

## مشروع تقرير بشأن رقمنة الشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة البحر الأبيض المتوسط

حُرر مشروع التقرير من قبل ليزي ديلاريشا، عمدة غني تكفا (إسرائيل)، المقررة، وسيتم تقديمه بهدف اعتمادها في الجلسة العامة الثانية عشرة للجمعية الإقليمية والمحلية الأورومتوسطية (ARLEM) المزمع عقدها عن بعد بالكامل بتاريخ 22 فبراير / شباط 2021.

مقدمة وخلفية 1

ير على النسخة الكاملة من التقرير (باللغة الإنجليزية) [هنا](#). ويمكن العثور على دراسة الحالة الداعمة للتقرير (باللغة الإنجليزية) [هنا](#)

**AR**

تعد 99 % من الشركات حاليًا بمثابة مقولات متمناهية الصغرو صغيرة أو متوسطة، بينما 1 % فقط بمثابة شركات تجارية كبيرة. وعادة ما تكون المقولات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) أقل ابتكاراً، حيث تجد صعوبة في إعادة اكتشاف نفسها، وغالباً ما لا تكون لديها الميزانية المتاحة للمؤسسات الأكبر حجماً. ومع ذلك، فهي القلب النابض للاقتصاد، وعندما تكون هذه الشركات مبتكرة وقوية، فإنها تخلق المزيد من فرص العمل، وتقلص نفقات الإنتاج، وتنمي أبحاثها، وتكيف نموذج أعمالها مع النظام البيئي، وتضاعف من فرص وصولها إلى مصادر التمويل.

إن نجاحها في التغلب على العقبات الرقمية والإبداعية ليس من شأن أبواب الأعمال فحسب، بل هي مهمة المجتمع ككل، وعلى وجه الخصوص رؤساء السلطات المحلية.، حيث يتمثل دور قادة الحكومات المحلية في مساعدة الشركات من أجل التغلب على خمس عقبات رئيسية وتعزيز الحلول المحلية.

### تنظيم إطار العمل (لماذا يُعد هذا الأمر مهماً؟)

عندما يطلب رؤساء بلديات السلطات المحلية إجراء تغيير، فإنهم يواجهون تحديات عديدة، من بين هذه التحديات القدرة على تحديد كيفية قيادة العملية بشكل صحيح، وللقيام بذلك على النحو الأمثل ينبغي اتباع أربع مراحل.

- **لماذا؟** - دراسة وفهم العقبات التي تواجهها السلطات المحلية، خاصة عندما يتعلق الأمر بمساعدة الشركات على دخول العالم الرقمي، وللقيام بهذا على النحو الأمثل، يجب علينا أن نفهم ما الذي يحتاجه التغيير ولماذا يعتبر ضرورياً، وعندئذ فقط يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية.
- **ماذا؟** - الخطوة التالية في مسار التغيير الذي ينبغي أن يطرأ على السلطات المحلية قبل إدارة العملية نفسها هي تحديد النتائج المتوخاة والاستراتيجية المتوقعة.
- **من؟** - المرحلة الثالثة من عملية التغيير هي تحديد الجهات المعنية بوضوح، حيث تعتبر القدرة على فهم من سيتأثر بالتغيير ومن سيشارك فيه أمراً بالغ الأهمية لضمان الاستمرارية (الكيانات المحتملة التي قد تشارك هي السلطات المحلية والحكومة والشركات ورجال الأعمال والجهات المانحة والجمهور بشكل عام وغيرهم).
- **كيف؟** - الخطوة الرابعة في مسيرة الابتكار ترتبط بالكيفية. كيف يمكننا تنفيذ العملية بنجاح؟ كيف سنقوم بذلك ونحث الشركات على التحرك باتجاه الرقمية؟ كيف يمكننا ضمان الاستمرارية؟ وكيف يمكننا أن نشجع على مواصلة تنفيذ البرنامج بالشكل الذي يحقق القيمة ويمكن قياسه على النحو الصحيح؟

ويعد ترتيب المراحل أمراً بالغ الأهمية، فعندما تبدأ السلطة المحلية هذه العملية بسؤال "لماذا" ستستطيع عندئذ فقط التأكد من أنها تعمل نحو هدف قابل للتحقيق، بدلاً من اختيار المسار مقدماً ثم محاولة إيجاد أسباب منطقية له.

