

# المدن القيادية في الابتكار والتقنية وريادة الأعمال

نظرة مقارنة في مبادرات حكومات المدن حول العالم



إخلاء مسؤولية: محتوى هذا التقرير ووجهات النظر الواردة فيه تعود للمؤلف (مؤلفين) فقط. محتوى التقرير لا يعكس أو يمثل بالضرورة وجهة نظر حكومة الإمارات العربية المتحدة أو توجهاتها و/أو الجهة المنظمة للتمة الحكومية.

نظرة عامة على CITIE	4
سياسات مستوى الابتكار وريادة الأعمال في المدينة	5
إطار CITIE	6
تقييم كيفية دعم السياسة للابتكار وريادة الأعمال بشكل أفضل	
تحليل المقارنة المعيارية للمدينة العالمية	8
أربع مراحل في الطريق للوصول إلى الأداء العالي	
استعراض نتائج تحليل CITIE	13
لمحة: دبي	
لمحة: الدوحة والرياض	
التطلع للمستقبل والتعلم من أفضل الممارسات العالمية	21

CITIE (مبادرات المدينة للتقنية والابتكار وريادة الأعمال) هي عبارة عن مورد مصمم لمساعدة سلطات المدن على تطوير سياسة لدعم الابتكار وريادة الأعمال.

ويُعتبر هذا المورد نتاج شراكة بين نيستا وأكسنتشر. لقد بحثنا في ما تفعله المدن في مختلف أنحاء العالم في هذا المجال، وقمنا بصياغة إطار يتكون من أدوات للسياسات تستطيع المدن استخدامها لتشجيع الابتكار وريادة الأعمال، كما قمنا بتحليل أداء ٤٠ مدينة رائدة خلال تفاعلها مع هذا الإطار.

وسوف نطلق بوابة إلكترونية في النصف الأول من عام ٢٠١٥ من شأنها أن تسمح للمدن بمقارنة أدائها مع شبيهاتها، كي تتعلم من بعضها أفضل الممارسات من مختلف أنحاء العالم.

ويستعرض هذا التقرير القصير النهج الذي اتخذناه أساساً لأبحاثنا، كما يستعرض النتائج التي توصلنا إليها عن دبي والرياض والدوحة.

# سياسات مستوى الابتكار وريادة الأعمال في المدينة

١. إطار لتقييم مدى دعم السياسة للابتكار وريادة الأعمال في تسعة مجالات رئيسية
٢. أداة تشخيصية لمساعدة المدن على تقييم أنفسها إزاء نظيراتها من المدن
٣. حزمة من دراسات الحالة تتضمن أفضل الممارسات العالمية في تسعة من مجالات السياسات

## رأي أحد ممارسي مبادرة CITIE

”لقد ركزت مدينتنا على استقطاب شركات التقنية الناشئة ذات النمو العالي. والنتيجة المباشرة هي خلق مزيد من الوظائف“

كاتالين غالياس

مستشارة في سياسة الابتكار المفتوحة

مدينة أمستردام

تلعب الشركات الشابة والمبتكرة وذات النمو العالي دوراً ذا أهمية متزايدة في حظوظ المدن الاقتصادية. وقد أثبتت هذه الشركات أنها تتمتع بالمرونة خلال مرحلة الانكماش الاقتصادي، وأنها تستطيع أن تخلق فرص العمل، وغالباً بأعداد كبيرة. فعلى سبيل المثال، استطاع قطاع التقنية في نيويورك خلق فرص عمل بلغت ٤٥,٠٠٠ وظيفة بين العامين ٢٠٠٢ و٢٠١٣ – وذلك أعلى بنسبة ٦ بالمائة عن متوسط نمو العمالة في مدينة نيويورك، وبنسبة ١٢ بالمائة عن المعدل الوطني<sup>١</sup>.

ولا تتميز هذه الوظائف بضخامة الحجم فقط، ولكنها تشكل أيضاً الوظائف المطلوبة مستقبلاً، إذ إنها تستقطب أنواع المهارات والأفكار التي تحتاج إليها المدن للمنافسة في الاقتصاد العالمي، الذي تهيمن عليه بصورة متزايدة الأسواق المتنافسة رقمياً. ونتيجة لذلك، أصبح أبطال التقنية المحلية ومنظومات الأعمال الناشئة رموزاً للحواضر النابضة بالحياة.

لقد أصبحت سلطات المدن نشطة في جهودها لدعم هذا الجزء من اقتصادها. وبالنظر عبر المدن، يمكننا أن نلاحظ مجموعة ناشئة من أدوات رسم السياسات تستخدمها أعداد متزايدة من المدن لدعم الابتكار وريادة الأعمال، ولا تزال هذه الجهود تحتاج إلى تجميع وتحليل بطريقة منهجية.

ويستطيع إطار CITIE (مبادرات المدينة للتقنية والابتكار وريادة الأعمال) أن يسد هذه الفجوة من خلال تقنين بيئة خاصة بسياسات الابتكار وريادة الأعمال في المدن. ويركز إطار CITIE حصرياً على أدوات السياسة الموجودة تحت تصرف سلطات المدينة، وبهذه الطريقة تستطيع المبادرة أن تزود قادة المدينة بقواعد اللعبة لدعم الابتكار وريادة الأعمال. وهناك ثلاثة عناصر أساسية في هذا الصدد:

## تقييم كيفية دعم السياسة للابتكار وريادة الأعمال بشكل أفضل

تم تصميم إطار CITIE لتقديم دليل يستخدمه واضعو السياسات في المدن، والذين يرغبون في دعم الابتكار وريادة الأعمال. وقد تم تطوير الإطار بالتشاور مع قادة سلطة المدينة وصانعي القرار والمستثمرين ورجال الأعمال، مع بحث مفصل عن مبادرات السياسات من مدن في مختلف أنحاء العالم.

يتم تقسيم إطار CITIE إلى ثلاثة أبعاد متسعة تقدّم فرضيات لأنشطة مدن في تسعة مجالات رئيسية للسياسة، على النحو المبين في الرسم البياني أدناه. كما أن كل مجال سياسة يمارس

تأثيراً مهماً على الابتكار وريادة الأعمال. وكل منها يقع تحت سيطرة سلطات المدينة أو يمكن أن تتأثر بسياسة المدينة في معظم الحالات.

## رأي أحد ممارسي مبادرة CITIE

”تركز التنمية الاقتصادية في باريس على الابتكار، ولهذا خصصنا ١٠٠,٠٠٠ متر مربع لإيواء الشركات المبتكرة“.

كارين سالوف - كوسته

مديرة التنمية الاقتصادية

مدينة باريس

## المدينة باعتبارها الوصف

هل يتم تنظيم المدينة بطريقة تشجع الابتكار ضمن جدول أعمال يتضمن سياسة منافسة متوازنة؟	واضع تشريعات
هل تروج المدينة نفسها ومجتمع أعمالها الصغير للعالم الخارجي؟	مؤيداً
هل المشتريات في متناول يد الشركات الصغيرة، وهل تتطلع هذه العملية دائماً للابتكار؟	عميلاً
هل تستغل المدينة أراضيها لخلق فرص للشركات عالية النمو؟	مضيفاً
كيف تستثمر المدينة في المهارات والأعمال الضرورية للابتكار؟	مستثمراً
كيف تسهل المدينة قدرات الربط المادي والرقمي؟	منشئ صلات
هل استطاعت المدينة أن تبني القدرات الداخلية اللازمة لدعم الابتكار؟	واضع استراتيجيات
هل تستخدم المدينة القنوات الرقمية لتعزيز عملية تواصل عالية الجودة سهلة الانسياب مع المواطنين؟	حاكماً رقمياً
هل تستخدم المدينة البيانات لتحسين الخدمات وتوفير المواد الخام للابتكار؟	جامع بيانات



