

دليل تحليل العمليات التجارية

لتبسيط الإجراءات التجارية

تحديث سبتمبر 2012



دليل تحليل العمليات التجارية لتبسيط الإجراءات التجارية

تحديث سبتمبر 2012

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ (UNESCAP) التابعة لمنظمة الأمم المتحدة هي تمثل ذراع التنمية الإقليمية لمنظمة الأمم المتحدة لآسيا والمحيط الهادئ وتخدم كمركز رئيسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة في آسيا والمحيط الهادئ و تتمثل مهمتها في تعزيز التعاون بين الدول الأعضاء، ٥٣ دولة عضو و ٩ دول أعضاء منتسبين لها. تقدم ESCAP الرابط الاستراتيجي بين البرامج والقضايا على المستوى القطري والعالمي انها تدعم حكومات دول المنطقة في توحيد المواقف الإقليمية وتدعو إلى إتباع نهج إقليمي للتغلب على التحديات الاجتماعية والاقتصادية الفريدة من نوعها في المنطقة في عالم تسوده العولمة يقع مقر اللجنة ESCAP في بانكوك، تايلاند، لمزيد من المعلومات،

يرجى زيارة الموقع ESCAP في www.unescap.org



تمثل المنطقة المظللة من الخريطة الأعضاء والأعضاء المنتسبين للجنة.

شبكة الأمم المتحدة للخبراء في التجارة اللاورقية في آسيا والمحيط الهادئ (UNNEXT) هو مجتمع المعرفة والممارسة للخبراء من البلدان النامية والاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية من آسيا ومنطقة المحيط الهادئ المعنية بتنفيذ نظم التجارة الإلكترونية وتسهيل التجارة، والتي أنشأتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ UNESCAP ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا (UNECE) (UNNEXT) تهدف إلى دعم النافذة الواحدة الوطنية ودون الإقليمية والعابرة للقارات والمبادرات التجارية غير الورقية. وتركز على التدريب وتبادل المعرفة وتطبيق المعايير الدولية لتسهيل التجارة. لمزيد من المعلومات حول (UNNEXT). يرجى زيارة www.unescap.org/unnext.

شبكة خبراء الأمم المتحدة للتجارة اللاورقية في آسيا والمحيط الهادئ
لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ
لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا

دليل تحليل العمليات التجارية لتبسيط الإجراءات التجارية

ترجمة جزئية من دليل تحليل العمليات التجارية لتبسيط إجراءات التجارة المقدم من شبكة الأمم المتحدة للخبراء في التجارة اللاورقية في آسيا والمحيط الهادئ، (UNNEXT) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ (UNESCAP) ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا (UNECE) تم إعداد هذه الترجمة غير الرسمية إلى اللغة العربية من قبل السيدة بسنت قنديل، ديسمبر 2014، أثناء عملها كمتدربة في قسم التجارة والاستثمار باللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ (UNESCAP) التابعة لمنظمة الأمم المتحدة تمت مراجعة الترجمة من قبل السيد عادل الغبري، كل الإمتنان والتقدير للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (ESCWA)

مقدمة

تواجه سلاسل التوريد الدولية اليوم بيئة تنافسية بشكل متزايد، مع لوائح جديدة لسلامة المنتجات ، ومخاوف من أمن الحدود المكثف، أصبحت الحاجة للتجار، للإمتثال لجميع المتطلبات الإجرائية والتنظيمية، والوثائقية، بشكل سريع ودقيق ورخيص، في غاية الأهمية من أجل البقاء في دائرة المنافسة لتحسين كفاءة وفعالية العمليات وتدفق المعلومات في جميع أنحاء سلسلة التوريد، فمن الأهمية، بأن الشروط القائمة "كما هي" تُفهم جيدا، قبل تنفيذ إصلاحات تسهيل التجارة. هذا الدليل، دليل تحليل العمليات التجارية لتبسيط الإجراءات التجارية، الذي مأخوذ من تقنيات نماذج العمليات التجارية التي تم تطبيقها في الأصل في مجال أتمتة عمليات الأعمال الميكانيكية، يهدف إلى توفير منهجية بسيطة لتوثيق العمليات التجارية في المعاملات التجارية الدولية "كما هي". يعرض الدليل أيضا تجارب البلدان القِيمة والدروس المستفادة في هذا المجال. رؤى حول العمليات والإجراءات الحالية في التجارة ستوفر لكبار المسؤولين في الحكومة معلومات هامة حول أين تكمن التحسينات الضرورية.

نأمل أن هذا الدليل يخدم المسؤولين الحكوميين كأداة تسهل تحديد العقبات في العمليات التجارية والإجراءات وتحديد أولويات مجالات التحسين، ووضع استراتيجيات للقضاء على هذه العقبات، في النهاية، يمكن لدليل تحليل العمليات التجارية إحداث قدر أكبر من الشفافية، وتحسين الكفاءة، وقدرة أكبر على الابتكار، والتي هي بدورها مفاتيح للبقاء على المنافسة في الأسواق العالمية اليوم.



Virginia Cram-Martos

مدير

قسم التنمية المستدامة والتجارة
اللجنة الاقتصادية لأوروبا UNECE



Ravi Ratnayake

مدير

قسم التجارة والاستثمار
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ
UNESCAP

شكر وتقدير

تم إعداد النسخة الأصلية من هذا الدليل من قبل فريق نسقه رئيس قسم تسهيل التجارة، و Shamika Sirimanne، ويتكون الفريق من Maria Misovicova, Peng Bin of ESCAP, Markus Pikart of UNECE and Somnuk Keretho and Thayanan Phuaphanthong from the Institute for Information Technology Innovation, Kasetsart University.

وقدّمت مدخلات موضوعية بواسطة Nikolaus Sahling (consultant).

وقدّمت مساهمات قيمة من Yann Duval, Sang Won Lim (ESCAP) and Tom Butterly (UNECE)

تم تقديم التحرير الخارجي من قبل Dorothy Van Schooneveld

قد قام بإعداد هذه النسخة المعدلة و الموسعة من دليل تحليل العمليات التجارية Thayanan Phuaphanthong، تحت إشراف يان دوفال

Yann Duval، رئيس قسم تيسير التجارة، UNESCO.

وقدّمت التعديلات والإضافات على أساس التعليقات الواردة من المستخدمين الذين طبقوا منهجية الدليل في إجراء تحليل عملية الاستيراد

والتصدير في أكثر من 10 دول في آسيا والمحيط الهادئ بين عامي 2010 و 2011، بما في ذلك Sok Siphana (كمبوديا).

Prabir De (الهند)، Somnuk Keretho، (تايلاند).

تم الأخذ بعين الاعتبار المدخلات والمقترحات الواردة من أعضاء الفريق الاستشاري لعملية تحليل العمليات التجارية UNNExT الذين

اجتمعوا في أكتوبر 2011 في سيول، جمهورية كوريا الجنوبية، بما في ذلك لإسهامات المفيدة التي قدّمت من قبل

Ian Watt, Applied Electronic Commerce, Australia. Sangwon Lim (ESCAP), Christian Ksoll (ESCAP) and Markus Pikart (UNECE).

شكر خاص ل Bonkojmanee Kohsuwan في وضع الصيغ النهائية و إعادة تهيئة تحديث الدليل .

تم تطوير دليل تحليل العمليات التجارية لتبسيط إجراءات التجارة كجزء من مشروع المساعدة التقنية المشترك من قبل UNESCO,

UNECE تحت رعاية شبكة الأمم المتحدة للخبراء في التجارة اللاورقية في آسيا والمحيط الهادئ UNExT . ويهدف المشروع إلى رفع

الطاقة الاستيعابية وتسريع اعتماد تدابير تيسير التجارة، وخصوصا في البلدان التي لم تنفذ بعد هذه التدابير على نحو مشترك.

تمهيد

نقل السلع عبر الحدود يتطلب تلبية عدد كبير من المتطلبات التنظيمية والتجارية ووسائل نقل . يوجد متطلبات أكثر صرامة بشأن سلامة المنتجات والأمن من المحتمل ان تؤدي إلى عمليات غير فعالة وغالبا ما تخلق التأخير والتكاليف غير الضرورية. في الوقت الحاضر، يرتبط مصدر عدم الكفاءة في إعداد النقل والوثائق التنظيمية و إجراءات الحدود الغير واضحة، والتفتيش المفرط للبضائع . نظام النافذة الواحدة (انظر مسرد المصطلحات) هي واحدة من تدابير تيسير التجارة التي اكتسبت زخما بشكل متزايد، وخاصة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، كما أنه بمثابة العمود الفقري للتجارة اللاورقية , بمجرد ان يصل لمرحلة التشغيل الكامل فمن المتوقع أن تنخفض التعقيدات بشكل كبير، فضلا عن التأخيرات والتكاليف غير الضرورية في إدارة النقل عبر الحدود للسلع.

