

# دليل تفعيل الشباك الوحيد



## تمهيد

يمثل المركز الإسلامي لتنمية التجارة (C.I.D.C) والذي يوجد مقره بالدار البيضاء أداة مميزة لتعزيز التبادل التجاري للدول الأعضاء لمنظمة التعاون الإسلامي.

وتتمثل أهدافه فيما يلي:

- التشجيع على تنمية التبادل التجاري المنتظم بين الدول الأعضاء؛
- تعزيز الاستثمارات الرامية إلى تنمية المبادلات التجارية؛
- الإسهام في تعزيز إنتاج الدول الأعضاء وتسهيل ولوج الأسواق الخارجية؛
- تعزيز المعلومات التجارية؛
- مساعدة الدول الأعضاء في مجال الترويج التجاري والمفاوضات التجارية الدولية؛
- مساعدة المقاولات والفاعلين الاقتصاديين.

إن هذه الدراسة لا تدّعي كشف سر نجاح الشباك الوحيد غير أنّها تبين مختلف الممارسات الجيدة الواجب اتباعها عند تطبيقه. فوضع الشباك الوحيد الجديد حيز التطبيق ينبغي أن يستلهم من الممارسات الجيدة المذكورة في هذه الدراسة ولكن عليه أن يأخذ في الاعتبار كلّ المتغيرات الأخرى التي هي خاصة بمحيطه، لأنّ كلّ شبك وحيد يعتبر فريدا.

## جدول المحتويات

|    |                                                                                      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 6  | الفصل الأول: مفهوم الشبّاك الوحيد                                                    |
| 6  | أ- تعريف الشبّاك الوحيد                                                              |
| 6  | ب- دراسة الحالة الراهنة                                                              |
| 7  | 1- إطار التقييم                                                                      |
| 7  | 2- النتائج المقارنة                                                                  |
| 9  | ج- الأنواع المختلفة للشبّاك الوحيد                                                   |
| 9  | 1- التصنيف النوعي حسب نموذج الحكامة                                                  |
| 11 | 2- التصنيف النوعي حسب الأهمية ونطاق الإدماج                                          |
| 13 | د- مبرر إحداث الشبّاك الوحيد                                                         |
| 13 | هـ- قصص النجاح                                                                       |
| 13 | 1- TradeNet: الشبّاك اولحيد لسنغافورة                                                |
| 13 | 2- PortNet: الشبّاك الوحيد للمملكة المغربية                                          |
| 16 | 3- E-GUCE: الشبّاك الوحيد للكامرون                                                   |
| 17 | 4- DUBAI-TRADE: الشبّاك الوحيد للتجارة واللوجيستية في دبي والإمارات العربية المتّحدة |
| 17 | و- عوامل فشل تنفيذ الشبّاك الوحيد                                                    |
| 18 | ز- العوامل الضامنة لاستدامة الشبّاك الوحيد                                           |
| 19 | ح- الشبّابيك الوحيدة لمنظمة التعاون الإسلامي                                         |
| 21 | الفصل الثاني: الشبّاك الوحيد عملياً                                                  |
| 21 | أ- صياغة نموذج حكمة الشبّاك الوحيد وهيئاته الخاصة بالحكمة                            |
| 21 | ب- تصميم النموذج الاقتصادي للشبّاك الوحيد                                            |
| 23 | ج- تصميم الخدمات المقدّمة من طرف الشبّاك الوحيد                                      |
| 26 | د- تعريف المنهجية وحكمة التنفيذ                                                      |
| 27 | هـ- القيام بالاختيارات التكنولوجية وازدياد كفاءة المنظومة البيئية للشبّاك الوحيد     |
| 28 | و- استباق التكيف الحكومي المرافق لانتشار خدمات الشبّاك الوحيد                        |
| 28 | ز- التفكير في تدبير مدمج للمخاطر                                                     |
| 28 | ح- التوفر على أدوات قوية للتواصل وقيادة التغيير                                      |
| 29 | ط- المبادئ الرئيسية لتدبير الشبّاك الوحيد وخاصة الشبّاك ذي الأهمية النظامية          |
| 31 | ي- المقرر لدى الشبّاك الوحيد                                                         |

## جدول الرسوم

- رسم 1: عدد الدول الأعضاء بمنظمة التعاون الإسلامي التي تتوفر على شبك وحيد ..... 8
- رسم 2: رسم توضيحي لشباك وحيد خاضع لسلطة معينة. .... Error! Bookmark not defined.
- رسم 3: رسم توضيحي لشباك وحيد مستقل وويربك بين جميع الهيئات. .... Error! Bookmark not defined.
- رسم 4: رسم توضيحي لشباك وحيد يقتصر على مجموعة واحدة. .... Error! Bookmark not defined.
- رسم 5: رسم توضيحي لشباك وحيد للشبكة اللوجيستية للتجارة الخارجية. .... 12
- رسم 6: بورتنيت PortNet في قلب إجراءات التجارة الخارجية. .... 15
- رسم 7: الجوانب المختلف لشباك وحيد جمركي. .... 24
- رسم 8: الجوانب المختلف لشباك وحيد للميناء أو المطار. .... 25
- رسم 9: الجوانب المختلف لشباك وحيد جمركي للإجراءات الخاصة بالتجارة الخارجية. .... 26
- رسم 10: الجوانب الثلاثة التي تسمح بقياس أداء شبك وحيد. .... 31

## قائمة المصطلحات

|                                                         |             |
|---------------------------------------------------------|-------------|
| الاتتلاف الأفريقي للتجارة الإلكترونية                   | AACE        |
| مركز الأمم المتحدة لتيسير التجارة والأعمال الإلكترونية  | CEFACT/ ONU |
| النظم الجماعية لمعالجة معلومات الشحن                    | CCS         |
| تبادل البيانات/المعطيات إلكترونيا                       | EDI         |
| استخراج، وتحويل وتحميل                                  | ETL         |
| رسوم السلع والخدمات                                     | GST         |
| الشباك الوحيد                                           | GU          |
| الشباك الوحيد للتجارة الخارجية (الشباك الوحيد للكامرون) | GUCE        |
| المؤشر الرئيسي للأداء                                   | KPI         |
| منظمة التعاون الإسلامي                                  | OCI         |
| النظام الجماعي لمعلومات الموانئ                         | PCS         |
| الشراكة بين القطاعين العام والخاص                       | PPP         |
| Single Window (الشباك الوحيد)                           | SW          |
| نظام المعلومات                                          | SI          |
| المنظمة العالمية للجمارك                                | WCO         |

---

## الفصل الأول: مفهوم الشباك الوحيد

---

## الفصل الأول: مفهوم الشباك الوحيد

### أ- تعريف الشباك الوحيد

تناولت العديد من الهيئات الدولية موضوع الشباك الوحيد وقدمت تعريفات مثل تعريف CEFAC/ ONU:

"يشير الشباك الوحيد المعنى في هذه الخطوط التوجيهية إلى نظام يسمح للمتعاملين الذين يساهمون في التجارة وفي النقل بتقديم معلومات ووثائق موحدة إلى نقطة دخول وحيدة وذلك قصد استيفاء جميع الإجراءات المطلوبة في حالة الاستيراد، والتصدير، والتراخيص. وإن كانت المعلومات على دعامة إلكترونية، فلا يتعين تقديم البيانات الفردية سوى مرة واحدة فقط" (التوصية 33 لمركز CEFAC/ ONU)

وعرفت المنظمة العالمية للجمارك (WCO) الشباك الوحيد على أنه "فلسفة للحكامة تؤدي إلى تطور للبنيات الحكومية التقليدية نحو اتفاقيات جديدة تستجيب أكثر لحاجيات المواطنين والمقاولات في مقاربة «الشباك الوحيد»، سيتم عرض الخدمات الحكومية على المواطنين وعلى المتعاملين التجاريين بواسطة واجهة وحيدة تجاه الإدارة. وستكون طرائق التنظيم المعقدة الذي يركز عليها توفير الخدمات شفافة لمستعملي هذه الخدمات، مما سيمكّن من زيادة الفعالية مع تخفيض التكاليف المرتبطة بالأنظمة القانونية حول الصفقات".

ومع محاولة إضفاء أقصى طابع عامّ ممكن على تعريف الشباك الوحيد، لم تستطع هاتان الهيئتان التأكيد على الجانب الافتراضي للشبائيك الوحيدة حالياً وجانبها التعاقدى المرتكز على ثنائية المبادلات بين المتعامل الاقتصادى والهيكل الحكومية.

الائتلاف الأفريقي للتجارة الإلكترونية والشباك الوحيد للمملكة المغربية لهما صدق أوسع، ويعتبر PortNet أنّ الشباك الوحيد ينبغي أن يتيح تحقيق كافة الشكليات أو الإجراءات سواء السيادية أو غير السيادية.

"الشباك الوحيد للتجارة الخارجية: آلية وطنية أو جهوية تتمحور أساساً حول منصة معلوماتية أطلقتها حكومة أو سلطة خاصة بغرض تسهيل إنجاز الإجراءات الشكلية للاستيراد، والتصدير والتراخيص مع توفير نقطة وحيدة لتقديم المعلومات والوثائق الموحدة قصد استيفاء كافة المتطلبات الرسمية وتسهيل اللوجستيك"

الائتلاف الأفريقي للتجارة الإلكترونية

"الشباك الوحيد أداة إدماج شامل للمنظومة الإيكولوجية للتجارة الدولية وبعبارة أخرى، هو نظام إلكتروني غير تدخلي وُضع رهن إشارة المستوردين والمصدرين تمكّنهم من إنجاز مجموع الشكليات أو الإجراءات السيادية وغير السيادية لدى الإدارات وموردي الخدمات العمومية والخاصة في إطار عملية استيراد أو تصدير"

بورتنيت

### ب- دراسة الوضعية الحالية

موضوع هذا الفصل هو تقديم جهود الدول الأعضاء لمنظمة التعاون الإسلامي في إنشاء الشباك الوحيد والتي تبدي تنوعاً كبيراً فيما يتعلق بإحراز التقدم، والتنظيم وتكنولوجيا الإعلام.

