

## شناسایی و اولویت‌بندی موانع ترخیص کالا از گمرک شهریار شهر تهران با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

\* مهدی زنگانه

\*\* خدیجه محمدی آرزوچی

\*\*\* سیدحسین کاظمی

\*\*\*\* هرمز مهرانی

پذیرش: ۹۸/۱/۸

دریافت: ۹۷/۸/۲۸

### چکیده

گمرک نقش مهمی در مبادلات تجاری بین الملل ایفا می‌کند و می‌تواند عامل جلوبرنده و یا بازدارنده در تجارت و تحصیل درآمدهای گمرکی برای دولت تلقی گردد، لذا هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی موانع ترخیص کالا از گمرک شهریار شهر تهران با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی می‌باشد. پژوهش حاضر که در سال ۱۳۹۶ انجام شد، از نظر هدف کاربردی و برحسب روش گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی و از نوع پژوهش‌های اکتشافی است. با مرور مقاله‌های کلیدی و استفاده از نظر خبرگان، ۴ معیار اصلی و ۱۹ معیار فرعی شناسایی گردید. گروه خبرگان یا تیم تصمیم‌گیری از میان کارشناسان ارشد سازمان و همچنین صاحب نظران گمرک انتخاب گردیدند. در ابتدا با استفاده از پرسشنامه و نظر تیم تصمیم‌گیری، موانع اصلی و فرعی مؤثر بر ترخیص کالا از گمرک شناسایی شدند و سپس با توجه به عوامل شناسایی شده، پرسشنامه‌های AHP تدوین و مقایسه زوجی بین عوامل شناسایی به عمل آمد. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد، نظام اداری و مدیریتی در بین موانع اصلی شناسایی شده، و ضعف در به‌کارگیری و توانمندسازی نیروی انسانی متخصص و کارآزموده در بین موانع فرعی شناسایی شده، مهم‌ترین عامل در بین موانع ترخیص کالا از گمرک، از دیدگاه خبرگان محسوب می‌شوند. در پایان با مشخص شدن رتبه همه عوامل اصلی و فرعی، به کمک تیم تصمیم‌گیری، پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت موجود ارائه گردید.

**واژگان کلیدی:** گمرک، ساختار گمرک، عملکرد گمرک، گمرک الکترونیک، ترخیص کالا، مبادلات تجاری بین‌الملل.

\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول،

ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: mehdi.zanganeh13@gmail.com

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، واحد بوئین زهرا، دانشگاه آزاد اسلامی، بوئین زهرا، ایران

\*\*\* استادیار، گروه مدیریت، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی سمت، تهران، ایران

\*\*\*\* استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی غزالی، تهران، ایران

## مقدمه

بازرایی بین‌الملل در سال‌های گذشته اهمیت به سزایی برای شرکت‌ها و سازمان‌ها و حتی دولت‌ها در سراسر جهان پیدا کرده است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۵). در طول دو قرن گذشته عده‌ای از نظریه پردازان اقتصادی، با توجه به نقش تجارت در رشد و توسعه اقتصادی از آن به‌عنوان موتور رشد نام می‌برند. نظریه‌های رشد مبتنی بر تجارت خارجی، تأکید می‌کنند که این فعالیت از طریق بهبود تخصیص منابع، دسترسی به فناوری و کالاهای واسطه‌ای بهتر، استفاده از صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس تولید، افزایش رقابت داخلی، ایجاد محیطی مناسب برای ابداعات و ارتقای بهره‌وری عوامل تولید، بر رشد اقتصادی تأثیر می‌گذارد (میرمحمدی و احمدی ملایری، ۱۳۹۶). گمرک<sup>۱</sup> سازمانی دولتی است (نظری پور، ۱۳۹۲)، که مسئول اجرای قانون گمرک و وصول حقوق و عوارض ورودی و خروجی و همچنین واردات، ترانزیت و صادرات کالا می‌باشد (میلشکا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲)، در واقع اداره گمرک یکی از عناصر اساسی تجارت بین‌المللی است (برداناژوست و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). تجارب دهه‌های اخیر نشان داده است که همسویی کشورها با رشد اقتصاد جهانی و ثبت نرخ‌های بالای رشد اقتصادی، مستلزم داشتن گمرکی نوین است که بتواند پاسخگوی حجم بالای مبادلات گمرکی باشد و از رقابت با دیگر کشورها در عرصه تجارت جهانی باز نماند. در محیط تجاری امروز، از گمرک انتظار می‌رود به اهداف دقیقی همچون اخذ درآمد، تسریع فرآیند جابجایی کالاها، اعمال شفاف قوانین و مقررات و ایجاد امنیت در زنجیره تأمین دست یابد (علیپور و همکاران، ۱۳۹۱). معمولاً عوارض و تشریفات گمرکی بخش کوچکی از هزینه‌های معاملات تجاری را تشکیل می‌دهند اما با این وجود موجب افزایش حیطه فساد اداری می‌شوند (ویلسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). یکی از بزرگترین موانع اداری در برابر تجارت (به‌ویژه در زمینه تجارت با استفاده از حمل و نقل هوایی) عبارت است از مقررات و رویه‌های دست و پاگیر گمرکی، که نتوانسته با گسترش و افزایش پیچیدگی تجارت همگام باشد (ژانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). به‌طور کلی، مسائل و مشکلات عمده رویه‌های

گمرکی در رابطه با واردات و ترخیص کالا عبارتند از (الهی و حسن‌زاده، ۱۳۸۶):

- ۱- نیاز بیش از حد به مستندسازی،
  - ۲- اتوماسیون اندک و استفاده کم از فناوری اطلاعات،
  - ۳- فقدان شفافیت در قوانین،
  - ۴- رویه‌های ناقص و ناکافی به‌ویژه در کنترل مبتنی بر بازرسی و عدم کارآیی تکنیک‌های ارزیابی ریسک،
  - ۵- عدم توجه کافی به امر نوسازی و عدم همکاری کافی بین دیگر ادارات دولتی مرتبط که در نتیجه هرگونه تلاش در جهت رویارویی اثربخش با روند تجاری در حال رشد را غیر ممکن می‌سازد،
  - ۶- تقریباً تمام کالاها در طول فرآیند ترخیص، به‌طور فیزیکی تست و بازرسی می‌شود و هر سند و مدرک چندین بار کنترل و بازرسی می‌شود که این خود موجب اتلاف وقت می‌گردد،
  - ۷- علی‌رغم کامپیوتری کردن برخی امور گمرکی، در بسیاری مواقع در رابطه با کارهای تکراری و ساده تماس‌های فیزیکی و حضوری صورت می‌گیرد (فینمین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲).
- سایر مسائل و مشکلات گمرکی در فرآیند واردات و صادرات عبارتند از:

دخالت سازمان‌ها و نهادهای مختلف در امر ترخیص کالا. تعدد سازمان‌های تصمیم‌گیرنده در امر صادرات و واردات و عدم هماهنگی بین سازمان‌های مرتبط، پیچیدگی، زیاد بودن و تناقضات قوانین و مقررات و بخشنامه‌های صادره از سوی دستگاه‌ها و وزارتخانه‌ها، تعاریف مختلف سازمان‌های متعدد تصمیم‌گیرنده در امر قوانین صادرات و واردات. گمرک جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یکی از سازمان‌های تأثیرگذار بایستی آمادگی ساماندهی و پاسخگویی به حجم بالای تجارت خارجی ایران با دنیا را داشته باشد. از آنجا که در رده‌بندی فضای کسب‌وکار، یکی از شاخص‌های بسیار مهم و اساسی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تجارت برون‌مرزی است، نقش، اهمیت و مأموریت گمرک در تسهیل تجارت و افزایش تراز تجاری را بیش از پیش نمایان می‌کند. همچنین برای حرکت در راستای تجارت آزاد و افزایش سهم در تجارت بین‌المللی، لازم است گمرکات نیز متحول گردند و فعالیت

<sup>۴</sup>. Wilson

<sup>۵</sup>. Zhang

<sup>۶</sup>. [www.finmin.nic.in](http://www.finmin.nic.in)

<sup>۱</sup>. Customs

<sup>۲</sup>. Miloshoska

<sup>۳</sup>. Bordonaba-Juste

### نگاهی بر شیوه شکل‌گیری گمرک ایران

سازمان گمرک در ایران از قدمت زیادی برخوردار است و ایران از نخستین کشورهای است که دارای تشکیلات منظم گمرکی بوده است. از زمان حکومت‌های دوره باستان به شکلی گمرک و مقررات گمرکی در ایران وجود داشته است و حقوق گمرکی هم یکی از قدیمی‌ترین انواع مالیات رایج بوده و به مرور زمان متناسب با شرایط، تغییرات اساسی در روش و مقررات آن به‌وجود آمده است (سعیدی‌نیا، ۱۳۸۸). علامه دهخدا در لغت نامه، به نقل از پروفیسور راولینسون مستشرق معروف انگلیسی، به‌وجود تشکیلات اداری همانند اداره گمرک در زمان اشکانیان اشاره می‌نماید، که این اداره و شعب آن در مرزها با ثبت آمار واردات در دفاتر مخصوص، حقوق معینی از واردات دریافت می‌کردند و برعکس، صادرات کالا، از حقوق گمرکی یا هر نوع عوارض دیگری معاف بوده است. در دوران صفویه، شاه عباس پس از اینکه توانست ارتشی منظم و قوی برای خود تدارک ببیند شروع به اصلاحات داخلی کرده و به امور مالی و گمرکی ایران سر و سامان بخشید و دفاتر منظم ورود و خروج کالا را تنظیم و خزانه مرکزی را به نحو کامل‌تری پایه‌ریزی نمود (محترم و همکاران، ۱۳۹۳). در اواخر دوره صفوی و در زمان روی کار آمدن افغان‌ها، درآمدهای گمرکات مورد اختلاف میان ایرانی‌ها، انگلیسی‌ها و شرکت هلندی واک در سواحل خلیج فارس مانند بندرعباس و جزیره هرمز و حتی اصفهان بود (یکتایی، ۱۳۹۲). ایران در دوران زندیه از نظر درآمدی وضعیت مناسبی داشته است ولی یکی از مهم‌ترین اقدامات این دوره، در مورد آزادی بازرگانی اروپائیان در ایران، به‌دست کریم خان زند به مرحله اجرا درآمده بود. در دوران قاجار مهم‌ترین عهدنامه‌ای که با یکی از همسایگان (روسیه) منعقد شد استقلال گمرکی ایران را خدشه دار نمود. برطبق مفاد عهدنامه گلستان که در ۲۶ شوال ۱۲۲۸ قمری منعقد شد، استقلال گمرکات ایران از بین رفت (یکتایی، ۱۳۹۲). با روی کار آمدن سلسله قاجار و به‌خصوص از عهد ناصر، به دلیل گسترش فعالیت‌های اقتصادی و تجاری و توسعه اقتصاد جهانی، گمرک مورد توجه بیشتری قرار گرفت و میزان تأثیر آن بر اقتصاد ملی بیشتر شد و به تدریج دچار تحولات اساسی گردید. از مهم‌ترین تحولات در این دوره می‌توان به تأسیس

آن‌ها با یکدیگر سازگار و در نهایت تسریع گردند (پورسید، ۱۳۷۷). با بررسی پایگاه‌های علمی مشخص گردید مطالعات و پژوهش‌هایی که تاکنون در این زمینه صورت گرفته است، تنها به برخی از جنبه‌های مرتبط با موانع ترخیص کالا در گمرکات ایران به‌صورت مجزا پرداخته شده است. لذا در این پژوهش با توجه به مشکلات عمده‌ای که بیان شد، سؤال مهمی مطرح می‌شود و آن این است که با توجه به اهمیت و جایگاه گمرک در اقتصاد کشورها، چه موانعی بر سر راه بهبود عملکرد گمرکات کشور وجود دارد؟ و به‌طور اخص، چه موانعی در فرآیند ترخیص کالا در گمرک وجود دارد؟ و چگونه می‌توان فرآیند ترخیص کالا را بهبود بخشید؟ لذا هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی موانع ترخیص کالا از گمرک شه‌ریار شهر تهران با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی<sup>۱</sup> (AHP) می‌باشد.

