

سياسة التحول الرقمي في المغرب: رؤية 2030 نحو اقتصاد رقمي متكامل

Policy of Digital Transformation in Morocco: Vision 2030 Towards an Integrated Digital Economy

بطاش كريم Bettache Karim

طالب باحث بسلك الدكتوراه

مختبر الأبحاث القانونية والسياسية والاقتصادية بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية

جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس، المغرب

karim.bettache@usmba.ac.ma

ملخص تنفيذي

تحلل هذه الورقة فعالية استراتيجية "المغرب الرقمي 2030" في دفع عجلة التحول الرقمي بالمغرب. وتستكشف التفاعل بين العوامل المختلفة التي تؤثر على تنفيذ هذه الاستراتيجية، بما في ذلك البنية التحتية الرقمية، ورأس المال البشري، وتنسيق العمل بين القطاعين العام والخاص، والإطار القانوني والتنظيمي. كما يتم تقييم دور الإرادة السياسية والتمويل في تسريع أو إعاقة التقدم المحرز. تهدف الورقة إلى تقديم رؤى شاملة حول نجاحات الاستراتيجية وتحدياتها، مع تقديم توصيات لتحسين الاقتصاد الرقمي وتعزيز تنافسية المغرب على الصعيد العالمي. ويأخذ التحليل في الاعتبار تطور السياسات الرقمية المغربية، مع تسليط الضوء على التشريعات الرئيسية والأطر المؤسسية. ويركز بشكل خاص على تطوير بيئة داعمة للشركات الناشئة الرقمية، وتعزيز خدمات نقل وتصدير الحلول الرقمية، وتنمية المواهب الرقمية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، المغرب الرقمي 2030، الاقتصاد الرقمي، التنمية الاقتصادية.

Abstract

This paper analyzes Morocco's "Digital Morocco 2030" strategy, examining its effectiveness in driving digital transformation. The research investigates the interplay of various factors influencing the strategy's implementation, including digital infrastructure, human capital, public-private sector coordination, and the legal and regulatory framework. The role of political will and funding in accelerating or hindering progress is also assessed. The

study aims to provide comprehensive insights into the strategy's successes and challenges, offering recommendations for improvement to enhance the digital economy and boost Morocco's competitiveness in the global digital landscape. The analysis considers the evolution of Morocco's digital policies, highlighting key legislation and institutional frameworks. Specific attention is given to the development of a supportive ecosystem for digital startups, the promotion of digital services outsourcing, and the cultivation of digital talent.

Keywords: Digital Transformation, Digital Morocco 2030, Digital Economy, Economic Development.

مقدمة

خلال الفترة الأولى من الثورة الصناعية، ارتكزت المصانع على مصادر طاقة ثابتة، مثل الطاقة المائية " المعتمدة على عجالات المياه " والطاقة البخارية " المعتمدة محركات الفحم ". ورغم مساهمة هذه المصادر في تطور الإنتاج الضخم، إلا أنها فرضت قيودا جغرافية وتقنية، فقد كانت تحدد موقع المصانع حسب توفر تلك المصادر، مما أثر على نطاق إنتاجها. كذلك فرضت تصميمات المصانع وطريقة العمل فيها، نظرا لضرورة اتصال جميع آلاتها بعمود نقل حركة مركزي واحد مدعوم بتلك المصادر، مما أدى إلى تقييد حركة الإنتاج والقدرة على التوسع¹.

ثم أحدث انتشار الكهرباء في المصانع في أواخر القرن التاسع عشر ثورة جذرية في عالم الصناعة. حيث أتاحت حرية غير مسبوقة في تصميم المصانع وتشغيلها، فلم تعد هناك قيود تحد من ترتيب الآلات، إذ أصبح من الممكن تنظيمها وفق تسلسل عمل مثالي، مما يسمح لخطوط الإنتاج بالتدفق بسلاسة وانسجام، كروافد نهر تلتقي لتكوين مجرى واحد، كما أن الكهرباء حررت المصانع من القيود المتعلقة بحجمها، فلم يعد هناك حد أقصى لطول عمود الحركة وحزام النقل، وبالتالي فتحت هذه الطاقة آفاقا جديدة ومذهلة لتصاميم المصانع وتطور الإنتاج².

وشيثا فشيئا اختفت القيود التي كانت تحدد العصر ما قبل الرقمي، لقد شهد العالم تحولا جذريا في المفاهيم حول الأعمال والإدارة والمجتمع مع دخول العصر الرقمي، حيث أعادت التطورات التكنولوجية تعريف الأسس والمعايير التي كانت تحدد طبيعة الأعمال التجارية، فقد جلبت لنا هذه الثورات التكنولوجية زيادة هائلة في قوة المعالجة، ووفرة في المنتجات، وواجهات مستخدم سهلة الاستخدام، بالإضافة إلى مفاهيم مثل "إنترنت الأشياء"³ وغيرها، إن مجتمعنا المعاصر يحتضن التغيير الجذري ويحتفي به، هذه العوامل مجتمعة أحدثت تحولا عميقا في وجودنا البشري⁴.

أما بالنسبة للقطاع العام فقد أدت رقمنة الخدمات وإجراءات العمل في "الدول الغريبة" إلى إحداث تحولات عميقة

¹ Rogers, D. (2016). The digital transformation playbook : Rethink your business for the digital age. Columbia Business School, P 3.

² Devine, W. D. (1983). From shafts to wires : Historical perspective on electrification. The Journal of Economic History, 43(2), P 350.

³ إنترنت الأشياء هو نظام متكامل يتكون من أجهزة ذكية مترابطة، قادرة على جمع البيانات ونقلها لاسلكيا دون الحاجة إلى تدخل بشري مباشر. إنه مفهوم يتجاوز أجهزة الكمبيوتر والهواتف الذكية، حيث يمكن لأي جهاز أو كائن تقريبا أن يصبح جزءا من هذا النظام المتصل بالإنترنت. فمن الممكن ربط أي شيء يحتوي على مفتاح تشغيل/إيقاف بالإنترنت، بدءا من الأجهزة الطبية مثل أجهزة تنظيم ضربات القلب التي يرتديها الأشخاص، وحتى الكاميرات التي تبث لقطات حية للحيوانات البرية في بيئتها الطبيعية، أو حتى السيارات المزودة بحساسات ذكية لتنبيه السائقين. وباختصار، فإن أي كائن يمكنه الحصول على عنوان بروتوكول إنترنت فريد، وقادر على مشاركة البيانات عبر الشبكة، يمكن اعتباره جزءا من إنترنت الأشياء، مما يوسع نطاق الاتصال والتواصل بشكل لا محدود.

⁴ Kaspersky. (2018, December 8). ما المقصود بإنترنت الأشياء وما هي أجهزة إنترنت الأشياء؟. / <https://me.kaspersky.com/resource-center/definitions/what-is-iot>, vu le 05/11/2024. A 18H35.

⁴ George, B. Introduction, George, B., & Paul, J. (2020). Digital transformation in business and society. New York, NY: Springer International Publishing, P 1.

وشاملة، حيث أضحت الرقمنة عنصراً أساسياً في جل الإصلاحات الحكومية، فقد أدت التعاملات الإلكترونية إلى تجاوز التعاطي مع الكميات الهائلة من الأعمال الورقية وبالتالي سرعة الخدمات، و في الميدان الطبي يتم استخدام الروبوتات في الرعاية الصحية، و في الميدان التعليمي الألواح الذكية في المدارس¹. وبحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فالرقمنة حل فعال للتحديات الكبرى مثل ارتفاع النفقات العامة، وعدم الكفاءة، تنظيم الموظفين، الشفافية في الإدارة العامة².

أما في المغرب فقد شهد القطاع التكنولوجي تطوراً بطيئاً لكنه ظل مستمر على مدار العقود الماضية، مدعوماً بإرادة سياسية لتعزيز الاقتصاد الرقمي. بدأت هذه الجهود منذ إنشاء وزارة البريد والاتصالات عام 1956، وتبعتها خطوات رئيسية مثل إدخال الإنترنت عام 1995، وتحرير قطاع الاتصالات، وإنشاء هيئات وطنية لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات³. وفي إطار تعزيز التحول الرقمي، أطلقت استراتيجيات وطنية متعددة مثل "استراتيجية المغرب الرقمي 2013" الذي ورغم تحقيق بعض الأهداف، أظهر تقرير المجلس الأعلى للحسابات عام 2014 وجود تأخر في تحقيق الأهداف الطموحة⁴، وعلى هذا الأساس جاء تأسيس وكالة التنمية الرقمية⁵ لتنسيق جهود الرقمنة في المملكة، ثم وضع "استراتيجية المغرب الرقمي 2020"، ثم توجه الحكومة نحو استراتيجية جديدة في أفق 2030.

إشكالية الدراسة

تعد مسألة فعالية الاستراتيجيات الوطنية الرقمية في المغرب من الإشكاليات المحورية التي تستدعي الدراسة والتحليل،

¹ Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. Journal of Organizational Change Management, 31(5), 1176–1190.

² Wang, Y. J. (2009). Rethinking e-government services: user-centred approaches, OECD, Paris P 11. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/rethinking-e-government-services_9789264059412-en. vu le 05/11/2024, a 20H00.

³ Bachar, A. (2021). A l'ère de la digitalisation: Le Maroc, une smart nation en «loading». Geopolitics and Geostrategic Intelligence, 3(3), PP 324–325.

⁴ فمن حيث التخطيط، لوحظ غياب رؤية شاملة ومتكاملة لتحديد الأولويات، مما أدى إلى نقص في التخطيط الدقيق للموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرامج. وعلى مستوى القيادة والحكومة، عانى التنفيذ من ضعف التنسيق بين الهيئات المسؤولة، بالإضافة إلى عدم تفعيل دور المجلس الوطني لتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي، الذي كان من المفترض أن يلعب دوراً محورياً في قيادة الاستراتيجية. أما على مستوى التنفيذ، فقد شهدت العديد من المشاريع تأخيرات كبيرة بسبب ضعف التنسيق وغياب الموارد الكافية، إلى جانب افتقار العملية إلى مقاربة تشاركية تشمل الفاعلين المحليين والجهويين، مما زاد من تعقيد تحقيق الأهداف المسطرة.

المجلس الأعلى للحسابات (19 سبتمبر 2014)، تقييم إستراتيجية المغرب الرقمي 2013 <https://www.courdescomptes.ma/ar/avis-ar/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85-%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-2013>، نظر يوم 2024/11/05، على الساعة 21H00.

⁵ مرسوم رقم 2.17.764 صادر في 25 من ربيع الأول 1439 (14 ديسمبر 2017) بتطبيق القانون رقم 61.16 المحدث بموجبه وكالة التنمية الرقمية، الجريدة الرسمية عدد 6630 بتاريخ 25 ربيع الأول 1439 (14 ديسمبر 2017) ص 7122.

خاصة في ضوء إطلاق عدة خطط طموحة مثل "المغرب الرقمي 2013" و"المغرب الرقمي 2020" وأخيرا "المغرب الرقمي 2030". تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق تحول رقمي شامل يدعم الاقتصاد الرقمي، ويرفع من مستوى تنافسية المغرب في الساحة الرقمية العالمية. ومع ذلك، يبقى التساؤل مطروحا حول مدى فعالية هذه الاستراتيجيات في تحقيق الأهداف المرجوة، وحجم التقدم الذي تم إحرازه مقارنة بالتطلعات المحددة. تتأثر فعالية تنفيذ هذه الاستراتيجيات بعدة عوامل، منها كفاءة البنية التحتية الرقمية، وتوافر الكفاءات البشرية، ومستوى التنسيق بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى الإطار التشريعي والتنظيمي الملائم لدعم التحول الرقمي. كما يبرز دور التمويل والإرادة السياسية في تسريع أو تأخير تنفيذ البرامج المخططة، مما يجعل من الضروري تحليل تأثير هذه العوامل لتحديد أوجه النجاح والتحديات التي تواجه هذه الاستراتيجيات الوطنية.

هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الاستراتيجية الوطنية الرقمية "المغرب الرقمي 2030"، من خلال فهم العوامل المؤثرة على تنفيذ هذه الاستراتيجيات، بما في ذلك كفاءة البنية التحتية الرقمية، توفر الكفاءات البشرية، ومستوى التنسيق بين القطاعين العام والخاص، إضافة إلى الإطار التشريعي والتنظيمي. كما تسعى إلى تحليل تأثير الإرادة السياسية والتمويل على سرعة وفعالية تحقيق التحول الرقمي. من خلال ذلك، تستهدف الدراسة تقديم رؤية شاملة حول النجاحات المحققة والتحديات القائمة، واقتراح توصيات لتحسين تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، بما يدعم الاقتصاد الرقمي ويعزز تنافسية المغرب في الساحة الرقمية العالمية.

1. التحول الرقمي: تحليل مفاهيمي

يعد التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية لتحقيق التنمية المستدامة في العصر الحديث، حيث يعكس الانتقال من الأنظمة التقليدية إلى نماذج تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في إدارة العمليات والخدمات. ولإبراز أهميته المتزايدة، يتطلب التحول الرقمي فهما دقيقا لتعريفاته المتعددة التي توضح نطاقه وتأثيره، بالإضافة إلى استكشاف أبعاده المختلفة التي تشمل الجوانب التقنية، الاقتصادية، والاجتماعية. هذه الفقرة تهدف إلى تقديم رؤية شاملة حول ماهية التحول الرقمي وأبرز أبعاده التي تشكل أساس التحول الجذري في المجتمعات والمؤسسات.

1.1. تعريفات التحول الرقمي

تباين التعريفات المفاهيمية حول التحول الرقمي بحسب السياق والهدف ونوع المؤسسة، فمن الناحية الاقتصادية، تتوجه التعريفات نحو تحسين الأداء وتوسيع نطاق الأعمال عبر الاستفادة من التقنيات الرقمية حيث يرى (ويسترومان

وآخرون) " استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو توسيع نطاق المؤسسات بشكل جذري"¹، بينما يعرفه (مات وآخرون) "استراتيجية التحول الرقمي هي مخطط يدعم الشركات والمؤسسات في إدارة التحولات التي تنشأ بسبب دمج التقنيات الرقمية، وكذلك في عملياتها بعد التحول"²، أما (فيتزجيرالد وآخرون) فقد وضع تعريف يركز على الأثر العملي للتحول " استخدام تقنيات رقمية جديدة (مثل وسائل التواصل الاجتماعي، الأجهزة المحمولة، التحليلات أو الأجهزة المدججة) لتمكين تحسينات كبيرة في الأعمال (مثل تحسين تجربة العملاء، تبسيط العمليات أو إنشاء نماذج عمل جديدة)³. على مستوى التعريفات الأكثر تخصصاً نجد (دميركان وآخرون) "التحول الرقمي هو تحول عميق ومتسارع للأنشطة والعمليات والكفاءات والنماذج التجارية للاستفادة الكاملة من التغيرات والفرص التي توفرها التقنيات الرقمية وتأثيراتها على المجتمع بطريقة استراتيجية ومحددة الأولوية"⁴.

بينما تركز التعريفات في القطاع العام على تعزيز كفاءة الخدمات وتطوير الشفافية والتفاعل مع المواطنين، فقد عرفها (أمزيان و أوسمني) بأنها " يشير التحول الرقمي في القطاع العام إلى التكامل الشامل والتأسيس المنهجي للتقنيات الرقمية وأنظمة المعلومات بهدف تحسين تقديم الخدمات، وزيادة كفاءة العمليات، وتعزيز الشفافية و الحكامة. ويتضمن ذلك الاستفادة من الأدوات الرقمية ليس فقط لترقية العمليات ولكن أيضاً لإعادة تشكيل الهياكل التنظيمية وخلق معايير جديدة للتفاعل بين الحكومة والمواطنين"⁵، أما (بليسسر و جوستيسين) " عملية إصلاح شاملة تستفيد من التقنيات الرقمية لإعادة تشكيل وتحديث ممارسات العمل والهياكل التنظيمية وتقديم الخدمات في المؤسسات العامة، يتجاوز التحول الرقمي مجرد تنفيذ التكنولوجيا، حيث يتمشى مع الأجندات السياسية والإدارية التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والكفاءة والمساءلة. كما يعالج التحول الرقمي في هذا السياق القيم الفريدة والمعايير التشغيلية الخاصة بالقطاع العام، مما يعزز العلاقة المعاد تعريفها بين الحكومة والمواطنين"⁶.

¹ Westerman, G., Calm  jane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation : A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for digital business and capgemini consulting, P 5.

² Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. Business & information systems engineering, 57, P 53.

³ Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT sloan management review, 55(2), P 3 – 4.

⁴ Demirkan, H., Spohrer, J. C., & Welser, J. J. (2016). Digital innovation and strategic transformation. It Professional, 18(6), PP 14 – 15.

⁵ Omar, A., & Osmani, M. (2015). Digitally enabled service transformations in public sector: A review of institutionalisation and structuration theories. International Journal of Electronic Government Research (IJEGR), 11(3), P 77.

⁶ Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. Journal of Organizational Change Management, 31(5), PP 1176–1177.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية تستهدف تعزيز الأداء والكفاءة عبر دمج التقنيات الرقمية في الأنشطة والعمليات والنماذج الاقتصادية والتنظيمية المؤسسية، يتجاوز هذا التحول مجرد استخدام التكنولوجيا، حيث يشمل إعادة هيكلة العمليات والهيكل التنظيمية لتحقيق تحسينات جوهرية في تقديم الخدمات، تعزيز الشفافية، وتطوير العلاقة بين المؤسسات والمواطنين. كما يراعي الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والإدارية لتحقيق أهداف محددة تتماشى مع طبيعة القطاع المعني.

2.1. أبعاد التحول الرقمي

أصبحت التكنولوجيا أداة محورية لتعزيز كفاءة القطاع العام وتحسين خدماته، مما يعزز الشفافية ويقوي العلاقة بين الحكومة والمواطنين ورافعة لتطوير الاقتصاد الوطني. يتيح التحول الرقمي تبني استراتيجيات تعتمد على البيانات وتسهيل عمليات تقديم الخدمات، مما يجعلها أكثر استجابة وفعالية. في هذا السياق، يمكن الاعتماد على منصات رقمية وتقنيات حديثة من خلال تحليل البيانات الضخمة من أجل وضع استراتيجيات قصيرة ومتوسطة المدى. ومن أجل تحقيق تحول رقمي ناجح، وضع (مات وآخرون) أربع أبعاد استراتيجية¹:

● استخدام التقنيات:

يعتبر استخدام التقنيات هو الأساس للتحول الرقمي لكونه يوفر ميزة المنافسة، غير أنه يتعين على الحكومة والمؤسسات تحديد موقفها من التقنيات الحديثة وتبنيها بشكل يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. يتطلب هذا البعد أن تقرر المؤسسات ما إذا كانت تسعى لأن تصبح رائدة في استخدام التكنولوجيا عبر تطوير معايير تقنية خاصة بها، أو الاعتماد على المعايير التقنية القائمة.

● التغيرات في خلق القيمة:

يركز هذا البعد على كيفية تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة داخل المؤسسات²، ويشمل نطاق المنتجات والخدمات الجديدة التي يمكن أن تقدمها المؤسسة من خلال الأنشطة الرقمية، حيث تتيح الرقمنة فرصا لتوسيع

¹ Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. Op Cit, PP 340-341.

² وضع (أمزيان و أوسمني) نظرية المؤسسات لفهم التحولات الرقمية داخل القطاع العام و التي توضح كيف تصبح التقنيات الحديثة جزءا من الهياكل التنظيمية العامة عبر التأثير المتبادل بين الضغوط الخارجية والأفراد، و تبرز النظرية دور "الضغوط الإيزومورفية"، مثل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، التي تدفع المؤسسات العامة للتكيف مع المعايير والاتجاهات التكنولوجية الحديثة، ما يجعل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية. وتُفسر النظرية كيف تؤثر التكنولوجيا على أدوار الأفراد وتدفعهم لتبني أدوار جديدة كعوامل للتغيير، مما يساهم في تشكيل هياكل المؤسسة بمرور الوقت لتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة. إضافة إلى ذلك، تواجه المؤسسات العامة تحديات عدة في تنفيذ الخدمات الرقمية، منها مقاومة التغيير ونقص الكفاءات التكنولوجية، ما يسلط الضوء على أهمية التدريب ودعم الإدارة العليا لتسهيل هذه التحولات. وتعزز النظرية أيضا ضرورة إعادة تشكيل النماذج التنظيمية لتستوعب متطلبات التكنولوجيا الحديثة، حيث يجري تعديل الأدوار والمسؤوليات لضمان تحقيق الكفاءة والشفافية داخل المؤسسات العامة.

Omar, A., & Osmani, M. Op Cit, PP 76 – 83.

وتطوير محفظة المنتجات والخدمات الحالية¹، لكن هذا يتطلب توافر كفاءات تكنولوجية ومنتجاتية مختلفة قد تكون جديدة على المؤسسة، ومن المهم أيضا مراعاة أن تحول الرقمنة قد يغير من طرق تحقيق الإيرادات، بل وقد يؤدي إلى إعادة توجيه نطاق أعمال الشركات والمقاولات باتجاه أسواق أو فئات عملاء جديدة.

● التغيرات الهيكلية:

يتطلب التحول الرقمي تعديلات هيكلية لتوفير بيئة عمل تدعم العمليات الرقمية الجديدة، والتي تشمل إجراء تعديلات في التنظيم الداخلي للمؤسسة²، خاصة في ما يتعلق بتحديد موقع الأنشطة الرقمية ضمن الهيكل المؤسسي، مما ينبغي معه تحديد ما إذا كانت هذه الأنشطة تتطلب هيكلًا مستقلا، مثل إنشاء وحدة فرعية متخصصة، أو يمكن دمجها في الهيكل المؤسسي القائم. وهكذا يجب تقييم مدى تأثير المنتجات أو العمليات أو المهارات بهذه التغيرات الهيكلية، حيث أن التحولات الطفيفة قد تكون كافية لدمج الأنشطة الرقمية في الهياكل الحالية، في حين أن التحولات الكبيرة قد تتطلب إنشاء وحدات تنظيمية منفصلة.

● الجوانب المالية:

يمثل الجانب المالي قوة دافعة وأحيانا عائقا أمام التحول الرقمي، لذلك يجب على المؤسسات أن تقيم مدى الحاجة للتحول الرقمي بناء على ضغوطها المالية وقدرتها على تمويل المشاريع التحولية. وعليه فالمؤسسات التي تواجه ضغوطا مالية منخفضة قد ترى في التحول الرقمي فرصة مستقبلية وليست ضرورة ملحة، في حين أن المؤسسات التي تواجه ضغوطا مالية مرتفعة قد تفتقر إلى القدرة على تمويل التحول الرقمي بشكل كامل. وبالتالي، فإن الجانب المالي يعتبر عنصرا حاسما في صياغة استراتيجية التحول الرقمي، حيث يجب مراعاة القدرات المالية وضرورة التحول الرقمي وتقييم الخيارات المتاحة بشكل مفتوح ومتأن.

