) است تا کارایی و تجربه مشتری را بهبود بخشد.
 - **تنوع بخشی:** شرکت به دنبال گسترش خدمات مالی و خرده‌فروشی خود برای ایجاد جریان‌های درآمدی جدید است.
- ساختار نظام پستی مالزی یک مدل دوگانه است. از یک طرف، شرکت پوس مالزی به عنوان یک شرکت نیمه خصوصی اما با پشتوانه دولتی، مسئولیت سنگین خدمات عمومی و حفظ بزرگ‌ترین شبکه دسترسی ملی را بر عهده دارد. از طرف دیگر، یک بازار رقابتی نسبتاً فعال در حوزه لجستیک و پست سریع به رهبری شرکت‌های خصوصی داخلی و بین‌المللی وجود دارد. چالش اصلی این نظام، بقای اقتصادی کارور اصلی (پوس مالزی) در مواجهه با کاهش تعداد نامه‌ها و رقابت فزاینده است در حالی که باید وظایف عمومی پرهزینه خود را نیز انجام دهد. آینده این نظام به توانایی پوس مالزی در تبدیل موفقیت‌آمیز از یک شرکت پستی سنتی به یک ارائه‌دهنده لجستیک و خدمات دیجیتال پیشرو بستگی دارد [۱۴].

۵. وضعیت و ساختار بخش پست در ایران

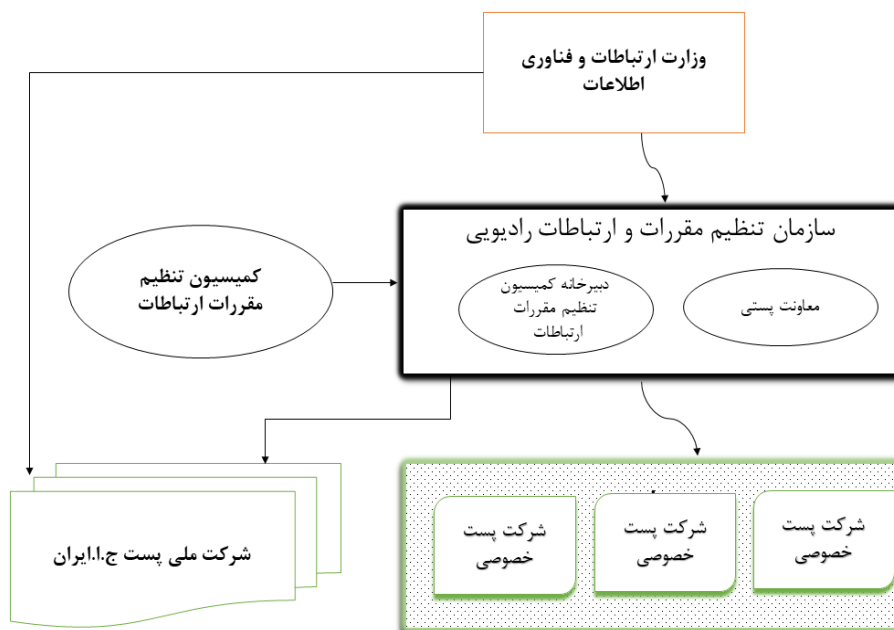
پست در ایران تا پیش از سال ۱۲۵۸ به صورت «اداره» بود و تمامی امور پستی در آن زمان، توسط همین اداره صورت می‌گرفت. در این سال، وزارت پست تأسیس شد و ایران در سال ۱۲۶۴ دارای هفت خط اصلی و پنج خط فرعی پستی بود. در این دوره خدمات پستی منظم بین شهرها ایجاد و تعرفه‌های پستی تعیین شد و آیین نامه پستی به تصویب رسید. در سال ۱۲۸۸ وزارت پست، تشکیلاتی نو یافت و مقرر شد علاوه بر ارائه خدمات به دستگاه‌های دولتی، به مردم نیز خدمات پستی ارائه کند. در همین دوره بود که تلگراف در ایران به بهره‌برداری رسید و وزارت پست و تلگراف تشکیل شد. در اواخر سال ۱۳۰۸ با خرید سهام شرکت تلفن، وزارت پست و تلگراف و تلفن شکل گرفت. پس از پیروزی انقلاب اسلامی، تغییر ساختار پست و فعالیت آن به عنوان یک شرکت مستقل دولتی در سال ۱۳۶۶ مصوب شد. سپس در سال ۱۳۹۵ با تصویب قانون اساسنامه شرکت ملی پست، ساختار تازه‌ای برای بخش پستی کشور شکل گرفت.

۵-۱. ساختار نهادی بخش پست کشور

یکی از موضوع‌های حائز اهمیت در شناخت وضعیت نظام پستی در کشور، ساختار نهادی پست کشور و توجه به بازیگران کلیدی در این بخش است. در شکل ۴ ساختار نهادی ذی‌نفعان کلیدی بخش پست ایران نمایش داده شده است. مطابق با ماده (۲۷) قانون اساسنامه شرکت ملی پست (مصوب ۱۳۹۵/۴/۱۳ مجلس شورای اسلامی) یک معاونت امور پستی در سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی ایجاد شده است. این معاونت مسئولیت ساماندهی فعالیت‌های بخش پست کشور و صدور پروانه برای کاروران پستی کشور را بر عهده دارد.

کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات نیز وظایف مهمی در تنظیم‌گری بخش پست کشور دارد. وظیفه تعرفه‌گذاری خدمات پستی مطابق با ماده (۲۸) قانون اساسنامه شرکت ملی پست و همچنین حل و فصل هرگونه اختلافات احتمالی بین شرکت ملی پست و سایر کاروران پستی دارنده پروانه فعالیت (طبق ماده (۳۲) قانون اساسنامه) بر عهده کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات است.

شکل ۴. ساختار نهادی ذی‌نفعان کلیدی بخش پست کشور



مأخذ: یافته‌های پژوهش.

۲-۵. مهم‌ترین کاروران پستی در کشور

کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات در راستای اجرای قانون سیاست‌های کلی اصل (۴۴) قانون اساسی و قانون اساسنامه شرکت ملی پست در جلسه شماره ۳۲۲ مورخ ۱۴۰۰/۴/۱۳ اصول حاکم بر صدور پروانه ارائه خدمات پستی غیردولتی را تصویب کرد. با عنایت به این مصوبه، قبل از هرگونه ارائه خدمات پستی باید پروانه مربوطه از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی اخذ شود. خدمات موضوع این پروانه شامل ارائه خدمات پستی به مشتریان در چارچوب مصوبات کمیسیون، استانداردها، قوانین و مقررات مربوطه است. متقاضی دریافت پروانه باید در زمان ارائه درخواست، یکی از گستره‌های ارائه خدمات پست داخلی یا ارائه خدمات پست بین‌الملل و یکی از انواع ارائه خدمات زیر را برای فعالیت خود انتخاب و به سازمان اعلام کند.

جدول ۳. گستره ارائه خدمات پست داخلی [۶]

نوع ارائه خدمات	نقاطی که دارنده پروانه ملزم به معرفی حداقل یک نقطه حضور برای قبول پست نامه و امانات پستی است
چهار	شهرهای تهران، تبریز، اصفهان، شیراز، مشهد، رشت، کرج و اهواز
سه	تمامی مراکز استان‌ها
دو	تمامی شهرهای با جمعیت بالاتر از سی هزار نفر
یک	همه شهرها و روستاهای کشور

شرکت ملی پست، بزرگ‌ترین کارور بخش پست کشور است و تعدادی از شرکت‌های خصوصی نیز با دریافت مجوز فعالیت، به‌عنوان کارور پستی در کشور در حال فعالیت هستند. اسامی مهم‌ترین کاروران پستی کشور و همچنین تعداد دفاتر و میزان ترافیک پستی آنها در سال ۱۴۰۴ در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. مشخصات مهم‌ترین کاروران پستی کشور در سال ۱۴۰۴ [۳]

سرانه مرسولات (تعداد)	ترافیک بین‌المللی (تعداد)	ترافیک کل (تعداد)	تعداد واحدهای پستی			کارور پستی
			مجموع	روستایی	شهری	
۳/۸۹	۵۹,۵۰۵	۳۳۱,۸۸۵,۴۹۲	۱۱,۴۶۷	۳,۹۴۲	۷,۵۲۵	شرکت ملی پست
۰/۲۵	—	۲۱,۵۴۴,۹۳۴	۱,۳۵۲	—	۱,۳۵۲	شرکت پست اول فاخر ایرانیان
۰/۰۲	—	۲,۱۰۶,۸۹۲	۲۳۷	—	۲۳۷	شرکت پست پیشگامان بادپا
۰	—	۳۹۴,۸۰۴	۱۹۶	—	۱۹۶	شرکت خدمات بار هوایی رسپینا گروه بین‌الملل
۰/۰۳	—	۲,۷۱۰,۸۰۹	۳۱	—	۳۱	شرکت شبکه هوشمند امید
۰/۰۴	—	۳,۸۳۴,۱۴۲	۳۴۹	—	۳۴۹	شتابان پیشرو انتخاب
۰	۲۰۳	۲۰۳	۸	—	۸	سامان سریع ایرانیان
۰	۱,۰۱۵	۱,۰۱۵	۸	—	۸	ویرا سما ترابر
۰	۲۵۷	۲۵۷	۸	—	۸	کاوش مسیر آریا
۰	۵۵۳	۵۵۳	۱,۳۵۲	—	۱,۳۵۲	پایا گروه فاخر ایرانیان
۰	۱,۹۱۶	۱,۹۱۶	۸	—	۸	همراه دژ ایرانیان
۴/۲۵	۶۳,۴۴۹	۳۶۲,۴۸۱,۰۱۷	۱۵,۰۱۶	۳,۹۴۲	۱۱,۰۷۴	کل کشور
۳/۸۹	۵۹,۵۰۵	۳۳۱,۸۸۵,۴۹۲	۱۱,۴۶۷	۳,۹۴۲	۷,۵۲۵	شرکت ملی پست
۰/۳۶	۳,۹۴۴	۳۰,۵۹۵,۵۲۵	۳,۵۴۹	—	۳,۵۴۹	اپراتورهای خصوصی

همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده، تعداد دفاتر پستی کشور در سال ۱۴۰۴ بالغ بر ۱۵,۰۱۶ واحد بود. از این تعداد واحدهای خدمات پستی، ۱,۳۵۲ دفتر به‌طور مشترک توسط دو شرکت پست اول فاخر ایرانیان و پایا گروه فاخر ایرانیان مورد بهره‌برداری قرار گرفته است. با کسر تعداد دفاتر دوبار منظور شده، حدود ۱۳,۶۶۴ دفتر پستی در کشور در حال بهره‌برداری است. شرکت ملی پست با داشتن ۱۱,۴۶۷ دفتر، حدود ۸۴ درصد دفاتر پستی کشور را دارد. ۱۰ کارور خصوصی بخش پست کشور در مجموع ۱۶ درصد دفاتر پستی کشور را دارند. شرکت پست اول فاخر ایرانیان به‌عنوان بزرگ‌ترین کارور پست خصوصی کشور دارای ۱,۳۵۲ دفتر پستی است و در سال ۱۴۰۴ بیش از ۲۱ میلیون ترافیک پستی داشته است [۳].

در سال ۱۴۰۴ ترافیک شرکت ملی پست، حدود ۳۳۲ میلیون و ترافیک مجموع ۱۰ کارور خصوصی، حدود ۳۱ میلیون بوده است [۳]. به‌عبارت دیگر، با وجود کارورهای خصوصی در کشور، هنوز بیش از ۹۱ درصد از مرسولات توسط شرکت ملی پست، به مقصد می‌رسد.



۳-۵. شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران

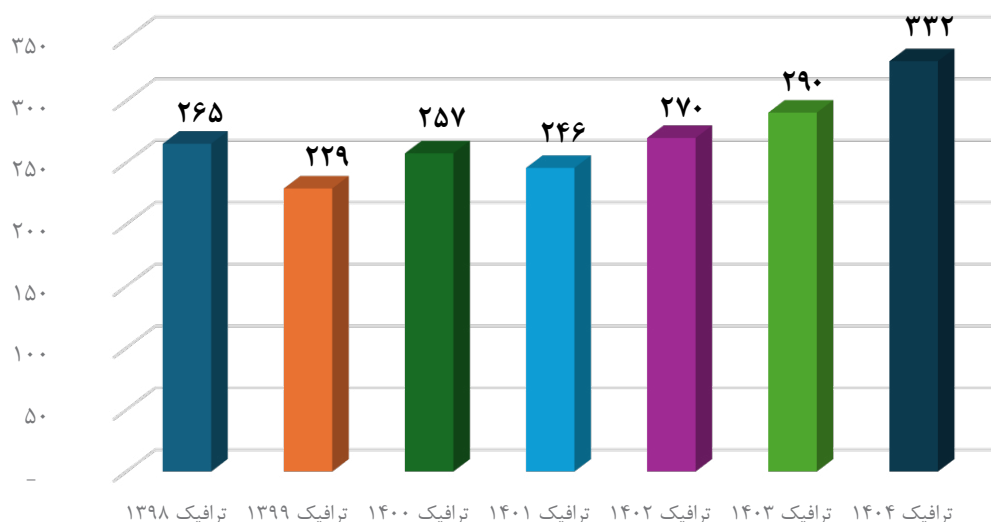
شرکت ملی پست با داشتن بیش از ۱۴ هزار نیروی انسانی تمام‌وقت (رسمی، قراردادی و شرکتی)، حدود ۱۳ هزار نقطه تماس، ۲۷۰۰ مسیر مبادله پستی و جابه‌جایی روزانه حدود یک میلیون مرسوله، به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های دولتی در عرصه خدمات‌رسانی به عموم مردم، بخش‌های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و دستگاه‌های اجرایی کشور محسوب می‌شود.

شرکت ملی پست تا سال ۱۴۰۳ در حدود ۱۴۶۲۰ نفر نیروی انسانی داشته که در حدود ۹۹۶۸ نفر در قالب استخدام رسمی و قراردادی هستند و حدود ۴۶۵۲ نفر نیز به‌صورت شرکتی در شرکت ملی پست مشغول به کارند. طبق آمارهای شرکت ملی پست حدود ۳۸ درصد از نیروی انسانی این شرکت سابقه‌ای بیش از بیست و پنج سال دارند [۴].

همان‌طور که در شکل ۵ نشان داده شده رشد مرسولات پستی در سال‌های اخیر نوسان قابل توجهی داشته است. حجم ترافیک شرکت ملی پست در سال ۱۳۹۸ بیش از ۲۶۵ میلیون مرسوله بود اما مرسولات پستی در سال ۱۳۹۹ نسبت به سال قبل از آن با کاهش ۱۳/۵ درصدی مواجه شد که علت اصلی آن شیوع هم‌گیری کرونا بود. ترافیک مرسولات پستی شرکت در سال ۱۴۰۰ با رشد ۱۲ درصدی به ۲۵۷ میلیون مرسوله رسید اما به حدنصاب سال ۱۳۹۸ نرسید. حجم ترافیک شرکت ملی پست در سال ۱۴۰۱ نیز با کاهش نسبی ۴ درصدی همراه بود که به ۲۴۶ میلیون مرسوله رسید. علت اصلی این کاهش، اعمال محدودیت‌های اینترنت و کاهش مقطعی فروش اینترنتی در کشور بود.

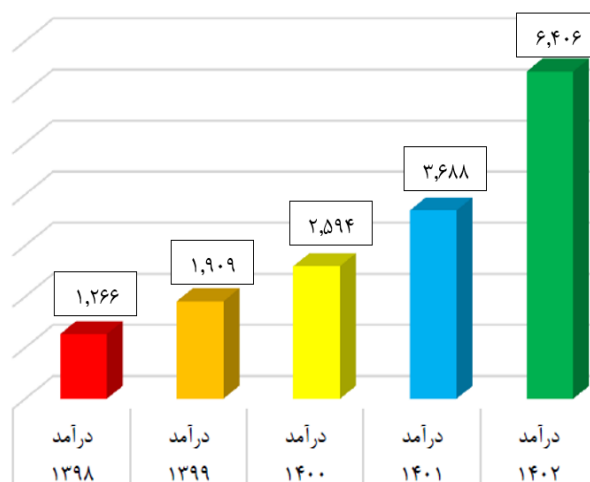
در مجموع، میزان مرسولات شرکت ملی پست در سال ۱۴۰۴ از ۳۳۲ میلیون مرسوله گذشته است. [۷] با توجه به پدیده همه‌گیری کرونا و شدت آن در سال ۱۳۹۹ و کاهش فعالیت‌های تجاری شاهد کاهش ترافیک پستی بوده‌ایم اما در سال ۱۴۰۰ با افزایش فعالیت‌ها و افزایش اقبال شهروندان به بهره‌گیری از خدمات تجارت الکترونیک حجم ترافیک پست نیز افزایش یافته است. در مجموع می‌توان گفت با گسترش بازار تجارت الکترونیک بازار شرکت پست نیز رو به گسترش است [۳].

شکل ۵. نمودار میزان ترافیک مرسولات پستی شرکت ملی پست در سال‌های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۴ (واحد میلیون مرسوله) [۳]



درآمد شرکت ملی پست در سال ۱۳۹۸ بالغ بر ۱,۲۶۶ میلیارد تومان بوده است. این میزان در یک روند افزایشی در سال ۱۴۰۲ به عدد ۶,۴۰۶ میلیارد تومان رسیده است [۳]. درآمد شرکت ملی پست در سال ۱۴۰۳ به حدود ۱۰ هزار میلیارد تومان رسیده است [۷].

شکل ۶. نمودار میزان درآمد شرکت ملی پست در سال‌های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۲ (مبالغ به میلیارد تومان) [۳]



همان‌طور که در شکل ۶ نشان داده شده تقریباً یک روند افزایش درآمدی با نرخ فزاینده را در شرکت ملی پست شاهد بودیم. با وجود اینکه ترافیک پست در سال ۱۳۹۸ با ۱۴۰۲ تفاوت زیادی ندارد اما درآمد شرکت ملی پست تقریباً ۵/۳۳ برابر شده است. این موضوع از یک سو به دلیل افزایش قیمت خدمات پست و از سوی دیگر افزایش چشم‌گیر سهم پست‌پیش‌تاز و ویژه در طول این سال‌ها و کاهش زیاد سهم پست عادی در کل ترافیک پستی است.