### ادبیات پژوهش

#### تعریف گمرک

در ماده ۲ قانون امور گمرکی (مصوب ۱۳۹۰) آمده است: گمرک جمهوری اسلامی ایران، سازمانی دولتی، تابع وزارت امور اقتصادی و دارایی کشور است که به‌عنوان مرزبان اقتصادی کشور، نقش محوری و هماهنگ کننده را در مبادی ورودی و خروجی کشور دارد و مسئول اعمال حاکمیت دولت در اجرای قانون امور گمرکی و سایر قوانین و مقررات مربوط به صادرات و واردات و عبور (ترانزیت) کالا و وصول حقوق ورودی و عوارض گمرکی و مالیات‌های مربوطه و الزامات فنی و تسهیل تجارت است. تحویل گرفتن کالاهای وارداتی، صادراتی و مسافری از طریق زمینی، دریایی و هوایی، نگهداری و حفاظت آن‌ها در انبارها و اماکن گمرکی و نظارت بر تحویل و تحول کالاهای مزبور تا انجام تشریفات قانونی و ترخیص آن توسط صاحب کالا، یا نماینده قانونی وی و همچنین نظارت بر سلامت کالاهای ورودی و خروجی از طریق اعمال مقررات قرنطینه، بهداشت و استاندارد و نیز ممانعت از ورود کالاهای ممنوعه شرعی و قانونی و کالاهایی که در تعارض با فرهنگ و شئون ملی است، از جمله اموری است که مسئولیت انجام آن بر عهده گمرک است (محترم و همکاران، ۱۳۹۳).

<sup>۱</sup>. Analytical Hierarchy Process (AHP)

مؤثر می‌باشند. از این جهت فعالیت‌های گمرک به‌طور سنتی در راستای اهداف زیر تعریف می‌شود (معمار نژاد و همکاران، ۱۳۹۲):

- اخذ حقوق و عوارض گمرکی،
  - حفاظت از سلامت و بهداشت جامعه،
  - حمایت از صنایع و تولیدات داخلی،
  - حفاظت‌های زیست محیطی (حفظ گونه‌های کمیاب)،
  - اعمال قوانین و مقررات تجارت خارجی،
  - مشارکت در سیاست‌گذاری‌های تجاری،
  - ارائه تسهیلات تجاری،
  - حفاظت از آثار فرهنگی و تاریخی،
  - مبارزه با قاچاق و تخلفات گمرکی،
  - تهیه و ارائه آمار بازرگانی خارجی،
  - حمایت از مخترعان و مبتکران (اجرای حقوق مالکیت فکری)،
  - مبارزه با پولشویی،
  - مبارزه با تروریسم و جرائم سازمان یافته فراملیتی،
  - اجرای کنوانسیون‌های بین‌المللی،
  - مشارکت در همکاری‌های منطقه‌ای و بین‌المللی.
- همچنین گمرک علاوه بر وظایف سنتی خود عهده دار مسئولیت‌های جدیدی هم در سطح جهانی می‌شود که عبارت است از؛ مبارزه با تخلفات، اعم از قاچاق (مواد مخدر، کالا، انسان)، جرائم سازمان یافته، 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 (قورچیان و کرباسیان، ۱۳۸۴).

### ساختار تشکیلاتی گمرک

با عنایت به متغیر بودن قوانین رقابتی در دنیای کسب و کار، نیاز به سرعت و انعطاف‌پذیری در رقابت (رضایی و همکاران، ۱۳۹۵)، و توسعه جهانی شدن و توسعه رقابت در سطح بین‌الملل، ضرورت دارد کشورها در کنار رشد و توسعه

وزارت گمرک در سال ۱۲۹۲ قمری (۱۸۷۴ م)، تنظیم و انتشار نظامنامه گمرک در سی و دو فصل در عهد ناصرالدین شاه، لغو اصول اجاره داری گمرک در سال ۱۳۱۸ قمری (۱۹۰۱ م)، وضع تعرفه نوین گمرکی در ۱۳۲۰ قمری (۱۹۰۲ م) و تأسیس وزارت دارایی و الحاق گمرک به آن در سال ۱۳۲۹ قمری (۱۹۱۱ م) اشاره کرد (سعیدی‌نیا، ۱۳۸۸). در زمان ناصرالدین شاه که وزرا انتخاب شدند، رئیس کل گمرک ایران را نیز وزیر گفتند و گفته می‌شود امین السلطان وزیر کل گمرک بوده است. رفته رفته تشکیلات گمرکی در تمام نقاط مرزی کشور بسط و توسعه یافت و ژوزف نوز یکی از سه نفر بلژیکی که در سال ۱۳۱۵ هجری به خدمت در گمرک ایران دعوت شده بود و شخصی مدبر و فعال بود، به طرز شایسته‌ای گمرکات ایران را اداره نمود. پس از خاتمه خدمت مستشاران بلژیکی بعد از ۳۶ سال و عزیمت آنان از ایران و واگذاری اداره گمرک به مأمورین ایرانی بنا به مقتضیات زمان و سیاست مالی و اقتصادی دولت، تعرفه گمرکی چندین بار تغییر یافت. قانون تعرفه و آئین نامه آن در سال ۱۳۳۷ براساس تعرفه ژنو به تصویب رسید که تا سال ۱۳۵۱ اجرا می‌شد. در سال ۱۳۵۰ قانون امور گمرکی و همچنین آئین نامه اجرایی آن در سال ۱۳۵۱ به تصویب رسید. در سال‌های بعد از ۱۳۵۱ براساس نیاز به سازگاری مواد و مفاد قانون امور گمرکی و آئین نامه اجرایی با روند اقتصادی، اداری و سیاسی کشور اصلاحاتی در قانون امور گمرکی و آئین نامه اجرایی آن به عمل آمد. قانون جدید امور گمرکی نیز در سال ۱۳۹۰ در مجلس شورای اسلامی تصویب شد (محترم و همکاران، ۱۳۹۳).

### اهمیت گمرک در نظام اقتصادی و تجاری کشور

گمرک نهادی ضروری برای کشور جهت تأمین درآمد، تسهیل تجارت و صیانت از جامعه محسوب می‌شود (معمار نژاد و همکاران، ۱۳۹۲). به‌طور خاص، سیاست‌های پولی و مالی کشور به اطلاعات تجارت خارجی بستگی دارد (آبسادز و داشویلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). گمرک امور مربوط به جابه‌جایی کالا و مسافر را در سطح بین‌المللی مدیریت می‌کند. دولت‌ها جهت به اجرا درآوردن مناسب برنامه‌ها و سیاست‌های مالی، اقتصادی و اجتماعی خود نیازمند سازمان گمرکی کارآمد و

<sup>۱</sup>. Abesadze & Daushvili

سازمان تأثیرگذار است (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۰).

### بروکراسی در گمرک

تأخیر در ارتباط یا بازرسی‌های گمرکی می‌تواند به‌عنوان هزینه‌های تجاری در هر معامله دیده شود (هرنک و کرن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)، لذا تسهیل در امر تجارت جهانی واقعیت‌گریز ناپذیر اقتصاد رقابتی امروزی است و این مهم تحت تأثیر علوم و فناوری‌های جدید محقق خواهد شد. برای مثال؛ الکترونیکی کردن گمرکات در کشورهای اروپایی از اولویت‌های استقرار دولت الکترونیک می‌باشد تا روند تجارت و صادرات و واردات را تسهیل و آن را تضمین نماید (رائوس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). کشورهای 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 (قورچیان و کرباسیان، ۱۳۸۴). شکایت معمول صادرکنندگان و واردکنندگان به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، وجود فساد اداری در ادارات گمرکی است. به‌کارگیری گزینشی قواعد و مقررات برای تجار، یک منبع عمده فساد اداری کارکنان گمرک است (یونسکو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰).

### عملکرد گمرک

عملکرد، نتیجه فعالیت است (جعفرپور و همکاران، ۱۳۹۵)، و عبارت است از؛ مجموع رفتارهایی در ارتباط با شغل، که افراد از خود نشان می‌دهند، بنابراین اندازه‌گیری عملکرد از جمله بهترین راه‌های به‌دست آوردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها است (زنگانه و همکاران، ۱۳۹۶). سازمان‌ها نیازمند طراحی و اتخاذ استراتژی‌هایی هستند که بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند؛ زیرا در چنین محیط رقابتی، سازمان‌هایی قادر به بقا هستند که خود را با شرایط متغیر پویای رقابتی همگام نمایند (جعفرپور و همکاران، ۱۳۹۵). امروزه رویکرد سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های

نوآوری، راهبرد کاهش هزینه را برای رقابت مورد توجه قرار دهند (مرادی، ۱۳۹۲). از آنجایی که رویکرد روشنی برای فرآیندهای کسب‌وکار گمرکات وجود ندارد (سالیمنونکو و استپانوف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸)، نیاز به تغییر در نظام مدیریتی حاکم بر گمرک‌های جمهوری اسلامی ایران، مدت‌ها است که مورد توجه قرار گرفته است، چراکه مؤلفه‌ها و فشارهای رقابتی و بین‌المللی حاکم بر نظام تجاری جهان، عملکرد مطلوب و کارآیی سیستم را مختل نموده است و هرچه سریع‌تر بایستی چارچوب و مدل جدیدی برای این سازمان طراحی شده و به‌مورد اجرا گذاشته شود (قورچیان و کرباسیان، ۱۳۸۴). در محیط متحول کنونی که سرعت واکنش در برابر پدیده‌های خارج از سازمان و امکان تصمیم‌گیری بر مبنای شرایط واقعی، دو ضرورت ویژه محسوب می‌شوند، سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌هایی که فعالیت‌های آن‌ها از نظر جغرافیایی پراکنده می‌باشد، ناگزیرند توان تصمیم‌گیری واحدهای عملیاتی خود را از طریق واگذاری اختیارات، تغذیه اطلاعات، فراهم آوردن تسهیلات و ظرفیت‌های مناسب، درگیر نمودن در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری سازمان و بالاخره مشارکت دادن در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری‌های سازمان، بالا برده و قدرت تطابق آن‌ها را با شرایط محیط افزایش دهند (مشبکی و ابدالی، ۱۳۸۲). هنگامی که سرانه تعداد پست‌های سازمانی در مقایسه با حجم کار گمرکات اجرایی مورد بررسی قرار می‌گیرد، عدم تناسب توزیع تعداد پست‌ها در مقایسه با حجم کار مشاهده می‌گردد که این خود نشان از نارسایی ساختاری است (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۰). به‌طور تجربی تمرکز زدایی موجب توسعه توانایی زیردستان و انسجام آن‌ها خواهد شد (آدیزس<sup>۲</sup>، ۱۳۹۴). نظام اداری و عناصر تشکیل دهنده آن از عوامل مؤثر بر عملکرد گمرک در جهت تحقق اهداف و برنامه‌های پیش‌بینی شده می‌باشند (سبحانی و همکاران، ۱۳۹۰). این عناصر شامل ساختار و تشکیلات، سیستم‌ها و روش‌ها، قوانین و مقررات نیروی انسانی می‌باشند که کارآیی یا عدم کارآیی هر یک از عوامل فوق بر عملکرد سایر عوامل و در نهایت بر کارآیی و عملکرد

<sup>۴</sup>. Raus et al

<sup>۵</sup>. Unesco

<sup>۱</sup>. Salimonenko & Stepanov

<sup>۲</sup>. Adizes

<sup>۳</sup>. Hornok & Koren

خدماتی، مشتری محور شده است و مدیران گمرک نیز باید همسو با این تغییرات، نگرش خود را به ارباب رجوع تغییر داده و با رویکرد شرکای استرژیک سازمان به آنها بنگرند زیرا تنها با ارائه منابع از سوی این افراد است که سازمان می‌تواند خدمات خود را در شرایط مطلوبی عرضه کند (ناظمی و رحیم‌نیا، ۱۳۹۰). یکی از بزرگ‌ترین موانع اداری در برابر تجارت شامل، مقررات و رویه‌های دست و پاگیر گمرکی است که نتوانسته با گسترش و افزایش پیچیدگی تجارت همگام باشد (ژانگ، ۲۰۰۲)، چراکه زمان در مبادلات تجاری بین الملل از اهمیت زیادی برخوردار است (مارتین کاس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین به وجود آوردن شرایطی که بتواند تسهیل و تسریع در امر مبادلات تجاری را فراهم سازد و تشریفات جابه‌جایی کالا؛ اعم از واردات، صادرات و ترانزیت را بیش از پیش ساده‌تر، دقیق‌تر و کنترل شده‌تر نماید و با ضابطه-مندی بیشتری پیش ببرد، در اولویت گمرک‌های جهان و اندیشمندان اقتصاد و تجارت بین‌الملل قرار دارد. عدم استقرار فرآیندها و روش‌های مناسب از جمله عوامل عدم کارایی و نارضایتی خدمت گیرندگان از دستگاه‌های دولتی می‌باشد. به همین منظور و به دلیل اهمیت موضوع در ماده یک قانون برنامه سوم و در ماده ۱۵۴ قانون برنامه چهارم توسعه "اصلاح و مهندسی مجدد سیستم‌ها و روش‌ها و رویه‌های مورد عمل در دستگاه‌های اجرایی کشور با گرایش به ساده‌سازی مراحل انجام کار، خودکارسازی عملیات و کاهش میزان ارتباط کارمندان با مراجعه‌کنندگان، افزایش رضایت مراجعان، کاهش هزینه‌های اداری و اقتصادی نمودن فعالیت‌ها" مورد تأکید قرار گرفته است (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۰).