بعد الإجابة عن هذه الأسئلة الأربعة، يمكننا العثور على العوائق التي تحول دون رقمنة الأعمال التجارية من خلال خمسة أبعاد، وهي الأبعاد الرئيسية التي ينبغي أن تأخذها السلطات المحلية بعين الاعتبار لتعزيز الرقمنة:

رقم 1	تنظيم الشركات الصغيرة والمتوسطة ومد يد العون لها
رقم 2	بناء نظام بيئي
رقم 3	تحديد الفئات الاجتماعية
رقم 4	التحول السريع نحو النظام الرقمي
رقم 5	توسيع نطاق الحوار في النظام البيئي

### البعد 1: تعزيز تنظيم الشركات الصغيرة والمتوسطة ومد يد العون لها

ولتشجيع الأعمال التجارية على المضي قدماً نحو الابتكار والرقمنة، ثمة جانب مهم يتطلب فهم طبيعة التزام السلطة المحلية تجاه تلك الأعمال. بل وإدراك ما إذا كان هذا الالتزام قوة تدفعها للأمام أم تشل حركتها. ويتناول البعدان الأولان (هذا والذي يليه) مدى قدرة السلطة المحلية على إحداث تغيير هيكلي يركز على التشريع والتنظيم وعلماً بإنشاء مسارات سريعة أم معيقة.

لماذا يُعد هذا مهمًا؟ ثمانى عقبات محتملة أمام السلطات المحلية  
وفيما يلي بعض العقبات التي تم اكتشافها خلال الدراسة التي أجرتها السلطات المحلية في البحر الأبيض المتوسط:

- (1) لا وجود لاستراتيجية تهم تطوير وتشجيع تنظيم ريادة الأعمال والابتكار؛
- (2) السلطات المحلية ليست جزءاً من الجهود الوطنية للرقمنة؛
- (3) السلطات المحلية ليست لديها الميزانية، ولا تخضع للرقمنة، وغارقة في البيروقراطية؛
- (4) عدم وجود تشريعات تحمي حقوق رواد الأعمال وتشجع على الابتكار؛
- (5) بطء الحكومات في اعتماد تشريعات بشأن الرقمنة في القطاع الخاص؛
- (6) عدم توفر بيانات موثوقة عن الرقمنة؛
- (7) إجراءات المشتريات العمومية غير شفافة ومتقدمة،
- (8) حجم اقتصاد الظل (السوق السوداء).

يمكنك اعتماد أحد الحلول التالية، إذا واجهت إحدى هذه العقبات في سلطتك المحلية أو استطعت تحديدها كعامل يمنع الأعمال التجارية من الانتقال إلى الرقمنة، حيث ينبغي إقامة الصلات المناسبة عندما تكون هذه هي العقبات؛

ما الذي يمكنك القيام به؟ سبعة حلول ذات صلة

البعد	العقبات (لماذا)	الحل (ماذا)
تعزيز تنظيم المقاولات الصغيرة والمتوسطة ومد يد العون لها	(1) لا توجد استراتيجية	إعداد خطة وطنية للرقمنة بالتعاون مع السلطات المحلية
	(2) الجهود الوطنية للرقمنة	التعاون مع السلطات المحلية وتخويلها الصلاحيات اللازمة لتكون جزءاً من جهود الحكومة في مجال الرقمنة
	(3) البيروقراطية	تعزيز الخدمات الحكومية الإلكترونية وإضفاء الطابع الرقمي على الإدارة العامة
	(4) حقوق رواد الأعمال	يجب على الحكومة تعزيز حماية تسهيل عمليات البراءات وتعزيز إنشاء الشركات قوانين المنافسة الصغيرة والمتوسطة
	(5) التشريعات	وضع خطة رقمنة وطنية بالتعاون مع السلطات المحلية
	(6) البيانات العامة	إضافة السلطات المحلية إلى جهود التخطيط في مجال الأعمال التجارية
	(7) المشتريات	حماية براءات الاختراع وتعزيز قوانين المنافسة الفعالة
	(8) اقتصاد الظل	خلق حوافز من أجل التحول الرقمي