الريادة الفكرية في القمة الحكومية

٦

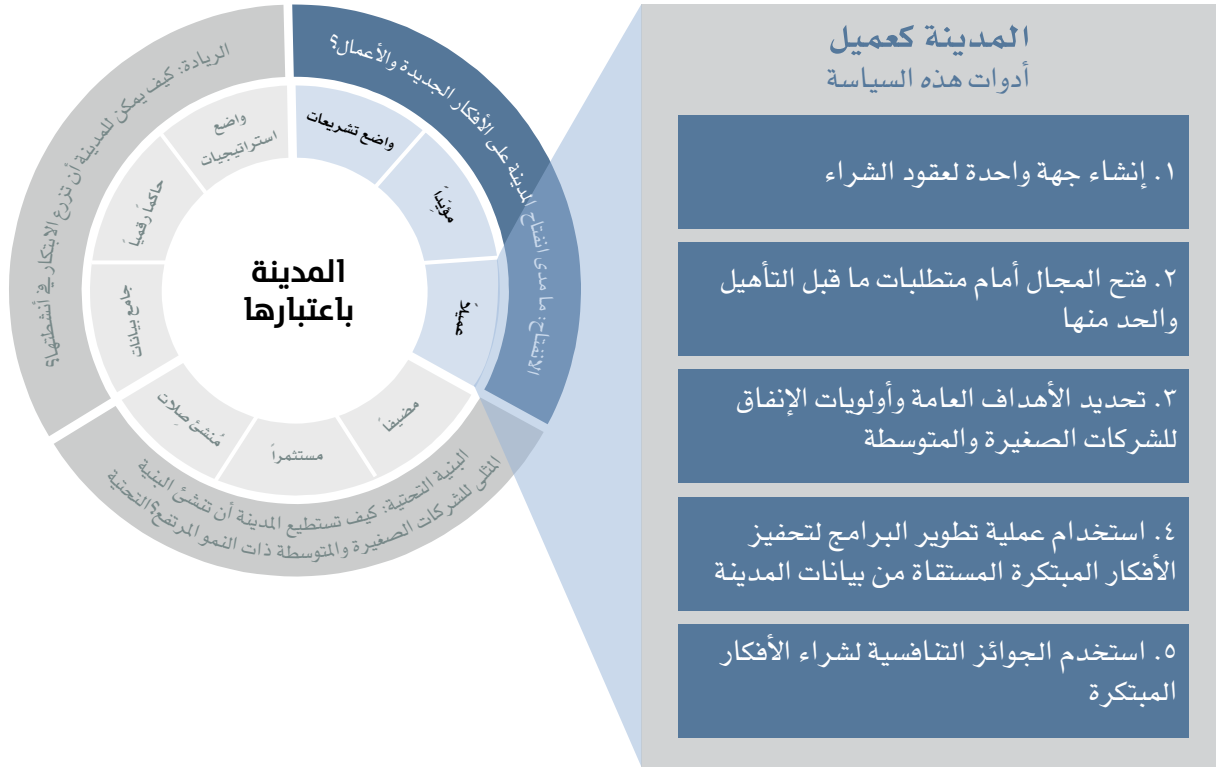
الشكل ١:  
إطار CITIE

مجالات السياسات الأخرى، مثل المدينة كحاكم رقمي والمدينة كمنشئ صلات، يتم تطبيقها تطبيقاً أوسع وترتبط ارتباطاً غير مباشر بهذه الأجندة. ويمكن للمدن إعطاء الأولوية لهذه السياسات من دون أن تحدد بالضرورة أولويات الابتكار وريادة الأعمال. ومع ذلك، فهي من العناصر المهمة في بناء بيئة تتمخض في النهاية عن نوع من الشركات ورواد الأعمال يدفع عملية الابتكار قدماً.

تعترف مدن عالية الأداء بأهمية مزج مجموعة كاملة من أدوات السياسات المباشرة وغير المباشرة لخلق البيئة الأمثل لدعم الابتكار وريادة الأعمال.

تقيم CITE أداء المدن في كل مجال من مجالات السياسات هذه من خلال قياس مجموعة من المؤشرات، كما هو موضح أدناه. وقد تم اختيار هذه الأدوات لتعكس الممارسات الجيدة من مختلف أنحاء العالم. وتعتبر في كثير من الحالات معايير سريعة التنفيذ، ما يتيح الفرصة أمام صانعي السياسات للعمل الفوري.

بعض مجالات السياسات هذه، مثل المدينة كواضع تشريعات، والمدينة كعميل، والمدينة كمستثمر، توضح مباشرة كيف تتعامل المدينة مع الأعمال، ويقتضي التعامل الجيد مع هذه العناصر التزاماً صريحاً بتحديد أولويات الابتكار وريادة الأعمال.



الشكل ٢:  
تفصيل إطار CITE

# تحليل المقارنات المعيارية بين المدن العالمية

## أربع مراحل للوصول إلى الأداء العالي

استطعنا أن نقيم ٤٠ مدينة من مختلف أنحاء العالم باستخدام إطار CITIE. وقد تم اختيار هذه المدن لتقديم مجموعة متنوعة من الأفكار من مدن مختلفة الأحجام والتوجهات الثقافية، وتتمتع بمستويات مختلفة من النضج في منظومات الشركات المحلية الناشئة.

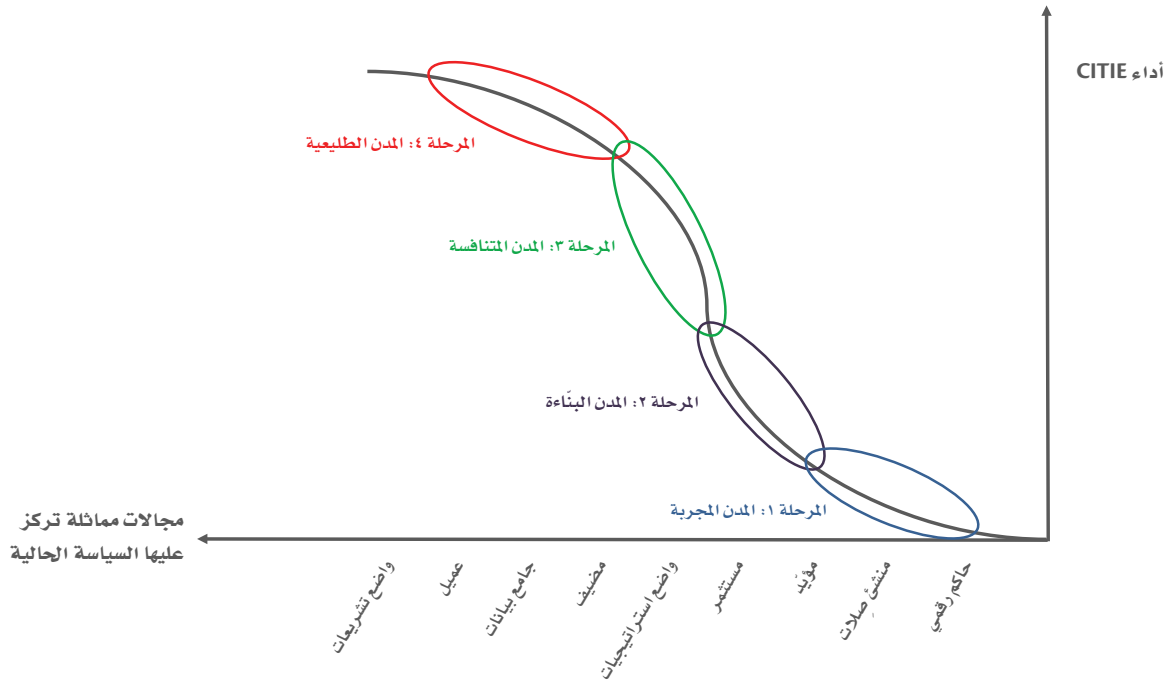
قياس أداء المدن باستخدام هذا الإطار يتلخص في أربع مراحل (الشكل ٣).

ما يميز هذه الرحلة خلال مجموعات المراحل الأربعة هذه هو الالتزام المتزايد بالابتكار وريادة الأعمال داخل سلطة المدينة، والذي يأتي مدفوعاً بفهم متزايد لأهمية القطاع في نجاح الاقتصاد، وينعكس في سياسات المدن الرامية لدعم الابتكار وريادة الأعمال دعماً أعمق ضمن استراتيجياتها الإنمائية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن المدن التي تتقدم على طول منحني CITIE للنضج، تعتبر جميع مجالات سياسات الإطار قوة داعمة لنجاح المنظومة. ويستطيع أصحاب الأداء العالي أن يُعطوا الأولوية لأجندة السياسات حتى في مناطق العمليات مثل التشريعات التنظيمية والمشتريات، التي تعتبر تقليدياً أقل ارتباطاً بالابتكار وريادة الأعمال، ويصعب تصحيحها.

ونبدأ رحلتنا في منحني النضج بالمدن التي تختبر مسارات جديدة للتنمية الرقمية في كثير من الأحيان من خلال بناء قدرات حكومة إلكترونية خاصة بها. وفي المرحلة التالية، تمثل المدن البناء نقطة تحول لأنها تلتزم بدعم ريادة الأعمال وتضع جدول أعمال للابتكار. وبإلي ذلك فترة متسارعة، تبدأ فيها المدن المتنافسة في زرع ابتكاراتها داخل استراتيجياتها وخططها طويلة الأمد، وتشكيل فرق للعمل المباشر. ويمكننا مشاهدة أعلى مستوى من الأداء في المدن الرائدة، التي تستطيع تنسيق نظام بيئي جيد، وتدمج الابتكار حتى في المجالات ذات العمليات الأكثر تعقيداً.

ومع أن هذه المراحل رمزية في الأساس فهناك استثناءات بالطبع. إذ إن الكثير من المدن التي تستطيع بسرعة تحسين بيئة سياساتها تثبت تميزها في مجالات خارج مراحل نموها. وإضافة إلى ذلك، فإن المدن التي لها منظومات مبتكرة تبدأ في إعادة ابتكار نهجها بأكمله. ومن خلال تحديد المدن وتحليلها إزاء هذه المراحل الأربع، تستطيع CITIE أن تقدم رؤية متعمقة حول تسارع خطى هذه المدن عبر منحني النضج.



الشكل ٣:  
منحني CITIE للنضج



وبالرغم من أن هذه السياسات خلال هذه المرحلة لم يتم تصميمها بدافع التشجيع على الابتكار وزيادة الأعمال، فهي تمثل خطوات على الطريق لخلق بيئة مواتية.

تتنافس هذه المدن في شأن التغيير، وتتعلم من أفضل الممارسات العالمية، لوضع أنفسها مدناً رائدة في مجال الابتكار وزيادة الأعمال. وينبغي أخذ تعهد مبدئي على حكومات تلك المدن لزيادة دعمها للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات النمو العالي كوسيلة لبناء علاقات مع الشركات الصغيرة والمتوسطة المحلية، ولتحقيق فهم أفضل لاحتياجاتها وطموحاتها.