## 1- إطار التقييم

تمت مقارنة هذه الجهود وفق خمسة أبعاد، مما يسمح بوصف ومقارنة على مستوى مفصل ولكنه لا يزال مقارنا:

- **مستوى التنفيذ:** الشبائك الوحيدة هي تطورات على المدى الطويل وهذا قد يستغرق سنوات عديدة للانتقال من رؤية سياسية إلى شبك وحيد عملي.
- **التغطية التنظيمية:** وتصف المساطر/الإجراءات القانونية والتجارية المدمجة في الشبائك الوحيد. يُعدّ المستخدم والتغطية الجغرافية جانبا مهماً، لأنّ بعض الخدمات ليست متوفرة إلا في بعض الأماكن بسبب القيود التقنية أو أنّها تخصّ تحديدا موضعا معينا، الذي هو مؤسسة بحرية.
- **تسيير إجراءات العمل:** هذا المعيار يتمّ التغطية التنظيمية واصفا الخدمات والوظائف التشغيلية الخاصة المقدّمة من طرف الشبائك الوحيد. وتقدّم الشبائك الوحيدة فرقا كبيرا. ومن أجل المقارنة، يمكن تجميع هذه الخدمات إلى خدمات المكتب وخدمات الدعم.
- **الجانب التنظيمي:** يصف الترتيبات التنظيمية المعتمدة من أجل ضمان تشغيل الشبائك الوحيد. وهذا يتضمنّ الترتيبات المالية؛ الوضع القانوني للشبائك الوحيد؛ الإدارة الداخلية للجودة؛ الموارد البشرية والكفاءات؛ وتوافق المقاولات مع الاستراتيجية المعلوماتية.
- **الجوانب التقنية والتكنولوجية:** وهي تجمع جوانب تتعلّق بالمعمارية المعلوماتية والبنية التحتية، وتحقيق مواءمة البيانات والمقاولات والتوقيع الالكتروني.

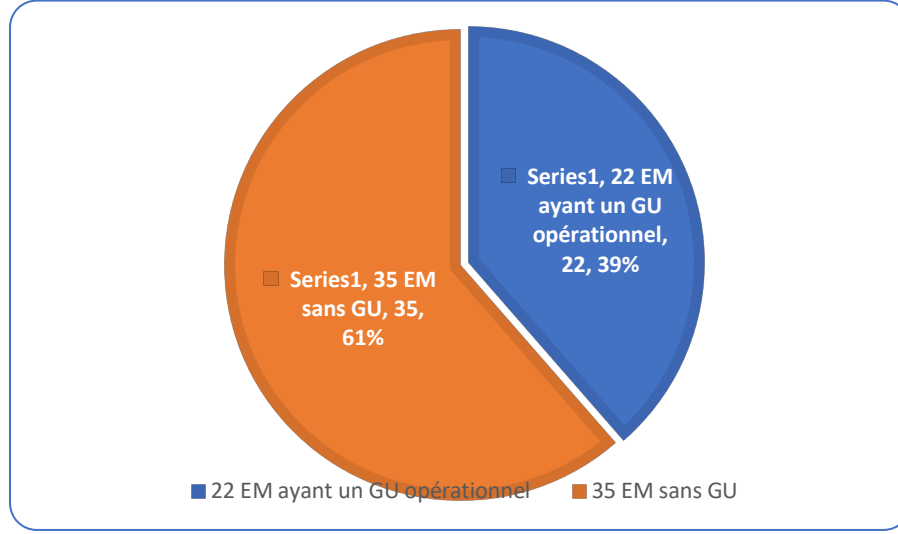
## 2- النتائج المقارنة

يمكن تمييز ثلاثة مجموعات إقليمية مختلفة بين الدول الأعضاء لمنظمة التعاون الإسلامي: المجموعة الأفريقية، والمجموعة الآسيوية والمجموعة العربية، ولهذه المجموعات الثلاثة مستويات مختلفة للتنمية الاقتصادية، حيث نجد البلدان ذات الدخل الضعيف والبلدان ذات الدخل المرتفع.

وتجدر الإشارة إلى ارتباط معين بين التنمية الاقتصادية للبلد والجهد المبذول من طرف هذا الأخير لتطوير شبائكه الوحيد.

22 دولة فقط من الدول 57 الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي تتوفر على شبائك وحيد، ما يرفع مستوى التنفيذ إلى 39% فقط.

رسم 1: عدد الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي التي تتوفر على شبك وحيد



22 من الدول الأعضاء تتوفر على شبك وحيد عملياتي : 22 EM ayant un GU opérationnel

35 من الدول الأعضاء بدون شبك وحيد : 35 EM sans GU

من بين الدول 22 الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي التي تتوفر على شبك وحيد عملياتي:

- 15 دولة من الدول الأعضاء تتوفر على جيل أول عملياتي؛
- 6 دول أعضاء هي في فترة انتقالية نحو الشباك الوحيد من الجيل الثاني؛
- 1 دولة واحدة عضو تتوفر بالفعل على شبك وحيد عملياتي من الجيل الثاني.

من بين 35 دولة عضو في منظمة التعاون الإسلامي التي لا تتوفر على شبك وحيد:

- 5 دول أعضاء تقوم بالتطوير أثناء الاستعمال؛
- 6 دول أعضاء تتوفر على رؤى معتمدة لشباك وحيد واحد؛
- 24 دولة عضوة بدون مبادرة/مخطط لأجل شبك وحيد.

ونميز بين ثلاثة مجموعات إقليمية مختلفة من بين الدول الـ 57 في منظمة التعاون الإسلامي:

يختلف مستوى التنفيذ بين المجموعات الإقليمية المختلفة الثلاثة. المجموعة الأفريقية تتوفر على أكبر عدد من الشبائك الوحيدة:

- المجموعة الأفريقية: 47% من الدول الأعضاء تتوفر على شبك وحيد عملياتي؛
- المجموعة الآسيوية: 39% من الدول الأعضاء تتوفر على شبك وحيد عملياتي؛
- المجموعة العربية: 32% من الدول الأعضاء تتوفر على شبك وحيد عملياتي؛

تلتزم الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي على كافة مستويات التنمية الاقتصادية في جهود إنشاء الشباك الوحيد. فمن أصل 22 شباكاً وحيداً في الخدمة عملياً:

- 6 في دولة عضو ذات دخل ضعيف؛
- 7 في البلدان ذات دخل متوسط أدنى؛

- 2 في البلدان ذات دخل متوسط أعلى؛
- 7 في البلدان ذات دخل مرتفع. (وفقا لتصنيف البنك الدولي)

الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي ذات الدخل المرتفع لها رغم ذلك مستوى التنفيذ جد مرتفع، حيث أن 100% منها لها شبك وحيد عمليّاتي أو هي في المرحلة النهائية لمشروع الشبكات الوحيد.

تليها البلدان ذات الدخل المتوسط الأدنى بواقع 44% ثم البلدان ذات الدخل الضعيف بنسبة 43%. ونجد أدنى مستوى للتنفيذ في مجموعة البلدان ذات الدخل المتوسط المرتفع، منها 27% فقط لها شبك وحيد عمليّاتي أو مشروع شبكات وحيد.

### ج- الأنواع المختلفة للشبكات الوحيد

#### 1- التصنيف النوعي حسب نموذج الحكامة

##### i- الشبكات الوحيد وُضع على مستوى سلطة معيّنة:

رسم 2: رسم توضيحي لشبكات وحيد على مستوى هيئة معيّنة:



الوحدة المحتضنة للشبكات الوحيد: SI Entité accueillante le guichet unique :

الإدارة : Administration

الوكالة: Agence

السلطة: Autorité

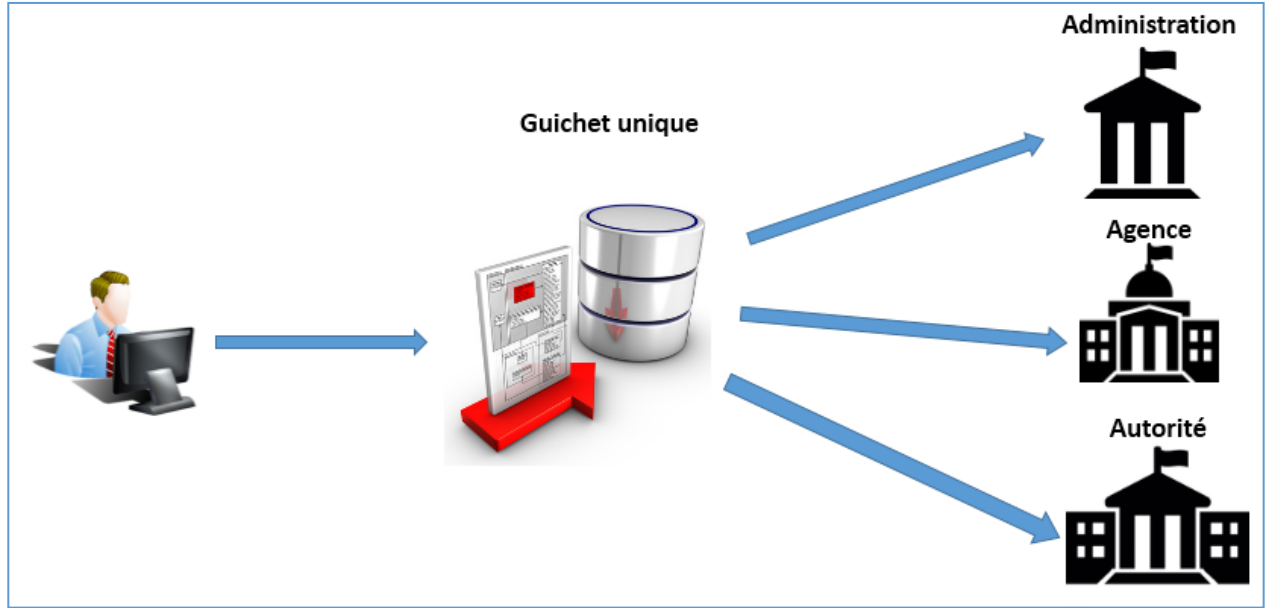
يتمثل هذا النموذج في إنشاء الشبكات الوحيد على مستوى نظام معلومات وحدة معيّنة حيث سيتعيّن عليها القيام بعمل التنسيق مع مجموع أصحاب المصلحة.

وهذا النموذج هو في الغالب جدّ فعّال عندما يتعلّق الأمر بمساطر مرتبطة أساسا بالوحدة المسؤولة عن الشبكات الوحيد. ورغم ذلك، لا تتم معالجة باقي الإجراءات الرسميّة المتعلّقة بالشبكة اللوجستية للتجارة الخارجية بنفس درجة الأولويات والأهمية.

وقد تعيق هذه المقاربة بسهولة تقدم أوراق تجريد الصفة المادية المتعددة الشركاء ، اعتباراً بأن أغلبية المتدخلين ليس لهم نفس مستوى الالتزام إزاء نجاح تنفيذ الشباك الوحيد .