للتأكد من أن نظام النافذة الواحدة يستجيب لاحتياجات أصحاب المصالح في مختلف مراحل سلسلة التوريد الدولية، فمن المهم أن تصميمه يعكس العمليات التجارية الحالية. ونظرا لأن العمليات التجارية القائمة قد تُستتبع بالأنشطة الزائدة والتعقيدات التي تخلق عدم الكفاءة الإجرائية والاختناقات، فمن الضروري تبسيط العمليات التجارية القائمة ومواءمتها، عند الاقتضاء، مع التوصيات الدولية ذات الصلة، وأفضل الممارسات والمعايير مثل UN / CEFAC 18 التوصية بشأن التدابير المتعلقة بتسهيل إجراءات التجارة الدولية، إتفاقية كيوتو المعدلة لمنظمة الجمارك العالمية، المبادئ التوجيهية للجمارك لمنظمة الجمارك العالمية لإدارة سلسلة التوريد المتكاملة , ومعايير منظمة الجمارك العالمية لتأمين وتسهيل التجارة العالمية قبل اعتمادها كأساس لتصميم إطار نظام النافذة الواحدة. لا يمكن تحقيق مواءمة وتبسيط للعمليات التجارية بدون فهم متعمق وجيد للممارسات القائمة. إن الدليل يقدم منهجية بسيطة لإستنباط وتوثيق، وتحليل العمليات التجارية القائمة "كما هي" المشاركة في التجارة الدولية ، فضلا عن المساعدة في وضع توصيات لمزيد من التحسين.

فإن الدليل يقترح مجموعة من الخطوات والأنشطة العملية، من تحديد نطاق مشروع تحليل العمليات التجارية، التخطيط لتنفيذها؛ جمع البيانات ذات الصلة؛ وعرضها بطريقة يسهل فهمها، لتحليل البيانات التي تم التقاطها من أجل تحديد الاختناقات ووضع توصيات للتحسين. هذه الخطوات والأنشطة المقترحة تم تصميمها من خلال ممارسة عملية تحليل العمليات التجارية التي أجريت في تايلاند استعدادا لتطوير النافذة الواحدة الإلكترونية اللوجستية لتايلاند، والتي هي واجب وطني في إطار مبادرة النافذة الواحدة لآسيان . لشرح التطبيقات العملية من الدليل ، يتم اتباع نهج خطوة بخطوة حول كيفية استخلاص، وتوثيق ، وتحليل العمليات التجارية القائمة "كما هي" المشاركة في التجارة الدولية. بناء على النتائج، يتم وضع توصيات لمزيد من التحسن في ظل النظر في الاتفاقيات القائمة المحددة في الدليل.

إن الدليل يعترف خدمة الممارسين وصناع القرار من الجهات الحكومية أو القطاع الخاص المشاركة في:

- مواءمة وتبسيط إجراءات التجارة الدولية؛
- مواءمة متطلبات البيانات ذات الصلة مع المعايير الدولية.
- تنفيذ نظام النافذة الواحدة

من خلال هذا الدليل، سوف يتعلم الممارسون اتباع نهج خطوة بخطوة لعملية تحليل العمليات التجارية وإعداد توصيات للتحسين في المستقبل. صناع القرار، من ناحية أخرى، سوف يستفيدوا من فهم أفضل لعملية الربط بين تحليل العمليات التجارية وتدابير تيسير التجارة، بما في ذلك تبسيط العمليات التجارية، مواءمة البيانات، وتنفيذ نظام النافذة الواحدة وسيصبحون أكثر إلماما بالخطوات المطلوبة مسبقا والتي يجب أن تؤخذ قبل تنفيذ تدابير تيسير التجارة.

المحتويات

5	مقدمة.....
6	شكر وتقدير.....
7	تمهيد.....
12	الاختصارات.....
13	1- تسهيل التجارة و تحليل العمليات التجارية.....
	المشاركين واهتماماتهم
	- تحليل العمليات التجارية في إطار تيسير التجارة
16	2- مقدمة لتحليل العمليات التجارية.....
	- التعريف والنطاق.
	- منهجية وضع النماذج العملية التجارية المستخدمة في هذا الدليل
	- الترميزات البيانية المستخدمة في هذا الدليل
	- أدوات نماذج العملية التجارية
	- مخرجات تحليل العمليات التجارية
23	3 - دليل لتحليل العمليات التجارية لتبسيط إجراءات التجارة.....
	- مقدمة في المراحل، الأطراف المعنية والقضايا ذات الصلة
	- المراحل الفردية، الخطوات والأنشطة
	المرحلة الأولى: إعداد مجال التطبيق
	الخطوة 1: تحديد نطاق المشروع
	الخطوة 2: وضع خطة العمل وتأمين الموارد
	المرحلة الثانية: جمع البيانات وتوثيق العملية
	الخطوة 3: الحصول على معلومات مرجعية
	الخطوة 4: إجراء مقابلات و توثيق البيانات المرصدة
	المرحلة الثالثة: تحليل العملية ووضع التوصيات
	خطوة 5: تحليل العمليات "كما هي"
	خطوة 6: وضع واقتراح التوصيات
	4- توصيات للتنفيذ
	5- ملاحظات ختامية
	قائمة المصطلحات
	المراجع
	الملحق: تحليل العملية التجارية لتصدير أرز الياسمين من تايلاند

مربعات

- مربع 1-1 نموذج الأمم المتحدة CEFAC / لسلسلة التوريد الدولية
- مربع 1-3B دراسة حالة - تحديد نطاق المشروع
- مربع 2-3B دراسة حالة - نطاق التحليل.
- مربع 3-3B تحديد جوهر العملية التجارية
- مربع 4-3B دراسة حالة - تصور نطاق المشروع
- مربع 5-3B دراسة حالة - استخدام حالات العمليات التجارية الأساسية في تصدير الروبيان المجمد..
- مربع 6-3B تقييم المشروع واستعراض التقنيات
- مربع 7-3B المسؤوليات والمهارات المطلوبة لمحلي العملية
- مربع 8-3B ناتج الخطوة 4
- مربع 9-3B أمثلة علي الأسئلة لإجراء المقابلة.....
- (لإجراء مقابلات مع المصدرين / المستوردين والوكالات الحكومية)
- مربع 10-3B كيفية وضع الرسم التخطيطي للنشاط
- مربع 11-3B (دراسة حالة - وصف العملية من "2.1") "هل تم أخذ عينات من المنتج وفحصها"
- استخدام دراسة من دليل تحليل العمليات التجارية لحالة تصدير الروبيان المجمد من تايلاند إلى الولايات المتحدة، واليابان، والاتحاد الأوروبي
- مربع 12-3B إدماج (جزئي) للرسوم التخطيطية للنشاط من دليل تحليل العمليات التجارية لحالة تصدير الروبيان المجمد من تايلاند إلى الولايات المتحدة، واليابان، والاتحاد الأوروبي.
- مربع 13-13B الرسم التخطيطي للإجراءات الزمنية من دليل تحليل العمليات التجارية لحالة تصدير الروبيان المجمد من تايلاند إلى الولايات المتحدة، واليابان، والاتحاد الأوروبي.
- مربع 14-3B تحليل الرسم التخطيطي للإجراءات الزمنية لتصدير الروبيان المجمد من تايلاند إلى أسواق التصدير الرئيسية بما في ذلك الولايات المتحدة، واليابان، والاتحاد الأوروبي (1)
- مربع 15-3B تحليل الرسم التخطيطي للإجراءات الزمنية لتصدير الروبيان المجمد من تايلاند إلى أسواق التصدير الرئيسية بما في ذلك الولايات المتحدة، واليابان، والاتحاد الأوروبي (2)
- مربع 16-3B أمثلة من الأسئلة التوجيهية لتحليل العمليات التجارية .
- مربع 17-3B أمثلة لقائمة تحليل العمليات التجارية
- مربع 18-3B دراسة حالة - المقارنة المعيارية لتصدير الروبيان المجمد من تايلاند و بنجلاديش الى اليابان (1)
- مربع 19-3B دراسة حالة - المقارنة المعيارية لتصدير الروبيان المجمد من تايلاند و بنجلاديش الى اليابان (2)
- مربع 20-3B أمثلة على الهيئات الدولية لتبسيط الإجراءات المتعلقة بالتجارة

الأشكال

- شكل 1-1B نهج خطوة بخطوة تجاه النافذة الواحدة الإلكترونية و التجارة الالكترونية
- شكل 1-2C الرسم التخطيطي لحالة الاستخدام
- شكل 2-2C شرح الرسم التخطيطي للنشاط , حالة الاستخدام "إعداد تصريح تصدير" (2.3)
- شكل 1-3A الخطوات الرئيسية والمعنيين في تحليل العمليات التجارية
- شكل 1-3B أصحاب المصلحة المعنيين في الخطوة 1
- شكل 2-3B الأنشطة المشاركة في الخطوة 1
- شكل 3-3B أصحاب المصلحة المعنيين في الخطوة 2
- شكل 4-3B الأنشطة المشاركة في الخطوة 2
- شكل 5-3B أصحاب المصلحة المعنيين في الخطوة 3
- شكل 6-3B الأنشطة المشاركة في الخطوة 3
- شكل 7-3B أصحاب المصلحة المعنيين في الخطوة 4
- شكل 8-3B الأنشطة المشاركة في الخطوة 4
- شكل 9-3B أصحاب المصلحة المعنيين في الخطوة 5
- شكل 10-3B الأنشطة المشاركة في الخطوة 5
- شكل 11-3B أصحاب المصلحة المعنيين في الخطوة 6
- شكل 12-3B الأنشطة المشاركة في الخطوة 6