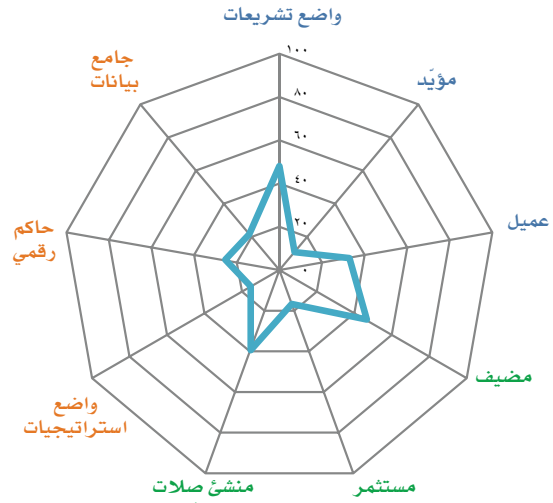
## المرحلة ١ المدن المجربة: اختبار نهج جديد للنمو

لم تتخذ المدن المجربة بعد إجراءات حاسمة لتحديد أولويات الابتكار وزيادة الأعمال. ويبدو هذا واضحاً في جميع مجالات السياسات الخاصة بالمدينة كمؤيد، والمدينة كمستثمر، والمدينة كاستراتيجي، ما يشير إلى عدم التركيز على الابتكار وزيادة الأعمال كآلية للنمو.

هناك حالات معزولة من الممارسات الجيدة داخل بعض سلطات المدن المجربة، ما يشير إلى رغبة جديدة ناشئة في اختبار أساليب جديدة لتحقيق النمو الاقتصادي المتنوع. ازدياد الجهود نحو الحوكمة الرقمية، لا سيما تطبيقات الحوكمة الإلكترونية، غالباً ما تكون خطوة أولية نظراً للسهولة النسبية لتنفيذها. وعندما تفعل المدن المجربة ذلك، فإنها تفعله بشكل جيد جداً. وقد نفذت جاكارتا على سبيل المثال تطبيقاً محمولاً عالي التقنية يستخدمه المواطنون لإرسال الاستفسارات والإبلاغ عن أمور مهمة تُرفع إلى الإدارات الحكومية ذات الصلة.

### عينة من المدن المجربة

- بكين
- الدوحة
- إسطنبول
- جاكارتا
- الرياض



الشكل ٤:

متوسط الدرجات في المدن المجربة

## المرحلة ٢ المدن البناءة: تعمل بفعالية لبناء أجندة ابتكار

تستهدف المدن البناءة أيضاً مجالات السياسة التي لا تكون دائماً مستهدفة مباشرة خلال عملية الابتكار، ولكن لها تأثير في خلق بيئة أكثر ملاءمة لروح المبادرة داخل المدينة. وعلى سبيل المثال، عملت فيينا على زيادة الربط الرقمي والمادي للمدينة، فوضعت بنية تحتية عريضة للدراجات، وأصدرت بطاقة ذكية شاملة لوسائل النقل العام، وأتاحت الوصول إلى الإنترنت بسرعة فائقة.

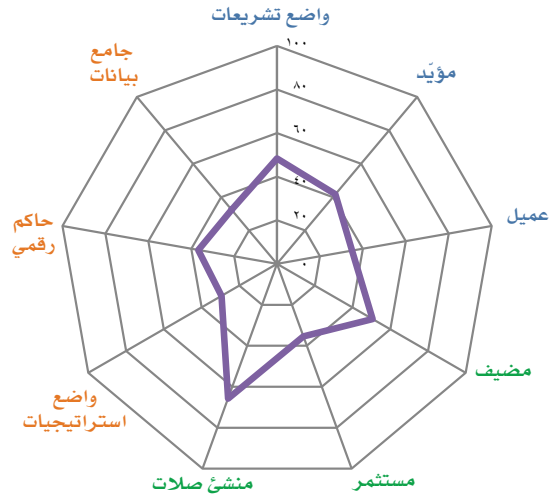
إلا أن كثيراً من هذه المدن لا يزال أمامها كم هائل من العمل لوضع رؤية واضحة ومقنعة للمدينة تركز في تصميمها على الابتكار، وهو ما يتجلى من خلال أمثلة على الممارسة الجيدة. لكن ينبغي على هذه المدن أن تكون جريئة، وأن تستمر في التجارب مستخدمة سياسات الابتكار، وأن تتبنى الاستراتيجيات لتحقيق النجاح. كما أن صياغة رؤية وتشكيل فريق ملتزم بهذه المهمة من شأنه أن يطلق رسالة تشجيعية عبر جميع نطاقات سلطة الحكومة ومنظومة المدينة الأوسع نطاقاً.

تسعى المدن البناءة بنشاط لدمج الابتكار وريادة الأعمال المبادرة في نسيج عملية تطوير سياساتها. ويتجلى هذا في البداية في مجالات السياسات التي لها علاقة مباشرة بالشركات المحلية، مثل منافسة الشركات الصغيرة والمتوسطة، والإعلان للعالم عن نجاحها وعن الإمكانيات التي تتوفر عليها المدينة. وقد قدمت هونغ كونغ، على سبيل المثال، مبادرة تحت شعار «أبدأ أعمالك في هونغ كونغ»، وهي عبارة عن منافسة عالمية للمشاريع المبتكرة ذات الأثر الكبير، والتي يسعى مؤسسوها لتوسيع أعمالهم من هونغ كونغ.

وتعتبر هذه المدن في مرحلة الانتقال السريع، إذ تعكف على دراسة السياسات دراسة فعالة لتعزيز منظوماتها الناشئة، وفي هذا الخصوص أسست موسكو، على سبيل المثال، مركزاً لتنمية الابتكار يركز على تحديد الحلول الرقمية للمدينة واختبارها وتقديمها.

### أمثلة على المدن البناءة

- بوغوتا
- هونغ كونغ
- موسكو
- براغ
- فيينا



الشكل ٥:

متوسط الدرجات للمدن البناءة

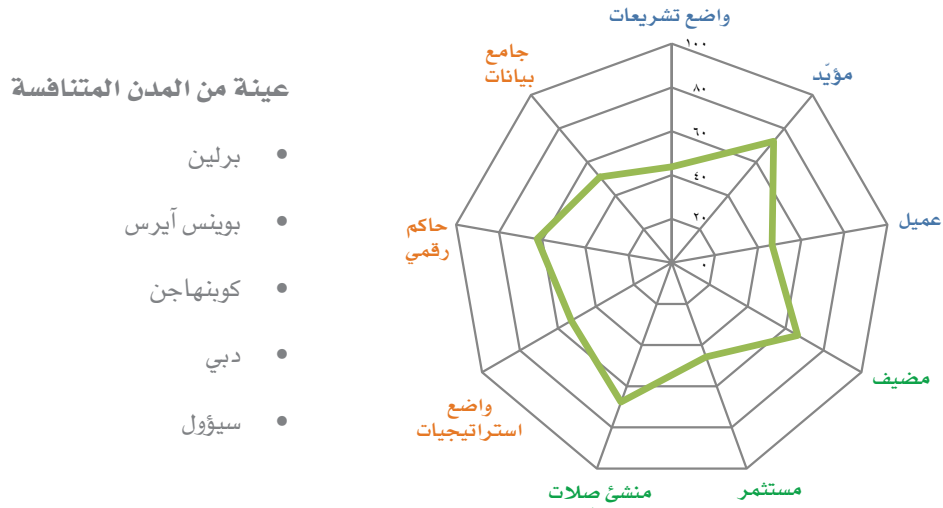
### المرحلة ٣ المدن المتنافسة: تحفيز النمو السريع لمنظومة المدينة

بوينس آيرس نهجاً مثيراً للاهتمام لتجديد أجزاء من المدينة، من خلال تجمعات ابتكار ذات طابع صناعي و«أحياء مفتوحة»، لتعزيز النمو الشامل.

هذه المدن المتنافسة تحتاج إلى الاستمرار في بناء ميزتها المقارنة، واتخاذها مكانة المدينة الريادية العالمية بمجال الابتكار في المستقبل. ولكي تستطيع هذه المدن الوصول إلى المرحلة المقبلة من التطور عليها توسيع نطاق تركيزها على الابتكار وريادة الأعمال عبر سلطة المدينة، وأن تضمن بأن لديها فرقاً قوية متعددة التخصصات تستطيع أن تملأ الفراغ في مجالات السياسات الرئيسية مثل «المدينة كعميل»، و«المدينة كواضع للتشريعات».

المدن المتنافسة هي عبارة عن مدن طموحة سريعة الحراك، تتمطي صهوة النمو المدفوع بالتقنية. وهي عادة ما تتبع خطى استراتيجية نمو متفق عليها تركز على الابتكار وريادة الأعمال عبر مجموعة من مجالات السياسات. ويتجلى ذلك من خلال النمو المضطرد للأداء في مقابل مجال سياسة المدينة كواضع استراتيجيات. واستطاعت دبي، على سبيل المثال، أن تصوغ رؤية ابتكارية واضحة للمدينة والتي، من بين سياسات أخرى، منحت جميع الموظفين الحكوميين مجالاً للاضطلاع بـ«مشروع مبتكر» يستطيعون إنجازه خلال ٢٠ بالمئة من وقتهم.

في حين أن المدن المتنافسة لم تصبح بعد ذات أداء عالٍ متسق في جميع المجالات، إلا أنها تخصصت في عدد من المبادرات، تعكس أفضل الممارسات العالمية. سيؤول، على سبيل المثال، ظلت سبباً في تقديم ريادة قوية للمدينة، تجسدت في قنوات شاملة متعددة المنصات لإشراك المواطنين. كما اتخذت



المواطنين، إذ بدأت المدن المتنافسة في الأخذ بزمام المبادرة في هذا الصدد.

وأخيراً، تحتاج هذه المدن للعمل من أجل الانخراط مع الأعداد المتزايدة من نماذج الأعمال التغييرية التي تدخل السوق، ودعمها، وضمان متسع للنمو وسط المؤسسات القائمة. وهذا الأمر يتطلب تعديل النظام الرقابي، وخلق منبر للتواصل المفتوح، وصياغة السياسات التي تستوعب الابتكار ضمن جدول أعمال متوازن للمنافسة والسياسات.