2. استراتيجيات التحول الرقمي بالمغرب: الأطر التشريعية والمؤسسية

تعد استراتيجيات التحول الرقمي في المغرب محورا رئيسيا لدعم التنمية المستدامة وتعزيز كفاءة القطاعات المختلفة. إذ يسعى المغرب إلى توفير بنية تحتية رقمية قوية، تركز على أطر تشريعية ومؤسسية تمكن من تنفيذ التحول الرقمي في القطاعين العام والخاص. تعمل هذه الأطر على تنظيم وتطوير السياسات الرقمية وتوجيه الابتكار التكنولوجي بما يخدم

¹ تقدم الرقمنة تقنيات متنوعة تهدف إلى تحسين الخدمات في القطاع العام والخاص، مثل بوابات الخدمة الذاتية وأنظمة معالجة الوثائق الإلكترونية. وتهدف هذه التقنيات إلى معالجة التكلفة العالية للإنفاق العام، وتحسين الشفافية، ومعالجة القضايا المتعلقة بالكفاءة التي تعد محورا رئيسيا لإصلاحات القطاع العام.

Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. Op Cit, P 1177.

² يمكن الحديث في هذا الصدد عن استخدام منصات الخدمة الذاتية الرقمية لتمكين المواطنين من تنفيذ العديد من المهام بشكل مستقل، و بذلك ينتقل الموظفون من أدوار تركز على تقديم الخدمة اليدوية إلى أدوار داعمة، حيث يوجهون المواطنين في كيفية التنقل في الأنظمة الرقمية، هذا التحول يقلل من الأعباء الإدارية ويهدف إلى تعزيز إمكانية الوصول، مما يسمح للمواطنين بالتفاعل مع الخدمات العامة بشكل أكثر استقلالية.

Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. Op Cit, P 1183.

أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي، ويأتي ذلك ضمن رؤية شاملة تهدف إلى وضع المغرب كقطب للتكنولوجيا الرقمية والابتكار.

1.2. الأطر التشريعية للتحويل الرقمي بالمغرب

تعد الأطر التشريعية للتحويل الرقمي في المغرب دعامة أساسية لضمان التحويل الرقمي الآمن والمستدام، حيث تتكامل القوانين لحماية حقوق الأفراد والمؤسسات في الفضاء الرقمي. تشمل هذه التشريعات قوانين حماية المعطيات الشخصية، والأمن السيبراني، وإجراءات الثقة في المعاملات والتبادل الإلكتروني. يعكس هذا الإطار الشامل سعي المغرب لتحقيق بيئة رقمية آمنة ومنظمة تشجع على الابتكار وتدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وعلى مدى الثلاث عقود الماضية، عرف المغرب تطوراً يعكس توجهها واضح المعالم، حيث تم تعزيز الإطار التشريعي للقطاع لتكنولوجي على النحو التالي:

● القانون رقم 24.96 المتعلق بالبريد والمواصلات كما وقع تغييره وتتميمه¹:

يعكس هذا القانون رغبة الدولة المغربية في تحديث قطاع البريد والمواصلات، بحيث يكون هذا القطاع محورياً للنمو الاقتصادي والاجتماعي، ويعكس توجهاتها نحو الانفتاح على الاقتصاد العالمي، ويتضح من مواد القانون تشجيع المبادرات الخاصة وتحرير السوق، مع الحفاظ على الرقابة والتوجيه الحكومي حيث يشير القانون إلى ضرورة ترخيص كل شبكة عامة للمواصلات، إضافة إلى إلزام الشركات بالحصول على تراخيص وتنظيم عملية الربط البيني، مما يعزز الشفافية ويضمن المنافسة العادلة و يعكس توازناً بين الرغبة في تحديث القطاع وضمان مصالح المستهلكين.

وبذلك يسعى القانون لضمان توفير خدمات البريد والمواصلات لجميع فئات المجتمع وعلى كامل التراب الوطني، مما يدعم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويسهم في تقليص الفجوة الرقمية، كما يشجع الاستثمار من خلال خلق بيئة قانونية تتيح للقطاع الخاص لعب دور أكبر، ما يساهم في تحفيز المنافسة وإدخال خدمات تكنولوجية جديدة.

● القانون رقم 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية²:

يعبر القانون رقم 53.05 عن رؤية سياسية للمغرب تتمثل في إرادة التحويل الرقمي وتحديث الإدارة، من خلال وضع إطار قانوني للمعاملات الرقمية، يتم التعزيز من السيادة الرقمية وحماية الأمن القومي، حيث يفرض ضوابط على تصدير واستخدام التشفير ويمنع إساءة استخدامه، كما يظهر استعداد المغرب للتعامل مع التحديات الدولية في المجال الرقمي، ويضعه في موقع قوي للالتزام بالمعايير الدولية في حماية البيانات الرقمية.

¹ القانون رقم 24.96 المتعلق بالبريد والمواصلات الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.97.162 بتاريخ 2 ربيع الآخر 1418 (7 أغسطس 1997)، ج. ر. عدد 4518 بتاريخ 15 من جمادى الأولى 1418 (18 سبتمبر 1997)، ص: 3721. كما وقع تغييره و تتميمه بالقانون رقم 121.12 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.19.08 بتاريخ 18 من جمادى الأولى 1440 (25 يناير 2019)، ج. ر. عدد 6753 بتاريخ 12 من جمادى الآخرة 1440 (18 فبراير 2019)، ص 775.

² ظهير الشريف رقم 1.07.129 صادر في 19 من ذي القعدة 1428 (30 نوفمبر 2007) بتنفيذ القانون رقم 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية، ج. ر. عدد 5584 بتاريخ 25 ذي القعدة 1428 (6 ديسمبر 2007)، ص 3879.

يلعب القانون دورا هاما في دعم الاقتصاد الرقمي، إذ يساهم في تحسين بيئة الأعمال من خلال إضفاء الثقة على المعاملات الإلكترونية. ويتيح للشركات خفض التكاليف المرتبطة بالعمليات الورقية ويسهل تبادل المستندات عبر الإنترنت. من الناحية الاجتماعية، يسهل القانون الوصول إلى الخدمات العامة عبر الإنترنت، مما يزيد من الشمولية ويعزز ثقة المواطنين في التعاملات الرقمية.

● القانون رقم 43.20 المتعلق بخدمات الثقة بشأن المعاملات الإلكترونية¹:

جاء القانون رقم 43.20 كجزء من جهود المغرب لتطوير البنية التشريعية للمعاملات الرقمية وتوفير الإطار القانوني اللازم لتعزيز الثقة في البيئة الرقمية²، حيث يتماشى هذا القانون مع توجهات المملكة نحو التحول الرقمي، ويسعى لتشجيع الاستثمار في التكنولوجيا من خلال وضع معايير واضحة لخدمات الثقة مثل التوقيع الإلكتروني، والختم الإلكتروني، خدمات الثقة، وإثبات الصحة. ومن الناحية السياسية، يعكس هذا القانون إرادة الدولة في ضمان بيئة رقمية موثوقة من شأنها دعم الاقتصاد الرقمي وتسهيل التجارة الإلكترونية.

يضع القانون أساسا متينا للمعاملات الرقمية، إذ يهدف إلى دعم الاقتصاد الرقمي من خلال تشجيع التحول الرقمي في القطاعات العامة والخاصة، حيث يوفر التوقيع الإلكتروني والوثائق الرقمية المؤمنة بديلا أسرع وأكثر فعالية من التوقيعات الورقية التقليدية. ويحقق الثقة في التجارة الإلكترونية، بما يساهم في تطوير الاقتصاد الرقمي وتشجيع المعاملات عبر الإنترنت، كما يعزز الشمولية الرقمية، إذ يساهم في تمكين المزيد من المواطنين من إجراء معاملات إلكترونية آمنة.

يعكس القانون رقم 43.20 التزام المغرب بملاءمة تشريعاته مع المعايير الدولية في مجال الأمن الرقمي، كما يعتبر هذا القانون جزءا من استراتيجية أوسع لتحقيق التحول الرقمي على المستوى الوطني، مما يعزز السيادة الرقمية و المحافظة على سلامة المعاملات في ظل التحديات الأمنية المتزايدة، حيث يوفر حماية قانونية صارمة للأطراف، ويحدد عقوبات على التلاعب في التوقيعات والشهادات الإلكترونية، مما يقلل من الجرائم السيبرانية.

● القانون رقم 05.20 المتعلق بالأمن السيبراني³:

يعنى القانون رقم 05.20 بتأسيس إطار قانوني ومؤسسي شامل لضمان الأمن السيبراني، ويمثل خطوة استباقية تهدف إلى تعزيز حماية الأنظمة المعلوماتية ومواجهة التحديات المتزايدة المرتبطة بالأمن السيبراني في المغرب. من الناحية القانونية، يتناول القانون عدة جوانب مهمة في الأمن السيبراني، حيث يضع القواعد والمقتضيات التي تهدف إلى حماية

¹ ظهير شريف رقم 1.20.100 بتاريخ 16 من جمادى الأولى 1442 (31 ديسمبر 2020)، بتنفيذ القانون رقم 43.20 المتعلق بخدمات الثقة بشأن المعاملات الإلكترونية، ج ر عدد 6951، 27 بتاريخ 27 جمادى الأولى 1442 (11 يناير 2021)، ص 271.

² نسخ القانون رقم 43.20 المتعلق بخدمات الثقة بشأن المعاملات الإلكترونية الباب التمهيدي والقسم الثاني من القانون 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية الصادر بظهير شريف رقم 1.07.129 صادر في 19 ذي القعدة 1428 (30 نوفمبر 2007) بتنفيذ القانون رقم 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية.

³ ظهير شريف رقم 1.20.69 صادر في 4 ذي الحجة 1441 (25 يوليو 2020) بتنفيذ القانون رقم 05.20 المتعلق بالأمن السيبراني، ج ر عدد 6904 بتاريخ 9 ذو الحجة 1441 (30 يوليو 2020)، ص 4160.

الأنظمة المعلوماتية داخل المؤسسات العامة والخاصة، بما في ذلك:

. التصنيف والتدابير الأمنية: يلزم القانون المؤسسات بتصنيف نظمها المعلوماتية وتطبيق تدابير أمنية متقدمة تتماشى مع مستوى حساسية البيانات، ويلزمها أيضا بتعيين مسؤولين عن الأمن السيبراني، مما يعكس رؤية المشرع في تبني معايير أمنية صارمة في هذا المجال؛

. التعاون بين الهيئات: ينص القانون على التعاون الإلزامي بين الهيئات الوطنية والسلطات المختصة، لضمان تبادل المعلومات الضرورية والتدخلات المناسبة لحماية الأمن السيبراني. ويشمل ذلك التعاون مع المؤسسات الدولية، مما يساهم في تعزيز بنية الأمن السيبراني بشكل منظم وموحد؛

. الإشراف والتنظيم: يلزم القانون المؤسسات بتقديم تقارير دورية للسلطات المختصة حول تطبيق سياسات الأمن السيبراني، ويوضح العقوبات المترتبة على المخالفات، مما يساهم في إنشاء منظومة قانونية دقيقة ومُلزمة لجميع الأطراف. من الناحية السياسية، يعكس القانون رقم 05.20 توجه المغرب نحو تطوير سياسات استباقية تتماشى مع التحديات الرقمية العالمية، ويمكن اعتباره بمثابة إطار لتحقيق عدد من الأهداف السياسية والاجتماعية:

. تعزيز سيادة المغرب الرقمية: يحتوي القانون على رغبة قوية من المغرب حول رغبته في حماية بنيته التحتية الرقمية وسيادته الوطنية في الفضاء السيبراني، مما يساهم في تقليل الاعتماد على الكيانات الخارجية وزيادة التحكم في البيانات الوطنية؛

. تحقيق الأمن الرقمي الوطني: يعتبر القانون خطوة مهمة نحو تعزيز الأمن الرقمي الوطني عن طريق الحد من التهديدات السيبرانية وحماية البنى التحتية الحيوية، مثل شبكات الاتصال ومنصات البيانات؛

. التكامل مع السياسات الدولية: يتضح من القانون وجود نية لفتح مجال التعاون الدولي، خاصة في ظل تزايد التحديات السيبرانية العابرة للحدود. بذلك، يساهم المغرب في الاستجابة للتحديات العالمية ويعزز شراكاته الأمنية الدولية، ما يساهم في دعم استقرار الأمن السيبراني في البلاد.