### فناوری اطلاعات و گمرک الکترونیک

امروزه استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در تمامی بخش‌های زندگی، سبب ارتقای کیفیت زندگی شده است (رادفر و همکاران، ۱۳۹۱). دولت الکترونیک یکی از پدیده‌های مهم حاصل از بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات است که تحولات عمیقی را در شیوه زندگی بشر امروزی ایجاد کرده است و شامل استفاده از آن برای ایجاد تغییر در

ساختارها و فرایندهای کار سازمان‌های دولتی است (حقیقی-نسب و همکاران، ۱۳۹۴). با پیشرفت تکنولوژی، ماهیت کالاهای صادراتی و وارداتی نیز تغییر کرده است، بنابراین دولت‌ها باید به نوسازی و استفاده از تکنولوژی‌های جدید در گمرکات روی آورند (علیپور شیرسوار و شیران‌پور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). مهم‌ترین مزیت گمرک الکترونیک برای بازرگانان کاهش زمان تلف شده برای صدور گواهینامه‌ها، مجوزها و ترخیص کالا می‌باشد (ماتو و اسچوکننت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). تجارت الکترونیک نتیجه پیشرفت در فناوری اطلاعات است (هاشمی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰) و به یک عنصر مهم در عملیات کسب‌وکار تبدیل شده است (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۴)، که مزیت آن؛ ایجاد فرصت برای تجارت بدون مرز است. در زمینه برخی کالاها و خدمات، اینترنت با ایجاد امکان تحویل الکترونیکی سفارشات، به‌طور مؤثر، مراحل ترخیص گمرکی را در معاملات تجاری بین-المللی حذف می‌کند (الهی و حسن زاده، ۱۳۸۶). فناوری اطلاعات ابزار آسان‌کننده فرآیندهای مربوط به مشتری است و به معنی یکپارچه سازی سیستم اطلاعات با هدف حمایت بهتر از فرآیندهای کسب و کار می‌باشد (سلیمی‌فرد و محمدی، ۱۳۹۵). استفاده از فناوری اطلاعات باعث کاهش تشریفات اداری، رضایت مراجعه‌کنندگان (پورسید، ۱۳۷۷) و بازرسی فیزیکی بهتر محموله‌ها می‌شود (یونسکوپ، ۲۰۰۰). مزایای کسب‌وکار الکترونیکی ادارات گمرک، برای خود ادارات گمرکی شامل؛ عملیات ساده و مؤثر گمرکات، یکپارچگی بهتر و اثربخشی مستمر خدمات از طریق خودکارسازی فرآیندهای روزمره و فراهم ساختن امکان اعمال متمرکزتر قوانین و بررسی مقررات است (سازمان ملل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). عمده‌ترین مزایای به‌کارگیری فناوری اطلاعات در گمرک عبارت‌اند از:

نظارت‌های گمرکی و ترخیص کالاها با کارایی بیشتر، کاربرد یکسان قوانین گمرکی، جمع‌آوری بهتر عایدات گمرکی، تحلیل بهتر اطلاعات، تهیه با کیفیت‌تر آمار تجارت خارجی و افزایش کیفیت اطلاعات (پیمان کیوتو، ۱۳۷۸). دولت انتظار جمع‌آوری کارآی درآمدها و اعمال مؤثر قوانین و مقررات صادرات و واردات را دارد. به‌منظور تأمین این

<sup>۴</sup>. Hashemi

<sup>۵</sup>. United Nations

<sup>۱</sup>. Martincus al

<sup>۲</sup>. Alipour Shirsavar & Shirinpour

<sup>۳</sup>. Mattoo and Schukencnt

این پژوهش، مشکلات و موانع ترخیص کانتینر را در بنادر ایران مشخص می‌کند. اعرابی و آزاد (۱۳۸۲)، در پژوهشی به بررسی اثرات پیاده‌سازی سیستم آسیکودا بر بخش بازرگانی کشور پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد راه‌حل منطقی برای کشورهای در حال گذر، ایجاد سرعت‌های معقول، حساب شده و با شتاب می‌باشد و یکی از راه‌های مطلوب برای این منظور ایجاد حرکت‌های نوین و شتاب دهنده، به کمک فناوری در جامعه تجاری می‌باشد. اعرابی و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهش خود با عنوان مهندسی مجدد فرآیندهای واردات گمرک ایران، فرآیند پیشنهادی صدور مجوز واردات قطعی کالا بدون حضور متقاضی با امکانات شبکه را ارائه می‌دهند. روگای‌هیروزا<sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، در مقاله خود یکی از عوامل تأثیرگذار بر کارایی و بهره‌وری بنادر، را ارتباط موجود بین زمان ترخیص کالا و ظرفیت بندر معرفی می‌کند.

#### روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی موانع ترخیص کالا از گمرک شهریار شهر تهران با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی در سال ۱۳۹۶ می‌باشد، پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ رویکرد اکتشافی می‌باشد و همچنین از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش، جامعه آماری مورد هدف، کلیه خبرنگاران، مدیران ارشد و متخصصان گمرک شهریار می‌باشند که از بین آن‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند غیرتصادفی، ۲۰ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای درک کامل مفاهیم و استخراج عوامل مهم و مؤثر و تدوین و ایجاد سلسله مراتبی و توافق بر سر آن، با بررسی ادبیات موضوع و مطالعات کتابخانه‌ای و نظرات چند تن از کارشناسان گمرک در ابتدا، ۷ عامل اصلی و ۲۷ عامل فرعی اولیه شناسایی گردید. سپس برای شناسایی موانع اصلی و فرعی ترخیص کالا، پرسشنامه اولیه تهیه و سپس پرسشنامه مذکور بین ۲۰ نفر از کارشناسان توزیع گردید. در این مرحله عواملی که میانگین نمره آن‌ها کمتر از ۳ بود، حذف شدند. در پایان این مرحله، در مجموع ۱۹ عامل فرعی و ۴ عامل اصلی مهم و مؤثر موانع ترخیص کالا از گمرک مورد توافق کارشناسان قرار گرفت (شکل ۲). گام‌های اجرایی این پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

انتظارات، بسیاری از ادارات گمرکی، مبادرت به بازنگری و نوین‌سازی رویه‌ها و فرآیندهایشان کرده و از فناوری اطلاعات و ارتباطات و تجارت الکترونیکی برای پشتیبانی عملیاتشان استفاده می‌کنند (بودگراون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). الکترونیکی شدن گمرک باعث کاهش هزینه‌های مبادله، سرعت انتقال، بهبود ارتباطات، مشارکت راحت‌تر طرف‌های تجاری در فرآیند مبادله و افزایش اعتماد متقابل می‌شود. کسب‌وکار الکترونیکی به ادارات گمرک امکان می‌دهد که به‌روش بهتری نیازهای ذینفعان مشارکت‌کننده در تجارت و حمل و نقل بین‌المللی را تأمین کنند. مزایای کسب‌وکار الکترونیکی ادارات گمرک برای مشتریان شامل؛ بهبود سطح خدمات و دسترسی به اطلاعات و همچنین امکان تأمین نیازهای تجار است. مزایای کسب‌وکار الکترونیکی ادارات گمرک برای اقتصاد ملی مشتمل بر افزایش رقابت تجاری از طریق ترخیص سریع‌تر کالاها، افزایش درآمد و امنیت و محافظت مرزها می‌باشد (الهی و حسن زاده، ۱۳۸۶). بنابراین می‌توان مهم‌ترین وظایف گمرک الکترونیکی را اینگونه بیان کرد:

- ۱- اطمینان از صحت میزان و پرداخت حقوق گمرکی و مالیات مربوط به صادرات و واردات،
- ۲- کنترل و ارزیابی کالاها و محصولات وارداتی و صادراتی (دی‌والف و مک‌لیندن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

در کل ایده گمرک الکترونیکی با توسعه و پشرفت آینده در حوزه قوانین تجارت الکترونیک در تضاد نخواهد بود و نهایتاً اینکه فرآیندهای گمرکی نسبت به حالت سنتی هرچه ساده‌تر می‌گردد (پولانسکی و روبرت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

#### پیشینه پژوهش

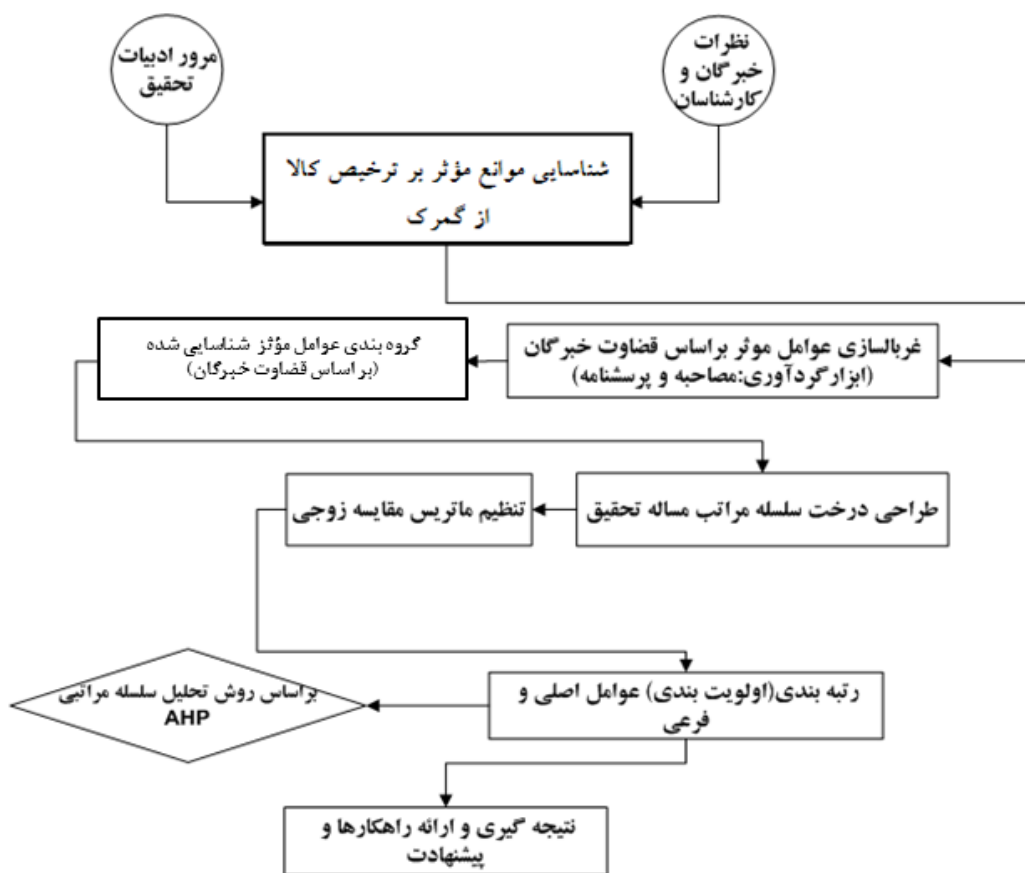
الهی و حسن زاده (۱۳۸۶)، در پژوهش خود نشان دادند که با استقرار گمرک الکترونیکی فعالیت‌های گمرکی تسهیل می‌گردد. علیپور و همکاران (۱۳۹۱)، بیان می‌کنند از مهم‌ترین مباحث مربوط به نوین‌سازی گمرک را می‌توان حساس‌ترین مباحث مربوط به نوین‌سازی گمرک و همچنین مدیریت ریسک دانست که می‌تواند موجب تغییرات مثبت در شاخص‌های تجاری و ارائه خدمات گمرکی گردد. کاظمی و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر کاهش زمان ترخیص کانتینر در بنادر ایران می‌پردازند، نتایج