### رأي أحد ممارسي مبادرة CITIE

”يجب أن تكون سلطات المدن منفتحة على الأفكار الجديدة التي تتحدى الوضع الراهن، وتساعد على تحفيز الابتكار محلياً لكي تنافس عالمياً“

جوسيب إم. بيكيه

الرئيس التنفيذي لمكتب النمو الاقتصادي

مجلس مدينة برشلونة

### المرحلة ٤ المدن الطبيعية: صياغة منظومة للابتكار

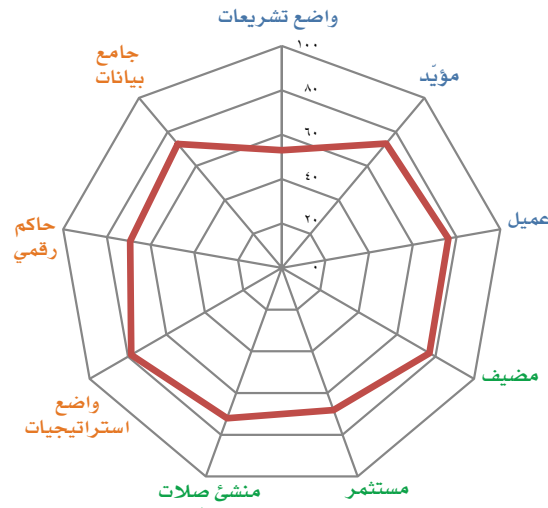
المدن الطبيعية هي مدن عالمية تعتمد على أسس الممارسات المبتكرة والنظم البيئية للمشاريع الناضجة. وتستخدم هذه المدن بفعالية جميع مجالات الإطار لدعم الابتكار. وبعد أن اعتمدت في البداية على ميزات الأولى في النجاح وضعت قاعدة يمكن من خلالها صياغة الفكر الطبيعي والسياسات المحكمة جداً.

وتعكس هذه المدن الرائدة النضج في جميع أدوات السياسات، وتسعى جاهدة لإعادة تصميم أكثر النظم تعقيداً، بما في ذلك المشتريات. وأطلقت برشلونة حديثاً، على سبيل المثال، «التحدي المفتوح» الذي يتكون من سلسلة من ست جوائز تحدٍ لشراء حلول مبتكرة من مواطني المدينة.

وللبقاء في المقدمة ينبغي أن يعمل الرواد من أجل تسخير قيمة البيانات الكبيرة، والتحليلات التنبؤية. ويجب أن يتحول تفكيرهم نحو استخدام قيمة البيانات المفتوحة كمنصة لحل القضايا الملحة في المجتمع. وينبغي أيضاً أن يسعوا لإعادة ابتكار أنفسهم، خاصة فيما يتعلق بالحوكمة الرقمية، وإشراك

### عينة من المدن الطبيعية

- أمستردام
- برشلونة
- لندن
- مدينة نيويورك
- سنغافورة



الشكل ٧:

متوسط الدرجات للمدن الطبيعية

## ملخص النتائج من تحليل CITIE

الاقتصادية الإشراف على الشركات الصغيرة والمتوسطة، إذ تشجع الدائرة العديد من المبادرات الفريدة التي تركز على غرس روح ريادة الأعمال داخل دولة الإمارات. ومن هذه البرامج My SME وهي بوابة للخدمات الإلكترونية خاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة، تشمل خدمات تتراوح بين الدعم المالي وبرامج المشتريات والمراكز الحاضنة.

وبمقارنة المدن مع نظيراتها يمكننا أن نفهم بعمق ما إذا كان أداؤها جيداً، وما إذا كانت تتطلب تحسيناً. وفيما يلي عينة لرؤية متعمقة للنتائج التي توصلنا إليها عن دبي والدوحة والرياض:

### لمحة: دبي

تعكس الصورة أدناه أداء دبي مقارنة بنظيراتها من مجموعة المدن المتنافسة. واستطاعت دبي أن تتحول بسرعة كبيرة إلى رائدة عالمياً في سياسات التفكير التقدمي، إذ تعكس العديد من مجالاتها أفضل الممارسات العالمية، وخاصة "المدنية كحاكم رقمي". ومن أجل أن تجعل نفسها مدينة طليعية على الصعيد العالمي، ينبغي على دبي أن تتعلم من المدن الأخرى وترتكز على تجويد أدائها، وفي الوقت نفسه تعتمد على مزاياها النسبية.

ظلت دبي صامدة في الدعوة إلى إنشاء هياكل دعم قوية للابتكار وريادة الأعمال. وعلى سبيل المثال، تتولى دائرة التنمية

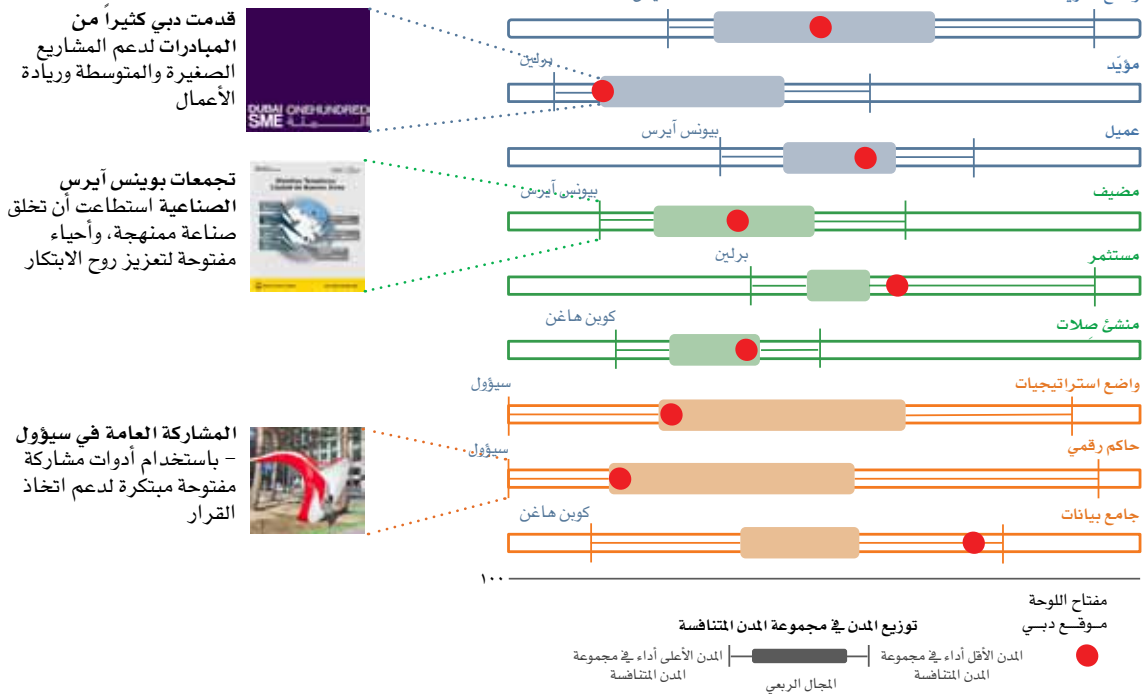
### رأي أحد ممارسي مبادرة CITIE

”يشجع رئيس الشؤون التقنية في أمستردام الموظفين الحكوميين على أن يكونوا مبتكرين، ما يخلق روابط داخل البلدية ويحسن عملية اتخاذ القرار“.

كاتالين غالياس

مستشارة في سياسة الابتكار المفتوح

مدينة أمستردام



الشكل ٨:

لوحة دبي مقابل المدن المتنافسة في مجموعة المرحلة



ثلاث توصيات لدبي للوصول إلى المرحلة التالية من التنمية. وعلى وجه التحديد يجب أن تضع دبي في اعتبارها ما يلي:

## ١. زيادة انفتاح عملية المشتريات واستخدامها كأداة لتحفيز الابتكار

كل شركة تحتاج إلى عملاء. وتشكل سلطات المدينة وهيئاتها عملاء كباراً ينفقون ٤,٥ تريليون دولار على مستوى العالم، وتتفق مدينة نيويورك حوالي ١٨ مليار دولار سنوياً لشراء السلع والخدمات، وتتفق لندن ١٢ مليار دولار، وهلسنكي ٢,٥ مليار دولار، وهو ما يعادل أكثر من ٤,٠٠٠ دولار للفرد.

من الصعب من الناحية التاريخية بالنسبة للشركات الشابة الفوز بمشاريع من الكيانات العامة مثل المدن. هناك ثقافة موروثية تجعل الشركات الكبيرة تفوز بالعقود الكبيرة، والنفور من العمل مع الشركات ذات الأفكار الجديدة غير المثبتة أو الموردين الجدد، يخلق حواجز تمنع لاعبين جددًا من دخول السوق.

يزداد تقدير المدن ذات الأداء العالي لقيمة كونها أحد عملاء الإبداع، فالتعامل مع الشركات الشابة يتيح لها الوصول إلى مجموعة واسعة من الأفكار والتقنيات الجديدة. كما أنها تتيح الفرص التجارية لأصحاب المشاريع المحلية.

## رأي أحد ممارسي مبادرة CITIE

”طرق الشراء المفتوحة، مثل جوائز التحدي، تساعد على تدريب منظومة الشركات والموردين على العمل والتعاون مع البلدية. وفي الوقت ذاته، يتم تدريب البلدية لتحسين استخدام الموارد والمواهب في المدينة“.

