



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 تحسين الخدمة في منفذ المنذرية الحدودية من خلال اعادة 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 والجراءات المطولة لإنجاز المعاملات، ووجود طوابير من الشاحنات المحملة بالمواد المستوردة في الانتظار، والتداخل بالعمل بين مديريات الوزارات والجهات العاملة بالمنفذ، والحاجة الى تقنيات 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 الحالة 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)،

أكدت النتائج وجود تاخير في انجاز المعاملات بسبب ضعف التنسيق بين المديريات العاملة بالمنفذ، والنقص في عدد العاملين، و ضعف استخدام تقنيات الاتصالات كل ذلك انعكس سلباً على اوقات انجاز الخدمة وزاد من اوقات الانتظار وتراكم الشاحنات الواقفة في الانتظار وزيادة عبء العمل على العاملين في المنفذ. **الكلمات المفتاحية:** اعادة الهندسة ، الخدمة ، مخطط العملية، المنافذ 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 البرية العراقية منها منفذ المنذرية الحدودي تحديات كبيرة بسبب التغيرات البيئية المتسارعة سواءً أكانت تقنية أم اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية ، إضافة الى وجود مشكلات تعترض الوزارات والجهات المسؤولة في ادارتها سواء 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 ادائها ، لذا تساهم إعادة هندسة العملية التي تعدّ من الاستراتيجيات والمداخل المهمة التي تتبناها الدول الاقليمية والعالمية لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من اجل الوصول الى الاداء المتميز الذي ينسجم مع هذه التغيرات، ان موضوع إعادة 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 الأداء الاعمال بشكل عام.

الفصل الأول / منهجية الدراسة

أولاً : المشكلة

ت تعاني المنافذ البرية العراقية ومنها منفذ المنذرية الحدودي من مشكلات عديدة ومنها (نقص في الموارد البشرية العاملة بالمنفذ، وطول الاجراءات لانجاز المعاملات متسببةً هر للأوقات 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 مقارنةً بالدول الأخرى التي تعتمد انظمة وبرامج متقدمة في انجاز الاعمال في المنافذ الحدودية.

"يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسة في السؤال الآتي(ما أمكانية إعادة هندسة عمليات الخدمة المقدمة في منفذ المنذرية الحدودي؟) والتي تنبثق 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 واوقات انجاز المعاملات واوقات الانتظار، ثم تطبيق إعادة هندسة العملية في الخدمة المقدمة بالمنفذ لتحديد التحسينات على الخدمة المقدمة في المنفذ في ضوء اوقات انجاز المعاملات واوقات الانتظار.

ثالثاً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في الجوانب الآتية: -

١. إعادة النظر بالإجراءات المعتمدة واوقات انجاز المعاملات في المنفذ بما يسهم بتحسين الخدمة المقدمة.
٢. تشخيص المشكلات "أوقات انتظار طويلة بسبب الاجراءات المطولة 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 ، المعايضة 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 واوقات الانتظار والتأخير والفحص.



سابعاً: حدود البحث

تمثلت حدود البحث بالآتي:

١. الحدود المكانية

أُختير منفذ المنذرية الحدودي مجالاً لتطبيق الجانب العملي من البحث، الذي يختص في تنظيم دخول (المسافرين والوافدين من و الى البلد، وعملية التبادل التجاري مع الجمهورية الاسلامية الايرانية عبر منفذها خسروي الحدودي)، لأهمية الاقتصادية للمنفذ اذ بلغت واردات المتحققة لشهر كانون الثاني ٢٠٢٠ (1,089,318,000) دينار عراقي، ولكون ان منفذ المنذرية الحدودي من افضل المنافذ العراقية من حيث وجود بعض البنى التحتية والخدمة المتوفرة به مقارنة بالمنافذ الأخرى.

٢. الحدود الزمانية

امتدت "" الحدود الزمانية للبحث للمدة من (٢٥/١٠/٢٠١٩) ولغاية (٩/٣/٢٠٢٠)، تخللتها مدة معاشية ميدانية في مقر هيئة المنافذ الحدودية في العاصمة بغداد ومنفذ المنذرية الحدودي في ""محافظة ديالى.

تاسعاً: المخطط الاجرائي للبحث

يوضح المخطط الاجرائي خطوات تحقيق أهداف البحث وكما موضح في الشكل (1) .



الشكل (1) - المخطط الاجرائي للبحث

الفصل الثاني/ الجانب النظري

إعادة هندسة عمليات الخدمة

شهد العالم حالياً تطورات معرفية كبيرة تجاوزت الحدود 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 والتكيف مع التغييرات في بيئة الاعمال، حيث تساعد إعادة هندسة عمليات الخدمة في تذليل المشكلات، وكذلك رسم استراتيجيات تمكن المنظمات من تحقيق الاهداف في بيئة الاعمال.

اولاً: نشأة وتعريف "إعادة هندسة العملية".

شهد القرن العشرين توجهاً متزايداً في السعي لاستخدام ادوات وتقنيات تواكب التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا، وتزايد في المنافسة عالمياً، وتوجه المنظمات في بناء عملياتها نحو الزبون، 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 ازالة)، (Re-engineering work is not automated, but removed) (العبيدي، ٢٠١٤ : ٣٣).