● القانون رقم 07.03 المتعلق بالجرائم الخاصة بنظم المعالجة الآلية للمعطيات¹:

صدر هذا القانون لمواجهة التحديات المتزايدة التي تطرحها الجرائم الإلكترونية وحماية البيانات الحساسة والمعلومات الحيوية. فمن الجانب القانوني يشمل مجموعة من الفصول التي تنظم وتجرم أي محاولات غير مشروعة للوصول إلى نظم المعالجة الآلية للمعطيات أو التلاعب بها، وينظم القانون عدة جوانب مهمة تشمل:

● حماية سرية وسلامة البيانات: يجرم القانون أي دخول غير مشروع لنظام معالجة آلية، ويعاقب بشدة على أعمال الاختراق والتلاعب في البيانات المخزنة أو المتداولة ضمن هذه النظم، سواء كان ذلك بإدخال

¹ ظهر شريف رقم 1.03.197 بتاريخ 16 من رمضان 1424 (11 نوفمبر 2003) بتنفيذ القانون رقم 07.03 بتتيمم مجموعة القانون الجنائي في ما يتعلق بالجرائم المتعلقة بنظم المعالجة الآلية للمعطيات، ج ر عدد 5171 بتاريخ 27 شوال 1424 (22 ديسمبر 2003)، ص 4284.

بيانات جديدة، أو حذفها، أو تعديلها، أو حتى تغيير طريقة معالجتها أو إرسالها، مما يعكس رغبة الدولة في حماية المعلومات الحساسة التي قد تؤثر على الأمن الوطني أو مصالح الأفراد والمؤسسات؛

- مستوى العقوبات: تم تحديد العقوبات بشكل تصاعدي، حيث تتراوح بين الحبس والغرامة المالية، ويصل بعضها إلى السجن لسنوات وغرامات كبيرة في حالات الاعتداء الجسيم على الأنظمة التي تحتوي على بيانات تتعلق بالأمن الداخلي أو الخارجي للدولة¹، أو في حال تورط موظفين عموميين في هذه الجرائم أثناء أداء مهامهم، يهدف هذا التدرج في العقوبات إلى الردع وتحقيق حماية متوازنة تتناسب مع مستوى التهديد الذي يمثلته الاعتداء على هذه الأنظمة؛
- توسيع نطاق المسؤولية الجنائية: يشمل القانون تجريم محاولة ارتكاب الجرائم، بالإضافة إلى المشاركة في عصابات إجرامية تستهدف نظم المعالجة، وتوسيع دائرة العقوبات لتشمل صنع أو حيازة أدوات تستخدم خصيصا لارتكاب الجرائم المتعلقة بالأنظمة المعلوماتية، مما يعزز من إطار الحماية الجنائية ويحد من انتشار الأدوات التي تُسهّل ارتكاب هذه الجرائم.

أما الجانب السياسي فيعكس عدة توجهات، من أهمها:

- تعزيز سيادة الدولة الرقمية: يأتي هذا القانون في إطار رؤية المغرب لتعزيز سيادته الرقمية وحماية أنظمتها المعلوماتية من التهديدات الإلكترونية، ويعكس توجهها حكوميا يهدف إلى حماية الأمن السيبراني كأولوية وطنية، ويساهم القانون في تقوية موقف الدولة من حيث التحكم في الأمن الرقمي وتخفيف الاعتماد على الجهات الخارجية في حماية نظمها المعلوماتية؛
- الاستجابة للتحديات العالمية: يعكس هذا القانون مدى إدراك المغرب للتحديات العالمية المرتبطة بالجرائم الإلكترونية، وذلك في ظل ازدياد الهجمات السيبرانية العابرة للحدود، ويعتبر تبني هذا القانون استجابة للمعايير الدولية في مكافحة الجرائم المعلوماتية، وبأني ضمن سياسة شاملة تساهم في تحسين مكانة المغرب ضمن الدول المتقدمة في تأمين البيانات السيبرانية؛
- تعزيز الثقة الرقمية: هدف هذا القانون، سعي المشرع إلى تعزيز الثقة بين المواطنين والمؤسسات في التعاملات الرقمية، من خلال توفير بيئة قانونية آمنة تضمن حماية البيانات الشخصية والمؤسسية، كما يعكس هذا التوجه السياسي رغبة الدولة في تشجيع الاقتصاد الرقمي وجذب الاستثمارات التقنية، حيث يعزز هذا الإطار القانوني من مصداقية الدولة وقدرتها على تأمين تعاملات الأفراد والشركات.

2.2. الأطر المؤسسية للتحويل الرقمي بالمغرب

¹ المواد 10/7/6/5/4/3.607 من القانون رقم 07.03 المتعلق بالجرائم الخاصة بنظم المعالجة الآلية للمعطيات.

تعد الأطر المؤسسية للتحويل الرقمي في المغرب دعامة أساسية لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة وتعزيز الاقتصاد الرقمي، تساهم هذه المؤسسات في تنظيم المبادرات الرقمية عبر سياسات منسجمة مع التشريعات الوطنية، وتوفر الإشراف اللازم لضمان استمرارية وكفاءة عمليات التحويل الرقمي في مختلف القطاعات. من خلال هذا الإطار المؤسسي، يسعى المغرب إلى تعزيز الابتكار والاندماج الرقمي، مما يدعم مكانته كمركز تكنولوجي إقليمي ويعزز سيادته الرقمية:

- وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة:

تعد وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة في المغرب مؤسسة محورية في رسم السياسات الحكومية وتطوير استراتيجية شاملة تهدف إلى تحديث الإدارة العامة وتعزيز التحويل الرقمي، وتحمل الوزارة مسؤولية تنفيذ مجموعة من المهام الواسعة تشمل إعداد وتنفيذ السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وتطوير استراتيجيات الإصلاح الإداري وتبسيط الإجراءات، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية ومحاربة الفساد في القطاع العام. من الناحية السياسية، يعكس إنشاء هذه الوزارة التوجه الحكومي نحو ترسيخ الإدارة الرقمية كركيزة أساسية للنهوض بالتنمية الوطنية، وتلبية متطلبات العصر الرقمي من خلال إنشاء البنية التحتية الرقمية وتعزيز الكفاءة في تقديم الخدمات العامة¹، كما يظهر في إسناد مهام متابعة الاستراتيجية الوطنية للتنمية الرقمية للمديرية العامة للانتقال الرقمي، التي أنيط بها تنسيق العمل المشترك مع الهيئات الدولية والقطاعية². تبرز الأدوار الموكلة للوزارة، ولا سيما السلطة الممنوحة للوزير(ة) المنتدب(ة)³ في التأشير على النصوص التنظيمية للتوظيف العمومية والهياكل الإدارية، وتعزيز دور وكالة التنمية الرقمية، التوجه السياسي للمغرب نحو تحقيق تحول إداري شامل يتمحور حول الشفافية والحوكمة الرشيدة. وهكذا، فإن تولي الوزارة مهمة الإشراف على مشاريع الانتقال الرقمي واليقظة القانونية يعكس توجهات الدولة نحو توحيد الجهود بين مختلف الهيئات لضمان الاتساق في السياسات الرقمية، وتكريس مفهوم الدولة الحديثة التي تسعى إلى تحسين الأداء العام من خلال استراتيجيات مستدامة ومتكاملة.

● الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات

تلعب وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، عبر مؤسساتها المتعددة مثل الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات (ANRT)، دورا حيويا في تعزيز الحوكمة الرقمية وإرساء الإطار القانوني لتنظيم المعاملات الإلكترونية وحماية الحقوق

¹ مرسوم رقم 2.23.404 صادر في 19 من ذي القعدة 1444 (8 يونيو 2023) بتحديد اختصاصات وتنظيم قطاع إصلاح الإدارة، ج ر عدد 7204 بتاريخ 26 ذي القعدة 1444 (15 يونيو 2023)، ص 5176.

² مرسوم رقم 2.23.405 صادر في 19 من ذي القعدة 1444 (8 يونيو 2023) بإحداث مديرية عامة للانتقال الرقمي وتحديد اختصاصاتها وتنظيمها، ج ر عدد 7204 بتاريخ 26 ذي القعدة 1444 (15 يونيو 2023)، ص 5180.

³ مرسوم رقم 2.23.530 صادر في 24 من ذي القعدة 1444 (13 يونيو 2023) بتفويض بعض الاختصاصات والسلط إلى الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، ج ر عدد 7204 بتاريخ 26 ذي القعدة 1444 (15 يونيو 2023)، ص 5162.

مرسوم رقم 2.21.850 صادر في 14 من ربيع الأول 1443 (21 أكتوبر 2021) بتفويض بعض الاختصاصات والسلط إلى الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، ج ر عدد 7032 مكرر بتاريخ 15 ربيع الأول 1443 (22 أكتوبر 2021)، ص 7964.

الرقمية. تأسست الوكالة بموجب القانون 24.96¹، وتعمل كجهة تنظيمية وإشرافية لضمان فعالية قطاع الاتصالات، وتوفير بيئة تنظيمية تدعم الأمن السيبراني وحماية المعطيات الشخصية، تتسم الأنشطة القانونية للوكالة بالشفافية والامتثال للتشريعات المحلية، حيث تضع شروطا صارمة للولوج والاستخدام، مع الحرص على توعية الأفراد والمؤسسات بأهمية حماية البيانات. من الناحية السياسية، تعكس مهام الوكالة التوجه الوطني نحو تحقيق السيادة الرقمية والاستقلالية التقنية، حيث تعد هيئة تنظيمية تسعى إلى تحقيق التوازن بين تسريع التحول الرقمي وضمان حماية حقوق المواطنين، وتماشيا مع السياسة المغربية القائمة على تشجيع الرقمنة وتعزيز الشفافية.

كما تجسد الاستقلالية الرقمية في القرارات المرتبطة بحقوق المؤلف والملكية الفكرية، التي تمنح الوكالة حق التحكم في المحتوى الرقمي لموقعها الإلكتروني وتطبيقاتها، ما يعزز مفهوم السيادة المعلوماتية. علاوة على ذلك، تضع الوكالة إطارا قانونيا صارما لحماية المعطيات الشخصية، بما ينسجم مع التشريعات الوطنية. ويعكس هذا التوجه التزام الدولة بتحديث البنية القانونية والتكنولوجية استجابة للتحديات الرقمية المعاصرة، ودعمها لسياسة التحول الرقمي التي تقودها الوزارة بهدف تحديث آليات العمل الإداري وتعزيز الأمن السيبراني في المغرب.

● اللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي

تعد اللجنة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، التي تعمل تحت إشراف الوزارة، أداة قانونية ورقابية تهدف إلى ترسيخ مبادئ الشفافية وحماية الحريات الشخصية. من الناحية القانونية، تتمثل مهمة اللجنة في تطبيق القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي²، الذي ينظم جمع ومعالجة المعطيات الشخصية من قبل الهيئات العمومية والخاصة. وتعمل اللجنة عبر عدة محاور، تشمل الإخبار والتحسيس لتعريف المواطنين بحقوقهم وتوجيه المؤسسات نحو الامتثال، وكذلك الاستشارة وتقديم المشورة للحكومة والبرلمان حول الأطر القانونية الملائمة لحماية المعطيات الشخصية³.