أندرو كوليني

مساعد مدير إدارة المعلومات والتحليلات

سلطة لندن الكبرى

تفتح برشلونة نافذة لتوجّه جديد في عملية المشتريات. وبالتالي فإنها تقدم نموذجاً جيداً لدبي من أجل تحسين أدائها في مجال سياسة ”المدينة كعميل“. وعادة ما تحدد سلطات المدينة السلع والخدمات التي ترغب في شرائها بتفصيل دقيق. ولكن هذا من شأنه أن يخنق الابتكار ويحدّد إمكانيات الفوز بمناقصات الشراء بالشركات الكبيرة فقط. وقد أطلقت برشلونة مبادرة ”برشلونة للتحدي المفتوح“، والتي تُجري عملية المشتريات بطريقة معكوسة. وتطرح هذه المبادرة ست مشاكل، منها الحد من سرقة الدراجات، وهي تسمح لأي مزود

خدمة بتقديم حلول مبتكرة. ويحصل مزود الخدمة الفائز على عقود كاملة ومساحات مكتبية مجانية لإعداد أعماله. وحقق هذا المشروع بالفعل نجاحاً في زيادة الشراء بعقود كبيرة من الوكالات المحلية في مراحلها المبكرة.

## ٢. العمل على إتاحة بيانات المدينة للجمهور وتوفير منصة لهم لخلق فرص عمل جديدة وتحسين الخدمات الحالية

تعتبر البيانات من الأصول الاقتصادية القيمة على نحو متزايد. وتشكل مادة خاماً مهمة لعدد متزايد من الشركات المبتكرة. ومن المتوقع أن تصل قيمة مساهمة البيانات المفتوحة في اقتصاد الاتحاد الأوروبي إلى ٥٠ مليار دولار سنوياً<sup>٣</sup>. وتنتج المدن قدراً كبيراً من البيانات المتعلقة بكل شيء، من النتائج المدرسية إلى الجداول الزمنية للحافلات، إلى مقادير استهلاك الطاقة. ويعتبر فتح البيانات وإشراك المواطنين فيها من الأهمية بمكان، ويمكن أن يؤدي إلى مصدر جديد للحياة الاقتصادية ويساعد على نمو المدينة.

المدن عالية الأداء تُحوّل البيانات الكبيرة إلى بيانات ذكية، وتوجد سبباً فعالة لاستخدام البيانات والتحليلات لتحسين ظروف الابتكار وريادة الأعمال.

تعتبر مدينة أمستردام الذكية قُدوة عالمية في كيفية استخدام البيانات والتحليلات لدعم الابتكار، وهي مثال يمكن لدبي أن تتحتذى به عند بناء منصات بياناتها الذكية المفتوحة.

ويهدف برنامج تبادل البيانات المفتوحة في أمستردام إلى تسهيل استخدام البيانات المفتوحة في المدينة. ويعمل البرنامج مع مؤسسات وجهات فاعلة أخرى في المدينة لتشجيعها على فتح البيانات الخاصة بها، وبالتالي خلق المزيد من القيمة المضافة. فعلى سبيل المثال، تعمل هذه المؤسسات والجهات الفاعلة مع البيانات المفتوحة في نيو-ويست بمدينة أمستردام جنباً إلى جنب موردي الطاقة ومسؤولي الشبكة لإعادة تخطيط البنية التحتية للطاقة بأكملها. ولا تقوم سلطات المدينة فقط بتسهيل التعاون بين موردي الطاقة، وإنما أيضاً تطوير الشبكات الذكية. التطبيقات الأخرى المستندة على البيانات المفتوحة تساعد الزوار في العثور بسرعة على مواقف السيارات، كما تساعد في تقديم المعلومات الأساسية لرجال الإطفاء في حالة الطوارئ.

ويتواصل الاستثمار من خلال دعم الشباب لإيجاد فرص عمل في قطاع التقنية. ويوفر مشروع التدريب لمدينة التقنية في شرق لندن ٥٠٠ فرصة تدريب صناعي للطلبة، ويربط هؤلاء الطلبة ببعض أبرز شركات التقنية في العاملة في العاصمة. ونظراً لقيام المدينة بهذا الدور التكاملي، فإن أبرز الشركات في شرق لندن تنال فرصة العمل مع الجيل الجديد من أصحاب المواهب الرقمية وتساعد في تشكيله.



الشكل ١٠:  
ضاحية إيبيرخ بمدينة أمستردام

### رأي أحد ممارسي مبادرة CITIE

”تعتبر التقنية والابتكار فرصة متاحة أمام كثير من المدن لكي تتبناها. بوسطن طرف مشارك في تمرين تعليمي عالمي عن الكيفية التي سوف تستطيع بها المدن تحقيق التحول المنشود، وهنا يأتي الالتزام بالمشاركة والاستماع والتعلم“

جاشا فرانكلين-هودج

رئيس المعلوماتية

مدينة بوسطن

أمستردام تسير كذلك نحو رؤية البيانات المفتوحة بوصفها أداة لتسريع الأعمال. ولما كانت المنتجات والخدمات الجديدة تتطلب تطبيقاً واختباراً، فإن مدينة أمستردام تتيح الفرصة أمام الشركات الكائنة في ضاحية إيبيرخ وفي ضاحيتي نيو-ويست وزويدوست لاختبار منتجات وخدمات جديدة في ظروف تحاكي الواقع، أو في ما يسمى بمختبر الحياة الحضرية. وتتعاون مدينة أمستردام الذكية مع مجموعة واسعة من الأطراف من أجل تحقيق هذا الهدف، ملتزمة بالعمل عن كثب مع السكان من أجل تطوير هذه المشاريع وتحقيقها.

### ٣. ضع هذه المبادرات على أرض الواقع لبناء المهارات التقنية للسكان ومساعدتهم على الوصول إلى الشركات الجديدة عالية النمو.

الإمدادات الجيدة من المواهب الفنية هي العنصر الحيوي لنجاح أي عمل تجاري رقمي. وفي الواقع، كشفت دراسة استقصائية عن رواد الأعمال نظمته إنديفور حديثاً عن أن المواهب المحلية في المدينة كانت العنصر الذي ذكره كثير ممن شملهم الاستطلاع فيما يتعلق بنجاح الشركات الناشئة، كما أن هذه المواهب هي التي أثرت في نحو ثلث القرارات الخاصة بكيفية البدء في الأعمال التجارية الخاصة بهم. ٤

تتميز سلطات المدينة بمستويات متفاوتة من التأثير في المواهب المحلية. ومع ذلك يمكن لهذه السلطات أن تتخذ نهجاً نشطاً لتعزيز قاعدة المهارات التقنية داخل المدينة والتوفيق بين أصحاب المهارات والشركات الشابة.

لندن هي المدينة التي استثمرت في إنشاء قاعدة من المهارات المحلية اللازمة للابتكار. ويمكن لدبي أن تتعلم من تركيزها على إلحاق الشباب بالمشاريع الريادية، وكانت لندن أطلقت صندوق التميز المدرسي في العام ٢٠١٢ وتمهدت بتخصيص ٢٤ مليون جنيه إسترليني عبر الصندوق من أجل تحسين مهارات الشباب. ويتم تخصيص المال لتمويل أربعة مشاريع لعلوم الحاسوب تضم ٤١٢ مدرسة و١،٢٥٩ معلم في جميع أنحاء لندن. وتربط هذه المشاريع المعلمين بالجامعات والباحثين وتهدف إلى رفع مهارات المعلمين في علوم الحاسوب وتزويدهم بالأدوات اللازمة لتقديم دروس جذابة للطلبة ومؤثرة فيهم.



## لمحة: الدوحة والرياض

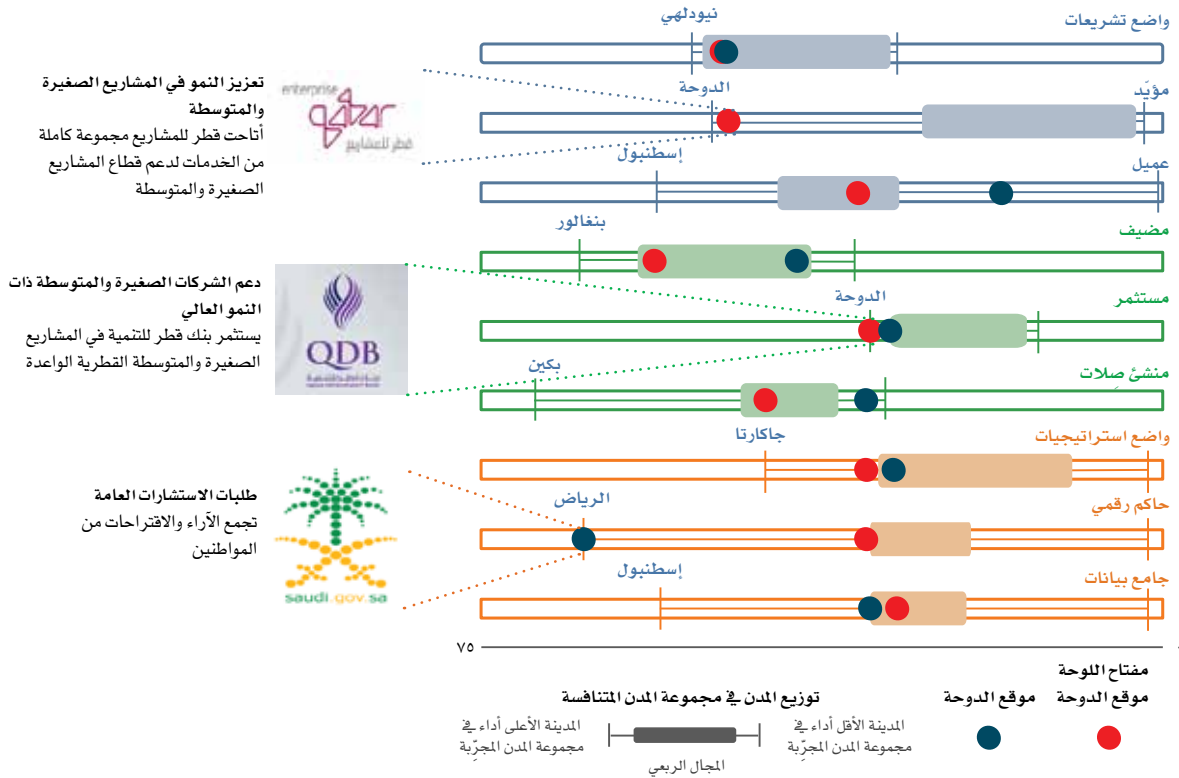
بدأت المدن في مجموعة مرحلة المدن المجربة تولي اهتماماً بالسياسات القائمة على التقنية، وتتشط في جهودها الرامية لتحويل هذه الطموحات إلى استراتيجيات على مستوى المدينة. وفي حين أن هذه المدن قد يكون لديها قنوات موارد محدودة مخصصة للابتكار المدني إلا أن اقتصاداتها الحضرية المكثفة قد تشكل أرضاً خصبة لتجارب السياسات.