درآمدها و هزینه‌های شرکت ملی پست به‌عنوان یک شرکت دولتی در قوانین بودجه سنواتی تعیین می‌شود. مصارف شرکت ملی پست از مجموع مصارف سه شرکت دولتی دیگر تابعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (شامل شرکت پیام، شرکت ارتباطات زیرساخت و سازمان فناوری اطلاعات ایران) نیز بیشتر است. جدول ۵ منابع و مصارف شرکت ملی پست در قانون بودجه ۱۴۰۴ را نشان می‌دهد.

جدول ۵. بودجه شرکت ملی پست در قانون بودجه سال ۱۴۰۴ (مبالغ به میلیون ریال)

حساب‌های جاری		حساب‌های سرمایه‌ای (منابع)		حساب‌های سرمایه‌ای (مصارف)	
درآمد	۱۵۵,۰۰۰,۰۰۰	ذخایر و اندوخته‌ها (دارایی‌های جاری)	۱,۷۵۰,۰۰۰	طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای - سهم منابع عمومی دولت	۱۰۰,۰۰۰
هزینه	۱۵۵,۰۰۰,۰۰۰	منابع عمومی دولت	۱۰۰,۰۰۰	هزینه‌های سرمایه‌ای از محل منابع داخلی	۱,۷۵۰,۰۰۰
استهلاک (جزیی از هزینه)	۱,۷۵۰,۰۰۰				

مأخذ: قانون بودجه سال ۱۴۰۴ [۱۸]

درآمد شرکت ملی پست در قانون بودجه سال ۱۴۰۳ بیش از ۸ هزار میلیارد تومان بود (به‌طور دقیق‌تر مبلغ ۸,۰۲۴ میلیارد تومان) که در سال ۱۴۰۴ بالغ بر ۱۵ هزار و پانصد میلیارد تومان برآورد شده است. بودجه شرکت ملی پست در سال ۱۴۰۴ نسبت به سال ۱۴۰۳ بارشد نزدیک به ۲ برابری مواجه است. کل مبلغ مذکور مطابق جدول ۶ هزینه می‌شود.

جدول ۶. مصارف بودجه شرکت ملی پست در قانون بودجه (مبالغ به میلیون ریال)

	عنوان فعالیت	سنجه عملکرد	سال ۱۴۰۳		سال ۱۴۰۴	
			هزینه	هدف کمی	هزینه	هدف کمی
۱	خدمات غیرپایه پستی / فروش	هزار مرسوله	۳,۰۲۴,۶۳۹	۲۵,۱۷۷	۶,۲۶۳,۷۱۲	۴۳,۴۹۸
۲	خدمات پایه پستی / مرسولات سفارشی	هزار مرسوله	۴,۰۲۵,۰۰۰	۱۱,۵۰۰	۵,۹۵۲,۲۴۰	۱۰,۶۲۹
۳	خدمات غیرپایه پستی / مرسولات ویژه	هزار مرسوله	۶,۰۸۵,۲۲۵	۱۲,۸۱۱	۱۰,۱۵۳,۰۰۰	۱۳,۰۰۰
۴	خدمات غیرپایه پستی / مرسولات پیشتاز	هزار مرسوله	۶,۰۳۷,۹۲۳	۱۵۶,۶۹۷	۱۱۶,۳۴۰,۵۶۸	۲۲۰,۳۴۱
۵	خدمات پایه پستی / مرسولات عادی تکلیفی	هزار مرسوله	۷۳۵,۱۱۵	۳,۷۰۰	۸۲۳,۳۹۲	۲,۸۵۹
۶	خدمات غیرپایه پستی / پست الکترونیک	هزار مرسوله	۶,۳۳۳,۶۹۵	۴۱,۹۴۵	۱۵,۴۶۷,۰۸۸	۷۵,۴۴۹
	جمع		۸۰,۲۴۱,۵۹۷		۱۵۵,۰۰۰,۰۰۰	

مأخذ: قوانین بودجه سال‌های ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴ [۱۸ و ۱۹].

به استناد قانون بودجه و گزارش عملکرد سالیانه شرکت ملی پست، این شرکت دارای تراز مالی سربه‌سراست. یعنی درآمد این شرکت با هزینه‌های آن برابر است. در جدول ۷ درآمد و هزینه شرکت ملی پست که توسط خود این شرکت برای سال‌های ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ اعلام شده، قابل مشاهده است. اما به استناد گزارش اتحادیه جهانی پست در پایان سال ۲۰۲۱، درآمد عملیاتی شرکت پست حدود ۴۵۰ میلیون واحد پولی SDR است (جدول ۱۰ این گزارش) [۵]. در حالی که مصارف عملیاتی این شرکت بالغ بر ۵۳۵ میلیون واحد پولی SDR است. این نشان می‌دهد، شرکت مذکور حدود ۱۶ درصد کسری عملیاتی دارد.

جدول ۷. درآمد و هزینه شرکت ملی پست در سال ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ [۷]

سال	درآمد (ریال)	هزینه (ریال)	ضریب تعادل
۱۴۰۳	۱۰۲,۳۳۷,۷۳۵,۸۹۰,۷۴۱	۱۰۵,۶۰۰,۴۹۴,۷۹۱,۱۱۵	۰/۹۷
۱۴۰۲	۶۶,۱۵۶,۰۵۷,۸۹۲,۷۲۷	۶۷,۷۲۹,۰۰۳,۸۷۰,۳۰۶	۰/۹۸

از نظر تعداد دفاتر پستی نیز باید گفت در حدود ۹۰ درصد از دفاتر پستی در کشور، غیردولتی هستند که انواع مختلفی مانند دفاتر پیشخوان، دفاتر ICT و همچنین نمایندگی‌های پستی را شامل می‌شوند.

جدول ۸. تعداد دفاتر پستی در سال ۱۴۰۲ [۸]

واحدهای پستی غیردولتی				واحدهای پستی دولتی	
روستایی		شهری		روستایی	شهری
نمایندگی پستی	دفاتر ICT	نمایندگی پستی	پیشخوان دولت		
۲۸۱۱	۱۱۰۹	۳۲۴	۵۳۲۱	۱۱	۱۰۵۷
مجموع: ۹۵۶۵				مجموع: ۱۰۶۸	

۴-۵. شاخص یکپارچه توسعه پستی

شاخص یکپارچه توسعه پستی^۱ به عنوان یک ابزار مهم برای ارزیابی عملکرد پست جهانی ایجاد شده است. در سال ۲۰۲۴ محاسبه این شاخص از روش شناسی متفاوتی بهره برده که بر چهار محور استوار است: قابلیت اطمینان، دسترسی، ارتباط و تاب آوری. امتیاز نهایی که از مجموع این چهار محور با وزن های برابر حاصل می شود عددی بین صفر تا ۱۰۰ خواهد بود. بر اساس این شاخص، تفاوت های قابل توجهی بین کشورها وجود دارد. چهار جزء اصلی امتیازدهی این شاخص عبارت اند از:

۱. **قابلیت اطمینان:** این امتیاز با تحلیل گسترده و ردیابی محموله های پست بین المللی، تعیین شده و سرعت و ثبات تحویل پستی ورودی را ارزیابی می کند و کیفیت خدمات تحویل داخلی و تجربه مشتری را می سنجد. امتیاز عالی در این دسته، نشان دهنده قابلیت اطمینان خدمات است و همچنین سطح بالای اعتماد مشتریان را نشان می دهد.

۲. **دسترسی:** این معیار میزان و اثربخشی شبکه پستی یک کشور را در دسترسی به همه نقاط کشور و اتصال به سایر نقاط جهان ارزیابی می کند. امتیاز عالی، نشان دهنده اتصال قوی پست جهانی است که برای تجارت الکترونیکی فرامرزی و حمایت از توسعه تجارت بین المللی برای بنگاه ها حیاتی است.

۳. **ارتباط:** این مؤلفه داده های تقاضای مشتری را در خدمات پستی مختلف - از تحویل داخلی تا بین المللی و خدمات مالی - و همچنین تراکم دفاتر پست و نقاط دسترسی به خدمات پستی در یک کشور را با هم ترکیب می کند. نقاط قوت و ضعف در مدل شبکه و تجارت پستی یک کشور را شناسایی می کند و امتیازات را بر این اساس اختصاص می دهد. تقاضای شدید برای خدمات پستی، از جمله خدمات پیشخوان، می تواند معاملات اقتصادی را در طیف وسیعی از بخش ها و صنایع تسهیل کند.

۴. **تاب آوری:** این امتیاز، ظرفیت نظام پستی را برای انطباق پایدار مدل های اقتصادی و عملیاتی خود در پاسخ به شوک های فناوری، اجتماعی و اقتصادی ارزیابی می کند. برای امتیازهای بالا، مزایای اجتماعی گسترده تر یک شبکه پستی تاب آور را برجسته می کند و بر نقش حیاتی آن در تقویت ثبات اقتصادی بلندمدت، فراگیری و انسجام اجتماعی تأکید می کند.

پس از محاسبه امتیازها، به کشور دارای بالاترین جایگاه، امتیاز ۱۰۰ تعلق می گیرد. کشورهای حاضر در بالای جدول، دارای زیرساخت های پیشرفته و شبکه های پستی کارآمد بوده و از اعتماد قوی مشتریان برخوردار هستند. بعضی از کشورهای در حال توسعه، به ویژه در آفریقا و آمریکای لاتین، از نظر این شاخص، ضعیف هستند. میانگین امتیاز این شاخص برای منطقه آفریقا ۲۱ است؛ که در مقایسه با میانگین جهانی که ۴۳ است، نشان دهنده چالش هایی مانند کمبود زیرساخت ها و عقب ماندگی در پذیرش فناوری است.