<sup>۳</sup>. Robert & Polanski

<sup>۴</sup>. Rugaihuza

<sup>۱</sup>. Bodegraven

<sup>۲</sup>. De Wulf & McLinden



شکل ۱: روش شناسی و گام‌های اجرایی این پژوهش

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

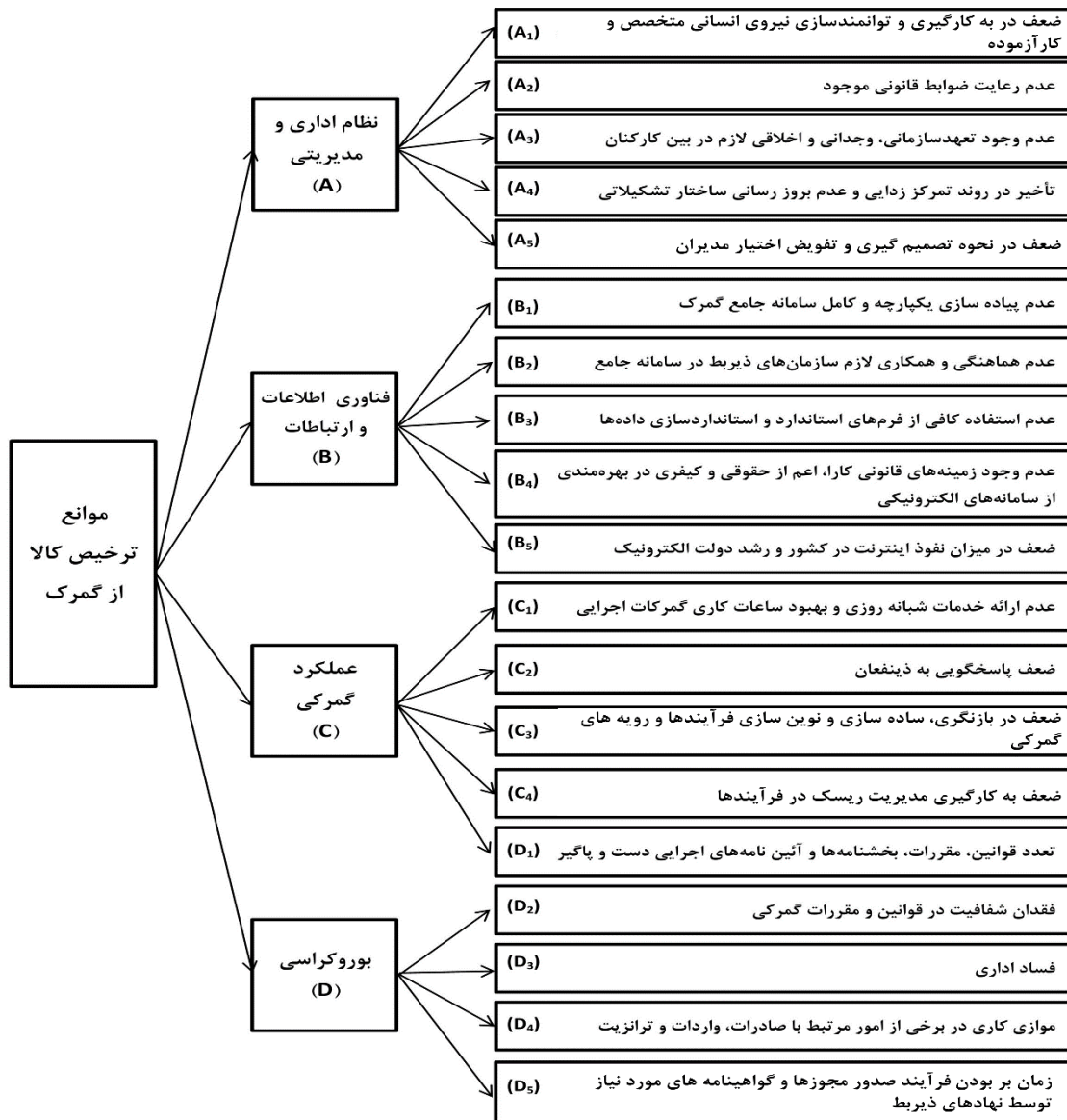
رویه انجام این پژوهش بر اساس مفهوم AHP، بر سه گام اساسی استوار بوده است.

**گام اول: شناسایی و اولویت‌بندی موانع ترخیص کالا از گمرک شهریار شهر تهران براساس مدل AHP (تدوین درخت سلسله مراتبی AHP):**

مساله پژوهش: ابتدا با توجه به مرور متون و پژوهش‌های پیشین و استفاده از نظرات کارشناسان (خبرگان) به‌منظور شناسایی موانع ترخیص کالا از گمرک شهریار شهر تهران، درخت تصمیم سلسله مراتبی بایستی طراحی گردد. در این مرحله ۱۹ عامل مؤثر فرعی در قالب ۴ عامل اصلی دسته‌بندی گردید که درخت سلسله مراتبی آن در شکل شماره ۲ دیده می‌شود.

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در سال ۱۹۸۰ بنا نهاده شد (سلیمی‌فرد و محمدی، ۱۳۹۵)، و یکی از روش‌های پرهوادار برای تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد، زیرا این روش امکان فرمول‌بندی مسائل را به‌صورت سلسله مراتبی فراهم می‌کند و همچنین توانایی در نظر گرفتن معیارهای کمی و کیفی مختلف را دارد. همچنین این فرآیند امکان تجزیه و تحلیل میزان حساسیت معیارها و زیرمعیارها را دارد (سرمندسعیدی و عبدالهی‌بجستانی، ۱۳۹۴). اساس فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بر مقایسه‌های زوجی بنا نهاده شده است و قضاوت‌ها را آسان می‌کند. همچنین، می‌تواند میزان سازگاری میان قضاوت‌ها را بسنجد که یکی از سودمندی‌های این روش می‌باشد (سلیمی‌فرد و محمدی، ۱۳۹۵).





شکل ۲: نمودار درخت سلسله مراتبی AHP موانع ترخیص کالا از گمرک شه‌ریار شهر تهران

پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، نرخ ناسازگاری هریک از آن‌ها بصورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفت. سرانجام ۲۰ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و با استفاده از نرم افزار Team Expert Choice نظرات افراد با یکدیگر تلفیق گردید. این نرم افزار دارای امکانات گسترده‌ای جهت اخذ ماتریس‌های مقایسات زوجی افراد و سپس تلفیق ماتریس‌های افراد گوناگون و تبدیل به یک ماتریس واحد است که از طریق میانگین هندسی تک تک عناصر ماتریس‌های افراد به دست می‌آید.

گام دوم: محاسبه وزن عوامل اصلی (سطح یک):  
در گام دوم، برای محاسبه اهمیت (وزن) نسبی هریک از عوامل اصلی پرسشنامه‌ای مطابق با فرمت پرسشنامه AHP (مقایسه دو به دو) برای کسب نظرات کارشناسان تهیه و توزیع شد. این پرسشنامه شامل یک ماتریس برای مقایسه زوجی عوامل می‌باشد. بنابراین به تعداد مقایسه وجود دارد. با توجه به اینکه سطح یک دارای ۴ عامل بودند تعداد مقایسات و یا سئوال‌ات برابر با:

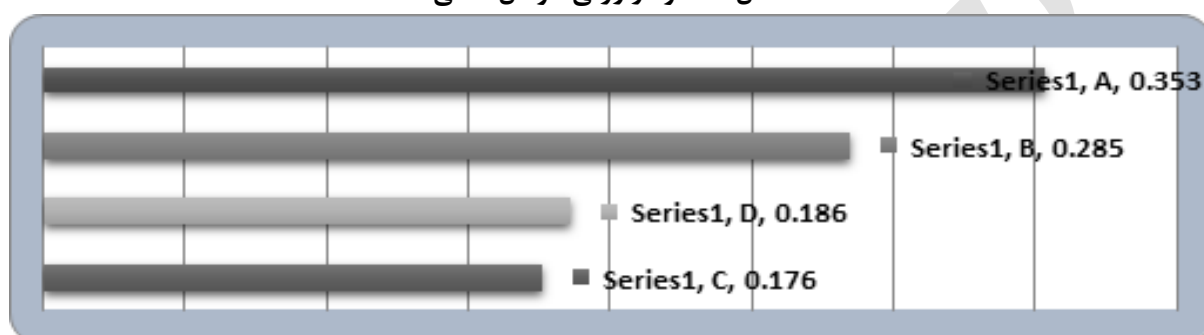
$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{4(4-1)}{2} = 6 \text{ است}$$

جدول ۱: ماتریس تلفیق شده (هندسی) مقایسات زوجی گروهی سطح یک

رتبه	اوزان	D	C	B	A	عوامل اصلی
۱	۰/۲۸۵	۱/۹۲۳	۱/۵۶۴	۱/۵۴۳	۱	A
۲	۰/۲۸۵	۱/۴۶۶	۲/۰۷۹	۱	۰/۶۴۸	B
۳	۰/۱۷۶	۰/۹۳۸	۱	۰/۴۸۱	۰/۶۳۹	C
۴	۰/۱۸۶	۱	۱/۰۶۶	۰/۶۸۲	۰/۵۲۰	D

IR = ۰/۰۱ < ۰/۱

شکل ۳: نمودار وزنی عوامل اصلی



با وزن نسبی ۰/۲۸۵ در رتبه دوم و عامل بوروکراسی با وزن نسبی ۰/۱۸۶ در رتبه سوم و عامل عملکرد گمرک با وزن نسبی ۰/۱۷۶ در رتبه چهارم اهمیت قرار دارد.

نتایج تحلیل جدول ۱ محاسبه شده اوزان عوامل اصلی نشان می‌دهد که عامل نظام اداری و مدیریتی با وزن نسبی ۰/۳۵۳ در رتبه اول و پس از آن عامل فناوری اطلاعات و ارتباطات

#### تحلیل محاسبات جدول شماره ۱

برای مثال میانگین هندسی درایه  $a_{12}$  به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$a_{12} = (1 \times \dots \times 4)^{\frac{1}{20}} = 1.543$$

بالای قطر می‌باشند. برای مثال درایه  $a_{21}$  به صورت زیر به دست می‌آید.

و با توجه به اصل معکوس‌پذیری در روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) عناصر زیر قطر ماتریس معکوس عناصر

$$a_{21} = \frac{1}{1.543} = 0.648$$

بدین ترتیب پس از محاسبه میانگین هندسی نظرات ابتدا ماتریس تصمیم‌گیری مسئله را با استفاده از رابطه زیر نرمالیزه می‌نماییم.

بقیه عناصر جدول نیز به این صورت به دست می‌آید که نتایج حاصل به شرح جدول ۱ می‌باشد. نحوه محاسبه اوزان سطح یک به صورت زیر تشریح می‌گردد.

$$r_{ij} = \frac{\overline{a_{ij}}}{\sum_{i=1}^n \overline{a_{ij}}}$$

به‌عنوان مثال برای به‌دست آوردن درایه  $r_{11}$  و  $r_{21}$  ماتریس درایه‌های ستون اول از ماتریس تلفیق شده (هندسی) را با نرمالیزه شده به‌صورت زیر عمل می‌کنیم. ابتدا کلیه هم جمع می‌کنیم:

$$\sum_{i=1}^4 \overline{a_{i1}} = 1 + 0.648 + 0.639 + 0.520 = 2.807$$

سپس درایه  $\overline{a_{11}}$  از ماتریس تلفیق شده (هندسی) را بر جمع کل ستون اول ( تقسیم می‌کنیم.

$$\overline{a_{11}} = \frac{1}{2.807} = 0.352$$

بقیه عناصر ماتریس نرمالیزه شده طبق فرمول بالا محاسبه می‌شود که نتایج آن در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: ماتریس نرمالیزه شده مقایسات زوجی سطح یک

	A	B	C	D	جمع سطری	وزن‌ها	رتبه
A	۰/۳۵۶	۰/۴۱۶	۰/۲۷۴	۰/۳۶۱	۱/۴۰۸	۰/۳۵۳	۱
B	۰/۲۳۱	۰/۲۷۰	۰/۳۶۴	۰/۲۷۵	۱/۱۴۰	۰/۲۸۵	۲
C	۰/۲۲۸	۰/۱۳۰	۰/۱۷۵	۰/۱۷۶	۰/۷۰۹	۰/۱۷۶	۳
D	۰/۱۸۵	۰/۱۸۴	۰/۱۸۷	۰/۱۸۸	۰/۷۴۴	۰/۱۸۶	۴

آن به‌صورت زیر می‌باشد وزن هر یک از آنها را محاسبه می‌نمایم.

پس از نرمالیزه نمودن ماتریس تصمیم‌گیری گروهی حالا نوبت به محاسبه وزن‌دهی مؤلفه‌های سطح یک می‌رسد. که در این مرحله با استفاده از روش میانگین سطری که رابطه

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^n w_{ij}}{n}, j = 1, 2, \dots, n, \quad \sum_{i=1}^n W_i = 1$$

به عنوان مثال برای محاسبه وزن A ابتدا کلیه عناصر سطر اول از ماتریس نرمالیزه شده را با هم جمع می‌کنیم و سپس تقسیم بر تعداد کلیه عامل‌های اصلی مورد نظر که ۴ تا می‌باشد می‌کنیم. بنابراین داریم:

$$\frac{\sum_{i=1}^n w_{ij}}{n} = \frac{0.356 + 0.416 + 0.274 + 0.361}{4} = 0.352$$

بدین ترتیب

بقیه اوزان بطریق بالا محاسبه گردیده که نتایج آن در جدول ۲ آمده است.

