

مهندسی مجدد فرآیندهای واردات گمرک ایران

سید محمد اعرابی

استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی و رئیس پژوهشکده مدیریت سما

نبی‌اله دهقان

مدرس دانشگاه‌های شهید ستاری و پژوهشکده مدیریت سما

فرید آق‌اولی

کارشناس ارشد پژوهشکده مدیریت سما

مهندسی مجدد / واردات / گمرک

واردات کالا گمرک جمهوری اسلامی ایران دارای نارسایی‌های بوده که در این تحقیق جهت رفع آن‌ها پیشنهاداتی ارائه گردیده است.

چکیده

یکی از نگرش‌هایی که در سال‌های اخیر برای ایجاد تغییرات در سازمان‌ها در راستای نیل به وضع مطلوب مطرح گردیده، مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار است که ایجاد تغییرات بنیادین، ریشه‌ای و شگفت‌انگیز و فرآیندی را در فرآیندهای کسب و کار نوید می‌دهد.

تحقیق حاضر با هدف مهندسی مجدد فرآیندهای واردات کالا گمرک جمهوری اسلامی ایران صورت گرفته است. مورد مطالعه در این پژوهش، فرآیندهای واردات کالا گمرک ج.ا.ا می‌باشد. تحقیق حاضر بر مبنای دستاورد یا نتیجه تحقیق از نوع کاربردی، بر مبنای هدف از نوع توصیفی-پیمایشی و بر مبنای نوع داده‌ها از نوع کیفی است.

روش جمع‌آوری داده‌ها بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه با کارشناسان می‌باشد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که فرآیندهای

مقدمه

از عوامل مؤثر بر عملکرد گمرک جمهوری اسلامی ایران در جهت تحقق اهداف و برنامه‌های پیش‌بینی شده، نظام اداری و عناصر تشکیل دهنده آن می‌باشد. این عناصر شامل ساختار و تشکیلات، سیستم‌ها و روش‌ها، قوانین و مقررات نیروی انسانی می‌باشند که کارایی یا عدم کارایی هر یک از عوامل فوق بر عملکرد سایر عوامل و در نهایت بر کارایی و عملکرد سازمان تأثیرگذار است.

عدم استقرار فرآیندها و روش‌های مناسب از جمله عوامل عدم کارایی و نارضایتی خدمت‌گیرندگان از دستگاه‌های دولتی می‌باشد. به همین منظور و به دلیل اهمیت موضوع در ماده یک قانون برنامه سوم و در ماده ۱۵۴ قانون برنامه چهارم توسعه

“اصلاح و مهندسی مجدد سیستمها و روشها و رویه‌های مورد عمل در دستگاه‌های اجرایی کشور با گرایش ساده سازی مراحل انجام کار، خودکارسازی عملیات و کاهش میزان ارتباط کارمندان با مراجعه کنندگان افزایش رضایت مراجعان، کاهش هزینه‌های اداری و اقتصادی نمودن فعالیتها” مورد تأکید قرار گرفته است. همچنین در تصویب نامه مورخ ۱۳۸۱/۲/۸ هیأت وزیران، اجرای “برنامه‌های اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار” به عنوان یکی از هفت برنامه تحول نظام اداری به دستگاه‌های دولتی تکلیف گردیده است.

با توجه به اهمیت موضوع، مدیریت عالی سازمان گمرک، طرح مهندسی مجدد فرایندهای گمرک جمهوری اسلامی ایران در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری و سیاست‌ها و برنامه‌های سوم و چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران در دستور کار خود قرار داده است. به طور کلی مهندسی مجدد فرایندهای گمرک جمهوری اسلامی ایران شرایطی برای تبدیل گمرک از یک سازمان فعالیت گرا به یک سازمان فرایندگرا میسر می‌گردد. همچنین از طریق مهندسی مجدد فرایندها، امکان احصا فعالیت‌های ضروری و زائد در جهت ابقاء، حذف و ادغام آن‌ها و در نهایت امکان مهندسی مجدد ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی و ارزیابی عملکرد واحدهای استانی و اجرایی سازمان فراهم می‌گردد. گرچه گمرک دارای فرایندهای متعددی جهت مهندسی مجدد می‌باشد اما در این تحقیق فرایند اصلی واردات کالا مورد بررسی قرار گرفته است. لذا هدف اصلی تحقیق تبیین فرایندهای واردات کالا گمرک و بیان نارسایی‌های آن و نیز پیشنهاداتی جهت رفع آن‌ها می‌باشد.

۱. مبانی نظری تحقیق

مهندسی مجدد یک فرایند کل گرا [۱] است و به مفهوم ایجاد زمینه خلاقیت و نوآوری در ذهنیت کارکنان، دگرگونی ساختاری و سازماندهی نیروها و واحدهای سازمانی می‌باشد. باز مهندسی فرایندها می‌تواند در جهت کاربرد کارا و اثربخشی منابع و امکانات نقش مؤثری ایفا نماید [۲].

از مهم‌ترین کارکردهای مهندسی مجدد فرایندها با تأکید بر استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توان از کاهش مدت

زمانی فرآیند، توانمندسازی کارکنان، رویکرد مشتری مداری، ساختار بندی بر مبنای کار تیمی و تسهیل ارتباطات از طریق مبادله الکترونیک داده‌ها یاد کرد [۳]. به طور کلی اصول طراحی مجدد عبارت است از:

۱- **آرمان محوری:** تأکید در شروع تلاش‌های بهبود از استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی سازمان و بازنگری مأموریت‌ها و آرمان‌ها و تعیین مأموریت آتی سازمان [۴] می‌باشد.

۲- **تأکید بر فرایندهای دارای ارزش افزوده:** حذف فرایندهای فاقد ارزش و تقویت و ارتقای فرایندهای دارای ارزش افزوده بالا، در واقع معیار بازنگری و طراحی دوباره فرآیند براساس نیازها و خواسته‌های ذینفعان می‌باشد.