أداء الدوحة والرياض مقارنة بنظيراتها من المدن موضع في الرسم أدناه. كلتا المدينتين بدأت في تطوير هويتها التقنية الخاصة. وعلى سبيل المثال، تقدم الدوحة مثالاً بارزاً على المدينة التي تشجع المشاريع، إذ ظلت تدعم مشاريع الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال "قطر للمشاريع"، كما أن منصات الحكومة الإلكترونية في الرياض هي من الأفضل في فئتها.

ومن أجل تعزيز الأداء العالي والوصول إلى المرحلة المقبلة من التنمية في منظومتي الابتكار وريادة الأعمال في المدينتين، فإن كلتاها مدعوة لاتخاذ تدابير لوضع سياسات جديدة لدفع عجلة النمو إلى الأمام.

تقدم الدوحة مثالاً واضحاً من بين نظيراتها من مجموعة المدن المؤيدة. وقد تم إنشاء "قطر للمشاريع" بهدف تعزيز المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ودعم تحقيق نمو متنوع ومستدام. وتقدم قطر للمشاريع الآن برنامجاً جديداً لتقييم المشاريع الصغيرة والمتوسطة واعتمادها، بغية مساعدة أصحاب هذه المشاريع على الاستفادة من فرص التعاقد وتحسين عملياتهم التجارية.

في أكتوبر ٢٠١٤ خُطت قطر للمشاريع خطوة أبعد عندما أبرمت اتفاقية مع بنك الدوحة لتسهيل تقديم مزيد من الدعم المالي لرواد الأعمال وأصحاب المشاريع، لتعطي مثالاً رائعاً للمدينة كمستثمر. وبموجب هذه الاتفاقية يقدم بنك الدوحة مجموعة شاملة من الخدمات والتسهيلات للشركات التي حصلت على تقييم من قطر للمشاريع. الحزمة المعروضة على الشركات المعتمدة تشمل تعزيز الأتمان، وتخفيضاً على رسوم جدولتي الديون وإعداد القروض، ومعاملة تفضيلية عند تقديم طلبات الحصول على الخدمات، وتخفيضاً على رسوم المتطلبات الأمنية، وتقديم أسعار التنافسية.



الشكل ١١:

لوحة الدوحة والرياض مقابل مجموعة المدن المجربة

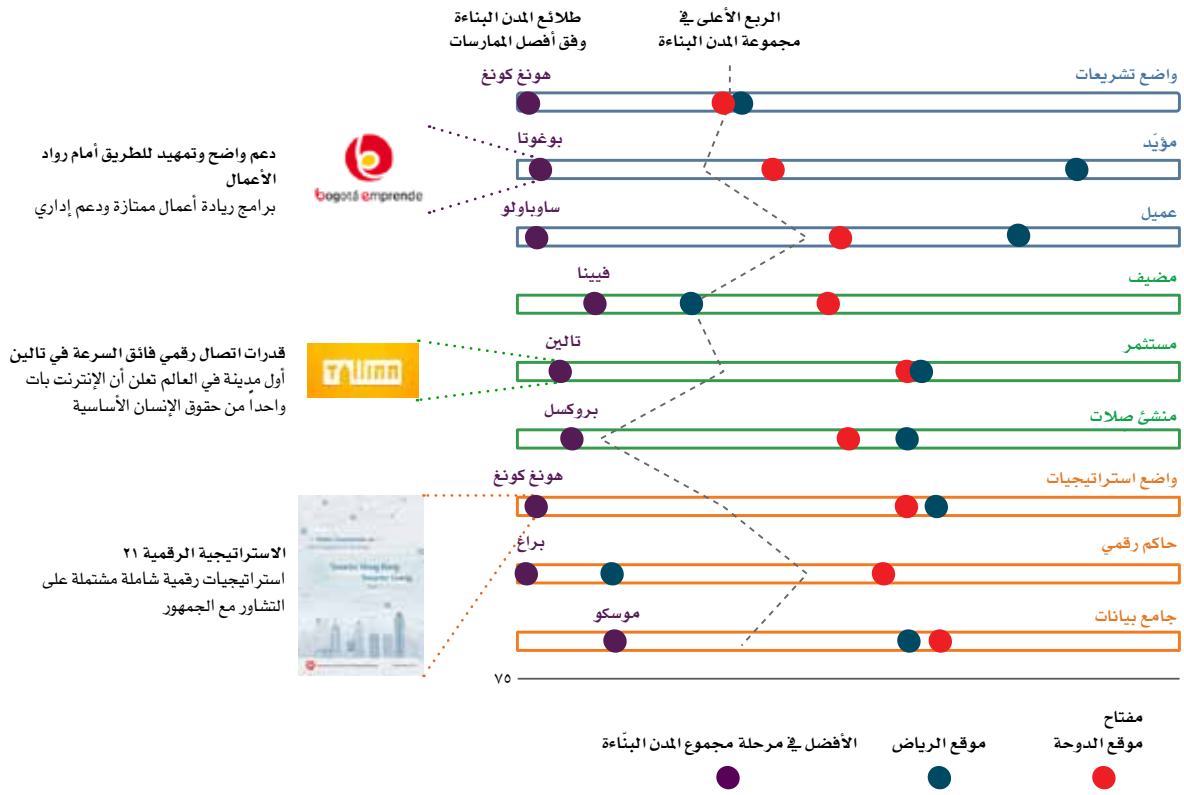
الخليجيتان أن تبدأ في شق طريقها نحو المرحلة المقبلة من التنمية. وتسלט اللوحة أدناه الضوء على المواقع القوية التي تحتلها الدوحة والرياض في مواجهة طلائع المدن البناءة وتشير إلى مجالات التحسين.

ولكي تحسن كل من الدوحة والرياض أداءهما عليهما أولاً سد الثغرات في مبادرات السياسات الحالية مقارنة مع نظيراتها في المجال نفسه. ويجب على الدوحة، على سبيل المثال، النظر في بناء مزيد من قدراتها في الحوكمة الرقمية، وأن تضع المواطنين في صميم التفاعل. ويجب أن تهتم الرياض من جانبها بدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة ووضع هياكل دعم تسمح لهذا القطاع بالازدهار.

بعد سد الثغرات في مبادرات سياستيهما القائمة، سيكون من الحكمة أن تنظر الدوحة والرياض في أفضل ممارسات طلائع المدن البناءة، والتعلم منها للوصول إلى المرحلة المقبلة من التنمية، وعلى وجه التحديد ينبغي أن تنظر كل من الدوحة والرياض إلى:

تتصدر الرياض نظيراتها في الحوكمة الرقمية، وتقدم مجموعة شاملة من الخدمات الإلكترونية للمواطنين. سكان المدن في جميع أنحاء العالم يتطلعون إلى التواصل مع الحكومات المحلية من خلال الوسائل الرقمية مع معيار للمقارنة، وتعمل الرياض على السماح للسكان والشركات والزوار بالوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات التي تقدمها المدينة من خلال بوابة ذات واجهة استخدام تضع المواطن في دائرة الاهتمام. وتتيح هذه البوابة للمستخدمين مجموعة من البيانات المفتوحة، مثل الإدراج الإلكتروني والمشاركة الإلكترونية التي يمكن الوصول إليها من خلال قنوات متعددة. واحدة من هذه المبادرات تتمثل في نظام "سداد" لخدمة الدفع الإلكتروني، وتساعد هذه المبادرة على إنجاز معاملات دفع الفواتير إلكترونياً عبر الإنترنت، ومن خلال الهواتف الجواله.

الدوحة والرياض مقيلتان على تغيير كبير، والأدلة تشير إلى أن زيادة الدعم لهذا القطاع، إلى جانب القيادة الحكومية السليمة، يمكن أن تساعد في خلق بيئة تستطيع فيها هاتان المدينتان



الشكل ١٢:

الدوحة والرياض مقابل مجموعة المدن البناءة



الشكل ١٢:  
وسائل النقل العام مجاناً للمقيمين في تالين

## ١. تقوم هذه المدن بتحسين الاتصال الرقمي والمادي عبر زيادة شبكات الاتصال اللاسلكي العامة بالإنترنت عريضة النطاق، وتقديم أنظمة مواصلات تتيح التنقل بسلاسة.