البعد 2: بناء نظام بيئي وتعزيز الفاعلين الرئيسيين فيه

وثمة جانب رئيسي آخر وهو القدرة على تحديد مسألة محددة ينبغي أن يركز عليها النظام البيئي المحليات. فكلما أصبحت السلطة المحلية قادرة على تحديد مجال معين تريد أن تقوده إلى المستويات الإقليمية والوطنية والعالمية، كلما كان من الأسهل الاستعانة بفاعلين مهمين، والمساعدة على تعزيز الابتكار والتحول عبر الإنترنت، مع التركيز على المواضيع الجوهرية المختارة.

لماذا يُعد هذا مهمًا؟ عقبتان محتملتان أمام السلطات المحلية ووفقاً للسلطات المحلية في منطقة البحر الأبيض المتوسط، هناك عقبتان في هذا المجال:

- (9) صعوبة الحصول على التمويل بالنسبة للأعمال التجارية؛  
 (10) عدم وجود دعم من الجهات المانحة لنجاح الأعمال التجارية على المدى الطويل.

عندما لا تركز السلطة المحلية على مسألة محددة، يصعب على جهات فاعلة إضافية أن تشارك في هذا الجهد وأن تشجعه. وعندما تكون هذه هي العقبات، ينبغي أن ينصب التركيز على التمكين.

ما الذي يمكنك القيام به؟ خمسة حلول ذات صلة

البعد	العقبات (ماذا)	الحل (ماذا)
بناء نظام بيئي وتعزيز الفاعلين الرئيسيين فيه	(9) التمويل	يجب على الحكومات تحسين فرص حصول رواد الأعمال الشباب والمبتكرين على الائتمان بناء منصة تربط بين الفاعلين (أصحاب المشاريع والمستثمرين والحكومة والسلطة المحلية) تقديم المساعدة من قبل السلطات المحلية حتى يتمكن رواد الأعمال من العثور على مصادر التمويل (تقديم معلومات عن برامج التمويل الدولية في المنصات المحلية، والمساعدة التقنية عند تقديم الطلبات)
	(10) على المدى الطويل	يجب على الجهات المانحة الدولية أن تركز أنشطتها على احتياجات السلطات (الاحتياجات، العناية الواجبة، التدريب) يجب على الجهات المانحة الدولية في مجال عمليات الرقمنة أن تنضم إلى ممثلي السلطات المحلية الذين ألفوا هذا الميدان (وتعزز التعاون بين السلطات والجمعيات والمنظمات)

البعد 3: تخطيط الفئات الاجتماعية وتشجيع نموها

أما الجانب الثالث فيركز على القدرة على تحديد الفئات المختلفة في الميادين التابعة للمحليات، وتمكينها، وفهم احتياجاتها. ويتيح ذلك العثور على المهارات المطلوبة بشكل أفضل، حيث تجعل مثل هذه الأمور المدينة قادرة على العمل بشكل أفضل، وخلق شراكات اجتماعية قوية قادرة على تعزيز العلاقات بين الأعمال التجارية في المدينة.

لماذا يُعد هذا مهمًا؟ ثلاث عقبات محتملة أمام السلطات المحلية

ووفقاً للدراسة التي أجرتها السلطات المحلية في منطقة البحر الأبيض المتوسط، يتضمن هذا البعد ثلاث عقبات محتملة:

- (11) المهارات والقدرات غير الملائمة؛  
 (12) عدم التعاون بين الجامعات ومراكز البحوث والقطاع الخاص؛  
 (13) عدم إدراك أرباب الأعمال لأهمية الرقمنة.

عندما تكون المهارات غير ملائمة ولا وجود لشراكات، وعندما لا تدرك الشركات نفسها قيمة الرقمنة، تظل المسألة الرئيسية هنا هي الثقة.