## -ii شباك وحيد مستقل ويربط بين جميع السلطات/الهيئات

رسم 3: رسم توضيحي لشباك وحيد مستقل ويربط بين جميع الهيئات



الشباك الوحيد: Guichet unique

الإدارة : Administration

الوكالة: Agence

السلطة: Autorité

يتمثل هذا المفهوم في خلق وحدة مكلفة بإنشاء، وإدارة وصيانة الشباك الوحيد. وبالفعل، هذه الوحدة هي على نفس المسافة من جميع المتدخلين في إطار مجال تغطية خدمات الشباك الوحيد الافتراضي.

الشباك الوحيد الافتراضي، الذي يطبق نموذج الحكامة هذا قد يتوفر على ثلاثة أنماط للإدماج مع نُظم معلومات الشركاء:

- لا يدمج نظام معلومات (ن.م) الشباك الوحيد قواعد عمل الشركاء ولا يقوم سوى بنقل المعطيات والوثائق؛
- يدمج (ن.م) الشباك الوحيد قاعدة عمل الشركاء ويدير المساطر المجردة من الصفة المادية على شكل نظام اتخاذ القرارات ؛

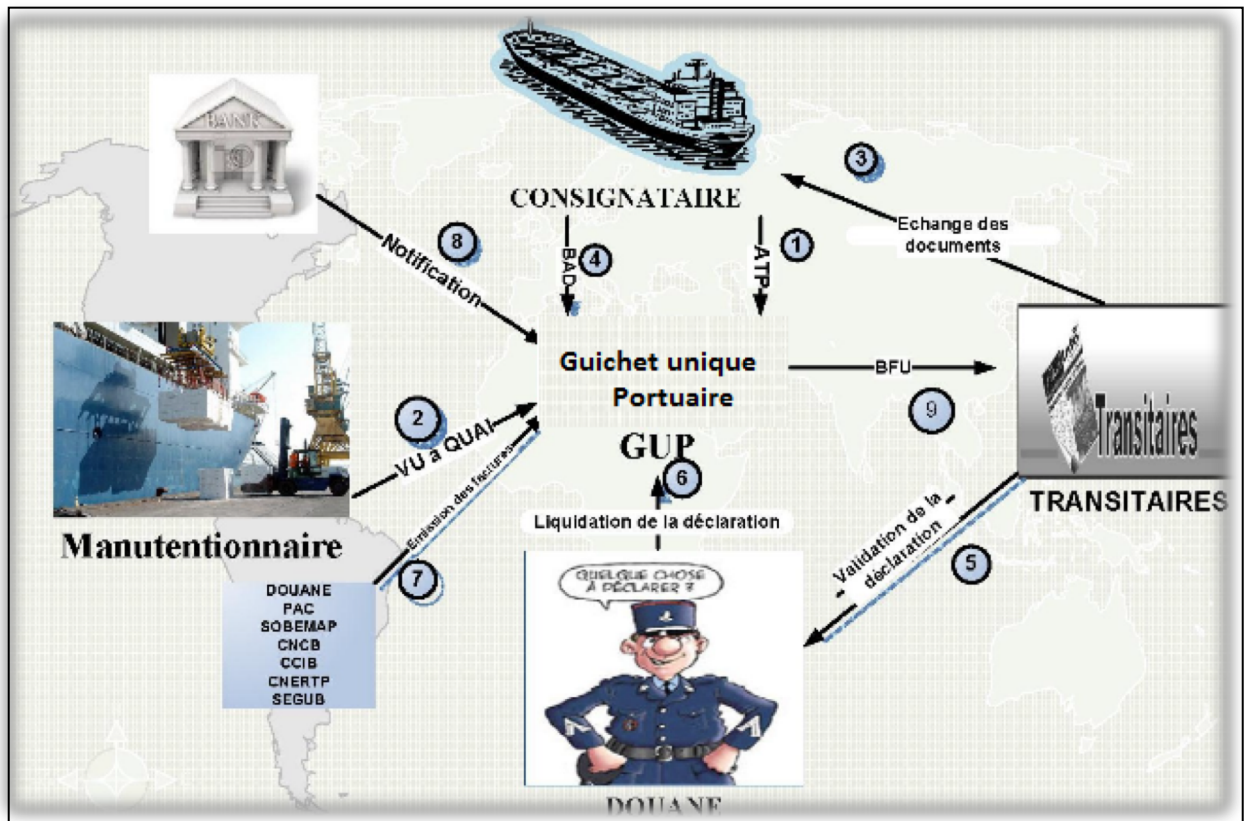
- يتّصل نظام معلومات (ن.م) الشباك الوحيد بنُظم معلومات(ن.م) الشركاء، ويدير بذلك الصفقات ويعمل على تدبير أمثل للمعطيات دون إدماج قواعد عمل الوحدات الأخرى.

## 2- التصنيف النوعي حسب الأهمية ومحيط الإدماج

### i- شباك وحيد مخصص لمجموعة

المثال السائد جدًا على المستوى الدولي هو مثال الشبائيك الوحيدة في الموانئ أو في المطارات. ورغم ذلك، ليس لنماذج الشبائيك الوحيد تأثير كبير على سلسلة القيم للتجارة الخارجية. وباهتمامه فقط بمجال تغطيته، لا يعالج الشباك الوحيد سوى جزء ضئيل جدًا من السلسلة اللوجيستية للتجارة الخارجية حي أن تأثيره محدود على سلسلة القيم.

رسم 4: رسم توضيحي لشباك وحيد محدود في مجموعة



### CONSIGNATAIRE :

وهكذا قد يكون الشباك الوحيد الذي يقتصر على مجموعة واحدة أو على بعض الأجهزة فقط محدود النطاق نظرا لأن قطاعات التدخل بين مختلف الفاعلين تصبح مشتركة، ويتبين بالتالي فعالية إدماج السلسلة اللوجيستية الكاملة للتجارة الخارجية في الشباك الوحيد .

## ii- الشبكات الوحيدة للسلسلة اللوجيستية للتجارة الخارجية

يمثل شبكات السلسلة اللوجيستية لمساطر التجارة الخارجية منصة افتراضية قابلة للتشغيل المتبادل تسمح بالإدماج، عن طريق تنفيذ نظام EDI، نظم معلومات جميع الفاعلين في التجارة الخارجية.

رسم 5: رسم توضيحي للشبكات الوحيدة للسلسلة اللوجيستية للتجارة الخارجية



الهدف الرئيس لنموذج الشبكات الوحيد هذا يتمثل في تجريد عمليات الاستيراد/التصدير والإدماج في جميع مراحل سلسلة القيمة اللوجيستية الوطنية والإقليمية من الصفة المادية. ومن خلال هذا الإدماج الكامل، يتوفر الفاعل الاقتصادي على شبكات وحيد إلكتروني لأجل استعراض يومي، وبشكل بسيط وفعال، لجميع عملياته ضمن الاستيراد والتصدير. إن اختيار هذا المفهوم، تتاح قدرة كبيرة على الاستباق، والتوقع، والتحكم في التكاليف وقابلية تتبع العمليات التجارية الدولية.

وبالرغم من ذلك، فإن نشر ووضع الشبكات الوحيد في الخدمة مع مجال تغطية واسع جدًا، ينبغي أن تتم مرافقته حكمة ملائمة وإشراك أغلبية المتدخلين في السلسلة اللوجيستية.

وتظهر حاليا مفاهيم جديدة من التصنيف النوعي للشبائيك الوحيدة على المستوى العالمي ومنها :

➤ العداد الوحيد غير تدخل: إنه عداد وحيد يعزز الاندماج التام مع نظم معلومات المستوردين والمصدرين إضافة إلى نظم الإدارات ومزودي الخدمات ممكنا بذلك مختلف الفاعلين هؤلاء من إتمام إجراءاتهم باستخدام نظمهم الخاصة للمعلومات دون تأثير سلبي على عملياتهم الداخلية أو حاجة للجوء إلى نظم أخرى. ويتعلق الأمر بالهدف النهائي الذي ينبغي أن يمتلكها كل مشروع تنفيذي للشبكات الوحيد.

➤ العداد الوحيد ذو الأهمية النظامية: عندما يتعلق الأمر بعدد وحيد لعمليات التجارة الدولية للبلد يدير عملية واحدة أو عمليات عديدة توجد في طريق حاسم لمسار واحد أو مسارات عديدة مهمة للتجارة الدولية في البلد.

## د- سبب وجود الشباك الوحيد

الحافز الرئيس لتنفيذ الشباك الوحيد من طرف بلد ما هو الدعم لتنافسية المقاولات الوطنية بفضل الاقتصاد في الوقت والتكاليف بالنسبة للفاعلين الاقتصاديين في علاقاتهم مع السلطات الحكومية.

إن تقليص الأجال وتكاليف الإجراءات الشكلية الضرورية عند الاستيراد للبضائع أو تصديرها، سيتمكن البلد من بلوغ مرتبة أفضل في الإطار المرجعي لممارسة الأعمال التجارية حيث يمثل أحد المعايير الرئيسة لجذب الاستثمارات المباشرة الأجنبية.

وكونه أيضا رافعة أساسية في تطبيق اتفاقية منظمة التجارة العالمية حول تيسير التجارة، يثبت تنفيذ الشباك الوحيد أنه أداة مثالية في تيسير المبادلات لأجل تقديم الوثائق و/أو البيانات المقررة عند الاستيراد، أو التصدير أو الترانزيت، ولتبسيط الإجراءات.

ويتيح الشباك الوحيد أيضا للحكومات بامتلاك أداة حقيقية لقياس أداء جميع عناصر السلسلة اللوجيستية. كما يساعد هذا المؤهل على التخطيط للسياسات الصحيحة وإعادة النظر في تلك الموجودة.

وبمجرد ما تتم عملية تجريد الإجراءات/المساطر من الصفة المادية، تكسب الحكومات من حيث التوفر عن البيانات/المعطيات وقابلية تتبعها. هذا التحديد للتدخل الإنساني في الإجراءات/المساطر المطبقة ألياً تحدّ أيضا من الفساد وتتيح رؤية أفضل لمجموع الأطراف المعنية.

إن تنفيذ الشباك الوحيد يرمي إلى زيادة مداخيل الدولة (الرسوم والحقوق) نتيجة لزيادة حجم المبادلات والحدّ من الرشوة والفساد.

## هـ - قصص النجاح

### 1- TradeNet : الشباك الوحيد لسنغافورة<sup>1</sup>

منذ 1989، وضعت سنغافورة نظاما يُدعى TradeNet مؤسساً على نظام EDI. تبعا لانشغالها العام بتبسيط الإجراءات وشروط الاستيراد والتصدير، فإن TradeNet® يحل محل الإجراءات/المساطر الثقيلة الورقية أساسا التي على التجار إتباعها قصد معالجة وثائقهم الجمركية، ويستخدم "الشباك الوحيد" لخدمات التخليص الجمركي/ الإفراج عن البضائع مع ضمان التنسيق بين الأجهزة المتعددة .

