



إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات لتحسين الخدمة دراسة حالة في منفذ المنذرية الحدودي

الباحثة شفاء بلاسم حسن

م.م. حمزة حامد غليم الزهيري

المستخلص

يهدف البحث الى لتحسين الخدمة في منفذ المنذرية الحدودية من خلال إعادة هندسة عمليات الخدمة لتبسيط الاجراءات في المنفذ وتقليل من وقت الانتظار وقت الانجاز، وتسهيل من عملية التبادل التجاري. تمثلت مشكلة البحث في نقص بالموارد البشرية العاملة بالمنفذ والاجراءات المطلوبة لإنجاز المعاملات، ووجود طوابير من الشاحنات المحملة بالمواد المستوردة في الانتظار، والتدخل بالعمل بين مديريات الوزارات والجهات العاملة بالمنفذ، وال الحاجة الى تقييات استخدام حديثة في انجاز المعاملات. وقع الاختيار في تطبيق الجانب العملي من البحث على منفذ المنذرية الحدودي في محافظة ديالى لأهميته الاقتصادية للبلد وما يعانيه من مشكلات متعددة، تم اعتماد منهج دراسة الحاله للتعرف على واقع الخدمة المقدمة في المنفذ، واعتمدت اعادة هندسة عمليات الخدمة المقدمة في المنفذ بوصفها مدخل استراتيجي ، و مخطط تدفق العملية للتعرف على طبيعة العمل في المنفذ وتضمنت (دخول الشاحنات العراقية والإيرانية الى المنفذ، و الفحص، او التنقل بين المديريات والوحدات العاملة بالمنفذ وما يرافقها من اوقات انتظار بين الوحدات والشعب)،

اكدت النتائج وجود تأخير في انجاز المعاملات بسبب ضعف التنسيق بين المديريات العاملة بالمنفذ، والنقص في عدد العاملين، و ضعف استخدام تقييات الاتصالات كل ذلك انعكس سلباً على اوقات انجاز الخدمة و زاد من اوقات الانتظار و تراكم الشاحنات الواقفة في الانتظار و زيادة عبء العمل على العاملين في المنفذ.

الكلمات المفتاحية: اعادة الهندسة ، الخدمة ، مخطط العملية، المنفذ الحدودية.

Abstract

The research aims to improve the service at the Munthiriya border port by re-engineering the service operations to simplify the procedures at the port, reduce waiting time for completion, and facilitate the process of trade exchange.

The research problem was represented in the shortage of human resources working at the port and the lengthy procedures for completing the transactions, the presence of queues of trucks loaded with imported materials waiting, the overlap of work between the ministries' directorates and the authorities operating at the port, and the need for modern techniques in completing the transactions. The choice was made to apply the practical side of the research to the Munthiriya border port in Diyala Governorate due to its economic importance to the country and the multiple problems it suffers from. The process flow diagram to identify the nature of work at the port, which included (the entry of Iraqi and Iranian trucks to the port, examination, or movement between directorates and units operating at the port, and the accompanying waiting times between units and people,

The results confirmed the presence of delays in completing the transactions due to poor coordination between the directorates operating in the rescuer, the shortage of workers, and the weak use of communication technologies, all of which negatively affected the times of service completion, increased waiting times, accumulated trucks standing in the waiting, and



increased the workload of workers at the port.

key words: Re-engineering, service, process scheme, border ports.

-Research extracted from a message (service improvement using process re-engineering, a case study in the Border Ports Authority 2020.

المقدمة

تواجه المنافذ الحدودية العراقية منها منفذ المنذرية الحدودي تحديات كبيرة بسبب التغيرات البيئية المتضارعة سواءً أكانت تقنية أم اقتصادية أم سياسية ، اضافةً إلى وجود مشكلات تعرّض الوزارات والجهات المسؤولة في ادارتها سواءً كان على مستوى التنظيم او الاداري او على مستوى المورد البشري ، مما يتطلب ذلك اجراء تغييرات على كافة المستويات، واختيار أفضل الاستراتيجيات لإحداث التغييرات المطلوبة لتعزيز من اداءها ، لذا تساهم إعادة هندسة العملية التي تعدّ من الاستراتيجيات والمداخل المهمة التي تتبناها الدول الإقليمية والعالمية لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئه الاعمال من اجل الوصول الى الاداء المتميز الذي ينسجم مع هذه التغيرات، ان موضوع اعادة هندسة العملية من المواضيع المهمة التي تقع عاتق الجهات الادارية العليا مع اشراك كافة العاملين في المنظمة كونها تحتاج الى مسؤولية تضامنية لضمان نجاحها، ان يؤدي تبني المنظمات لأعادة هندسة العملية إلى رفع كفاءة الاداء الاعمال بشكل عام.

الفصل الأول / منهجية الدراسة

اولاً: المشكلة

تعاني المنافذ البرية العراقية ومنها منفذ المنذرية الحدودي من مشكلات عديدة ومنها (نقص في الموارد البشرية العاملة بالمنفذ، وطول الاجراءات لانجاز المعاملات متباعدةً هر لالوقات ووجود طوابير من الشاحنات التي تنتظر للدخول الى البلد ، كذلك التداخل وعدم التنسيق بين المديريات العاملة بالمنفذ في انجاز العمل والتي ترتبط بوزارات وجهات متعددة، ضعف تقنيات الاتصالات المستخدمة، كل ذلك سهم في تدني مستوى الخدمة المقدمة في المنفذ مقارنة بالدول الأخرى التي تعتمد انظمة وبرامج متقدمة في انجاز الاعمال في المنافذ الحدودية.

"يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية في السؤال الآتي(ما امكانية إعادة هندسة عمليات الخدمة المقدمة في منفذ المنذرية الحدودي؟) والتي تتبّع منها التساؤلات الآتية:-

ما الاجراءات المعتمدة في تقديم الخدمة في المنفذ مجال البحث؟ وما المشكلات التي ترافق الخدمة في المنفذ مجال البحث؟
ما امكانية إعادة هندسة الخدمة في المنفذ مجال البحث؟ ما التحسينات المتوقعة الحصول عليها؟

ثانياً: أهداف البحث

تهدف الى تقييم واقع الخدمة المقدمة في المنفذ باستخدام مخطط العملية، وتحديد المشكلات المرتبطة بالخدمة المقدمة في المنفذ واقات انجاز المعاملات واقات الانتظار، ثم تطبيق إعادة هندسة العملية في الخدمة المقدمة بالمنفذ لتحديد التحسينات على الخدمة المقدمة في المنفذ في ضوء اوقات انجاز المعاملات واقات الانتظار.

ثالثاً: اهمية البحث

تبرز اهمية البحث في الجوانب الآتية:-

١. إعادة النظر بالإجراءات المعتمدة واقات انجاز المعاملات في المنفذ بما يسهم بتحسين الخدمة المقدمة.
٢. تشخيص المشكلات "أوقات انتظار طويلة بسبب الاجراءات المطلوبة وروتين العمل" ، ووضع الحلول المناسبة.

رابعاً: منهج البحث

اعتمد منهج دراسة الحالة، كونه المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة البحث، والحصول على بيانات ومعلومات واقعية عن مشكلة البحث وتحليلها ووضع الحلول المناسبة للمشكلة.

خامساً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

جرى جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز البحث بالاعتماد على: (الكتب والدوريات والرسائل والأطاريح) في الجانب النظري ام الجانب العملي جمعت البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب العملي من (السجلات والوثائق ، المعايشة الميدانية ، الملاحظة المباشرة،).

سادساً: الأساليب الكمية

جرى استخدام مخطط العملية في الأسلوب الكمية في انجاز الجانب العملي من رسم مراحل تقديم الخدمة في المنفذ وتحديد اوقات الخدمة واقات الانتظار والتأخير والفحص.

**سابعاً: حدود البحث**

تمثلت حدود البحث بالآتي:

١. الحدود المكانية

اختير منفذ المنذرية الحدوبي مجالاً لتطبيق الجانب العملي من البحث، الذي يختص في تنظيم دخول (المسافرين والوافدين من و إلى البلد، وعملية التبادل التجاري مع الجمهورية الإسلامية الإيرانية عبر منفذها خسروي الحدوبي)، لأهمية الاقتصادية للمنفذ اذ بلغت واردات المتحققة لشهر كانون الثاني ٢٠٢٠ (١,٠٨٩,٣١٨,٠٠٠) دينار عراقي، ولكن ان منفذ المنذرية الحدوبي من افضل المنافذ العراقية من حيث وجود بعض البنية التحتية والخدمة المتوفرة به مقارنة بالمنافذ الأخرى.

٢. الحدود الزمنية

امتدت "الحدود الزمنية للبحث" لمدة من (٢٠١٩/١٠/٢٥) ولغاية (٢٠٢٠/٣/٩)، تخللتها مدة معايشة ميدانية في مقر هيئة المنافذ الحدوبيه في العاصمة بغداد ومنفذ المنذرية الحدوبي في "محافظة ديالى".

تسعاً: المخطط الاجرائي للبحث

يوضح المخطط الاجرائي خطوات تحقيق أهداف البحث وكما موضح في الشكل (١) .