ما الذي يمكنك القيام به؟ خمسة حلول ذات صلة

البعد	العقبات (لماذا)	الحل (ماذا)
تخطيط الفئات الاجتماعية وتشجيع نموها	(11) المهارات	التواصل بين الجهات المعنية (الجمهور، والشركات، والأكاديميات، والمؤسسات)، والحكومة، والسلطات المحلية
		تطوير التدريب من أجل التواصل والتفكير النقدي وخدمة العملاء والعلوم في نظام التعليم المحلي
	(12) التعاون	مستودع لدراسات الحالات الدولية التي يشرف عليها الاتحاد الأوروبي، والتي تصفكيفية قيادة السلطات المحلية للتغيير
		التعاون والتعلم بين المدن؛ إنشاء مستودع لدراسات الحالة حول الشركات التي انتقلت إلى الرقمية
(13) الأهمية	تعزيز الرقمنة في القطاع المصرفي وتشجيع التعليم المالي والإدماج	

البعد 4: تشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة على دخول العصر الرقمي وتعزيز الابتكار وبمجرد أن يتم إنشاء البنية التحتية المناسبة وتموضع الجهات الفاعلة في النظام البيئي في مكانها الصحيح، وتمكين الفئات، يأتي دور البعد الرابع والمتمثل في مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الدفع بعجلة الابتكار. حيث تضطلع السلطة المحلية هنا بدور أداة تمكين للابتكار.

لماذا يُعد هذا مهمًا؟ أربع عقبات محتملة أمام السلطات المحلية تواجه السلطات المحلية في منطقة البحر الأبيض المتوسط عدة عقبات محتملة عندما تحاول تعزيز الابتكار:

- (14) التكلفة المرتفعة للاتصال بالإنترنت، وبطئه وعدم توفره؛
- (15) الفجوة الرقمية والاختلاف في خدمات الاتصالات بين المدن (تركيز الابتكار والرقمنة في المدن الكبيرة)؛
- (16) نقص المنصات الرقمية للربط بين أصحاب المشاريع والمستثمرين؛
- (17) بطء اعتماد التطبيقات الرقمية من قبل الشركات.

وتشير هذه العقبات في الواقع إلى أنه يتعين على السلطة المحلية أن تعزز الإجراءات التي تساعد على أن تصبح أداة تمكين.

ما الذي يمكنك القيام به؟ سبعة حلول ذات صلة

البعد	العقبات (لماذا)	الحل (ماذا)
تشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة على الانتقال الرقمي وتعزيز الابتكار	(14) الاتصالات	تحسين خدمات الاتصالات وإتاحة الاتصالات السريعة والموثوقة والفعالة من حيث التكلفة
		خلق حوافز لتشجيع الشركات على التحول الرقمي
	(15) الفجوة الرقمية	تعزيز التجارة الإلكترونية والأسواق الافتراضية التي تحل محل المتاجر المادية

	(16) المنصات رقمية	تعزيز الرقمنة في القطاع المصرفي وتشجيع التعليم المالي والإدماج
	(17) التبنّي البطيء	مستودع لدراسات الحالات الدولية التي يشرف عليها الاتحاد الأوروبي، والتي تصف كيفية قيادة السلطات المحلية للتغيير
		التدريب على الاتصالات والتفكير النقدي وخدمة العملاء والعلوم في نظام التعليم المحلي

**البعد 5: الحوار بين السلطات المحلية والشركات وفيما بين الشركات**  
يرتبط البعد الخامس بالتواصل والاتصالات بين الفاعلين. وقد قمنا بفحص هذا البعد الذي يخلق إطاراً تنظيمياً جيداً، والعقبات التي قد تكون مرتبطة بوضع مخطط للفاعلين في النظم البيئية، وفهم احتياجات الفئات المختلفة، والقدرة على قيادة الشركات باتجاه المغامرة في العالم الرقمي. وتركز المجموعة الأخيرة من العقبات في هذا البعد على القدرة على خلق المزيد من الاتصالات بين الفاعلين أنفسهم.