محاسبه نرخ ناسازگاری ماتریس تصمیم‌گیری گروهی (جدول ۱):

بایستی نرخ ناسازگاری (I.R) ماتریس مقایسات زوجی را محاسبه کرد. بدین ترتیب مراحل محاسبه نرخ ناسازگاری به صورت زیر می‌باشد:

برای اینکه بتوان به رتبه (اولویت) عوامل اصلی اعتماد کرد

گام اول) محاسبه بردار مجموع وزنی (WSV):

$$WSV = D \times W$$

ابتدا ماتریس مقایسه زوجی D (جدول ۱) را در بردار وزن‌های نسبی (W) ضرب می‌کنیم:

$$WSV = \begin{bmatrix} 1 & 1.543 & 1.564 & 1.923 \\ 0.648 & 1 & 2.079 & 1.466 \\ 0.639 & 0.481 & 1 & 0.938 \\ 0.520 & 0.682 & 1.066 & 1 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 0.353 \\ 0.285 \\ 0.176 \\ 0.186 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.426 \\ 1.152 \\ 0.713 \\ 0.752 \end{bmatrix}$$

می‌کنیم. به بردار حاصل، بردار سازگاری گفته می‌شود.

گام دوم) محاسبه بردار سازگاری (CV):

عناصر بردار مجموع وزنی را بر بردار وزن‌های نسبی تقسیم

$$CV = \begin{bmatrix} 0.353 \\ 0.285 \\ 0.176 \\ 0.186 \end{bmatrix} \div \begin{bmatrix} 1.426 \\ 1.152 \\ 0.713 \\ 0.752 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 4.039 \\ 4.043 \\ 4.052 \\ 4.041 \end{bmatrix}$$

گام سوم) محاسبه بزرگترین مقدار ویژه ماتریس مقایسات زوجی ( $\lambda_{\max}$ ):

$$\lambda_{\max} = \frac{4.039 + 4.043 + 4.052 + 4.041}{4} = 4.043$$

گام چهارم) محاسبه شاخص ناسازگار (II): شاخص ناسازگاری به صورت زیر حساب می‌شود:

$$II = \frac{4.043 - 4}{4} = 0.011$$

گام پنجم) محاسبه نرخ ناسازگاری (IR): به این منظور، به ترتیب زیر عمل می‌شود:

$$IR = \frac{II}{IRI} = \frac{0.011}{0.9} = 0.01 \leq 0.1$$

در اینجا IRI (شاخص ناسازگاری تصادفی) مقداری است که از جدول مربوطه استخراج می‌شود. که این مقدار برای ماتریس با بعد  $n=4$  برابر با ۰٫۹ می‌باشد. در نهایت نرخ ناسازگاری ماتریس مورد نظر برابر (IR = ۰/۰۱) است و چون

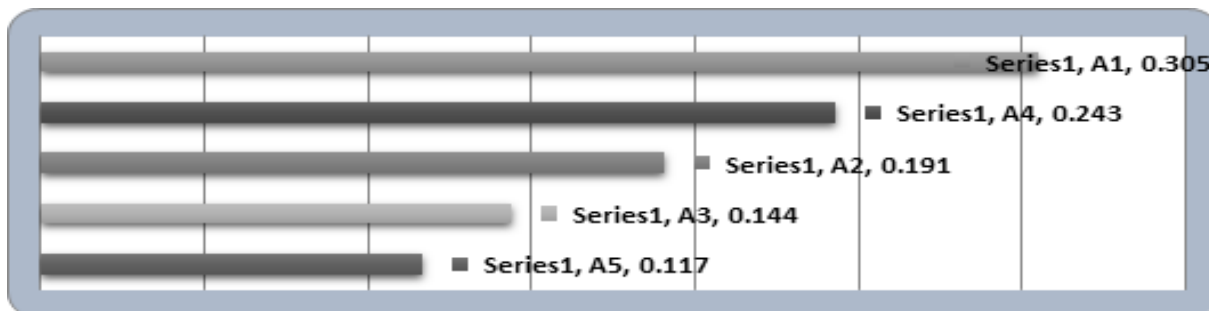
گام سوم: محاسبه وزن عناصر سطح دو (اوزان محلی):

سومین قدم محاسبه وزن عوامل فرعی مؤثر در هر زیرگروه می‌باشد که نتایج بشرح جداول زیر می‌باشد:

جدول ۳: ماتریس مقایسه زوجی عوامل فرعی نظام اداری و مدیریتی

رتبه	وزن‌ها	A <sub>5</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>1</sub>	نظام اداری و مدیریت
۱	۰/۳۰۵	۲/۰۹۲	۰/۹۶۷	۲/۹۱۹	۱/۹۵۴	۱	A <sub>1</sub>
۳	۰/۱۹۱	۱/۱۲۴	۰/۹۳۸	۱/۹۶۲	۱	۰/۵۱۱	A <sub>2</sub>
۷	۰/۱۴۴	۱/۷۲۱	۰/۸۰۳	۱	۰/۵۰۹	۰/۳۴۲	A <sub>3</sub>
۲	۰/۲۴۳	۲/۷۲۰	۱	۱/۲۴۴	۱/۰۶۵	۱/۰۳۴	A <sub>4</sub>
۵	۰/۱۱۷	۱	۰/۳۶۷	۰/۵۸۱	۰/۸۸۹	۰/۴۷۸	A <sub>5</sub>
IR = ۰/۰۴ < ۰/۱							

شکل ۴: نمودار وزنی عامل فرعی نظام اداری و مدیریتی



نتایج تحلیل جدول ۳ محاسبه شده اوزان عوامل فرعی نظام اداری و مدیریتی نشان می‌دهد که عامل ضعف در به‌کارگیری و توانمندسازی نیروی انسانی متخصص و کارآموده با وزن نسبی ۰/۳۰۵ در رتبه اول و پس از آن عامل تأخیر در روند تمرکززدایی و عدم به‌روزرسانی ساختار تشکیلاتی با وزن نسبی ۰/۲۴۳ در رتبه دوم و عامل عدم رعایت ضوابط قانونی موجود با وزن نسبی ۰/۱۹۱ در رتبه سوم و عامل عدم وجود تعهد سازمانی، وجدانی و اخلاقی لازم در بین کارکنان با وزن

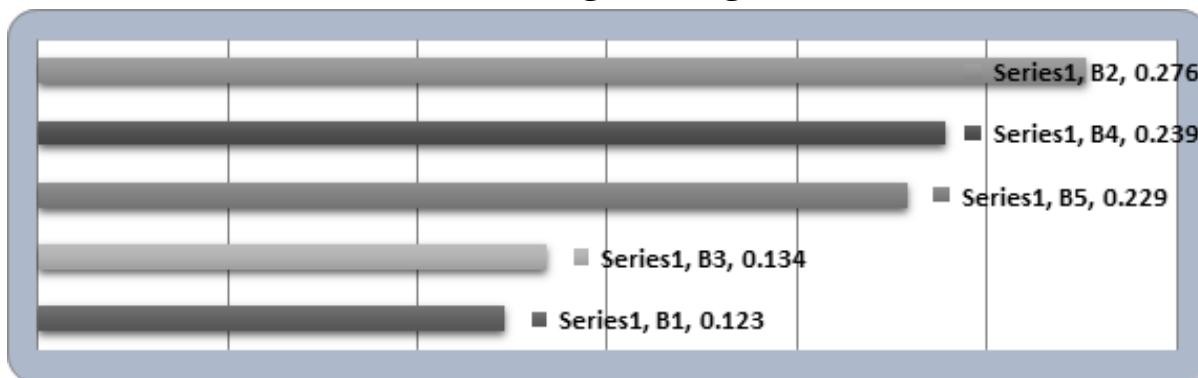
نسبی ۰/۱۴۴ در رتبه چهارم و عامل ضعف در نحوه تصمیم‌گیری و تفویض اختیار مدیران با وزن نسبی ۰/۱۱۷ در رتبه پنجم اهمیت قرار دارد. در نهایت نرخ ناسازگاری ماتریس مورد نظر برابر (IR = ۰/۰۴) است و چون این مقدار کمتر از ۰/۱ است ( $IR \leq 0.1$ ) بنابراین در مقایسات زوجی ماتریس مورد نظر، سازگاری در قضاوت خبرگان وجود دارد.

جدول ۴-۴- ماتریس مقایسه زوجی عوامل فرعی فناوری اطلاعات و ارتباطات

رتبه	وزن‌ها	B5	B4	B3	B2	B1	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۵	۰/۱۲۳	۰/۴۱۵	۰/۵۳۷	۰/۹۰۱	۰/۵۷۶	۱	B1
۱	۰/۲۷۶	۱/۰۵۶	۱/۳۳۱	۲/۶۰۰	۱	۱/۷۶۱	B2
۴	۰/۱۳۴	۰/۸۴۹	۰/۴۵۸	۱	۰/۳۸۴	۱/۱۰۹	B3
۲	۰/۲۳۹	۱/۰۷۳	۱	۲/۱۸۱	۰/۷۵۱	۱/۸۵۹	B4
۳	۰/۲۲۹	۱	۰/۹۳۱	۱/۱۷۷	۰/۹۴۶	۲/۴۰۴	B5

IR = ۰/۰۲ < ۰/۱

شکل ۵: نمودار وزنی عوامل فرعی فناوری اطلاعات و ارتباطات



فرم‌های استاندارد و استانداردهای داده‌ها با وزن نسبی ۰/۱۳۴ در رتبه چهارم و عامل عدم پیاده‌سازی یکپارچه و کامل سامانه جامع گمرک با وزن نسبی ۰/۱۲۳ در رتبه پنجم اهمیت قرار دارد. در نهایت نرخ ناسازگاری ماتریس مورد نظر برابر (IR = ۰/۰۲) است و چون این مقدار کمتر از ۰/۱ است (IR ≤ 0.1) بنابراین در مقایسات زوجی ماتریس مورد نظر، سازگاری در قضاوت خبرگان وجود دارد.

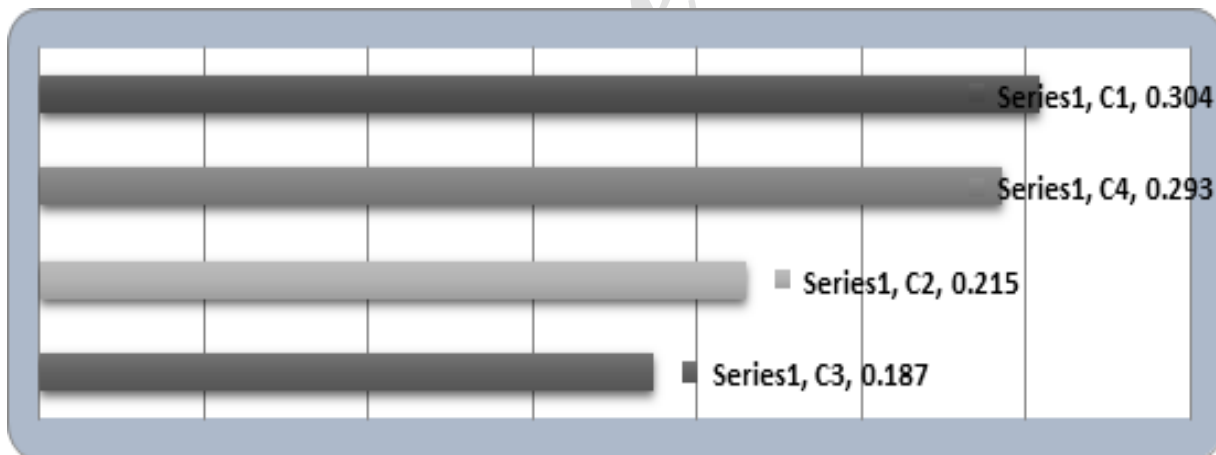
نتایج تحلیل جدول ۴ محاسبه شده اوزان عوامل فرعی فناوری اطلاعات و ارتباطات نشان می‌دهد که عامل عدم هماهنگی و همکاری لازم سازمان‌های ذیربط در سامانه جامع با وزن نسبی ۰/۲۷۶ در رتبه اول و پس از آن عامل عدم وجود زمینه‌های قانونی کارا در بهره‌مندی از سامانه‌های الکترونیکی با وزن نسبی ۰/۲۳۹ در رتبه دوم و عامل ضعف در میزان نفوذ اینترنت در کشور و رشد دولت الکترونیک با وزن نسبی ۰/۲۲۹ در رتبه سوم و عامل عدم استفاده کافی از

جدول ۵: ماتریس مقایسه زوجی عوامل فرعی عملکرد گمرکی

عملکرد گمرکی	C1	C2	C3	C4	وزن‌ها	رتبه
C1	۱	۱/۲۶۶	۱/۲۹۳	۱/۴۱۳	۰/۳۰۴	۱
C2	۰/۷۸۹	۱	۱/۲۱۲	۰/۶۴۸	۰/۲۱۵	۳
C3	۰/۷۷۳	۰/۸۲۵	۱	۰/۵۴۱	۰/۱۸۷	۴
C4	۰/۷۰۷	۱/۵۴۳	۱/۸۴۷	۱	۰/۲۹۳	۲

IR = ۰/۰۲ < ۰/۱

شکل ۶: نمودار وزنی عوامل فرعی عملکرد گمرکی



گمرکی با وزن نسبی ۰/۱۸۷ در رتبه چهارم اهمیت قرار دارد. در نهایت نرخ ناسازگاری ماتریس مورد نظر برابر (IR = ۰/۰۲) است و چون این مقدار کمتر از ۰/۱ است (IR ≤ 0.1) بنابراین در مقایسات زوجی ماتریس مورد نظر، سازگاری در قضاوت خبرگان وجود دارد.

