

## تحليل عمليات الأعمال في كمبوديا

قام بتحليل عمليات الأعمال فريق مؤلف من أحد عشر عضواً، ضم الاستشاري الوطني الأول، ومسؤولين من عدد من الوكالات الحكومية المعنية بالرقابة الجمركية وتفتيش السلع، وإدارة الموانئ، وممثلين عن القطاع الخاص وبخاصة صناعة الشحن والإرسال.

استخدمت في التنفيذ المنهجية الموصى بها من شبكة الأمم المتحدة لخبراء التجارة اللاورقية في تحليل عمليات الأعمال لتبسيط إجراءات التجارة. وجمع التنفيذ بين ثلاثة أساليب: البحث المكتبي، والتقصي الميداني، وبعثات التقييم:

- استعراض المصادر الثانوية، ولا سيما عمل شركاء التنمية الآخرين، مثل البنك الدولي، ومؤسسة التمويل الدولية، التي وفرت معلومات أساسية جيدة عن وضع تيسير التجارة، وهيات لمزيد من التقصي الميداني التفصيلي.

- اتخذ التقصي الميداني التفصيلي شكل مقابلات شخصية مع مسؤولين حكوميين وأفراد ممن يعملون في أعمال الأرز، واللوز، والحرير، والعقاقير الطبية. وتمت عدة زيارات إلى ميناء سيهانوكفيل البحري، وميناء بنوم بنه المستقل ذاتياً.

- عُقدت اجتماعات مع كبار قادة الأعمال للثبوت من صحة المعلومات التي جمعت. وقد ساعد الحوار مع قادة الأعمال على سد الفجوات في المعلومات وشكل أساساً متيناً لإجراء التحليل.

شمل تحليل عمليات الأعمال العمليات المتعلقة بتصدير الأرز، واللوز، والحرير، واستيراد العقاقير الطبية. وشمل التحليل كذلك الأنشطة المتعلقة بصياغة العقود التجارية (الإجراءات التجارية)، وترتيبات نقل السلع داخل البلاد، وعبر الحدود (إجراءات النقل)، واتباع ضوابط التصدير والاستيراد للوفاء بالمتطلبات القانونية (الإجراءات القانونية)، وسداد قيمة السلع المشتراة (الإجراءات المالية). أما تحليل الأوقات والتكاليف (الرسمية وغير الرسمية)، فقد شمل فقط العمليات التي ينبغي القيام بها عند تصدير أو استيراد منتجات بعينها. كما جرى استبعاد الوقت، أو الكلفة الضرورية لإتمام أية عمليات غير ضرورية. ولذا، على سبيل المثال، استثنى الحصول على رخص التصدير والاستيراد نظراً لأن سريان أي رخصة تكون لفترة زمنية محددة.

وفر تحليل عمليات الأعمال في كمبوديا المستندات الضرورية الحالية (كما هي الآن) لدورات الأعمال التي يجب إتمامها عند تصدير أو استيراد منتجات محددة. ويبين الشكل ..... مجموعة من عمليات الأعمال الجوهرية والأطراف المتفاعلة في كل واحدة منها (أنظر الشكل). أما تفاصيل كل واحدة من عمليات الأعمال الجوهرية، فقد

أجري تحليل عمليات الأعمال في كمبوديا عام 2010م. وكان الهدف من ذلك هو تقييم الإجراءات، والوقت، والتكاليف المتعلقة بتصدير واستيراد منتجات ذات أهمية استراتيجية. وقد كشف التحليل وجود عقبات إجرائية، وممارسات غير ملائمة للتجارة. وكانت النتائج فعالة في زيادة الوعي، وبناء الإرادة السياسية للإصلاح الجاري لتيسير التجارة في كمبوديا.

### بدء المشروع

أراد نائب رئيس المجلس الأعلى للاقتصاد الوطني أن يقف على وضع البلاد من حيث تيسير التجارة، وما ينبغي عمله لتحسين الأمور. وقد حظي قراره بدعم من سكرتير مجلس الوزراء، ومفوض الحكومية الملكية الكمبودية المسؤول عن المديرية العامة للجمارك والضرائب، ووكيل وزارة التجارة. ولدفع المبادرة إلى الأمام، قدمت لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادي، ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا المساعدة المالية والفنية للحكومة الكمبودية. وكلفت اللجنتان استشاريين محليين بإجراء دراسة عمليات الأعمال في سياق تيسير التجارة، وساعدتهما على الحصول على المعرفة والمهارات اللازمة لإتمام المهمة.

إضافة إلى الاستشاريين المحليين، نظمت اللجنتان ورشة عمل شارك فيها مسؤولون حكوميون، ورجال أعمال. وقام المشاركون بدروهم في وقت لاحق بمساعدة الاستشاريين المحليين في جمع البيانات وتحليلها واثباتها، فضلاً عن زيارة الموانئ، ومطاحن الأرز.