1. Integrated Index for Postal Development (2IPD)

2. Reliability

3. Reach

4. Relevance

5. Resilience



این شاخص، بر همبستگی مهم بین دسترسی پستی و قابلیت اطمینان تأکید می‌کند. کشورهایایی که در این شاخص برتری دارند، موقعیت بهتری برای حمایت از تجارت داخلی و بین‌المللی، تقویت رشد تجارت الکترونیک و کمک به انعطاف‌پذیری اقتصادی دارند. همچنین، تجزیه و تحلیل ارزیابی این شاخص نشان می‌دهد که برخی از کشورهای با جایگاه بالا، با چالش‌هایی از جمله افزایش هزینه‌های تحویل به مشتری نهایی و ناکارآمدی در هماهنگی بین‌المللی مواجه هستند.

در گزارش شاخص یکپارچه توسعه پستی منتشر شده در سال ۲۰۲۴، علاوه بر امتیاز کلی هر کشور، سطح توسعه پستی یک کشور نیز مشخص می‌شود که دیدی جامع‌تر و چندبعدی از عملکرد پست کشورها ارائه می‌دهد. کشورها بر این اساس، به ۱۰ سطح مجزا (از ۱ تا ۱۰) رتبه‌بندی می‌شوند که نشان از تأثیر آنها بر انعطاف‌پذیری و توسعه اقتصاد ملی دارد. در این گزارش، شاخص یکپارچه توسعه پستی برای ارزیابی ۱۷۴ کشور مورد استفاده قرار گرفته است. این ارزیابی از نقطه نظر آمار پستی سال ۲۰۲۲ و از دیدگاه نظارت بر داده‌های کلان پستی سال ۲۰۲۳ را دربرمی‌گیرد. امتیازهای کلی این شاخص و امتیازهای زیر شاخص‌های فرعی آن، به تفکیک هر کشور ارائه می‌شود. جدول ۹ وضعیت کلی جهان و مناطق مختلف را نشان می‌دهد.

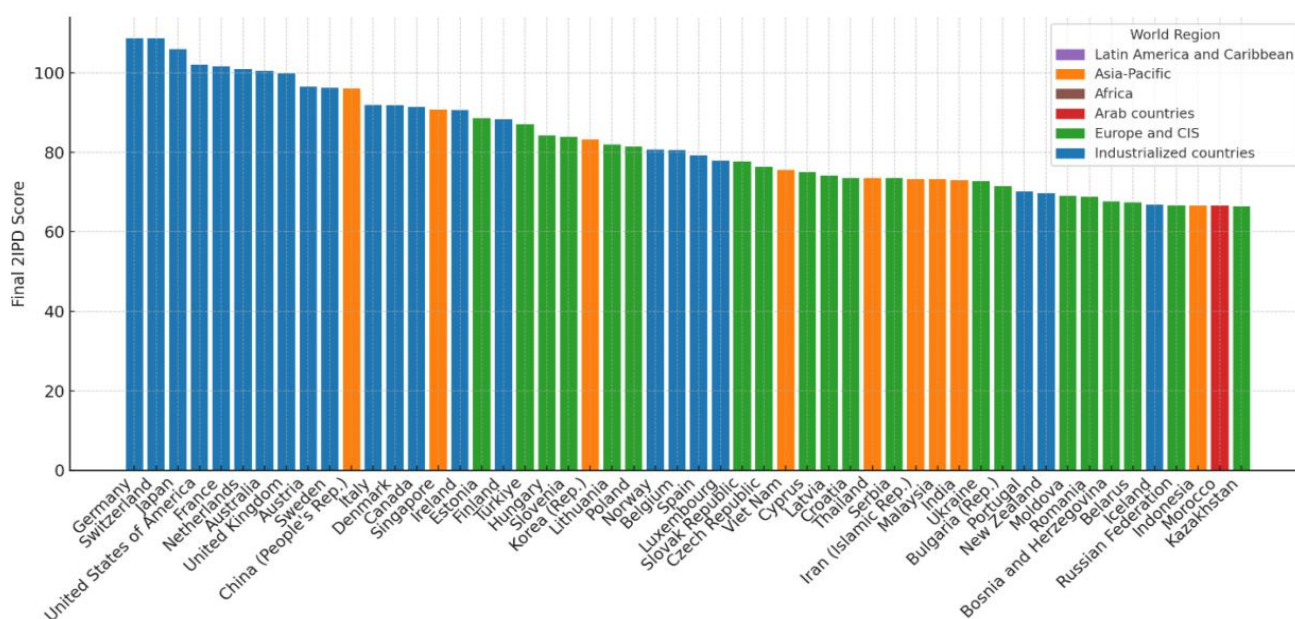
جدول ۹. میانگین امتیازات شاخص یکپارچه توسعه پستی بر اساس منطقه در سال ۲۰۲۳ [۲]

میانگین امتیاز	منطقه
۲۱/۰	آفریقا
۲۵/۹	آمریکای لاتین و دریای کارائیب
۳۴/۶	آسیا و اقیانوسیه
۴۲/۹	کشورهای عربی
۴۳/۰	جهان
۶۸/۹	اروپا و کشورهای مستقل مشترک‌المنافع
۹۱/۷	کشورهای صنعتی

ارزیابی اتحادیه جهانی پست برای سال ۲۰۲۳ نشان می‌دهد که ایران، در شاخص یکپارچه توسعه پستی با کسب امتیاز ۷۳/۲ جایگاه ۳۷ را کسب کرده و ۱۴ پله نسبت به سال قبل، بهبود داشته است. امتیاز بخش پست کشور در این ارزیابی بالاتر از میانگین جهانی و حتی بالاتر از میانگین کشورهای اروپا و کشورهای مستقل مشترک‌المنافع است.

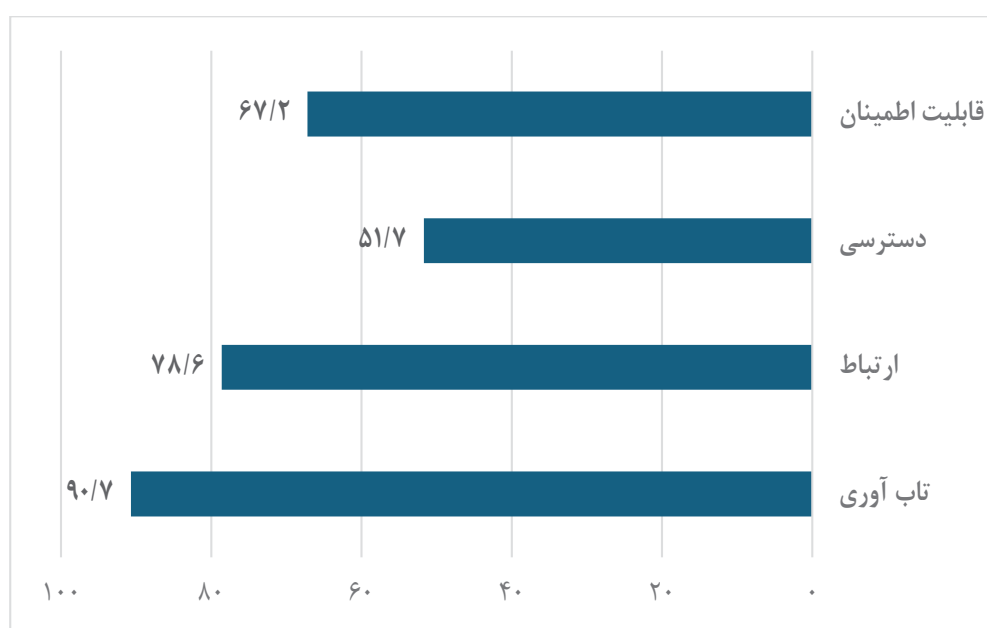
شکل ۷ کشورهایی که از نظر سطح توسعه پستی در سطوح برتر (۸ تا ۱۰) قرار گرفته‌اند را نشان می‌دهد. اکثر این کشورها از کشورهای صنعتی هستند و از زیرساخت‌های پستی پیشرفته و ارائه خدمات جامع برخوردارند که نقش مهمی در حمایت از رشد اقتصادی دارد. ایران از نظر سطح توسعه پستی نیز در سطح ۸ قرار گرفته است.

شکل ۷. نمودار سطوح ۸ تا ۱۰ در ارزیابی سطح توسعه پستی در سال ۲۰۲۳ [۲]



شکل ۸ نشان دهنده امتیازات ایران در چهار حوزه شاخص یکپارچه توسعه پستی است. ارزیابی اتحادیه جهانی پست این است که ایران از منظر زیرشاخص تاب‌آوری توسعه پستی دارای امتیاز ۹۰/۷ است و از نظر غلبه بر شوک‌های اقتصادی، اجتماعی و فناوری وضعیت خوبی دارد. پست ایران در این ارزیابی، از نظر زیرشاخص قابلیت اطمینان دارای امتیاز ۶۷/۲ و در زیرشاخص دسترسی دارای امتیاز ۵۱/۷ و در زیرشاخص ارتباط دارای امتیاز ۷۸/۶ است.