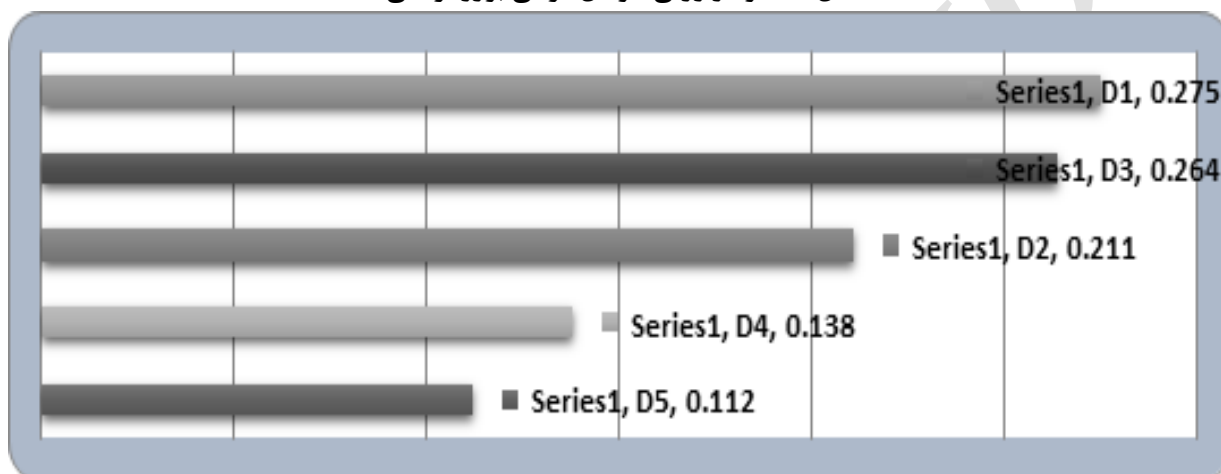
نتایج تحلیل جدول ۵ محاسبه شده اوزان عوامل فرعی عملکرد گمرکی نشان می‌دهد که عامل عدم ارائه خدمات شبانه‌روزی و بهبود ساعات کاری گمرکات اجرایی با وزن نسبی ۰/۳۰۴ در رتبه اول و پس از آن عامل ضعف به کارگیری مدیریت ریسک در فرآیندها با وزن نسبی ۰/۲۹۳ در رتبه دوم و عامل ضعف پاسخگویی به ذینفعان (صاحبان کالا) با وزن نسبی ۰/۲۱۵ در رتبه سوم و عامل ضعف در بازرگری، ساده‌سازی و نوین‌سازی فرآیندها و رویه‌های

جدول ۶: ماتریس مقایسه زوجی عوامل فرعی بوروکراسی

بوروکراسی	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>	D <sub>4</sub>	D <sub>5</sub>	وزن‌ها	رتبه
D <sub>1</sub>	۱	۱/۶۰۹	۱/۰۵۸	۱/۷۷۰	۲/۱۹۹	۰/۲۷۵	۱
D <sub>2</sub>	۰/۶۲۱	۱	۰/۹۴۶	۱/۷۸۳	۱/۶۵۹	۰/۲۱۱	۳
D <sub>3</sub>	۰/۹۴۵	۱/۰۵۶	۱	۲/۰۳۱	۲/۶۷۳	۰/۲۶۴	۲
D <sub>4</sub>	۰/۵۶۴	۰/۵۶۰	۰/۴۹۲	۱	۱/۳۸۶	۰/۱۳۸	۴
D <sub>5</sub>	۰/۴۵۴	۰/۶۰۲	۰/۳۷۴	۰/۷۲۱	۱	۰/۱۱۲	۵

IR = ۰/۰۱ < ۰/۱

شکل ۷: نمودار وزنی عوامل فرعی بوروکراسی



#### گام چهارم: وزن نهایی عناصر

وزن نهایی عناصر هر گروه برابر است با حاصلضرب وزن محلی عناصر در وزن سر گروه خود (عوامل اصلی) و نهایت رتبه هر یک از موانع ترخیص کالا از گمرک شهریار استان تهران مشخص می‌گردد. که نتایج این گام در جدول ۷ آمده است.

نتایج تحلیل جدول ۶ محاسبه شده اوزان عوامل فرعی بوروکراسی نشان می‌دهد که عامل تعدد قوانین، مقررات، بخشنامه‌ها و آئین‌نامه‌های اجرایی دست و پاگیر با وزن نسبی ۰/۲۷۵ در رتبه اول و پس از آن عامل فساد اداری با وزن نسبی ۰/۲۶۴ در رتبه دوم و عامل فقدان شفافیت در قوانین و مقررات گمرکی با وزن نسبی ۰/۲۱۱ در رتبه سوم و عامل موازی‌کاری در برخی از امور مرتبط با صادرات، واردات و ترانزیت با وزن نسبی ۰/۱۳۸ در رتبه چهارم و عامل زمان بر بودن فرآیند صدور مجوزها و گواهی‌نامه‌های مورد نیاز، توسط نهادهای ذیربط با وزن نسبی ۰/۱۱۲ در رتبه پنجم اهمیت قرار دارد. در نهایت نرخ ناسازگاری ماتریس مورد نظر برابر (IR = ۰/۰۱) است و چون این مقدار کمتر از ۰/۱ است ( $IR \leq 0.1$ ) بنابراین در مقایسات زوجی ماتریس مورد نظر، سازگاری در قضاوت خبرگان وجود دارد.



جدول ۷: رتبه‌بندی موانع ترخیص کالا از گمرک شه‌ریار استان تهران براساس روش تحلیل سلسله مراتبی AHP

رتبه	وزن نهایی	وزن محلی عوامل فرعی	عوامل فرعی	وزن عوامل اصلی	عوامل اصلی
۱	۰/۱۰۸	۰/۳۰۵	ضعف در به کارگیری و توانمندسازی نیروی انسانی متخصص و کارآموده (A <sub>1</sub> )	۰/۳۵۳	نظام اداری و مدیریتی (A)
۵	۰/۰۶۷	۰/۱۹۱	عدم رعایت ضوابط قانونی موجود (A <sub>2</sub> )		
۱۰	۰/۰۵۰	۰/۱۴۴	عدم وجود تعهدسازمانی، وجدانی و اخلاقی لازم در بین کارکنان (A <sub>3</sub> )		
۲	۰/۰۸۶	۰/۲۴۳	تأخیر در روند تمرکز زدایی و عدم بروز رسانی ساختار تشکیلاتی (A <sub>4</sub> )		
۱۲	۰/۰۴۱	۰/۱۱۷	ضعف در نحوه تصمیم‌گیری و تفویض اختیار مدیران (A <sub>5</sub> )		
۱۶	۰/۰۳۵	۰/۱۲۳	عدم پیاده‌سازی یکپارچه و کامل سامانه جامع گمرک (B <sub>1</sub> )	۰/۲۸۵	فناوری اطلاعات و ارتباطات (B)
۳	۰/۰۷۹	۰/۲۷۶	عدم هماهنگی و همکاری لازم سازمان‌های ذیربط در سامانه جامع (B <sub>2</sub> )		
۱۴	۰/۰۳۸	۰/۱۳۴	عدم استفاده کافی از فرم‌های استاندارد و استانداردهای داده‌ها (B <sub>3</sub> )		
۴	۰/۰۶۸	۰/۲۳۹	عدم وجود زمینه‌های قانونی کار، اعم از حقوقی و کیفری در بهره‌مندی از سامانه‌های الکترونیکی (B <sub>4</sub> )		
۶	۰/۰۶۵	۰/۲۲۹	ضعف در میزان نفوذ اینترنت در کشور و رشد دولت الکترونیک (B <sub>5</sub> )		
۷	۰/۰۵۳	۰/۳۰۴	عدم ارائه خدمات شبانه روزی و بهبود ساعات کاری گمرکات اجرایی (C <sub>1</sub> )	۰/۱۷۶	عملکرد گمرکی (C)
۱۵	۰/۰۳۷	۰/۲۱۵	ضعف پاسخگویی به ذینفعان (C <sub>2</sub> )		
۱۷	۰/۰۳۳	۰/۱۸۷	ضعف در بازنگري، ساده‌سازی و نوین‌سازی فرآیندها و روبه‌های گمرکی (C <sub>3</sub> )		
۸	۰/۰۵۲	۰/۲۹۳	ضعف به کارگیری مدیریت ریسک در فرآیندها (C <sub>4</sub> )		
۹	۰/۰۵۱	۰/۲۷۵	تعدد قوانین، مقررات، بخشنامه‌ها و آئین‌نامه‌های اجرایی دست و پاگیر (D <sub>1</sub> )	۰/۱۸۶	بوروکراسی (D)
۱۳	۰/۰۳۶	۰/۲۱۱	فقدان شفافیت در قوانین و مقررات گمرکی (D <sub>2</sub> )		
۱۱	۰/۰۴۹	۰/۲۶۴	فساد اداری (D <sub>3</sub> )		
۱۸	۰/۰۲۶	۰/۱۳۸	موازی کاری در برخی از امور مرتبط با صادرات، واردات و ترانزیت (D <sub>4</sub> )		
۱۹	۰/۰۲۱	۰/۱۱۲	زمان بر بودن فرآیند صدور مجوزها و گواهی‌نامه‌های موردنیاز، توسط نهادهای ذیربط (D <sub>5</sub> )		

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی متغیرهای بازدارنده ترخیص کالا از گمرک شه‌ریار است. برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش، چندین مرحله طی شد. در مرحله اول پس از مطالعات کتابخانه‌ای و در نظرگرفتن عوامل کلیدی مرتبط با ساختار گمرک، عوامل فرعی آن به‌وسیله پرسشنامه از دید تیم تصمیم‌گیری، شناسایی شد و در مرحله دوم نیز با توجه به عوامل فرعی به‌دست آمده از مرحله اول، به‌وسیله پرسشنامه‌هایی که براساس مقایسات زوجی بنا نهاده شده بود، وزن عوامل کلیدی و عوامل فرعی آنان شناسایی شد. پس از بررسی‌های متعدد در این زمینه، چهار عامل؛ نظام اداری و مدیریتی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، عملکرد گمرکی، بوروکراسی انتخاب شدند و مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند. براساس ادبیات، پیشنهادیه تحقیق و نتایج به‌دست آمده، جمع‌بندی نظرات تیم تصمیم‌گیری و اولویت‌های مشخص شده در جدول شماره ۷ راه کارهای پیشنهادی این پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

ضعف در به‌کارگیری و توانمندسازی نیروی انسانی متخصص و کارآزموده، اولویت اول را به خود اختصاص داده از این رو گمرک باید سطح تخصصی و دانش کارکنان خود را افزایش دهد، البته دانش فنی کارکنان باید هم سطح با زیرساخت‌های گمرکی و امکانات تکنولوژیکی گمرک پیشرفت نماید در این راستا جذب افراد توانمند، باهوش، مستعد و فارغ التحصیلان مرتبط با گمرک از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. اجرای کارگاه‌های آموزشی داخل و خارج از کشور و انجام همکاری‌های فنی و آموزشی با سایر کشورها، طراحی و برگزاری برنامه‌های جامع آموزشی گمرک متناسب با سطوح مختلف سازمانی جهت ارتقای سطح مهارت، توانمندی‌ها و تخصص‌های فنی مدیران، کارشناسان، ارزیابان و کارکنان گمرک، نیز می‌تواند کمک کند. همچنین بایستی تربیت نیروی انسانی خود را در دستور کار قرارداده و در این راستا می‌تواند از وجود بازنشستگان و کارشناسان گمرکی خب‌ره و باسابقه که سرمایه‌های انسانی سازمان بشمار می‌آیند استفاده حداکثری را به‌عمل آورد و از تجربیات این افراد برای آموزش کارشناسان جوان و تازه کار استفاده نماید. تأخیر در روند تمرکز زدایی و عدم به‌روز رسانی ساختار تشکیلاتی، اولویت دوم را به خود اختصاص داده است. تمرکز

هنگامی است که اختیار اتخاذ بیشترین تصمیم‌های سازمانی در سطوح بالای سلسله مراتب قرار دارد، اما هنگامی که این اختیار به بخش‌ها، واحدهای عملیاتی و مدیران سطوح پایین‌تر سازمان واگذار می‌شود، تمرکز زدایی واقعیت می‌یابد. بنابراین ایجاد و تقویت ارتباطات افقی در بین واحدهای سازمان گمرک، برای تسریع جریان اطلاعات و تسهیل در رویه تمرکز زدایی توصیه می‌شود. این امر سبب می‌شود افراد در گمرکات از ظرفیت‌ها، امکانات و اطلاعات یکدیگر استفاده نموده و برای حل مشکلات نیاز به طی سلسله مراتب و یا ارتباط گرفتن با ادارات مرکزی نباشند. مثلاً چنانچه با ورود یک کالای جدید که نام و نشانی از آن در فهرست سی دی گمرکی موجود نمی‌باشد، کارشناسان گمرک موظف هستند که این کالا را از گمرک ایران استعلام نموده و گاهی زمان پاسخ آن نزدیک به ۲ ماه طول می‌کشد. عدم هماهنگی و همکاری لازم سازمان‌های ذیربط در سامانه جامع، اولویت سوم را به خود اختصاص داده است. سازمان‌های هم‌جوار با برقراری ارتباط و تعامل با پایگاه‌های اطلاعاتی سایر سازمان‌های همکار، سطح تعاملات مؤثر کاری خود را ارتقاء می‌دهند. مثلاً چنانچه سیستم الکترونیکی گمرک با شبکه بانکی ارتباط داشته باشد می‌توان حقوق و عوارض گمرکی را به‌صورت خودکار از حساب صاحبان کالا کسر نمود.