**لماذا يُعد هذا مهمًا؟ العقبة المحتملة أمام السلطات المحلية**  
هناك عقبة رئيسية واحدة هنا وفقاً للسلطات المحلية للبحر الأبيض المتوسط، وهي:

(18) عدم وجود صلة مع نظام بيئي خاص بريادة الأعمال والبحث والابتكار.

في الواقع، لا يمكن استخلاص الدروس المستفادة، في ظل غياب العلاقات بين الفاعلين وعدم وجود تأثير على ريادة الأعمال من الخارج. وتشير هذه العقبة في الواقع إلى حقيقة أن السلطات المحلية يجب أن تشجع التعلم المتبادل والتلاقح بين الفاعلين.

ما الذي يمكنك القيام به؟ أربعة حلول ذات صلة

البعد	العقبات (لماذا)	الحل (ماذا)
الحوار بين السلطات المحلية والشركات وفيما بين الشركات	(19) النظام البيئي	صياغة برنامج وطني للرقمنة بالتعاون مع السلطات المحلية التواصل بين الجهات المعنية (الجمهور، والشركات، والأكاديميات، والمؤسسات)، والحكومة والسلطات التعاون والتعلم بين المدن؛ إنشاء مستودع لدراسات الحالة الخاصة بالشركات التي انتقلت إلى الرقمنة التدريب على الاتصالات والتفكير النقدي وخدمة العملاء والعلوم في نظام التعليم المحلي

**الحالة الخاصة بـ "كوفيد-19"**  
لقد خلقت الحالة الفريدة من نوعها الخاصة بـ "كوفيد-19" خلال هذا العام صعوبات عديدة أمام السلطات المحلية وأمامنا جميعاً كمجتمع. ولعل أفضل ما نتج عن هذه الحالة، هو تسريع عمليات الرقمنة، مما أجبر السلطات المحلية والشركات والمدارس وكل منظمة محبة للحياة على الدخول بسرعة إلى العالم الرقمي. وفيما يخص هذا المجال أيضاً، وددنا أن نتعلم من السلطات المحلية المماثلة ما إذا كانت قد أنشأت قنوات للحوار المفتوح مع الشركات المحلية، مع التركيز على الشركات الصغيرة والمتوسطة.

هل تتم إدارة قناة مفتوحة مع الشركات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما في أوقات الأزمات، كما هو الحال خلال وباء "كوفيد-19"؟

قامت معظم البلديات بإدارة قناة مفتوحة، أما أولئك الذين لم يقوموا بذلك، فلأن السبب هو أن هذا الدور كان منوطاً بالحكومة. كانت القنوات المفتوحة أساساً لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة من أجل مواجهة المشاكل الناجمة عن وباء "كوفيد-19"، وذلك من خلال وضع رقم اتصال محدد للمساعدة في:

- الدعم عبر الإنترنت للتحويل الرقمي والابتكار والتحويل،
- دعوات محددة لتعزيز رقمنة الشركات وتقديم المساهمات بناء على طلب بسيط من جميع الشركات الإقليمية والأنشطة التجارية والحرفية من أجل تخفيف وطأة الخسائر الاقتصادية الناجمة عن الإغلاق.
- الدعم من خلال وضع ملصق صغير على المنتج المحلي في ظل "نظام قصير" حتى يُستهلك محلياً .

### توصيات (كيف يتم ذلك فعلاً؟)

وختاماً، تقع المسؤولية على عاتق رئيس البلدية. حيث ينبغي على رئيس البلدية اتخاذ القرار وتولي القيادة وإحداث التغيير وصياغة جدول أعمال جديد. وقبل كل شيء، يجب على رئيس البلدية تحمل مسؤولية الشركات التي تقع ضمن حدود ولايته، وأن يكون على دراية بتشغيلها، ومساعدتها على الانتقال بسرعة إلى العصر الرقمي. وفيما يلي خطة ينبغي أن تعتمدها كل سلطة محلية، وهو دليل تنفيذي يتضمن 10 خطوات لتعزيز الشركات وتدعيمها ومساعدتها في رحلة التحول الرقمي.