۳- **تغییر ریشه‌ای:** تحول اساسی و بنیادی از ریشه بجای اصلاحات از دیگر اصول طراحی دوباره به شمار می‌رود.

۴- **فرآیند محوری:** اساس و مینا سازماندهی سازمان‌ها مخصوصاً در سازمان‌های دولتی براساس روش طراحی مجدد تکیه بر فرایندها در جهت حذف سلسله مراتب و افقی‌سازی سازمان می‌باشد.

۵- **بازنگری در نحوه مصرف منابع و هزینه‌ها:** کاهش هزینه و بهینه سازی مصرف منابع و کاهش ضایعات به عنوان معیارهای ارتقا در طراحی مجدد مطرح می‌باشند.

۶- **تأکید بر گسترش کاربرد تکنولوژی اطلاعات:** جهت حمایت شیوه‌های نوین سازماندهی گسترش و به کارگیری تکنولوژی اطلاعات از ضروریات به شمار می‌رود.

۷- **حذف فعالیت‌های تکراری و دوباره کاری‌ها:** از طریق حذف فعالیت‌های تکراری، زاید و دوباره کاری‌ها، فرایندهای مورد نیاز در ارائه خدمات و محصولات بهینه می‌شوند.

۸- **تأکید بر تحول فرهنگی:** تغییر فرایندها سبب واکنش کسانی که سال‌ها با روش‌های مرسوم کار کرده و عادت کرده اند، خواهد شد. طراحی مجدد با تمرکز بر همکاری کارکنان و ایجاد بستر مناسب برای تحول فرهنگ وظیفه محوری به فرهنگ فرآیند محوری تلاش خواهد کرد.

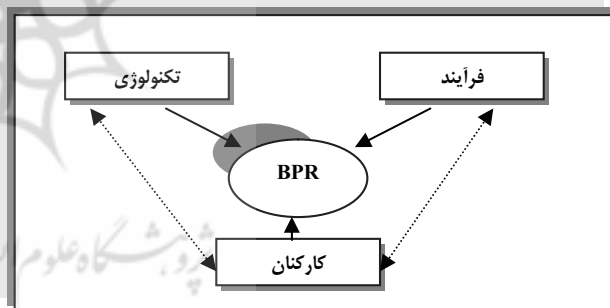
۹- **تأکید بر اصل بهبود مستمر فرآیند:** براساس این عملکرد فرایندهای ارتقا یافته باید مرتب ردیابی شود و برای بهبود

مداوم آن و جلوگیری از برگشت به حالت گذشته باید به سیستم انرژی تزریق کرد [۵].

۲. عوامل مؤثر در مهندسی مجدد فرآیندهای اداری

سه عامل فناوری اطلاعات (تکنولوژی)، فرآیندهای سازمانی (فرآیند) و منابع انسانی (کارکنان) بر مهندسی مجدد فرآیندهای انجام کار مؤثر هستند. و این عوامل "سه عامل حیاتی" نامیده می‌شود (نمودار ۱).

در تحقیق دیگری، پژوهشگران نشان داده‌اند که چهار عامل سازمان (ساختار و فرهنگ سازمانی)، منابع انسانی، مدیریت کیفیت فراگیر و فناوری اطلاعات مهم‌ترین تأثیرات را بر مهندسی مجدد فرایندها داشته‌اند. همچنین عوامل ویژه‌ای مثل ایجاد زمینه‌های خلاقیت و نوآوری در کارکنان، دگرگونی ساختاری و سازمانی نیروها و واحدهای سازمانی، فناوری ارتباطات و اطلاعات و فرآیندگرایی در موفقیت پروژه‌های مهندسی مجدد فرآیندها مؤثرند [۶].



منبع: کتینگر (۷)، ۲۰۰۲

نمودار ۱- عوامل مؤثر و عوامل حیاتی مهندسی مجدد فرآیندها

۳. مبانی و الزامات قانونی مهندسی مجدد فرآیندها در سازمانی دولتی کشور

به‌طور کلی سازمان‌های دولتی کشور با چهار الزام اساسی و قانونی جهت روی آوردن به مهندسی مجدد فرایندها و اصلاح روش‌های کاری روبه‌رو هستند: ۱- قانون برنامه سوم و چهارم توسعه و ۲- مصوبات دولت و شورایی اداری ۳- قانون

مدیریت خدمات کشوری ۴- سیاست‌های کلی نظام اداری

۳-۱. قانون برنامه سوم و چهارم توسعه

پس از دوران جنگ تحمیلی، با توجه به گسترش تشکیلات دولت که در نتیجه تمرکز امور توسط دولت، افت کیفی نیروی انسانی متخصص و نارسایی نظام حقوق و دستمزد به‌وجود آمد، در قانون برنامه اول توسعه (۱۳۷۲-۱۳۶۸)، موضوع بهبود و اصلاح روش‌های انجام کار دستگاه‌های دولتی در دستور کار دولت و شورایی اداری قرار گرفت. در دوره مذکور، تعدادی از فرآیندهای اداری دستگاه‌های دولتی که دارای تعداد بالای مراجعات مردم بودند مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفت. با توجه به نتایج مثبت اصلاح روش‌ها در بهبود نسبی برخی امور مرتبط با مردم در قوانین برنامه دوم و سوم و چهارم توسعه نیز موضوع اصلاح و بهبود فرآیندهای انجام کار در دستگاه‌های دولتی پیش‌بینی و مورد تأکید قرار گرفت.