عرفت إعادة الهندسة "إجراء التغييرات الجوهرية في العمليات وإعادة تصميمها من خلال ترابط أنشطة العمل بطريقة منسقة لتحقيق هدف محدد (Drury, 2017: 603) "مدخل اداري يركز على إعادة التحليل والتفكير في عمليات الاعمال، والسعي 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 بالآتي (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 الانشطة 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 بالآتي (Parys & Thijs, 2003:2):-

١. **إعادة التفكير من الأساس** :- يتطلب هذا طرح الاسئلة الاساسية عن كيفية إدارة المنظمة مثلاً:
(لماذا نقوم بهذا العمل ؟ لماذا نعتد اسلوباً معيناً في ادائه؟)

٢. التغيير الجذري للتصميم

التغيير جذرياً وليس الاكتفاء بتغييرات جزئية ، اي اجراء التغيير لجميع الإجراءات العمل السابقة بصورة جذريا ، 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 (جراتات ، واخرون ، ٢٠١٣، ٣٥):-
أ. الاهداف والاستراتيجية. ب. الأفراد. ج. الهيكل التنظيمي. د. التكنولوجيا. هـ. تقنيات التنظيمات في مجال. و. السلع والخدمات. ي. الثقافة التنظيمية.

٣. تغيير العمليات :- تغيير العمليات من العناصر الرئيسة في إعادة هندسة، اذ تعد التحدي الأكبر للمديرين، تمتاز " إعادة هندسة " بالتركيز على العمليات المنظمات لا على ادارتها فقط، حيث يقصد بالعمليات (مجموعة الانشطة المتعلقة بالعمل بدأ من طلب الزبائن وانتهاء بتقديم الخدمات) (العوادي ٢٠١٤، ٦٠).

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

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

تاسعاً: مراحل إعادة هندسة العملية

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

المرحلة الأولى: تحديد الاداء 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 والمرغوب به بعد انجاز عملية إعادة الهندسة.

المرحلة الثانية: اعداد خارطة العملية الاجمالية

اعداد خريطة تفصيلية لكافة العمليات في المنظمة، لتحديد مستوى الأداء الافضل 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 تنجز 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 الأولية للتصميم الجديد فريق العمل على تجربة الخطة جزئياً وتحديد مدى النجاح المتحقق، ثم إعادة المحاولة ان تطلب ذلك، لان إعادة الهندسة تقوم على شيء جديد وغير مجرب.

المرحلة الخامسة: التنفيذ

يجري التنفيذ بعد نجاح المرحلة التجريبية، واجراء التغييرات الجذرية والسريعة، 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 الزبون، وتوجد اسباب عدة دعت المنظمات الخدمية الى البحث عن اساليب تحسين الخدمة منها (العولمة والابتكارات واستخدام تكنولوجيا المعلومات والمنافسة)، ويتطلب ذلك من المنظمات الاستجابة السريعة لهذه التغييرات ومواكبتها من اجل لتلبية متطلبات الزبون والاستمرار بعملها، اذ يسهم التحسين في الحفاظ على موقع المنظمة في السوق والمنافسة. عرفت الخدمة على انها الاشياء غير الملموسة التي تقدم الى الزبون في وقت محدد وقد تكون مشاركة الزبون جزء مهم في عملية تقديم الخدمة (Stevenson, 2018: 165)، اذ تتوفر في الخدمة عدد من عناصر وهي Chase, et al., (2009: 257) :-

١. **الاستراتيجية:** تعبر عن رؤية المنظمة أو فلسفتها في اداء الخدمة وتقديمها للزبون.
٢. **الزبون:** مركز مثلث الخدمة الذي يتم التركيز على لتلبية احتياجاته.
٣. **النظام:** الإجراءات والقواعد التي تعتمد عليها المنظمة في إنتاج الخدمة وتقديمها.
٤. **العاملون:** هم الافراد الذين يعملون في منظمات تقديم الخدمة. وتتمتع الخدمة بمجموعة من الخصائص المهمة، وتنتج وتستهلك في وقت واحد، ولا يمكن تخزينها، و ان الخدمة تختلف من مقدم الى آخر حتى وأن كانت نفسها، وهذا الامر يتطلب قدراً من الثقة بين كل من مقدم الخدمة والزبون، وتتمتع الخدمة بمجموعة من خصائص وكالاتي (محمد، ٢٠١٢: ٥٧)، (الربيعي، ٢٠١٨: ٢٨) :-

١. التزامن

تعد صفة التزامن أساسية في تقديم الخدمات، لانها 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. اللاملموسية

تتمتاز الخدمة باللاملموسة، اذ يتم تقديم الخدمة واستخدامها في آن واحد، وتتصف ايضاً بصعوبات قياس جودة خدماتها قبل استخدامها من الزبون، كما وتختلف الخدمات عن شراء السلع بعدم رؤيتها أو 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 مديري 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 للخرن، إذ يؤدي عدم تزامن وقت الإنتاج واستهلاكها من الزبون الى تلفها، لذا يتطلب تقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسب من الزبون

الفصل الثالث / المبحث الأول / نبذة تعريفية عن موقع البحث

أولاً: نبذة عن تأسيس هيئة المنافذ الحدودية

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

١. ادارة وتنظيم عمل المنفذ.
٢. تأمين الحماية للمنافذ الحدودية
٣. مراقبة تنفيذ القوانين والانظمة والتعليمات.
٤. تنسيق عمل الجهات كافة المرتبطة بالمنفذ لتحقيق انسيابية 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 لهيئة المنافذ الحدودية

تقع اغلب المنافذ البرية في العراق ضمن ادارة هيئة المنفذ الحدودية باستثناء منافذ اقليم كردستان (ربيعه، الوليد، القائم، طربيل، عرعر، زرباطية، مندلي، الشلامجة، الشيب، سفوان، المنذرية)