1. **يجب على رئيس البلدية اتخاذ قرار وصياغة رؤية** – وتعد هذه هي الخطوة الأولى في العملية وتتطلب فهماً واضحاً للسؤال التالي: "ماذا نريد القيام بذلك؟"
2. **تعيين شخص مسؤول عن الأعمال التجارية** – يجب أن يكون هذا الشخص قادراً علو وضع الأعمال التجارية على جدول أعمال البلدية بالتعاون مع السلطة المحلية أو المجلس المحلي. كما ينبغي شراء الميزانيات أو الشراكة مع الدولة حتى لا تضطر السلطة إلى "دفع الفاتورة" وحدها.
3. **وضع مخططات لجميع الشركات الصغيرة والمتوسطة في المدينة** – ويتعلق الأمر هنا بالقدرة على تقييم جميع الأعمال التجارية في المدينة، وفهم ما تقوم به، وكم هو عدد الرقمية منها بالفعل وفي أي قطاع من القطاعات. ومن الأهمية بما كان وضع خريطة للجمهور المستهدف وفهم طبيعته وقياس أساس العملية.
4. **وضع مخططات التحديات الصغيرة والمتوسطة** – وهذا يشمل تحديد التحديات التي تنشأ عن الميدان وتهم أرباب الأعمال، بما في ذلك الأسباب التي منعتهم من الانتقال إلى الرقمية. ويمكن التنفيذ السليم لهذه المرحلة من الحصول على استجابات سريعة ومركزة.
5. **مواصفات العقبات الرئيسية لا يمكن البدء في رسم مخططات العقبات الرئيسية إلا بعد الاستماع إلى الشركات.** وقد ورد ذكر ثمانية عشر عقبة في هذه الوثيقة؛ وهناك بالتأكيد أكثر من ذلك بكثير. السؤال الرئيسي هو: ما هي نقاط الضعف في مدينتك؟
6. **صياغة خطة عمل مخصصة** – في الوقت نفسه الذي يُعنيه فريق إداري لقيادة العملية، من الممكن إنشاء منتدى لأصحاب الشركات الذين يستطيعون تقديم المشورة، أو تعزيز التعاون بين الشركات، وتقديم مقترحات قيمة لهم، وإنشاء المسارات التي تساعد الشركات التي تأتي إلى المدينة (المسار الأخضر للتنظيم) وتريد الشروع في رحلة رقمية (كيف يمكنها الانتقال بسرعة).
7. **عرض البرنامج على رئيس البلدية** – وتتضمن هذه الخطوة عرض الخطة وبدء الرحلة بعد صياغة أدوار ومسؤوليات واضحة وتوحيد قوائم الميزانية المناسبة.
8. **بناء نظام بيئي يشجع على الابتكار** – لبناء نظام بيئي يشجع على الابتكار، من الضروري اتخاذ قرار بشأن الموضوع الجوهر الذي سيكون محور التركيز بين الشركات في المدينة والمحرك الرئيسي لجذب المؤسسات الجديدة مع الترويج لمواضيع على نطاق المدينة. ويجب أن يعتمد النظام البيئي على نقاط القوة في المدينة وصناعاتها ويمكن أن يكون قطاعاً تم التركيز عليها أثناء الربط بين الشركاء الآخرين والشركات.
9. **قياس التحول إلى الرقمية ومراقبته** – تحديد العناصر الأساسية للمرحلة الثالثة سوف يشكل الإطار لتقييم التقدم المحرز من وقت لآخر، والقدرة على مساعدة الشركات في طور انتقالها إلى عمليات الإنترنت الكامل.
10. **الصلة بين جميع أقسام المدينة والحكومة الوطنية** – وهذا أمر بالغ الأهمية للانضمام إلى مختلف أقسام السلطة المحلية وفي الوقت نفسه استخلاص الدروس المستفادة وتبادل المعرفة مع السلطات المماثلة في إسرائيل وعلى نطاق العالم.