ممارسات العمل آخذة في التغير، إذ يشهد المجال التجاري مزيداً من الأنشطة في عالم التقنية الرقمية. ويجري إتمام الجزء الأكبر من العمل بشكل متزايد خارج المكتب - في المقاهي والمترو، أو أثناء الاجتماعات والمناسبات.

رواد الأعمال هم أول من يطبق هذه الأساليب الجديدة. ومن المهم أن يتمكنوا من الوصول إلى جميع أنحاء المدينة بسهولة، وأن يكون لديهم شبكة إنترنت عالية الجودة خلال ممارستهم أعمالهم خارج المكتب. وفي هذا الصدد تتزايد الضبابية حول الحدود الفاصلة بين الاتصال الرقمي والمادي.

يمكن للرياض والدوحة إحراز تقدم كبير في تحسين قدرات التواصل فيهما عن طريق التعلم من مثال تالين. فمدينة تالين تقدم وسائل النقل العام مجاناً لمواطنيها، واتصالاً مجانياً بالإنترنت عبر الشبكات اللاسلكية للجميع، ومرافق لتمكين رواد المشاريع من الحصول على المساحات المكتبية خلال ٧٢ ساعة. وكان المسؤولين في إستونيا أعلنوا أن الاتصال بشبكة الإنترنت بات حقاً أساسياً من حقوق الإنسان، وقاموا بتثبيت شبكات الإنترنت اللاسلكية في أكثر من ٢,٤٤٠ موقفاً بأجزاء المدينة. ولم يساعد النقل المجاني رواد المشاريع فقط على التنقل في أرجاء المدينة بسهولة أكبر، ولكن ساعد أيضاً في زيادة تدفق سكان جدد إلى المدينة بنسبة ٣٠٠ بالمائة العام الماضي.

## ٢. إنشاء مناطق ابتكار تعزز من التفاعل بين جميع قطاعات منظومة المدينة

تهتم الشركات الناشئة والشابة بالقرب المادي، فالأشخاص الذين يزودون هذه الشركات بالموارد، سواء الإيرادات أو رأس المال أو المشورة، هم أناس حقيقيين، ينشطون في التواصل وحضور الاجتماعات وتبادل الأفكار حتى في اللقاءات غير المرتب لها.

هذا النوع من التفاعل يتحرك على نحو متزايد من مجتمعات الشركات الواقعة في ضواحي المدن إلى المواقع المركزية، وهي المناطق التي يعيش فيها الناس ويعملون ويتواصلون. وغالباً ما تكون مجالات الابتكار هذه الموجودة في المدن عضوية وخاضعة للتنظيم الذاتي.

## رأي أحد ممارسي مبادرة CITIE

”لا تحتاج المدن إلى التنافس ضد بعضها دائماً. في الواقع، ينبغي أن تسعى للتنافس معاً كلما أمكنها ذلك. ومن خلال المنافسة الودية والتعاون نستطيع أن نحرز تقدماً في القضايا التي تهتمنا جميعاً، بطريقة أو بأخرى“

أندرو كولنجي

مساعد مدير إدارة المعلومات والتحليلات

سلطة لندن الكبرى

ومع ذلك فإن الموقع المركزي للمساحات المكتبية المتسمة بالمرونة يأتي في كثير من الأحيان بتكلفة عالية، إذ إن الأماكن العامة والبنية التحتية كثيراً ما تحتاج لاستثمارات تدعم الشركات الشابة، وتحتاج الشبكات كذلك إلى بعض التحسينات لكي تصل إلى كامل طاقتها.

يمكن أن تتعلم كل من الدوحة والرياض من مثال فيينا التي تشط في خلق مساحات لاستغلال هذا الشكل الجديد من الابتكار. واستطاعت مدينة فيينا تحويل منطقة المسلخ القديمة، التي يقع فيها تجمع شركات التقنيات الحيوية، إلى مركز للابتكار. ففي قلب هذا التجمع يكمن مجمع ماركس بوكس، الذي يقدم مساحات مكتبية تجارية ووحدات مختبرات وشقق سكنية تتسم بالمرونة، وهو يمثل جسراً يربط العلوم الحيوية بالقطاعات الابتكارية. وقد تم تصميم المنطقة بعناية لتسهيل التفاعل وتبادل الأفكار، فالمباني والمساحات العامة الخضراء المفتوحة تمثل بيئة حيوية للأبحاث التجارية التي تتيح فرص عمل جيدة.

### ٣. خلق رؤية متاحة للجمهور لتعزيز الابتكار وإنشاء فرق لتوجيه الأنشطة

يمكن لسلطة المدينة أن تطور رؤى مبتكرة شخصية تعكس ثقافة المدينة والموارد التي تحت تصرفها. وهذا من شأنه أن يحدد اتجاه المدينة ويشجع منظومتها على التضامن حول هدف واحد واضح. وتستطيع المدن عالية الأداء المضي قدماً لإنشاء فرق للابتكار تساعد على تعزيز روح المبادرة للمشاريع والأفكار الجديدة، والعمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها سلطة المدينة.

استطاعت كل من الدوحة والرياض صياغة استراتيجيات شاملة للحكومة الإلكترونية. وتستطيع المدن الاستفادة من تجارب نظيراتها في بناء رؤية تضعها في طليعة الابتكار.

برنامج جاكوتا للمدينة الذكية هو فكرة مثيرة للاهتمام تسير في الاتجاه الصحيح، إذ بدأت جاكوتا في تشكيل فريق قيادة لصياغة توجيهات مبتكرة، والترويج للمدينة كمركز لريادة الأعمال. ويجمع البرنامج بين مبادرات لزيادة الناتج الاقتصادي للمدينة، والسعي لتصحيح انعزال البنية التحتية للنقل، وتعزيز الإمكانات المعيشية في المناطق الحضرية، وتحسين البيئة. وشملت الخطة تقديم تطبيق هاتف ذكي للمواطنين، وكذلك لموظفي الخدمة المدنية والمسؤولين في المدينة لزيادة الشفافية وإشراك المجتمع المحلي في صنع السياسات.

وبالنظر إلى المرحلة المقبلة من التنمية، تقدم هونغ كونغ مثالاً يمكن أن تحتذي به المدن التي تسعى لبناء رؤية ابتكار شاملة والحفاظ عليها. فقد وضعت هونغ كونغ في بداية الأمر استراتيجية رقمية في العام ١٩٩٨، تمت مراجعتها وتحديثها أربع مرات خلال مراحل التقدم التقني. وتحدد استراتيجية "ديجيتال ٢١" إطار عمل يستند على التقنيات الجديدة، تم تصميمه لدفع التنمية الاقتصادية قدماً، وتقديم الخدمات الإلكترونية المتكاملة. وقد أثبتت هذه الاستراتيجية نجاحاً كبيراً بعد الاستفادة المتصاعدة من خدمات الحكومة الإلكترونية. وقد ساعدت الاستعراضات المنتظمة والمشاورات المفتوحة مع الجمهور في نجاح الاستراتيجية، التي تسلط الضوء على التقدم، وتضمن الإنجاز المستمر للأهداف، وتحدد المجالات التي تحتاج للتحسين.

تقدم مدينة موسكو من جانبها حالة نموذجية حول كيفية بناء فريق للابتكار داخل سلطة المدينة. فقد تم إنشاء دائرة الابتكار بموسكو في العام ٢٠١٢ لوضع حلول تهدف إلى تحسين البيئة الحضرية وكفاءة اقتصاد بلدية موسكو والعمليات الحكومية، واختبار هذه الحلول وقياس مدى كفاءتها. كما تهدف إلى تطوير مشاريع تسهم في تعزيز الابتكار وريادة الأعمال في موسكو، وتنفيذها. وقد قادت الدائرة مبادرات تمتد من توجيه دعوات مفتوحة لإيجاد حلول للتحديات التي تواجه المدينة، إلى ابتكار تطبيقات للهواتف المتنقلة تدعم إشراك المواطنين. وقد أسهمت هذه المشاريع إسهاماً إيجابياً في تحسين بيئة رسم السياسات في موسكو.



الشكل ١٤:

فريق موسكو للابتكار التابع لسلطة المدينة

# استشراف المستقبل والتعلم من أفضل الممارسات العالمية

تتشارك المدن في جميع أنحاء العالم أهدافاً مشتركة لإثراء حياة المواطنين وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام، ويعترف عدد متزايد من المدن بأهمية الابتكار وروح المبادرة في تحقيق هذه الأهداف.

يسعى بحثنا هذا لإثبات أن كل مدينة ترعى الابتكار وريادة الأعمال فيها بأسلوبها الخاص. وتستطيع السياسة أن تعمل بأفضل صورها عندما تتعامل مع جذور الاقتصادات والثقافات المحلية.

ومع أن كل مدينة تتسم بميزات فريدة من نوعها، فمن الأهمية بمكان أن يتعرف قادة المدينة على أنواع الممارسات الجيدة في أماكن أخرى، وأن يتعلموا من نظرائهم قدر الإمكان.

وثمة كثير من وسائل الحوار المتاحة بين المدن، لكن التبادل المعرفي بين المدن ما يزال يمثل مشكلة تبحث عن حل. عندما يتعلق الأمر بالسياسات الخاصة بالابتكار وريادة الأعمال. ويستطيع نموذج CITIE أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.

