



الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية
Syrian Computer Society

دراسة لتطوير العمل ضمن حاضنات تقانة المعلومات والإتصالات في الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية

أعدت هذه الدراسة بناءً على طلب مجلس الإدارة بهدف:

تقرير واقع الحاضنات في الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية بعد عشرة سنوات من إطلاق مشروع الحاضنات وتقديم مقترحات لتطويرها.

د.أبي صندوق

شباط - 2020



الملخص

تتعاطم درجة الإهتمام بالعمل الريادي في الآونة الأخيرة وذلك لما له من فرص تحريك العجلة الإقتصادية واسترجار رؤوس أموال محلية أو عالمية والمشاركة في خلق الوظائف المعاصرة والمساهمة الضريبية في الإقتصاد المحلي. أي لما له من تأثير على رفع السوية المعاشية ضمن البيئة المستهدفة. لقد رأت الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية ضرورة دعم العمل الريادي منذ وقت مبكر. ولتحقيق الدعم المطلوب، أنشأت الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية حاضنات تقانة المعلومات والإتصالات في عام 2009.

نستهدف في هذه الدراسة، تقرير واقع الحاضنات في الجمعية بعد عشرة سنوات من إطلاق المشروع. وتقديم مقترحات لتطوير هذه الحاضنات. للقيام بذلك، نستعرض أولاً تطور المفاهيم النظرية والأطر القانونية لـ 14 من أهم الحاضنات على مستوى العالمين الغربي والشرقي وأنواع الخدمات التي تقدمها أثناء الإحتضان وبعد التخرج، بهدف إستيضاح أهداف الحاضنات عموماً وتموضع حاضنات الجمعية العلمية السورية بينها. إن خدمات التواصل مع الكادر الأكاديمي الجامعي أو الوصول إلى قروض ميسرة من المصارف مثلاً غير متوفرة في حاضنات الجمعية رغم أهميتها في الواقع المحلي. إن هذا الاستعراض يعطينا الخيارات المختلفة للمقارنة والتحسين على عمل الحاضنة.

نقدّم ثانياً ملخص للعوامل الـ 12 الأهم لنجاح عمل الحاضنات. ومن هذا التعداد نرى ضرورة تشكيل مجلس أمناء بتركيبة محددة، تحقق تمثيلاً لمختلف فعاليات البيئة المستهدفة ولا سيما القطاعات الحيوية والحكومية، تعزز الطمأنينة عند المستثمرين. كما نرى ضرورة التشبيك مع المحتضنين السابقين وتعزيز الفخر بهم بالإضافة إلى تشديد القواعد على المحتضنين الحاليين. وأخيراً نرى ضرورة زيادة عدد الكادر الإختصاصي ضمن الحاضنة كتسمية مسؤول أو مجلس خاص عن العمل الريادي.

إن الدراسة السابقة تعطينا إطاراً للمقارنة والنظرة التفصيلية لعمل الحاضنات المحلية عموماً. نتبعها بدراسة عن واقع الحاضنات في الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية من الناحيتين الإدارية والعملية:

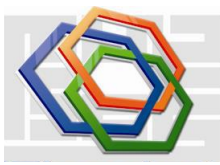
- من الناحية الإدارية، نرى أن النظام الداخلي يلقي نسبة عالية من المسؤوليات على عاتق مجلس إدارة الجمعية ومجلس أمناء الحاضنة. كما يلقي بنسبة كبيرة جداً من المسؤوليات الإدارية على عاتق مدير الحاضنة. كما يعطي الحاضنة نظاماً مالياً مقيداً جداً ولا يعطينا تعريفاً عن آليات حيادية لقياس نجاح الحاضنة. وأخيراً، يحدد النظام الداخلي طريقة الإحتضان بأنه إحتضان بدون مقابل حصراً ونرى أن الإلتزام بهذا الأمر غير ضروري.
- من الناحية العملية، فنرى أن الحاضنات تحقق نسبة من الأهداف الحالية المذكورة في النظام الداخلي! فمثلاً، حسب التعريف تهدف الحاضنة إلى إحتضان الشركات التي تلبى حاجات السوق السورية، إن أغلب الشركات التي تخرجت من الحاضنة إفتتحت خارج سورية وتقوم بتشغيل رؤوس أموال غير سورية! كما تهدف الحاضنة إلى تسهيل دخول الشركات إلى السوق المحلية وهذا الأمر لا يتحقق مطلقاً. أما فيما يخص الربط مع الجامعات والمراكز البحثية فالعلاقة منقطعة عدا عن الحالات الفردية من بعض الأساتذة ومن بعض المحتضنين. وأخيراً، يتم خلق عدد صغير جداً من فرص العمل للشباب والخريجين رغم الأهمية الكبرى لهذا الهدف.



إن التغيرات في النظرة العالمية للحواضن، وتواضع النظام الداخلي في الحاضنة نفسها، وضعف الحافز عند العاملين في الحاضنة وتراجع نسب تنفيذ النظام الداخلي ضمن الحاضنة، بالإضافة إلى وحدوية برنامج الإحتضان؛ هي الأسباب الأساسية للحالة الحالية التي تعيشها الحاضنة. وفي حال الرغبة بتطوير العمل الداخلي للحاضنة، يجب التركيز على مجابهة هذه الأسباب. وبشكل عام نقترح:

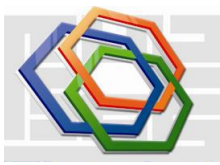
- تفعيل مجلس الأمناء كمجموعة من متخذي القرار غير المتفرغين مهتمين برسم سياسات وتوجهات الحاضنات عن طريق تحديد أهداف قابلة للقياس ومتابعة تحققها ورصد أسباب أو مكامن الخلل والعمل على حلها.
- تأسيس مجلس للعمل الريادي خاص بالجمعية (أو على الأقل تسمية مسؤول عن العمل الريادي) مسؤول عن متابعة إحتياجات المحتضنين وتقديمهم. ينفذ سياسات وتوجيهات مجلس الأمناء بشكل يومي أو شبه يومي.
- تسمية ممثل للحاضنات في مجلس إدارة الجمعية مسؤول عن متابعة التواصل بين مجلس الإدارة ومجلس الأمناء ومجلس العمل الريادي والمحتضنين أنفسهم.
- تعديد برامج الإحتضان بما يتناسب مع الإحتياج كل فريق محتضن.
- تحسين مستوى متابعة الخريجين على المستوى المؤسسي.
- العمل على إرساء برنامج ما بعد الإحتضان والذي يساعد الشباب على البدء بأعمالهم الفعلية خارج الحاضنة.
- البحث عن الحافز لدى العاملين في المجالس وفي الحاضنات المختلفة.
- تقسيم المسؤوليات الإدارية ضمن الحاضنة الواحدة على عدة مناصب بحيث يستطيع عدة متفرغين جزئياً القيام بها.

نذكر بعدها الخطة التنفيذية لتحقيق هذه المقترحات ضمن الموارد المتاحة.



جدول المحتويات

1.1	مقدمة	6
1.1	1.1 العمل الريادي وضرورات دعمه	6
1.2	1.2 مختصر التجارب العالمية	7
1.3	1.3 الهدف من الدراسة	10
2.1	2. دراسة نظرية عامة	11
2.1	2.1 مراحل عمل الشركة الرائدة وأنواع الدعم اللازم لها	11
2.2	2.2 أنواع الحاضنات حسب طبيعة الخدمات التي تقدمها	14
2.3	2.3 أنواع الحاضنات حسب طبيعة الأعمال المحتضنة	15
2.4	2.4 مراحل الاحتضان العامة	16
2.5	2.5 البنى الإدارية والمالية للحاضنات	17
2.6	2.6 الخلاصة	21
3.1	3. دراسة عوامل نجاح وفشل الإحتضان	22
3.1	3.1 عوامل ومقومات نجاح عملية الإحتضان	22
3.2	3.2 التسهيلات التشريعية اللازمة للعمل ضمن الحاضنات	23
4.1	4. الخطة النظرية لحاضنة تقانة المعلومات والإتصالات	24
4.1	4.1 الأهداف الاستراتيجية للحاضنة	24
4.2	4.2 البنية الإدارية للجمعية ودور الحاضنة منه	25
4.3	4.3 البنية البشرية للحاضنات في الجمعية	25
4.4	4.4 البرنامج التدريبي للحاضنات في الجمعية	27
4.5	4.5 النظام المالي للحاضنات في الجمعية	29
4.6	4.6 العلاقة مع المشاريع الأخرى ضمن الجمعية	29
4.7	4.7 العلاقة مع القطاع الحكومي والخاص	30
4.8	4.8 العلاقة مع الجهات غير الحكومية	30
4.9	4.9 الخلاصة	30
5.1	5. التنفيذ الواقعي للخطة النظرية لحاضنة تقانة المعلومات والإتصالات	33
5.1	5.1 البنية التنظيمية للحاضنة	33
5.2	5.2 البرنامج التدريبي الحالي	33
5.3	5.3 النظام المالي الحالي	33
5.4	5.4 ملخص المشاريع المحتضنة	34
5.5	5.5 ملخص المشاريع السابقة	35



- 5.6. النشاطات الأخرى للحاضنة..... 35
- 5.7. قياس مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية..... 35
- 5.8. مسببات الواقع الحالي وضعف تحقيق الأهداف..... 36
- 6. المقترح لتطوير عمل حاضنة تقانة المعلومات والإتصالات..... 38**
- 6.1. مقدمة..... 38
- 6.2. البنية الإدارية المقترحة في كل حاضنة..... 39
- 6.3. البنية الإدارية المطلوبة خارج الحاضنة..... 40
- 6.4. طبيعة النشاطات التي تدعمها الحاضنة..... 41
- 6.5. البنية التحتية الضرورية للحاضنة..... 41
- 6.6. طبيعة المشاريع المحتضنة..... 42
- 6.7. قواعد الإحتضان العامة..... 42
- 6.8. مقترح مسارات الإحتضان..... 43
- 6.9. البرنامج الأكاديمي المقترح في الحاضنة..... 44
- 6.10. طبيعة العلاقة مع مشاريع الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية..... 44
- 6.11. آليات قياس تحقيق الأهداف على مستوى الحاضنة..... 44
- 6.12. البرنامج الإداري المقترح للحضن على مستوى المشروع المحتضن..... 45
- 6.13. نموذج الأعمال الخاص بالحاضنة..... 45
- 6.14. العلاقة المقترحة مع الجهات العامة والخاصة..... 46
- 6.15. العلاقة المقترحة مع الجهات غير الربحية..... 46
- 7. التحول من الواقع إلى الهدف (الخطة التنفيذية)..... 47**
- 7.1. التغيرات التنظيمية الضرورية..... 47
- 7.2. الإحتياج المالي للتحول والإستمرار..... 47
- 7.3. مواجهة الثقافة الحالية..... 47
- 8. النتائج والتوصيات..... 48**
- المراجع..... 50**

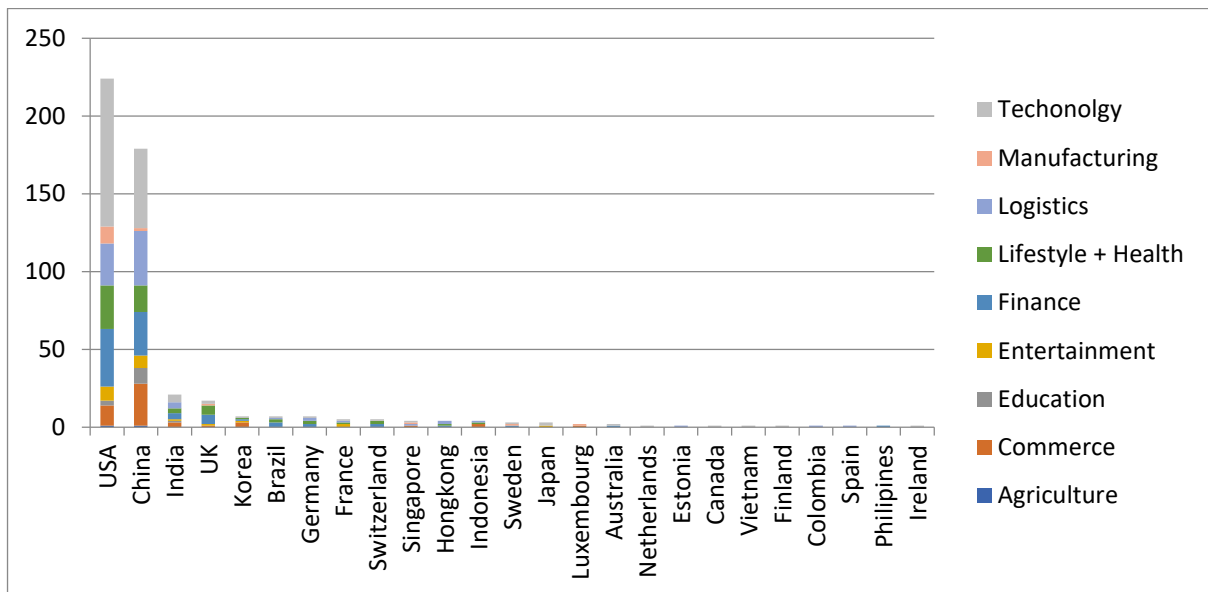


1. مقدمة

1.1. العمل الريادي وضرورات دعمه

تسارعت وتيرة العمل الريادي **Entrepreneurship** في العالم في الآونة الأخيرة بعد تحقيق عدد من الشركات الناشئة العالمية نجاحات عظيمة ونسب أرباح وعائدات مالية فاقت التوقعات. فقد نشأت 224 شركة ناشئة يونيكورن (بقيمة مالية تفوق 1 مليار دولار) منذ العام 2013 حتى الآن في الولايات المتحدة الأمريكية لوحدها و179 شركة ناشئة يونيكورن في الصين و21 شركة ناشئة يونيكورن في الهند مثلاً [1]. يوضح الشكل 1 توزيع هذه الشركات على البلدان والقطاعات. مما يعني أن رأس مال مخاطر صغير ضمن شركة ناشئة، تتم رعايته وفق أسس ريادية صحيحة، يمكن أن يعود على صاحبه بنسب أرباح غير مألوفة في النظام المالي المعتاد.

يطلق اسم العمل الريادي التغيري **Transformational Start-up** على العمل الريادي الذي يستهدف التحول من فكرة شركة صغيرة أو فردية إلى شركة كبرى فعّالة في البيئة التي تعمل ضمنها. كل ذلك يتم عن طريق الإنغماس الكامل في البيئة المستهدفة لحل مشكلة محددة عن طريق تطوير وتنفيذ حلول عمومية قابل للتكرار **Repeatable** والتوسع **Scalable** بكلفة شبه معدومة. يوضح الشكل 1 أن أغلب هذه الشركات تأتي ضمن قطاع التقانة والذي يتيح فيه التكرار والتوسع بكلف شبه معدومة بشكل كبير. إن لهذه الشركات قيمة إقتصادية كبيرة في المجتمع المحلي لما تقوم به من تحريك العجلة الإقتصادية والمشاركة بخلق وظائف جديدة والمساهمة الضريبية في الإقتصاد. فحيث أن 15% من الشركات العالمية الجديدة هي من هذا النوع، يشارك هذا النوع بحوالي 50% من نسب التوظيف عن طريق البحث عن حلول تقنية قابلة للتكرار والتوسع وأسواق متجددة لمشاكل محلية [2]. بإختصار، تظهر الدراسات أن للعمل الريادي تأثيراً مباشراً على رفع السوية المعاشية ضمن البيئة المحلية. من ناحية أخرى يقوم العمل الريادي التغيري بتشجيع الشباب والمؤسسات على المخاطرة والمشاركة في استئجار رؤوس الأموال الداخلية والخارجية بطرق مشرعة ومنتاسبة مع إحتياجات المجتمع وتوجهاته.



الشكل 1: توزيع الشركات الناشئة اليونيكورن (بقيمة مالية تفوق مليار دولار) حسب البلد والقطاع الإقتصادي [1]



إن المواصفات التغييرية ومستوى النجاح غير المألوف الخاص بالعمل الريادي، مضافاً إلى خلق فرص العمل والمساهمة الضريبية وتحسين السوية المعاشية ضمن البيئة المحلية، تُظهر ضرورات دعم العمل الريادي بشكل مؤسسي متكامل وغير متروك للصدف أو النجاحات الفردية. بل نرى من الضرورة خلق المناخ المناسب لظهور واستمرار الأعمال الريادية بصورة مستدامة.

1.2. مختصر التجارب العالمية

1.2.1. المناخ الإقتصادي الريادي

يتم دعم الشركات الناشئة بنسب متفاوتة، تتدرج من تقديم تسهيلات التمويل للعمل الريادي من البنوك (كالمملكة المتحدة) مروراً بدعم المؤسسات العلمية ودفعها للعمل الريادي (كجمهورية إيران) وصولاً إلى إنشاء وزارة خاصة بالعمل الريادي (كجمهورية كوريا الجنوبية). من هنا ينشأ المناخ الإقتصادي ecosystem المعروف الخاص بالعمل الريادي. والذي يمكن أن يختصر بالجهات التالية:

- تقوم مؤسسات الدولة بالعمل التشريعي والإشرافي على الأعمال الريادية والمؤسسات الداعمة له ومراكز الأبحاث والجامعات المتوجهة للعمل الريادي.
- تقوم مؤسسات داعمة للعمل الريادي بتمويل العمل الريادي ودعمه بمقابل أو بدون مقابل. كما تقوم باستجرا رءوس الأموال عن طريق معارض واحتفاليات مختلفة خاصة بالعمل الريادي.
- يقوم الرياديون بدراسة البيئة المحلية واستهداف حل مشاكل معينة عن طريق تمويل أفكارهم والإستفادة من المؤسسات الدعمة ومؤسسات الدولة لدعم العمل الخاص بهم.
- تقوم مراكز البحث والدراسات والجامعات بتقديم الإحصاءات والدراسات الأكاديمية الخاصة بالعمل بالريادي.
- تقوم الشركات الكبرى في البيئة المحلية بمتابعة الأعمال الريادية ودعمها واستحواذها في بعض الأحيان.
- تقوم المؤسسات الإستثمارية أو المستثمرون بدعم العمل الريادي عن طريق تمويل المؤسسات الداعمة للعمل الريادي تحت إشراف مؤسسات الدولة.

عموماً، تظهر في الكثير من الأحيان جهات وسيطة بين الجهات السابقة ويكون لها دور الربط والوساطة وتسهيل وصول جهات لأخرى. مثلاً، تقوم مؤسسات العمل الريادي المعرفي Knowledge-Based Start-ups بربط مراكز الأبحاث مع المؤسسات الداعمة للعمل الريادي. تقوم استديوهات الأعمال Start-up Studios بربط أفكار الشركات الكبرى بفرق ريادية ومