

بررسی نظام مدیریت سازمان گمرک‌های جهان در قرن بیست و یکم به منظور ارائه مدل مناسب در کشور

نادرقلی قورچیان*
مسعود کرباسیان**

هدف این تحقیق، ارائه مدل مناسب جهت مدیریت گمرک کشور، بر اساس مطالعه نظام مدیریت سازمان گمرک‌های جهان است. برای رسیدن به این هدف، تحولات مرتبط با گمرک‌های جهان از قبیل جهانی شدن، افزایش رقابت، ارتقای تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات و تأثیر آنها بر عملکرد گمرک، ارزیابی و

* دکتر نادرقلی قورچیان؛ عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات تهران.

E. mail: naghourchian@yahoo.com

** دکتر مسعود کرباسیان؛ رئیس کل سابق گمرک ج.ا.ا.

E. mail: mkarbasian@gmail.com

تجزیه و تحلیل شد و مطالعه تطبیقی نظام مدیریتی گمرک برخی از کشورهای منتخب و گمرک ایران انجام و بر اساس آن مؤلفه‌های اصلی تأثیرگذار بر نظام مدیریت گمرک استخراج شد. بر مبنای ادبیات علمی و تجربه‌های پژوهشی محقق در این زمینه و نتایج حاصل از انگاره‌نگاری و داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های طراحی شده با دریافت نظرات خبرگان داخلی و بین‌المللی، ضمن ارائه پاسخ به سئوالات تحقیق، مدل چرخه تعالی مدیریت گمرک (CMECM) برای مدیریت گمرک در قرن بیست و یکم با هشت معیار و ۵۳ شاخص طراحی گردید. این مدل و مؤلفه‌های پیشنهادی آن به طریق پیمایشی توسط خبرگان، ارزیابی و با اعتبار بالا مورد تأیید قرار گرفت:

- با استفاده از مدل چرخه تعالی مدیریت گمرک می‌توان نسبت به مقایسه گمرک‌های دنیا و داخل کشور با یکدیگر، رتبه بندی آنها و تعیین گمرک برتر اقدام نمود؛
- از مدل چرخه تعالی مدیریت گمرک می‌توان به منظور بر طرف نمودن آسیب‌های گمرک‌های داخل کشور استفاده کرد؛
- از مدل چرخه تعالی مدیریت گمرک می‌توان به منظور ارزیابی عملکرد هرگمرک در مقاطع زمانی مختلف استفاده کرد.

کلید واژه‌ها:

مدیریت گمرکی، اصلاح نظام گمرکی، گمرک، روش انگاره‌نگاری، بهره‌وری، تعالی سازمانی

مقدمه

در حال حاضر دنیا در حال حرکت از یک دوره صنعتی متکی بر منابع طبیعی به سوی یک دوره متکی بر دانش مبتنی بر مهارتها، آموزش، پژوهش و توسعه است. ظهور فناوری‌های ارتباطی جدید امکان شکل‌دهی اقتصاد جهانی را فراهم می‌آورند. فعالیتهای تجاری در یک مکان می‌توانند فعالیتهای سایر مکانها را تحت تأثیر قرار دهد. اقتصادهای ملی به آرامی محو می‌شوند تا یک اقتصاد جهانی جایگزین آنها شود. و بیشتر دنیا میراث کمونیستی یا سوسیالیستی خود را کنار می‌گذارد.

آنچه اهمیت دارد انتخاب سیاستهایی برای کنار آمدن با این رویدادهای جدید نیست، بلکه مهمتر از آن ایجاد فرآیندها، سازمانها، باورها، و نگرشهایی است که به افراد، سازمانها و کشورها، امکان رویارویی با دنیای که به سرعت در حال تغییر است را خواهد داد. به منظور راهنمایی ما جهت درک آنچه در حال وقوع است، و اینکه چگونه باید نسبت به آن واکنش نشان دهیم، به فرایندی فکری و سازمانهایی نیاز داریم که راهنمای ما در درک بازگشت‌ناپذیری نظامی باشد که در آن قرار داریم. افراد، سازمانها و ملتها اگر می‌خواهند از لحاظ اقتصادی موفق شوند به الگوهای جدیدی نیاز دارند. درک این موضوع که برای ادامه حیات اقتصادی، تغییرات بنیادی ضرورت دارد، در واقع بزرگترین موهبتی است که هر فرد، سازمان یا کشوری می‌تواند داشته باشد. همه باید به این باور برسند که درون داده‌های جدید وارد یک نظام قدیمی نمی‌شوند؛^۱ بلکه برای ایجاد یک نظام جدید، در حالیکه ساختار بنیادی

^۱ در طول تمدن بشری، مقاطعی از تاریخ وجود دارد که به دلیل انباشت پیشرفتهای پیشینه بشر، «انگاره‌ها» یا «پارادایم‌های» گذشته جوابگوی نیازهای علمی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی او نیستند. در این برهه‌های تاریخی است که شاهد تحولات شدید در جوامع انسانی و نیز بروز پدیده‌ای که در زبان علمی «دگرگونی انگاره» یا «پارادایم شیفت» می‌نامند، هستیم.

واژه پارادایم شیفت را اولین بار توماس کوهن در تبیین چگونگی تحولات در علوم بکار برده است. وی پیشرفت در علوم را در قالب این پدیده تشریح می‌کند و اظهار می‌دارد که هرگاه در یک علم چارچوب پذیرفته حاکم، جوابگوی پرسشهای طرح شده در آن زمینه علمی نباشد، پدیده پارادایم شیفت اتفاق می‌افتد و آن علم وارد چارچوب وسیع‌تری می‌شود که بتواند پاسخی برای پرسشهای موجود داشته باشد؛ برای مثال در علم هندسه زمانی که پارادایم یا انگاره حاکم بر هندسه مسطحه، جوابگوی پرسشهایی که بعد سومی را می‌طلبد، وجود نداشت، پارادایم شیفتی در این علم پدید آمد و هندسه فضایی مطرح گردید.

نظام در جریان است، تعامل می‌کنند. اگر آنان واقعاً به این موضوع اعتقاد داشته باشند، مایل به رشد، اکتشاف، و پذیرش الگوهای جدید خواهند بود. انسانها تا موقعی که اعتقاد داشته باشند که می‌توانند با ادامه کاری که انجام داده‌اند موفق باقی بمانند، چنین کاری نخواهند کرد.^۲

چالشهای فراروی سازمان گمرک، موجب تغییر مداوم نظام مدیریتی گمرکها در کشورهای مختلف جهان گشته است. جمهوری اسلامی ایران و نظام مدیریتی حاکم بر گمرکهای آن مدتهاست که نیاز به تغییر ساختار خود را درک کرده و امروزه به شدت احساس می‌شود مؤلفه‌ها و فشارهای رقابتی و بین‌المللی حاکم بر نظام تجاری جهان، عملکرد مطلوب و کارایی سیستم را مختل نموده است و هر چه سریعتر بایستی چارچوب و مدل جدیدی برای این سازمان طراحی شده و به مورد اجرا گذاشته شود.

در قرن بیست و یکم مدیران سازمان گمرکهای جهان با چالشهای گسترده‌ای روبرو هستند. گرایش به سمت جهانی شدن؛ افزایش تغییر و تحولات تکنولوژی؛ مشتری مداری؛ کاهش عمر محصول؛ تغییر ماهیت کالا؛ منطقه گرایی و... شدت و تنوع رقابت شکل جدیدی از رهبری را می‌طلبد.

بنابراین ضروری است که مدیران آمادگی اداره تغییرات در محیط پویا و متغیر را داشته باشند و سازمانها نیز برای ایجاد تغییر باید در جهت بهبود کارها فشار وارد آورند، در غیر این صورت موجودیت و بقای خود را در معرض تهدید و نابودی قرار می‌دهند؛ چرا که امروزه بیش از هر زمان دیگری موجودیت سازمانها دستخوش تهدید قرار گرفته است، زیرا تغییرات، بسیار سریع انجام می‌شود. و سازمانها پیوسته با امواجی از تغییرات دائمی روبرو هستند و مدیریت باید با این تغییر و تحولات به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند؛ شیوه‌ای که سازمان دارای ابتکار عمل بوده و فعالیتهایش به گونه‌ای باشد که اعمال نفوذ کرده و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

۱. لسترتارو، برندگان و بازندگان جهانی شدن، ترجمه مسعود کرباسیان، (تهران، انتشارات علمی و فرهنگی، ۱۳۸۳)، صص ۱۰۵-۱۲۴.

چالش‌های فراروی مدیریت دولتی و چارچوبهای اصلاحی و ابزارهای تحول سازمانهای دولتی

به نظر می‌رسد مشکلات مدیریت دولتی (بوروکراسی)، جهانی شدن، تطبیق ناپذیری، تئوریهای جدید اقتصادی و توفیقات بخش خصوصی از مهمترین چالشهای فراروی مدیریت دولتی در سالهای اخیر بوده است.

این چالش‌ها سبب شده است که سازمانهای دولتی در پی چارچوبها و مدل‌هایی باشند تا بتوانند اصلاحات را در خویش نهادینه نمایند و برای اصلاح و بازنگری فعالیتهای خویش عموماً از چارچوبها و ابزارهای اصلاحی مدیریت دولتی نوین، بازآفرینی دولت، مدیریت گرای، مدیریت کیفیت و مهندسی مجدد استفاده کرده‌اند:

این چارچوبها با ابزارهای اجرایی مختلف توانسته‌اند سازمانهای دولتی را در اجرای موفقیت آمیز تحولات اداری یاری دهند که این ابزارها عبارتند از: کوچک سازی، خصوصی سازی، قراردادی عمل کردن یا برون سپاری، کاهش هزینه‌ها، بازار گرای، نتیجه محوری، عملکردگرای، مأموریت محوری، مقررات زدایی، مشتری مداری، عدم تمرکز، شفاف سازی و پاسخگویی، ساده سازی و تغییر ساختاری، مشارکت، تکنولوژی اطلاعات و آموزش بوده است.

نظام مدیریتی در گمرکات کشورها

امروزه در عرصه اقتصاد و تجارت جهانی، نوع و چگونگی مبادلات تجاری اشخاص؛ اعم از حقیقی و حقوقی با یکدیگر و برقراری مناسبات تجاری فیما بین کشورها و گسترش روز افزون آن خروج از سیستم‌های سنتی بازرگانی را می‌طلبد که عموماً بر اساس تبادل اسناد و مدارک کاغذی پایه‌ریزی شده است. این امر حرکت به سوی اقدامات نوینی را توصیه می‌نماید که همسو با تغییرات مداوم، افزایش حجم مبادلات و میزان بهره مندی از آن را شامل می‌شود.

یکی از سازمانهایی که عملاً اساسی‌ترین نقش را در بنیة اقتصادی یک کشور ایفا می‌نماید، گمرک است. ساختار تشکیلاتی و سازمانی گمرک در کشورهای مختلف، متفاوت است. این نکته که گمرک به‌عنوان یک بدنه و هیأت مستقل، در وزارت امنیت داخلی ایالات متحده آمریکا و یا وزارت گمرک و مالیاتهای عمومی در کشورهایمانند آرژانتین، بلژیک و یا آمریکای لاتین ظاهر شده باشد و یا در قالب معاونت‌های وزارتخانه‌ای در کشورهایی؛ همچون ژاپن، استرالیا، کره و ایران تعریف شده باشند، در اصل قضیه، تفاوت‌چندانی ایجاد نمی‌کند. اولین و اصلی‌ترین رویه‌های گمرکی در هر کشور صادرات و واردات و تبادل کالا است که در حقیقت اساسی‌ترین بخش‌های اقتصاد ملی یک کشور را تشکیل می‌دهند. نقش تعیین‌کننده گمرک در هدایت مؤثر و مطلوب جریان تجارت بین‌المللی و تأمین جایگاهی شایسته برای کشورهای متبوع در عرصه بازرگانی جهانی امری شناخته شده است. اما تسهیل در امر تجارت جهانی واقعیت‌گریزناپذیر اقتصاد رقابتی امروزی است و این مهم تحت تأثیر علوم و فناوری‌های جدید محقق خواهد شد. از این‌رو کشورها مجبور شده‌اند با تجدید نظر و بازنگری در قوانین و مقررات تجاری و رویه‌های گمرکی خود و تدوین سیاستها و خط‌مشی‌های کلی، این رقابت سخت اقتصادی را جدی گرفته و راه پیشرفت را در کمترین زمان ممکن برای تسخیر بازارهای رقابتی هموار سازند. ظهور و تأسیس سازمانهای جهانی، کنوانسیون‌ها و پروتکل‌های بین‌المللی، اتحادیه‌های گمرکی و اقتصادی و غیره ناشی از این تحول جهانی است. افزایش حجم مبادلات تجاری در سطح جهان حیرت‌آور و خیره‌کننده است. براساس آمار سازمان جهانی تجارت، ارزش صادرات کالایی جهان از رقم ۴۹۲۰ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۵ به رقمی بیش از ۱۰۱۵۹ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۵ بالغ گردیده است.

در شرایط جدید تولیدکنندگان و صادرکنندگانی موفق بوده‌اند که با بدست گرفتن بازار رقابتی و در برخی موارد انحصاری کردن این بازارها- که نتیجه حضور فعال و مستمر آنها بوده است- توانسته‌اند ضمن افزایش کیفیت تولیدات، با همسو شدن در مسیر شرایط و ضوابط سازمانهای تجاری جهان در سریعترین زمان ممکن، نسبت به حمل و نقل و جابجایی کالا اقدامات مؤثری را ارائه نمایند و در میان سازمانهای اقتصادی نیز همکاری با گمرک در رتبه و ردیف اول اهمیت قرار می‌گیرد. از این‌رو بوجود آوردن شرایطی که بتواند تسهیل و

تسریع در امر مبادلات تجاری را فراهم سازد و تشریفات جابجایی کالا؛ اعم از واردات، صادرات و ترانزیت را بیش از پیش ساده‌تر، دقیق‌تر و کنترل شده‌تر نماید و با ضابطه‌مندی بیشتری پیش رود، در اولویت اهمیت گمرک‌های جهان و صاحبان اندیشمند اقتصاد و تجارت بین‌الملل قرار دارد. در این میان گمرک‌ها با روی آوردن به سوی حذف تعرفه‌ها، تأسیس اتحادیه‌های اقتصادی و گمرکی - که منجر به حذف قلمروهای گمرکی در میان کشورهای عضو اتحادیه می‌گردید - انعقاد موافقت‌نامه‌های تسهیلات گمرکی، ایجاد و الحاق کنوانسیون‌های بین‌المللی ناظر بر فعالیتهای گمرکی، بهره‌گیری از قوانین و مقررات مدرن، حذف مکانیسم‌های سنتی و دستی در تشریفات جابجایی کالا و بهره‌مندی از سیستم‌های اتوماسیون و استفاده از ابزارهای کنترلی مدرن؛ منطقه‌گرایی و تدوین استراتژی‌های تجاری و اقتصادی منطقه‌ای را از اهداف آتی خود داشته و برای دستیابی و نیل به این مقاصد از هیچ کوششی دریغ ننمودند.

به همین دلیل، گمرک علاوه بر وظایف سنتی خود که عبارتست از: ارزش‌گذاری، رعایت مقررات تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای، صادرات، واردات موقت، واردات قطعی، ترانزیت و...؛ عهده‌دار مسئولیتهای جدیدی هم در سطح جهانی می‌شود که عبارتست از: مبارزه با تخلفات؛ اعم از قاچاق (مواد مخدر، کالا، انسان)، جرایم سازمان‌یافته، تروریسم بین‌المللی، اجرای کنوانسیون‌های بین‌المللی در زمینه‌های حقوق مالکیت معنوی، کمک‌های متقابل اداری، جلوگیری و منع تولید، تکثیر و انباشت سلاحهای شیمیایی، ورود موقت، کنوانسیون‌های مربوط به ایمنی؛ مانند ایمنی در کانتینرها، بنادر، اسکله‌ها، کشتی‌ها، کنترل و هماهنگی کالا در مرز، کنوانسیون‌های مربوط به تسهیل و مقررات اجباری برقراری امنیت در زنجیره عرضه بین‌المللی کالا. همچنین ذکر این نکته ضروری است که دو محور رویه‌های گمرکی و تشریفات گمرکی، مرز تفکیکی تعهدات و وظایف گمرک است و بیشتر وظایف نظام مدیریت در قرن بیست و یکم، بر عملیات و اقداماتی متمرکز می‌شود که رویه‌های گمرکی در مرحله اجرا قادر باشند که با حداقل تشریفات و حداکثر کنترلها و نظارتها مواجه شوند. و بر این اساس چارچوب جدیدی برای دسترسی به گمرک نوین طراحی شده

است؛ این چارچوب شامل سه فرایند بنیادی، امکان پذیر و پیشرفته می باشد. هر یک از فرایندها شامل اجزای اصلی به شرح جدول شماره (۱) هستند.

چارچوب اصلاح و نوسازی گمرک

جدول شماره ۱. خلاصه چارچوب، فرایندها و اجزای اصلی اصلاح و نوسازی گمرک

| اجزای اصلی | فرایند | چارچوب |
|---|------------|--------|
| اطمینان از درستکاری گمرک تخصصی ارزیابی محیطی | بنیادی | نوسازی |
| تجزیه و تحلیل داده ها اتوماسیون مدیریت فرایندها | امکان پذیر | |
| بهبود توان اجرایی اعلام پذیرش مشارکت بازبینی یا حسابرسی مدیریت خطر | پیشرفته | |

مطالعه تطبیقی نظام مدیریت گمرک ایران با سازمان گمرک چهار کشور جهان

برای انجام مطالعه تطبیقی؛ چهار کشور آلمان، کره جنوبی، سنگاپور و چین انتخاب شدند؛ از لحاظ اقتصادی سه کشور آلمان، کره جنوبی، سنگاپور جزء کشورهای توسعه یافته با درآمد اقتصادی بالا و کشورهای چین و ایران از نظر توسعه ای جزء کشورهای در حال توسعه «درآمد اقتصادی زیر متوسط»^۱ هستند. از لحاظ همسو شدن با تغییرات جهانی، با توجه به شدت و ضعف، همه کشورهای وارد رقابت جهانی شده اند.

^۱. Lower- Middle- Income Economies, *World Bank*, (2004).

از دیگر نقاط مشترک چهار کشور کره جنوبی، سنگاپور، چین و آلمان، موفق بودن آنها در تحقق اهداف اصلاحات اداری است. در مورد ایران هر چند ارزیابی دقیقی از اجرای اصلاحات اداری وجود ندارد؛ ولی با توجه به روند اصلاحات صورت گرفته در برنامه‌های توسعه اول، دوم و سوم و اجرای طرح‌هایی مانند طرح تکریم در برنامه سوم در بعضی از زمینه‌های اصلاحات تا حدودی موفق بوده است. از محورهای اصلاحات مشترک در تقریباً همگی کشورهای مورد بررسی، خصوصی سازی، کوچک سازی و مشتری مداری را می توان نام برد.

هر چهار کشور کره جنوبی، سنگاپور، چین و آلمان از صادرکنندگان عمده جهان بشمار می آیند. کشور آلمان عضو اتحادیه اروپا؛ کره جنوبی عضو آسه آن، چین مسئول منطقه آسیا در سازمان جهانی گمرک و سنگاپور نیز از موفق ترین کشورهای جهان در امر گمرک الکترونیک هستند. ایران جزء کشورهای عمده صادر کننده نفت و گاز جهان بوده و در زمینه صادرات غیر نفتی هنوز نتوانسته است اهداف خودش را در این زمینه تحقق بخشد. از نظر شاخص فساد اداری در کشورهای مورد بررسی به ترتیب؛ سنگاپور با ۹/۳، و رتبه پنجم در جهان؛ آلمان با ۸/۲ رتبه پانزدهم در جهان، کره جنوبی، ۴/۵ و رتبه چهل و هفتم در جهان، چین با ۳/۴ رتبه هفتم و یکم در جهان و ایران با ۲/۹ رتبه هشتم و هفتم در جهان قرار دارند. جدول شماره (۲) ویژگیهای اصلاح و نوسازی گمرک های فوق را با یکدیگر مقایسه می کند.

جدول ۲. ویژگیهای اصلاح و نوسازی سازمان گمرک کشورها

| کشور | کره جنوبی | سنگاپور | چین | آلمان | ایران | |
|--------------|---|--|--|---|--|--|
| شاخص | <p>— کوچک سازی: طوسی ده سال (۱۹۹۰ - ۱۹۹۹) یا وجود دو برابر شدن حجم تجارت از تعداد کارکنان ۱۲٪ کاسته شده است.</p> <p>— اطلاع رسانی به ارباب رجوع</p> <p>— آموزش تخصصی مأموران گمرک</p> <p>— تعداد کارکنان: ۳۸۵۰ نفر (۱۹۹۹)</p> | <p>— مدیریت منابع انسانی:</p> <p>— ظرفیت سازی</p> <p>— تشویق کارکنان</p> <p>— امکانات رفاهی کارکنان</p> <p>— استفاده از دستگاہهای پیشرفته کنترل</p> <p>— تعداد کارکنان: ۵۸۶ نفر (۲۰۰۴)</p> | <p>— رشد تحقیقات در زمینه های گمرکی</p> <p>— مدیریت منابع انسانی</p> <p>— استخدام در فضای کاملاً رقابتی</p> <p>— آموزشهای بلند مدت میان مدت و کوتاه مدت کارکنان</p> <p>— تعداد کارکنان: ۴۶۷۲۱ نفر (۲۰۰۳)</p> | <p>— تفویض اختیار و انجام کارهای مشترک با سازمانهای همجوار</p> <p>— امضای یادداشت تفاهم با آنها</p> <p>— خصوصی سازی: با ارجاع بعضی از عملیات گمرکی به انجمن های خصوصی که اعضای آنها با کمک گمرک آموزش دیده اند.</p> <p>— کوچک سازی: با ماشینی شدن سیستم های گمرکی هر ساله حدود یک سوم پرسنل کم می شوند.</p> <p>— آموزشهای آکادمیک مخصوص به کارکنان گمرک</p> <p>— تعداد کارکنان: ۹۹۰۰ نفر (سال ۲۰۰۴)، پیش بینی تعداد کارکنان در سال ۲۰۱۰: ۱۰۰۰ نفر</p> | <p>— خصوصی سازی: فقط در واحدهای خدمات و پشتیبانی اداری انجام شده است.</p> <p>— کوچک سازی: تعداد واحدهای گمرکی طی چهار سال (۸۲ - ۱۳۸۰) از ۱۵۴ به ۱۶۲ افزایش یافته است.</p> <p>— تعداد بازارچه های مرزی طی چهار سال (۸۲ - ۱۳۸۰) از ۳۹ به ۵۰ افزایش یافته است و طی همین مدت تعداد کل کارکنان گمرک از ۶۷۲۹ نفر به ۵۷۲۸ نفر کاهش یافته است.</p> <p>— آموزش و تحقیقات: برگزاری آموزشهای شروع خدمت، دوره های بازآموزی، دوره های عمومی و دوره های بیرون سازمانی، انجام پژوهشهای مورد نیاز گمرک، با همکاری مؤسسات ملی و محققین.</p> | <p>ساختار و تشکیلات</p> |
| اصلاح فرایند | <p>— اجرای سیستم اداری همسو با ارباب رجوع</p> <p>— ارتقاء کارایی و اثر بخشی</p> | <p>— آسان سازی در تجارت و تشریفات گمرکی:</p> <p>— ایجاد شبکه تجاری</p> | <p>— تریخیس جمعی</p> | <p>— اجرای برنامه های اصلاح در مقاطع ۵ ساله</p> | <p>— اجرای مدیریت ریسک: از سال ۱۳۷۸ آغاز، تا سال ۱۳۸۲ در ده گمرک مهم کشور شامل: گمرک غرب تهران، شهید رجایی بندرعباس، شهریار، بندر امام، بندر انزلی، حوزه ۲ مهرآباد، بوشهر، خرمشهر، نوشهر و سهلان به مورد اجرا گذاشته شده است.</p> | <p>اصلاح فرایند</p> |
| کشور | کره جنوبی | سنگاپور | چین | آلمان | ایران | |
| شاخص | <p>— مدیریت خطر</p> <p>— بازرسی مدرن</p> <p>— کاربرد سیستم بدون کاغذ: صادرات ۱۰۰٪ در سال ۲۰۰۵، واردات ۶۰٪ در سال ۲۰۰۵</p> | <p>— مبارزه با تخلفات تجاری</p> <p>— کنترل کیفیت</p> | <p>— راه اندازی گمرک الکترونیکی</p> <p>— آسان سازی تجارت و تشریفات گمرکی</p> | <p>— آغاز مدرن سازی گمرکات در سال ۲۰۰۰</p> <p>— اجرای سیستم بدون کاغذ (۶۰٪ در سال ۲۰۰۵ و تا سال ۲۰۱۰ ۱۰۰٪)</p> | <p>— اجرای پروژه اسپکودا: شروع از سال ۱۳۷۶ در گمرک مهرآباد و در پایان سال ۱۳۸۲ با استقرار سیستم مکانیزه در گمرکات از ۸۵ تا ۹۸ درصد عملیات گمرکی در روبه های مختلف واردات، صادرات، ترانزیت کشور را تحت پوشش دارد.</p> <p>— اجرای سیستم بدون کاغذ: در مرحله مقدماتی است، مانیفست الکترونیکی مربوط به بارنامه، از بهمن ماه ۱۳۸۰ در گمرک شهید باهنر بندر عباس آغاز گردید. طرح "اظهار از راه دور" در گمرکات غرب تهران، شهریار و انزلی در سال ۱۳۸۲ راه اندازی شد.</p> <p>— استفاده از تجهیزات نوین: کارت هوشمند، ردیابی محمولات ترانزیتی (GPS)، بهره گیری از تجهیزات پیشرفته کنترل و بازرسی.</p> | <p>اصلاح فرایند</p> <p>فناوری اطلاعات و ارتباطات</p> |

* - Automated System for Customs Data (ASYCUDA)

طراحی مدل چرخه تعالی گمرک به‌عنوان ابزاری برای بهبود و تعالی گمرکات

پژوهش حاضر از نوع پژوهش نظری و توسعه‌ای - کاربردی است و برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه مؤلفه‌های مؤثر در مدیریت گمرک، از روش انگاره‌نگاری^۱ استفاده شده است. این روش در حقیقت تصویر تفکر گروه درباره موضوع تحت بررسی و چگونگی ارتباط این ایده‌ها با یکدیگر و میزان اهمیت آنها است. انگاره‌نگاری ترکیب مناسبی از رویه‌های استقرایی و قیاسی پژوهش است؛ به عبارت دیگر این روش هم رویکرد گروه خبره و روش دلفی را در بر می‌گیرد و هم رویکردهای آماری و پیمایشی را؛ به همین دلیل از اعتبار بالایی برخوردار است.

برای گردآوری اطلاعات از روشهای کتابخانه‌ای و میدانی در کنارهم استفاده گردیده است. در روش کتابخانه‌ای از شیوه‌های تحلیل محتوا و بررسی آمار و اسناد و مدارک استفاده شده و از مجموعه روشهای میدانی از پرسشنامه؛ مصاحبه و نظرسنجی و نیز از خبرگان داخلی و خارجی استفاده گردیده است.

برای این پژوهش سه پرسشنامه طراحی گردید. پرسشنامه‌ها و جامعه آماری مربوطه به شرح زیر است:

جامعه آماری پرسشنامه برای تبیین چارچوب مناسب جهت نظام مدیریت سازمانهای گمرک‌های جهان در قرن بیست و یکم، تمامی خبرگان داخلی و بین‌المللی گمرک می‌باشد که تعداد آنها پنجاه نفر است.

جامعه آماری پرسشنامه سنجش وضعیت گمرک ایران از نظر چارچوب نظام مدیریت سازمانهای گمرک‌های جهان در قرن بیست و یکم، تمامی مدیران (۳۸۹ نفر)، کارشناسان (۱۰۸۲ نفر) و خدمت‌گیرندگان گمرک (۳۰۰۰۰ نفر) می‌باشد.

جامعه آماری پرسشنامه سنجش اعتبار مدل مدیریت سازمانهای گمرک‌های جهان در قرن بیست و یکم، تمامی خبرگان گمرک هستند که تعداد آنها پنجاه نفر است.

^۱. Concept Mapping

حجم نمونه آماری از فرمول کوکران بدست آمده و در ارتباط با هریک از پرسشنامه‌ها به شرح زیر است.

۱. پرسشنامه تبیین چارچوب مناسب جهت نظام مدیریت سازمانهای گمرک‌های جهان در قرن بیست و یکم، ده نفر (شش خبره خارجی و چهار خبره داخلی)؛
 ۲. پرسشنامه سنجش وضعیت گمرک ایران از نظر چارچوب نظام مدیریت سازمانهای گمرک‌های جهان، ۱۲۰ نفر مدیر، ۲۵۰ نفر کارشناس، ۳۱۰ نفر خدمت گیرنده؛
 ۳. پرسشنامه سنجش اعتبار مدل مدیریت سازمانهای گمرک‌های جهان در قرن بیست و یکم، ده نفر از خبرگان؛
- روایی پرسشنامه‌ها از طریق قضاوت خبرگان^۱ تعیین شد و پایایی آنها نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بدست آمد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و مراحل اجرای پژوهش

بررسی و مطالعه مبانی نظری و پژوهشهای انجام شده در ایران و جهان و مطالعه تطبیقی ایران با چهار کشور جهان به منظور شناسایی و استخراج چارچوب مناسب و مؤلفه‌های مؤثر برای نظام مدیریت سازمانهای گمرک‌های جهان در قرن بیست و یکم انجام گردید. برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه؛ از روشهای آماری، انجام انگاره نگاری، محاسبه فراوانی و درصد پاسخها و انجام آزمون کای دو و دوجمله ای^۲ و برای تأیید شاخصها ومعیارها از روشهای آماری تجزیه و تحلیل علی (گاما)، برای تعیین نرخ تنیدگی و طراحی مدل اولیه از روش انگاره نگاری؛ برای میزان تناسب مدل نیز از روش ماکزیمم حداکثر تأثیرگذاری یک عامل بر عامل دیگر (MPL) و ریشه میانگین مجذور باقیماندهها (RMSR) استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار LISREL برای شناخت روابط علی بین ابعاد مختلف چارچوب مناسب جهت نظام مدیریت سازمانهای گمرک‌های جهان در قرن بیست و یکم انجام گردید.

^۱. Expert judgment

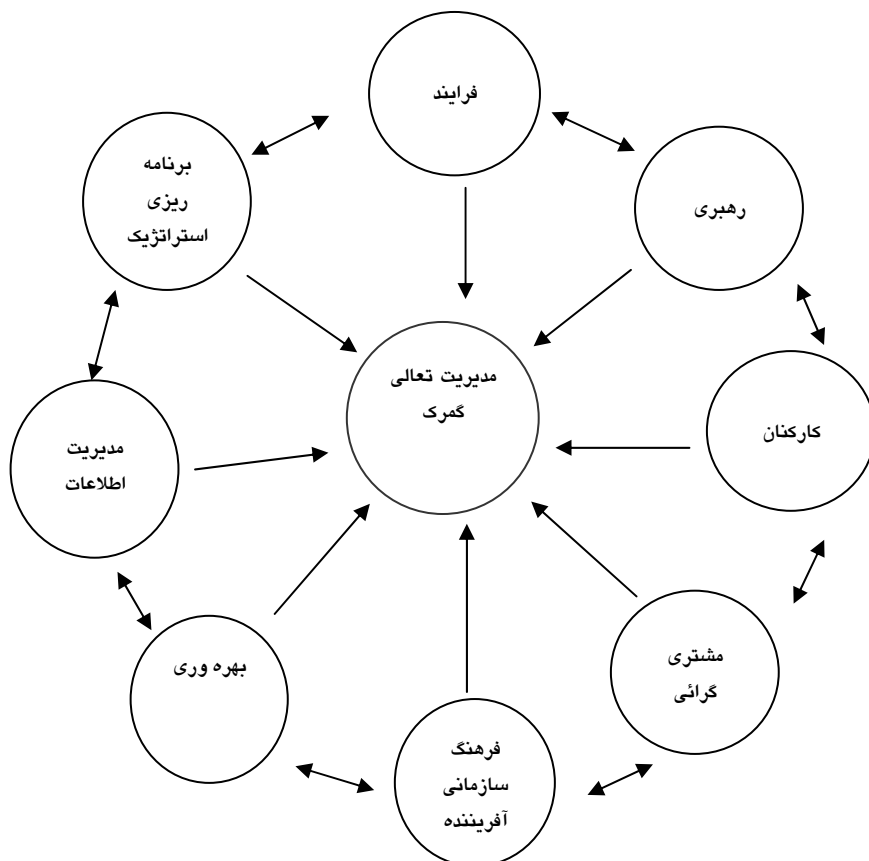
^۲. Binomial

تبیین مدل چرخه تعالی مدیریت گمرک (CMECM)

همانطور که گفته شد برای طراحی مدل چرخه تعالی گمرک از روش انگاره نگاری، روشهای آماری و علی استفاده شد. ابتدا با بکارگیری شیوه انگاره نگاری و از طریق روش کدبندی، مستند داده های مربوط به شاخص های مدیریت بهینه گمرک در قرن بیست و یکم در قالب ۵۳ عبارت اصلی استخراج و خوشه بندی شد و با بکارگیری نرم افزار Concept System نیز مورد تجزیه و تحلیل آماری چند متغیره قرار گرفت، سپس با استفاده از انگاره های نقطه ای، نقطه ای رتبه ای، خوشه ای و خوشه ای رتبه ای، مدل اولیه برای مدیریت بهینه گمرک طراحی گردید و نرخ تنیدگی^۱ حاصل از تجزیه و تحلیل آماری چند متغیره برابر با ۰/۲۸۱۵ بدست آمد. بنابراین با توجه به کوچکتر بودن این عدد از ۰/۳۵ می توان به خوشه بندیهای انجام شده و انگاره های حاصل اعتماد نمود. با این وجود، برای حصول اطمینان بیشتر و جامعیت بخشیدن به مدل، نتایج حاصل از انگاره نگاری در قالب پرسشنامه ای تنظیم و بین خبرگان توزیع گردید. داده های حاصل در قالب نرم افزارهای SPSS و LISREL نیز تحلیل شد؛ این تحلیل ضمن تأیید اعتبار مدل، معیارها و شاخصهای مناسب را نیز نشان داد و در نهایت با توجه به تجزیه و تحلیل آماری انجام شده مدل چرخه تعالی مدیریت گمرک به شکل زیر استخراج گردید.

^۱. Stress Value

شکل شماره (۱) مدل چرخه تعالی مدیریت گمرک (CMECM)^۱



عمده ترین ویژگیهای مدل چرخه تعالی مدیریت گمرک :

۱. اختصاصی بودن مدل برای گمرک؛
۲. فراهم آوردن امکان تشخیص، درمان و بازنگری های دوره ای در سازمان؛
۳. طراحی مطابق با شرایط ایران؛
۴. انعطاف و جامعیت مدل برای گمرک کشورهای جهان.

^۱. Custom Management Excellence Cycle Model (CMECM)

عمده‌ترین معیارها و شاخصهای مدل چرخه تعالی مدیریت گمرک :

همانطور که شکل شماره (۱) نشان می‌دهد، مدل چرخه تعالی گمرک دارای هشت معیار و ۵۳ شاخص به شرح زیر است:

۱. معیار رهبری

شاخصها:

- ۱-۱- توجه به واقعیات در مدیریت و برنامه‌ریزی
- ۱-۲- نظم و انضباط و وجدان کاری
- ۱-۳- عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و تفویض اختیار سازمان به کارکنان
- ۱-۴- تشویق تفکر استراتژیک
- ۱-۵- اعطای آزادی عمل به کارکنان درباره شیوه‌های انجام کار

۲. معیار کارکنان

شاخصها:

- ۲-۱- شناخت و فهم مأموریت گمرک توسط کارکنان
- ۲-۲- آموزش و بهسازی نیروی انسانی
- ۲-۳- جلب مشارکت کارکنان در مدیریت و برنامه‌ریزی
- ۲-۴- جابجایی و پویایی نیروی کار
- ۲-۵- دقیق بودن ارزیابی عملکرد

۳. معیار مدیریت اطلاعات

شاخصها:

- ۳-۱- بکارگیری سیستم اطلاعاتی یکپارچه
- ۳-۲- توزیع اطلاعات و دانش در گمرک
- ۳-۳- ارائه به موقع اطلاعات مورد نیاز

۳-۴- برقراری سیستم مدیریت دانش در سازمان

۴. معیار فرایند

شاخصها:

- ۴-۱- وجود اتوماسیون اداری و ترخیص بدون کاغذ
- ۴-۲- پیاده‌سازی شبکه فراگیر ارتباطی گمرکات کشور
- ۴-۳- پیاده‌سازی گمرک الکترونیک
- ۴-۴- اصلاح و به روز کردن ساختار تشکیلات و انعطاف پذیری آن
- ۴-۵- کوچک سازی سازمان
- ۴-۶- اصلاح فرایندها و روشهای انجام کار و بهبود مستمر در فعالیتهای سازمان
- ۴-۷- بکارگیری مدیریت ریسک در فرایندها
- ۴-۸- آسان سازی تجارت و تشریفات گمرک
- ۴-۹- الگو برداری از گمرک‌های موفق
- ۴-۱۰- تحول در نظام استخدامی
- ۴-۱۱- حذف مقررات زاید و تسهیل در انجام کار
- ۴-۱۲- توجه به خصوصی‌سازی و استفاده از اهرمهای بخش خصوصی برای انجام

برخی از وظایف

- ۴-۱۳- کنترل فرایندها در سازمان
- ۴-۱۴- همکاری با سازمانهای همجوار در ایجاد تسهیل تجاری
- ۴-۱۵- انطباق وضعیت گمرک با کنوانسیون‌های بین‌المللی
- ۴-۱۶- اجرای سیستم پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد و توانایی کارکنان
- ۴-۱۷- فراهم آوردن شرایط قانونی متناسب با اصلاحات گمرکی
- ۴-۱۸- اجرای روش تک پنجره
- ۴-۱۹- شفافیت در مقررات

۵. معیار فرهنگ سازمانی آفریننده

شاخصها:

- ۵-۱- برقراری الگوی ارتباطی همه جانبه در گمرک
- ۵-۲- استفاده از کارکنان کارآفرین و خلاق
- ۵-۳- تاکید بر یادگیری مستمر در سازمان
- ۵-۴- ایجاد زمینه مناسب به منظور پیدایش ابتکار و خلاقیت
- ۵-۵- وجود تعهد سازمانی در بین کارکنان
- ۵-۶- توجه به مسئولیتهای اجتماعی در انجام فعالیتهای

۶. معیار بهره‌وری

شاخصها:

- ۶-۱- بکارگیری سیستم پیشنهادات
- ۶-۲- برقراری نظام شایسته سالاری در ارتقای شغلی
- ۶-۳- بهبود و ارتقای زیربنای فنی و تکنولوژی
- ۶-۴- مطلوب بودن سطح کیفیت کاری در سازمان
- ۶-۵- توجه به کیفیت در تمامی ابعاد سازمان (مدیریت کیفیت جامع)

۷. معیار برنامه‌ریزی استراتژیک

شاخصها:

- ۷-۱- ایجاد سیستم‌های علمی برای بودجه‌ریزی
- ۷-۲- توجه به نتایج فعالیتهای و برنامه‌ها
- ۷-۳- ارزیابی محیطی در اتخاذ تصمیمات
- ۷-۴- وجود برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان
- ۷-۵- سیاستگذاری واحد با سازمانهای همجوار

۸. معیار مشتری گرایی

شاخصها:

۸-۱- پاسخگویی سازمان نسبت به ذی‌نفعان

۸-۲- مشتری مداری در سازمان

۸-۳- وجود سیستم ارتباط با مشتریان

تحلیل وضعیت تعالی گمرک ایران

ارزیابی گمرک ایران در سال ۱۳۸۴ با مدل چرخه تعالی گمرک نشان می‌دهد که این سازمان با کسب ۷۰ درصد از امتیاز تعالی مدل حرکتی مثبت در جهت بالندگی داشته است و می‌تواند با توجه به نقاط قوت؛ ضعف و آسیبهای موجود و انجام فعالیتهای درمانی، به سطح بالاتری از تعالی دست یابد. وضعیت تعالی گمرک ایران در هر یک از معیارهای مدل به شرح زیر است.

۱. معیار فرایند

گمرک ایران از مجموع ۱۷۱۰ امتیاز این معیار ۱۱۸۸ امتیاز را به خود اختصاص داده است. میزان شکاف عملکردی این معیار ۵۲۲ امتیاز است که عمده‌ترین نقاط قوت، ضعف و آسیبهای گمرک در آن به ترتیب اهمیت عبارتست از:

الف) نقاط قوت

۱. الگوبرداری از گمرک‌های موفق؛
۲. انطباق وضعیت گمرک با کنوانسیون‌های بین‌المللی؛
۳. آسان‌سازی تجارت و تشریفات گمرکی؛
۴. تلاش در بکارگیری مدیریت ریسک در فرایندها؛
۵. همکاری با سازمانهای همجوار در ایجاد تسهیل تجاری؛
۶. کنترل فرایندها در گمرک؛

ب) نقاط ضعف (نقاط قابل بهبود)

۱. عدم تلاش در جهت کوچک سازی سازمان؛
۲. عدم تحول در نظام استعدادی؛
۳. عدم اصلاح و بروز نمودن ساختار تشکیلاتی و فقدان انعطاف پذیری ساختاری؛
۴. عدم توجه به خصوصی سازی و استفاده نکردن از اهرمهای بخش خصوصی برای انجام برخی از وظایف؛

۵. فراهم نشدن شرایط قانونی متناسب با اصلاحات گمرکی؛

۶. عدم حذف برخی از مقررات زاید و دشواری در انجام برخی از فعالیتها؛

۷. عدم اصلاح فرایندها و روشهای انجام کار در گمرک بطور مستمر.

ج) آسیبها (PAA)^۱

۱. ضعف اتوماسیون و ترخیص بدون کاغذ؛

۲. عدم پیاده سازی شبکه فراگیر ارتباطی گمرکات کشور؛

۳. عدم اجرای گمرک الکترونیک؛

۴. عدم اجرای سیستم پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد توانایی کارکنان؛

۵. عدم اجرای روش تک پنجره؛

۶. عدم شفافیت در مقررات؛

گمرک ابتدا بایستی به رفع آسیبها اقدام نماید و سپس در جهت رفع نقاط ضعف تلاش نماید.

۲. معیار رهبری

گمرک ایران از مجموع ۳۷۵ امتیاز معیار رهبری، ۲۷۰ امتیاز را به خود اختصاص داده است؛ کسب ۷۲ درصد امتیاز در معیار رهبری نشان دهنده توجه مدیریت عالی به تعالی سازمانی و حرکت به سوی بالندگی است. عمده ترین نقاط قوت و ضعف گمرک به ترتیب اهمیت و اولویت در این معیار عبارتست از:

^۱. Priority Action Area (P A A (نواحی اولویت دار برای اقدام

الف) نقاط قوت

۱. تشویق تفکر استراتژیک؛
۲. اعطای آزادی عمل به کارکنان در خصوص شیوه‌های انجام کار.

ب) نقاط ضعف

۱. توجه ناکافی به نظم، انضباط و وجدان کاری در گمرک؛
۲. عدم توجه به واقعیات در مدیریت و برنامه‌ریزی؛
۳. متمرکز بودن تصمیم‌گیریها.

۳. معیار کارکنان

گمرک ایران از مجموع ۳۵۰ امتیاز معیار کارکنان، ۲۶۴/۴ امتیاز را به خود اختصاص داده است. عمده‌ترین نقاط قوت، ضعف و آسیبهای گمرک به ترتیب اهمیت در این معیارها عبارتست از:

الف) نقاط قوت

۱. آموزش و بهسازی نیروی انسانی؛
۲. جلب مشارکت کارکنان در مدیریت و برنامه‌ریزی.

ب) نقاط ضعف

۱. عدم جابجایی و پویایی نیروی کار؛
۲. دقیق نبودن ارزیابی (حسابرسی و بازبینی) عملکرد.

ج) آسیب (PAA)

۱. عدم شناخت و فهم مأموریت گمرک توسط کارکنان.

۴. معیار مشتری‌گرایی

گمرک ایران از مجموع ۱۹۵ امتیاز این معیار، ۱۴۰/۴ امتیاز را به خود اختصاص داده است. عمده‌ترین نقاط قوت و ضعف گمرک به ترتیب اهمیت و اولویت در این معیار عبارتست از:

الف) نقاط قوت

۱. برقراری ارتباط با مشتریان (سرویس گیرندگان).

ب) نقاط ضعف

۱. ضعف پاسخگویی گمرک نسبت به ذی‌نفعان؛

۲. ضعف مشتری محوری در گمرک.

۵. معیار فرهنگ سازمانی آفریننده

گمرک ایران از مجموع ۳۶۰ امتیاز این معیار، ۲۶۴ امتیاز را به خود اختصاص داده است. عمده‌ترین نقاط قوت و ضعف گمرک به ترتیب اهمیت و اولویت در این معیار عبارتست از:

الف) نقاط قوت

۱. ایجاد زمینه مناسب به منظور بروز ابتکار و خلاقیت؛

۲. تأکید بر یادگیری مستمر در گمرک؛

۳. توجه به مسئولیتهای اجتماعی در انجام فعالیتهای؛

۴. استفاده از کارکنان کارآفرین و خلاق.

ب) نقاط ضعف

۱. برقراری الگوی ارتباطی همه جانبه در گمرک.

ج) آسیب (PAA)

۱. عدم استقرار کامل سیستم پیشنهادات.

۶. معیار بهره‌وری

گمرک ایران از مجموع ۲۷۵ امتیاز این معیار، ۱۹۸ امتیاز را به خود اختصاص داده است. عمده‌ترین نقاط قوت، ضعف و آسیبهای گمرک به ترتیب اهمیت و اولویت در این معیار عبارتست از:

۱. استفاده از سیستم پیشنهادات.

الف) نقاط قوت

مطلوب بودن سطح کیفیت کاری در سازمان.

ب) نقاط ضعف

۲. عدم برقراری نظام شایسته سالاری در ارتقای شغلی.

ج) آسیبها (PAA)

۱. ضعف توجه به کیفیت در تمامی ابعاد سازمان (مدیریت کیفیت جامع).

۲. ضعف زیربناهای فنی و تکنولوژیک در گمرک.

۷. معیار مدیریت اطلاعات

گمرک ایران از مجموع ۱۸۰ امتیاز این معیار، ۱۲۳/۳ امتیاز را به خود اختصاص داده است. عمده‌ترین نقاط قوت، ضعف و آسیبهای گمرک به ترتیب اهمیت و اولویت در این معیار عبارتست از:

الف) نقاط قوت

۱. ارائه به موقع اصلاحات مورد نیاز.

ب) نقاط ضعف

۱. عدم برقراری سیستم مدیریت دانش در سازمان؛

۲. توزیع نامناسب اطلاعات و دانش در گمرک.

ج) آسیبها (PAA)

۱. عدم بکارگیری سیستم‌های اطلاعات یکپارچه.

۸. معیار برنامه‌ریزی استراتژیک

گمرک ایران از مجموع ۲۰۰ امتیاز این معیار، ۱۴۵/۶ امتیاز را به خود اختصاص داده است. عمده‌ترین نقاط قوت و نقاط ضعف گمرک به ترتیب اهمیت و اولویت در این معیار عبارتست از:

الف) نقاط قوت

۱. ارزیابی محیطی در اتخاذ تصمیمات؛
۲. سیاستگذاری‌های علمی برای بودجه‌ریزی.

ب) نقاط ضعف

۱. کمی توجه به نتایج فعالیتها و برنامه‌ها؛
۲. دقیق نبودن برنامه‌ریزی استراتژیک در گمرک.

نتیجه‌گیری

براساس ادبیات تحقیق و با استفاده از نظرات خبرگان داخلی و بین‌المللی و انجام انگاره‌نگاری، هشت معیار عمده برای تعالی مدیریت گمرک آشکار شد: ۱. رهبری ۲. کارکنان ۳. فرهنگ سازمانی آفریننده ۴. بهره‌وری ۵. فرایند ۶. مدیریت اطلاعات ۷. مشتری‌گرایی ۸. برنامه‌ریزی استراتژیک.

بررسی نتایج حاصل از ممیزی گمرک ایران بوسیله مدل چرخه تعالی مدیریت گمرک نشان می‌دهد که توصیه‌های زیر می‌تواند باعث بهبود مدیریت گمرک در قرن بیست و یکم شود:

۱. تشویق گمرک‌ها از سوی دستگاه‌های مسئول به ترویج کل‌نگری و توجه بیشتر به کار و نیروی انسانی (سبک ۹-۹) به منظور تسهیل در نیل به تعالی و بهبود ارائه خدمات؛
۲. سازمانها باید در جهت تکریم کارکنان و جلب رضایت آنها تلاش نمایند و آنها را از طریق مشارکت در تصمیم‌گیریها و آموزش و تشویق به خلاقیت و نوآوری توانمند سازند؛
۳. گمرک‌ها باید بکوشند که با گسترش بخشیدن به طرح تکریم ارباب رجوع، گامی مثبت در جهت رضایت خدمت‌گیرندگان بردارند؛
۴. گمرک‌ها باید از هم‌اینک به فکر گسترش و توسعه مدیریت اطلاعات در سازمان خویش باشند و دستگاه‌های اجرایی مربوط نیز امکانات لازم را در اختیار آنها قرار دهند.
۵. بهتر است گمرک اجرایی و بازارچه‌های غیر فعال و کم‌فعالیت منحل شده و در گمرکات و بازارچه‌های مجاور فعال ادغام شوند؛

۶. ساختار سازمانی و نیروی انسانی باید به نحوی طراحی مجدد شود که به سمت کوچک‌تر شدن و تخصصی شدن برود؛
۷. فرایندهای جذب، استخدام و ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش و تنبیه کارکنان گمرک با توجه به ساختار سازمانی جدید بازبینی گردند؛
۸. نسبت به بهبود امور مربوط به جبران خدمات و وضعیت رفاهی کارکنان اقدام شود؛
۹. نسبت به جذب نیروهای تحصیل کرده قوی و بومی در گمرکات اجرایی، با توجه به ساختار سازمانی جدید اقدام شود؛
۱۰. نسبت به ادامه اقدامات برای تحقق گمرک الکترونیکی و اجرای سیستم بدون کاغذ، تلاش گردد و به همین منظور نسبت به تکمیل زیر ساختهای مخابراتی برای گمرکاتی که حجم فعالیتشان زیاد است؛ ولی در نقاط دور دست قرار دارند و فاقد امکانات هستند نیز اقدام شود؛
۱۱. تمام سیستم‌های اطلاعاتی موجود در ستاد و در گمرکات اجرایی باید با سیستم آسیکودای جهانی که قرار است تحت سیستم وب^۱ در آینده‌ای نزدیک اجرایی و عملیاتی گردد، یکسان سازی و یکنواخت شوند؛
۱۲. بازنگری مستمر فرآیندهای واردات، صادرات و ترانزیت و حذف تشریفات زائد؛
۱۳. استفاده از سیستم‌های طراحی شده بین المللی با توجه به ویژگیهای داخلی جهت آسان‌سازی فرایندها؛
۱۴. ایجاد نگرش مثبت در اذهان سرویس گیرندگان از طریق ارائه خدمات مطلوب با توجه به نظرسنجی مستمر که از آنها نسبت به ارائه خدمات به عمل می‌آید؛
۱۵. بررسی مجدد برای واگذاری اموری که امکان واگذاری آن به بخش خصوصی امکان‌پذیر است و نیز تعمیم و گسترش کامل مواردی که تاکنون به بخش خصوصی واگذار شده‌اند و همچنین بررسی در سایر اموری که امکان واگذاری آن به بخش خصوصی وجود دارد؛
۱۶. گمرک ایران باید نسبت به نصب و تجهیز دستگاههای کنترلی در مکانهایی که فاقد این تجهیزات هستند اقدام نماید، همچنین نسبت به نوسازی آنها- در صورتی که تجهیزات

^۱. WEB Based

جدید تکنولوژیکی به بازار آمده باشد- کوشش نماید. آموزش استفاده از این تجهیزات باید به صورت مستمر و در سطح گسترده‌تری ادامه یابد؛

۱۷. برای بالا بردن کارایی، ایجاد فضای اعتماد، کاهش زمان ترخیص و بالا بردن ظرفیت گمرک‌ها باید، هر چه سریع‌تر مدیریت ریسک را در گمرک‌هایی که فاقد این سیستم هستند، گسترش داد؛

۱۸. برنامه‌های جامع آموزشی گمرک باید متناسب با سطوح مختلف سازمانی برای افزایش توانمندیهای مدیران و نیز پر کردن خلاء موجود بین نیروهای جوان و پرسنل با تجربه در حال بازنشستگی، به صورت کاربردی باز طراحی شود؛

۱۹. برای مبارزه با فساد و جلوگیری از افزایش قاچاق کالا باید اولاً عواملی که به صورت غیر واقعی و دستوری موجب تفاوت فاحش قیمت در دو سوی مرز شده‌اند، اصلاح شوند (مانند نرخ ارز، نرخ سود بازرگانی و حقوق گمرکی، یارانه پرداختی و...) ثانیاً گلوگاه‌هایی که امکان بروز خلاف و فساد در آنها وجود دارد نیز شناسایی شده و راهکارهای کنترل و مبارزه با آنها مشخص گردد و این راهکارها، متناسب با هر یک از آنها به مرحله اجرا درآورده شود؛

۲۰. مقررات در سطح کشور، کاملاً شفاف و یکنواخت شود و رویه‌های مختلف فرعی مبادلات -که موجب اعطای امتیازات خاص می‌گردد- نیز کاملاً محدود گردد.

پی‌نوشتها:

۱. دوران، باول و موکول، خوزه. *آموزه‌های عملی و سیاسی از نوسازی گمرک در هشت کشور WCO*، تهران: انتشارات آن، ۲۰۰۴.
۲. برومند، زهرا. *بهبود و بازسازی سازمان*. تهران: نشر هور، ۱۳۷۵.
۳. قطعه‌نامه شورای همکاری‌های گمرکی در مورد چارچوب استانداردهای امنیت و تسهیل تجارت جهانی WCO (۲۰۰۵).
۴. جاگدیش ناتوار لعل بهاگواتی. *دفاع از جهانی شدن*. ترجمه مسعود کرباسیان، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی، ۱۳۸۴.
۵. جیمز ای. اف استونر، آر و فری من، ادوارد و گیلبرت، دانیل آر. *مدیریت؛ مقدمه‌ای بر مدیریت*، مدیریت در قرن بیست و یکم برنامه‌ریزی. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹.
۶. دیوید، فرد، آر. *مدیریت/استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹.
۷. دفتر برنامه‌ریزی و بهبود سیستم‌های گمرکی. *دانشنامه‌های گمرک*، ۱۳۷۹.
۸. دفتر برنامه‌ریزی و بهبود سیستم‌های گمرکی، گزارش شماره ۱۴۷: "سازمان جهانی گمرک، ساختار و کنوانسیون‌های آن". ۱۳۸۰.
۹. دو ولف، لوک و همکاران. *راهبردهای نوسازی گمرک در کشورهای در حال توسعه*. تهران: گمرک جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۴.
۱۰. دیوید هلد و آنتونی مک گرو. *جهانی شدن و مخالفان آن*. ترجمه مسعود کرباسیان، انتشارات علمی و فرهنگی، ۱۳۸۲.
۱۱. «راهکارهای ایمن‌سازی و مقابله با تخلفات و فساد اداری در گمرک جمهوری اسلامی ایران». دفتر برنامه‌ریزی و بهبود سیستم‌های گمرکی، (خرداد ۱۳۸۴).
۱۲. رحمان سرشت، حسین. *تئوریهای سازمان و مدیریت*. تهران: مؤسسه فرهنگی انتشاراتی فن و هنر، ۱۳۷۷.
۱۳. سازمان مدیریت صنعتی، گزارش شماره ۲: «شناخت وضع موجود و نقاط قوت و ضعف گمرک جمهوری اسلامی ایران». ۱۳۷۹.
۱۴. سلطانی تیرانی، فلورا. *کاربرد تجزیه و تحلیل علی در پژوهشهای علوم اجتماعی و رفتاری*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
۱۵. گمرک الکترونیک، دفتر همکاری‌های بین‌المللی گمرک ایران. ترجمه مریم علی‌محمد، ۱۳۸۳.
۱۶. گزارش سفر گمرکات چین و سنگاپور، دفتر همکاری‌های بین‌المللی گمرک ایران، پروین فرخزاد، مارس ۲۰۰۵.
۱۷. مارشال، کاترین راس من، گرچن. *روش تحقیق کیفی*. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۷.
۱۸. منوریان، عباس. *مدیریت تطبیقی*. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۷.
۱۹. هیوز، آون. *مدیریت دولتی نوین*. ترجمه دکتر الوانی و همکاران، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.

۲۰. یان آرت شولت، نگاهی موشکافانه بر پدیده جهانی شدن. ترجمه مسعود کرباسیان، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی، ۱۳۸۲.

21. Bitner, M.J. "Evaluating Service Encounters", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No.2, (1990).

22. Blak, S. and L. Porter. "Identification of the Critical Factors of TQM", *Decision Sciences*, Vol. 27, (1996).

23. Clark, I. *Globalization and Fragmentation: International Relations in the Twentieth Century*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

24. Common. Richard. "Governance And Transfer: A Review of the Globalization of New Public Management", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 11, (1999).

25. Conti, Tito. *Organizational Self-Assessment*, UK. Chapman & Hall., 1997.

26. Cohlink, George. "Downsizing Detour", *Government Executive*, Vol. 33, (2001).

27. Dixon, John. "Managerialism Something Old, Something Borrowed, Little New", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 11, No. 2 and 3, (1998).

28. Drucker, P. F. *Post Capitalist Society*. Oxford: Butterworth_Heinemann, (1993).

29. Epstern, Jeffer. "Reducing Government Bureaucracy", *Futurist*, Vol. 32, (1998).

30. Gill. S. (ed.) Globalization. *Democratization and Multilateralism*. London: Macmillan, United Nations University Press., 1997.

31. Howell, David C. *Fundamental Statistics for the Behavioral Science*. Boston: PWS- KENT Publishing Company, 1989.

32. Kitakiro. P.K. "Best Practices in Civil Service Reform for Sustainable Development", *Asian Review of Public Administration*, Vol. 11. No.1. (2000).

33. Porter. M. E. *The Competition in Global Industries*. Boston: MA: Harvard Business School Press., 1986.

34. Porter. M. E. *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan., 1990.

35. Stoner, James A.& Freeman Edward. *Management*, N. J Prentic Hall USA., 1995.

36. Zeithaml, V. and A. Pursuraman. SERVQUAL., *Journal of Retailing*, Vol. 49, No. 4, (1989).