فعندما يقدّم التاجر طلب ترخيص بالهاتف أو بواسطة الإنترنت، يتم توجيه الطلب إلى مدير TradeNet. فإن كان التاجر يعترض التصدير وكان في حاجة إلى شهادة منشأ البضائع، فيمكنه تقديم الطلب على نفس الاستمارة.

(أ) يرسل TradeNet الطلب إلكترونيا إلى إدارة الجمارك وإلى الهيئات الأخرى بهدف المعاملة. يُنشئ النظام ملفا يمكن للتاجر الولوج إليه بعد ذلك من أجل معرفة وضعية طلبه: هل تمت الموافقة عليه، أو مرفوض أو أنه في طور المعالجة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اتصالات سنغافورة - منظمة التجارة العالمية

(b) إن كان هناك خلل ما في الطلب (خطأ مطبعي، خطأ في رمز التعريف، الخ)، فيمكن للتاجر تصحيح الطلب ثم وفقا للخلل، يقدمه من جديد بصفته طلبا جديدا.

(ج) بغرض تسهيل دفع الرسوم والضرائب (رسوم عن البضائع والخدمات أو ضريبة GST...)، ينبغي على كلّ مستخدمي TradeNet وأصحاب التصريح أن يكون لديهم حساب بنكي حيث يمكن من خلاله إجراء تحويلات إلكترونية. وعندما يتم قبول الطلب، سيتم اقتطاع الرسوم المطبقة وضريبة GST بشكل أوتوماتيكي.

(د) بمجرد الموافقة على الطلب، يخصّص له رقم وتُرسل رسالة/خطاب ترخيص إلى التاجر من أجل أن يتمكّن من طبع الترخيص بغرض التخليص الجمركي للبضائع. وبهذه الوثيقة، يمكن للتاجر الشروع في الاستيراد، أو التصدير أو إعادة شحن البضائع. وأخيرا، تحمل كلّ التراخيص الصادرة عن TradeNet رمزا شريطيا لتسهيل التصديق، والتحديث والإفراج/رفع اليد عند نقاط المراقبة.

وقد تم وضع TradeNet في الاختبار لدى مجموعة من 50 مستخدما. واليوم، أكثر من 2.400 من التجار، وكلاء الشحن البحري، وكلاء الشحن الجوي، الخ.. أصبحوا مرتبطين بشباك TradeNet. وتتم معالجة كلّ طلبات ترخيص الاستيراد أو التصدير بطريقة إلكترونية؛ حيث يعالج النظام حوالي 20.000 طلب كل يوم، أي حوالي 8 ملايين/السنة.

## 2- بورتنتيت PortNet: الشباك الوحيد للمملكة المغربية

### • تقديم بورتنتيت PortNet

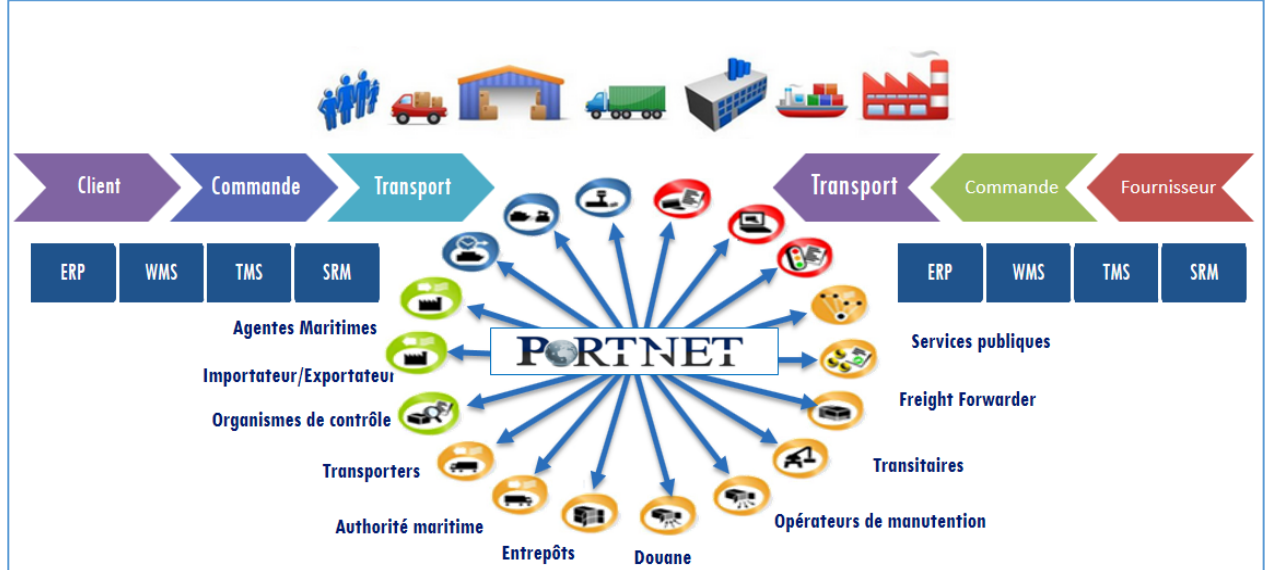
بدأ العمل به في 2008 من طرف الوكالة الوطنية للموانئ، في تعاون شامل مع جميع الجهات المعنية بالتجارة الخارجية، وهدف مشروع بورتنتيت PortNet هو الرفع من تنافسية المقاولات، فقد سمح الشباك الوحيد الوطني لإجراءات التجارة الخارجية لأكثر من 31.000 مستعمل، بما في ذلك 26000 من المستوردين والمصدرين، 16 بنكاً، 7 إدارات عمومية ووزارات ومئات من الفاعلين الخواص، وكلاء الترانزيت وكلاء الشحن البحري، بتنفيذ عملياتهم اليومية عن طريق هذه المنصة.

والأرقام تدعم هذا، المدة المتوسطة لمكوث الحاويات/الصناديق الحديدية انتقلت من 13 يوما إلى 5.72، توطين سندات الاستيراد لم تعد تتطلب أكثر من ساعتين و37 دقيقة في المتوسط، ومدة التفنيس تم حصرها في يوم ونصف اليوم كمعدل. وأتاح تنفيذ بورتنتيت PortNet أيضا السلاسة وقابلية تتبع حركات البضائع في الاستيراد والتصدير، مروراً بالتنسيق الاستباقي لأجل تبادل المعلومات والبيانات المرتبطة بالمواد بفضل رقمنة جميع نظم الإعلام الخاصة بالفاعلين في التجارة الخارجية لغاية الشباك الوحيد، بينما يتعلّق المحور الثالث بتطوير آليات جديدة متعلقة بالأداء/الدفع الإلكتروني لكلّ فواتير الخدمات المرتبطة بعمليات الاستيراد والتصدير.

ويمثّل بورتنتيت PortNet قاعدة أساسية لجذب المستثمرين الأجانب. وقد أتاح إنشاء هذه المنصة تحسين تنافسية المقولة المغربية. حيث أن كلّ الشكليات الضرورية عند الاستيراد والتصدير تم أخذها بعين الاعتبار.

### • نطاق ومقياس الشباك الوحيد

يعتبر الشباك الوحيد بورتنتيت PortNet منصة إلكترونية لتبادل البيانات بين الفاعلين في البحر، والسلطة المينائية الوطنية، والفاعلين في الموانئ، وكلاء الترانزيت، والبنوك التجارية، وشركات التأمين، والوزارات والأجهزة الأخرى



ويعمل الشباك الوحيد بورتنتيت PortNet في معمارية معلوماتية موزعة، حيث يتم من خلالها تبادل البيانات أوتوماتيكيا مع نُظم معلوماتية خارجية، مثل نظام إدارة الجمارك بدر- BADR (القاعدة الآلية للجمارك عبر الشبكة) والنظام المعلوماتي لمكتب ONSSA (المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية). وهذا ما يسمح بتقديم شفاف لكل الوثائق عن طريق بورتنتيت PortNet وتبادل للمعلومات والبيانات مع كل الوكالات المعنية.

#### • الإدارة التنظيمية

في 2010، أنشأت الوكالة الوطنية للموانئ (ANP) الفرع المسمى PortNet S.A، برأسمال أولي يقدر ب 6 ملايين درهم مغربي، ما يعادل 700.000 دولار أمريكي، من أجل تطوير واستغلال الشباك الوحيد. وتم نقل ملكية بورتنتيت PortNet إلى القطاع الخاص بعد وقت وجيز من إنشاء المقاوله. PortNet S.A. يعتبر بنية مجتمعية حيث يُمثل فيها مختلف فاعلي قطاع النقل البحري والأجهزة الحكومية في التسيير - في هذه الحالة الوكالة الوطنية للموانئ، وكلاء الشحن، وكلاء الترانزيت، وإدارة الجمارك، والمناولون، والهيئة الوطنية للتجارة، والغرفة التجارية للدار البيضاء والناقلون بواسطة السكك الحديدية.

#### • مصادر التمويل

في البداية قُدرت التكلفة الإجمالية للاستثمار في الشباك الوحيد بمبلغ 4 ملايين دولار أمريكي منها 3.8 ملايين دولار أمريكي قدمتها الوكالة الوطنية للموانئ، 0.2 مليون من الرأسمال الذاتي لشباك PortNet S.A. وتمت تغطية تكلفة الصيانة وتكلفة التشغيل كلياً من ميزانية PortNet S.A.

ويتم تمويل بورتنتيت PortNet بعدة طرق: إتاحة الاستعمال عن كل صفقة تتضمن عددا خاصا لطلبات الوثائق؛ واشتراك سنوي يقدر بمبلغ 3.000 درهم مغربي تُدفع كل سنة.

#### • معمارية تكنولوجيا الإعلام لبورتنتيتPortNet

ترتكز معمارية تكنولوجيا الإعلام لبورتنتيت PortNet على نموذج معماري موزع، ما يعني أنّ الوكالات التي تشارك في النافذة الوحيدة تستعمل أنظمة معلوماتية مستقلة ذات اتصال مشترك وقابلة للتشغيل المشترك فيما بينها مع بورتنتيت PortNet؛ وهو نموذج BADR المعمول به من طرف الجمارك. ووفق هذا الشكل، فإن بورتنتيت PortNet طبقة تبادل للبيانات والمعلومات بشكل منظم.

وقد تمّ تصميم معمارية تكنولوجيا الإعلام لبورتنيت PortNet كمعمارية ذات طبقة فريدة مع قنوات اتّصال مفتوحة مع مستخدمين آخرين. فبفضل خدمات الترابط المشترك، يقدّم إدارة مهيكلّة ولكن غير ممرّكة للبيانات/المعطيات. وبعد التصديق على البيانات يتم تقاسمها مع الشركاء. وتوزّع المعمارية المعلوماتيّة للبيانات لبورتنيت PortNet من خلال تقديمها إلى المستخدمين النهائيين.