اختيار منفذ المنذرية لإجراء الجانب العملي**تحديد مراحل عملية تقديم الخدمة الحالية في المنفذ باستخدام مخطط العملية****تحديد وتحليل الواقع الفعلي للخدمة وتشخيص المشكلات****استخدام إعادة هندسة عمليات الخدمة****تحديد مجالات تحسين الخدمة**

الشكل (١) - المخطط الاجرائي للبحث

الفصل الثاني/ الجانب النظري**إعادة هندسة عمليات الخدمة**

شهد العالم حاليًا تطورات معرفية كبيرة تجاوزت حدود المكانية والزمانية، ولاسيما في المجالات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية، اذ أصبحت اساليب العمل في عدد من المنظمات تشكل تهديداً وعائقاً امام تقدمها وازدهارها، مما يتطلب مراجعة اهدافها واغلب اساليب عملها، واعداد استراتيجيات تتسم بسرعة التغيير والتكييف مع التغيرات في بيئه الاعمال، حيث تساعد إعادة هندسة عمليات الخدمة في تذليل المشكلات، وكذلك رسم استراتيجيات تمكن المنظمات من تحقيق الاهداف في بيئه الاعمال.

اولاً: نشأة وتعريف "إعادة هندسة العملية".

شهد القرن العشرين توجهاً متزايداً في السعي لاستخدام ادوات وتقنيات توكب التطورات المتتسارعة في مجال التكنولوجيا، وتزايد في المنافسة عالمياً، وتوجه المنظمات في بناء عملياتها نحو الزيادة، اذ اعتمدت بعض المنظمات على إعادة هندسة العملية كمدخل لأحداث تغييرات في اعمالها وإعادة تصميم لعملياتها من جديد ولضمان ادخال تحسينات كبيرة في ادائها.

استخدم مصطلح "إعادة هندسة العملية" من قبل العالم مايكل هامر (Mikle Hammer) في مقالته المنشورة في مجلة Harvard Business Review (عام ١٩٩٠) بعنوان (إعادة هندسة العمل ليست اتمته بل ازالتها)، (العبيدي، ٢٠١٤: ٣٣). Re-engineering work is not automated, but removed



عرفت إعادة الهندسة "إجراءات التغييرات الجوهرية في العمليات وإعادة تصميمها من خلال ترابط انشطة العمل بطريقة منسقة لتحقيق هدف محدد (Drury, 2017: 603)." مدخل اداري يركز على إعادة التحليل والتفكير في عمليات الاعمال، والسعى الى دمج تكنولوجيا المعلومات مع تصميم العملية بهدف تحسين الأداء" (Chin, et al., 2019: 1).

ثانياً: خصائص إعادة هندسة العملية

- تحدد خصائص إعادة هندسة العملية بالاتي (Hammer & Champy, 2000: 4):
- ١- تبسيط العمليات الى ما يمكن.
 - ٢- توسيع الوظائف لتكون متعددة المهام والاغراض والمسؤوليات.
 - ٣- تمكين العاملين من خلال تفعيل الرقابة الذاتية.
 - ٤- التركيز والاعتماد على فرق العمل.
 - ٥- التحول من الهياكل الهرمية المعتمد الى الهياكل المسطحة.
 - ٦- التركيز على الموظفين المهنيين في المنظمات اكثر من المديرين.
 - ٧- قياس الاداء بالتحول من الاشطة باتجاه النتائج.
 - ٨- تحول المديرين من دور المشرفين الى المدربين.
 - ٩- التركيز على متطلبات الرضا لدى الزبون.

ثالثاً: عناصر إعادة هندسة العملية.

- يمكن الإشارة الى عناصر إعادة هندسة العملية بالاتي (Parys & Thijs, 2003: 2):
١. **إعادة التفكير من الأساس** :- يتطلب هذا طرح الاسئلة الاساسية عن كيفية إدارة المنظمة مثلاً: (لماذا نقوم بهذا العمل؟ لماذا تعتمد اسلوباً معيناً في ادائه؟)

٢. التغيير الجذري للتصميم

التغيير جذرياً وليس الاكتفاء بتغييرات جزئية ، اي اجراء التغيير لجميع الاجراءات العمل السابقة بصورة جذرية ، وكذلك ابتكار اساليب حديثة في داء العمل بما يتماشى مع المتطلبات المرحلة الحالية وأهداف المنظمة العاملة، و اذ يتضمن التغيير في العديد من المجالات ومنها (جرادات ، واخرون ٢٠١٣، ٣٥):

أ. الاهداف والاستراتيجية. ب. الأفراد. ج. الهيكل التنظيمي. د. التكنولوجي. هـ. تقنيات التنظيمات في مجال. و.السلع والخدمات. يـ. الثقافة التنظيمية.

٣. **تغيير العمليات** :- تغيير العمليات من العناصر الرئيسية في إعادة هندسة، اذ تعد التحدي الأكبر للمديرين، تمثاز " إعادة هندسة " بالتركيز على العمليات المنظمات لا على ادارتها فقط، حيث يقصد بالعمليات (مجموعة الاشطة المتعلقة بالعمل بدأً من طلب الزبائن وانتهاء بتقييم الخدمات) (العاوادي ٢٠١٤).

٤. **تكنولوجيا المعلومات**:- تساعد تكنولوجيا المعلومات في وقت الراهن في القيام بتغيير الجذري لإجراءات وأساليب تنفيذ العمل لكي يظهر بأسلوب ابداعياً.

٥. **نتائج التحسينات الفائقة**:- تحقيق طفرات هائلة وفائقة بالأداء من خلال (الكلفة- جودة الخدمة- سرعة الانجاز)، (يوسف ٢٠١٦، ٥٧).

تسعاً: مراحل إعادة هندسة العملية

حدد (Russell, et al., 2011: 242) الى مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات بالخطوات الاتي :-

المرحلة الأولى: تحديد الأداء والعملية ومواصفاتها

- أ. تحديد أهداف الأداء ثم جمع البيانات عن العمليات الحالية ،
- ب. معرفة احتياجات ومتطلبات الزبائن.

ج. معرفة وجمع البيانات عن التوجه الاستراتيجي واساس المقارنة المرجعية لتحليل الفجوة بين الأداء الواقعي الحالي والاداء المرغوب به بعد انجاز عملية إعادة الهندسة.

المرحلة الثانية: اعداد خارطة العملية الاجمالية

اعداد خريطة تفصيلية لكافة العمليات في المنظمة، لتحديد مستوى الأداء الأفضل الذي يضيف قيمة للزبون، وتحديد نوعية المدخلات و العمليات الفرعية والضرورية ومخرجاتها.

المرحلة الثالثة: اعداد خارطة العملية التفصيلية



تُحدد الخطوات او المراحل التفصيلية للعمليات الرئيسية والفرعية بعد تحديد الاداء والعملية وذلك من خلال الاجابة عن التساؤلات الآتية: "هل تعطي العمليات قيمة مضافة للزبائن؟، هل من الضروري القيام بها؟، وهل يمكن ان تنجذب العملية بشكل سريعة مقارنة بما كانت عليه؟ هل يمكن القيام بالعملية من قبل الآخرين بطريقة أفضل؟" تسهم خارطة العمليات التفصيلية المديرين في توزيع الموارد، وتحديد طرائق انجاز العمل، ثم الوصول الى النتائج المطلوبة.

المرحلة الرابعة: الدراسة الأولية للتصميم الجديد
تساعد الدراسة الاولية للتصميم الجديد فريق العمل على تجربة الخطة جزئياً وتحديد مدى النجاح المتحقق، ثم إعادة المحاولة ان تطلب ذلك، لأن إعادة الهندسة تقوم على شيء جديد وغير مجرب.

المرحلة الخامسة: التنفيذ
يجري التنفيذ بعد نجاح المرحلة التجريبية، واجراء التغييرات الجذرية والسرعة، ويتطلب تطبيق العملية ضمن العمليات اليومية في المنظمة تغيير العمل، وكيفية إدارته واسلوب ادارة العاملين.

المبحث الثاني / تحسين الخدمة

يعتمد نجاح المنظمات الخدمية على تطوير عملياتها من اجل تقديم خدمة ترضي الزبائن، وتوجد اسباب عدة دعت المنظمات الخدمية الى البحث عن اساليب تحسين الخدمة منها (العولمة والابتكارات وأستخدام تكنولوجيا المعلومات والمنافسة)، ويتطبق ذلك من المنظمات الاستجابة السريعة لهذه التغييرات ومواركبتها من اجل لتلبية متطلبات الزبائن والاستمرار بعملها، اذ يسهم التحسين في الحفاظ على موقع المنظمة في السوق والمنافسة.

عرفت الخدمة على انها الاشياء غير الملموسة التي تقدم الى الزبائن في وقت محدد وقد تكون مشاركة الزبون جزءاً من عملية تقديم الخدمة (Stevenson, 165: 2018) ، اذ تتوفر في الخدمة عدد من عناصر وهي Chase, et al., (2009: 257):-

١. الاستراتيجية: تعبير عن رؤية المنظمة او فلسقتها في اداء الخدمة وتقديمها للزبائن.
٢. الزبيون: مركز مثلث الخدمة الذي يتم التركيز على لتلبية احتياجاته.
٣. النظام: الاجراءات والقواعد التي تعتمدتها المنظمة في انتاج الخدمة وتقديمها.
٤. العاملون: هم الافراد الذين يعملون في منظمات تقديم الخدمة.