ثالثاً: منفذ المنذرية الحدودي

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

١. ادارة المنفذ والإشراف والرقابة أمنياً وادارياً ومتابعة اعمال الدوائر العاملة بالمنفذ والتنسيق معه .
٢. تقديم المقترحات حول نقل مدراء الدوائر والعاملين بالمنفذ واستبدالهم بعناصر كفوءة 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 الممركية للبضائع المستوردة من قبل (الهيئة العامة للكمارك، الهيئة العامة للضرائب)
٢. وزارة الداخلية:- تعمل وزارة الداخلية من خلال شرطة الكمارك التي تساند وزارة المالية (الكمارك المدني)، والاستخبارات التي يختص عملها بمراقبة المنفذ ووحدة الكلاب (k9) المختصة بالتفتيش، وخبراء المتفجرات (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 (المنفيس) العراقي التي تقوم بها شركة اهلية متعاقدة مع وزارة النقل.
٥. وزارة الزراعة:- تُحدد وزارة الزراعة البضاعة المسموح ادخالها الى العراق، فحص البضاعة مختبرياً للتأكد من سلامتها ومدى صلاحيتها للاستهلاك البشري.
٦. وزارة التخطيط (الجهاز المركزي لتقييس والسيطرة النوعية):- يعمل الجهاز المركزي لتقييس 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 إيرانية داخلية الى المنفذ العراقية 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 كالآتي:-

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 (المنفيس) 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 الداخلة الى المنفذ بالرجوع الى سجلات التأمين الورقية ، من اجل التأكد هل هنالك تأمين على الشاحنة الايرانية، ثم تتوجه الى ساحة التبادل التجاري .
 ٣. أما الشاحنات العراقية فتقف في طابور قبل دخولها الى المنفذ، اذ تخضع الى اجراءات قبل الدخول الى ساحة التبادل التجاري في المنفذ ، ثم وزن الشاحنة الفارغة، وبعدها تتوجه 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 الارتفاع 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 العملية المرحلة الأولى (دخول الشاحنات الى المنفذ ووزنها وفحصها)

المسافة (م)	اعلى وقت (دقيقة)	متوسط الوقت (دقيقة)	الكل وقت (دقيقة)						وصف العملية	تسلسل العملية
١. دخول شاحنة الايرانية الى المنفذ										
	60	30	15		*				انتظار الشاحنات الايرانية للدخول الى المنفذ	أ.
	7	5	2	*					تسجيل بيانات الشاحنة من قبل شرطة الكمارك العراقية	ب.
	8	5	3	*					التفتيش والتدقيق الاستخباري	ج.
	10	6	4	*					التأكد ان الشاحنة مؤمن عليها في شركة التأمين الوطنية	د.
400	15	15	7		*				الانتقال الى ساحة التبادل التجاري	هـ.
٢. دخول الشاحنات العراقية الى المنفذ										
	240	120	60		*				انتظار الشاحنات العراقية للدخول الى المنفذ	أ.
500	5	5	3	*					دخول الشاحنات الى المنفذ	ب.
	35	25	10		*				انتظار الدخول للميزان	ج.
	6	5	2	*					وزن الشاحنة	د.
400	5	5	5		*				الانتقال الى ساحة التبادل	هـ.
٣. عملية تفريغ البضاعة										
	300	180	120	*					تفريغ البضاعة من الشاحنة الايرانية الى الشاحنة العراقية	أ.
٤. الكشف بالسونار ووزن الشاحنة										
1000	60	25	15		*				انتظار الشاحنة السونار	أ.
	5	5	5	*					فحص الشاحنة بالسونار	ب.
600	10	6	5	*					النقل الشاحنة الى الميزان	ج.
	50	30	15		*				انتظار الدخول الى الميزان	د.
	7	5	4	*					وزن الشاحنة	هـ.
	823	472	275						اجمالي الوقت	

المصدر: اعداد الباحث.