در ماده یک قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران "اصلاح و مهندسی مجدد سیستم‌ها و روش‌ها و رویه‌های مورد عمل در دستگاه‌های اجرایی کشور" پیش‌بینی گردید. ماده مذکور عیناً در ماده ۱۵۴ قانون برنامه چهارم توسعه نیز تنفیذ گردید. محورهای تعیین شده برای موضوع مهندسی مجدد روش‌ها در قانون برنامه سوم و چهارم توسعه که می‌تواند محور مهندسی مجدد فرآیندهای گمرک قرار گیرد، عبارتند از:

۱- ساده‌سازی مراحل انجام: با کاهش تعداد مراحل انجام کار،

زمان و هزینه انجام کار کاهش می‌یابد.

۲- خودکارسازی عملیات: با مکانیزاسیون عملیات اداری و

استفاده از فناوری اطلاعات در اجرای امور مدت زمان ارسال

و مراسلات، مکاتبات، ارتباطات و تصمیم‌گیری و کنترل و

نظارت امور کاهش می‌یابد.

۳- کاهش میزان ارتباط کارمندان با مراجعه‌کنندگان: تحقق

اهداف فوق، موجب کاهش فساد اداری می‌گردد.

۴- افزایش رضایت مراجعان: با کاهش مدت زمان انجام کار،

رضایت مراجعان برای دریافت خدمات مورد تقاضا افزایش

می‌یابد.

۵- کاهش هزینه‌های اداری و اقتصادی نمودن فعالیت‌ها: از

طریق بهبود روش‌ها، برخی از فعالیت‌ها و مراحل انجام کار در چرخه فرآیند اداری حذف می‌گردد که در نتیجه آن هزینه و تشکیلات اداری مرتبط با آن کاهش می‌یابد.

در ماده ۱۳۷ قانون برنامه چهارم (طرح اصلاح تشکیلات کلان دولت) برای بازنگری در ساختار دولت چنین پیش‌بینی گردیده است: "بهره‌گیری همه‌جانبه از فناوری‌های نوین و روش‌های کارآمد". همچنین به‌موجب ماده ۱۴۲ قانون برنامه چهارم توسعه کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی موظفند به‌منظور افزایش پاسخگویی در مقابل مردم با بازنگری و مهندسی فرآیندها و روش‌ها و فناوری‌های نوین اداری، سطح کیفی خدمات خود را افزایش دهند و در تدوین ضوابط و بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های ذیربط، رضایت و تکریم ارباب رجوع را به‌عنوان یکی از اهداف و تأثیرگذار در سرنوشت اداری و استخدامی کارکنان ملحوظ نمایند.

در قانون برنامه سوم توسعه، موضوع مهندسی مجدد روش‌ها در فصل اول قانون تحت عنوان "اصلاح ساختار اداری و مدیریت" قید گردیده است که موضوعات اصلاح و بهینه‌سازی ساختار تشکیلاتی، سیستم‌ها و روش‌ها و نیروی انسانی را در بر می‌گیرد. در قانون برنامه چهارم توسعه نیز اصلاح فرآیندها در کنار اصلاح ساختار تشکیلاتی دستگاه‌های دولتی، فناوری اطلاعات و بهبود کیفی نیروی انسانی در یک فصل تحت عنوان "نوسازی دولت و ارتقای اثربخشی حاکمیت" پیش‌بینی گردیده است. بنابراین بهبود و مهندسی مجدد فرآیندهای گمرک باید با اصلاح ساختار تشکیلات و اصلاح ساختار و بهبود کیفیت نیروی انسانی گمرک منطبق باشد.

۲-۳. مصوبات دولت و شورای عالی اداری

در تصویبنامه مورخ ۸۱/۲/۸ هیأت وزیران هفت برنامه تحول اداری تعیین و به دستگاه‌های دولتی جهت اجرا ابلاغ گردید که ۲ برنامه آن در ارتباط با موضوع مهندسی مجدد فرآیندها به شرح زیر می‌باشد:

الف) برنامه اصلاح فرآیندها، روش‌های انجام کار و توسعه فناوری اداری.

ب) برنامه ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری.

الف) برنامه اصلاح فرآیندها، روش‌های انجام کار و توسعه فناوری اداری

در ارتباط با برنامه مذکور، مصوبات و تکالیفی که از سوی شورای عالی اداری تعیین گردیده است شامل موارد زیر می‌باشد:

• اصلاح روش‌های اختصاصی و مشترک دستگاه‌ها

بموجب مصوبه مورخ ۷۸/۹/۶ شورای عالی اداری کلیه وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی موظف به احصا و اصلاح روش‌ها و فرآیندهای اختصاصی الویت‌دار گردیدند. در مورد روش‌های مشترک بین دستگاهی عناوین برخی از روش‌های مرتبط با گمرک (صدور مجوز صادرات، مجوز خرید و ورود کالاهای اساسی و روش رسیدگی به کالاهای قاچاق) مشاهده می‌گردد.

• استقرار نظام مدیریت کیفیت در دستگاه‌های دولتی

بموجب مصوبه مورخ ۸۰/۳/۲۹ کلیه وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی موظف به استقرار نظام مدیریت کیفیت در جهت ارتقای سطح رضایت مندی مراجعان و استانداردسازی عملیات گردیدند.

• استاندارد نمودن فرآیندها و روش‌های عمومی انجام کار در دستگاه‌های اجرایی (مصوبه ۸۰/۳/۲۹ شورای عالی اداری)

• اتوماسیون فعالیت‌های اختصاصی و عمومی نظام اداری

در مصوبه مورخ ۸۱/۴/۲۲ شورای عالی اداری کلیه دستگاه‌های اجرایی موظف گردیدند تا به‌منظور بهبود ارائه خدمات به مردم، ارائه خدمات غیرحضوری، کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی و ایجاد گردش سریع و صحیح اطلاعات بین دستگاه‌ها، نسبت به اتوماسیون فعالیت‌ها اقدام نمایند.