وتتمثل الخدمة بمجموعة من الخصائص المهمة، وتنتج وتنتج وتستهلك في وقت واحد، ولا يمكن خزنها، و ان الخدمة تختلف من مقدم الى آخر حتى وأن كانت نفسها، وهذا الامر يتطلب قدرأً من القلة بين كل من مقدم الخدمة والزبيون، وتتمثل الخدمة بمجموعة من خصائص وكالاتي (محمد، ٢٠١٢: ٥٧)، (الربيعي، ٢٠١٨: ٢٨):-

١. التزامن
تعد صفة التزامن أساسية في تقديم الخدمات، لأنها تشير الى التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون في آن واحد، ان تزامن وقت الانتاج الخدمة واستهلاكها يجعل من الصعب مراقبة جودة الخدمة، وان عملية الفحص لها ايضاً لا تتم قبل تسليمها لاعتمادها على بعض الاجراءات التي تضمن جودة الخدمة.

٢. اللاملموسي
تمتاز الخدمة باللاملموسة، اذ يتم تقديم الخدمة واستخدامها في آن واحد، وتتصف ايضاً بصعوبات قياس جودة خدماتها قبل استخدامها من الزبيون، كما وتحتفل الخدمات عن شراء السلع بعدم رؤيتها او تذوقها قبل استخدامها، مما يجعل استخدام الخدمة اصعب من شراء السلع

٣. عدم التجانس
ان عدم التجانس بين مقدمي الخدمة والزبائن يؤدي إلى خلق صعوبات كثيرة أمام مديرى العمليات، فمن الصعب جداً توحيد المخرجات، لأنَّ الزبائن يختلفون من حيث الحاجات والرغبات، وهذا يؤدي الى عدم تجانس الخدمة المقدمة من قبل مقدم الخدمة وتقسيمها الى عدة زبائن.



٤. سرعة التلف

تمتاز عمليات الخدمة كونها غير قابلة للخزن، إذ يؤدي عدم تزامن وقت الإنتاج واستهلاكها من الزبون إلى تلفها، لذا يتطلب تقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسب من الزبون

الفصل الثالث / المبحث الأول / نبذة تعريفية عن موقع البحث

اولاً: نبذة عن تأسيس هيئة المنافذ الحدوية

أسست هيئة المنافذ الحدوية بموجب القانون رقم (٣٠) سنة ٢٠١٦، و كون ارتباطها بمجلس الوزراء، وبasherت الهيئة عملها في ٢٠١٧/٨/١ بموجب الامر الديواني رقم (٢٨٥) في ٢٠١٧/٧/٢٦ ، تمتلك الهيئة صلاحية ادارة عمل المنافذ الحدوية (البرية - الجوية)، وتمثل هذه المنافذ الرسمية والمعترف بها دولياً بوابات وواجهات البلد من حيث (النقل والتبادل التجاري وخطوط المواصلات مع دول العالم) تضم الهيئة مديريات عددة ومنها (الدائرة الادارية والمالية، الدائرة القانونية، دائرة العمليات والخطط ، مديريات المنافذ الحدوية، مديريات واقسام وشعب أخرى ، تتمثل المهام والواجبات التي تتجز بالمنفذ بالاتي :-

١. ادارة وتنظيم عمل المنفذ.
٢. تأمين الحماية للمنافذ الحدوية
٣. مراقبة تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات.
٤. تنسيق عمل الجهات كافة المرتبطة بالمنفذ لتحقيق انسانية دخول المسافرين والبضائع (التبادل التجاري).
٥. تقديم الاستشارة وتحديد المشكلات ومعالجتها.
٦. تهيئة البنية التحتية الملائمة والمرافق الخدمية للمنافذ وتطويرها من النواحي الفنية.

ثانياً: المنافذ البرية التابعة لـ هيئة المنافذ الحدوية

تقع اغلب المنافذ البرية في العراق ضمن ادارة هيئة المنافذ الحدوية باستثناء منفذ اقليم كردستان (ربيعة، الوليد، القائم، طربيل، عرعر، زرباطية، منذلي، الشلامجة، الشيب، سفوان، المنذرية)

ثالثاً: منفذ المنذرية الحدوبي

يقع في محافظة ديالى يقابل منفذ خسرو التابع الى الجمهورية الاسلامية الايرانية، وتكون ادارة وحمايته وتنظيمه ومراقبة المنفذ ضمن صلاحيات هيئة المنافذ الحدوية، اذ يقوم مدير المنفذ بمهام عديدة منها:-

١. ادارة المنفذ والإشراف والرقابة أمنياً وادارياً ومتابعة اعمال الدوائر العاملة بالمنفذ والتنسيق معه .
٢. تقدم المقررات حول نقل مدراء الدوائر والعاملين بالمنفذ واستبدالهم بعناصر كفؤة في حال تقصيرهم بالعمل.
٣. تقييم أداء العاملين في المنفذ.

كما وتعمل في المنفذ العديد من الاقسام والمديريات التابعة الى عدة وزارات وجهات منها:-

١. وزارة المالية :- تتولى وزارة المالية مهمة حساب قيمة البضاعة واستيفاء الرسوم والضرائب وتنظيم المعاملة الكركرية للبضائع المستوردة من قبل (الهيئة العامة للكمارك، الهيئة العامة للضرائب)
٢. وزارة الداخلية:- تعمل وزارة الداخلية من خلال شرطة الكمارك التي تسند وزارة المالية (الكمارك المدني)، والاستخبارات التي يختص عملها بمراقبة المنفذ ووحدة الكلاب (k9) المختصة بالتفتيش، وخبراء المتقجرات (جهاز السونار) للتأكد من سلامة البضاعة وخلوها من المتفجرات او الممنوعات وفحص الشاحنات المحملة بالبضائع.
٣. وزارة الصحة والبيئة:- تقوم وزارة الصحة بفحص البضاعة مختبرياً ، وادارة عمل مستوصف المنفذ ، كما يتم فحص البضاعة من قبل ممثل البيئة للتأكد من خلوها من الاشعاع.
٤. وزارة النقل:- يختص عمل وزارة النقل باعطاء تسلسل للبضاعة المستوردة (الرقم الحدودي)، فضلاً عن تنظيم وثيقة البيانات الشاحنة (المنفيست) العراقي التي تقوم بها شركة اهلية متعاقدة مع وزارة النقل.
٥. وزارة الزراعة:- تحدد وزارة الزراعة البضاعة المسموح ادخالها الى العراق ، فحص البضاعة مختبريا للتأكد من سلامتها ومدى صلاحيتها للاستهلاك البشري.
٦. وزارة التخطيط (الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية):- يعمل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية على فحص البضائع المستوردة والتأكد من جودتها وصلاحيتها ، بهدف حماية المستهلكين والمنتجين والمستوردين من المواد المستوردة.
٧. جهاز المخابرات:- دوره في العمل استخباري والاشتراك في بعض اللجان الفنية في المنفذ.



٨. شركة التأمين الوطنية: تأخذ مبلغ قدره (35,000) دينار عن كل شاحنة ايرانية دخلة الى المنفذ العراقي من قبل التاجر العراقي، ويكون التأمين في حال تعرضت البضاعة اجهزة والمعدات والابنية الخاصة بالمنفذ للضرر.

الفصل الثالث /المبحث الثاني

وصف عمل المنفذ

يركز المبحث على وصف عملية تقديم الخدمة في منفذ المنذرية الحدودي كالتالي:-
أولاً: مرحلة دخول الشاحنات الى المنفذ.

١. تقع ساحة التبادل التجاري داخل الاراضي العراقية عكس باقي المنافذ البري الاخرى التي تكون في موقع مشترك بين البلدين، مما تتطلب اخضاع الشاحنات الايرانية الى عدة اجراءات قبل دخولها للبلد.
 ٢. يتم تسجيل (المنفيست) اي وثيقة بيانات حمولة الشاحنة الايرانية من قبل شرطة الكمارك العراقية في السجلات، وتقوم وحدات الحماية بتفتيش العجلات والتدقيق الامني للتأكد من الشاحنة، ثم تقوم شركة التأمين الوطنية العراقية بتدقيق بيانات تأمين الشاحنة الايرانية الدخلة الى المنفذ بالرجوع الى سجلات التأمين الورقية ، من اجل التأكد هل هناك تأمين على الشاحنة الايرانية، ثم تتجه الى ساحة التبادل التجاري.
 ٣. اما الشاحنات العراقية فتفق في طابور قبل دخولها الى المنفذ، اذ تخضع الى اجراءات قبل الدخول الى ساحة التبادل التجاري في المنفذ ، ثم وزن الشاحنة الفارغة، وبعدها تتجه الشاحنة الى ساحة التبادل التجاري لنقل البضاعة المستوردة من الشاحنة الايرانية الى الشاحنة العراقية.
 ٤. يختلف وقت نقل البضاعة من الشاحنة الايرانية الى الشاحنة العراقية باختلاف نوع وحجم البضاعة وكذلك وجود الرافعات الالية في نقل البضاعة او يتم نقلها يدوياً.
 ٥. تذهب الشاحنات العراقية المحملة الى فحص البضاعة بجهاز السونار، اذ يتطلب وقوف الشاحنات في صفوف انتظار طويلة قبل دخولها السونار للتأكد من خلوها مواد متفجرة او وجود غير مسموح بها.
 ٦. وقوف الشاحنات المحملة بالبضاعة في صفوف انتظار طويلة لاجل وزنها في بواسطة الميزان.
- يوضح الشكل (2) مخطط العملية للمرحلة الاولى .

الشكل (2) - مخطط العمليات المرحلة الأولى (دخول الشاحنات إلى المنفذ وزونها وفحصها)

المسافة (م)	أعلى وقت (دقيقة)	متوسط الوقت (دقيقة)	أقل وقت (دقيقة)	الوقت	الوقت	الوقت	الوقت	وصف العملية	تسلسل العملية
1. دخول شاحنة الإيرانية إلى المتنزه									
	60	30	15	*	*	*	*	انتظار الشاحنات الإيرانية للدخول إلى المتنزه	أ.
	7	5	2	*	*	*	*	تسجيل بيانات الشاحنة من قبل شرطة الكمارك العراقية	ب.
	8	5	3	*	*	*	*	التقىش والتذريق الاستخباري	ج.
	10	6	4	*	*	*	*	التأكد أن الشاحنة مؤمن عليها في شركة التأمين الوطنية	د.
400	15	15	7	*	*	*	*	الانتقال إلى ساحة التبادل التجاري	هـ.
2. دخول الشاحنات العراقية إلى المتنزه									
	240	120	60	*	*	*	*	انتظار الشاحنات العراقية للدخول المتنزه	أ.
500	5	5	3	*	*	*	*	دخول الشاحنات إلى المتنزه	ب.
	35	25	10	*	*	*	*	انتظار الدخول للميزان وزن الشاحنة	ج.
	6	5	2	*	*	*	*	وزن الشاحنة	د.
400	5	5	5	*	*	*	*	الانتقال إلى ساحة التبادل التجاري	هـ.
3. عملية تفريغ البضاعة									
	300	180	120	*	*	*	*	تفريغ البضاعة من الشاحنة الإيرانية إلى الشاحنة العراقية	أ.
4. الكشف بالسوبرار ووزن الشاحنة									
1000	60	25	15	*	*	*	*	انتظار الشاحنة السوبرار	أ.
	5	5	5	*	*	*	*	فحص الشاحنة بالسوبرار	ب.
600	10	6	5	*	*	*	*	انتقال الشاحنة إلى الميزان	ج.
	50	30	15	*	*	*	*	انتظار الدخول إلى الميزان	د.
	7	5	4	*	*	*	*	وزن الشاحنة	هـ.
	823	472	275					اجمالي الوقت	

المصدر: اعداد الباحث.
يتضح من الشكل (2) أعلاه الاتي: -



١. يفتح المنفذ ابوابه امام دخول الشاحنات الايرانية في الساعة الثامنة صباحاً، وتنتظر ما يقارب من (15) الى(60) دقيقة.
 ٢. تسجيل بيانات وثيقة (المنفيست) للبضاعة الايرانية في وقت من (2) الى (7) دقيقة، بينما يتطلب التفتيش والتذقيق الامني وقتاً من(3) الى (8) دقيقة.
 ٣. يجري البحث بسجلات شركة التأمين الوطنية العراقية عن اوليات الشاحنة الايرانية في سجلاتهم لأجل التأمين مما يتطلب وقت (4) الى (10) دقيقة، ثم تتنقل الشاحنة الايرانية الى ساحة التبادل التجاري بمدة (7) الى (15) دقيقة.
 ٤. تتنقل الشاحنات العراقية قبل دخولها الى منفذ المنذرية من (60) الى(240) دقيقة، ويعتمد على اوقات فتح ابواب المنفذ وعدد الشاحنات ايضا.
 ٥. تتحرك الشاحنة العراقية نحو الميزان وتستغرق مدة (3) الى (5) دقيقة، ثم تنتظر من (10) الى (35) دقيقة لوزن الشاحنة التي يتطلب من(2) الى (6) دقيقة، ثم تتنقل الشاحنة الى ساحة التبادل خلال (5) دقيقة.
 ٦. يجري نقل البضاعة من الشاحنة الايرانية الى الشاحنة العراقية لمدة تتراوح بين (120) الى (300) دقيقة حسب نوع وزن البضاعة وتوافر الرافعات او الايدي العاملة للتحميل.
 ٧. تتنقل الشاحنة قبل دخولها الى جهاز السونار لمدة (15) الى (60) دقيقة حسب عدد الشاحنات التي تنتظر للفحص، اذ تستغرق عملية فحص الشاحنة بالسونار وقتاً (5) دقيقة.
 ٨. بعد عملية الفحص تتنقل الشاحنة الى شعبة الميزان وييتطلب من (5) الى(10) دقيقة ، تنتظر لمدة (15) الى (50) دقيقة لوجود ميزان واحد بالمنفذ، اذ يستغرق الوزن (4) الى (7) دقيقة.
- ثانياً: مرحلة "دفع الرسوم الكمركية والضرائب"**
- تدفع الرسوم الكمركية والضرائب على البضائع المستوردة في هذه المرحلة من مراحل تقديم الخدمة في المنفذ، وفق الخطوات الآتية:-
١. تنظيم التصريحية الكمركية بعد ان يتم الاوليات الخاصة بالتاجر او الشركة في مديرية الكمارك على وفق نوع البضاعة وزنها.
 ٢. تنظيم بيانات وثيقة (المنفيست) العراقي من قبل شركة اهلية متعاقدة مع وزارة النقل، ثم يعطى تسلسل حدودي للمنفيست من وزارة النقل.
 ٣. يقوم مختصين المعاملات بترتيب اوراق المعاملة وتجميعها وتهيئة التصريحية الكمركية للبدء بالمعاملة.
 ٤. تقع مهام شعب واقسام مديرية الكمارك الآتية:-
 - أ. الترصيد: التأكيد من اجازة التاجر او الشركة لا تزال نافذة، وما هو كمية الرصيد المتبقى في الاجازة من بضاعة المستوردة بالتعاون مع غرفة التجارة في العاصمة بغداد عبره شبكة الانترنت.
 - ب. ادخال البيانات: يتم ادخال تفاصيل البضاعة المستوردة في مديرية الكمارك الكترونياً.
 - ت. التخمين: تقوم الجات ب تخمين سعر البضاعة المستوردة لحساب الرسوم الكمركية
 - ث. الصندوق /المصرف: تسليم رسوم المعاملة الكمركية الى الصندوق اذا كان المبلغ اقل من مليون دينار عراقي، او في مصرف المنفذ اذا كان المبلغ اكثراً من مليون دينار. - ج. التدقيق: يجرى تدقيق الاجراءات الكمركية ككل للتأكد من صحتها و مطابقتها مع اوليات التاجر /الشركة ونوع البضاعة المستوردة.
 - ح. لجنة الكشف: في حال شكوك او تلاعب بنوع البضاعة عبر كشفها وتفتيشها للتأكد من مطابقتها.
- تعاني مديرية الكمارك من مشكلات عديدة منها قلة العاملين في شعبها و اقسامها و اعتمادها على الارشفة الورقية مما تتطلب وقت للبحث عن اوليات التجار والشركة، وكذلك استخدام شبكة الانترنت (المحمولة) التي تتعرض للتوقفات بصورة مستمرة، فضلاً عن ترك الموظفين العمل خصوصاً (النساء) ليلاً، وكذلك غلق الصندوق لأجراء الحسابات الخاتمية اليومية.
- تمر المعاملة في جميع المهام أعلاه وقد تنجذب المعاملة في نفس اليوم، ولكن اذ توقف العمل في احدى الشعب مثل انسحاب موظف او توقف الشبكة الانترنت او كثرة الشاحنات يؤجل انجاز العمل لل يوم التالي.
٥. تحسب الضريبة على البضاعة المستوردة من قبل المديرية العامة للضرائب لدفعه التاجر قيمتها.
 ٦. الحصول على اذن التوجه الى قسم البحث والتحري بعد انجاز المعاملة كمركياً.
- الشكل (3) يوضح المرحلة الثانية.

جدول (3) مخطط العملية لمرحلة دفع الرسوم الكمركية والضرائب

المسافة (km)	أعلى وقت (دقيقة)	متوسط وقت (دقيقة)	أدنى وقت (دقيقة)	النقطة الأخيرة	النقطة ال先前	النقطة ال先前	وصف العملية	كشاف العملية
	60	30	20	*			البحث عن أوليات الناجر في الخبر المدنى لغرض تنظيم المعاملة التكميلية	١
	20	15	10	*			تنظيم وثيقة البيانات (المليست) وتحديد التسلسل الحدودي	٢
	60	45	25	*			قيام المخلصين بتنظيم معاملة الناجر وتهيئة استمارة تصريحية الاتصال التكميلي	٣
	100	75	50	*			الإجازة لعمام التكميلية من الترميم - التحفيف - الصندوق او المصروف - الكتفيق - دخال المعلومات - العثف	٤
	390	30	20	*			في حال وجود توقف بالعمل او النظام	
200	3	3	3	*			توجيه الناجر او المخلص الى مديرية العامة للضرائب	٥
	25	20	15	*			حساب مبلغ الضريبة ودفعه للصندوق / المصرف	٦
	15	10	7	*			تسليم الموافقة (الكتاب باص) والمسماح بخروج الشاحنة من الكمارك	٧
	673	228	150				اجمالي الوقت	

المصدر: اعداد الباحث.

١. يتطلب البحث في مديرية الكمارك عن أوليات معاملة الناجر/ الشركة المستوردة (20) دقيقة في الظروف الاعتيادية، يصل عند وجود معاملات كثيرة الى(60) دقيقة.
 ٢. تنظيم بيانات وثيقة (منفيست) يتطلب وقتاً من (10) الى (20) دقيقة لوجود عامل واحد فقط.
 ٣. يستغرق تهيئة المعاملة والتصريحة الامرية وقتاً (25) الى (60) دقيقة وحسب زخم العمل.
 ٤. الوقت المستغرق في الكمارك من كل (شعبة الترصيد وادخال البيانات والتخمين والصناديق/ المصرف والتدقيق والكشف) تقريراً (50) دقيقة في "الظروف الاعتيادية"، ويصل الوقت الى (100) دقيقة لوجود عوامل عديدة منها (عدم وجود عدد كافي من العاملين ، او توقف تبادل المعلومات الكترونياً عبر شبكة الانترنت، او بتراكم المعاملات).
 ٥. تتجز المعاملة بعد التأكيد من سلامة الاجراءات والحصول على مصادقة مدير الكمارك وتتطلب وقتاً من (20) الى (30) دقيقة، اما في حال وجود خلل او خطأ في المعاملة او اسباب أخرى منها غلق صندوق الحسابات تأجيل المعاملة الى اليوم التالي ليصل الوقت ل(390) دقيقة.
 ٦. التوجه الى مديرية الضرائب يستغرق وقتاً(3) دقيقة بينما تستغرق حساب القيمة الضريبية للبضاعة وقت من(15) الى(25) دقيقة.



٧. عند اكمال المعاملة ولغرض الحصول على ورقة الكيت باص (اذن الخروج) من الكمارك يتطلب وقتاً من (7) الى (15) دقيقة.

ثالثاً: مرحلة فحص البضاعة

عملية ادخال البضائع بين العراق (عبر) (منفذ المنذرية الحدودي) والجمهورية الاسلامية الايرانية تجري بالاعتماد على شهادة المنشأ، حيث توجد شركات فاحصة عالمية تفحص البضائع قبل تصديرها الى العراق، ولكن العقوبات الامريكية على الشركات العاملة في ايران ومنها شركات الفحص أجبرتها على ترك والانسحاب من ايران، مما داعي العراق وايران الى عقد اتفاقية جديدة حول اجراء الفحوصات من خلال جهاز التقييس والسيطرة النوعية كاجراء مؤقت.

وتختلف عملية الفحص باختلاف نوع البضاعة وكالاتي:-

١. فحص الفواكه والخضير من خلال اخذ عينات من قبل مختبر وزارة الزراعة في المنفذ لأجل التأكيد من صلاحيتها خلال مدة لا تتجاوز (60) دقيقة، وفي حال عدم صلاحيتها يتم اتلافها او ارجاعها الى بلد المنشأ.

٢. يتم سحب عينات من المواد الغذائية المعلبة مثل الالبان والاجبان والحلويات وارسالها الى مختبرات وزارة الصحة في مركز محافظة ديالى، اذ يتطلب الامر انتظار الشاحنة مدة تتراوح من (1) الى (5) أيام لحين ورود نتائج فحص العينات من الفحص.

٣. يتم سحب عينات المواد الانشائية والكيماوية مثل (الاسمنت، والسيراميك، الترمستون، الكاشي، والمرمر، شيش التسلیح، ومواد التنظيف والمعقمات) وفحصها في العاصمة بغداد بمختبرات جهاز التقييس والسيطرة النوعية، مما يتطلب مدة انتظار تتراوح من (10) الى (40) يوم لحين ورود نتائج العينة من الفحص، وفي حال عدم مطابقة المواد للمواصفات فيتم ارجاعها او اتلافها الى الجانب الايراني.

رابعاً: مرحلة التدقيق النهائي (مراجعة وتدقيق المعاملات)

تتدقق هيئة المنافذ الحدودية/ قسم البحث والتحري المعاملة الكمركية مع معينة الشاحنة للتأكد من مطابقة مع البضاعة الموجودة في الشاحنة المعلومات المثبتة في المعاملة، كما موضح في الشكل (4).

جدول (4) مخطط العمليات لمرحلة التدقيق النهائي (مراجعة وتدقيق المعاملة)

المسافة (م)	اعلى وقت (دقيقة)	متوسط وقت (دقيقة)	اقل وقت (دقيقة)	تصفيف	تصفيف	تصفيف	تصفيف	تصفيف	وصف العملية	مسلسل العملية
500	540	180	120			*			الانتظار في الساحة (الكراج) من اجل الدخول الى قسم البحث والتحري	١
	60	40	20			*			الانتظار في قسم البحث والتحري	٢
	15	10	5	*					تدقيق المعاملة	٣
	50	30	15	*					تفتيش الشاحنة ان تطلب الامر (فتح الجورة) والسماح بالخروج	٤
اجمالي الوقت										

المصدر: اعداد الباحث.

يتضح من الشكل (4) اعلاه الاتي:-

١. تنتظر الشاحنات في الساحة للذهاب الى قسم البحث والتحري وقت تتراوح من (120) الى (180) دقيقة، الا ان قسم البحث والتحري لا يسمح للشاحنات بالدخول الا في الساعة السابعة مساءً ، وفي حال لم تتجاوز المعاملة ، ستنتظر الشاحنة حتى مساء اليوم التالي وبوقت اجمالي (540) دقيقة.

٢. تبقى الشاحنات في قسم البحث والتحري من (20) الى (60) دقيقة حسب عدد الشاحنات لوجود صفات انتظار، بينما يستغرق تدقيق المعاملة من قبل قسم وقتاً بين (5) الى (15) دقيقة.