شکل ۸. نمودار امتیازات ایران در چهار حوزه شاخص یکپارچه توسعه پستی در سال ۲۰۲۳ [۲]





۵-۵. درآمد عملیاتی خدمات پستی در ایران

اتحادیه جهانی پست، درآمد عملیاتی و هزینه عملیاتی حاصل از ارائه خدمات پستی را بر حسب واحد سنجش SDR ارائه می‌کند. SDR یک دارایی ذخیره بین‌المللی است^۱ که توسط صندوق بین‌المللی پول برای تکمیل ذخایر رسمی کشورهای عضو ایجاد شده است. SDR شامل سببی از ارزهای دلار آمریکا (۴۳/۳۸ درصد)، یورو (۲۹/۳۱ درصد)، یوان چین (۱۲/۲۸ درصد)، ین ژاپن (۷/۵۹ درصد) و پوند انگلستان (۷/۴۴ درصد) است.

بنابر گزارش اتحادیه جهانی پست،^۲ درآمد عملیاتی خدمات پستی ایران در سال ۲۰۱۳ حدود ۱۱۷ میلیون SDR بود. این میزان تا سال ۲۰۱۶ به تدریج افزایش پیدا کرد و در سال مذکور به ۱۹۶ میلیون SDR رسید. صرف‌نظر از کاهش اندکی از درآمد عملیاتی خدمات پستی کشور ایران در سال‌های ۲۰۱۷ و ۲۰۱۸ روند افزایشی درآمد در سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۱ قابل توجه است. درآمد عملیاتی خدمات پستی ایران در سال ۲۰۲۱ به ۴۵۰ میلیون SDR رسید که نسبت به سال ۲۰۱۹ جهش بیش از دو برابری را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. وضعیت درآمد عملیاتی خدمات پستی در ایران (میلیون SDR) [۵]

۲۰۲۳	۲۰۲۲	۲۰۲۱	۲۰۲۰	۲۰۱۹	۲۰۱۸	۲۰۱۷	۲۰۱۶	۲۰۱۵	۲۰۱۴	۲۰۱۳
۱,۱۵۴	۶۷۱	۴۵۰	۳۶۰	۲۲۰	۱۷۳	۱۸۷	۱۹۶	۱۷۸	۱۵۹	۱۱۷

از میان کشورهای منطقه که آمار سال ۲۰۲۱ خود را به اتحادیه جهانی پست ارائه کرده‌اند، کشور مصر با ۱ میلیارد و ۳۶۵ میلیون SDR در رتبه نخست بوده و کشور ایران با ۴۵۰ میلیون SDR در رتبه دوم قرار دارد. به بیان دیگر درآمد حاصل از ارائه خدمات پستی در کشور مصر در حدود ۳ برابر کشور ایران است که با توجه به آمار ۳/۱۷ برابری ترافیک پست‌نامه‌های مصر در مقایسه با ایران، تفاوت کیفیت و کمیت ارائه خدمات پستی در کشور مصر در مقایسه با ایران در این شاخص ملموس است.

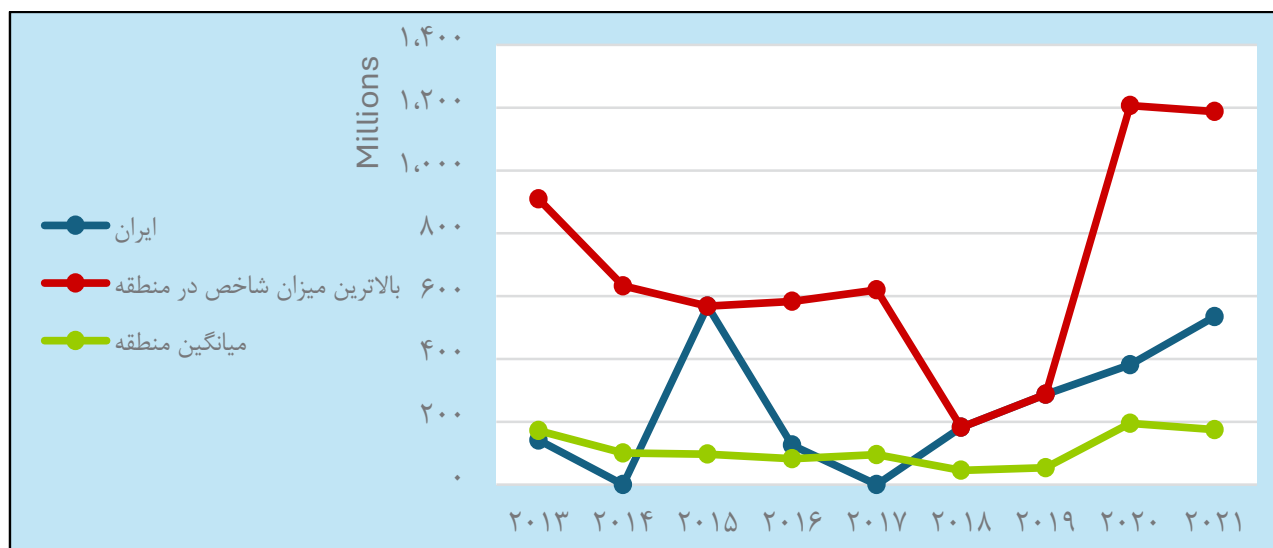
باید توجه داشت که ارقام هزینه خدمات پستی در کشورهای مختلف را نمی‌توان به عنوان یک شاخص ارزیابی و مقایسه‌ای عملکرد شبکه پستی کشورها با یکدیگر مورد استفاده قرار داد. ترکیب هزینه خدمات پستی با تعداد کارکنان و ترافیک پست‌نامه‌ها، شاخص مناسب‌تری را برای فرایند مقایسه عملکردی در اختیار قرار می‌دهد.

به استناد محاسبات صورت گرفته بر اساس ارقام در دسترس، هزینه به‌ازای هر پست‌نامه در کشور ایران در پایان سال ۲۰۲۱، به‌طور متوسط معادل ۳۲ SDR بوده است. رقم این شاخص برای کشور پاکستان ۱۳۲ SDR است. در کشورهای قرقیزستان، ازبکستان و ارمنستان در سال ۲۰۲۱ نیز خدمات مرتبط با هر پست‌نامه با هزینه‌ای حدود ۱ SDR (به ترتیب ۵، ۰، ۱۴ و ۱، ۲۶) ارائه می‌شده است [۱].

در شاخص هزینه به‌ازای هر کارمند در سال ۲۰۲۱ کشور قطر با رقم ۵۳۲۳۲ SDR بالاترین هزینه به‌ازای هر کارمند را در سطح شبکه پستی خود متحمل شده است. در همین سال، هزینه به‌ازای هر کارمند در ایران معادل ۵۰۲۹۶ SDR و در مصر ۲۹۴۵۴ SDR بوده است. هزینه خدمات پستی در ایران در سال ۲۰۲۱ تقریباً ۱۰ برابر هزینه در قطر و تعداد پرسنل ایران ۱۱ برابر قطر است. به بیان دیگر هزینه ارائه خدمات پستی در قطر بیشتر از ایران است اما با این حال، قطر دارای یک شبکه پستی دارای مازاد عملیاتی و شرکت ملی پست ایران دارای زیان انباشته است.

1. Special Drawing Rights (SDR)
2. Universal Postal Union (UPU.int)

شکل ۹. نمودار وضعیت هزینه خدمات پستی ایران در مقایسه با میانگین منطقه منا [۵]



باید در نظر داشت که هیچ شاخص آماری به تنهایی نمی تواند شرایط عملکردی شبکه پستی یک کشور را توصیف کند و ارزیابی عملکرد یک بنگاه اقتصادی نیازمند مطالعه چندوجهی است؛ اما طرح و بررسی شاخص های آماری ساده و ترکیبی هر چند فقط یک شناخت سطحی و امکان مقایسه جوامع مورد نظر را فراهم می کند، ولی در استخراج نقاط ضعف و قوت عملکردی شبکه پستی کشورها، اثرگذاری قابل توجهی دارد.

۵-۶. چالش های بخش پست در ایران

تجزیه و تحلیل بلندمدت بخش پست کشور و خدمات پستی در سطح ملی و بین الملل نشان می دهد که این بخش اکنون با چالش ها و تهدیدات مهمی روبه رو است. از آنجایی که نظام پستی کشور با نیازهای روزافزون و فرصت های اقتصاد دیجیتال، تجارت الکترونیک و روندهای فناوری مواجه است، ضرورت دارد بخش پست کشور با نگاه به آینده و تضمین کیفیت خدمات پستی، اصلاح و مورد بازنگری قرار گیرد. مهم ترین چالش های بخش پست کشور عبارتند از:

۱. هزینه های زیاد تشکیلات عملیاتی شرکت ملی پست

ساختار و تشکیلات اجرایی شرکت ملی پست گستردگی و تنوع زیادی دارد. تعداد واحدهای پستی شهری و روستایی شرکت ملی پست بیش از پنج هزار دفتر است که در سراسر کشور گسترده است. تجهیز، نگهداری و سایر امور مربوطه واحدهای پستی نیازمند هزینه های زیادی است. علاوه بر این شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران بیش از ۱۴ هزار نفر کارمند دارد که در قالب استخدام رسمی، پیمانی، قراردادی و شرکتی مشغول به کار هستند. تأمین حقوق و مزایای نیروی انسانی شرکت ملی پست نیازمند صرف بودجه زیادی است. فعال نگه داشتن شبکه عظیم حمل و نقل شرکت ملی پست نیز با تأمین بودجه زیادی همراه است. در مجموع درآمدهای شرکت مذکور قابلیت پوشش همه هزینه های آن را ندارد؛ لذا همواره با کسری عملیاتی روبه رو است که هر ساله از طریق منابع بودجه عمومی کشور تأمین می شود. کاستن از بار مالی و مدیریتی دولت در حوزه فعالیت های اقتصادی بخش پست می تواند به عنوان یک هدف مهم دنبال شود.