من منظور سياسي، يعكس عمل اللجنة الالتزام الوطني بتعزيز السيادة الوطنية الرقمية ومواءمة التشريعات المحلية مع المعايير الدولية، مما يساهم في تقديم صورة دولة ملتزمة بحماية حقوق الأفراد ضمن بيئة رقمية متقدمة. كما أن للجنة سلطة المراقبة والتحري، مما يعزز من دورها الرقابي ويمنحها القدرة على التدخل في حالات انتهاك الخصوصية. يُظهر هذا التوجه التزام الدولة بالاستجابة لمتطلبات العصر الرقمي من خلال إطار قانوني صارم، بينما يعتبر دور اللجنة في اليقظة القانونية والتكنولوجية انعكاسا لأهمية التحديث المستمر للقوانين في مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

¹ المادة 27 من القانون رقم 24.96 المتعلق بالبريد والمواصلات كما وقع تغييره وتتميمه.

² ظهر شريف رقم 1.09.15 صادر في 22 من صفر 1430 (18 فبراير 2009) بتنفيذ القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، ج ر عدد 5711 بتاريخ 27 صفر 1430 (23 فبراير 2009)، ص 552.

³ مرسوم رقم 2.09.165 صادر في 25 من جمادى الأولى 1430 (21 ماي 2009) لتطبيق القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، ج ر عدد 5744 بتاريخ 24 جمادى الآخرة 1430 (18 يونيو 2009)، ص 3571.

● وكالة التنمية الرقمية

تكلف الوكالة بتنفيذ استراتيجية الدولة في التنمية الرقمية وتشجيع انتشار الوسائل الرقمية بين الإدارة والمقاولات والمواطنين¹. من الناحية القانونية، تعتبر الوكالة أداة تنفيذية تعزز الإطار التشريعي والتنظيمي لدعم التكنولوجيا الرقمية، وتوفر الهياكل والبنية التحتية الضرورية لتطوير مشاريع الرقمنة، مما يضمن انسجام المبادرات الرقمية الوطنية مع الأطر القانونية المعتمدة. تتولى الوكالة تقديم استشارات تقنية واستراتيجية للحكومة، واقتراح السياسات التي تضمن مواءمة النشاط الرقمي مع أهداف التنمية الوطنية، كما تعمل على تقديم الدراسات اللازمة لتقييم الإنجازات وتشجيع البحث والتطوير العلمي في مجال الاقتصاد الرقمي.

سياسيا، يعكس دور الوكالة التزام الحكومة المغربية بخلق اقتصاد رقمي مستدام، حيث تساهم الوكالة في تفعيل المبادرات الرقمية على المستوى التراي والمحلي، مما يدعم النمو الشامل ويعزز الاندماج الرقمي على الصعيد الوطني. وتعد الوكالة بمثابة منسق بين الأطراف المعنية بالرقمنة، من سلطات محلية، وهيئات وطنية، ومؤسسات دولية، مما يضمن تنفيذ سياسات منسجمة تواكب التطور التكنولوجي العالمي وتدعم التنافسية الرقمية للمغرب. كما أن الوكالة، من خلال دعمها للمقاولات الصغرى والمتوسطة وتنشيطها للمشاريع الرقمية، تسعى إلى تحفيز المقاولات الناشئة والمبادرات الفردية، ما يعزز الاقتصاد الرقمي ويوفر فرص شغل جديدة، ويرسخ مكانة المغرب كمركز إقليمي للتحويل الرقمي في شمال إفريقيا.

● اللجنة الاستراتيجية للأمن السيبراني

أنشئت هذه اللجنة بموجب القانون رقم 05.20²، كجزء من توجه واضح نحو حماية البنى التحتية الحيوية والمعلوماتية. ويمثل وجود الوزير المنتدب المكلف بإدارة الدفاع الوطني على رأس اللجنة، وكذلك أعضاء من وزارات الداخلية، الشؤون الخارجية، والاقتصاد والمالية، إضافة إلى مسؤولي الأجهزة الأمنية والعسكرية، بعدا سياسيا واستراتيجيا لهذه اللجنة، حيث تعكس تركيبة اللجنة مدى اهتمام الدولة بأمن نظم المعلومات كقضية تتجاوز الجانب التقني لتصل إلى مستويات الأمن الوطني والسيادة³.

تسند للجنة عدة مهام تتراوح بين إعداد التوجيهات الاستراتيجية للدولة في مجال الأمن السيبراني، وتقييم عمل كل من المديرية العامة لأمن نظم المعلومات واللجنة الوطنية لإدارة الأزمات السيبرانية. سياسيا، تعكس هذه المهام الرغبة في تحقيق استقلالية تقنية وسيادة رقمية عبر وضع أسس حماية شاملة للبنى التحتية الحيوية، لا سيما في ظل التحولات الرقمية السريعة والمتطلبات الأمنية المعقدة التي تفرضها. كما أن هذه المهام تعزز من مبدأ الشفافية في إعداد السياسات الأمنية من

¹ ظهر شريف رقم 1.17.27 صادر في 8 ذي الحجة 1438 (30 أغسطس 2017) بتنفيذ القانون رقم 61.16 المحدث بموجبه وكالة التنمية الرقمية، ج ر عدد 6604 بتاريخ 23 ذو الحجة 1438 (14 شتنبر 2017)، ص 5057.

² المادة 35 من القانون رقم 05.20 المتعلق بالأمن السيبراني.

³ المادة 2 من المرسوم رقم 2.21.406 صادر في 4 ذو الحجة 1442 (15 يوليو 2021) بتطبيق القانون رقم 05-20 المتعلق بالأمن السيبراني، ج ر عدد 7011 بتاريخ 29 ذو الحجة 1442 (9 أغسطس 2021)، ص 5979.

خلال تقديم المشورة في مشاريع القوانين والنصوص التنظيمية المتعلقة بالأمن السيبراني.

تؤدي اللجنة أيضا دورا توعويا عبر تشجيع برامج التحسيس وتعزيز القدرات في مجال الأمن السيبراني، ما يعكس التزام الدولة بإعداد مجتمع رقمي آمن ورفع مستوى الوعي الوطني بأهمية الأمن السيبراني في الحفاظ على الاستقرار العام. ومن خلال مهامها المتنوعة، تعد اللجنة الاستراتيجية للأمن السيبراني أداة مهمة لترسيخ أمان الرقمنة في المغرب وضمان صمود الأنظمة المعلوماتية أمام التحديات المعاصرة، مما يعزز مكانة المغرب في المشهد الدولي كدولة تسعى نحو التحول الرقمي الآمن والمستدام.

● اللجنة الوطنية للتنمية الرقمية

تم إنشاء اللجنة الوطنية للتنمية الرقمية بموجب المرسوم رقم 2.23.951¹، تحت رئاسة رئيس الحكومة، وتضم في عضويتها مجموعة من السلطات الحكومية والمؤسسات العامة والخبراء². ويهدف هذا الإطار التنظيمي إلى تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتنمية الرقمية، وتقديم التوصيات والمقترحات لتعزيز فعالية ونجاعة هذه الاستراتيجية من خلال إعداد تقارير دورية وتقييم مرحلي لتقدم المشاريع.

من الناحية الوظيفية، إن الهدف من إنشاء اللجنة دعم التنمية الرقمية، حيث تتوفر على هيكلية تنظيمية تسمح بتنسيق متكامل بين القطاعات المختلفة تحت إشراف الحكومة، وعليه تتوفر اللجنة على دور استشاري وتنفيذي، يتيح لها إعداد التوصيات ومتابعة التقدم المحرز في تنفيذ السياسات الرقمية، مما يعكس التزام الدولة بتوفير إطار قانوني مرن وداعم للتحولات التكنولوجية. ووفقا للمادة 6 تضطلع السلطة المكلفة بالانتقال الرقمي بمهام كتابة اللجنة وإعداد المحاضر، مما يظهر التداخل بين الجوانب الإدارية والتنفيذية لإضفاء الشفافية على عملية التحول الرقمي.

سياسيا، يعكس تشكيل هذه اللجنة توجه المغرب نحو تعزيز استقلاله الرقمي وتعزيز سيادته الرقمية، عبر توفير إطار تنظيمي يضمن تطوير بيئة رقمية مبتكرة وآمنة. إن تكليف اللجنة الوطنية للتنمية الرقمية بمهمة تقديم توصيات وإبداء الرأي في قضايا التكنولوجيا الرقمية يعكس رغبة الدولة في مواكبة التحديات الرقمية العالمية وتلبية المتطلبات المتزايدة للمواطنين والمؤسسات في عصر التحول الرقمي، بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر إشراك مؤسسات مثل وكالة التنمية الرقمية والمديرية العامة لأمن نظم المعلومات، إلى جانب خبراء القطاع الخاص، خطوة تعزز من التعاون بين القطاعين العام والخاص، ما يعكس نهجا شاملا يشجع على الابتكار ويسهم في تنمية الاقتصاد الرقمي الوطني.

¹ مرسوم رقم 2.23.951 صادر في 8 جمادى الأولى 1445 (22 نوفمبر 2023) بإحداث لجنة وطنية للتنمية الرقمية، ج ر عدد 7251 بتاريخ 13 جمادى الأولى 1445 (27 نوفمبر 2023)، ص. 10168.

² المادة 3 من المرسوم رقم 2.23.951.

جدول (1): تطور الرقمنة بالمغرب

السنة	الحدث
1956	إنشاء وزارة البريد والاتصالات.
1984	إنشاء المكتب الوطني للبريد والاتصالات (ONPT).
1995	إدخال الإنترنت إلى المغرب.
1996	مبادرة "المغرب التنافسي" لتطوير القطاعات الناشئة كإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات.
1997	- إنشاء مجموعة تكنولوجيا المعلومات من قبل وزارة التجارة والصناعة. - تنظيم أول ندوة وطنية حول تطوير الخدمات الإلكترونية.
1997	اعتماد القانون 24-96 لبدء تحرير قطاع الاتصالات.
1998	- إنشاء الأمانة العامة المكلفة بالبريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (SEPTTI). - إنشاء لجنة المتابعة المشتركة لتكنولوجيا المعلومات (CSTI).
1999	إدراج تطوير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ضمن الخطة الخمسية 1999-2003 كأولوية وطنية. منح رخصة شبكة GSM الثانية مقابل 1.08 مليار دولار أمريكي.
2001	- توقيع اتفاقية بين الحكومة وجمعية APEBI لدعم "التحول الإيجابي". - نشر رسالة السياسة القطاعية وبرنامج تطوير البنية التحتية للمعلومات. - عرض وثيقة "استراتيجية e-Maroc". - منح 8 رخص ساتلية.
2003	إنشاء اللجنة الوطنية للحكومة الإلكترونية ووضع خطة 2002-2007.
2004	- تحول CSTI إلى لجنة استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات. - بدء عملية تحرير القطاع السمعي البصري. - صدور القانون 55-01 المعدل للقانون 24-96. - رؤية تطوير الاتصالات للفترة 2004-2008.
2005	إطلاق استراتيجية "e-Maroc 2010" لتطوير مجتمع المعلومات واقتصاد المعرفة.
2007	تحول "Maroc Connect" إلى ثالث مشغل إنترنت عالمي في المغرب.
2009	- حصول "وانا" على رخصة G2، ليصبح مشغل اتصالات متكامل. - إطلاق برنامج "Maroc Numeric 2013" بتكلفة 5.2 مليار درهم.
2014	نشر تقرير المجلس الأعلى للحسابات يسلط الضوء على التأخير في تحقيق أهداف "Maroc Numeric"

2013.	
2016	تقديم استراتيجية "2020 الرقمية" لتعزيز التحول الرقمي.
2017	صدور قانون إنشاء "وكالة التنمية الرقمية" (ADD) بموجب الظهير الشريف رقم 1-17-27.
2019	تكليف وكالة التنمية الرقمية من قبل رئيس الحكومة بوضع توجهات لتطوير الرقمنة حتى عام 2025.
2020	صدور القانون رقم 05.20 المتعلق بالأمن السيبراني
2021	صدور القانون رقم 43.20 المتعلق بخدمات الثقة بشأن المعاملات الإلكترونية
2023	إحداث لجنة وطنية للتنمية الرقمية
2024	تقديم الاستراتيجية الوطنية "المغرب الرقمي 2030" لتعزيز التحول الرقمي.