٣. يعتمد تفتيش الشاحنات على تقدير قسم البحث والتحري، في حال وجود شكوك حول نوع وكمية البضاعة او شكوك امنية، وتستغرق عملية التفتيش بين (15) الى (50) دقيقة.
٤. السماح للشاحنات بالخروج من المنفذ والدخول الى الاراضي العراقية.
- المبحث الثالث**
- ادارة هندسة عمليات الخدمة في المنفذ**
- يهدف هذا المبحث الى تطبيق اعادة هندسة عملية الخدمة في المنفذ لذا سيتم اعتماد الوقت الفعلي (الحقيقي) لان التحسينات المقترنة من قبل الباحث يمكن ان تعالج اسباب التأخير والانتظار او المشكلات لذا ستلغي الحاجة الى الاوقات الأخرى "متوسط الوقت او الوقت العالى" التي تحدث اثناء تقديم الخدمة كالتالي:
- اولاً: مرحلة دخول الشاحنات الى المنفذ**
١. بناء وتصميم بوابات المنفذ مع الجانب الايراني لتنسخ أكثر قناة لدخول الشاحنات، بدلاً من قناة واحدة لدخول الشاحنات
 ٢. يتم تقليل وقت دخول الشاحنات الايرانية الى المنفذ المنذرية الحدودي من خلال الاتي: -
 ٣. انجاز الانشطة وبشكل متزامن من حيث (تسجيل بيانات الشاحنة الايرانية من قبل شرطة الكمارك والتغذية والتفتيش والتدقيق الامني والتأمين على الشاحنة) لأجل تقليل الوقت الى (3) دقائق بدلاً من مجموع اوقات السابقة للأنشطة التي كانت تستغرق (9) دقيقة.
 ٤. حوكمة اعمال شركة التأمين الوطنية وجعلها الكترونياً لسهولة الرجوع الى اوليات الشاحنات الداخلة الى المنفذ
 ٥. تقرير المسافات لموقع شرطة الكمارك وشركة التأمين الوطنية للتخلص من اوقات نقل الشاحنات.
 ٦. تزويد الوحدات المسئولة عن تفتيش الشاحنات بعدد من كلا布 K9 لتفتيش الشاحنات الإيرانية.
 ٧. اعادة تصميم جميع طرق المنفذ وساحات الوقوف من اجل تحقيق انسانية حركة الشاحنات والحفاظ على سلامة السائقين والعاملين بالمنفذ ساعد ذلك بوصول الشاحنات الى ساحة التبادل التجاري بوقت لا يتجاوز (5) دقائق بدلاً من (7) دقيقة.
 ٨. الالتزام من قبل جميع العاملين في اقسام وشعب مديرياتهم بأوقات الدوام الرسمي وكذلك اوقات فتح وغلق المنفذ من قبل هيئة المنافذ امام الشاحنات العراقية يساعد في تقليل الانتظار ويزيد من ساعات العمل لإنجاز اكثر عدد من المعاملات، اذ يمكن ات ينخفض وقت الانتظار الى (30) دقيقة بدلاً من (60) دقيقة.
 ٩. تخصيص ميزان للشاحنات العراقية يوضع في الطريق المؤدي الى الساحة التبادل التجاري، بدلاً من ميزان واحد لجميع الشاحنات الفارغة والمحمولة بالبضاعة، يؤدي الى تقليل الانتظار او انتقال الشاحنات، بذلك يكون وقت وزن الشاحنة وثم توجهها الى ساحة التبادل (5) دقيقة بدلاً من (20) دقيقة.
 ١٠. إعادة النظر بساحة التبادل التجاري من خلال اعادة تصميمها وكالاتي: -
 ١١. تقسيم ساحة التبادل حسب نوع البضاعة المستوردة لتجنب الفوضى الحاصلة فيها مع وضع الاشارات التوضيحية وتأمين متطلبات الانارة ومنع تفريغ البضاعة في ارضية الساحة.
 ١٢. لتقليل الوقت والجهد المبذول في عملية تفريغ وتحميل يتم زيادة عدد رافعات تفريغ البضاعة.
 ١٣. استخدام التقنيات الحديثة في ادارة ساحة التبادل التجاري وتأمينها ومراقبتها بشكل المطلوب.
 ١٤. تساعد تبني المقتراحات اعلاه في تقليل من وقت تفريغ البضاعة من (120) دقيقة الى (72) دقيقة تقريباً، وحسب نوع البضائع المستوردة وكميتها ووقت وصول الشاحنات.
 ١٥. تقليل من اوقات انتظار الشاحنات في جهاز السونار من خلال: -
 ١٦. توحيد وقت استراحة العاملين في جميع دوائر العاملة في المنفذ مع وقت توقف جهاز السونار للاستراحة عن العمل بهدف تقليل اوقات التوقفات او الانتظار.
 ١٧. يتم تشغيل جهاز السونار بعد الساعة التاسعة صباحاً، مع التحكم في اوقات توقف الجهاز على وفق حجم العمل.
 ١٨. القيام بالصيانة الوقائية والعلاجية عند حدوث عطل في الجهاز من خلال تدريب العاملين على جهاز السونار، بدلاً من الاستعانة بجهات خارجية لاصلاح الجهاز.
 ١٩. تبادل البيانات والمعلومات عن حركة الشاحنات بين (والهيئة مسؤولة الساحة التبادل التجاري مع العاملين في جهاز السونار) لتقليل وقت الانتظار الشاحنات.
 ٢٠. تسهيل التغييرات اعلاه في بتقليل الانتظار للدخول جهاز السونار الى (7) دقائق بدلاً من (15) دقيقة.
 ٢١. توفير ميزان اضافي على الأقل للشاحنات المحملة بالبضاعة يساعد على تقليل وقت الانتظار الى (5) دقيقة بدلاً من (15) دقيقة.



٨. وضع كاميرات باتجاه وقوف الشاحنة على "الميزان مع اشارات ضوئية يسهم في ضبط وقوف الشاحنة "على الميزان، وانخفاض الوقت الى(2) دقيقة بدلاً من (4) دقيقة.
- يوضح الشكل (5) مخطط لعملية الخدمة المقترن للمرحلة الاولى.

جدول (5) مخطط العملية لمرحلة دخول الشاحنات الى المنفذ وزنها وفحصها وفق اعادة هندسة العملية

المسافة (م)	وقت /الأنشطة (دقيقة)	الخطوات	وصف العملية	مسلسل العملية
١. دخول الشاحنة الإيرانية إلى منفذ المنفذية الحدودي				
	٧	*	انتظار الشاحنات الإيرانية لدخول المنفذ	أ.
	٣	*	تسجيل بيانات الشاحنة من قبل شرطة الكمارك واجراء التفتيش والتذكرة الاستخباري والتأكد انها تم تأمينها	ب.
	٥	*	الانتقال إلى ساحة التبادل التجاري	ج.
٢. دخول الشاحنات العراقية إلى المنفذ				
	٣٠	*	الانتظار الشاحنات العراقية لدخول إلى المنفذ	أ.
٤٠٠	٥	*	دخول الشاحنات العراقية إلى المنفذ وزنها اثناء انتقالها إلى ساحة التبادل التجاري	ب.
٣. عملية تبادل البضاعة				
	٧٢	*	تفريغ البضاعة من الشاحنة الإيرانية إلى الشاحنة العراقية	أ.
٤. فحص وزن الشاحنة				
١٠٠٠	٧	*	انتظار الشاحنة جهاز السونار	أ.
	٥	*	فحص الشاحنة بالسونار	ب.
٦٠٠	٥	*	الانتقال الشاحنة للوزن	ج.
	٥	*	انتظار الشاحنة الميزان	د.
	٢	*	وزن الشاحنة	هـ.
اجمالي الوقت				
١٤٦				

المصدر: اعداد الباحث.

اظهرت النتائج في المخطط المقترن أعلاه من دخول الشاحنات الى المنفذ ثم وزنها واجراء فحصها لها انخفاض في المرحلة الاولى من (275) دقيقة الى (146) دقيقة.

تتطلب طبيعة عمل المنفذ في بعض الاحيان وقتاً لأداء الأنشطة، ولكن القيام بأجراه بعض التغييرات سيقلل من اوقات الانتظار والتوقفات وينجز عملية الخدمة باقل وقت ممكن.

ثانياً: مرحلة دفع الرسوم الكمركية والضرائب

التغييرات المقترنة لدفع الرسوم الكمركية والضرائب تكمن في الاتي:-

١. استخدام الارشفة الالكترونية لحفظ اولييات المعاملات في مديرية الكمارك، لسهولة الرجوع اليها، بأقل وقت وجهد ممكن، وحيث يمكن ان يقل البحث عن الاوليات الى (5) دقيقة بدلاً من (20) دقيقة.
٢. زيادة اعداد الموظفين في تنظيم وثيقة البيانات (المنفيست)، لإنجاز العمل في وقت (5) دقائق بدلاً من (10) دقيقة.
٣. رسم ادوار مكاتب المخلصين في انجاز المعاملات لمنع القيام بأعمال مشبوهة، يقلل من وقت تقديم خدمة الى (10) دقيقة بدلاً من (25) دقيقة.
٤. زيادة اعداد الموظفين في شعب مديرية الكمارك بدلاً من اعتماد على موظف واحد في اغلب الشعب، اذ تنجز الاعمال الكمركية بوقت (25) دقيقة، بدلاً من (50) دقيقة.



٥. يسهم اعتماد أحد الأنظمة الدفع (نظام الدفع المسبق للرسوم والضرائب او بطاقة الائتمان، بطاقة الخصم الفوري من الرصيد) في تسديد الرسوم والضرائب الكترونياً والتخلص من مشاكل غلق الصندوق او المصرف وكذلك تقليل من زخم العمل والآوقات المطلوبة في إنجاز المعاملة.
٦. ضرورة إلزام التجار او الشركة المستوردة بالآتي:-
١. توفير مبالغ مالية الخاصة بالبضاعة الداخلة الى المنفذ لتسديد الرسوم والضرائب دون أي تأخير.
 ٢. توفر الرصيد كافٍ في اجازة الاستيراد للتجار او الشركة يعادل كمية البضاعة المستوردة.
 ٣. الالتزام بتجديد اجازات الاستيراد قبل استيراد البضاعة.
٧. استخدام خدمة اتصالات حديثة تواكب عمل الكمارك، تساهم في تبادل المعلومات بين الدوائر العاملة بالمنفذ مع وزارات بدلًا من الاعتماد على المخاطبات البرقية الطويلة.
٨. تقسم اوقات العمل لبعض الموظفين بالأخص العنصر النسوي على شكل (وجبتين) بدلًا من وجة واحدة يحقق انسانية كبيرة بالعمل بشكل مستمر بدون توقفات او ترك العمل.
٩. تطبيق هذه الاجراءات أعلاه والتزام التجار بواجباتهم، يساعد في انخفاض الآوقات الى (٢٠) دقيقة بدلًا من الآوقات السابقة.
١٠. ان التغييرات المقترحة ستساعد في الغاء اوقات الانتظار التي تتراوح بين(٢٠-٣٩٠) دقيقة التي كانت موجودة في هذه المرحلة المهمة، وتمكن للتجار او الشركة في انجاز هذه المرحلة واحد الموافقة (الكيت باص) لانتقال الى قسم البحث والتحري التابعه الى هيئة المنفذ بوقت اقصاه (٥) دقيقة.
- يوضح الشكل (٦) مخطط العملية المقترحة للمرحلة الثانية.