۲. تصدی گرانه بودن بخش زیادی از عملیات اجرایی در شرکت ملی پست

فرایند قبول، جمع آوری، تجزیه، رهسپاری و توزیع مرسولات پستی از جمله امور اجرایی تصدی گرانه دولت محسوب می شود. در بند «ج» سیاست های کلی اصل (۴۴) به موضوع واگذاری ها پرداخته شده و اشاره شده که نقش دولت باید از مدیریت و مالکیت مستقیم به سیاستگذاری



و هدایت و نظارت تغییر یابد. با توجه به اهمیت مشارکت عموم مردم در عرصه‌های اقتصادی و واگذاری وظایف تصدی‌گری دولت به مردم، بازنگری در حدود فعالیت دولت در بخش پست ضروری به نظر می‌رسد.

۳. وجود فاصله و شکاف عدالتی در بازار رقابت پست دولتی و پست خصوصی

حمایت از سرمایه‌گذاری‌های مشروع و مولد و رفع موانع سرمایه‌گذاری و بسترسازی برای توسعه فعالیت‌های بخش‌های خصوصی و تعاونی، یک وظیفه مهم دولت محسوب می‌شود اما چسبندگی شرکت ملی پست به وزارتخانه‌های متبوع آن می‌تواند به نحوه تنظیم‌گری و کیفیت ایجاد رقابت عادلانه بخش دولتی با فعالان خصوصی در بازار پست تأثیر منفی داشته باشد. رفع تبعیض‌ها و توانمندسازی بخش‌های خصوصی و تعاونی در بخش پست می‌تواند در دستور کار سیاستگذاران این حوزه قرار گیرد.

۴. تضعیف جایگاه رضایت‌شغلی کارکنان شرکت ملی پست

یکی از مسائل پیش‌روی شرکت ملی پست، تضعیف رضایت کارکنان است که بر نحوه ارائه خدمات و مشتری‌مداری تأثیر منفی خواهد داشت. رضایت‌شغلی، شامل دو دسته عوامل سازمانی و عوامل شناختی و عاطفی است. شکل‌گیری رضایت‌شغلی در کارکنان یک سازمان منوط به عوامل متعددی از جمله اعتماد نیروها به قابلیت‌های رهبران سازمان، برخورداری از یک دیدگاه مشترک، وجود ارتباطات مؤثر درون سازمانی (بین کارکنان با یکدیگر و کارکنان با مدیران) است که از ترکیب اجرایی این عوامل با یکدیگر آنچه برای سازمان حاصل می‌شود رضایت‌شغلی کارکنان (احساس امنیت و احترام) است که در شبکه گسترده پست دولتی کشور کمبود آن احساس می‌شود [۱۶].

۵. عدم ساماندهی مناسب و صیانت از بازار پستی کشور برای دارندگان پروانه فعالیت پستی

شرکت‌ها، کسب‌وکارها و اشخاص زیادی در حوزه پست کشور فعالیت اقتصادی انجام می‌دهند، اما تعداد معدودی از آنها در چارچوب پروانه کاروران پستی مصوب کمیسیون تنظیم مقررات، پروانه فعالیت دریافت کرده‌اند. فعالیت این گروه از فعالان حوزه پست، سبب می‌شود نظارت بر کیفیت ارائه خدمات پستی دچار خدشه شود. همچنین سبب می‌شود کاروران رسمی بخش پست، بخشی از بازار خود را از دست بدهند.

۶. تنزل کیفیت خدمات پستی از دیدگاه مشتریان

نتایج مطالعات متعدد در حوزه کیفیت خدمات پست نشان می‌دهد این بخش با چالش‌های پرشماری روبه‌رو است [۱۷]. تعدادی از چالش‌ها مربوط به کاهش کیفیت خدمات پست است. موارد بسیاری مشاهده شده که حتی مشتریان مجبور می‌شوند برای دریافت مرسولات پستی خود به دفاتر پست مراجعه کنند و مرسولات خود را به صورت حضوری و در دفتر پست تحویل بگیرند. در حالی که یکی از وظایف مهم کارور پستی این است که مرسولات را در نشانی مقصد به مشتریان تحویل دهند.

۷. عدم اصلاح یا دائمی کردن قانون اساسنامه شرکت ملی پست

قانون اساسنامه شرکت ملی پست در تاریخ ۱۳۹۵/۴/۱۳ به تصویب کمیسیون صنایع و معادن مجلس شورای اسلامی رسید و پس از موافقت مجلس با اجرای آزمایشی آن به مدت پنج سال و تأیید شورای محترم نگهبان ابلاغ شد. این قانون مشتمل بر ۳۴ ماده و ۱۵ تبصره است. در تاریخ ۱۴۰۰/۴/۱۳ مدت اجرای آزمایشی این قانون به پایان رسید و موجب شد دو بار از سوی مجلس شورای اسلامی به صورت دوساله در سال‌های ۱۴۰۱ و ۱۴۰۳ تمدید شود. مجلس شورای اسلامی ترجیح داده لایحه اصلاح و دائمی کردن قانون مذکور توسط دولت تهیه و تقدیم مجلس شود. اما این امر تاکنون محقق نشده و انتظار می‌رود مشکلات فعلی بخش پست کشور و شرکت ملی پست از طریق اصلاح قانون اساسنامه شرکت ملی پست حل و فصل شود.

۸. شکل‌گیری نیازهای جدید به واسطه تحولات در حوزه تجارت الکترونیک

دسترسی و استفاده از خدمات مالی نوین، تجارت الکترونیک و دولت الکترونیک به توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور کمک می‌کند. متخصصان بخش پست متقاعد شده‌اند که کاروران پستی می‌توانند بازیگران کلیدی در کمک به این امر مهم باشند. به این ترتیب، شبکه‌های پستی باید بخشی جدایی‌ناپذیر از بحث‌هایی باشند که در آن دولت و سیاستگذاران، راهبردهایی را برای تحول دیجیتال طراحی می‌کنند. بنابر

گزارش اتحادیه جهانی پست، ۷۳ درصد از کاروران پستی جهان، سرمایه‌گذاری خود را در خدمات پست دیجیتال افزایش داده‌اند. بنابراین چشم‌انداز خدمات پستی دیجیتال روبه‌تکامل خواهد بود. کاروران پستی کشور نیز باید با سیاست‌ها و روند توسعه اقتصاد دیجیتال و دولت هوشمند در کشور سازگار شوند تا نقش کلیدی خود را در این عرصه ایفا کنند. کاروران پستی کشور باید بر مزیت‌های رقابتی خود تکیه کرده و جنبه‌های کلیدی کسب و کار خود را متحول کنند تا هم به‌عنوان ارائه‌دهندگان خدمات دیجیتال بخش پست و هم به‌عنوان بازوی همکار در توسعه خدمات دولت الکترونیک، تجارت الکترونیک و خدمات مالی الکترونیکی در کشور مؤثر باشند.

۹. ضعف نظارت دولت بر کیفیت ارائه خدمات پستی

طبق قانون اساسنامه شرکت ملی پست، سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی وظیفه نظارت بر کیفیت ارائه خدمات پستی را برعهده دارد. بهبود کیفیت ارائه خدمات پستی در کشور یک هدف مهم محسوب می‌شود. کیفیت نیز فقط در صورت سنجش قابل بهبود است. در سنجش کیفیت ارائه خدمات پستی باید ابعاد مختلفی مانند حمایت از حقوق مصرف‌کننده، پاسخ‌گویی نیازهای مشتریان، مدیریت داده‌ها و اطلاعات، کیفیت امکانات و زیرساخت‌های فنی، توجه به کارکنان شاغل در بخش پست، تنوع ارائه خدمات، پوشش پستی نقاط مختلف کشور، سرعت ارائه خدمات و نظایر آن مورد توجه دستگاه‌های ناظر قرار گیرد.

۱۰. کمبود و فرسودگی زیرساخت‌های پستی

شرکت ملی پست به‌عنوان بزرگ‌ترین کارور پستی کشور سابقه طولانی در ارائه خدمت به مردم دارد. گزارش‌های اخیر شرکت مذکور نشان می‌دهد این شرکت با چالش مهم کمبود و فرسودگی زیرساخت‌های پستی نظیر ساختمان‌ها و کامیون‌ها و هاب‌های مبادلاتی مواجه است [۱۶]. از آنجاکه ارتقای زیرساخت‌های پستی نیازمند سرمایه‌گذاری و تأمین منابع بودجه‌ای است و با توجه به وضعیت مالی شرکت مذکور، تأمین منابع لازم بسیار مشکل است.