### تنفيذ المشروع

تختص إجراءات التصدير والاستيراد بمنتج بعينه، ولذا، اقتصر مشروع تحليل عمليات الأعمال على منتجات ذات أهمية استراتيجية وطنية. وتضمن ذلك تصدير الأرز إلى أوروبا، وثمار اللوز إلى الهند، والحرير إلى أوروبا، علاوة على استيراد الأدوية من أندونيسيا. وتم التعرف على هذه المنتجات عن طريق استراتيجية كمبوديا للتنوع الاقتصادي. وبتعزيز أداء هذه القطاعات، يتوقع تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية أكبر في البلاد.

علاوة على تقييم الإجراءات، والوقت، والتكاليف المتعلقة بتصدير واستيراد منتجات ذات أهمية استراتيجية، أُجري كذلك تحليل وضع تيسير التجارة وأتمتة (التشغيل الآلي) الجمارك. وقد شمل تحليل الوضع: (1) سياق السياسات الخاصة بتيسير التجارة؛ (2) مؤسسات القطاع العام والخاص وأدائها في تيسير التجارة؛ (3) إصلاح الإطار القانوني والتنظيمي؛ (4) تحديث إصلاح الجمارك؛ (5) أتمتة إدارة التجارة والجمارك.

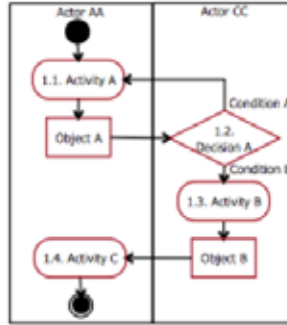


Diagrams Used in Cambodia's BPA

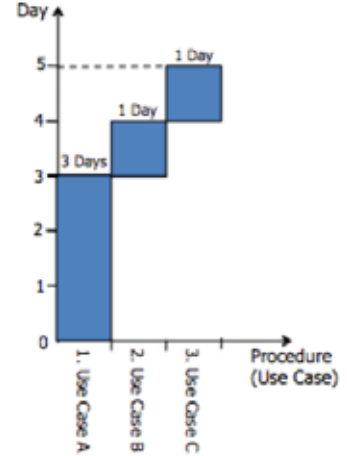
Use Case Diagrams



Activity Diagrams



Time-Procedure Chart



غير الرسمية، ونقاط التفتيش غير القانونية. والمأمول هو أن يساهم تنفيذ هذه التوصيات في خفض كلفة الصادرات ولا سيما التوصيات المتعلقة بالامتثال للنظم، والنقل الداخلي، وتدبير الأمور في ميناء الوصول. ومثالاً على التوصيات الأكثر تحديداً تلك القائلة بضرورة أن تكون عملية إصدار شهادة المنشأ مركزية، وجعلها مرنة بما يكفي لعكس حاجات الدول المستوردة من المعلومات، وتقااضي رسم معقول لتعديل شهادة المنشأ، إذ يرى المصدرون أن هذه الرسوم مفرطة، ويصعب التكهن بها.

ترد معلومات كاملة عن العمليات الحالية والتوصيات، وتحليل وضع تيسير التجارة في كمبوديا، في تقرير تحليل عمليات الأعمال بعنوان "تنفيذ استراتيجية النمو المستدامة: نحو عمليات أعمال أفضل للتجارة". ويمكن الحصول على هذا التقرير من الموقع الإلكتروني لشبكة خبراء الأمم المتحدة للتجارة غير الورقية (UNNeXT).

### مدة المشروع وتكاليفه

استغرق المشروع ٣ أشهر، ولكن نظراً لأن عقد المقابلات كان يتوقف على استعداد الأشخاص المراد مقابلتهم، فقد كان الوقت المستغرق فعلياً (من تاريخ تنظيم ورشة عمل بناء القدرات وحتى تسليم تقرير تحليل الأعمال) ستة شهور.

مُؤَل المشروع من الشريحة السادسة من حساب الأمم المتحدة الإنمائي والمجلس الأعلى للاقتصاد الوطني. بلغ التمويل المقدم من حساب الأمم المتحدة الإنمائي 30,000 دولار أمريكي، وأسهم المبلغ في تنظيم ورشة عمل بناء القدرات، وإجراء البحوث المكتبية، والاستقصاء الميداني، وإعداد تقرير تحليل الأعمال المبدئي. كما دعم المجلس الأعلى للاقتصاد الوطني تنظيم اجتماعات أصحاب المصلحة التي كان الهدف منها تشذيب وإقرار تقرير تحليل عمليات الأعمال. وبلغت قيمة الدعم 20,000 دولار أمريكي.

جرى تمثيلها في الرسم البياني للأنشطة. أما الوقت الضروري لإكمال كل عملية جوهرية، فقد أوجز في الرسم البياني لإجراء الوقت. كما تم توفير معلومات إضافية عن كل عملية أعمال جوهرية، بما في ذلك امكانيات فعلها، وأوجه ضعفها في صيغة خطية.