يوضح 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 (المنفيس) للبضاعة الايرانية في وقت من (2) الى (7) دقيقة، بينما يتطلب التفتيش والتدقيق 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 تنتقل الشاحنة الايرانية الى ساحة التبادل التجاري بمدة (7) الى (15) دقيقة.
 ٤. تنتظر الشاحنات العراقية قبل دخولها الى منفذ المنذرية من (60) الى (240) دقيقة، ويعتمد على اوقات فتح ابواب المنفذ وعدد الشاحنات ايضاً.
 ٥. تتحرك الشاحنة العراقية نحو الميزان وتستغرق مدة (3) الى (5) دقيقة، و ثم تنتظر من (10) الى (35) دقيقة لوزن الشاحنة التي يتطلب من (2) الى (6) دقيقة، ثم تنتقل 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 ووزن البضاعة وتوافر الرافعات او الايدي العاملة للتحميل.
 ٧. تنتظر 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 تنتقل الشاحنة الى شعبة الميزان ويتطلب 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 الاتية:-
١. تنظيم التصريحة الكمركية بعد ان يتم الاوليات الخاصة بالتاجر او الشركة في مديرية الكمارك على وفق نوع البضاعة ووزنها.
 ٢. تنظيم بيانات وثيقة (المنفيس) العراقي من قبل شركة اهلية متعاقدة مع وزارة النقل، ثم يعطى تسلسل حدودي للمنفيس من وزارة النقل.
 ٣. يقوم مخلصين المعاملات بترتيب اوراق المعاملة وتجميعها وتهيئة التصريحة الكمركية للبدء بالمعاملة.
 ٤. تقع مهام شعب واقسام مديرية الكمارك الاتية:
 - أ. الترصيد: التأكد من اجازة التاجر او الشركة لا تزال نافذة، وما هو كمية الرصيد المتبقي في الاجازة من بضاعة المستوردة بالتعاون مع غرفة التجارة في العاصمة بغداد عبره شبكة الانترنت.
 - ب. ادخال البيانات: يتم ادخل تفاصيل البضاعة المستوردة في مديرية الكمارك الكترونياً.
 - ت. التخمين: تقوم الجات بتخمين 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 اكثر من مليون دينار.
 - ج. التدقيق: يجري تدقيق الاجراءات الكمركية ككل للتأكد من صحتها ومطابقتها 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 واقسامها واعتمادها على الارشفة الورقية مما يتطلب وقت للبحث عن اوليات التاجر والشركة، وكذلك استخدام شبكة الانترنت (المحمولة) التي تتعرض للتوقفات بصورة مستمرة، فضلاً عن ترك الموظفين العمل خصوصاً (النساء) ليلاً، وكذلك غلق الصندوق لأجراء الحسابات الختامية اليومية.
- تمر المعاملة في جميع المهام أعلاه وقد تنجز المعاملة في نفس اليوم، ولكن اذ توقف العمل في احدى الشعب مثل انسحاب موظف او توقف الشبكة الانترنت او كثرة الشاحنات يؤجل انجاز العمل لليوم 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 (د)	اعطى وقت (دقيقة)	متوسط وقت (دقيقة)	اقل وقت (دقيقة)	● → □ ▽	وصف العملية	تسليم العملية
	60	30	20	*	البحث عن اوليات التاجر في الكمارك المدني لغرض تنظيم المعاملة الكمركية	١
	20	15	10	*	تنظيم وثيقة البيانات (المنفيست)، وتحديد التسلسل الحدودي	٢
	60	45	25	*	قيام المخلصين بتنظيم معاملة التاجر وتهيئة استمارة تصريحه الامخال الكمركي	٣
	100	75	50	*	الجزء المهام الكمركية من الترصيد - التخمين - الصندوق او المصرف - التدقيق - ادخال المعلومات - الكشف	٤
	390	30	20	*	في حال وجود توقف بالعمل او النظام	
200	3	3	3	*	توجه التاجر او المخلص الى مديرية العامه للضرائب	٥
	25	20	15	*	حساب مبلغ الضريبة ودفعه للصندوق/المصرف	٦
	15	10	7	*	تسليم الموافقة (الكيت باص) والسماح بمخروج الشاحنة من الكمارك	٧
673	228	150			الجمالي الوقت	

المصدر: اعداد الباحث .

١. يتضح من الشكل (3) ان مرحلة الثانية كالآتي:-
يتطلب البحث في مديرية الكمارك عن اوليات معاملة التاجر/ 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 والتصريح الكمركية وقتاً (25) الى (60) دقيقة وحسب زخم العمل.
٤. الوقت المستغرق في الكمارك من كل (شعبة الترصيد وادخال البيانات والتخمين والصندوق/ المصرف والتدقيق والكشف) تقريباً (50) دقيقة في "الظروف الاعتيادية"، ويصل الوقت الى (100) دقيقة لوجود عوامل عديدة منها (وعدم وجود عدد كافي من العاملين ، او توقف تبادل المعلومات إلكترونياً عبر شبكة الانترنت، او بتراكم المعاملات).
٥. تنجز المعاملة بعد التأكد 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 أسباب أخرى منها غلق صندوق الحسابات تُأجل 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، ولاكن العقوبات الامريكية على الشركات العاملة في ايران ومنها شركات الفحص أجبرتها على ترك والانسحاب من ايران، مما داعى العراق وايران الى عقد اتفاقية جديدة حول اجراء الفحوصات من خلال جهاز التقييس والسيطرة النوعية كأجراء مؤقت. وتختلف عملية الفحص باختلاف نوع البضاعة وكالاتي:-

١. فحص الفواكة والخضر من خلال اخذ عينات من قبل مختبر وزارة الزراعة في المنفذ لأجل التأكد 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 والكيمياوية مثل (الاسمنت، والسيراميك، الثرمستون، الكاشي، والمرمر، شيش التسليح، 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، و في حال عدم مطابقة المواد للمواصفات فيتم ارجاعها او اتلافها الى الجانب الإيراني.

رابعاً: مرحلة التدقيق النهائي (مراجعة وتدقيق المعاملات)

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

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

تسلسل العملية	وصف العملية					أقل وقت (دقيقة)	متوسط وقت (دقيقة)	أعلى وقت (دقيقة)	المسافة (م)
١	الانتظار في الساحة (الكراج) من اجل الدخول الى قسم البحث والتحري			*		120	180	540	500
٢	الانتظار في قسم البحث والتحري			*		20	40	60	
٣	تدقيق المعاملة			*		5	10	15	
٤	تفتيش الشاحنة ان تطلب الامر (فتح الجورة) والسماح بالخروج			*		15	30	50	
اجمالي الوقت						160	260	665	

المصدر: اعداد الباحث.

يتضح من الشكل (4) أعلاه 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 تنجز المعاملة ، ستننتظر 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 صف 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 أو شكوك أمنية، وتستغرق عملية التفتيش بين (15) إلى (50) دقيقة.
٤. السماح للشاحنات بالخروج من المنفذ والدخول الى الاراضي العراقية.