۱۱. کوچک بودن بازار بخش پست در کشور

کاهش تعداد مرسولات پستی به دلیل ظهور فناوری‌های ارتباطی موجب فشار بر اقتصاد بخش پست شده است. از طرف دیگر، به‌صورت میانگین در دنیا به ازای هر نفر، پنجاه ارسال مرسوله در سال انجام می‌شود. این شاخص در ایالات متحده در پایان سال ۲۰۲۱ برابر با ۴۱۱ مرسوله و در سوئیس ۲۳۴ مرسوله بوده است. این شاخص در ایران ۰/۲ مرسوله به ازای هر نفر در سال است و نشان می‌دهد بخش پستی در ایران، کوچک‌تر از میانگین جهانی است. از اواسط دهه ۱۳۷۰ حجم مرسولات پستی کاهش یافت به‌طوری که شرکت ملی پست نقاط ارتباطی خود را از ۲۹ هزار نقطه در اواخر دهه ۱۳۶۰ به ۱۸ هزار نقطه تماس در اوایل دهه ۱۳۹۰ کاهش داد و در سال ۱۴۰۰ به حدود ۱۲ هزار نقطه رسید.

۶. جمع‌بندی و پیشنهادها

نظام پستی در کشورهای مختلف، دارای ساختارهای متفاوتی است. در برخی از کشورها، نظام پستی حول یک شرکت بزرگ و مسلط بر بازار، شکل گرفته که در برخی موارد این شرکت، دولتی است (مانند سازمان خدمات پستی ایالات متحده، شرکت پست و تلگراف در ترکیه و شرکت آذرپست در آذربایجان) و در برخی دیگر، این شرکت، خصوصی است (مانند شرکت دی.اچ.ال در آلمان). در برخی کشورها، نظام پستی متشکل از تعداد زیادی شرکت پستی خصوصی است که با یکدیگر به رقابت می‌پردازند (مانند انگلستان). در برخی کشورها، یک شرکت پستی دولتی، وظیفه انجام خدمات پستی را در سراسر کشور برعهده دارد که به‌صورت سهامی عام بوده و با رویکرد حکمرانی شرکتی اداره می‌شود (مانند شرکت پست سوئیس و شرکت پست کره جنوبی).

بنگاه‌های بزرگ صنعت پست و لجستیک، خدمات متنوعی ارائه می‌دهند. این شرکت‌ها علاوه بر ارائه خدمات پایه پستی (به سراسر کشور حتی



نقاط دور افتاده) مانند ارسال نامه (مرسوله تا ۲ کیلوگرم)، خدمات دیگری اعم از ارسال بسته (مرسوله تا ۲۰ کیلوگرم)، خدمات لجستیک (مرسوله‌های سنگین تر از ۲۰ کیلوگرم)، خدمات مالی (مانند بانک «پست فاینانس» در سوئیس)، خدمات پیشخوان دولت (مانند شرکت پست و تلگراف در ترکیه)، خدمات تجارت الکترونیک و خرده فروشی (مانند شرکت پوس مالزی) و خدمات حمل و نقل (مانند ارائه خدمات حمل و نقل بین شهری توسط شرکت پست اتو در سوئیس) نیز ارائه می‌دهند.

با توجه به روندهای تحول دیجیتال، اکثر شرکت‌های پستی تلاش کرده‌اند تا خود را با ملزومات این تحولات همراه کنند و خدمات خود را در خدمت سکوها‌های دیجیتال و فروشگاه‌های اینترنتی قرار دهند. همچنین تلاش کرده‌اند تا با ترکیب خدمات پستی دیجیتال با خدمات مالی، خدمات دولت الکترونیک، خدمات سلامت، خدمات تجارت الکترونیک و خدمات حمل و نقل بتوانند روند توسعه و درآمدزایی خود را حفظ کنند و در رقابت شدید موجود در بین شرکت‌ها، دوام بیاورند.

همچنین تنوع زیادی در انواع خدمات با ارزش افزوده در بین شرکت‌های پستی دیده می‌شود. برای مثال برخی از شرکت‌ها، بر دریافت مرسولات متمرکز هستند، برخی دیگر بر توزیع مرسوله به دست مشتری نهایی، برخی بر خدمات بسته‌بندی تمرکز کرده، برخی بر مدیریت بازگشت مرسولات و برخی نیز بر بیمه کردن مرسولات.

شرکت ملی پست با قانون مصوب سال ۱۳۹۵ ایجاد شد و تاکنون تلاش کرده با روزآمدسازی فرایندها و خدمات، خود را با تحولات صنعت و رقابت با بخش خصوصی، همراه کند. این شرکت با رویکرد حکمرانی شرکتی برنامه‌محور، در سال‌های اخیر در حال توسعه مراکز پردازش هوشمند، توسعه شبکه خطوط مستقیم پستی، خدمات مبتنی بر تجارت الکترونیک، پیاده‌سازی پایگاه‌های نشان استاندارد مکان‌محور^۱، مرکز پاسخ‌گویی امور مشترکین (سامانه ۱۹۳)، روزآمدسازی ناوگان حمل و نقل، ارائه خدمات با قیمت رقابتی از طریق بهبود بهره‌وری و همچنین راه‌اندازی سرویس تجارت الکترونیک همراه با امکان پرداخت در محل بوده است [۱۵].

هم‌زمان کاروران پستی خصوصی نیز در کشور ایجاد شده و شبکه‌ای از دفاتر و خدمات را ایجاد کرده‌اند. این شرکت‌ها که از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی مجوز فعالیت خود را گرفته‌اند، بر خدمات جذاب‌تر مانند تجارت الکترونیک و خدمات به کسب و کارها^۲ متمرکز هستند. گزارش بخش پستی کشور در سال ۱۴۰۴ نشان می‌دهد همچنان در حدود ۹۱٫۵ درصد از ترافیک پستی متعلق به شرکت ملی پست است و ۱۰ کارور پستی خصوصی نتوانسته‌اند با این شرکت، رقابت کنند. همچنین، حدود ۸۴ درصد از کل دفاتر پستی در کشور متعلق به شرکت ملی پست است و دولتی محسوب می‌شوند [۳].

شرکت ملی پست در گزارش سالیانه خود اظهار می‌کند که توانسته هزینه‌ها را با درآمدها سربه‌سر کند و از نظر مالی، چالشی ندارد. اما چالش‌های متعددی پیش‌روی بخش پست کشور وجود دارد که نیازمند سرمایه‌گذاری و به‌روزرسانی فرایندها، سامانه‌ها، زیرساخت‌ها و فناوری‌ها در این بخش است. بررسی نظام پستی در کشورهای منتخب نشان داد که برای شرکت ملی پست ایجاد یک طرح کسب و کار جدید که ترکیبی از خدمات مالی، دولتی، لجستیک و تجاری باشد ضروری است.

شرکت ملی پست همراه با رقاباتی مانند کاروران پستی خصوصی، سکوها‌های تجارت الکترونیک، شرکت‌های حمل و نقل باربری و همچنین شرکت‌های خدمات پیک موتوری درون شهری، همراه با سایر خدمات‌دهندگان مانند سکوها‌های مالی (وام‌های خرد، خدمات بیمه و...)، دفاتر پیشخوان، پست بانک و... در مجموع نظام پستی کشور را تشکیل می‌دهند. نهاد تنظیم‌گر برای اغلب این بازیگران، سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی است که اعطای مجوزها، تدوین قوانین و مقررات و همچنین نظارت بر عملکرد این بازیگران را برعهده دارد.

شکل ۱۰ روند اصلاح بخش پست در بعضی از کشورها را نشان می‌دهد که توانسته پیشرفت و تحول در بخش پست آنها را به ارمغان آورد. تجربه کشورهای مورد مطالعه نشان می‌دهد که اجرای برنامه‌های آزادسازی، فرایندی بلندمدت و تدریجی است که لازم است با دقت نظر،

چارچوب و ساختار فرایند آزادسازی، تدوین و نحوه تعامل پست دولتی با کاروران خصوصی و سایر فعالان شبکه پست کشور مشخص و همچنین نقش و وظایف هریک از دستگاه‌ها و نهادهای دولتی تعریف و نهاد مقررات‌گذار متناسب با پیشرفت برنامه و ارزیابی صورت گرفته، عمل کند.

شکل ۱۰. روند حکمرانی بخش پست در برخی کشورها



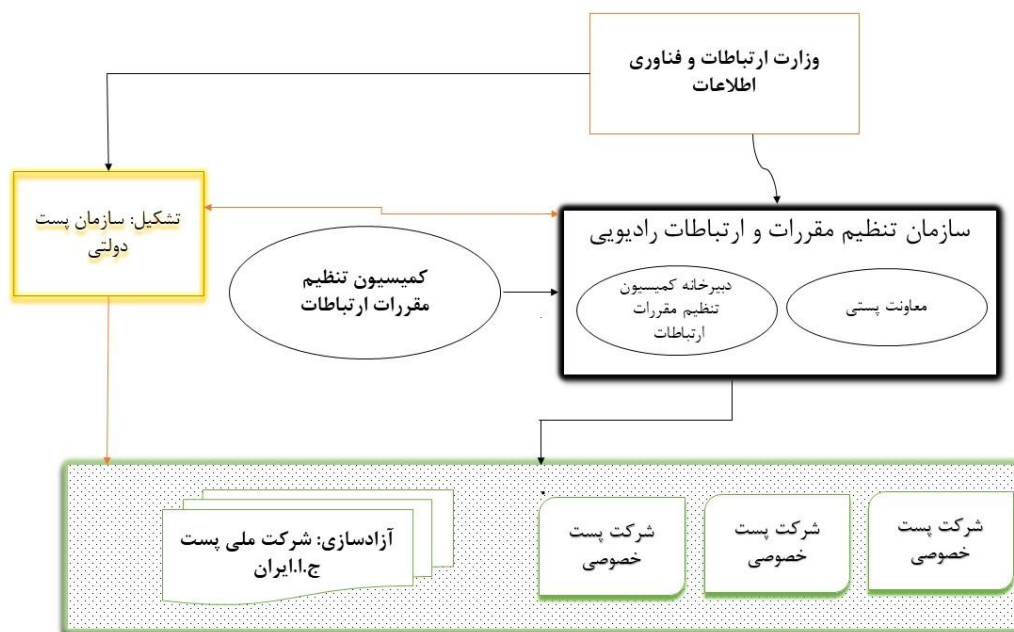
مأخذ: همان.