ب) برنامه ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

اهم مصوبات و تکالیف در اجرای برنامه فوق شامل موارد زیر می‌باشد:

۱- مصوبه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع (۱۳۸۱/۲/۱۰)

در مصوبه مذکور کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی و شرکت‌های دولتی موظف به انجام اقداماتی نظیر شفاف و مستندسازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع، اطلاع‌رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم، تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم، بهبود و اصلاح روش‌های ارائه خدمات به مردم، نظرسنجی از مردم، نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه‌های اجرایی با مردم، تشویق و تقدیر از مدیران و کارکنان موفق و برخورد قانونی با مدیران و کارکنانی که موجب نارضایتی مردم می‌گردند، شده‌اند.

۲- دستورالعمل‌های نحوه مستندسازی، اصلاح روش‌ها و اطلاع‌رسانی در دستگاه‌های دولتی

گزارش مستندسازی یک روش اجرایی شامل عنوان روش اجرایی، هدف از اجرای روش اجرایی، خدمت گیرندگان، متصدی انجام کار، مدارک و اطلاعات مورد نیاز، فرم‌های مورد استفاده، شرح مراحل انجام کار، مسئولیت‌ها و اختیارات هر یک از عوامل اجرایی، قوانین و مقررات، نوع فن آوری مورد استفاده در اجرای روش، مدت زمان انجام کار و نمودار گردش کار می‌باشد.

مراحل اصلاح و بهبود سیستم‌ها و روش‌های انجام کار نیز شامل این موارد می‌باشد: اولویت‌بندی روش‌های احصا شده و انتخاب روش‌های مورد نظر، دامنه و قلمرو و روش، طرح سئوالات، جمع آوری اطلاعات، طبقه‌بندی اطلاعات، تجزیه و تحلیل اطلاعات، تهیه راه حل‌های جدید (پیشنهاد‌های اصلاحی)، تهیه و تنظیم گزارش، آزمایش عملی بودن راه حل‌های پیشنهادی، ارزیابی راه حل‌های پیشنهادی اجرا شده، انجام تغییرات احتمالی، ناشی از ارزیابی روش اجرایی جهت رفع مشکلات احتمالی و تنظیم گزارش نهایی، اجرا و استقرار طرح پیشنهادی.

۳- قانون مدیریت خدمات کشوری

فصل پنجم قانون مدیریت خدمات کشوری به فناوری اطلاعات و خدمات اداری اختصاص دارد که ماده‌های ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹ و ۴۰ را به خود اختصاص داده و عمدتاً بحث اصلاح فرایندها و روش‌های اداری و استفاده از فناوری اطلاعات مورد تأکید قرار گرفته است. برای مثال در ماده ۳۶ چنین آمده است: دستگاه‌های اجرایی موظفند فرایندهای مورد عمل و روش‌های انجام کار خود را با هدف افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیت‌ها نظیر سرعت، دقت، هزینه، کیفیت، سلامت و صحت امور و تأمین رضایت و کرامت مردم و بر اساس دستورالعمل سازمان تهیه و به مورد اجرا گذارند و حداکثر هر سه سال یکبار این بار این روش‌ها را مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند.

۴- سیاست‌های کلی نظام اداری

در متن سیاست‌های کلی نظام اداری که توسط حضرت آیت الله خامنه‌ای رهبر معظم انقلاب اسلامی به رؤسای قوای سه‌گانه، رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام و رئیس ستاد کل نیروهای مسلح ابلاغ شده است فرازهایی از آن مرتبط با اصلاح روش‌ها، فرایندها و بهبود نظام اداری کشور می‌باشد:

- چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز.
- انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری.
- توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندها و روش‌های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری.
- توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی.
- دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات با ابتنا بر ارزش‌های اسلامی.

• ...

۴. عوامل مؤثر بر عملکرد گمرک جمهوری اسلامی ایران

به‌طور کلی عوامل متعددی بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر دارد. بررسی و مطالعه در این تحقیق نشان می‌دهد که به‌طور کلی عملکرد گمرک ج.ا.ا. تابعی از سیاست‌های کلی نظام اداری، قانون مدیریت خدمات کشوری، سیاست‌ها و تکالیف مندرج در برنامه سوم و چهارم توسعه، اهداف و وظایف اساسی گمرک به موجب اساسنامه، منابع، شرایط محیطی، فرصت‌ها و محدودیت‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریت عالی گمرک و نظام اداری گمرک می‌باشد که خود شامل ارکانی نظیر نیروی انسانی، ساختار و تشکیلات، سیستم‌ها و روش‌ها و قوانین و مقررات می‌گردد (نمودار ۲).

۵. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر مبنای دستاورد یا نتیجه تحقیق از نوع کاربردی است یعنی نتایج آن می‌تواند مبنای عمل و تصمیم‌گیری در گمرک قرار گیرد؛ بر مبنای هدف از نوع توصیفی است. چون محقق در این تحقیق با سؤال چگونگی اصلاح روش‌ها و فرایندهای گمرک روبه‌رو است. روش‌های متعددی در تحقیقات توصیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد که در این تحقیق دو روش ذیل مورد استفاده قرار گرفت:

۱. **مطالعات اسنادی:** قوانین و مقررات، آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، فرم‌ها و سوابق، تشکیلات و شرح وظایف و پست‌های سازمانی، آمار عملکرد و ترکیب نیروی انسانی
 ۲. **مطالعات میدانی:** مصاحبه با مسئولین و کارشناسان اداره کل واردات و مشاهده فرآیند انجام کار.
- همچنین این تحقیق بر مبنای نوع داده‌های مورد نیاز جهت مهندسی مجدد فرایندهای گمرک بیشتر کیفی است تا کمی.

۶. مهندسی مجدد فرایندهای واردات کالا گمرک ج.ا.ا.

"فرآیند واردات کالا" یکی از فرایندهای اصلی و اولویت‌دار گمرک ج.ا.ا. می‌باشد که در این بخش از تحقیق وضعیت موجود

و پیشنهادی فرآیند مذکور مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است.