المبحث الثالث

اعادة هندسة عمليات الخدمة في المنفذ

يهدف هذا المبحث الى تطبيق اعادة هندسة عملية الخدمة في المنفذ لذا سيتم اعتماد الوقت الفعلي (الحقيقي) لان التحسينات المقترحة من قبل الباحث يمكن ان تعالج اسباب التأخير والانتظار او المشكلات لذا ستلغي الحاجة الى الاوقات الأخرى "متوسط الوقت او الوقت العالي" التي تحدث اثناء تقديم الخدمة كالآتي: -

اولاً: مرحلة دخول الشاحنات الى المنفذ

١. بناء وتصميم بوابات المنفذ مع الجانب الإيراني لتتسع أكثر قناة لدخول الشاحنات، بدلاً من قناة واحدة لدخول الشاحنات.
٢. يتم تقليل وقت دخول الشاحنات الإيرانية الى المنفذ المنزلية الحدودي من خلال الآتي: -
- أ. انجاز الانشطة وبشكل متزامن من حيث (تسجيل بيانات الشاحنة الإيرانية من قبل شرطة الكمارك والتفتيش والتدقيق الأمني والتأمين على الشاحنة) لأجل تقليل الوقت الى (3) دقائق بدلاً من مجموع اوقات السابقة للأنشطة التي كانت تستغرق (9) دقيقة.
- ب. حوسبة اعمال شركة التأمين الوطنية وجعلها إلكترونياً لسهولة الرجوع الى اوليات الشاحنات الداخلة الى المنفذ.
- ت. تقريب المسافات لمواقع شرطة الكمارك وشركة التأمين الوطنية للتخلص من اوقات تنقل الشاحنات.
- ث. تزويد الوحدات المسؤولة عن تفتيش الشاحنات بعدد من كلاب K9 لتفتيش الشاحنات الإيرانية.
- ج. اعادة تصميم جميع طرق المنفذ وساحات الوقوف من اجل تحقيق انسيابية 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.
٣. الالتزام من قبل جميع العاملين في اقسام وشعب مديرياتهم بأوقات الدوام الرسمي وكذلك أوقات 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 ان ينخفض وقت الانتظار الى (30) دقيقة بدلاً من (60) دقيقة.
٤. تخصيص ميزان للشاحنات العراقية الفارغة يوضع في الطريق المؤدي الى الساحة التبادل التجاري، بدلاً من ميزان واحد لجميع الشاحنات الفارغة والمحملة بالبضاعة، يؤدي الى تقليل الانتظار او انتقال الشاحنات، بذلك يكون وقت وزن الشاحنة و ثم توجيهها الى ساحة التبادل (5) دقيقة بدلاً من (20) دقيقة.
٥. إعادة النظر بساحة التبادل التجاري من خلال اعادة تصميمها وكالاتي: -
- أ. تقسيم ساحة التبادل حسب نوع البضاعة المستوردة لتجنب الفوضى الحاصلة فيها مع وضع الاشارات التوضيحية وتأمين متطلبات الانارة ومنع تفريغ البضاعة في ارضية الساحة.
- ب. لتقليل الوقت والجهد المبذول في عملية تفريغ وتحميل يتم زيادة عدد رافعات تفريغ البضاعة.
- ت. استخدام التقنيات الحديثة في ادارة ساحة التبادل التجاري وتأمينها ومراقبتها بشكل المطلوب.
- تساعد تبني المقترحات اعلاه في تقليل من وقت تفريغ البضاعة من (120) دقيقة الى (72) دقيقة تقريباً، وحسب نوع البضائع المستوردة وكميتها ووقت وصول الشاحنات.
٦. تقلل من اوقات انتظار الشاحنات في جهاز السونار من خلال: -
- أ. توحيد وقت استراحة العاملين في جميع دوائر العاملة في المنفذ مع وقت توقف جهاز السونار للاستراحة عن العمل بهدف تقليل اوقات التوقيات او الانتظار.
- ب. يتم تشغيل جهاز السونار بعد الساعة التاسعة صباحاً، مع التحكم في اوقات توقف الجهاز على وفق حجم العمل.
- ج. القيام بالصيانة الوقائية والعلاجية عند حدوث عطل في الجهاز من خلال تدريب العاملين على جهاز السونار، بدلاً من الاستعانة بجهات خارجية لإصلاح الجهاز.
- د. تبادل البيانات والمعلومات عن حركة الشاحنات بين (والهيئة مسؤولي الساحة التبادل التجاري مع العاملين في جهاز السونار) لتقليل وقت الانتظار الشاحنات.
- تسهل التغييرات اعلاه في بتقليل الانتظار للدخول جهاز السونار الى (7) دقائق بدلاً من (15) دقيقة.
٧. 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، ويُخفض الوقت الى (2) دقيقة بدلاً من (4) دقيقة.
- يوضح الشكل (5) مخطط لعملية الخدمة المقترح للمرحلة الاولى.
- جدول (5)** مخطط العملية لمرحلة دخول الشاحنات الى المنفذ ووزنها وفحصها وفق اعادة هندسة العملية