يتم إدخال البيانات والإدماج بواسطة طبقة تطبيق الشبّاك الوحيد (قواعد التصديق) وإيصالها قصد تقديمها إلى المستخدمين النهائيين من أجل معالجة لاحقة. وبعد معالجة البيانات وقرار الوكالة المعنية، يقدّم النظام المعلوماتي للوكالة البيانات والمعلومات على بورتنيت PortNet إلى المستخدمين النهائيين (التجار، الجمارك، سلطات الموانئ، اللوجيستك/النقل، الخ.) واعتبارا لكون نظام بورتنيت PortNet يستخدم تكنولوجيا شبكة الويب إضافة إلى خدمات الويب لأجل تبادل المعلومات، فليس هناك من حدود جغرافيّة لاستخدام خدمات الشبّاك الوحيد. ويتم وضع الصيغة النهائيّة لخدمة استمرارية النشاط والاستئناف بعد حادث ما، ويتم حاليا إنشاء موقع للتخزين الاحتياطي مع الجيل الثاني لبورتنيت PortNet.

#### • البنية التحتيّة لتكنولوجيا الإعلام لبورتنيت PortNet

تعتبر معمارية تكنولوجيا الإعلام لبورتنيت PortNet بنية أساسية من عناصر من نوع خاصّ تحدّد العناصر التشغيلية للشبّاك الوحيد. وقد تم تقسيم نموذج البنية الأساسيّة إلى ثلاث طبقات وفقا للخدمة وتكلفة تطبيق العنصر التشغيلي. وعناصر البنية الأساسيّة لتكنولوجيا إعلام الشبّاك الوحيد هي الإنتاج، والاستئناف بعد العطب، والتطوير، والاختبار والتكوين. وتتكون البنية الأساسيّة المعلوماتيّة من بوابة شبكة ويب لتقديم البيانات الصادرة من المستخدمين الخارجيين ومن ناقل الخدمة التي تنشر البيانات للمستخدمين.

الشبّاك الوحيد لبورتنيت PortNet يعتبر نقطة إدخال وحيدة للبيانات. بمجرد تقديم البيانات، توزع طبقة التبادل بيانات إلى المستخدمين النهائيين وفقا لمحرك بحث وقواعد التصنيف المدمجة في ناقل الخدمة.

#### • التوقيع الإلكتروني

ترتكز خدمات التوثيق/التصديق على معلومات تحديد المستخدم (اسم المستخدم وكلمة السرّ). ويتم توفير طبقة إضافيّة من الأمان باستخدام التوقيع الرقمي. الإطار القانوني للتوقيع الإلكتروني تم وضعه. يتيح القانون (قانون 53-05 في 30 نوفمبر - تشرين الثاني 2007) التبادل الإلكتروني للمعلومات القانونية واستخدام التوقيع الرقمي.

#### 3- E-GUCE : الشبّاك الوحيد للكامرون

GUCE رأى النور في غشت - آب 2000، وشرع في العمل كشبّاك وحيد مادي في دوالا حيث تمّ تجميع المتدخلين المهمين في الاستيراد والتصدير في نفس البناية.

وكونه ثمرة شراكة القطاعين العامّ والخاصّ (PPP)، فأهم أعضاء هم:

- الحكومة ممثّلة بالوزارات المكلفة بالمالية، والمبادلات والنقل.
- الإدارات المشتغلة عمليا/العمليّة، مثل الجمارك، سلطات الموانئ، المجلس البحري الوطني، المكتب الوطني للقهوة-الكافو، هيئات الصحة النباتيّة، والبيئة.

- القطاع الخاص ممثلاً بمنظمات مهنية مثل المستعبدین (les esclavagistes) وكالات الملاحة، التأمينات، الأبنك، وكلاء الترانزيت، المستوردون، المصدرون الخ.

في سنة 2004، تم إنشاء الصيغة الأولى لنظام الشباك الوحيد مع منصة للتبادل، وبنية أساسية لشبكة خاصة وبوابة. ولم يعالج هذا النظام سوى قليل من الوثائق في المرحلة التجريبية.

وعملها منذ 2007، أصبح نظام e-Guce منصة معلوماتية تربط بين مختلف الفاعلين في التجارة الخارجية بغرض ضمان تبادل المعلومات المتعلقة بالإجراءات الرسمية للتجارة الخارجية المدعومة بقوة من طرف الحكومة. إنه الأساس التقني الذي يركز عليه البرنامج الطموح لتجريد الإجراءات من الصفة المادية.

ومنذ 2014، تم إطلاق تصميم جديد للنافذة الوحيدة لكي تصبح عملياتية في 2017 وتضمن معالجة أكثر من 40 وثيقة، مع هدف إنجاز 72 وثيقة إلى نهاية السنة.

فبالنمو الذي عرفه، أصبح نظام الشباك الوحيد للكامرون الشباك الوحيد المهم من الناحية المنظومة.

#### 4- دبي التجارية DUBAI-TRADE : الشباك الوحيد للتجارة واللوجيستية في دبي وفي الإمارات العربية المتحدة

تم إنشاء دبي التجارية في 2003 قصد تقديم خدمات إلكترونية مدمجة إلى مختلف مزودي الخدمات التجارية واللوجيستية في دبي من خلال شباك وحيد.

وهكذا، أدمج شباك دبي التجارية موانئ دبي العالمية DP World، الفاعل العالمي الذي يمتلك محطة لأكثر من 65 محطة بحرية على مدى القارات الستة؛ وكانت جمارك دبي أول وزارة لحكومة دبي اعتمدت التشغيل الآلي للمعلوماتي الكامل؛ والمناطق الاقتصادية العالمية، الفاعل العالمي للمناطق الاقتصادية، بما في ذلك المنطقة الحرة لجبل علي، أحد أهم المساهمين في النمو الإجمالي لدبي.

منذ 2003، كان هناك تحويل وتوسع سريعين؛ فقد تجاوز عدد الصفقات على الانترنت الآن 20 مليون سنوياً ويتواصل النمو السنوي من 2 إلى 4%.

وتستخدم أكثر من 100.000 مقالة الآن وعلى مدار الساعة الخدمات الإلكترونية المقدمة عن طريق بوابة دبي التجارية.

وفي 2008، أطلقت دبي التجارية طريقة للأداء/الدفع الإلكتروني "رسوم" "Rosoom" وأصبحت سريعاً منصة ضرورية للتجارة.

وتقدم بوابة دبي التجارية شباكاً وحيداً للخدمات على الانترنت للأطراف المعنية وتزود بسبل من الخدمات التي تم ترشيدها وتصميمها وفقاً لحاجيات الزبناء/العملاء مستهدفة إرضاءهم. وتعرف خدمات البوابة حالة نمو مستمرة وتتضمن حالياً خدمات للتجار، وخطوط الشحن والعاملين، وعاملي التعويض والإرسال، وشركات النقل وحاملي رخصة المنطقة الحرة، بما في ذلك الخدمات البحرية، وخدمات المناولة ومناولة الشحنات، وخدمات الإغاثة والنقل، وخدمات الفوترة والدفع وخدمات المنطقة الحرة.

#### و- عوامل فشل تنفيذ الشباك الوحيد

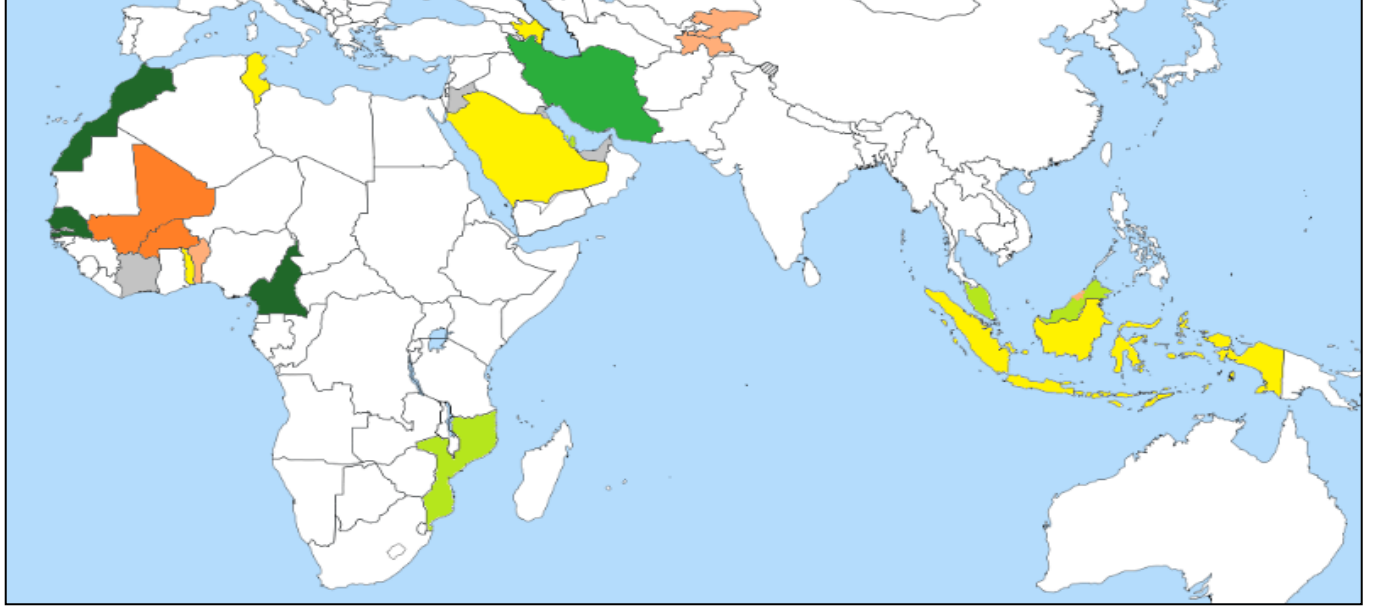
- 1- غياب الإرادة السياسية الحقيقية : إنشاء شبك وحيد على مستوى بلد معين ينبغي أن يتم مرافقته بدعم سياسي لهيئات الدولة قصد تسريع تنفيذه والشروع في إجراءات التحكيم الضرورية؛
- 2- الحكامة السيئة : ينبغي أن تسهم جميع الأطراف المعنية على مستوى الإجراءات/المساطر التي يديرها الشباك الوحيد في تحديد السياسات وأولوية المشاريع الإستراتيجية. لا ينبغي أن يتم تدبير الشباك الوحيد من طرف جزء من المجموعة على غرار نظم PCS و CCS ، وتلك الكائنة على مستوى الجمارك. ينبغي على الشركاء أن يحصلوا على الشباك الوحيد قصد التمكن من إبراز تنفيذه.
- 3- غياب خارطة طريق واضحة وقابلة للتنفيذ: ينبغي على جميع الشركاء منح الموافقة على خارطة طريق التنفيذ وتجريد الإجراءات من الصفة المادية. وينبغي أن تكون خارطة الطريق قابلة للتنفيذ ومتكيفة على مستوى نضج المنظومة البيئية.
- 4- معمارية تقنية ووظيفية صلبة وغير متطابقة: ينبغي أن تسمح المعمارية التقنية للمنصة الافتراضية للشباك الوحيد بالاندماج والترابط مع نظم معلومات غير متجانسة وينبغي أن تكون لها قدرة تطورية عليا مع الزمن.
- 5- غياب خطة استمرارية النشاط: ينبغي أن يكون للشباك الوحيد خطة استمرارية النشاط تتم صياغتها بتشاور مع كافة الشركاء. والهدف من هذه المقاربة هو تفادي انقطاعات الخدمة التي قد تمس صورة ونجاح المشروع.
- 6- قدرة مالية غير كافية: يمثل الاستثمار الأولي نقطة حاسمة في نجاح الشباك الوحيد. ينبغي أن تمتلك الوحدة المسؤولة عن إدارة الشباك الوحيد الموارد المالية الضرورية لانتشار وصيانة المنصة الافتراضية.
- 7- زيادة الأعباء على كاهل الفاعلين الاقتصاديين : ينبغي أن يتم تصميم جيد للإجراءات المجردة من الصفة المادية كي لا تسبب زيادة عبء في إدخال أو مضاعفة البيانات المطلوبة.