المصدر: Bachar, A. (2021), Op Cit, P 324 – 326 بتصرف

3. سياسة الاستراتيجية الوطنية "المغرب الرقمي 2030"

تهدف استراتيجية "المغرب الرقمي 2030"¹ إلى تحويل المغرب إلى مركز رقمي رائد يساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر استغلال إمكانيات الرقمنة، تسعى هذه الاستراتيجية لتحقيق مجموعة من الأهداف المحورية؛ أولها رقمنة الخدمات العمومية بهدف تسهيل وصول المواطنين إلى الخدمات العامة وتحسين تجربتهم في التفاعل مع الإدارات. كما تعمل على إضفاء ديناميكية قوية في الاقتصاد الرقمي من خلال جذب الاستثمارات وتشجيع نمو الشركات الناشئة والمشاريع الرقمية، مما يساهم في خلق فرص عمل جديدة. إضافة إلى ذلك، تعنى الاستراتيجية بتطوير المواهب الرقمية عبر تعزيز المهارات الرقمية وتوفير التدريب المتخصص، لتهيئة جيل قادر على قيادة مسيرة التحول الرقمي. وأخيراً، تركز الاستراتيجية على بناء بنية تحتية رقمية متينة، تشمل توسيع شبكة الاتصالات وتقديم خدمات متقدمة مثل شبكة الجيل الخامس (5G) وتطوير خدمات الحوسبة السحابية، مما يرسخ موقع المغرب كوجهة تكنولوجية واعدة. وتتضمن الاستراتيجية هدفين محوريين²:

. رقمنة الخدمات العامة (E-GOV): تهدف إلى تحسين تصنيف المغرب في مؤشرات الخدمات الإلكترونية الدولية، بما يعكس تقدم النظام الإداري الرقمي. تتضمن محاور الرقمنة تطوير الحكومة الإلكترونية في مختلف القطاعات، مثل الصحة والتعليم والمالية.

. دعم الاقتصاد الرقمي: التركيز على دعم الابتكار وتعزيز بيئة الأعمال للشركات الرقمية، من خلال تقديم الدعم المالي

¹ استراتيجية المغرب الرقمي 2030. (2024)، المملكة المغربية، وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة. مرفوع على موقع: <https://www.mmsp.gov.ma/ar/ActualitesAr/strategieDigitalMorocco2030>, حمل يوم: 2024/11/10، على

الساعة: 19H00.

² المرجع نفسه، ص 8.

والتشريعي للشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة. تستهدف الاستراتيجية أيضًا نمو عدد الشركات الناشئة لتصل إلى 3000 شركة بحلول 2030.

جدول (2): التوفير الممكن للإدارة من خلال تبني التحول الرقمي.

الرقم	الفئة	العدد (4)، (5)	عدد الساعات (1)، (2)	الحد الأدنى القانوني للأجر عن الساعة (3)	المجموع (درهم)
1	المقاولات	0,571989 مليون	200	14,81	1.694.231.418
2	النشيطون المشغلون	12,082 مليون	50	14,81	8.946.721.000
المجموع بالدرهم					
10.640.952.418					
النسبة من الناتج الداخلي الإجمالي (6)					
0,9%					

المصدر: المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (2021)، رأي "نحو تحول رقمي مسؤول ومدمج"، ص 26. تشير الأرقام إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحقيق وفورات مالية كبيرة تصل إلى ما يزيد عن 10.64 مليار درهم. كما أن الاعتماد على الحلول الرقمية يساهم في تقليص الزمن المخصص لتفاعل المقاولات والنشيطين مع الإدارات، مما يعزز الإنتاجية والكفاءة. من جهة أخرى، فإن هذه العوائد رغم نسبتها المتواضعة من الناتج الداخلي الإجمالي (0.9%)، تظهر إمكانات التحول الرقمي في تحسين الأداء الاقتصادي على المدى الطويل.

لتحقيق الأهداف المنشودة، تركز استراتيجية "المغرب الرقمي 2030" على ثلاث محركات أساسية. يتمثل المحرك الأول في تطوير المواهب الرقمية، من خلال تدريب وتجهيز قوى عاملة مؤهلة في المجال الرقمي واستقطاب الكفاءات الدولية، بهدف تعزيز القدرات المحلية في مواجهة متطلبات السوق الرقمي العالمي. المحرك الثاني هو الذكاء الاصطناعي، حيث تسعى الاستراتيجية إلى استغلال إمكانات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الابتكار وتطوير الحلول الذكية في مجالات متنوعة تشمل الصحة والتعليم والإدارة الحكومية، مما يساهم في تحسين كفاءة وجودة الخدمات. أما المحرك الثالث فهو الخدمات السحابية والأمن السيبراني، إذ تركز الاستراتيجية على توفير بنية تحتية سحابية آمنة تتيح تخزين البيانات والوصول إليها بشكل سلس، مع ضمان مستويات عالية من الحماية السيبرانية للحفاظ على خصوصية البيانات وأمنها، مما يدعم

استقرار النظام الرقمي ويزيد من ثقة المستخدمين.

1.3. تطوير النظام البيئي للشركات الرقمية الناشئة

يشكل تطوير النظام البيئي للشركات الرقمية الناشئة محورا أساسيا في استراتيجية "المغرب الرقمي 2030". من خلال وثيقة "الشركات الرقمية الناشئة إرساء منظومة شركات ناشئة ذات إشعاع دولي"¹، تسعى وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة إلى تهيئة بيئة داعمة للشركات الناشئة، عبر برامج تمويل، وحوافز قانونية، ودعم الابتكار الرقمي، بهدف تحويل المغرب إلى مركز رقمي إقليمي.

تتضمن الاستراتيجية توفير دعم مالي غير مخفف²، حيث يهدف إلى تقديم تمويل للشركات الناشئة دون التأثير على حصص المؤسسين في حقوق الملكية، مما يسمح لهم بالتركيز على الابتكار دون القلق من فقدان السيطرة على مشاريعهم، ويعد هذا النوع من التمويل ميزة استراتيجية لجذب رواد الأعمال وتحفيزهم على تطوير حلول تقنية مبتكرة. كما تشمل المبادرة برامج احتضان وتوجيه للشركات الناشئة، توفر من خلالها دعما تقنيا وإرشادا من خبراء القطاع، إلى جانب إمكانية الاستفادة من حاضنات وطنية ودولية، مما يتيح لهذه الشركات الوصول إلى شبكات واسعة من الشركاء والمستثمرين، ويزيد من فرص نجاحها. بالإضافة إلى ذلك، يبرز التوجه الدولي كجزء أساسي من هذه الاستراتيجية، حيث تسعى إلى تهيئة البيئة المحلية لاستقطاب الشركات الناشئة من الخارج وتعزيز حضور الشركات المغربية في الأسواق العالمية، مما يساهم في دعم النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة.

تواجه بيئة ريادة الأعمال في المغرب عدة تحديات تنظيمية وقانونية، حيث بالرغم من الجهود المبذولة لخلق بيئة قانونية داعمة، إلا أن النظام القانوني لا يزال بحاجة إلى تحديث لمواكبة المتطلبات المتغيرة للشركات الرقمية. يمكن أن تعيق بعض القوانين غير الواضحة والإجراءات البيروقراطية سرعة تطور الشركات الناشئة وتأخر تنفيذ الابتكارات³، مما يستدعي تيسير

¹ الشركات الرقمية الناشئة إرساء منظومة شركات ناشئة ذات إشعاع دولي. (2024)، المملكة المغربية، وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة. مرفوع على موقع: <https://www.mmsp.gov.ma/ar/ActualitesAr/strategieDigitalMorocco2030>، حمل يوم: 2024/11/10، على الساعة: 19H00.

² التمويل غير المخفف هو خيار تمويلي يتيح للشركات الحصول على رأس المال دون تخفيف حصص الملكية للمساهمين، ما يمنحهم السيطرة الكاملة على الشركة. يتمثل هذا النوع من التمويل في القروض، أو تأجير المعدات، أو المنح، وحتى التمويل الجماعي. من أبرز مزاياه هو حرية التصرف في الأموال واستخدامها حسب احتياجات الشركة، بينما تكمن عيوبه في أعباء الفوائد المرتفعة التي قد تثقل كاهل الشركات الناشئة. يعتبر هذا الخيار هو الأمثل بشكل خاص في فترات تباطؤ النمو، حيث تفضل الشركات الحفاظ على ملكيتها وتجنب تقليص حصص المساهمين، خاصة إذا كانت أسعار الفائدة منخفضة والظروف مواتية.

<https://fundingsouq.com/sa/ar/blog/dilutive-vs-non-dilutive-funding>، نظر يوم 2024/11/11، على الساعة 18H14.

³ عبد الرفيغ زعنون (2023)، البيروقراطية الرقمية: تأثيرات رقمنة الخدمات العمومية في المغرب، مرفوع على موقع: <https://www.arab-reform.net/ar/publication/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B7%D9%8A%D8%A9->

القوانين والإجراءات لتسهيل تأسيس الشركات وإزالة العقبات القانونية المحتملة. كما يواجه المغرب منافسة إقليمية قوية من دول أخرى في منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط، مثل مصر¹ وتونس² والإمارات³، التي تقدم برامج متقدمة لدعم الشركات الناشئة، مما يتطلب من المغرب تقديم حوافز ضريبية وتمويل مستمر مع ضمان بيئة استثمارية مستقرة لجذب رواد الأعمال والمستثمرين. وبالإضافة إلى ذلك، تواجه البنية التحتية الرقمية تحديات تتعلق بتوفير خدمات اتصال سريعة ومستقرة، خاصة في المناطق النائية عن المراكز الحضرية، وهو ما قد يؤثر سلباً على فرص نجاح الشركات الناشئة التي تعتمد على اتصالات موثوقة وخدمات سحابية. كما أن هناك حاجة لتعزيز ثقافة ريادة الأعمال في المغرب، خاصة في المناطق القروية وبين الشباب⁴، حيث يعد تشجيع روح المبادرة وتقبل الفشل جزءاً أساسياً من تطوير النظام البيئي للشركات الناشئة، مما يتطلب تجاوز الخوف من المخاطر المرتبطة بتأسيس شركات جديدة.

2.3. تعزيز قطاع ترحيل الخدمات وتصدير الحلول الرقمية في المغرب

في إطار استراتيجية "المغرب الرقمي 2030"، يشكل تعزيز قطاع ترحيل الخدمات (الأوفشورينغ) وتصدير الحلول الرقمية محورا رئيسيا لتحقيق أهداف النمو الاقتصادي وتوسيع قاعدة التوظيف الرقمي. تسلط خطة "ترحيل الخدمات" الضوء على الجهود المبذولة لتحويل المغرب إلى وجهة مفضلة للشركات الدولية في مجال ترحيل الخدمات، معتمدة على موقعه الاستراتيجي، وتوفر البنية التحتية التكنولوجية، واليد العاملة المؤهلة. وفيما يلي تحليل معمق لنقاط القوة والتحديات المحتملة لهذه الاستراتيجية⁵.

يتميز المغرب بموقعه الجغرافي الاستراتيجي الذي يجعله حلقة وصل بين إفريقيا وأوروبا، مما يعزز جاذبيته كوجهة مثالية لخدمات الأوفشورينغ، إذ يمكن للشركات من خلاله الوصول بسهولة إلى الأسواق الأوروبية والإفريقية، وتضاف إلى هذا

%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9-
%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AA-
%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9-%D8%A7
20H20.

¹ <https://itida.gov.eg/Arabic/Programs/AcceleratorProgram/Pages/default.aspx>، يوم نظر يوم 2024/11/11، على الساعة 20H30.

² <https://www.ticad8.tn/content/13?locale=ar>، يوم نظر يوم 2024/11/11، على الساعة 20H38.

³ <https://www.investindubai.gov.ae/ar/business-setup/support-for-start-ups-and-smes>، يوم نظر يوم 2024/11/11، على الساعة 20H45.

⁴ المجلس الاقتصادي والاجتماعي و البيئي (2021)، رأي "نحو تحول رقمي مسؤول ومدمج"، ص 9. مرفوع على موقع: <https://www.cese.ma/ar/docs/vers-une-transformation-digitale-responsable-et-inclusive-2>، نظر يوم 2024/11/13، على الساعة 18H00.

⁵ ترحيل الخدمات وتصدير الحلول الرقمية عززوا نجاحكم وأطلقوا العنان لقدارتكم الكامنة. (2024)، المملكة المغربية، وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة. مرفوع على موقع: <https://www.mmsp.gov.ma/ar/ActualitesAr/strategieDigitalMorocco2030>، حمل يوم 2024/11/13، على الساعة 19H18.

الموقع الجغرافي بيئة استثمارية مستقرة نسبيا وسياسات مشجعة للاستثمارات الأجنبية في القطاع الرقمي، ما يزيد من جاذبيته كمركز لترحيل الخدمات. علاوة على ذلك، يولي المغرب اهتماما كبيرا بتطوير المهارات الرقمية عبر برامج تعليمية متخصصة في التكنولوجيا، حيث توفر الجامعات ومعاهد التكوين المهني برامج تؤهل الشباب المغربي للعمل في القطاعات الرقمية المتطورة، مما يعزز من تنافسية القوى العاملة المغربية ويجذب المزيد من مشاريع ترحيل الخدمات.

غير أن الملاحظ حول الخطة الموضوعية المتعلقة بالاستعانة بالخدمات الرقمية في المغرب تحمل صورة إيجابية للغاية عن المسار، لكنها تغفل عن تناول التحديات والقيود التي قد تعترض تطوره. إن هذا التحيز في تقديم المعلومات يحد من موضوعية العرض، حيث يتم التركيز على الجوانب الإيجابية دون التطرق للمخاطر أو الصعوبات المحتملة التي قد تواجه المستثمرين. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر الخطة إلى السياق الكافي حول بيئة الأعمال في المغرب والإطار التنظيمي السائد، مما يصعب على المحلل تقييم مصداقية الادعاءات المطروحة في ظل عدم وجود معلومات تفصيلية عن واقع السوق المحلي وتأثير السياسات الحكومية في هذا المجال. علاوة على ذلك، تعتمد الخطة بشكل كبير على البيانات الإجمالية، في حين كان من الأفضل أن يشمل دراسات حالة أو بيانات أكثر تفصيلا تعكس التجارب العملية للمشاريع الناجحة في قطاع الاستعانة بالخدمات. كما يلاحظ غياب التحليل المقارن مع وجهات الاستعانة بالخدمات الأخرى، مما كان من شأنه تعزيز موقف المغرب كوجهة تنافسية. من جهة أخرى، تفتقر التوقعات المستقبلية المعروضة في الخطة إلى تبرير كاف وتحليل للمخاطر المحتملة، ما قد يؤدي إلى تآكل مصداقيته أمام المستثمرين.

3.3. الاستثمار في المواهب الرقمية في المغرب

تعد تنمية المواهب الرقمية من أبرز محاور استراتيجية "المغرب الرقمي 2030"، وهي خطوة حيوية لمواكبة التحولات التكنولوجية العالمية وتعزيز تنافسية المغرب في مجال الاقتصاد الرقمي. تستعرض خطة "تطوير المواهب الرقمية" برامج متنوعة تهدف إلى تأهيل الشباب المغربي بالمهارات الرقمية الضرورية، مع التركيز على التعليم الرقمي، وبرامج التدريب والتأهيل المهني، وإنشاء مدارس البرمجة والمعاهد المتخصصة¹.

يظهر أن هذه خطوة استراتيجية هامة نحو تطوير المهارات الرقمية في المغرب، من خلال السعي إلى معالجة الفجوات المحددة في المهارات من خلال برامج تدريب موجهة تتماشى مع احتياجات السوق العالمية في مجالات حيوية مثل الذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، وعلوم البيانات. إن هذا التركيز على تطوير المهارات يتسم بتركيز استباقي يعكس إدراكا عميقا للحاجة إلى تطوير القوى العاملة الحالية لتلبية متطلبات العصر الرقمي المتسارع. ومن خلال تخصيص الأولوية لبرامج التأهيل والتطوير، تسعى المبادرة إلى سد الفجوة بين المهارات الحالية ومتطلبات السوق المتجددة، مما يعزز من

¹ المواهب الرقمية الاستثمار في رأس المال البشري لتنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار. (2024)، المملكة المغربية، وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة. مرفوع على موقع: <https://www.mmsp.gov.ma/ar/ActualitesAr/strategieDigitalMorocco2030>، حمل يوم: 2024/11/13، على الساعة 22H01.

جاهزية القوى العاملة المغربية لمواجهة تحديات المستقبل. كما أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص، كتلك التي تشمل الشركات العالمية، تؤكد التزام المبادرة بتكثيف التعليم مع احتياجات الصناعة الفعلية، مما يساهم في تحسين توافق برامج التدريب مع متطلبات السوق. في الوقت ذاته، تشير الزيادة في عدد الطلبة المسجلين في التخصصات الرقمية إلى تقدم ملموس نحو توسيع قاعدة المواهب الرقمية، رغم أن مصداقية هذه البيانات قد تظل بحاجة إلى تحقق مستقل. إضافة إلى ذلك، فإن المبادرة تعي أهمية جذب المهارات الدولية من خلال تسهيل إجراءات الحصول على "فيزا التكنولوجيا"، وهو ما يعزز من التنوع الرقمي ويكمل الجهود المحلية لتطوير المهارات، مما يعد ركيزة أساسية في تحقيق التحول الرقمي المستدام.

رغم التقدم الذي أحرزه المغرب في مجال التعليم الرقمي، إلا أن القطاع لا يزال يواجه تحديات عديدة تؤثر على تحقيق أهدافه بفعالية. يعاني التعليم الرقمي من نقص في الموارد البشرية المؤهلة، خاصة من المدرسين والأكاديميين في مجالات التكنولوجيا المتقدمة، ما ينعكس سلباً على جودة التدريب، لا سيما في الجهات المهمشة والأقل تنمية التي تحتاج إلى اهتمام خاص لتوسيع نطاق التعليم الرقمي. إضافة إلى ذلك، يعاني السوق من فجوة بين المهارات التي يكتسبها الشباب من البرامج التعليمية الرقمية واحتياجات سوق العمل، إذ يفتقر بعض الخريجين إلى الكفاءات العملية المطلوبة من قبل الشركات المحلية والدولية، مما يساهم في ارتفاع البطالة الجزئية بين المختصين الرقميين. كذلك، تواجه البلاد تحدي الاحتفاظ بالكفاءات، حيث يسعى العديد من الشباب المؤهلين إلى العمل في الخارج للاستفادة من الفرص التنافسية، مما يسبب "هجرة العقول" ويؤثر سلباً على تنمية الاقتصاد الرقمي المحلي. ومن جهة أخرى، تتسع الفجوة الرقمية بين المناطق الحضرية القروية، حيث تواجه الأخيرة صعوبات في الوصول إلى التعليم الرقمي بسبب نقص البنية التحتية والبرامج المتاحة، الأمر الذي يستدعي استثمارات كبيرة لضمان توفير فرص متساوية للتعليم الرقمي لجميع الشباب المغربي¹.

¹ المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (2021)، رأي "نحو تحول رقمي مسؤول ومدمج"، ص 9. مرفوع على موقع: <https://www.cese.ma/ar/docs/vers-une-transformation-digitale-responsable-et-inclusive-2>، نظر يوم 2024/11/13، على الساعة 23H10.

خلاصة

يمكن القول إن الاستراتيجية الوطنية "المغرب الرقمي 2030" تمثل خطوة هامة نحو تحويل الاقتصاد الوطني إلى اقتصاد رقمي متكامل وقادر على التكيف مع التحولات العالمية. تتسم الاستراتيجية بوجود رؤية شاملة تتناول مختلف جوانب التحول الرقمي، بدءاً من تطوير البنية التحتية وصولاً إلى تنمية المهارات الرقمية، مما يعزز من فرص نجاحها في تحقيق تحول رقمي شامل. كما أن التركيز على تطوير المواهب الرقمية يمثل أحد الركائز الأساسية في الاستراتيجية، حيث تهدف برامج التدريب والتعليم المتخصصة إلى سد الفجوة في المهارات الرقمية وتزويد الشباب المغربي بالأدوات اللازمة للمنافسة في السوق العالمية. علاوة على ذلك، تسعى الاستراتيجية إلى تحفيز ريادة الأعمال والشركات الناشئة من خلال الدعم المالي والتشريعي، ما يساهم في خلق بيئة محفزة للأعمال الرقمية ويعزز الابتكار.

من ناحية أخرى، تركز الاستراتيجية على تعزيز السيادة الرقمية من خلال بناء بنية تحتية سحابية وطنية وتعزيز الأمن السيبراني، ما يساهم في حماية البيانات المحلية وتقليل الاعتماد على الشركات الأجنبية في الفضاء الرقمي. ومع ذلك، يواجه التنفيذ العديد من التحديات، أبرزها التفاوت في مستوى البنية التحتية الرقمية بين الجهات، مما قد يعيق تحقيق الشمولية في التحول الرقمي. كما أن التحديات التنظيمية والقانونية، تشكل عائقاً أمام جذب الاستثمارات الأجنبية وتطبيق السياسات بشكل فعال، مما يتوجب معه ضرورة تحديث القوانين لتواكب التطورات الرقمية.

إضافة إلى ذلك، تبقى مسألة هجرة الأدمغة والتحديات المرتبطة بالاعتماد الكبير على الشراكات الدولية قيد النقاش، حيث إن هجرة الكفاءات الرقمية إلى الخارج قد تؤثر سلباً على القدرة التنافسية للمغرب في الاقتصاد الرقمي. كما أن تحديات التمويل والاستثمار تشكل عقبة كبيرة أمام تنفيذ الأهداف الطموحة للمبادرة، خاصة في ظل القيود المالية التي قد تواجهها الحكومة. وبالتالي، فإن الاستدامة المالية وتأمين التمويل اللازم يعدان عاملين حاسمين في نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجية.

إن استراتيجية "المغرب الرقمي 2030" تمثل فرصة حقيقية لتحفيز الاقتصاد الرقمي، ولكن يتطلب تحقيق نجاحها معالجة التحديات التنظيمية، المالية، والبنية التحتية بشكل متكامل، مع التركيز على تعزيز السيادة الرقمية وتطوير شراكات محلية ودولية تساهم في تحقيق الاستقلالية الرقمية للمغرب. وعلى هذا الأساس يمكن تقديم بعض التوصيات:

- تعزيز الاستثمارات في الجهات الأقل تنمية: لضمان تحقيق الشمول الرقمي وتقليص الفجوة بين مختلف جهات وأقاليم المملكة، يوصى بتوجيه استثمارات إضافية نحو تطوير البنية التحتية الرقمية في الأقاليم الأقل تنمية والمهمشة، من خلال تحسين الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة والخدمات الرقمية الأساسية في هذه المناطق، مما يقلل من التفاوتات الجغرافية الرقمية وتعزز التكامل الاجتماعي والاقتصادي، كما يستحسن إشراك القطاع الخاص في توفير هذه الخدمات من خلال شراكات مع الحكومة، مما يساهم في تحقيق توازن أكبر بين المناطق ويشجع على استدامة المشاريع الرقمية في المناطق القروية والمهمشة.

- تطوير سياسات جذب الكفاءات والاحتفاظ بها: يعد الاحتفاظ بالكفاءات الرقمية الوطنية أحد التحديات الكبرى في المغرب. وللتصدي لهذه المشكلة، يجب تبني سياسات مالية ووظيفية مشجعة تستهدف الكفاءات الوطنية، مثل توفير فرص تطوير مهني داخل البلاد من خلال برامج تدريبية متقدمة وشهادات معترف بها عالميا. بالإضافة إلى ذلك، يجب توفير حوافز مالية تتنافس مع العروض الخارجية لجذب المتخصصين في التكنولوجيا والحفاظ عليهم داخل البلاد. يمكن تقديم حوافز ضريبية، وتسهيلات في بيئة العمل، وتوفير فرص للابتكار في الشركات الرقمية المحلية، مما يساهم في تقليل ظاهرة هجرة الأدمغة وتعزيز الاستقرار المهني.

- الاستثمار في البحث والتطوير الوطني: من أجل تعزيز الاستقلالية الرقمية وتقليل الاعتماد على الشركات الأجنبية، ينبغي للمغرب أن يعزز الاستثمار في البحث والتطوير الوطني. يجب دعم المؤسسات الأكاديمية والجامعات ومراكز البحث العلمي لتطوير حلول تكنولوجية مبتكرة تلبي احتياجات السوق المحلي وتساهم في تعزيز الابتكار الرقمي في القطاعات المختلفة. ومن خلال تشجيع التعاون بين الجامعات والشركات الناشئة، يمكن توفير بيئة حاضنة للتطوير التكنولوجي المحلي، مما يعزز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل مستقل ويحفظ السيادة الرقمية للمغرب.

- التحديث المستمر للإطار القانوني: مع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية، أصبح من الضروري أن يتواءم الإطار القانوني مع التطورات العالمية في مجالي البيانات والأمن السيبراني. يوصى بتحديث التشريعات الخاصة بحماية البيانات الشخصية والأمن السيبراني بشكل دوري، بما يتماشى مع المعايير الدولية. كما ينبغي تعزيز الإجراءات القانونية التي تضمن حماية خصوصية المواطنين والشركات وتوافر الأمن الرقمي على المستوى الوطني. تحديث التشريعات بانتظام سيساهم في تعزيز الثقة في البيئة الرقمية ويشجع الشركات على الاستثمار في السوق المغربي.

- تطوير أدوات تمويل مبتكرة: يعد تمويل مبادرات "المغرب الرقمي 2030" من التحديات الكبرى التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية. ولهذا، يجب تطوير أدوات تمويل مبتكرة، مثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص، التي يمكن أن تساهم في توجيه الاستثمارات نحو البنية التحتية الرقمية والمشاريع التكنولوجية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي للمغرب تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في التكنولوجيا من خلال تقديم حوافز مالية وتسهيلات تمويلية. كما يمكن الاستفادة من برامج التمويل التي تقدمها المنظمات الدولية لدعم الابتكار التكنولوجي والمشروعات الرقمية، مما يساهم في تسريع عملية التحول الرقمي ودعمه على المدى الطويل.

لائحة المراجعباللغة العربية

- استراتيجية المغرب الرقمي 2030. (2024)، المملكة المغربية، وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة.
- الشركات الرقمية الناشئة إرساء منظومة شركات ناشئة ذات إشعاع دولي. (2024)، المملكة المغربية، وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة.
- عبد الرفيع زعنون (2023)، البيروقراطية الرقمية: تأثيرات رقمنة الخدمات العمومية في المغرب.
- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (2021)، رأي "نحو تحول رقمي مسؤول ومدمج".
- ترحيل الخدمات وتصدير الحلول الرقمية عززوا نجاحكم وأطلقوا العنان لقدراتكم الكامنة. (2024)، المملكة المغربية، وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة.
- المواهب الرقمية الاستثمار في رأس المال البشري لتنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار. (2024)، المملكة المغربية، وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة.
- القانون رقم 24.96 المتعلق بالبريد والمواصلات الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.97.162 بتاريخ 2 ربيع الآخر 1418 (7 أغسطس 1997)، ج. ر. عدد 4518 بتاريخ 15 من جمادى الأولى 1418 (18 سبتمبر 1997)، ص: 3721. كما وقع تغييره و تتميمه بالقانون رقم 121.12 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.19.08 بتاريخ 18 من جمادى الأولى 1440 (25 يناير 2019)، ج. ر. عدد 6753 بتاريخ 12 من جمادى الآخرة 1440 (18 فبراير 2019).
- مرسوم رقم 2.09.165 صادر في 25 من جمادى الأولى 1430 (21 ماي 2009) لتطبيق القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، ج. ر. عدد 5744 بتاريخ 24 جمادى الآخرة 1430 (18 يونيو 2009)، ص 3571.
- ظهير شريف رقم 1.07.129 صادر في 19 من ذي القعدة 1428 (30 نوفمبر 2007) بتنفيذ القانون رقم 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية، ج. ر. عدد 5584 بتاريخ 25 ذي القعدة 1428 (6 ديسمبر 2007)، ص 3879.
- ظهير شريف رقم 1.03.197 بتاريخ 16 من رمضان 1424 (11 نوفمبر 2003) بتنفيذ القانون رقم 07.03 بتتيمم مجموعة القانون الجنائي في ما يتعلق بالجرائم المتعلقة بنظم المعالجة الآلية للمعطيات، ج. ر. عدد 5171 بتاريخ 27 شوال 1424 (22 ديسمبر 2003)، ص 4284.
- ظهير شريف رقم 1.09.15 صادر في 22 من صفر 1430 (18 فبراير 2009) بتنفيذ القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، ج. ر. عدد

5711 بتاريخ 27 صفر 1430 (23 فبراير 2009)، ص 552.

- المجلس الأعلى للحسابات (19 سبتمبر. 2014)، تقييم إستراتيجية المغرب الرقمي 2013.
- ظهير شريف رقم 1.17.27 صادر في 8 ذي الحجة 1438 (30 أغسطس 2017) بتنفيذ القانون رقم 61.16 المحدث بموجبه وكالة التنمية الرقمية، ج ر عدد 6604 بتاريخ 23 ذو الحجة 1438 (14 شتنبر 2017)، ص 5057.
- مرسوم رقم 2.17.764 صادر في 25 من ربيع الأول 1439 (14 ديسمبر 2017) بتطبيق القانون رقم 61.16 المحدث بموجبه وكالة التنمية الرقمية، الجريدة الرسمية عدد 6630 بتاريخ 25 ربيع الأول 1439 (14 ديسمبر 2017) ص 7122.
- ظهير شريف رقم 1.20.69 صادر في 4 ذي الحجة 1441 (25 يوليو 2020) بتنفيذ القانون رقم 05.20 المتعلق بالأمن السيبراني، ج ر عدد 6904 بتاريخ 9 ذو الحجة 1441 (30 يوليو 2020)، ص 4160.
- المرسوم رقم 2.21.406 صادر في 4 ذو الحجة 1442 (15 يوليو 2021) بتطبيق القانون رقم 05 المتعلق بالأمن السيبراني، ج ر عدد 7011 بتاريخ 29 ذو الحجة 1442 (9 أغسطس 2021)، ص 5979.
- مرسوم رقم 2.21.850 صادر في 14 من ربيع الأول 1443 (21 أكتوبر 2021) بتفويض بعض الاختصاصات والسلط إلى الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، ج ر عدد 7032 مكرر بتاريخ 15 ربيع الأول 1443 (22 أكتوبر 2021)، ص 7964.
- مرسوم رقم 2.23.404 صادر في 19 من ذي القعدة 1444 (8 يونيو 2023) بتحديد اختصاصات وتنظيم قطاع إصلاح الإدارة، ج ر عدد 7204 بتاريخ 26 ذي القعدة 1444 (15 يونيو 2023)، ص 5176.
- مرسوم رقم 2.23.405 صادر في 19 من ذي القعدة 1444 (8 يونيو 2023) بإحداث مديرية عامة للانتقال الرقمي وتحديد اختصاصاتها وتنظيمها، ج ر عدد 7204 بتاريخ 26 ذي القعدة 1444 (15 يونيو 2023)، ص 5180.
- مرسوم رقم 2.23.530 صادر في 24 من ذي القعدة 1444 (13 يونيو 2023) بتفويض بعض الاختصاصات والسلط إلى الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، ج ر عدد 7204 بتاريخ 26 ذي القعدة 1444 (15 يونيو 2023)، ص 5162.
- مرسوم رقم 2.23.951 صادر في 8 جمادى الأولى 1445 (22 نوفمبر 2023) بإحداث لجنة وطنية

للتنمية الرقمية، ج ر عدد 7251 بتاريخ 13 جمادى الأولى 1445 (27 نوفمبر 2023)، ص 10168.

- ظهير شريف رقم 1.20.100 بتاريخ 16 من جمادى الأولى 1442 (31 ديسمبر 2020)، بتنفيذ القانون رقم 43.20 المتعلق بخدمات الثقة بشأن المعاملات الإلكترونية، ج ر عدد 6951، 27 بتاريخ 27 جمادى الأولى 1442 (11 يناير 2021)، ص 271.

باللغة الأجنبية

- Bachar, A. (2021). A l'ère de la digitalisation: Le Maroc, une smart nation en «loading». Geopolitics and Geostrategic Intelligence, 3(3), 319-335.
- Demirkan, H., Spohrer, J. C., & Welser, J. J. (2016). Digital innovation and strategic transformation. It Professional, 18(6), 14-18.
- Devine, W. D. (1983). From shafts to wires: Historical perspective on electrification. The Journal of Economic History, 43(2), 347-372.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT sloan management review, 55(2), 1.
- George, B., & Paul, J. (2020). Digital transformation in business and society. New York, NY: Springer International Publishing.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. Business & information systems engineering, 57, 339-343.
- Omar, A., & Osmani, M. (2015). Digitally enabled service transformations in public sector: A review of institutionalisation and structuration theories. International Journal of Electronic Government Research (IJEGR), 11(3), 76-94.

- Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1176–1190.
- Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia Business School.
- Wang, Y. J. (2009). *Rethinking e-government services: user-centred approaches*, OECD, Paris.
- Westerman, G., Calm  jane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for digital business and capgemini consulting, 1(1-68).

مواقع إلكترونية

- <https://me.kaspersky.com/resource-center/definitions/what-is-iot>
- <https://www.mmsp.gov.ma/ar/ActualitesAr/strategieDigitalMorocco2030>
- <https://fundingsouq.com/sa/ar/blog/dilutive-vs-non-dilutive-funding>
- <https://www.arab-reform.net/ar>
- <https://www.ticad8.tn/content/13?locale=ar>
- <https://www.investindubai.gov.ae/ar/business-setup/support-for-start-ups-and-smes>
- <https://www.cese.ma/ar/docs/vers-une-transformation-digitale-responsable-et-inclusive-2>