الشكل (٦) مرحلة دفع الرسوم الكمركية والضرائب بعد إعادة اعادة هندسة العملية

المسافة (م)	وقت/الأنشطة (دقيقة)	وصف العملية	مسلسل العملية
	5 *	البحث عن اوليات التجار في الكمارك المدني لغرض دفع الرسوم والضرائب	١
	5 *	تنظيم وثيقة البيانات (المنفيست) وتحديد التسلسل الحدودي	٢
10 *		قيام المخلصين بتنظيم معاملة التجار وتهيئة استئماره تصريحه الدخال الكمري	٣
20 *		انجاز المهام الكمركية (الترصد ، التخمين ، دفع الرسوم، التدقيق ادخال المعلومات وارشتها)	٤
200	3 *	توجيه التجار او المخلص الى المديرية العامة للضرائب	٥
	5 *	حساب المبلغ الضريبي ودفعه	٦
	5 *	تسليم الموافقة (الكيت باص) بخروج الشاحنة من الكمارك	٧
53		اجمالي الوقت	

المصدر : اعداد الباحث

يشير مخطط العملية اعلاه الى ان مرحلة دفع الرسوم الكمركية والضرائب المقترحة ساعدت في تقليل الوقت من (١٥٠) الى (٥٣) دقيقة، والغت توقف وتأجيل العمل الى اليوم التالي الذي كان يعاني منها أصحاب المصالح.

ثالثاً: مرحلة فحص البضاعة
التغييرات المقترحة الآتية:-

١. لتجنب الامراض والحشرات القابلة لانتشار داخل الارضي العراقي والتأكد من صلاحيتها وخلوها من المضار تخصص الساحة قريبة من الباب العراقي الايراني للشاحنات المحملة بالفاكهه والخضر.
٢. نقل وتحصيص مختبرات (اجهزة الفحص والملاك) من وزارة الصحة لفحص المواد الغذائية والمعليات في منفذ المنذرية بدلًا من الذهاب الى المختبرات الواقعة مركز محافظة ديالى (بعقوبة).



٣. الاستعانة بشركات متخصصة للعمل في فحص البضاعة المصدرة الى العراق قبل استيرادها، مما يساعد من تقليل وقت الفحص.
٤. بناء مخازن قرب المنفذ او بداخله تتكيف مع نوع البضاعة المستوردة في المنفذ يتحمل التجار تكاليف الخزن تُضع تحت الرقابة الدوائر المعنية ، تلافياً ل تعرض بعض البضائع ومنها "المواد الغذائية والالبان والحلويات الى التلف لسوء خزنها او التصرف "بها بدون اكمال الفحوصات الازمة.
- رابعاً: مرحلة الأخيرة التدقيق النهائي**
تتطلب اعادة هندسة مرحلة التدقيق النهائي الآتي:-
١. تحديد موظفين مختصين في ادارة عملية تدقيق المعاملات النهائية بدلاً من اسناد المهمة الى منتسبي الحمايات، والسعى للعمل بالهيكل التنظيمي لهيأة المنافذ الحدودي ومنفذ المنذرية المحددة لإدارة المنفذ.
 ٢. فتح باب المنفذ والسماح بخروج الشاحنات بعد انتهاء الاجراءات الكمركية والضريبية لتقليل صفوف انتظار قسم البحث والتحري.
 ٣. يساعد تشكيل فريق عمل مشترك وموحد للقيام بعملية التفتيش (فتح الجورة) تشتترك فيه (هيئة المنافذ الحدودية ومديرية الكمارك المدني وشرطة الكمارك العسكري) بقليل اوقات التفتيش.
 ٤. قيام الكمارك المدني بتزويد نسخ من المعاملات الكترونياً الى هيئة المنافذ بدلاً من تكليف المنتسبين الحراسة بأرشفة المعاملات، وهذا تساعد في توحيد نظام الارشفة الالكترونية وال اواليات بنمط واحد لجميع الوزارات العاملة بالمنفذ و عدم تكرار العمل.
- ان اجراء التغييرات المقترحة في مرحلة الرابعة والأخيرة (عملية التدقيق النهائي) ستقلل من وقت الانتظار واجراء التدقيق بشكل سلس واضح دون أي تأخير
- يوضح الشكل (7) مخطط العملية المقترح الى مرحلة الرابعة.

جدول (7) مخطط العملية لمرحلة التدقيق النهائي بعد اعادة هندسة عملية الخدمة

المسافة (م)	وقت الانشطة (دقيقة)	وصف العملية					مسلسل العملية
500	12		*				١
	8		*				٢
	5	*					٣
	-						٤
	25						اجمالي الوقت

المصدر: اعداد الباحث

اظهرت نتائج مخطط العملية لمرحلة التدقيق النهائي المقترن بقليل الوقت من (160) دقيقة الى (25) دقيقة. يشير الباحث هنا ان الانخفاض المتحقق بالمرحلة الرابعة جاء نتيجة عن التغييرات التي تحفظت بعد إعادة هندسة الخدمة بالمنفذ.

جدولين (1) و(2) يوضحان مقارنة بأوقات مراحل تقديم الخدمة قبل وبعد تطبيق اعادة هندسة العملية.

جدول (1) مراحل عملية تقديم الخدمة الحالية في منفذ المنذرية الحدودي



وقت الفعلي	الاولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	المجموع اوقات بالدقيقة	معدل اوقات العملية بالساعات
وقت الاعياديه الفعلي	275	150	-	160	585	9 ساعات و 45 دقيقة
متوسط وقت الفعلي	472	228	-	260	960	16 ساعة
اعلى وقت الفعلي	823	673	-	665	2161	36 ساعات

المصدر: اعداد الباحث

الجدول (2) اعادة هندسة عمليات الخدمة في منفذ المنذرية الحدودي

وقت العملية	الاولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	المجموع اوقات بالدقيقة	معدل اوقات العملية بالساعات
وقت الفعلي	146	53	-	25	224	3.45 ساعة

المصدر: اعداد الباحث

اسهمت اعادة هندسة عمليات الخدمة في المنفذ في تقليل الوقت الى (224) دقيقة بدلاً من الاوقات الثلاثة التي كانت تتراوح من (585) دقيقة الى (2161) دقيقة الموضحة في جدول (2)، اذ تساعد التغييرات المقترنة لإدارة المنفذ والجهات العاملة فيه على اعادة هندسة عمليات الخدمة ووضع الاسس الصحيحة لأجزاء التغيير ا، وتساعد هذه التغييرات في تحقيق الاهداف الاقتصادية لبلدنا، وتعزيز الثقة والتنسيق بين الوزارات والجهات العاملة وترفع روح المعنوية للعاملين وتحلّف من ضغوطات العمل عليهم، وتلبي رغبات وتوقعات التجار والمحلّيين وسائقي الشاحنات وتسهل من اجراءات سير الخدمة بكل انسانية.

ان قيام كافة الوزارات والجهات المختصة بالعمل في المنفذ بإدخال التحسينات في عمليات الخدمة، واعادة تصميمها وخلق بيئة عمل جديدة ، تسهم في تقييم الخدمة بشكل كفؤ وفعال ، وضبط الاجراءات تقل من الخروقات وترسم صورة واضحة عن السياسات المتتبعة بالمنفذ، وتحقق متطلبات المستفيدين وزيادة الابادات المتحقق، وتحافظ على امن البلد، ان استعاناً هيا هيئة المنفذ الحدودية العراقية والوزارات والجهات التي لها العلاقة بعمل المنفذ "بنظام النافذة الواحدة" المعمول به في اغلب دول العالم الذي "يسهل عملية التخلص الكمركي" ، ويقلل من اوقات الانتظار وانجاز المعاملة، كما يساعد برنامج النافذ الواحدة في التخلص من العمل الورقي ويسهل من عملية التبادل التجاري ويساهم في تقديم افضل الخدمات للزبون(التاجر/ الشركة)"، اذ يمكن اكمال العملية الكمركية بالكامل بأقل من (30) دقيقة، ومع تدريب وتطوير قدرات العاملين في البرنامج سينخفض وقت انجاز عملية الخدمة الكمركية اكثر مثلاً تحقق في المملكة الاردنية الهاشمية ودولة قطر وغيرها من دول العالم .

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

- يتضمن البحث أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها البحث في الجانب العملي وكالآتي:
- تعدد المهام الموكلة لهيئة المنفذ الحدودية / منفذ المنذرية الحدودي من ادارة المنفذ وتأمين الحماية وتدقيق المعاملات والاشراف على العاملين، اذ لا يكفي مع الامكانيات المتاحة لإدارة المنفذ.
 - نقص الموارد الفنية والادارية والبشرية، والاعتماد على الارشفة الورقية في حفظ الاوليات، وضعف البنى التحتية في المنفذ من (ساحات وخدمات ومحطات تعبئة الوقود وشوارع معبدة).
 - ضعف التنسيق بين المديريات العاملة وضعف استخدام تقنيات الحديثة في ادارة عمليات المنفذ وتبادل المعلومات والبريد بين المديريات العاملة بالمنفذ او مع الوزارات والجهات ذات العلاقة بعمل المنفذ في بغداد.
 - تفاوت اوقات انجاز المعاملات نتيجةً لضعف التنسيق في اوقات بدء وانتهاء العمل و اوقات الاستراحة بين مديريات واقسام الوزارات والجهات العاملة بالمنفذ.