## ز-العوامل الضامنة لاستمرارية الشباك الوحيد

- 1- حكمة قوية وفعالة : بعد تنفيذه، يتعين على هيئات الحكامة للشباك الوحيد أن تستمر في لعب دورها من اجل ضمان مساهمة الشباك الوحيد لاستراتيجيات الدولة واستجابته لحاجات الفاعلين الاقتصاديين. ولا يقتصر مشروع الشباك الوحيد فقط على إحداثه، لكنه يدخل في إطار منطق تحسن مستمر.
- 2- الإدارة الجيدة لتحديد أولويات الأوراش: ينبغي أن يتفق جميع الشركاء على تسلسل الأوراش التي يقودها الشباك الوحيد قصد الحفاظ على إسهام مختلف الشركاء؛
- 3- قابلية صيانة خطة استمرارية النشاط: ينبغي أن يحافظ الشباك الوحيد دائما على خطته لاستمرارية النشاط محدثة قصد الحد من المخاطر المرتبطة بنشاطه.
- 4- قدرة مالية كافية: ينبغي أن تمتلك الوحدة المسؤولة عن إدارة الشباك الوحيد الموارد المالية الضرورية لتمويل صيانة المنصة الافتراضية وضمان استدامتها.
- 5- إنشاء مؤشرات الأداء: قصد ضمان جودة الخدمات المقدمة إلى المجموعة وقياس التحسين المستمر للشباك الوحيد، ينبغي وضع عدد من مؤشرات الأداء وفحصها من طرف هيئات الحكامة.

## ح-الشبابيك الوحيدة لمنظمة التعاون الإسلامي

يمكن للشبابك الوحيد إدماج عدة أنواع من الخدمات تشمل الإدماج والجمارك والهيئات الحكومية. والأنواع المختلفة الستة للشركاء موضوع الدراسة هي: الجمارك، الأجهزة الحكومية، سلطة الميناء، شركات اللوجيستية، البنوك والتأمينات.



- الشبابك الوحيد المدمج لكل أصناف الشركاء
- الشبابك الوحيد المدمج لخمس أنواع من الشركاء
- الشبابك الوحيد المدمج لأربعة أنواع من الشركاء
- الشبابك الوحيد المدمج لثلاثة أنواع من الشركاء
- الشبابك الوحيد المدمج لنوعين من الشركاء
- الشبابك الوحيد المدمج لنوع واحد فقط من الشركاء
- غياب المعلومات حول الشبابك الوحيد

---

## الفصل الثاني: تفعيل الشباك الوحيد

---

## الفصل الثاني: تفعيل شباك وحيد

يمثل تفعيل الشباك الوحيد هدفا لمجموعة كاملة وليس فحسب للهيئة المستقبلية للمشروع. وفي أغلب الحالات، تكون للأعضاء المكونة لهذه المجموعة مهام مختلفة وأحيانا مصالح متباينة. فقيادة مشروع في هذه الظروف يتطلب تعاونا شاملا لكافة الأطراف المعنية إضافة إلى تطبيق مجموعة من التوصيات التي سنفصلها في هذا الفصل.

### أ-صياغة نموذج حكمة الشباك الوحيد وهيئاته المختصة بالحكمة

نجاح شباك وحيد رهين بانخراط الفاعلين في الإجراءات/المساطر المتعين تدبيرها في حكمة الهيئة التي تديره. إيجاد توافق بين هذه الأطراف المعنية هو أحيانا صعب التحقيق اعتبارا لتعدد الفاعلين وتبعيتهم للهيئات أو الوزارات المختلفة.

الحكمة الجيدة هي التي تحدّد في البداية الوحدة المكلفة بالنشر والتدبير

وبفحص بعض التجارب على المستوى الدولي حول استخدام الشباك الوحيد نميّز الحالة أدناه:

يتطلّب الشباك الوحيد وجود وحدة مكرّسة لتشغيل واستدامة المنصة وتقديم الخدمات إلى المشغلين الاقتصاديين. وإسناد هذه المهمة إلى وحدة تدبير مستقلة ذات مهام واضحة بشكل جيّد يُمكن من تركيز أفضل على الأنشطة الخاصة وتشغيل المنصة، على كافة المستويات العملية، والتكنولوجية والإجرائية وعلى مستوى التحسن المستمر.

والوحدة التي تدير الشباك الوحيد ينبغي أن تكون لها بنية حكمة تتضمن أغلبية الفاعلين قصد تمكينهم من المشاركة في تحديد السياسات العامة والتعبير عن رأيهم فيما يتعلّق بتحديد أولويات الأوراش المتعلقة بنزع الصفة المادية وتبسيط الإجراءات.

إضافة إلى الفرق التقنية التي تدير المنصة الإلكترونية، ينبغي تزويد هذه الوحدة بموارد كفئة فيما يخص التالي: إدارة المشاريع، التواصل وقيادة التغيير، التدبير المالي، خبراء المهن اللازمين للحكمة الجيدة للوحدة المسؤولة.

### ب- تصميم النموذج الاقتصادي للشباك الوحيد

#### i- شراكة بين القطاعين العام والخاص

قد تتخذ عقود شراكة القطاع العام-الخاص أشكالاً مختلفة وقد تكون موضوع توصيفات مختلفة. من جانب تقاسم المخاطر، يمكن تمييز صنفين كبيرين: عقود الشراكات وعقود الامتياز.

- وفي حالة الامتياز، تفوض الدولة إلى أحد الوكلاء لمدة محدّدة التصميم، والإنجاز، والتمويل، والاستغلال وصيانة الشباك الوحيد. ويتم في الغالب تقديم الإعانات المالية لتغطية تكاليف استثمار المشروع من طرف السلطة العامة، غير أنّ

العنصر الأساسي لتعويضات صاحب الامتياز تكون من التسعيرة التي يؤديها مستخدمو المنصة، المؤطر هو أيضا من طرف السلطة العامة.

- وعلى العكس، في عقد شراكة، توكل الشخصية العامة خدمة إجمالية إلى مشغل خاص الذي سيقوم بتصميم، وتمويل، وبناء، واستغلال والحفاظ على أصل سيستعمل كدعم لمجموعة من الخدمات المقدمة إلى الجمهور أو إلى شخصية عامة. ويتم دفع أجور الوحدة الخاصة مباشرة من طرف الشخصية العامة، تمتد على طول مدة العقد وتخضع لأهداف الأداء (التوافر، نوعية الخدمة،...).

يُمكن هذان النموذجان من التوفر على شبك وحيد قوي عند انطلاق فترة الامتياز. غير أن الأسئلة المتعلقة بتمويل تطورات المنصة ونقل الكفاءة عند نهاية العقد ينبغي تصوّرهما بشكل جيّد عند تصميم عقود الشراكات.

TradeNet، الشبكا الوحيد في سنغافورة تم تطويره وإدارته في إطار شراكة بين القطاعين العام والخاص التي أحدثت من أجلها شركة CrimsonLogic ، وتنتهي مدة العقد في 2017، و في 2016 تم إنهاء مفعول العقد مع هذه الشركة لصالح شركة أخرى.

GCNET، الشبكا الوحيد لغانا تمت أيضا صياغته في إطار شراكة بين القطاعين العام والخاص، تمّ تفويته في 2013 لمدة 5 سنوات.

## ii- مقالة عامة من القانون الخاص

يتمثل هذا النموذج في خلق مقالة مكلفة بتشغيل، وإدارة، وتطوير واستدامة الشبكا الوحيد. ويكون التأثير المسيطر مفترضا عندما تمتلك السلطات العمومية، بشكل مباشر أو غير مباشر إزاء المقالة، أغلبية الرأسمال المكتتب للمقالة أو تتوفر على أغلبية الأصوات المرتبطة بأسهم المقالة أو التي قد تمثل أكثر من نصف أعضاء جهاز الإدارة، أو التسيير أو مراقبة المقالة.

ومصدر التمويل الأولي المتعلق بإنشاء الشبكا الوحيد عموما هو الدولة أو ضمانات مساهمي المقالة. ويتم التمويل الأولي عموما على أساس خطة عمل مدروسة بعناية.

و نجاح مثل هذا النموذجي تطلب تحقيق توازن مالي دقيق بين التكاليف اللازمة للتشغيل، والاستثمار الأولي والمستمر، وتطوير الشبكا الوحيد وبين منتجات تسويق الخدمات الممنوحة ذات القيمة المضافة.

غير أنه ينبغي إيلاء العناية الخاصة لكيفية تأسيس نظام الشبكا الوحيد إضافة إلى تطويره اعتبارا لتأثيره المباشر على التكلفة الإجمالية لعملية استيراد أو تصدير.