الجدول

جدول 1-2C ترميزات الرسم التخطيطي لحالة الاستخدام

جدول 2-2C ترميزات الرسم التخطيطي للنشاط

جدول 1-3A مسؤوليات ومهام الأطراف المعنية في دليل تحليل العمليات التجارية

جدول 2-3A نظرة عامة على دليل تحليل العمليات التجارية

الاختصارات

AEO	Authorized Economic Operator	المشغل الاقتصادي المرخص
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	رابطة دول جنوب شرق آسيا
ASYCUDA	Automated System for Customs Data	النظام الآلي للبيانات الجمركية
ECE	United Nations Economic Commission for Europe	لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا
ESCAP	United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ
ICT	Information and Communication Technologies	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
PERT	Project Evaluation and Review Technique	تقييم المشروع ومراجعة التقنية
UML	Unified Modeling Language	نموذج لغوي موحد
UN/CEFACT	United Nations Center for Trade Facilitation and Electronic Business	مركز الأمم المتحدة لتيسير التجارة والأعمال التجارية الإلكترونية
UN NExT	United Nations Network of Experts for Paperless Trade in Asia Pacific	شبكة الأمم المتحدة لخبراء التجارة اللاورقية في آسيا والمحيط الهادئ

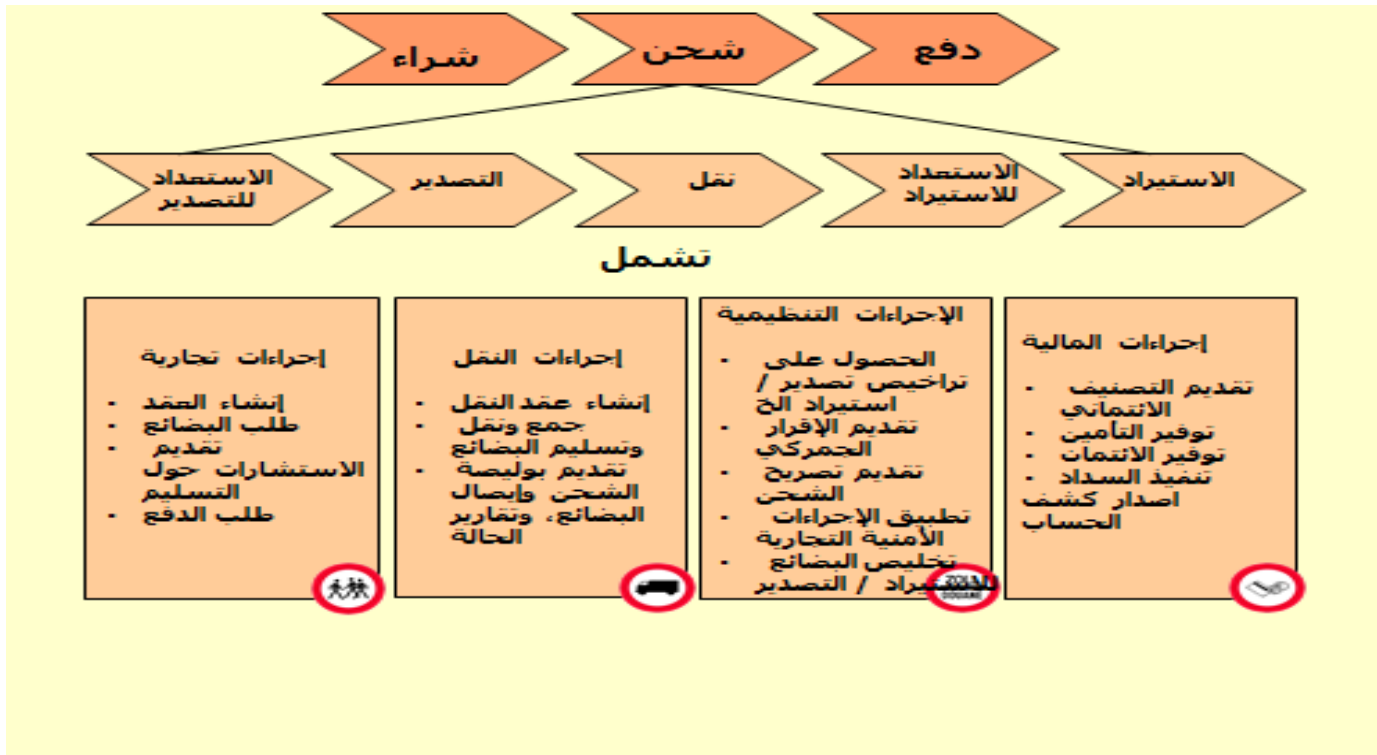
1- تسهيل التجارة و تحليل العمليات التجارية

المعاملات التجارية الدولية تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بإنشاء العقود التجارية (الإجراءات التجارية)، وترتيب النقل الداخلي وعبر الحدود للسلع (إجراءات النقل)، و إجراءات التصدير والاستيراد لتلبية الشروط التنظيمية (الإجراءات التنظيمية)، و دفع ثمن البضاعة المشتراة (الإجراءات المالية). وتشمل هذه الأنشطة "جمع وتقديم، توصيل، تجهيز البيانات المطلوبة لحركة البضائع" ¹ فهي تتطلب التعاون بين العديد من الأطراف، بما في ذلك المصدرين / التجار والوكالات الحكومية ومقدمي الخدمة من مختلف البلدان.

نموذج سلسلة التوريد الدولية المقدم من UN/CEFACT مربع 1-1

ان التوصية 18 من UN/CEFACT توضح عرض مبسط لسلسلة التوريد الدولية في نموذج شراء- شحن- دفع (انظر الصورة أدناه). ويقترح النموذج "سلسلة من الأنشطة المجزأة" التي تنفذ كافة أنحاء المعاملات التجارية الدولية. وبالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من الجهات الفاعلة الرئيسية في سلسلة التوريد الدولية المرتبطة بأنشطة مختلفة داخلها مثل الوكالات الحكومية، الوسطاء (أي مقدمي الخدمة)، والتجار.

المورد - الوسيط - السلطات - العميل



¹ OECD (2002) . Business Benefits of Trade Facilitation. Organization for Economic Co-operation and Development, Paris.

1A المشاركون واهتماماتهم

وفقا لاهتماماتهم واحتياجاتهم، يمكن تصنيف الجهات الفاعلة في المعاملات التجارية الدولية إلى الفئات التالية:

(أ) الجهات الحكومية

الجهات الحكومية المشاركة في التجارة عبر الحدود تختلف حسب البلد ولكن هي عادة وزارة التجارة، المالية / الجمارك والنقل، الصحة، الزراعة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الطب البيطري، ووكالات الحجر الصحي و الزراعي. كل منهم مسؤولا عن تنفيذ مجموعة كبيرة من سياسات إدارة الحدود مثل منع حدوث النقل غير القانوني للأشخاص والبضائع، وحماية المصلحة العامة الوطنية والدولية في مجال الصحة والسلامة والأمن، وتسهيل السفر المشروع والتجارة. الجمارك هي واحدة من الجهات الحكومية التي تشارك بشكل كبير في إدارة الحدود. تم توسيع دورها من المهام التقليدية مثل التحكم في دخول وخروج البضائع، إنفاذ قوانين التجارة، ضمان الامتثال التجاري، جمع الإيرادات لتسهيل التجارة من خلال استخدام التصاريح قبل وصولها، تنفيذ مفهوم المشغل الاقتصادي المرخص (AEO)، الممرات الخضراء والمراجعات بعد التخليص، ونشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) لتمكين حلول تيسير التجارة مثل أنظمة نظام النافذة الواحدة.

(ب) الوسطاء

الوسطاء هم الذين يقدمون الخدمات المالية، و / أو وسائل النقل التجارية ضمن سلسلة التوريد الدولية، مثل وكلاء الشحن، المخلصين الجمركيين، مقدمي الخدمات اللوجستية كطرف ثالث، شركات النقل، مقدمي الخدمات السريعة، شركات تشغيل الموانئ والمحطات، البنوك، شركات التأمين، ومقدمي الخدمات ذات القيمة المضافة لتكنولوجيا المعلومات. هم عادة من القطاع الخاص، الذي يحتاج إلى سرعة تبادل المعلومات التجارية وبيئة تنظيمية تتسم بالشفافية لكي تتوافق مع متطلبات العملاء.

(ج) التجار

تشمل التجار الذين يشترون ويبيعون البضائع. عموما، هم الفاعل الرئيسي لحركة البضائع ومستخدمي الخدمات التي يقدمها الوسطاء. في تنفيذ المعاملات التجارية الدولية، يجب عليهم تلبية المتطلبات التنظيمية للجهات الحكومية في كل من بلد المنشأ، بلد المقصد، و دول الترانزيت بينهما. القدرة التنافسية للبائعين لا تتوقف فقط على القدرات الإنتاجية للبائعين، ولكن أيضا قدرتهم على تلبية الطلبات. هذا يعني تسليم المنتجات الى وجهتها في الوقت المناسب، بالجودة المطلوبة، الكمية المطلوب، وبتكاليف معقولة، وتوفير الخدمات الأخرى حسب الاقتضاء مثل إمكانية تتبع الشحنات. ولذا فمن المهم أن يتم تعزيز الشفافية وإمكانية التنبؤ في سلسلة التوريد الدولية وخاصة في الإجراءات الجمركية والتفتيش العملي للسلع، والحصول على الوثائق الإدارية المتعلقة بالتجارة، حتى يتسنى تخفيض تكاليف المعاملات التجارية وأوجه عدم اليقين في سلسلة التوريد إلى الحد الأدنى.

1B تحليل العمليات التجارية في إطار تيسير التجارة

تيسير التجارة موصي بها من قبل العديد من المنظمات الدولية والمنظمات الحكومية والدولية كإستراتيجية للقضاء على الاختناقات وتعقيدات التجارة الدولية. التعاريف المختلفة التي تم اعتمادها تعكس مختلف تدابير تيسير التجارة. وهي تشمل:

- تبسيط الإجراءات التجارية، وحيثما أمكن، التخلص من الإجراءات التجارية غير ضرورية والمكرر منها؛
- المواءمة بين الإجراءات التجارية مع التوصيات الدولية، وأفضل الممارسات والمعايير؛
- تبسيط وتوحيد المستندات المطلوبة للمعاملات التجارية الدولية؛
- تنسيق وتوحيد المعلومات وتدفق المعلومات المرتبطة بالمعاملات التجارية الدولية؛
- التقاسم الفعال والكفء للمعلومات التي تتعلق بالتجارة والنقل بين أصحاب المصلحة المعنيين من سلسلة التوريد الدولية؛
- استخدام، وتوحيد، وتحسين البنية الأساسية المادية والمرافق؛
- ومواءمة القوانين والأنظمة مع المعايير الدولية المعمول بها.

الشكل 1B-1 خطوة بخطوة نحو نهج نافذة إلكترونية واحدة والتجارة اللاورقية

نجاح تنفيذ تدابير تيسير التجارة، ليس فقط يتطلب الدعم السياسي والحكومي من حيث التوجهات السياسية بالإضافة إلى الموارد البشرية والمالية بل أيضا يتطلب فهم متعمق حول العمليات التجارية القائمة.



من أجل تحسين كفاءة وفعالية العمليات وتدفق المعلومات في جميع أنحاء سلسلة التوريد الدولية، فإنه يوصى بشدة أن تفهم الظروف "كما هي" للعمليات التجارية ذات الصلة قبل اختيار تدابير تيسير التجارة .

2- مقدمة لتحليل العمليات التجارية

2A التعريف والنطاق

العملية التجارية هي سلسلة من الخطوات، مع بداية ونهاية، من أجل هدف معين. وبناء على هذا التعريف العام، فإن العملية التجارية يمكن تعريفها في إطار تيسير التجارة بأنها:

سلسلة من الأنشطة المتصلة بشكل منطقي لنقل السلع والمعلومات ذات الصلة عبر الحدود من المشتري إلى البائع وتوفير الخدمات ذات الصلة

العمليات التجارية هي الأصول التنظيمية ذات القيمة. انها تمكن من إيجاد وتقديم القيمة التجارية على النحو الذي حددته الأهداف التنظيمية. وغالبا تكون مدفوعة بالمعلومات. في مجال سلسلة التوريد الدولية، حركة الشحن يجب أن يرافقها وثائق الشحن المقابلة لها. تصدير الأرز من بعض أكثر البلدان الصديقة للتجارة في آسيا، على سبيل المثال، قد تتطلب على ١٥ طرفاً مختلفة، ٢٤ وثيقة، و ٧٠٠ من عناصر البيانات. ووفقا لبنك التنمية الآسيوي و (UNESCAP 2009)، قد يلزم المصدر ما لا يقل عن 22 يوما للإمتثال لإجراءات مختلفة وتجهيز الشحنة للتصدير عند أقرب ميناء بحري. التأخير في تجهيز الوثائق أو عدم النزاهة في المعلومات التي تتدفق عبر العمليات التجارية أصبح أحد العوامل التي تعيق حركة البضائع. في المتوسط، كل يوم إضافي لتأخير البضائع قبل شحنها يقلل من حجم التجارة بنسبة ١ في المائة على الأقل وحوالي ٦ في المائة إذا كانت المنتجات حساسة للوقت (القابلة للتلف)، السلع الزراعية. لأن العملية التجارية الأساسية لديها تأثير كبير على أداء العمل التجاري عموماً، فإن أي تحسين للعملية يمكن أن يعزز القدرة التنافسية على مستوى المنظمات وعلى المستوى الوطني. تحليل العمليات التجارية هي دراسة العمليات التجارية القائمة ضمن إحدى أو عبر عدة منظمات، سواء في العملية العادية أو في الحالات الاستثنائية. إن الهدف الأساسي هو فهم خصائص العمليات التجارية والعلاقات بينهم. نتائج تحليل العمليات التجارية قد تخدم كأساس لتنفيذ تدابير تيسير التجارة مثل:

- تبسيط إجراءات التجارة (بما في ذلك التجارة والنقل والتنظيمية والإجراءات المالية)؛

- تبسيط المتطلبات الوثائقية واتساقها مع المعايير الدولية؛

- أتمتة المعاملات التجارية الدولية ووثائقها الإلكترونية المرتبطة بها من أجل نظام النافذة الواحدة والتجارة غير الورقية.

2B منهجية وضع النماذج العملية التجارية المستخدمة في هذا الدليل

وضع نماذج العملية التجارية هي تقنية لتوثيق العمليات التجارية حيث يتم تمثيل كل عنصر من عناصر العملية التجارية بواسطة الترميزات الرسومية. ويعرف التمثيل البياني الناتج من عملية تجارية باعتباره نموذجاً للعملية التجارية. كل نموذج عملية تجارية يوضح:

- الأنشطة التي تأتي في ترتيب معين، ونقاط القرار؛

- الأطراف الفاعلة الذين يقومون بهذه الأنشطة؛

- مدخلات ومخرجات كل نشاط.

- معايير للدخول والخروج من العملية التجارية.

- كيف الجهات الفاعلة ترتبط بعضها ببعض.

- كيفية تدفق المعلومات في جميع مراحل العملية التجارية

- القواعد واللوائح المرتبطة بها؛

- المؤشرات الكمية مثل عدد الخطوات، فضلا عن الوقت والتكلفة اللازمة لإتمام عملية تجارية معينة.

توثيق العمليات التجارية القائمة في رسم بياني بسيط ووضع وصفا موجزا لها يساعد في خلق فهم مشترك بشأن قواعد العمل والإجراءات التنفيذية بين أصحاب المصلحة المعنيين فضلا عن زيادة معرفة الجهات المعنية بشأن العمليات التجارية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدليل يخدم كأساس لتحديد مجالات التحسين في العمليات التجارية. وبالتالي فإنه يساعد صانعي السياسات لإعادة تصميم العمليات، وإجراء التعديلات اللازمة بطريقة مستنيرة وهادفة وكذلك تبرير هذه التغييرات. كما يوفر نظرة ثاقبة حول كيفية اتخاذ سياسات معينة لتحسين الكفاءة التشغيلية والشفافية والفعالية.

الجهات المعنية في العمليات التجارية تشمل الممارسين الذين يتعاملون مع العمليات التجارية الموثقة بشكل يومي. الخبراء الذين يتم إحضارهم للمساعدة في بدء وتنفيذ برامج تحسين العمليات التجارية، وصناع القرار الذين يتخذوا قرارات مستنيرة بشأن مراجعة اللوائح والإجراءات ذات الصلة.

يستخدم نموذج العمليات التجارية على نحو متزايد في تسهيل التجارة، ومن أجل هذا الغرض يعمل نموذج العملية التجارية كأداة تسهل:

- تحليل الأنشطة والوثائق وتدفق المعلومات في إجراءات التجارة الدولية؛
- تحديد وترتيب أولويات مناطق الإشكالية التي تسبب التأخير في نقل البضائع من البائع إلى المشتري.
- تصميم تدابير التحسين لمعالجة مناطق الإشكالية (على سبيل المثال تبسيط العمليات والبيانات، والقضاء على الازدواجية).

توفر اللغة الموحدة للنماذج² (UML) مجموعة من الترميزات البيانية الموحدة لوضع نماذج العمليات التجارية، والمقبولة دولياً وتستخدم على نطاق واسع ليس فقط بين الممارسين في مجتمعات الأعمال ولكن أيضاً في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطوير البرمجيات.

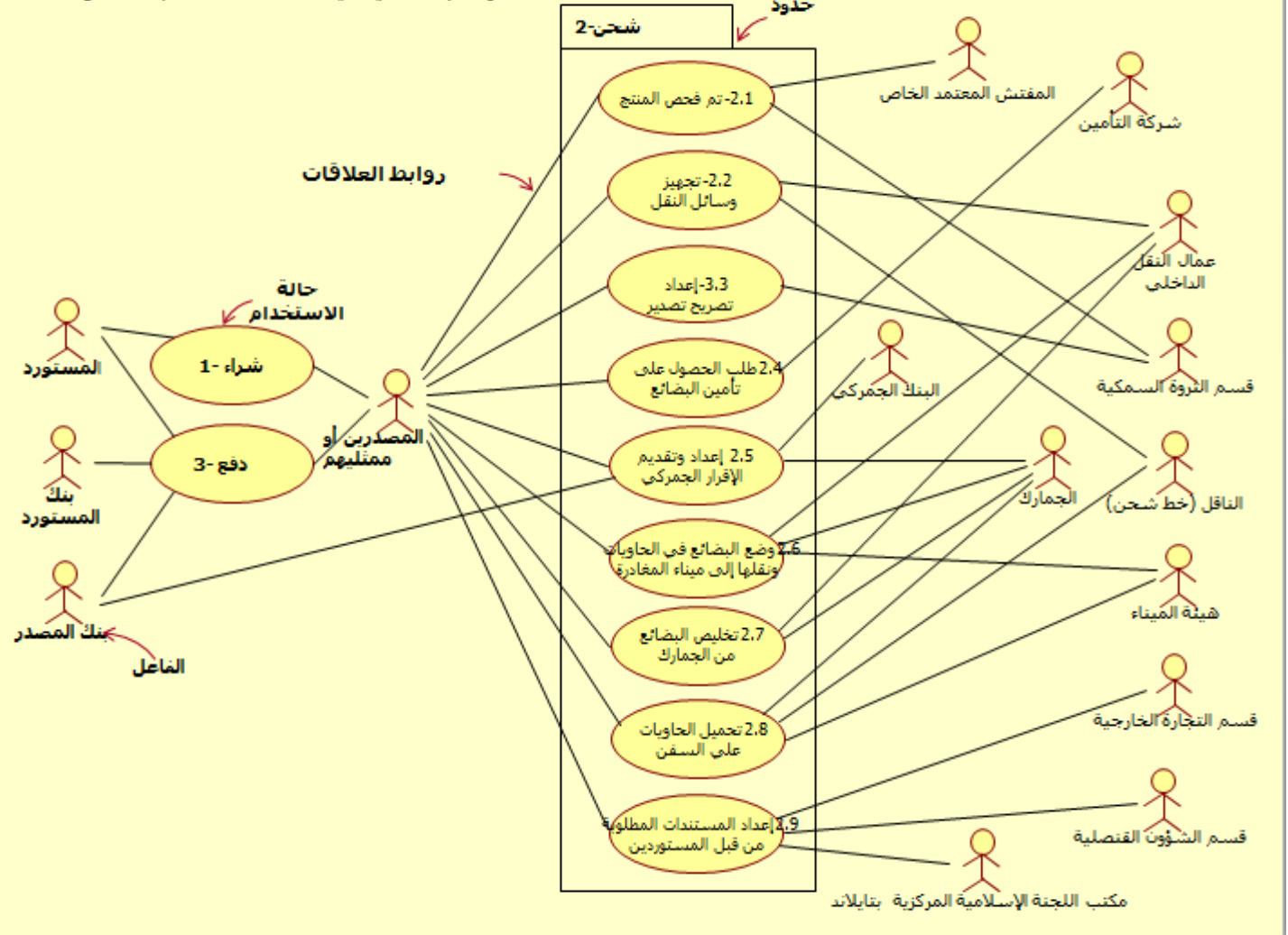
إن جودة نموذج العملية التجارية لا يعتمد فقط على قدرته على دقة تمثيل العناصر المختلفة في عملية تجارية، ولكن أيضاً على الاستخدام الملائم للترميزات البيانية. والاستخدام المستمر لتقنيات النموذج تعرض نتائج يمكن فهمها بسهولة، تحليلها، مقارنتها، والتحقق من صحتها. إذا كان الهدف النهائي للنموذج وتحليل العملية التجارية هو لأتمتة المعاملات التجارية الدولية وتعزيز التبادل الإلكتروني لمستندات التجارة من خلال نظام النافذة الواحدة، فإن استخدام الترميزات البيانية الموحدة المشتركة في نمذجة العملية التجارية هو أمر حيوي. وذلك لأن الترميزات البيانية الموحدة المشتركة تسمح لخبراء المجال التجاري لتواصل المتطلبات الإجرائية والوثائقية مع الخبراء الفنيين المعنيين لوضع النظم المعمول بها.

² UML Resource Page, <http://www.uml.org>.

2C الترميزات البيانية المستخدمة في هذا الدليل

في تحليل العملية التجارية، الرسم التخطيطي لحالة الاستخدام، مثل تلك الموضحة في الشكل 2C-1، بمثابة إطار مشروع لمرجع. والغرض منه هو تقديم نظرة عامة للرسوم البيانية للعملية التجارية الأساسية التي تخضع لمزيد من الدراسة على عمق أكبر. فهو يشير إلى جميع أصحاب المصلحة المعنيين هذه العمليات التجارية ويوضح جميع الروابط الفعلية بين هذه العمليات التجارية وأصحاب المصلحة. فهو يشير إلى جميع أصحاب المصلحة المعنيين في هذه العمليات التجارية ويوضح جميع الروابط الفعلية بين هذه العمليات التجارية والأطراف المعنية

الرسم التخطيطي لحالة الاستخدام، الشكل 2C-1



Source: ESCAP from The Analysis of Frozen Shrimp Export Process in Thailand, Institute for IT Innovation, Kasetsart University

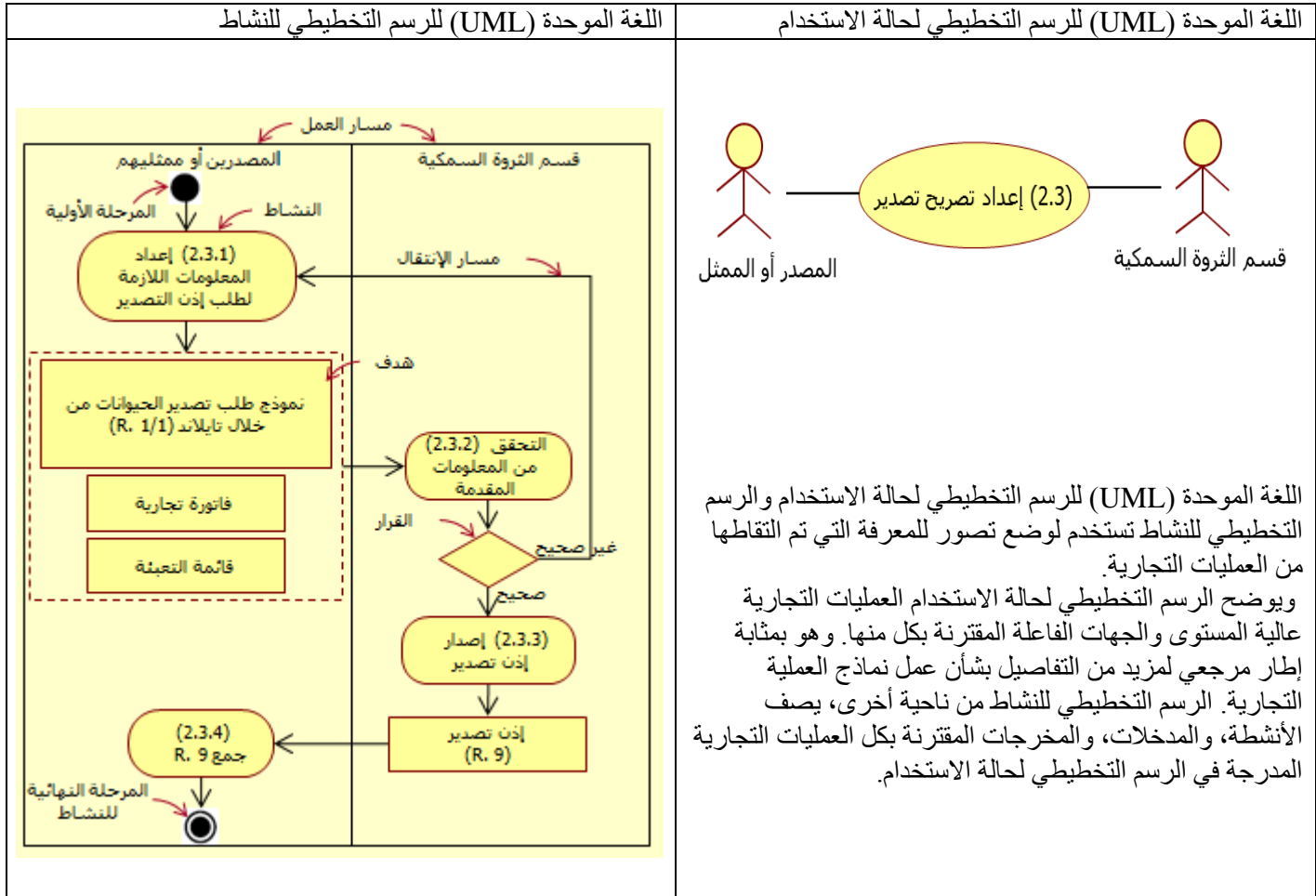
ويشمل الرسم التخطيطي لحالة الاستخدام على عناصر مختلفة من روابط العلاقات وحالة الاستخدام والفاعلين. استخدام الحدود هو أمر اختياري، يمكن أن يكون مفيداً كوسيلة لتنظيم حالات الاستخدام. تم شرح معاني مجموعة من الترميزات البيانية المستخدمة في الرسم التخطيطي لحالة الاستخدام في الجدول 2C-1

جدول 2C-1 ترميزات الرسم التخطيطي لحالة الاستخدام

الترميزات البيانية	الوصف وتعليمات الاستخدام
	<p>الحدود:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تمثل مجال العملية - تشمل اسم موضوع الحدود في الأعلى - مثلا: شحن
	<p>الأطراف الفاعلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يمثل الدور الذي يشارك في عملية تجارية معينة - يمكن أن يكون أي فرد أو منظمة أو قسم، الخ - يتم تسميته باسم الدور - يتم وضعه خارج حدود الموضوع - على سبيل المثال، مصدر أو الممثل، بنك المصدر
	<p>حالة الاستخدام:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يمثل العملية التجارية الأساسية - يتم تسميته بعبارة وصفية/اسم -الفعل - على سبيل المثال، شراء، تم فحص المنتج
	<p>روابط العلاقات</p> <ul style="list-style-type: none"> - روابط الأطراف الفاعلة مع حالات الاستخدام (العمليات التجارية لاحقا) المشاركين فيها






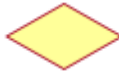

كما هو موضح في الشكل 2C-2 ، الرسم التخطيطي للنشاط هو وضع كل العمليات التجارية المعروضة في الرسم التخطيطي لحالة الاستخدام. إنه يصور سلسلة من الأنشطة وتدفق المعلومات من طرف مسؤول إلى آخر. فإنه يعلم جمهوره ليس فقط من يقوم بماذا وفي أي ترتيب، ولكن أيضا المدخلات الوثائقية التي التي تكون بمثابة متطلبات مسبقة للأنشطة والمخرجات الوثائقية التي يمكن الحصول عليها عند الانتهاء من الأنشطة.

الشكل 2C-2 , الرسم التخطيطي للنشاط يوضح حالة استخدام " (2.3) لإعداد تصريح تصدير "



تم شرح معاني مجموعة من الترميزات البيانية المستخدمة في الرسم التخطيطي للنشاط في الجدول 2C-2 . واعتمدت هذه الرموز من اللغة الموحدة للنماذج UML .

الجدول 2C-2 الترميزات البيانية المستخدمة في الرسم التخطيطي للنشاط

الوصف وتعليمات الاستخدام	الترميزات البيانية						
الحالة الأولية - تمثل بداية لمجموعة من الأنشطة - كل رسم تخطيطي لنشاط له حالة أولية واحدة فقط							
حالة التدفق النهائية - تستخدم لوقف تدفق الأنشطة - تشير إلى أن المزيد من الأنشطة لا يمكن متابعتها ضمن سياق الوصف							
حالة النشاط الأخيرة - تستخدم للإشارة إلى الانتهاء من العملية التجارية							
مسار العمل - يستخدم لتقسيم الإجراءات الفردية. إلى أفراد / وكالات مسؤولة عن تنفيذ هذه الإجراءات - وصفت بإسم الشخص المسؤول، المنظمة، أو الإدارة - على سبيل المثال، المصدر أو الممثل، وزارة الثروة السمكية	<table><tr><td>عملية مشارك 1</td><td>عملية مشارك 2</td><td>عملية مشارك</td></tr></table>				عملية مشارك 1	عملية مشارك 2	عملية مشارك
عملية مشارك 1	عملية مشارك 2	عملية مشارك					
النشاط - يمثل سلوك غير قابل للتقسيم - وصف باستخدام اسم (1) يبدأ بفعل وينتهي باسم. و(2) هو مختصر ويحتوي على ما يكفي من المعلومات للقارئ - على سبيل المثال، إعداد المعلومات اللازمة لطلب تصريح التصدير، التحقق من المعلومات المقدمة وإصدار تصريح التصدير، جمع R. 9							
الهدف - يمثل الوثيقة أو المعلومات التي تتدفق من نشاط إلى نشاط آخر - وصفت باستخدام اسم وثيقة - على سبيل المثال، نموذج طلب تصدير الحيوانات تبقى من خلال تايلاند ، الفاتورة التجارية،(R. 1/1) ، قائمة التعبئة، تصريح تصدير(R. 9)							
قرار - يمثله شكل الماسة - يشير إلى نقطة حيث لابد من إتخاذ قرارا، وهذا يتوقف على نتيجة النشاط المسبق - لديه خطوط انتقالية متعددة خارجة من نقطة اتخاذ القرار ومتصلة بالأنشطة المختلفة - تسمية كل خط انتقال، يخرج من "القرار" مع شرط، مثل صحيح، غير صحيح							
مسار الانتقال يشير إلى تدفق متتابع من الأنشطة وتدفق المعلومات في الرسم التخطيطي للنشاط							
الشوكة (تقسيم التحكم) تستخدم لتصور مجموعة من الأنشطة الموازية أو تدفق متزامن من الأنشطة							
الانضمام (تزامن التحكم) يستخدم للإشارة إلى إنهاء مجموعة من الأنشطة الموازية أو تدفق متزامن من الأنشطة							

2D أدوات نماذج العملية التجارية

ويمكن تحقيق نمذجة العمليات التجارية من خلال أدوات الرسم البسيطة مثل ورقة وقلم، برامج الكمبيوتر التي تستخدم بشكل يومي (على سبيل المثال، (Microsoft PowerPoint, Open Office Impress, iWork Keynote)، برامج الرسوم البيانية الأساسية، على سبيل المثال (Open Microsoft Visio, Office Draw, Smart Draw).

إن محللين العملية التجارية قد ينظروا في استخدام أداة جاهزة للاستخدام والتي تم تصميمها خصيصا لتسهيل ليس فقط نمذجة العملية التجارية، ولكن أيضا إدارة مستودع نموذج العمليات التجارية (مثل (e.g. Enterprise Architect, Magic Draw, Star UML). إدارة مستودع نموذج العمليات التجارية يتضمن أنشطة مثل:

- إنشاء مستودع نماذج العمليات التجارية؛
- تخزين نماذج العمليات التجارية والمعرفة ذات الصلة بالعملية التجارية؛
- تحديث تلك النماذج والمعرفة ذات الصلة بالعملية التجارية؛
- وإدارة أية تغييرات يتم إجراؤها والتي ينبغي ادخالها على نماذج العمليات التجارية والمعارف ذات الصلة بالعملية التجارية.

إن مستودع العمليات التجارية، والتي ساعد في إنشائها أدوات نمذجة العمليات التجارية الجاهزة للاستخدام، تعد بمثابة موقع مركزي لتخزين نماذج العمليات التجارية والمعرفة ذات الصلة بالعملية. عن طريق هذه الأداة، يكون لمحللين العملية التجارية سهولة الوصول إلى المستودع الذي يعرض نماذج العمليات التجارية ككل وكذلك العناصر الفردية التي تشكل نماذج العمليات التجارية. وبالتالي يتم إعادة استخدام نماذج العمليات التجارية، وأنماطها، وأجزائها بكل سهولة. ومع ذلك، فمن المهم أن نضع في اعتبارنا أن محللين العملية التجارية قد يكتسبوا مزيد من التعلم قبل أن يتمكنوا من الاستفادة من فوائد أدوات نمذجة العمليات التجارية.

2E مخرجات تحليل العمليات التجارية

- المنجزات الرئيسية لتحليل العمليات التجارية في إطار تسهيل التجارة هي تقارير تحليل العمليات التجارية التي تحتوي على العناصر التالية:
- رسم تخطيطي لحالة الاستخدام يبين نطاق مشروع تحليل العملية التجارية؛
 - مجموعة من الرسوم التخطيطية للنشاط، كل واحد منهم يفسر العملية التجارية الأساسية التي تمثلها حالة الاستخدام في الرسم التخطيطي لحالة الاستخدام؛
 - مجموعة من الأوصاف للعملية؛ كلاً يوفر وصفا نصيا من الرسم التخطيطي للنشاط نفسه والمعلومات ذات الصلة بما في ذلك القوانين ذات الصلة والقواعد واللوائح، والمتطلبات الوثائقية، المدخلات والمعايير لإدخال / بدء العملية التجارية، المخرجات والمعايير للخروج من العملية التجارية، والإشارة إلى متوسط الوقت اللازم لإنجازها.
 - قائمة من نماذج التجارة والوثائق التي قد تكون مصحوبة بعينات من النسخ الحقيقية.
 - رسم تخطيطي متكامل للنشاط
 - رسم بياني لزم من الإجراءات
 - قائمة من العقبات التي تم تحديدها؛
 - والتوصيات لتحسين العملية التجارية و / أو ليكون نموذج العملية التجارية.

* عناصر المخرجات تم شرحها في الأجزاء التالية من دليل تحليل العمليات التجارية

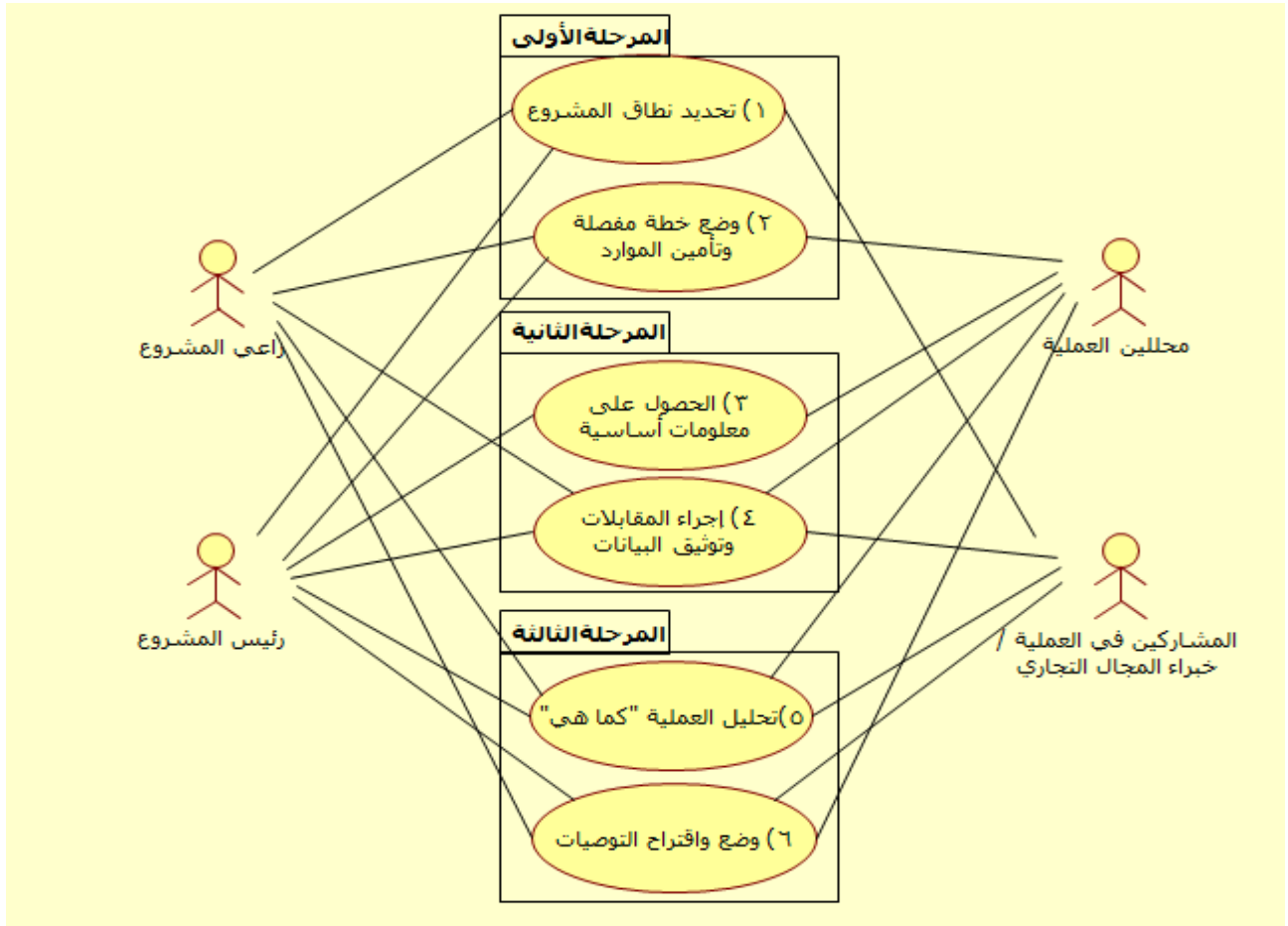
3 - دليل لتحليل العمليات التجارية لتبسيط إجراءات التجارة