تسلسل العملية	وصف العملية	وقت / الانشطة (دقيقة)	المسافة (م)
١. دخول الشاحنة الايراني الى منفذ <u>المنذرية</u> الحدودي			
أ.	انتظار الشاحنات الايرانية للدخول للمنفذ	7	*
ب.	تسجيل بيانات الشاحنة من قبل شرطة الكمارك واجراء التفتيش والتدقيق الاستخباري والتأكد انها تم تأمينها	3	=
ج.	لانتقال الى ساحة التبادل التجاري	5	*
٢. دخول الشاحنات العراقية الى المنفذ			
أ.	الانتظار الشاحنات العراقية للدخول الى المنفذ	30	*
ب.	دخول الشاحنات العراقية الى المنفذ ووزنها أثناء انتقالها الى ساحة التبادل التجاري	5	*
٣. عملية تبادل البضاعة			
أ.	تفريغ البضاعة من الشاحنة الايرانية الى الشاحنة العراقية	72	*
٤. فحص وزن الشاحنة			
أ.	انتظار الشاحنة جهاز السونار	7	*
ب.	فحص الشاحنة بالسونار	5	*
ج.	انتقال الشاحنة للوزن	5	*
د.	انتظار الشاحنة الميزان	5	*
هـ.	وزن الشاحنة	2	*
اجمالي الوقت		146	

المصدر: اعداد الباحث.

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

تتطلب طبيعة عمل المنفذ في بعض الاحيان وقتاً لأداء الانشطة، ولكن القيام بأجراء بعض التغييرات سيتقلل من اوقات الانتظار والتوقيات وينجز عملية الخدمة بأقل وقت ممكن.

ثانياً: مرحلة دفع الرسوم الكمركية والضرائب

التغييرات المقترحة لدفع الرسوم الكمركية والضريبية تكمن في الاتي:-

- استخدام الارشفة الالكترونية لحفظ اوليات 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.
- زيادة اعداد الموظفين في تنظيم وثيقة البيانات (المنفيسات)، لإنجاز العمل في وقت (5) دقائق بدلاً من (10) دقيقة.
- رسم ادوار مكاتب المخلصين في انجاز المعاملات لمنع القيام بأعمال مشبوهة، يقلل من وقت تقديم خدمة الى (10) دقيقة بدلاً من (25) دقيقة.
- زيادة اعداد الموظفين في شعب مديرية الكمارك بدلا من اعتماد على موظف واحد في اغلب الشعب، اذ تنجز الانشطة الكمركية بوقت (25) دقيقة، بدلاً من (50) دقيقة.



٥. يسهم اعتماد أحد الأنظمة الدفع (نظام الدفع المسبق للرسوم والضرائب او بطاقات الائتمان، بطاقة الخصم الفوري من الرصيد) في تسديد الرسوم والضرائب إلكترونياً والتخلص من مشاكل غلق الصندوق او المصرف وكذلك تقليل من زخم العمل والافاق المطلوبة في إنجاز المعاملة.
٦. ضرورة إلزام التاجر او الشركة المستوردة بالآتي: -
أ. توفير مبالغ مالية الخاصة بالبضاعة الداخلة الى المنفذ لتسديد الرسوم والضرائب دون أي تأخير.
- ب. توفر الرصيد كافٍ في اجازة الاستيراد للتاجر او الشركة يعادل كمية البضاعة المستوردة.
- ج. الالتزام بتجديد اجازات الاستيراد قبل استيراد البضاعة.
٧. استخدام خدمة اتصالات حديثة تواكب عمل الكمارك، تسهم في تبادل المعلومات بين الدوائر العاملة بالمنفذ مع وزارات بدلا من الاعتماد على المخاطبات الورقية الطويلة.
٨. تقسم اوقات العمل لبعض الموظفين بالأخص العنصر النسوي على شكل (وجبتين) بدلاً من وجبة واحدة يحقق انسيابية كبيرة بالعمل بشكل مستمر بدون توقفات او ترك العمل.
- تطبيق هذه الاجراءات اعلاه والتزام التجار بواجباتهم، يساعد في انخفاض الاوقات الى (20) دقيقة بدلاً من الاوقات السابقة.
٩. تصميم برنامج محوسب خاص لحساب قيمة الضرائب سيقال من الاخطاء البشرية ويخفض الوقت الى (5) دقيقة بدلاً من (15) دقيقة.
١٠. ان التغييرات المقترحة ستساعد في الغاء اوقات الانتظار التي تتراوح بين (20-390) دقيقة التي كانت موجودة في هذه المرحلة المهمة، وتمكن للتاجر او الشركة في انجاز هذه المرحلة واخذ الموافقة (الكيت باص) لانتقال الى قسم البحث والتحري التابعة الى هيئة المنافذ بوقت اقصاه (5) دقيقة.

يوضح الشكل (6) مخطط العملية المقترح للمرحلة الثانية.

تسلسل العملية	وصف العملية	المسافة (م)	وقت/الانشطة (دقيقة)	●	→	□	▽
١	البحث عن اوليات التاجر في الكمارك المدني لغرض دفع الرسوم والضرائب		5	*			
٢	تنظيم وثيقة البيانات (المنفيس) وتحديد التسلسل الحدودي		5	*			
٣	قيام المخاضين بتنظيم معاملة التاجر وتهيئة استمارة تصريحه الادخال الكمركي		10	*			
٤	اتجاز المهام الكمركية (التصيد، التخمين، دفع الرسوم، التدقيق ادخال المعلومات وارشفتها)		20	*			
٥	توجه التاجر او المخلص الى المديرية العامة للضرائب	200	3	*			
٦	حساب المبلغ الضريبة ودفعه		5	*			
٧	تسليم الموافقة (الكيت باص) بخروج الشاحنة من الكمارك		5	*			
	اجمالي الوقت		53				

المصدر : اعداد الباحث

يشير مخطط العملية اعلاه الى ان مرحلة دفع الرسوم الكمركية والضرائب المقترحة ساعدت في تقليل الوقت من (150) الى (53) دقيقة، والغت توقف وتأجيل العمل الى اليوم التالي التي كان يعاني منها أصحاب المصالح.