واختار المغرب، وتونس و السعودية هذا الأسلوب للحكامة من خلال خلق مقاولات تعمل بإعلان من الحكومة وقد تكون لها ملكية مختلطة عامة وخاصة

## iii- هيئة عامة خالصة

يمكن أن تكون الوحدة المكلفة بتدبير وتشغيل الشبكا الوحيد وحدة حكومية. غير أن هذه الوحدة ستواجه الكثير من الصعوبات في استرداد التكاليف المتعلقة بالتشغيل، والتطوير والاستثمارات الضرورية وستندرج في منطق النفقات المتعلقة بالميزانية.

وقد يضيف هذا النموذج صعوبة أو بعض المرونة فقط على قدرة هذه الوحدة على تعبئة الموارد أو الكفاءات المطورة بالقدر الكافي للقيام بالمهام الضرورية لصيانة تطوير الشبكا الوحيد خاصة في حالة الطلبات الملحة لزبنائه أو شركائه.

ويُعتبر تعقيد إجراءات/مساطر الشراء والصفقات العمومية سواء على مستوى إنجاز الخدمات أو استلامها غالبا كعائق للتنمية السريعة للهيئة المعنية.

واختارت قرغيزستان هذا الأسلوب للحكامة من خلال إنشاء الشباك الوحيد TULPAR الذي يعمل تحت وصاية وزارة الاقتصاد.

### ج- تصميم الخدمات المقدّمة من طرف الشباك الوحيد

تتغيّر الخدمات المقدّمة من طرف الشبائيك الوحيدة حسب طبيعة، وأهمية ومجال التغطية. فيما يلي التصنيف حسب نطاق الشبائيك الوحيدة الموجودة:

#### i- الشباك الوحيد للإجراءات الرسمية للتخليص الجمركي

يتعلّق الأمر بشباك وحيد الذي يربط حول منصة وحيدة أو مدمجة، بين كلّ الفاعلين المتدخلين في إجراءات ما قبل التخليص الجمركي ، والتخليص الجمركي و ما بعد التخليص الجمركي. ويتضمّن تطبيقه ثقة وتعاون عدّة وحدات لا تخضع لنفس السلطة، التي ليس لها المهنة نفسها بل وحتى التي قد تكون لها أحيانا مصالح متباينة.

واعتبارا أنّ الزبون النهائي لهذا النوع من الشباك الوحيد هو في الغالب وكيل الترانزيت، أو المستورد أو المصدر والذي ليس له رؤية مباشرة على مستوى تقدّم العمليات، وتكلفتها الحقيقية وقابلية تتبع القرارات، يسهم هذا النوع من الشباك الوحيد في تقليص آجال التخليص الجمركي غير أنّ تأثيره على سلسلة القيمة اللوجيستية محدود مقارنة بشباك وحيد وإجراءات/مساطر التجارة الخارجية.



## ii- الشبكات الوحيد للميناء أو المطار

يهم هذا النوع -من الشبكات الوحيد- اللوجيستيك، خصوصا على مستوى موقع الميناء أو المطار . وهو يركّز نشاطه على سرعة وموثوقية اللوجيستية منذ الإعلان عن سفينة أو برمجة وصول طائرة، حتّى تسليم البضائع إلى الزبائن النهائيين. والعديد من الموانئ الأوروبية اتجهت نحو إنشاء الشبائيك الوحيدة عن طريق هذه الأداة التي تُدعى أيضا: النظام الجماعي المينائي PCS أو CCS النظام الجماعي للبضائع. وكلّما كان تأثيره على اللوجيستيك قوياً كلما كان الحجم مهماً، والبنيات الأساسية متوفرة والفاعلون مزودين بالأدوات. وهكذا، فإن هذه الأداة/الآلية هي بالأحرى موجهة للأماكن المينائية الكبرى. وعلى الرغم من ذلك، يمكن أن يكون لبعض من مكوناتها تأثير إيجابي على الأماكن المينائية ذات النطاق الأدنى.



### iii- الشباك الوحيد للإجراءات/المساطر الخاصة بالتجارة الخارجية

إضافة إلى الجانب الإداري واللوجستي، هناك جانب تجاري. يتعلّق الأمر بإدماج المراحل المختلفة التي تتعلّق بالعلاقة التجارية بين الزبون/العميل والممون. والهدف من هذا النوع من الشباك الوحيد هو مساعدة الفاعل الاقتصادي (الزبون النهائي للسلسلة) بدءاً من الطلبية ووصولاً إلى تسليم البضائع ودفع كلفتها. وبالفعل، لا يمكن التفكير في وجوده إلا بصعوبة في سياق حيث لا توجد أيّ منصة خدمة توحد بين الفاعلين في التجارة.



#### د- تعريف منهجية وحكمة التنفيذ

##### i- المنهجية المعتمدة

تمت بلورة الشبائيك الوحيدة الأولى بإتباع طرق كلاسيكية لتدبير المشروع كالطريقة التسلسلية. غير أنّ هذه الطريقة كانت لها محدودية ما اعتبارا للسياق التطوري للتجارة الدولية وتعدّد المتدخلين. وبالفعل فالمنهجية المرنة تقدّم العديد من المزايا:

- **الطريقة المتكررة والترايدية :** هذا يمكّن من تفادي "النفق الكومي"، أي كوننا لا نرى النتيجة حتّى التسليم النهائي ولاشيء أو تقريبا لا شيء أثناء الطور الكامل للتطوير، المتكرّر كثيرا في التطويرات مع دورة V.

- **قابلية تكيف قصوى لتطوير المنتجات والتطبيقات:** التركيب التسلسلي لمضمون السرعة يسمح بإضافة تعديل أو وظيفة تشغيلية غير مدرجة سلفاً. وهذا أساساً ما يجعل هذه الطريقة "مرنة".
- **الطريقة التشاركية والشاملة :** كل عضو في المجموعة مدعو للتعبير عن نفسه كما يمكنه المشاركة في كافة القرارات المتخذة حول المشروع. فهو لذلك أكثر انخراطاً وأكثر تحفيزاً.

### ii- حكمة مشروع النشر/الانتشار

يمكن تنظيم مشروع التطبيق على شكل مجموعة من هيئات الحكمة التي هي:

➤ **اللجنة التوجيهية:** ينبغي أن تحتوي هذه اللجنة الدورية، على مختلف الأطراف المعنية للمشروع ويجب تنظيمها من طرف قائد اللجنة. وهدف هذه اللجنة هو التصديق على الاختيارات الإستراتيجية، واستعراض مستوى تقدم المشروع وضمان التحكيم حول نقاط الاختلافات.

➤ **لجنة التتبع:** تهدف هذه اللجنة الدورية التي تتكون من فريق المشروع إلى:

- ضمان تتبع المشروع؛
- تقييم نوعية والتقدم المفصل لإنجازات الوحدات المختلفة المساهمة في المشروع؛
- إحصاء ومعالجة المشاكل العملية المحتملة؛
- معالجة المشاكل العالقة مثل الطلبات الصادرة (التطورات، التصديق المطلوب...) أو التأخر الملاحظ؛
- تحديد المشاكل العملية الخاضعة لقرار اللجنة التوجيهية؛
- استعراض تدبير المخاطر التي يواجهها المشروع.

### هـ- القيام بالاختيارات التكنولوجية وزيادة كفاءة المنظومة البيئية للشبكات الوحيد

ينبغي أن تتوفر الشبائيك الوحيدة الافتراضية على وسائل تكنولوجية تسمح لهذه المنصات بالاستجابة للتطورات التشريعية القانونية (أنظمة جديدة، وظائف تشغيلية جديدة مطلوبة من الشبكات الوحيد، إدماج وثنائك إلكترونية جديدة، تمديدات جديدة) التي تحكم مجال التجارة الخارجية.

ومن جهة أخرى، القدرة التكنولوجية، وحدها، غير كافية. ولدى تصميم الشبكات الوحيد ينبغي أيضاً الأخذ بالاعتبار جانبه التطوري قد التمكن بشكل فعال من التكلفة بكافة التطورات المطلوبة.

فيوصى بالتالي بالتفكير مسبقاً في هندسة (تصميم) الشبكات الوحيد لكي يسمح له ويمنح له مرونة في مواجهة التغيرات. ينبغي أيضاً تصميم الشبكات الوحيد من أجل اعتبار قابلية التشغيل المشترك مع نظم أخرى من أجل تقليل وقت النقل وضمان وجود بيانات وحيدة دون إطالة في تحصيل البيانات.

وأمن المعلومات على كل المستويات هو أيضاً ذو أهمية بالغة. ومن الضروري هيكلة إجراء التغيير مع السهر على عدم تخطي المراحل. مفهوم Data Pipeline (الذي يعوض المجموعات المختلفة للمعلومات المتضمنة في الأنواع المختلفة للوثائق، في نفس الوقت بيانات تجارية وبيانات لتتبع الحاويات) يسمح بضمان نفق وحيد للبيانات الذي سيكون له تأثير إيجابي على سلاسة التجارة الخارجية.

استباق التكيف يصاحب التصميم والاختيارات التقنية المجراة عند تطبيق الشبكات الوحيد تحديث وازدياد كفاءة مجموعة المنظومة البيئية التي يتفاعل معها الشبكات الوحيد.

## و-استباق التكيف الحكومي الذي ينبغي أن يصاحب انتشار الخدمات المقدمة من طرف الشباك الوحيد.

وعند تصميم الخدمات والإجراءات التي سيعالجها الشباك الوحيد المتعين تطبيقه، ينبغي أيضا التفكير في الجانب القانوني. القوانين، المراسيم، الأنظمة، الاتفاقيات والمذكرات ينبغي أن تكون مواكبة للإجراءات وأن تتم مراجعتها لدى تطبيق الشباك الوحيد. الحالات المتكررة كثيرا هي تلك المتعلقة بالآتي:

- التوقيع الإلكتروني؛
- الأرشفة الإلكترونية؛
- التوثيق القوي؛
- التعرف على الصفقات المجردة من الصفة المادية؛
- الجوانب التنظيمية التي تؤثر مراقبة البضائع عند الحدود.

## ز- التفكير في تدبير مندمج للمخاطر

التدبير المندمج للمخاطر هو عملية استباقية، منهجية ومتواصلة من أجل فهم الأخطار التي تتعرض لها المنظمة، بشكل يتيح تدبيرها وبالتالي اتخاذ قرارات إستراتيجية تسهم في إنجاز أهدافها. وينبغي أن يدخل في الأنشطة العادية، وأن يتم تطبيقه في أي وقت وأن يتم تجديده باستمرار.

ينبغي أن يتوفر التطبيق العملي للطرق الحديثة لتدبير المخاطر على مساطر محددة بوضوح تحدد المسؤوليات لكل من متعهد الشباك الوحيد وللفاعلين وتدعو لتدبير واحتواء هذه المخاطر.

كما ينبغي الأخذ بالاعتبار عند تصميم الشباك الوحيد ومنظومته البيئية الجانب التطوري والمرن الذي يحكم إجراءات/مساطر التجارة الدولية.