3A مقدمة في مراحل، الأطراف المعنية والقضايا ذات الصلة

يتكون تحليل العمليات التجارية من ثلاث مراحل التي يجب أن تُنفذ في تسلسل (انظر الشكل 3.1):

- المرحلة الأولى: تحديد نطاق المشروع والذي يتضمن خطوتين:
الخطوة ١ - تحديد نطاق المشروع
الخطوة ٢ - وضع خطة عمل مفصلة وتأمين الموارد
- المرحلة الثانية: جمع البيانات وتوثيق العملية، والذي يتضمن خطوتين:
الخطوة ٣ - الحصول على معلومات أساسية
الخطوة ٤ - إجراء المقابلات وتوثيق البيانات
- المرحلة الثالثة: تحليل العملية و وضع التوصيات، والذي يتضمن خطوتين:
الخطوة ٥ - تحليل العملية "كما هي"
الخطوة ٦ - وضع واقتراح التوصيات

الشكل 3.1، الخطوات الرئيسية والأطراف المعنية في تحليل العمليات التجارية



أربع مجموعات من الأطراف المعنية يشاركون في العملية التجارية:

- راعي المشروع، الذي يعمل كشخص مفوض من هيئة رائدة مكلفة بدراسة تحليل العمليات التجارية والذي لديه دورا حاسما في إقرار ودفع تنفيذ برنامج تحسين العملية؛
- مدير المشروع / رئيس المشروع، الذي هو المسؤول عن التخطيط والتوجيه والتوظيف، وإدارة إعداد دراسة العملية التجارية.
- محللين المشروع، هم المسؤولون عن جمع وتوثيق وتحليل العمليات التجارية وكذلك اقتراح مجموعة من التوصيات حول كيفية تحسينها.
- المشاركين في العملية/ خبراء المجال التجاري، هم الذين ينفذون العمليات التجارية وبالتالي لهم خبرات خاصة ومعرفة بالعملية التجارية.

وتتلخص مسؤولياتهم في المراحل المختلفة من تحليل العمليات التجارية في الجدول 3A-1

تتطلب الخطوات في كل مرحلة سلسلة من الأنشطة يتم تنفيذها. وسيتم شرح هذه الأنشطة في القسم 3B، ويوصى بشدة أن الأنشطة المصادقة والمتحقق منها يتم تضمينها في كل خطوة لضمان دقة وشمولية النواتج. ويمكن تحقيق المصادقة والتحقق من خلال عدة جولات من مراجعة النظراء التي يقوم بها الأطراف المعنية في عملية تحليل العمليات التجارية ويستمر التحسين حتى تكون النواتج مقبولة.

الخطوات الست تم وصفها في هذا الدليل، بجانب منجزات تقارير تحليل العمليات التجارية، وتتلخص في الجدول 3A-2، ويقدم الجدول أيضا إرشادات بشأن ما ينبغي القيام به ("ما يفعل") وما ينبغي تجنبه ("و" ما لا يفعل") في إجراء عملية تحليل العمليات التجارية.

جدول 3A-1، أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية في دليل تحليل العمليات التجارية:

الدور	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
	الخطوة ١ - تحديد نطاق المشروع	الخطوة ٢ - وضع خطة عمل مفصلة وتأمين الموارد	الخطوة ٣ - الحصول على معلومات أساسية
راعي المشروع	وضع الصيغة النهائية وإقرار نطاق المشروع	- الموافقة على أي تغييرات على نطاق المشروع - تخصيص موارد محددة	- توفير الدعم الإداري والتوجيه عند الحاجة - المشاركة في مراجعات المشاريع الرئيسية وإقرار المنجزات الرئيسية بما في ذلك التوصيات تجاه المرغوب ليكون في العملية التجارية - ضمان سرعة حسم القضايا التي تؤثر على نجاح المشروع
مدير المشروع / رئيس المشروع	الحصول على المعلومات ذات الصلة لتحديد نطاق العملية التي قيد التحقيق	- وضع خطة تفصيلية - تنظيم الموارد	- إشراف ومراقبة تنفيذ الخطة - المشاركة في مراجعة المنجزات البارزة بما في ذلك المخرجات النهائية
محللين المشروع	مراجعة الخطة واقتراح التعديل عند الضرورة	- إجراء بحث مكثبي - تقديم الإعدادات اللازمة للمقابلات والملاحظات	- إجراء المقابلات - جمع وتوحيد البيانات - توثيق العمليات - "كما هي"
المشاركين في العملية/ خبراء المجال التجاري	التحقق من نطاق المشروع المقترح	توفير المعارف ذات الصلة بشأن العملية التي قيد التحقيق التحقق من دقة المنجزات المطبقة	المشاركة في مراجعة المخرجات النهائية

الجدول 2-3A , نظرة عامة على دليل تحليل العمليات التجارية

الخطوات	المنجزات	"ما يفعل"	"ما لا يفعل"
الخطوة ١ - تحديد نطاق المشروع	الرسم التخطيطي لحالة الاستخدام ووصفه يوضح : - نطاق الأعمال التجارية - مناطق العملية التجارية (اختياري) - المشاركين في العملية التجارية - العمليات التجارية الأساسية التي يتفاعل معها هؤلاء المشاركون	- كن دقيقاً في نطاق دراسة تحليل العملية التجارية - توجيه الجهود والموارد المحدودة لدليل تحليل العمليات التجارية إلى المجالات التجارية التي لديها أهمية إستراتيجية (على سبيل المثال، مجال الأعمال التجارية الذي يتعامل مع منتجات التصدير أو الاستيراد الرئيسية)، والتي تواجه أكبر التحديات (على سبيل المثال، مجالات الأعمال التي تفقد قدرتها التنافسية)، و / أو التي لديها إمكانات كبيرة في المستقبل. - تحديد البيئة والظروف التي يعمل فيها مجال الأعمال ذات الاهتمام مثل وسيلة النقل، وشروط التسليم، وشروط الدفع، بلد المقصد، وبلد المنشأ، في المرحلة الأولى من مشروع تحليل العمليات التجارية، وذلك بسبب أن مختلف وسائل النقل، وشروط التسليم، وشروط الدفع لديهم متطلبات إجرائية ووثائقية مختلفة . وينبغي أن تكون البيئة والظروف المختارة مشتركة بين العمليات التجارية النمطية. - تعيين النطاق من وجهة نظر المستفيد. لكن مع محدودية الموارد، وضع النماذج المفصلة وتحليل العمليات التجارية، على سبيل المثال، غير ممكنة . إذا كان المستفيد هو المصدر، يتم التركيز على ما يجب علي المصدر القيام به من أجل شحن البضائع إلى بلد المقصد. إذا كان المستفيد هو الناقل، يتم التركيز على ما يجب علي الناقل القيام به من أجل ترك ميناء المغادرة. - تقسيم المشروع إلى مشاريع فرعية إذا كان نطاق المشروع كبير نسبياً. على سبيل المثال، إذا كان المشروع يتطلب تحليل عمليات تجارية لتصدير منتجات إستراتيجية لعشرة دول، يقسم المشروع إلى عشرة مشاريع فرعية وتحديد نطاق للمشروع لكل منهما.	لا تضع نطاق واسع أو غامض جداً، أو معقد للغاية
الخطوة ٢ - وضع خطة عمل مفصلة وتأمين الموارد	خطة مفصلة للمشروع بما في ذلك الموارد البشرية، الجداول الزمنية، وبرامج كمبيوتر مدعمة	تشكيل فريق محللين العملية التجارية يتميزون بالتفكير النقدي، وشخصيات جيدة، ولديهم مهارات التعامل مع الآخرين.	لا تقلل من الجهد المبذول وجدولة مهام معينة، وخاصة تلك المتعلقة بالتفاعلات الإنسانية، على سبيل المثال جمع البيانات والتحقق منها.
الخطوة ٣ - الحصول على معلومات أساسية	ملف من المعلومات الأساسية التي تحتوي على: - قائمة بضيوف المقابلة المحتملين (مثل أسماء الأشخاص الذين يمكن الاتصال من الهيئات الحكومية والمؤسسات التجارية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة ذات الصلة في العمليات التجارية) ومعلومات الاتصال الخاصة بهم. - تدوين شرح تسلسل الأنشطة في العمليات التجارية الأساسية. - قائمة من النماذج والوثائق المرتبطة بتلك الأنشطة وكذلك عينات من النسخ الحقيقية إذا كان متوفراً. - قائمة من الأسئلة التوجيهية لإجراء المقابلة.	جمع معلومات أساسية قدر الإمكان من مختلف المصادر المتاحة.	لا تشرع في أي دورة مقابلة قبل قيام القائمين بإجراء المقابلات بإغتنام المعلومات الأساسية الكافية والإلمام بالمنظمة والعمليات التجارية المحددة في سؤال.
الخطوة ٤ - إجراء المقابلات وتوثيق البيانات	مجموعة من الرسوم التخطيطية للأنشطة توضح: - نقاط البداية والنهاية - مجموعة من الأنشطة - الوثائق المرتبطة بكل المعاملات التجارية مجموعة من أوصاف العملية تصف: - اسم مجال العملية التي تنتمي إليها هذه العملية التجارية المعنية - اسم العملية التجارية (حالة الاستخدام) - القوانين ذات الصلة، والقواعد واللوائح - اسم المشاركين في العملية (الأطراف)	- ترتيب دورات المقابلة مع مجموعة متنوعة من المشاركين في العملية يؤدون أدوار مختلفة في نطاق الأعمال التجارية ذات الاهتمام ، إجراء مقابلات مع المشاركين في العملية / خبراء المجال الأعمال التجارية الذين يؤدون أدوار مختلفة تسمح لمحللين العملية رؤية العمليات التجارية من وجهات نظر مختلفة. - الأخذ في الاعتبار إجراء مقابلة مع الممارسين علي المستوى التشغيلي، من المرجح أن يكونوا أكثر دراية من العاملين علي المستوى الإداري عندما يتعلق الأمر بالجوانب العملية من العمليات التجارية. - إعلام الأشخاص الذين تجرى معهم المقابلة، حول التوقعات العامة من دورة المقابلة والعملية التجارية المعنية ذات الاهتمام - إبدأ مع الرسم التخطيطي للنشاط عند محاولة تحديد العملية باستخدام أجزاء مختلفة من المعلومات التي تم جمعها من مختلف	لا تحاول خلق العمليات التي تبدو "مثالية" من البداية. لا يمثل الكمال ما يحدث فعلاً في الواقع، وبالتالي لا يمكن أن تكون بمثابة خط الأساس للتحسين