الف - فرآیند موجود واردات قطعی کالا

فرآیند موجود صدور مجوز واردات قطعی کالا در گمرکات بزرگ مطابق نمودار (۳) می‌باشد.

۷. نارسایی فرآیندهای موجود واردات کالا

الف - نارسایی‌های ساختاری

هنگامی که سرانه تعداد پست‌های سازمانی در مقایسه با حجم کار گمرکات اجرایی مورد بررسی قرار می‌گیرد، عدم تناسب توزیع تعداد پست‌ها در مقایسه با حجم کار مشاهده می‌گردد.

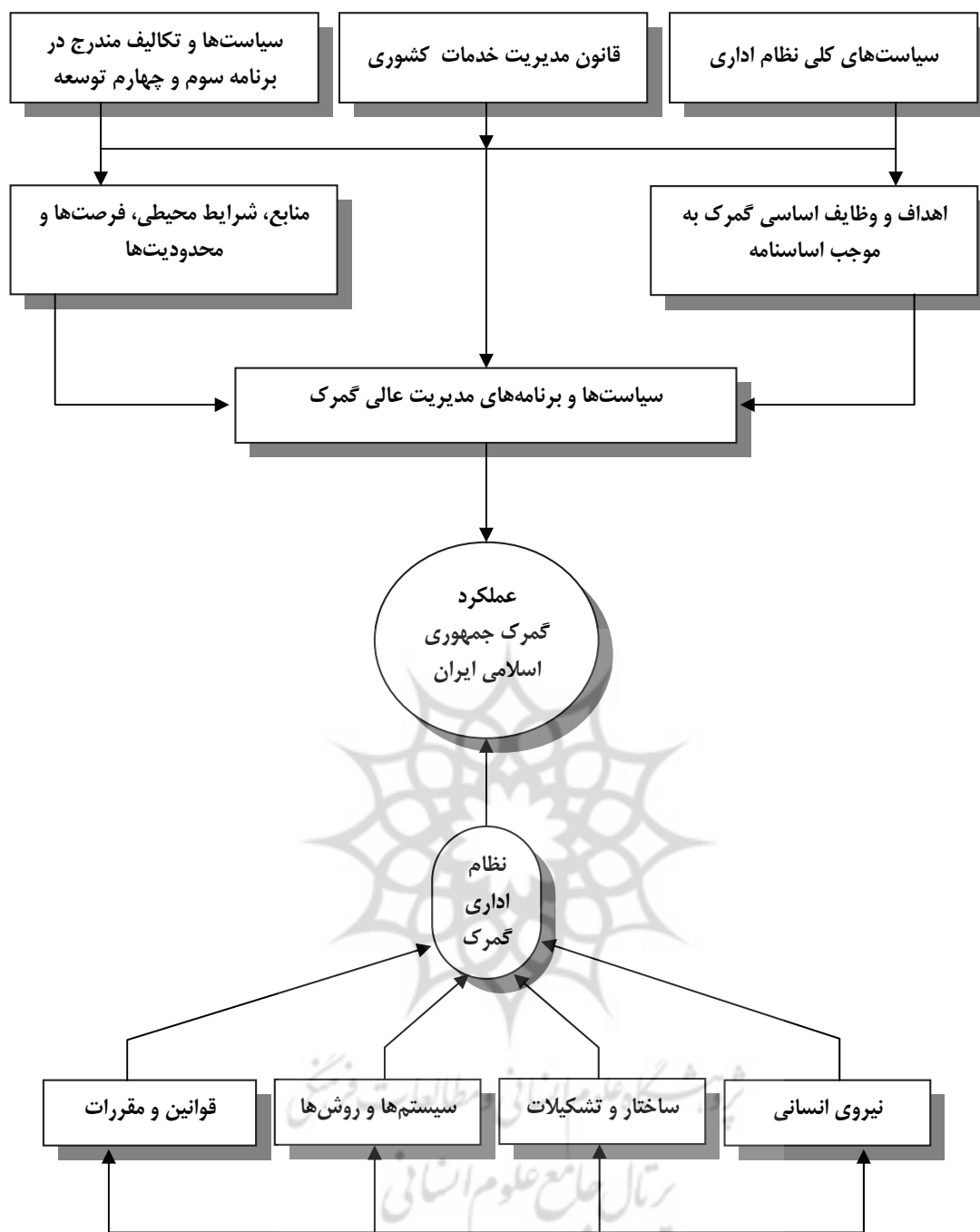
ب - نارسایی گردش کار

در فرآیند موجود، علی‌رغم وجود سیستم رایانه آسیکودا، مدارک و اظهارنامه به‌صورت دستی در فرآیند کار با همراهی و مراجعه ارباب‌رجوع به قسمت‌های مختلف جریان می‌یابد.

ج - نارسایی سیستم‌های اطلاعاتی موجود

در شرایط کنونی برخی از سیستم اطلاعاتی موجود گمرک در بخش اجرایی دارای نارسایی‌های زیر می‌باشد:

۱. غیرشبکه‌ای بودن سیستم - عدم ارتباط شبکه سیستم‌های اطلاعاتی آسیکودا در سطح کشور (بین گمرکات اجرایی - بین ستاد و گمرکات اجرایی)
۲. بانک اطلاعاتی کامل که حاوی کلیه اطلاعات، بخشنامه‌ها، قوانین و مقررات، سیستم هماهنگی شده طبقه‌بندی کالا و سوابق مربوط به طبقه‌بندی، بدهی مالیاتی، کارت بازرگانی، کارت حق‌العمل کاری و ... باشد تهیه نگردیده است و این امور اکثراً به‌صورت دستی تهیه و بررسی می‌گردد.
۳. جدا بودن سیستم ارزش، سیستم ماده ۱۴، سیستم احراز هویت و سیستم صندوق از سیستم آسیکودا.
۴. دستی بودن اطلاعات بخش درب خروج و عدم ارتباط با سیستم آسیکودا.