## ح- التوفر على الأدوات القوية للتواصل وقيادة التغيير

وتتطلب إدارة التغييرات الناتجة من تطبيق الشباك الوحيد مخططا رسميا للتواصل، يهدف أساسا إلى:

- الحصول على انخراط ودعم الأطراف المعنية؛
- تجاوز المقاومات والمخاوف؛
- الحفاظ على الوضوح والحد من الالتباس.

وتستدعي المقاربة الرسمية للتواصل الخارجي إحداث أصناف من الأطراف المعنية، وذلك من خلال وصف اقتراح قيمة المشروع لكل نوع من الأطراف المعنية، وإنشاء مجموعات مستهدفة للتواصل.

ومن جهة أخرى، ينبغي بشكل رسمي صياغة مخطط للتواصل من أجل ضمان مرئية عامة لدى المجموعات المشاركة. وينبغي إشراك الأطراف المعنية الداخلية والخارجية على السواء. فعملية إقامة الشباك الوحيد عملية معقدة، تستدعي تدخل مختلف الأطراف المعنية ويطلب إنشاء صيغ مختلفة من أجل إرضائها. وينبغي أن تتبع أنشطة التواصل من هذا المخطط. ومن أجل مراعاة روح الأطراف المهمة دائما بطريقة ذات مصداقية.

قد نستعين بانتظام بالحلقات الدراسية، وإشراك مجموعة العمل، وتنظيم أنشطة للتوعية، وإصدار نشرات، وبعث المراسلات الإلكترونية والاستعانة بوسائل أخرى للتواصل.

## ط- المبادئ الأساسية لإدارة شبك وحيد وخصوصا الشباك ذي الأهمية النظامية

### i- فهم جيد لتأثير النظام على الأطراف المعنية:

الأطراف المعنية، مستغل الشبكة والأطراف الأخرى المشاركة - في بعض الحالات، بما في ذلك الزبائن - ينبغي أن يفهموا بوضوح مختلف مخاطر النظام وأين يتم تفاديها. قواعد ومساطر/إجراءات النظام هي محدّد مهمّ لمصدر المخاطر. ينبغي أن تحدّد هذه الأخيرة بتوضوح الحقوق والالتزامات لكل الأطراف المعنية ويتعيّن توفير الوثائق التفسيرية المحيطة لكل هذه الأطراف. وخاصة العلاقة بين قواعد النظام والمكونات الأخرى للبيئة القانونية التي ينبغي أن تكون مفهومة ومفسّرة بوضوح.

### ii- قاعدة واضحة وفعالة للمساطر/الإجراءات والقواعد:

ينبغي إنشاء قاعدة للمساطر/الإجراءات والقواعد بمشاركة كافة الفاعلين. وينبغي أن يساهم هؤلاء أيضا في تطويرها وصيانتها الدائمة. ينبغي أن تكون القواعد والمساطر/الإجراءات التي تحكم تفاعل الشباك الوحيد مع مختلف الأطراف المعنية قابلة للتطبيق ونتائجها متوقّعة.

### iii- ينبغي تزويد الشباك الوحيد والنظم الشريكة بقدرة تطورية مهمة:

وقصد التغلب على المخاطر التنظيمية، ينبغي أن يتم تزويد الشباك الوحيد والنظم الشريكة بقدرة تطورية سريعة وفعالة. وتصدر هذه التوصية من البيئة التنظيمية والاقتصادية التي تؤثر على أسلوب عمل فاعلي التجارة الدولية. فهذه البيئة تعرف تغيرات دائمة تملّحها التوجهات السياسية الوطنية والدولية.

### iv- إدماج عنصر السلامة في دورة حياة الشبايبك الوحيدة:

ينبغي على الشباك الوحيد إنشاء أداة لتدبير المخاطر لنظامه للمعلومات. وينبغي أن تسمح هذه الأداة بتحكم جيد في أمن وسلامة نظم المعلومات من خلال تطبيق إجراءات حماية متناسبة مع الرهانات ومتلائمة مع المخاطر القائمة.

ويتأسس هذا التدبير على عملية منتظمة للتحديد، والتقدير ومعالجة الأخطار. ينبغي أن تُمكن هذه الأداة أيضا من التأكد من تكثيف إجراءات السلامة. ويتم اختيار هذه الإجراءات مع التأكد من تناسب الأعمال المتوقعة والتكاليف الناتجة مع تخفيض المخاطر.

### v- معايير ولوج موضوعية، ومنشورة ومنصفة:

ينبغي أن يتوفر SISWS على معايير انخراط موضوعية وشفافة تسمح بولوج منصف ومفتوح. وبالفعل، لا ينبغي أن يخدم النظام مصالح مجموعات محدودة.

وينبغي أن تعمل هذه المعايير على تشجيع المنافسة بين الأطراف المعنية وتسمح بإنجاز عمليات تجارية منخفضة التكاليف. ومع ذلك، ينبغي مراقبة مبدأ الانفتاح هذا بشكل دائم بغرض حماية الشباك الوحيد من انخراط عنصر قد يعرّض كامل النظام لخطر فعلي.

#### vi- ضمان توازن دقيق بين التكلفة، والجودة، والأمان والنجاعة:

وتكمن المصلحة النهائية لمختلف الفاعلين المرتبطين بشباك وحيد في إنجاز العمليات بأقل تكلفة ممكنة مع ضمان متطلبات عالية فيما يخص التحسين الأمثل، والجودة والأمان.

توافق يفرض ذاته بين هذه الإرادة لتخفيض التكلفة إلى الحد أقصى وأهداف أخرى، مثل الانشغال بزيادة مستوى الأمن والأمان. وينبغي أن يحقق تصميم النظام والاختيارات التكنولوجية المتعين إجراؤها توازنا بين قيمة الموارد المراد تأجيرها، المتطلبات المتعلقة بخصوصيات الشباك الوحيد والتأثيرات التي قد تكون للنظام، على مجمل التجارة الدولية للبلد.

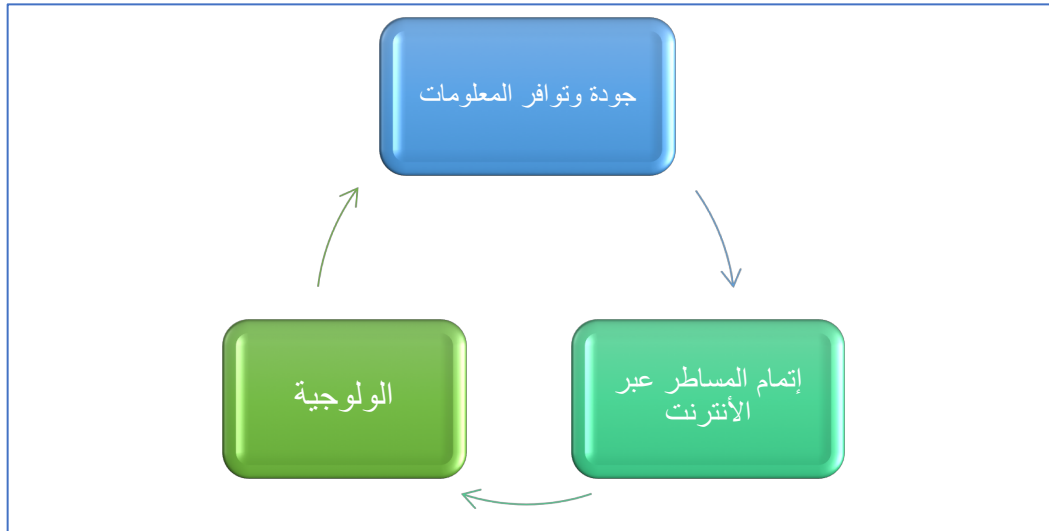
## ي - اتخاذ القرار ضمن الشبكة الوحيد

### - قياس الأداء في الشبكة الوحيد:

مؤشر الأداء الأساسي لتيسير التجارة (KPI) يتم بلوغه فقط عندما يتم اجتماع كل الأطراف المعنية وتتساند فيما بينها. ونميز هذه المؤشرات في ثلاثة أصناف:

- جودة وتوافر المعلومات: يقوم هذا المعيار بقياس جودة المعلومات المتوفرة على الانترنت وما إذا كانت المعلومة كاملة، ومهيكله بشكل جيد وسهلة الفهم، إضافة إلى الحجم المقدر للصفقات.
- إنجاز المساطر/الإجراءات على الانترنت: يقيم مدى إمكانية إنجاز الإجراءات الرسمية على الانترنت (من مجرد تحميل الاستثمارات إلى تطبيقات شبكة الويب الأكثر تقدماً)؛ عمليات التخليص الجمركي المدمجة، الآليات التي تسمح بحساب ودفع الرسوم، والضرائب والأتعاب ذات الصلة؛ عمليات تنسيق المراقبة والتفتيش
- إمكانية الوصول، بما في ذلك بالنسبة للمستخدمين العابرين للحدود: يقيم إمكانية استعمال البوابة من طرف مستخدمين أجانب، خاصة على المستوى التقني (مثلاً، إمكانية قبول التوقيع الإلكتروني على الوثائق في إطار إنجاز الشكليات الرسمية)، ومدى سهولة فهم المستخدمين الأجانب للشروط المطلوبة منهم.

رسم 10: الجوانب الثلاثة التي تسمح بقياس أداء شبكة وحيد



كما يمكن تقديم هذه المؤشرات عن طريق لوحة قيادة، وتسمح أداة لتحسين الأداء، سواء تمت صياغتها أسبوعياً أو شهرياً بتتبع تطور النشاط التجاري الدولي إزاء الأهداف المحددة.

## - دور ذكاء ميدان الأعمال لدى الشبّاك الوحيد:

ذكاء الأعمال (BI)، المعروف أيضا تحت اسم المعلومات القرارية هو مجموع الأدوات والطرق التي تهدف إلى نقل المعلومات المعنية إلى المدراء. وهدفه هو مساعدتهم على فهم بيئتهم ومراقبتهم في اتخاذ قرارهم الاستراتيجي.

تجميع المعطيات من طرف الشبّاك الوحيد هو القاعدة الذي سيستثمره ذكاء العمل، بعد ما تمّ التحقق من الجودة والشكل، يتم تخزين هذه البيانات في إطار مرجعي، هذا الإطار المرجعي يسمى Datawarehouse (مستودع البيانات).

ويمكن بعد ذلك توزيع هذه البيانات إلى المستخدمين حسب الحاجة عن طريق أداة متكيفة مع خصوصية كلّ مهنة.

ذكاء العمل هو رافعة أساسية لتحول الشبّاك الوحيد.