- يعاني اصحاب الشاحنات (العراقية او الايرانية) من الانتظار لأوقات طويلة عند الدخول الى المنفذ. ٥.
- صعوبة الرقابة والسيطرة على المنفذ بسبب عدم تأهيل الساحات والطرق وقطع بعض كاميرات المراقبة في المنفذ، وقيام بعض التجار بتقسيم ساحة التبادل التجاري ووضع البضائع فيها، مما يعرقل حركة الشاحنات. ٦.
- استخدام ميزان واحد فقط في المنفذ لا تتطبق عليه المواصفات المعتمدة، في وزن الشاحنات، مما ينتج عنه اوقات انتظار طويلة وصفوف من الشاحنات. ٧.
- تأخر المُخَلِّصين في تقديم المعاملات، نتيجةً لتجمُع المعاملات وتقديمها ودفعة واحدة او وجود نقص في اوراق التجار او عدم توافر المبالغ الكافية لدفع الرسوم والضرائب او انتهاء اجازة الاستيراد الخاصة بالتجار. ٨.
- وجود مشكلات متعددة في شعب واقسام مديرية الكمارك ترتبط بنقص في الموظفين واجراءات العمل التقليدية وغلق صندوق الحسابات/المصرف وانسحاب بعض الموظفين اثناء العمل، مما تأخُر انجاز المعاملات. ٩.
- تأخر احتساب مبلغ الضريبة لاعتماد موظف المديرية العامة للضرائب على احتساب المبلغ يدوياً. ١٠.
- تأخير تنظيم وثيقة المنفيست من قبل الشركة المستثمرة في المنفذ بسبب نقص الموظفين. ١١.
- ازدواجية العمل بين المديريات العاملة في المنفذ وتكراره، تتطلب وقت اطول لانجازها. ١٢.
- تأخر عملية فحص البضائع بسبب بعد المختبرات عن المنفذ وعدم الاعتماد على شهادة المنشأ. ١٣.

التصصيات

يقدم المبحث مجموعه من التوصيات في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها:

١. رفد المنفذ بالموارد البشري الكافي من خلال استحصلال الموافقات الاصولية في نقل الموظفين او المنتسبين من الوزارات الى المنفذ، على ان يكون نقلهم مناسب مع احتياجات العمل، وادخالهم دورات تدريبية تؤهلهم للقيام بالعمل بكفاءة وفاعلية.
٢. توفير المستلزمات الفنية والادارية والاعتماد على التقنيات الحديثة في انجاز الاعمال والارشدة الالكترونية للعمل، مع اعادة تأهيل البنية التحتية للمنفذ من خلال فتح فرص استثمارية للمرافق الخدمية بالمنفذ.
٣. استخدام شبكات الاتصالات والمعلومات الحديثة في انجاز عمليات المنفذ لغرض تبادل المعلومات واجراء المخاطبات بين الوزارات والجهات العاملة في المنفذ او مع بغداد.
٤. تحقيق التنسيق بين الوزارات والجهات العاملة من خلال تشكيل فرق عمل مشتركة تعمل على معالجة المشكلات الموجدة بالمنفذ وتحديد صلحيات ومسؤوليات كل مديرية فيها.
٥. الالتزام باوقات الدوام الرسمي في فتح وغلق ابواب المنفذ امام دخول وخروج الشاحنات العراقية والایرانية من قبل هيئة المنفذ الحدودية، دون انتظار اصدار اوامر مدير المنفذ اعتماداً على التعليمات الصادرة من الهيئة.
٦. اعادة تصميم ساحة التبادل التجاري وتقسيمها واعتماد على نظام تقسي في تأمينها وادارتها، ومنع دخول وخروج الاشخاص (العاملين، التجار، المُخَلِّصين) دون اخضاعهم الى التقسيش الدقيق، ومنع وضع البضائع في ساحة التبادل تحت حجج معينة.
٧. توفير عدد من الرافعات او الایادي العاملة في ساحة التبادل التجاري وعدد من الشاحنات الفارغة من قبل التجار قبل وصول البضاعة لتسريع انجاز العمل، والمحافظة على السلامة العامة والطرق الخارجية من خلال تحديد حجم البضاعة المسموح بتحميلها للشاحنة العراقية.
٨. توفير ميزان اضافي للشاحنات الفارغة وفصله عن ميزان الشاحنات المحملة بالبضائع مع اضافة ميزان اخر لوزن الشاحنات المحملة بالبضائع وربطهم معاً، للتخلص من اوقات الانتظار والفوبي في عملية الوزن، وضمان استمرار بالعمل في حال توقف أحد الموازين.
٩. الغاء التأخير في تنظيم وثيقة المنفيست بزيادة اعداد العاملين في الشركة المسؤولة لتنظيم المنفيست.
١٠. تفعيل قانون العقوبات بحق المخالفين لتعليمات العمل في المنفذ من (المُخَلِّصين، سائقي الشاحنات، التجار، العاملين في شعب واقسام المنفذ)، حسب قوانين العقوبات في مديرية العامة للكمارك وهيئة المنفذ الحدودية.
١١. اعادة النظر باجراءات فحص البضائع من قبل جهاز التقسيش والسيطرة النوعية ومحاجر الزراعة والصحة والمخبرات التابعة لها من خلال اعتماد شهادة المنشأ.
١٢. العمل على توفير مختبرات لفحص البضائع بالمنفذ ومنها نقل مختبرات الفحص التابعة لوزارة الصحة الى داخل المنفذ، والزام التجار في بناء مخازن تتناسب مع نوع البضاعة المستوردة لحماية المستهلك.
١٣. توحيد وارشدة اوليات المعاملات في مديرية الكمارك وارسال نسخ الكترونية الى الهيئة والوزارات الاخرى بتشكيل فريق (الكمارك المدني وهيئة المنفذ والكمارك العسكري) لتفتيش الشاحنة مرة واحدة.
١٤. اعتماد عملية الدفع المسبق بدلاً من الصندوق او المصرف لتسديد المبلغ وتقليل وقت انجاز المعاملة.
١٥. اعتماد عملية الدفع المسبق بدلاً من الصندوق او المصرف لتسديد المبلغ وتقليل وقت انجاز المعاملة.



١٦. انتهاج المقارنة المرجعية كاسلوب في احداث طفرات نوعية في عمل المنفذ والاستفادة من التجارب التي اثبتت فاعليتها لدى الدول ليعزز وتعظيم ايرادات الدولة ويحقق اهدافه المنافذ بما يحقق رضا المستفيدين.
١٧. تطبيق نظام النافذة الواحدة المعمول به في البلدان الاقليمية والعالمية لتسهيل عملية التبادل التجاري وفي تخفيض اوقات انجاز المعاملات والارشفة الالكترونية وتنظيم وادارة العمل بالمنفذ بشكل فاعل ومتكملا.

المصادر**اولاً: المصادر العربية**

- ١ جرادات، ناصر، والمعاني، احمد، وعريفات، احمد، (٢٠١٣)، "ادارة التغيير والتطوير" ، اثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢ الريبيعي، أمير راهي، (٢٠١٨)، "تصميم الخدمة باستعمال نموذجي Kano و Blueprint: دراسة حالة في مستشفى مدينة الصدر الطبية في محافظة النجف الاشرف" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الكلية التقنية الادارية- بغداد، الجامعة التقنية الوسطى.
- ٣ العبيدي، كروان عزيز حسين ، (٢٠١٤)، "الموائمة بين ادارة الجودة الشاملة واعادة هندسة العمليات واثر كل منهما على الاداء المتميز: دراسة استطلاعية تحليلية للقطاع المصرفي" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٤ العوادي، مصطفى سعد سالم، (٢٠١٤)، "اعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية" ، أطروحة دكتوراة (غير منشورة) ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.
- ٥ محمد، آمنه ياسين، (٢٠١٢)، "علاقة تقييمات التغذية الراجعة وعمليات الخدمة: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات الاتصالات المتنقلة في العراق" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الكلية التقنية الادارية - بغداد، الجامعة التقنية الوسطى.
- ٦ يوسف، مرورة بدر زيا، (٢٠١٦)، "تأثير اعادة هندسة العمليات الادارية في المواطننة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الالكترونية" ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر الانجليزية

- 1 Chase, Richard, Aquilano, Nicholas, & Jacobs, Robert, (2009), "**Operations Management for Competitive Advantage**", 12th ed , Mc Graw-Hill ,Inc,U.S.A.
- 2 Drury ,Colin,(2017)," **Management and Cost Accounting**",10th ed ,Publisher: Annabel Airshow, rented by RR Donnelley in China.
- 3 Hammer , Michael & Champy, James , (2000), "**Reengineering the corporation:A Manifesto for Business Revolution**" Harper Collins Publisher Inc, U.S.A.
- 4 Russell, Roberta. R. & Taylor III, Bernard. B., (2011), "**Operations Management:Multimedia Version**",8th ed, Prentice -Hall, Inc ,New Jersey.
- 5 Parys, Myriam & Thijs, Nick, (2003),"Business Process Reengineering, or how to enable bottom –up participation in a top down reform programme", Paper presented to the annual meeting of the Europe Group of Public Administration. http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/lisbon/parys_thijs.pdf.
- 6 Stevenson, William j .,(2018),"Operation Management",13th ed, McGraw-Hill , New York.