عدم وجود زمینه‌های قانونی کارا، اعم از حقوقی و کیفری در بهره‌مندی از سامانه‌های الکترونیکی، اولویت چهارم را به خود اختصاص داده است. از این رو پیشنهاد می‌شود؛ قوانین و مقررات مربوط به تجارت الکترونیکی در مراجع ذیربط و همچنین در نظر گرفتن مجازات‌های سنگین در صورت بروز تخلفات در این زمینه تهیه، تدوین و استانداردسازی شود. عدم رعایت ضوابط قانونی موجود، اولویت پنجم را به خود اختصاص داده است. افزایش رعایت ضوابط قانونی، ترویج ارزش‌ها، شفافیت روابط، افزایش نظم کاری و کاهش پیچیدگی مواردی است که در سازمان گمرک نیازمند همکاری کارکنان و توجه مسئولان می‌باشد که این امر با به‌کارگیری ارزیابی عملکرد کارکنان به شیوه صحیح باعث می‌شود ضوابط به جای روابط غیررسمی و باندبازی در سیستم توسعه یابد. ضعف در میزان نفوذ اینترنت در کشور و رشد دولت الکترونیک، اولویت ششم را به خود اختصاص داده است. از این رو پیشنهاد می‌شود این اقدامات صورت

که مدیریت در ارتقای تعهدسازمانی نقش اساسی دارد، لذا توجه به شایسته‌سالاری و ارزیابی علمی به دور از تعصب، افزایش تعهدسازمانی را به دنبال خواهد داشت. هر چقدر افراد کمتر احساس بی‌عدالتی نمایند و رضایت بیشتری از رئیس خود داشته باشند، تعهد بیشتری نسبت به سازمان و اهداف آن خواهند داشت، در نتیجه بیشتر می‌توانند منشاء خدمت باشند. فساد اداری، اولویت یازدهم را به خود اختصاص داده است. هر اندازه سیستم پیچیده‌تر و سرعت عمل پایین‌تر باشد زمینه برای فساد اداری بیشتر خواهد شد. ماهیت فعالیت‌های گمرکی در دنیا مستعد ایجاد زمینه فساد اداری در این سازمان‌ها است. بنابراین با ایجاد سهولت در انجام امور گمرکی، زمینه فساد اداری را می‌توان به حداقل ممکن سوق داد. ضمن اینکه در گمرک نوین با کاهش دخالت عوامل انسانی می‌توان انتظار داشت تخلفات گمرکی تا حد زیادی کاهش یابد. گمرک باید در جهت تک‌ریم کارکنان و جلب رضایت آن‌ها تلاش نماید و به منظور کاهش فساد اداری، کارکنان بایستی از حقوق، مزایا و پاداش مناسبی برخوردار شوند. همچنین امضای طلایی در جهت کاهش فساد اداری بایستی حذف شود. ضعف در نحوه تصمیم‌گیری و تفویض اختیار مدیران، اولویت دوازدهم را به خود اختصاص داده است. از آنجا که عدم توانمندی مدیریت در هدایت سیستم بر راندمان کار تأثیر منفی خواهد داشت، لذا پیشنهاد می‌شود افراد شایسته، آگاه به قوانین گمرک و آئین نامه‌های اجرایی و با تجربه و البته سالم در پست‌های کلیدی و مدیریتی گماشته شوند. در گمرک نوین مدیریت براساس اطلاعات صورت می‌گیرد و وظیفه مدیران است که این اطلاعات را تجزیه و تحلیل کرده و بر مبنای آن تصمیم‌گیری نمایند. از آنجا که تعداد ارجاعات فنی کارشناسی گمرکات اجرایی به ستاد دلالت بر کارایی ضعیف و فقدان توان تصمیم‌گیری در گمرک اجرایی را دارد و از مهم‌ترین عوامل آن می‌توان به ضعف قابلیت‌های مدیریتی و مسئولیت‌پذیری مدیران اشاره نمود بنابراین پیشنهاد می‌شود، از طریق بهبود شیوه‌های مدیریتی، آموزش و تغییر مدیریت به بهسازی آن مبادرت نمود. فقدان شفافیت در قوانین و مقررات گمرکی، اولویت سیزدهم را به خود اختصاص داده است. در دسترس قراردادن قوانین و مقررات گمرک به صورت آنلاین، باعث جلوگیری از اعمال سلیقه‌های شخصی در کاربرد قوانین

بگیرد؛ توسعه و تقویت زیرساخت‌های ارتباطی و ایجاد زمینه‌های فنی لازم، توسعه اینترنت و همچنین در دسترس بودن اینترنت پرسرعت برای همه کاربران و توسعه سیستم‌های پرداخت اینترنتی و الکترونیکی و تشویق به استفاده از این سیستم‌ها. عدم ارائه خدمات شبانه روزی و بهبود ساعات کاری گمرکات اجرایی، اولویت هفتم را به خود اختصاص داده است. از آنجا که کالاهای سریع الفساد، سریع الاشتعال، احشام، طیور و یا کالاهای استراتژیک بایستی سریع ترخیص شوند و یا در گمرکات اجرایی پرتردد که بعضاً با ترافیک حجم محمولات مواجه خواهند شد می‌توان با ارائه خدمات شبانه روزی و بهبود ساعات کاری تشریفات گمرکی را در اسرع وقت انجام داده و بدین ترتیب موجبات رضایت ارباب رجوع را فراهم نمایند. ضعف به‌کارگیری مدیریت ریسک در فرآیندها. این عامل اولویت هشتم را به خود اختصاص داده است. از آنجا که فلسفه مدیریت ریسک این است که همه محصولات و اشخاص ناقض قانون نبوده و خطر عدم رعایت مقررات را ندارند، بنابراین گمرک باید شرایطی آسان و روان برای تردد آن‌ها فراهم آورده و در عوض منابع محدود موجود را برای کنترل موارد پرخطر و ناقض قانون ذخیره و مورد استفاده قرار دهد. حساسی پس از ترخیص، انجام ارزیابی غیابی و یا رسیدگی به مدارک صاحبان کالا را به غیر از چند نوع کالای خاص، از تشریفات گمرکی، قبل از ترخیص حذف نموده و البته پس از ترخیص صاحبان منافع مکلف باشند تا مدارک مورد نیاز گمرک را در اولین فرصت تحویل دهند در غیر این صورت جریمه سنگینی به آن‌ها تعلق گیرد، ضمن اینکه بازرسی گمرک به‌طور تصادفی محموله‌هایی را بازرسی نمایند تا ریسک انجام تخلف را کاهش دهند. تعدد قوانین، مقررات، بخشنامه‌ها و آئین نامه‌های اجرایی دست و پاگیر، اولویت نهم را به خود اختصاص داده است. تعدد قوانین، بخشنامه‌ها و به تبع آن آئین نامه‌های اجرایی مربوط به آن، فضایی را به وجود می‌آورد که صادرکنندگان و واردکنندگان به راحتی قادر نخواهند بود درباره صدور یک کالای خاص و یا ورود کالای دیگر تصمیم‌گیری نمایند که این بعضاً موجب پیچیده‌تر شدن امور و در نتیجه منشاء فساد و ایجاد رانت خواهد شد.

عدم وجود تعهدسازمانی، وجدانی و اخلاقی لازم در بین کارکنان، اولویت دهم را به خود اختصاص داده است. از آنجا

تسهیلات بهتر با صرف زمان و هزینه کمتر فراهم گردیده است، لذا پیشنهاد می‌شود این سامانه به صورت یکپارچه و کامل در سراسر گمرکات کشور پیاده‌سازی شود و همچنین برنامه‌ای طراحی شود تا صاحبان کالا بتوانند از طریق این سامانه اطلاعات آنلاین مربوط به نحوه و زمان ترخیص، محل و وضعیت فعلی محموله خود را جویا شوند و در نتیجه از مراجعات حضوری و ارتباطات فیزیکی کاسته شود. ضعف در بازنگری، ساده‌سازی و نوین‌سازی فرآیندها و رویه‌های گمرکی، اولویت هفدهم را به خود اختصاص داده است. از این رو؛ بازنگری مستمر، ساده‌سازی و اصلاح رویه‌ها و فرآیندهای مرتبط با صادرات، واردات و ترانزیت و حذف تشریفات زائد تجاری، سهولت و تسریع ترخیص کالا از گمرک را به دنبال خواهد داشت. همچنین از سیستم‌های طراحی شده بین-المللی با توجه به ویژگی‌های داخلی جهت آسان‌سازی فرآیندها استفاده شود و اجرای رویه‌های یکسان با سایر گمرکات جهان مطابق با استانداردهای بین‌المللی نیز می‌تواند به این امر کمک کند. موازی کاری در برخی از امور مرتبط با صادرات، واردات و ترانزیت، اولویت هجدهم را به خود اختصاص داده است. از این رو می‌توان با ارتقای کارایی سازمان گمرک از طریق بررسی و اصلاح فرآیندهای مرتبط، اتلافات و دوباره کاری‌ها و هزینه‌های تحمیلی را کاهش داد. زمان بر بودن فرآیند صدور مجوزها و گواهینامه‌های موردنیاز، توسط نهادهای ذیربط، اولویت نوزدهم را به خود اختصاص داده است. با توجه به ضرورت اخذ انواع گواهینامه‌ها و مجوزها از سازمان‌های متعدد (بانک، بیمه، حمل و نقل، استاندارد، بهداشت، جهادکشاورزی و...) در فرآیند صادرات و واردات، پیشنهاد می‌شود جهت کاهش زمان تلف شده برای صدور و اخذ گواهینامه‌ها و مجوزها، نمایندگان این سازمان‌ها در گمرکات کشور مستقر شده و در کوتاه‌ترین زمان ممکن به ذینفعان خدمات ارائه کنند.

گمرکی به‌واسطه شفافیت آن می‌شود. بنابراین کاربرد یکسان قوانین و مقررات گمرکی باعث برطرف شدن مشکلات عمده صاحبان کالا در این زمینه خواهد شد. همچنین شفافیت هر چه بیشتر قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها برای اجتناب از تفسیرهای مختلف زمینه ساز همکاری هر چه بیشتر مراجعین خواهد شد. عدم استفاده کافی از فرم‌های استاندارد و استانداردسازی داده‌ها، اولویت چهاردهم را به خود اختصاص داده است. از آنجا که سازمان‌های همکار در این حوزه هر یک فرم‌های مخصوص خود را طراحی نموده، پیشنهاد می‌شود به منظور یکسان‌سازی، از فرم‌های استاندارد غیرقابل طراحی توسط افراد سودجو مطابق با استانداردهای بین‌المللی سازمان جهانی گمرک<sup>۱</sup> و اتاق بازرگانی بین-المللی<sup>۲</sup>، استفاده شود. ضعف پاسخگویی به ذینفعان (صاحبان کالا)، اولویت پانزدهم را به خود اختصاص داده است. ارائه اطلاعات جامع و بازخورد و استفاده مطلوب از نظرات کاربران در وب سایت گمرک به‌طوری که دسترسی کاربران علاوه بر اطلاعاتی از قبیل قوانین گمرکی، آشنایی با رویه‌های واردات و صادرات، توافق نامه‌های تجاری و اجرایی، نحوه طبقه‌بندی کالاها، نرخ‌های تعرفه، اطلاعات و آمارهای تجاری، امکان‌پذیر باشد، کاربران نیز بتوانند سؤالات، انتقادات و پیشنهادات خود را برای مسئولین گمرک ارسال نموده و آنان هم ملزم شوند که در یک بازه زمانی به این نظرات پاسخ گویند. همچنین مدیران گمرک بایستی نگرش خود را به ارباب رجوع تغییر داده و با رویکرد شرکای استراتژیک سازمان به آنان بنگرند زیرا تنها با ارائه منابع درست و صحیح از سوی این افراد به‌ویژه منابع اطلاعاتی (تعرفه، ارزش و... کالای اظهارشده به گمرک) است که گمرک می‌تواند خدمات خود را در شرایط مطلوبی عرضه نماید و در نهایت با گسترش بخشیدن به طرح تکریم ارباب رجوع، گامی مثبت در جهت رضایت خدمت گیرندگان بردارند. عدم پیاده‌سازی یکپارچه و کامل سامانه جامع گمرک، اولویت شانزدهم را به خود اختصاص داده. با توجه به نوین‌سازی سیستم گمرکی با تکیه بر فناوری اطلاعات در قالب طرح سامانه جامع گمرکی، امکان استفاده از خدمات و