در ایران نیز، پس از ایجاد وزارت پست و تلگراف و تلفن که انحصاری دولتی در حوزه خدمات پستی ایجاد کرده بود، با تصویب قانون تشکیل شرکت پست جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۶۶ گذار به مرحله دوم اتفاق افتاد. در گام بعد، برای نخستین بار در ماده (۲۸) از قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹-۱۳۸۳) به عرضه خدمات پستی و مخابراتی توسط بخش غیردولتی داخلی با حفظ امور حاکمیتی اشاره شد و با ابلاغ سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی در دستور کار مسئولان قرار گرفت. در نهایت تصویب قانون اساسنامه شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران، یکی از مهم‌ترین اقدامات برای فراهم کردن بسترهای قانونی لازم برای خصوصی‌سازی بخشی از ساختار دولتی پست کشور بود. این قانون در تاریخ ۱۳۹۵/۴/۱۳ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید و پس از موافقت مجلس با اجرای آزمایشی آن به مدت پنج سال و تأیید شورای محترم نگهبان، ابلاغ شد. به‌رغم اصلاحات بخش پست کشور در سال‌های اخیر، هنوز فعالیت‌های تصدی‌گرانه زیادی از سوی دولت در این بخش تداوم دارد. رقابت بخش دولتی و کاروران خصوصی به‌طور مناسب تنظیم نشده و این امر مانعی برای رشد فعالان بخش خصوصی در حوزه پست است. یک راه برای عبور از چالش‌های پیش‌گفته حرکت به سمت رقابتی‌سازی بخش پست و قرار گرفتن نهاد حاکمیت در نقش تنظیم‌گر است که می‌تواند بیشتر مشکلات و چالش‌های بخش پست کشور را حل کند. اهم مزیت‌های آن عبارت‌اند از:

- ایجاد یک دستگاه مشخص برای راهبری بخش پست کشور،
- چابک‌سازی دولت و وزارت ارتباطات و کاهش هزینه‌های دولت،
- تقویت سازوکارهای نظارت وزارت ارتباطات در بخش پست،
- اصلاح مدل رقابت فعالان بخش پست کشور،
- ارتقای کیفیت ارائه خدمات پستی در کشور،
- ارتقای مدل قیمت‌گذاری خدمات پستی با استفاده از منطق بازار.

در صورت اجرای این گام، ساختار نهادی بخش پست کشور می‌تواند به شکل ۱۱ تغییر کند.

شکل ۱۱. ساختار نهادی ذی نفعان کلیدی بخش پست کشور در مدل مطلوب



مأخذ: یافته‌های پژوهش.

بهبود کیفیت ارائه خدمات پستی در کشور یک هدف مهم محسوب می‌شود. در این راستا لازم است، ابعاد مختلفی مانند حمایت از حقوق مصرف‌کننده، پاسخ‌گویی نیازهای مشتریان، مدیریت داده‌ها و اطلاعات، کیفیت امکانات و زیرساخت‌های فنی، توجه به کارکنان شاغل در بخش پست، تنوع ارائه خدمات، پوشش پستی نقاط مختلف کشور، سرعت ارائه خدمات و نظایر آن مورد توجه دستگاه‌های ناظر قرار گیرد. لازم است سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی برنامه ارتقای کیفیت خدمات پستی را تنظیم کند و کاروران پستی برای تحقق این امر با سازمان تنظیم مقررات همکاری داشته باشند.

البته ممکن است یک چالش جدید در خصوص کاهش کمیت و کیفیت خدمات پستی در مناطق غیرسودآور و غیر جذاب برای فعالیت بخش خصوصی رخ دهد. این چالش از طریق ایجاد مشوق‌های اقتصادی برای ترغیب بخش خصوصی جهت فعالیت در مناطق مذکور قابل رفع است. پیشنهاد می‌شود مجلس شورای اسلامی، اصلاح و دائمی کردن قانون اساسنامه شرکت ملی پست را با رویکرد گفته شده، در دستور کار قرار دهد. بسیاری از مشکلات فعلی بخش پست کشور و شرکت ملی پست می‌تواند از طریق اصلاح قانون اساسنامه شرکت ملی پست، حل و فصل شود.

همچنین، توسعه ظرفیت کاروران پستی خصوصی می‌تواند بر کمیت و کیفیت ارائه خدمات پستی تأثیر فراوانی داشته باشد، این امر با حمایت و تشویق دولت قابل تحقق است؛ لذا پیشنهاد می‌شود دولت، تنظیم‌گری و نظارت بر بخش پست کشور را تقویت کند. اصلاح و ارتقای بخش پست کشور قطعاً با مشارکت همه ذی‌نفعان قابل تحقق است. از این رو، لازم است شرکت ملی پست و سایر کاروران پستی خصوصی، مشارکت فعالانه‌ای برای اجرای راهبردها، اصلاحات، سیاست‌ها و مقررات بخش پست داشته باشند.



- [1] Ansón, J., Khan S, Somasundram S, State of the Postal Sector 2023: A Hyper Collaborative Path to Postal Development. . 2023, Berne: Universal Postal Union.
- [2] Ansón, J., Khan S, Somasundram S, State of the Postal Sector 2024: 150 years of the UPU, and beyond.... Universal Postal Union, 2024.
- [۳] فصلنامه آماری سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، جلد‌های پنجاه و سوم تا پنجاه و ششم. ۱۴۰۵.
- [۴] مرتضوی، م. و کاظمی، س.ح. تدوین الگوی مطلوب اداره شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران. ۱۴۰۳.
- [5] UPU. Status of Postal Entities. 2024; Available from: www.upu.int/en/members-centre/policies-regulation/status-of-postal-entities.
- [۶] مصوبه شماره یک جلسه شماره ۳۲۲ کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات، مورخ ۱۳/۴/۱۴۰۰.
- [۷] گزارش عملکرد و دستاوردهای شرکت ملی پست در سال ۱۴۰۳، شرکت ملی پست، ۱۴۰۴.
- [۸] سالنامه آماری کشور در سال ۱۴۰۲، مرکز آمار ایران، صفحات ۴۸۱ تا ۵۰۲.
- [9] United States. Department of the Treasury, issuing body. (2018). United States Postal Service: a sustainable path forward : report from the Task Force on the United States Postal System. Department of the Treasury.
- [10] Henrik Ballebye Okholm, Ph.D. Copenhagen Economics. November 2022. Main developments in the postal sector (2017-2021)
- [11] Cetin, V.R. (2021). Regulation of Postal Sector in Turkey. In: Eroğlu, M., Finger, M. (eds) The Regulation of Turkish Network Industries. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81720-6_16
- [12] <https://www.upu.int/UPU/media/upu/PostalEntitiesFiles/statusOfPostalEntities/korEn.pdf>
- [13] The statistical yearbook "Telecommunications and post in Azerbaijan", State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan, 2025.
- [14] www.upu.int/UPU/media/upu/PostalEntitiesFiles/statusOfPostalEntities/mysEn.pdf
- [15] <https://ebazar.post.ir>
- [۱۶] گزارش شناخت وضعیت موجود و آسیب‌شناسی شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران - ویرایش دوم، شرکت ملی پست، ۱۴۰۳.
- [۱۷] طرح پژوهشی تدوین الگوی مطلوب اداره شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران با رویکرد حکمرانی و ارتقای بهره‌وری و برنامه‌ریزی استراتژیک، گزارش‌های ۱ تا ۹، شرکت ملی پست، ۱۴۰۳.
- [۱۸] قانون بودجه سال ۱۴۰۴، مصوب مجلس شورای اسلامی.
- [۱۹] قانون بودجه سال ۱۴۰۳، مصوب مجلس شورای اسلامی.

عنوان: مطالعه تطبیقی ساختار خدمات پستی در دنیا و پیشنهادهایی برای ایران



DOI: [10.22034/mrc.report.21654](https://doi.org/10.22034/mrc.report.21654)

Permanent Link: report.mrc.ir/article-11273

Publisher: Islamic Parliament Research Center of Iran

گزیده سیاستی

راهکار مناسب برای ارتقای حکمرانی بخش پست شامل: آزادسازی بخش پست کشور، واگذاری بخش اعظم عملیات اجرایی شرکت ملی پست به بخش خصوصی و تشکیل سازمانی چابک با ماهیت دولتی با عنوان «سازمان پست کشور» متشکل از بخش حداقلی شرکت مذکور است.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc@majles.ir