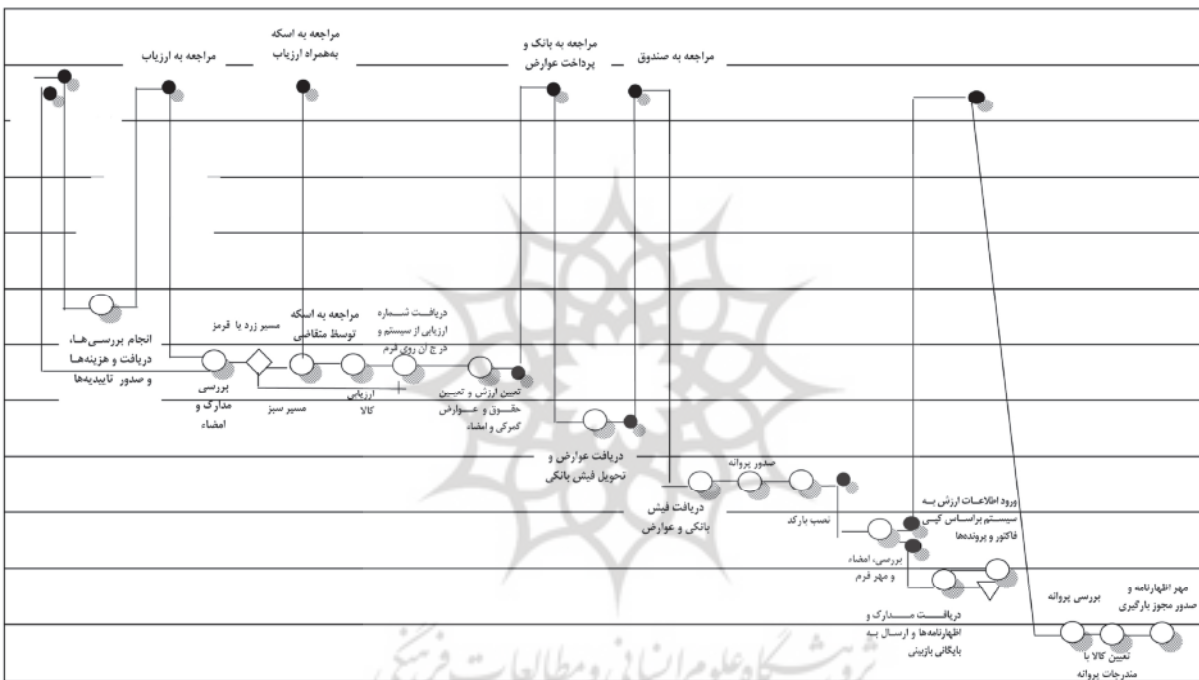
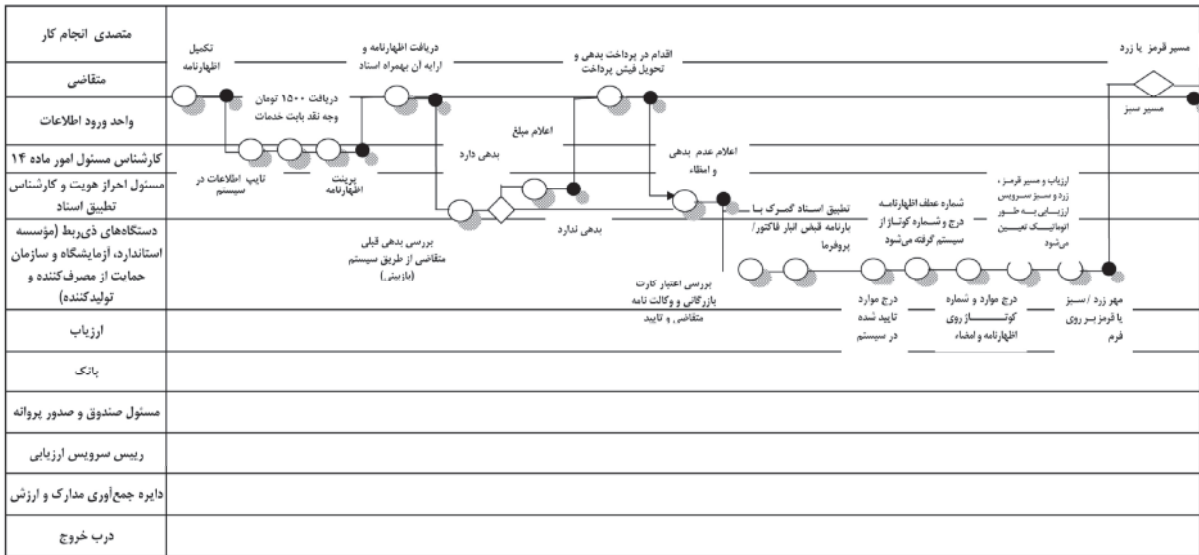
نمودار ۲- عوامل مؤثر بر عملکرد گمرک جمهوری اسلامی ایران

متصل نمی‌باشند که این امر کنترل‌ها و فرآیند کار را طولانی نموده است.

۷. سیستم آسیکودا فاقد سیستم اطلاعات ارزشی است

۵. اطلاعات مربوط به پت‌ها در سیستم وجود ندارد و اطلاعات به صورت دستی جمع‌آوری و نگهداری می‌شوند.