ثالثاً: مرحلة فحص البضاعة

التغييرات المقترحة الاتية:-

١. لتجنب الامراض والحشرات القابلة لانتشار داخل الأراضي العراقية والتأكد من صلاحيتها وخلوها من المضار تخصص الساحة قريبة من الباب العراقي الايراني للشاحنات المحملة بالفواكه والخضر.
٢. نقل وتخصيص مختبرات (اجهزة الفحص والملاك) من وزارة الصحة لفحص المواد الغذائية والمعلبات في منفذ المنذرية بدلاً 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 لتكثيف مع نوع البضاعة المستوردة في المنفذ يتحمل التجار تكاليف الخزن تُضع تحت الرقابة الدوائر المعنية ، تلافياً لتعرض بعض البضائع ومنها "المواد الغذائية والالبان والحلويات الى التلف لسوء خزنها او التصرف "بها بدون اكمال الفحوصات اللازمة.
- رابعاً: مرحلة الاخيرة التدقيق النهائي**
تتطلب اعادة هندسة مرحلة التدقيق النهائي الاتي:-
١. تحديد موظفين مختصين في ادارة عملية تدقيق المعاملات النهائية بدلاً من اسناد المهمة الى منتسبي الحميات، والسعي للعمل بالهيكل التنظيمي لهياة 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) تشترك فيه (هيئة المنافذ الحدودية ومديرية الكمارك المدني وشرطة الكمارك العسكري) بتقليل 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 والاوليات بنمط واحد لجميع الوزارات العاملة بالمنفذ وعدم تكرار العمل.
- ان اجراء التغييرات المقترحة في مرحلة الرابعة والأخيرة (عملية التدقيق النهائي) ستقلل من وقت الانتظار واجراء التدقيق بشكل سلس وواضح دون أي تأخير
- يوضح الشكل (7) مخطط العملية المقترح الى مرحلة الرابعة.

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

تسلسل العملية	وصف العملية	●	→	◻	◻	◻	وقت الأنشطة (دقيقة)	المسافة (م)
١	الانتظار في الساحة (الكراج) قبل <u>التوجه</u> الى قسم البحث والتحري			*			12	500
٢	انتظار في قسم البحث والتحري			*			8	
٣	التدقيق المعاملة	*					5	
٤	السماح بالخروج						-	
	اجمالي الوقت						25	

المصدر: اعداد الباحث

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

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

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



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

المصدر: اعداد الباحث

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

وقت العملية	المرحلة الاولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة 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 المقترحة لإدارة المنفذ والجهات العاملة فيه على اعادة هندسة عمليات الخدمة ووضع الاسس الصحيحة لأجراء التغيير، وتساعد هذه التغييرات في تحقيق الاهداف الاقتصادية لبلدنا، وتعزيز الثقة والتنسيق بين الوزارات والجهات العاملة وترفع روح المعنوية للعاملين وتخفف من ضغوطات العمل عليهم، وتلبي رغبات وتوقعات التجار والمخلصين وسائقي الشاحنات وتسهل من اجراءات سير الخدمة بكل انسيابية.

ان قيام كافة الوزارات والجهات المختصة بالعمل في المنفذ بإدخال التحسينات في عمليات الخدمة، واعادة تصميمها وخلق بيئة عمل جديدة، تسهم في تقديم الخدمة بشكل كفؤ وفعال، وتضبط الاجراءات تقلل من الخروقات وترسم صورة واضحة عن السياسات المتبعة بالمنافذ، وتحقق متطلبات المستفيدين وزيادة الايرادات المتحققة، وتحافظ على امن البلد، ان استعانة هيئة المنافذ الحدودية العراقية والوزارات والجهات التي لها العلاقة بعمل المنافذ "بنظام النافذة الواحدة" المعمول به في اغلب دول العالم الذي "يسهل عملية التخليص الكمركي، ويقلل من اوقات الانتظار وانجاز المعاملة، كما يساعد برنامج النافذة 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 مثلما تحقق في المملكة الاردنية الهاشمية ودولة قطر وغيرها من دول العالم.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

١. يتضمن المبحث أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها البحث في الجانب العملي وكالاتي:
تعدد المهام الموكلة لهيأة المنافذ الحدودية / منفذ المنذرية الحدودي من ادارة المنفذ وتأمين الحماية وتدقيق المعاملات والاشراف على العاملين، اذ لا يتكافئ مع الامكانيات المتاحة لإدارة المنفذ.
٢. 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).
٣. 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.
٤. تفاوت اوقات انجاز المعاملات نتيجة ضعف التنسيق في اوقات بدء وانتهاء العمل واوقات الاستراحة بين مديريات واقسام الوزارات والجهات العاملة بالمنفذ.