### مثال على النتائج:

المادة	وسيلة النقل	التكلفة لحاوية ٠٢ قدم (دولار أمريكي)*	النسبة المئوية لإجمالي التكلفة	
			التنطبق	النقل الداخلي والمناولة في الميناء
شحنة عادية (تصدير)	بحراً	732	لا ينطبق	لا ينطبق
أرز	بحراً	1,029	45.2	43
لوز	بحراً	839	37.5	56.5
حرير	جواً	**270	25.9	74.1
شحنة عادية (استيراد)	بحراً	872	لا ينطبق	لا ينطبق
عقاقير طبية	بحراً	1,088	64.3	30.6

\* تم الحصول على كلفة تصدير واستيراد الشحنات العادية من مطبوعة البنك الدولي (Doing Business)  
 \* لا تشمل الكلفة التعريف والضريبة الجمركية، أو التكاليف المتعلقة بالنقل البحري  
 \* بُني تقدير الكلفة على شحنة جوية زنتها أقل من ١٥٥ كيلوجرام

أستخلصت التوصيات استناداً إلى تحليل عمليات الأعمال السارية، ومن الأمثلة على التوصيات العامة أن هناك حاجة ماسة لترقية البنية التحتية للنقل والمواني، علاوة على ضرورة القضاء على دفع الأموال



### الدروس المستفادة

أوجد الكسب السياسي الناجم عن مبادرة تحليل عمليات الأعمال تعاوناً سلساً بين الاستشاريين المحليين والأشخاص الذين أُجريت معهم المقابلات. وقد انهمك هؤلاء في المشروع منذ بدايته حتى اكتماله، وكانوا صريحين في أحاديثهم عن تعقيد العمليات الخاضعة للفحص في نطاق التحليل.

بيد أنهم لم يكونوا مرتاحين تماماً أثناء المقابلات. فموظفو الإدارات الحكومية الذين أُجريت معهم مقابلات، كانوا مرتابين من الدوافع وراء جمع البيانات. كما أن المشتغلين في الأعمال لم يكونوا مرتاحين عندما كان يطلب منهم التحدث عن التكاليف غير الرسمية الحقيقية التي تُدفع لتسريع حركة السلع عبر الحدود. فبناء الثقة مع مثل هؤلاء الأشخاص كان أمراً ضرورياً، رغم أن ذلك استغرق وقتاً أطول وعملاً مكثفاً.

وفرت الاجتماعات مع أصحاب المصلحة، التي عُقدت قرابة انتهاء المشروع، آلية فاعلة للاستشاريين للتحقق من المعلومات المتعلقة بالإجراءات والوقت المستغرق، والتكاليف المتعلقة بتصدير المنتجات واستيرادها. كما ساعدت تلك الاجتماعات على زيادة وعي أصحاب المصلحة بمختلف التعقيدات الكامنة في الإجراءات، مما مهد الطريق أمام تنفيذ إصلاحات تيسير التجارة.

### أثر تحليل عمليات الأعمال في كمبوديا على الإصلاح الجاري لتيسير التجارة

قدمت النتائج، كما وردت في الوثيقة بعنوان "تنفيذ استراتيجية النمو المستطيلة: نحو عمليات أعمال أفضل للتجارة"، إلى كبار المسؤولين الحكوميين في المجلس الأعلى للاقتصاد الوطني، والوكالة الأولى للتفتيش في وزارة التجارة (CamControl)، والمديرية العامة للجمارك والضرائب، ومدير سلطات الموانئ. ونظراً لأن النتائج قد سلطت الضوء على عقبات إجرائية حقيقية، وممارسات غير ملائمة للتجارة، فقد أسهمت إسهاماً فاعلاً في رفع مستوى الوعي وبناء الإرادة السياسية لتنفيذ الإصلاح الجاري لتيسير التجارة.

وقد وفر أحد العروض البصرية عن إجراءات تصدير الأرز، بشكل خاص، معلومات ارتجاعية مباشرة لكبار صنّاع السياسات لتنفيذ إصلاحات تيسير التجارة. وأدت الإصلاحات في قطاع تصدير الأرز، بدورها، إلى انخفاض تكاليف صادراته، مما أحدث أثراً كبيراً على التجارة الخارجية لكمبوديا. ونتيجة لذلك، شهد قطاع الأرز انتعاشاً، حيث نما من 15,000 طن متري عام 2010م إلى 250,000 طن متري عام 2012م.

### المراجع:

#### References

- Sok Siphana, Operationalising the Rectangular Strategy for Growth: Towards Better Business Processes for Trade (2011). Available from: [http://www.unescap.org/tid/unnext/tools/bpa\\_cam.pdf](http://www.unescap.org/tid/unnext/tools/bpa_cam.pdf)
- Sok Siphana, Chandarot Kang and Dannet Liv, "Evaluating Aid for Trade on the Ground: Lessons from Cambodia," Issue Paper, No. 22 (Geneva, International Centre for Trade and Sustainable Development, December 2011). Available from: <http://ictsd.org/downloads/2011/12/evaluating-aid-for-trade-on-the-ground-lessons-from-cambodia.pdf>

#### Contact information

Yann Duval  
Trade Facilitation Section  
Trade and Investment Division

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP)  
Email: [duvaly@un.org](mailto:duvaly@un.org)  
URL: [www.unescap.org/unnext/tools/business\\_process.asp](http://www.unescap.org/unnext/tools/business_process.asp)