<sup>۲</sup>. International Chamber of Commerce (ICC)

<sup>۱</sup>. World Customs Organization (WCO)

## منابع و مآخذ

- آدیزس، ا. (۱۳۹۴). "چگونه بحران سوء مدیریت را از بین ببریم"، ترجمه کاوه محمد سیروس، چاپ ششم، تهران: دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- اعرابی، س.م. و آزاد، ن. (۱۳۸۲). "اثرات پیاده‌سازی سیستم آسیکودا بر بخش بازرگانی کشور"، پژوهش‌نامه بازرگانی، دوره ۸، شماره ۲۹، صص. ۱۶۵-۱۳۷.
- اعرابی، س.م.، دهقان، ن.ا. و آق‌اولی، ف. (۱۳۹۰). "مهندسی مجدد فرآیندهای واردات گمرک ایران"، بررسی‌های بازرگانی، شماره ۴۶، صص. ۷۳-۶۳.
- الهی، ش. و حسن‌زاده، ع.ر. (۱۳۸۶). "بررسی نقش گمرک الکترونیکی در تسهیل صادرات"، فصلنامه پژوهش‌نامه بازرگانی، دوره ۱۱، شماره ۴۳، صص. ۱۲۰-۹۳.
- پورسید، ب. (۱۳۷۷). "نقش سازنده گمرک در افزایش کار آیی تجاری"، دو ماهنامه بررسی‌های بازرگانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، شماره ۱۳۰، صص. ۳۱-۳۴.
- جعفرپور، م.، نبی‌زاده مامانی، ا. و دهقان‌چاچکامی، م. (۱۳۹۵). "مطالعه تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر مزیت رقابتی و عملکرد تجاری شرکت‌های بیمه (مطالعه تطبیقی بیمه‌های تأمین اجتماعی و خدمات درمانی)"، مجله مدیریت بازاریابی، دوره ۱۱، شماره ۳۱، صص. ۸۶-۵۳.
- حقیقی‌نسب، م.، قاسمی، س.، ترکمان، م. و قاسمی، ع. (۱۳۹۴). "شناسایی عوامل تأثیرگذار بر پذیرش خدمات دولت الکترونیک از دیدگاه شهروندان (مورد پژوهی: دفاتر پیشخوان دولت در شهر تهران)"، مجله مدیریت بازاریابی، دوره ۱۰، شماره ۲۷، صص. ۱۲۱-۱۰۱.
- سبحانی، م.ص.، باقری، ا.، بهرامی، م. و طاهرپور کلانتری، ح.ا. (۱۳۹۰). "بررسی اعتبار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک ایران"، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۲، صص. ۱۶۹-۱۵۵.
- سرمد سعیدی، س. و عبدالهی‌بجستانی، ا. (۱۳۹۴). "شناسایی و اولویت‌بندی ابزارهای ارتباطات بازاریابی یکپارچه (IMC) در صنایع غذایی با استفاده از تکنیک AHP-FUZZY (صنایع غذایی دینا)"، مجله مدیریت بازاریابی، دوره ۱۰، شماره ۲۹، صص. ۱۰۰-۸۵.
- سعیدی‌نیا، ح.ا. (۱۳۸۸). "تحولات تاریخی گمرک ایران و رونق اقتصادی در دوره قاجاریه"، تاریخ ایران، شماره ۶۳، صص. ۱۰۳-۱۲۶.
- سلیمی‌فرد، خ. و محمدی، م. (۱۳۹۵). "رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی گروهی"، مجله مدیریت بازاریابی، دوره ۱۱، شماره ۳۲، صص. ۷۵-۵۵.
- دفتر آمار و خدمات ماشینی گمرک ایران. (۱۳۷۸). "مقدمه‌ای بر EDI (جزوه آموزشی)"، گمرک جمهوری اسلامی ایران.
- رادفر، ر.، پورابراهیمی، ع.ر. و نجفی‌اسدالهی، م. (۱۳۹۱). "چگونگی ورود به بازارهای جدید با استفاده از تاثیر خدمات اقتصادی دولت سیار در صنعت توریسم (مطالعه موردی: منطقه آزاد کیش)"، مجله مدیریت بازاریابی، دوره ۷، شماره ۱۴، صص. ۱۱۸-۱۰۵.

رضایی، ر.، صفرخانی، م.، ایمانی، ع. و خلیلزاده، م. (۱۳۹۵). "بررسی تأثیر توسعه محصول جدید و استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل بر عملکرد صادراتی (مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدی و صادراتی استان آذربایجان غربی)"، *مجله مدیریت بازاریابی*، دوره ۱۱، شماره ۳۰، صص. ۳۱-۴۴.

زنگانه، م.، ایکدری، ن.م.، قرنجیک، ج. و بقائی، س. (۱۳۹۶). "کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد"، چاپ دوم، گرگان: انتشارات نوروزی.

علیپور، م.، بدیعی، ح. و حیدری، م. (۱۳۹۱). "الزامات و راهکارهای اعمال کنترل پس از ترخیص کالا از گمرک"، *فصلنامه دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، دوره ۱، شماره ۴، صص. ۹۵-۱۰۴.

علیزاده، ر.ا.، حسینی‌اوزینه، س.م. و خانی، ا. (۱۳۹۴). "بررسی تأثیر ابعاد عینی پرداخت الکترونیک بر استفاده از سیستم‌های پرداخت الکترونیک با نقش میانجی امنیت ادراک شده و اعتماد ادراک شده پرداخت الکترونیک در شعب بانک ملت شهرستان ساری"، *مجله مدیریت بازاریابی*، دوره ۱۰، شماره ۲۹، صص. ۵۵-۹۶.

قورچیان، ن.ق. و کرباسیان، م. (۱۳۸۴). "بررسی نظام مدیریت سازمان گمرک‌های جهان در قرن ۲۱ ام بمنظور ارائه مدل مناسب در کشور"، *پژوهشنامه اقتصادی*، دوره ۴، شماره ۴، صص. ۴۸-۷۵.

کاظمی‌آسیاب، ع.ر.، سعیدی، ن. و نورامین، ا.س. (۱۳۹۰). "بررسی آماری عوامل مؤثر بر ترخیص کانتینر در بندر ایران، اقیانوس‌شناسی"، دوره ۲، شماره ۸، صص. ۶۸-۶۱.

گمرک جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۷۸). "پیمان کیوتو: دستورالعمل‌ها"، فصل هفتم، کاربرد فناوری اطلاعات، تهران.

محترم، ر.، رضایی، پ. و قلی‌زاده، ز. (۱۳۹۳). "امور گمرکی و فرآیند ترخیص کالا (بر اساس قانون جدید امور گمرکی)"، چاپ دوم. تهران: انتشارات آترا.

مرادی، م.ع. (۱۳۹۲). "هزینه مبادله صادرات و واردات ایران در شاخص سهولت انجام کسب و کار"، *دو ماهنامه بررسی‌های بازرگانی*، دوره ۱۱، شماره ۶۲، ۱۳۹۲، صص. ۳۰-۱۸.

معمارنژاد، ع.، شیری، ب. و کاخکی، ح. (۱۳۹۲). "نظام گمرکی و ضرورت‌های تحول آن: مبانی، برنامه‌ها و اقدامات انجام‌شده"، *فصلنامه سیاست‌های مالی و اقتصادی*، ویژه‌نامه کارنامه اقتصادی دولت، دوره ۱، شماره ۲، صص. ۱۴۲-۱۲۱.

مشبکی، ع.ا. و ابدالی، ع. (۱۳۸۲). "بررسی راهکارهای تمرکز زدایی در ساختار گمرک جمهوری اسلامی ایران"، *تحول اداری*، شماره ۴۰، صص. ۹۳-۱۰۶.

میرمحمدی، س.م. و احمدی‌ملایی، ح. (۱۳۹۶). "نقش گمرک الکترونیک در توسعه صادرات و تسهیل تجارت، دومین کنگره بین‌المللی علوم انسانی"، *مطالعات فرهنگی*، تهران، مرکز توانمندسازی مهارت‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه، بازیابی از:

[https://www.civilica.com/Paper-CPCONF02-CPCONF02\\_088.html](https://www.civilica.com/Paper-CPCONF02-CPCONF02_088.html)

نظری‌پور، م. (۱۳۹۲). "ارزیابی جامع عملکرد گمرک با استفاده از کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: استان‌های آذربایجان غربی، کرمانشاه و کردستان)"، *فصلنامه مدیریت صنعتی*، دوره ۸، شماره ۲۳، صص. ۶۳-۷۷.

ناظمی، ش.ا.، رحیم‌نیا، ف. و میرابی، ع. (۱۳۹۰). "جایگاه مشارکت در ارتقای کیفیت خدمات: پارادایم نوین در تعامل سازمان مشتری مورد مطالعه: گمرکات استان خراسان رضوی"، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، دوره ۳، شماره ۲، پیاپی ۶، صص. ۹۵-۷۶.

یکتایی، م.ب.ع. (۱۳۹۲). "تاریخ گمرک ایران و سازمان بنادر و کشتیرانی"، تهران: دانش.

Abesadze, N. & Daushvili, M. (2016). "Improvement of customs statistics in Georgia", *Intellectual Economics*, Vol. 10, No. 1, PP. 13-17.

Alipour Shirsavar, H.R. & Shirinpour, M. (2017). "The effect of electronic customs administration on facilitating the export activities of export companies based in Gilan, Iran", *Intellectual Economics*, Vol. 10, No. 2, PP. 114-121.

Bodegraven, H.V. (1998). "The role of the world trade organization", in: *implication of customs procedure*, edited the world customs organization and trade facilitation, PP. 37-48.

Bordonaba-Juste, V., Lucia-Palacios, L. & Polo-Redondo, Y. (2012). "The influence of organizational factors on e-business use: analysis of firm size", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 No. 2, PP. 212-229.

Hashemi, S.M. (2010). "Effect of e-commerce on the export of oil, gas and petrochemicals", *Journal of Commerce*, No. 54, PP. 171-200.

Hornok, C. & Koren, M. (2015). "Administrative barriers to trade", *Journal of International Economics*, Vol 96, No 1, PP. 110-122.

De Wulf, L. & McLinden, G. (2005). "The Role of Information Technology in Customs Modernisation", *Customs modernization handbook - Washington, DC: World Bank*.

Martincus, C.V., Carballo, J. & Grazian, A. (2015). "Customs", *Journal of International Economics*, Vol 96, No. 1, PP. 119-137.

Mattoo, A. & Schukenchet, L. (2000). "Trade Policies for Electronic Commerce", <http://www.worldbank.org/docs/1133>.

Miloshoska, D. (2012). "Measures of the customs administration of the Republic of Macedonia for the protection of the intellectual property rights as part of the contemporary trends in customs", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 44, PP. 341-346.

Polanski, P.P. & Robert, B.J. (2002). "International Customs as a Source for Law in Global Electronic Commerce", *proceeding of 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, Available at: <http://www.csdi.computer.org/comp/proceedings/hicss/2002/1435/14350166.Pdf>.

Raus, M., Flügge, B. & Boutellier, R. (2009). "Electronic customs innovation: An improvement of governmental infrastructures", *Government Information Quarterly* Vol. 26, No. 2, PP. 246-256.

Rugaihuza, J. (2007). "Infrastructure, Operational Efficiency and Port Productivity Management in Pmaesa Region", *the African Ports-Maritime Conference*. 10-14 Dec. Tanzania.

Salimonenko, E.N. & Stepanov, E.A. (2018). "Business-process Modelling of basic Customs Procedures in EAEU", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 238, PP. 53-62.

UNESCOPE. (2000). "Trade Facilitation and Electronic Commerce as Catalysts for Integration", PP. 129-154, Available at: <http://www.unesco.org/tid/publication/chap4-2054.pdf>.

United Nations. (2003). "Trade and transport facilitation: e-business and information and communications technology applications", New York, Economic and Social Commission for Western Asia.

Wilson, J.S. (2003). "Trade facilitation: new issue in a development context", World Bank International Trade Department Trade Note, No. 12.

Zhang, A. (2002). "Electronic Technology and Simplification of Customs Regulations and Procedures in Air Cargo Trade", *Journal of Air Transportation*, Vol 7, No 2. PP. 87-102.

Archive of SID