	<p>المقابلات. الرسم يساعد على صياغة الأفكار والتسلسل المنطقي للأنشطة. على الأرجح، وضع الرسم التخطيطي الأول سيكون صعب. إذا تم ربط نشاطين في تسلسل منطقي لا معنى له، مما يعني أن بعض الأنشطة قد تكون مفقودة بينهم</p> <p>- تأكد من أن "مسار العمل" يسمى بإسم الدور أو اسم الشخص المسؤول، أو الوحدة التنظيمية، أو المنظمة؛ تسمى "الأنشطة" باستخدام اسم الفعل الذي يحدد الإجراء. ويسمى "الهدف" بإسم الوثيقة. الاستخدام المناسب للترميزات مهم من أجل جعل الرسم التخطيطي للأنشطة كاملة وذات معنى.</p> <p>- قراءة الرسم التخطيطي للنشاط عدة مرات للتأكد من أن يتم تنظيم جميع مكونات الرسم التخطيطي للنشاط في تسلسل منطقي وأن الرسم التخطيطي للنشاط مفهوم. الرسم التخطيطي للنشاط يكون غير مجدي إذا لا تستطيع نقل المعلومات حول كيفية تنفيذ العمليات التجارية إلى القراء.</p> <p>- كتابة الأسئلة التي تظهر عند وضع الرسم التخطيطي واستخدامها لدورة مقابلة أخرى، هيكلية الجولة الثانية من المقابلة تتم بناء على هذه الأسئلة.</p> <p>- تحديد وتوثيق العملية بطريقة تعكس الوضع الحالي للممارسات.</p> <p>- إعادة استخدام نماذج (الرسم التخطيطي للأنشطة المماثلة) عند الاقتضاء، حيث أنها توفر الوقت وتضمن تناسق العمليات في جميع أنحاء المجال التجاري.</p> <p>- عقد دورة لتبادل الخبرات بين فريق محللين العملية من وقت لآخر، تبادل الخبرات يسمح لمحللين العملية مراقبة وتصوير النماذج في بعض العمليات في المجال التجاري. على سبيل المثال، فإن محللين العملية المسؤولون عن تحديد عمليات مختلف المنتجات سوف يكتشفوا فيما بينهم أنه بغض النظر عن ما هي المنتجات، فإن يجب على التجار الامتثال للوائح الجمركية في تقديم الإقرارات الجمركية تتبع بتعليمات مماثلة.</p> <p>- تأكد من أن العمليات التجارية الأساسية التي تمثلها البارات في الرسم البياني لزمن الإجراءات تتسق مع العمليات التجارية الأساسية التي تمثلها حالات الاستخدام في الرسم التخطيطي لحالة الاستخدام.</p> <p>- أن تعكس بدقة الإطار الزمني (على سبيل المثال، متوسط الوقت المستغرق لإتمام العمليات، على سبيل المثال، في ساعة أو يوم) والحدود الزمنية (على سبيل المثال، في الوقت الذي تحدث فيه العمليات التجارية الأساسية المتعلقة بالعمليات التجارية الأساسية الأخرى، أي، متعاقبة أو في وقت واحد) الذي تنفذ فيه العمليات التجارية الأساسية في الرسم البياني لزمن الإجراءات.</p> <p>- تجميع الحدود الزمنية لعمليات الاستيراد والتصدير المختارة في جدول منفصل. وينبغي أن يوفر الجدول الحد الأدنى، و الأقصى ومتوسط الوقت اللازم لكل عملية مختارة (مثل إعداد الوثائق، النقل الداخلي، والوقت اللازم للجمارك الداخلية، الوقت اللازم لمناولة الحاويات في الميناء). بالإضافة إلى ذلك، يمكن احتساب الحد الأقصى للإنحراف المطلق لمتوسط الوقت قد يظهر معلومات هامة.</p>	<p>المسؤولة عن تنفيذ بعض الأنشطة في العملية التجارية).</p> <p>- المدخلات ومعايير الإدخال / بدء العملية التجارية.</p> <p>- الأنشطة والمتطلبات الوثائقية المقترنة لإتمام العملية التجارية.</p> <p>- المخرجات ومعايير إنهاء العملية التجارية</p> <p>- متوسط الوقت اللازم لإكمال هذه العملية التجارية.</p> <p>الرسم التخطيطي للنشاط يوضح العمليات المتكاملة في نطاق الأعمال التجارية</p> <p>الرسم البياني لزمن الإجراءات يوضح العلاقات بين العمليات التجارية و الوقت اللازم لإتمام كل عملية تجارية في نطاق الأعمال التجارية ذات الاهتمام</p>
<p>- لا تنتظر حتى النهاية لتحليل وتحديد أي اختناقات وتوصيات للتحسين. بل، جمعها تدريجيا من المراحل المختلفة لدراسة تحليل العملية.</p> <p>- لا تعتمد فقط على رأي الأشخاص التي جريت معهم المقابلات.</p>	<p>- طلب الآراء والملاحظات من الأشخاص أثناء المقابلة، على العوائق والقضايا المتصلة بالمتطلبات الإجرائية والتنظيمية والوثائقية التي ينبغي تحسينها وكيفية تحسينها.</p> <p>- الإستماع إلى 'مالم يقال ". والحقيقة أن" المشاركين في العملية التي تم إجراء المقابلات معهم عن طريق محللين العملية، وجدوان العمليات المتبعة في إدارة المعاملات التجارية الدولية "السهلة والصديقة للأعمال التجارية"، لا تعني أنه لا توجد عوائق وليس هناك مجال للتحسين. من المهم أن جميع المخرجات المستمدة من الخطوة 4 تتم مراجعتها بدقة عند محاولة تحديد الاختناقات وفرص التحسين.</p> <p>- تطبيق المنطق السليم عند تحليل العمليات التجارية.</p>	<p>مجموعة من الملاحظات للعمليات "كما هي" التي تنطوي على إمكانية التحسين</p> <p>الخطوة ٥ - تحليل العملية "كما هي"</p>
<p>لا تقترض أن كل التوصيات المقترحة يمكن تنفيذها.</p>	<p>- استشارة الأطراف المعنية لمعرفة محدودية ما يمكن وما لا يمكن القيام من توصيات عملية التحسين.</p> <p>- الإستماع إلى أسبابهم لماذا متطلبات إجرائية أو تنظيمية، أو وثائقية معينة تكون ضرورية</p>	<p>تقرير نهائي مع توصيات لتبسيط العملية، والتي قد تشمل مخططات لما "ما سيكون عليه" العمليات التجارية</p> <p>الخطوة ٦ - وضع واقتراح التوصيات</p>

3B المراحل الفردية، الخطوات والأنشطة

للمناقشة التفصيلية للخطوات والأنشطة المشاركة في كل مرحلة من مراحل التحليل، يرجى الرجوع إلى النسخة الإنجليزية من الدليل (الصفحة 16 وما بعدها)، وهي متاحة على العنوان التالي:

<http://www.unescap.org/resources/business-process-analysis-guide-simplify-trade-procedures>