هذا التقرير هو الأول ضمن سلسلة من الأفكار ودراسات الحالة المنشورة، ويعكس صورة أولية لبُنية CITIE. وسوف تكون موارد CITIE الشبكية متاحة مباشرة على شبكة الإنترنت في النصف

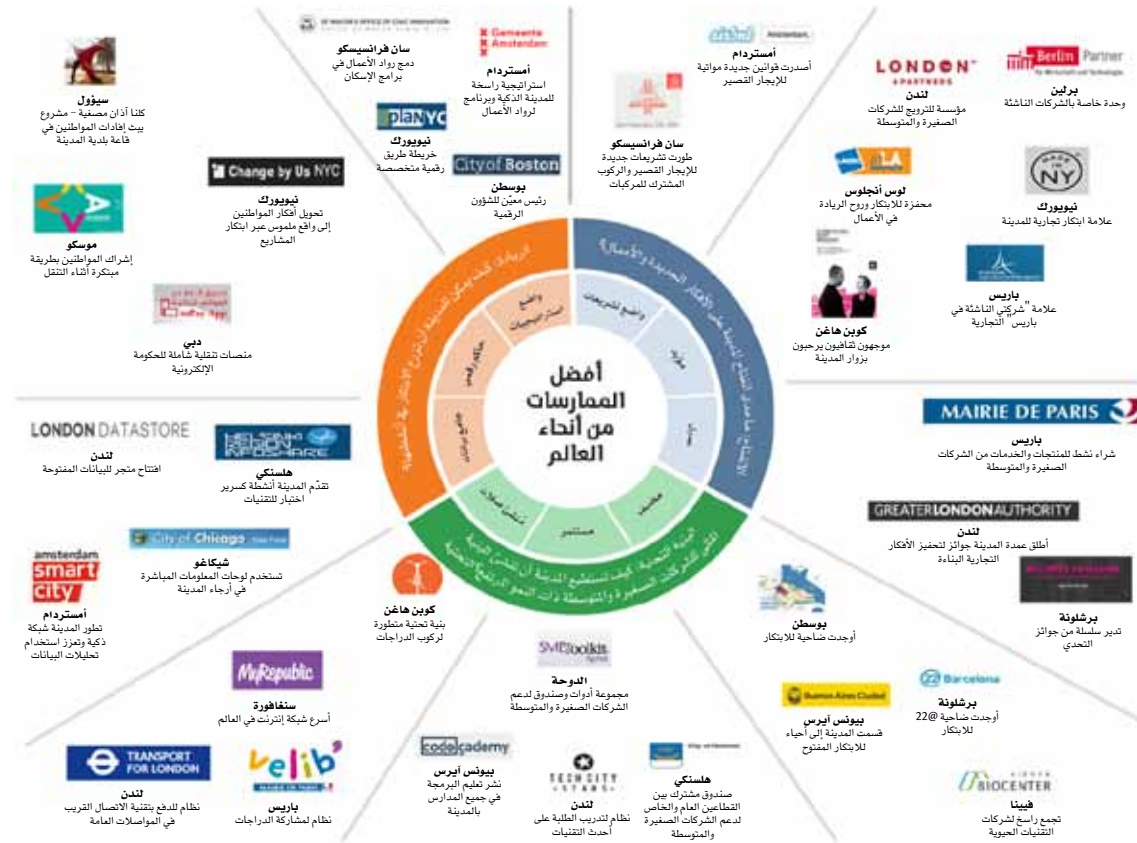
الأول من العام ٢٠١٥.

هذا المورد الرقمي سوف يتيح ما يلي:

١. إطاراً يقدم توجيهاً بشأن كيفية تحسين سياسات الابتكار وريادة الأعمال.
٢. أداة تشخيصية لمساعدة واضعي السياسات على تقييم مقارنة مدينتهم بنظيراتها من المدن.
٣. مجموعة من دراسات الحالة لكي يستطيع واضعو السياسات التعرف إلى ماهية أفضل الممارسات العالمية في السياسات التسع.

ويقدم الرسم البياني أدناه عينة من أفضل مبادرات ممارسة السياسات من جميع أنحاء العالم.

يرجى البحث عن تحديثات في [www.citie.org](http://www.citie.org) أو بالتواصل معنا عبر [info@ctie.org](mailto:info@ctie.org). وقد بدأنا في إجراء حوارات مع كثير من المدن المدرجة في تحليلنا حول كيفية استفادتها من نموذج CITIE فيما يتعلق بالتعلم من الآخرين وتطوير سياسة جيدة. ويسعدنا الحديث معكم أيضاً في هذا الشأن.



الشكل ١٥:

أفضل الممارسات المتبعة تحت مظلة CITIE العالمية

## شكر وتقدير

### نبذة عن معهد أكسنشر للأداء العالي

يطور معهد أكسنشر للأداء العالي وينشر رؤى وأفكاراً عملية بشأن قضايا مهمة في عالم الإدارة والتوجهات الاقتصادية العالمية. ويتواصل فريق المعهد من الباحثين في جميع أنحاء العالم بقيادة الاستشارات والتقنية والتعهد لدى أكسنشر لاستعراض السبل الكفيلة بمساعدة المؤسسات على رفع أدائها كي تصبح مؤسسات عالية الأداء، واستمرارها بالحفاظ على مستواها، وذلك من خلال أبحاث وتحليل أصلية ودقيقة. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة الموقع: [www.accenture.com/institute](http://www.accenture.com/institute)

### نبذة عن أكسنشر

أكسنشر هي شركة عالمية متخصصة في الاستشارات الإدارية والخدمات التقنية والتعهد، تضم الشركة نحو ٢١٩,٠٠٠ موظف يخدمون عملاءها في أكثر من ١٢٠ دولة. تجمع أكسنشر بين خبراتها الاستثنائية وقدراتها الشاملة في جميع قطاعات الأعمال من جهة، والأبحاث الواسعة النطاق التي تجريها حول أكثر شركات العالم نجاحاً من جهة أخرى، وهي بذلك تتعاون مع عملائها لدعمهم في التحول إلى شركات وحكومات عالية الأداء. بلغ صافي إيرادات الشركة في السنة المالية المنتهية في ٣١ أغسطس ٢٠١٤ ما يساوي ٣٠,٠ مليار دولار. الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة: [www.accenture.com](http://www.accenture.com).

### نبذة عن نيستا

نيستا هي مؤسسة بريطانية متخصصة في الابتكار، تساعد الناس والمؤسسات على ترجمة الأفكار العظيمة إلى واقع ملموس. وتتمكن نيستا من تحقيق هذا الأمر عبر ضخ الاستثمارات وتقديم المنح وتنظيم البحوث وإنشاء الشبكات وصقل المهارات. نيستا هي مؤسسة خيرية مستقلة مدعومة من اليانصيب الوطني البريطاني.

[www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk)

### المؤلفون الرئيسيون

مايلز كيربي

استشاري استراتيجية الأعمال - استراتيجية أكسنشر

ريان سكيتر

محلل بحوث - نيستا

### مدير المشروع

ديفيد التابي

كبير مديري البرامج - نيستا

### رعاة المشروع

جون غبسون

مدير الابتكار الحكومي - نيستا

غوراف غوجرال

الرئيس العالمي، تقديم الخدمة العامة للمستقبل

الصحة والخدمة العامة لدى أكسنشر

برنارد لو ماسون

المدير التنفيذي العالمي للخدمة العامة - استراتيجية أكسنشر

ماثيو روبنسون

المدير التنفيذي لأبحاث السياسات - معهد أكسنشر للأداء العالي

### يود المؤلفون أن يتقدموا بالشكر للأفراد والمؤسسات

#### التالية إزاء المساعدة الكبيرة التي قدموها:

مؤسسة مدن المستقبل، إدارة العلوم والهندسة والتقنية والسياسة العامة بكلية لندن الجامعية، أندرو كولنجي، سارة كيلي، كاتالين غالاس، كولين فيرويذر، كارين سالوف-كوستي، ليورا شيكتر، جاشا فرانكلين-هودج، جوسيب إم. بيكيه، ألكسندرا دوبرا، عساف فرانسيس، ستيف هيرست، غريغ مارش، جينغ يو.

حقوق الطبع محفوظة © ٢٠١٥ CITIE

جميع الحقوق محفوظة

وجهاً النظر والآراء الواردة في هذا التقرير لا ينبغي النظر

إليها كمشورة مهنية تتعلق بمؤسستكم.

## الحواشي والمراجع

1. اقتصاد مدينة نيويورك التقني، <http://www.nyctechconomy.com>

2. سيتي مارت، <http://www.citymart.com/blog>

3. قيمة البيانات الكبيرة في أوروبا، البحوث الاستراتيجية وأجندة الابتكار، <http://ec.europa.eu/digital-agenda/futurium/en/content/big-data>

4. تقرير رؤية إنديفر، -تقرير رؤية إنديفر، [http://www.endeavor.org/blog/endeavor-insight-report-reveals-the-top-qualities-that-](http://www.endeavor.org/blog/endeavor-insight-report-reveals-the-top-qualities-that-entrepreneurs-look-for-in-a-city)

[entrepreneurs-look-for-in-a-city](http://www.endeavor.org/blog/endeavor-insight-report-reveals-the-top-qualities-that-entrepreneurs-look-for-in-a-city)

## معلومات الاتصال

جون غيبسون  
مدير الابتكار الحكومي  
نيستا  
john.gibson@nesta.org.uk

برنارد لو ماسون  
المدير التنفيذي العالمي للخدمة العامة  
استراتيجية أكسنشر  
bernard.le.masson@accenture.com

ماثيو روبنسون  
المدير التنفيذي لأبحاث السياسات  
معهد أكسنشر للأداء العالي  
matthew.c.robinson@accenture.com



### معلومات الاتصال

مركز الاتصال: +٩٧١ ٨٠٠ ١١٢

ص.ب. ٢١٢٠٠٠ دبي، الإمارات العربية المتحدة

فاكس: +٩٧١ ٤ ٣١٩ ١١٢٢

البريد الإلكتروني: [info@thegovernmentsummit.org](mailto:info@thegovernmentsummit.org)