٥. يعاني اصحاب الشاحنات (العراقية او الايرانية) من الانتظار لأوقات طويلة عند الدخول الى المنفذ.
٦. صعوبة الرقابة والسيطرة على المنفذ بسبب عدم تأهيل الساحات والطرق وعطل بعض كاميرات المراقبة في المنفذ، وقيام بعض التجار بتقسيم ساحة التبادل التجاري ووضع البضائع فيها، مما يعرقل حركة الشاحنات.
٧. استخدام ميزان واحد فقط في المنفذ لا تتطابق عليه المواصفات المعتمدة، في وزن الشاحنات، مما ينتج عنه اوقات انتظار طويلة وصفوف من الشاحنات.
٨. تاخر المخلصين في تقديم المعاملات، نتيجة لتجميع المعاملات وتقديمها دفعة واحدة او وجود نقص في اوراق التجار او عدم توافر المبالغ الكافية لدفع الرسوم والضرائب او انتهاء اجازة الاستيراد الخاصة بالتاجر.
٩. 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 تأخر انجاز المعاملات.
١٠. تأخر احتساب مبلغ الضريبة لاعتماد موظف المديرية العامة للضرائب على احتساب المبلغ يدوياً.
١١. تأخير تنظيم وثيقة المنفيست من قبل الشركة المستثمرة في المنفذ بسبب نقص الموظفين.
١٢. ازدواجية العمل بين المديرية العاملة في المنفذ وتكراره، تتطلب وقت اطول لانجازها.
١٣. تأخر عملية فحص البضائع بسبب بعد المختبرات عن المنفذ وعدم الاعتماد على شهادة المنشأ.

التوصيات

١. يقدم المبحث مجموعة من التوصيات في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها:
٢. رفع المنفذ بالمورد البشري الكافي من خلال استحصال الموافقات الاصولية في نقل الموظفين او المنتسبين من الوزارات الى المنفذ، على ان يكون ثقلهم مناسب مع احتياجات العمل، وادخالهم دورات تدريبية تؤهلهم للقيام بالعمل بكفاءة وفاعلية.
٣. توفير المستلزمات الفنية والادارية والاعتماد على التقنيات الحديثة في انجاز الاعمال والارشاف الالكترونية للعمل، مع اعادة تأهيل البنى التحتية للمنفذ من خلال فتح فرص استثمارية للمرافق الخدمية بالمنفذ.
٤. استخدام شبكات الاتصالات والمعلومات الحديثة في انجاز عمليات المنفذ لغرض تبادل المعلومات واجراء المخابرات بين الوزارات والجهات العاملة في المنفذ او مع بغداد.
٥. تحقيق التنسيق بين الوزارات والجهات العاملة من خلال تشكيل فرق عمل مشتركة تعمل على معالجة المشكلات الموجودة بالمنفذ وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل مديرية فيها.
٦. الالتزام باوقات الدوام الرسمي في فتح وغلق ابواب المنفذ امام دخول وخروج الشاحنات العراقية والايرانية من قبل هيئة المنافذ الحدودية، دون انتظار اصدار اوامر مدير المنفذ اعتماداً على التعليمات الصادرة من الهيئة.
٧. اعادة تصميم ساحة التبادل التجاري وتعييدها وتقسيمها والاعتماد على نظام تقني في تأمينها وادارتها، ومنع دخول وخروج الأشخاص (العاملين، التجار، المخلصين) دون اخضاعهم الى التفتيش الدقيق، ومنع وضع البضائع في ساحة التبادل تحت حجج معينة.
٨. توفير عدد من الرافعات او الايادي 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.
٩. توفير ميزان اضافي للشاحنات الفارغة وفصله عن ميزان الشاحنات المحملة بالبضائع مع اضافة ميزان اخرى لوزن الشاحنات المحملة بالبضائع وربطهم معاً، للتخلص من اوقات الانتظار والفوضى في عملية الوزن، وضمان استمرار العمل في حال توقف أحد الموازين.
١٠. الغاء التأخير في تنظيم وثيقة المنفيست بزيادة اعداد العاملين في الشركة المسؤولة لتنظيم المنفيست.
١١. تفعيل قانون العقوبات بحق المخالفين لتعليمات العمل في المنفذ من (المخلصين، سائقي الشاحنات، التجار، العاملين في شعب واقسام المنفذ)، حسب قوانين العقوبات في مديرية العامة للكمارك وهيئة المنافذ الحدودية.
١٢. اعادة النظر باجراءات فحص البضائع من قبل جهاز التقييس والسيطرة النوعية ومحاجر الزراعة والصحة والمختبرات التابعة لها من خلال اعتماد شهادة المنشأ.
١٣. 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.
١٤. توحيد وارشاف اوليات المعاملات في مديرية الكمارك وارسل نسخ الكترونية الى الهيئة والوزارات الاخرى بتشكيل فريق (الكمارك المدني وهيئة المنافذ والكمارك العسكري) لتفتيش الشاحنة مرة واحدة.
١٥. اعتماد عملية الدفع المسبق بدلاً من الصندوق او المصرف لتسديد المبلغ ولتقليل وقت انجاز المعاملة.



١٦. انتهاء المقارنة المرجعية كاسلوب في احداث طفرات نوعية في عمل المنفذ والاستفادة من التجارب التي اثبتت فاعليتها لدى الدول ليعزز وتعظيم إيرادات الدولة ويحقق أهدافه 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 والارشافة الالكترونية وتنظيم وادارة العمل بالمنفذ بشكل فاعل ومتكامل.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١ جرادات، ناصر، والمعاني، احمد، وعريقات، احمد، (٢٠١٣) "ادارة التغيير والتطوير"، اثناء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢ الربيعي، 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 واثار 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 تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية"، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.
- ٥ محمد، آمنه ياسين، (٢٠١٢)، "علاقة تقنيات 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، مروعة بدر زيا، (٢٠١٦)، "تأثير اعادة هندسة العمليات الادارية في المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الالكترونية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 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.