۶. علی‌رغم اینکه تمامی دستگاه‌های دولتی مرتبط با گمرک دارای سیستم کامپیوتری باشند لیکن این سیستم‌ها به هم



نمودار ۳- فرآیند موجود صدور مجوز واردات قطعی کالا در گمرکات بزرگ

۸. فرآیند پیشنهادی واردات قطعی کالا

درک این واقعیت که خدمات گمرکی می‌توانند متحول شوند، بسیاری از دولت‌ها را وادار به تخصیص انرژی و منابع عمده برای اجرای برنامه‌های نوسازی کرده است. معهدنا هنوز بسیاری از گمرکات از ناکارآمدی رنج می‌برند که همین امر هزینه‌های قابل توجیهی را به فعالیت‌های تجاری تحمیل و در عین حال امکان رشد اقتصادی کشور را محدود می‌کند، بنابراین ضروری است:

۱- اهداف عمده نوآوری در عملیات گمرکات مورد

بررسی مجدد قرار گیرد. ۲- عوامل درونی لازم برای اصلاحات موفقیت‌آمیز در برنامه نوسازی گمرک مورد توجه قرار گیرد. ۳- راهبرد نوسازی گمرک تعیین و تهیه و تدوین شود. ۴- راهبرد تصویب شده نوسازی گمرک به مرحله اجرا گذاشته شود.

همچنین از مطالعات تطبیقی انجام شده در گمرکات کشورهای فرانسه، آلمان، بلژیک، سنگاپور و چین موارد زیر در ارتباط با الگوی پیشنهادی واردات قطعی کالا در گمرک ایران قابل حصول است:

۱- در آلمان و بلژیک تمامی مراحل ورود اطلاعات و اخذ تأییدیه توسط شرکت‌ها و تجار از طریق اینترنت قابل انجام است. در کشور فرانسه ۶۰ درصد متقاضیان به صورت الکترونیکی، ۴۰ درصد به صورت حضوری به گمرک و بخشی نیز از طریق فاکس تقاضای خود را به گمرک ارسال و پروانه را دریافت می‌نمایند. در گمرک سنگاپور تمامی عملیات گمرکی برای صاحبان کالا به صورت الکترونیکی، ظرف مدت سه دقیقه انجام می‌شود و همه سازمان‌های ذیربط سیستم مذکور را دارا می‌باشند، به طوریکه سیستم الکترونیکی گمرک با شبکه بانکی ارتباط داشته و حقوق و عوارض به صورت خودکار از حساب صاحب کالا کسر می‌شود. در کشور چین نیز ۸۰ درصد عملیات گمرکی به صورت خودکار انجام می‌شود.

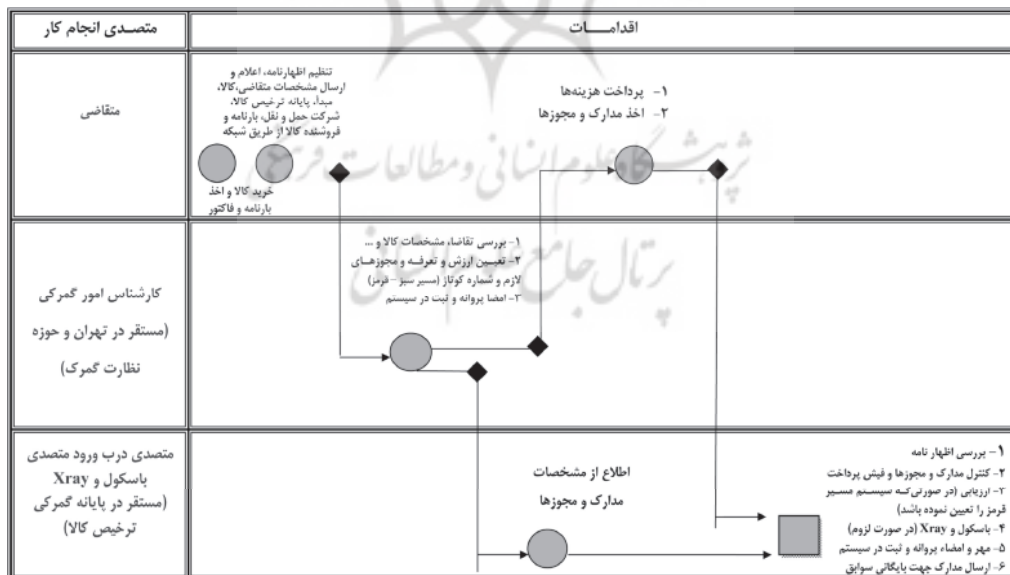
۲- در چین از مؤسسات حق‌العمل‌کاری برای عملیات ترخیص کالا استفاده می‌گردد و تجار برای ترخیص کالا مراجعه نمی‌کنند بلکه مؤسسات حق‌العمل‌کاری مسئولیت این کار را به عهده دارند.

۳- در کشور فرانسه سیستم "اعلام قبل از انجام فعالیت" این امکان را فراهم می‌سازد که صاحب کالا قبل از ارسال کالا به مبادی گمرک اطلاعات مربوط به کالا را به گمرک ارسال نمایند.

۴- استقرار سیستم الکترونیکی و بهبود فرآیندهای گمرکی کاهش تشکیلات و نیروی انسانی گمرک را به دنبال داشته است.

۹. الگوی پیشنهادی بهبود فرآیند واردات قطعی

در این الگو بخش عمده فرآیند بررسی و تأیید و صدور پروانه ورود قطعی کالا بدون حضور و ارتباط ارباب‌رجوع با کارکنان گمرک انجام می‌پذیرد که لازم است سیستم آسیکودا در تطابق با الگوی مطلوب کامل شود. فرآیند پیشنهادی صدور مجوز واردات قطعی کالا بدون حضور متقاضی با امکانات شبکه در نمودار (۴) نشان داده شده است.



نمودار ۴- فرآیند پیشنهادی صدور مجوز واردات قطعی کالا

«بدون حضور متقاضی - با امکانات شبکه»

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یکی از شیوه‌های مورد استفاده سازمان‌ها در هزاره سوم، مهندسی مجدد می‌باشد. در این دوران مهندسی مجدد پاسخی است به نیازهای در حال تغییر محیطی. مهم‌ترین نقش در مهندسی مجدد سازمان را طراحی و اصلاح فرآیندها بر عهده دارد. در این تحقیق مهندسی مجدد فرآیندهای واردات کالا گمرک به عنوان یکی از فرآیندهای اصلی گمرک مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت. با توجه به وجود نارسایی‌های در فرآیندهای واردات کالا گمرک پیشنهاداتی جهت استقرار و اجرای فرآیندهای مذکور به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

۱. تدوین برنامه کوتاه مدت و میان مدت و دستورالعمل فرآیندهای اجرایی.

۲. تصویب و ابلاغ طرح پیشنهادی و دستورالعمل‌ها توسط مدیریت عالی.

۳. اصلاح آیین‌نامه‌ها و مقررات گمرکی و پیگیری جهت تصویب در مراجع ذیربط توسط معاونت امور گمرکی.

۴. اجرای دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای کارشناسان گمرک توسط دفتر آموزش و تحقیقات.

۵. طراحی و نصب تدریجی سیستم‌های اطلاعاتی و ارتقای شبکه در گمرکات اجرایی توسط دفتر آمار و خدمات ماشینی.

۶. اصلاح ساختار تشکیلاتی گمرکات اجرایی توسط دفتر تشکیلات و بودجه:

- تقویت و یکپارچه‌سازی پست‌های کارشناسی (کارشناس امور گمرکی).

- کاهش و حذف پست‌های غیرکارشناسی.

- اختصاص پست‌ها به گمرکات (کاهش و افزایش پست‌ها) براساس حجم کار.

۷. بازنگری و بهسازی نیروی انسانی گمرک توسط اداره

کل امور اداری:

- تعیین کارکنان واجد شرایط
- تعیین کارکنانی که از طریق آموزش می‌توانند واجد شرایط پست‌های جدید شوند.
- تعیین کارکنانی که پست آن‌ها باید حذف شود.
- پیش‌بینی دوره‌های آموزشی لازم برای کارشناسان امور گمرکی در داخل و خارج از کشور برای به‌کارگیری سیستم‌های جدید.
- ۸. طراحی و استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد برای کارشناسان و ارزیابان گمرک توسط معاونت اداری و مالی با همکاری معاونت امور گمرکی:
- پرداخت کارانه براساس تعداد پروانه و اظهارنامه بررسی شده در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی.
- ایجاد انگیزه برای کارکنان جهت آموزش و به‌کارگیری سیستم‌های جدید.
- ۹. تدوین و اعمال مقررات جدید برای استفاده از اسناد معتبر برای واردات، صادرات و ترانزیت کالا.
- ۱۰. ایجاد و تقویت و به‌هنگام‌سازی بانک اطلاعاتی فروشندگان و عرضه‌کنندگان کالاهای داخلی و خارجی کشور (اسناد، کالاها، قیمت و ...) با مشارکت شرکت‌های مشاور داخلی و خارجی
- ۱۱. برقراری روابط و انعقاد پروتکل‌ها با سایر کشورها در تبادل اطلاعات، استعلام‌ها و ارائه گواهی مبدأ و هماهنگی اجرای مقررات.
- ۱۲. تشکیل هسته‌های فکری بهبود روش‌ها در حوزه ستادی و گمرکات اجرایی (Team Working).
- ۱۳. طراحی و استقرار سیستم اطلاعات انبارها متصل به سیستم اطلاعات اظهارنامه‌ها.
- ۱۴. سرمایه‌گذاری برای تقویت بانک اطلاعات سیستم

ارزش و به‌هنگام‌سازی آن.

۱۵. بازننگری در طرح استقرار سالن تجاری گمرکات و درب ورود پایانه‌های زمینی.

۱۶. هماهنگی با سیستم بانکی برای قبول وثیقه شرکت‌های واردکننده کالا (که بدین ترتیب نبود اسناد و مدارک اعتباری باعث نگه داشتن کالا در گمرکات نگردد).

۱۷. پیش‌بینی تسهیلات برای واردکنندگان ذیصلاح.

۱۸. پیش‌بینی جرائم نقدی سنگین برای واردکنندگانی که در ارائه اطلاعات مربوط به مشخصات و ارزش کالا مرتکب تخلف گردیده‌اند.

پی‌نوشت

1. Holistic.
2. El Sawy, 2002.
3. Turban et a, 2002.
4. Vision.
5. Obolensky, 1999.
6. Harington, 1997.
7. Kettinger.

منابع

ابلسنی نیک (۱۹۹۹)، مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون‌سازی سازمان‌ها، ترجمه منصور شریفی کلویی، تهران: نشر هوای تازه. تاریخ ترجمه ۱۳۷۶.

رونق، یوسف، قانون مدیریت خدمات کشوری، چاپ چهارم، تهران: انتشارات فرمنش، ۱۳۸۷.

همر میایکل و شامپی جیمز (۱۹۹۳)، مهندسی دوباره شرکت‌ها: منشور انقلاب سازمانی. ترجمه عبد الرضا رضایی نژاد. تهران: نشر رسا. تاریخ ترجمه ۱۳۸۱.

برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.

برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

جمهوری اسلامی ایران.

مصوبات دولت و شورایی عالی اداری (مصوبه ۸۰/۳/۲۹ و ۱۳۸۱/۲/۱۰).

سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغ شده توسط حضرت آیت‌الله خامنه‌ای رهبر معظم انقلاب اسلامی.

Hammer Michael and Champy James. *Reengineering the Corporation*; Harper Collins Books: New York, 1993.

Hammer Michael and Champy James. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Paperbacks; Rev Upd edition, 2002.

Harington H.Jawes, Business Process Improvement, Mc Graw-Hill, 1997.

Kettinger, W. J., Grover V. Toward a Theory of Business Process Change, 2002 Management. *Journal of Management Information Systems*. Vol.12. No.1

Omar El-Sawy, *Business Process Reengineering Workbook*, McGraw-Hill Education, 2002.

Turban Efraim et al. *Information Technology for Management: Transforming Business in the Digital Economy*; John Wiley & Sons: New York, 2002.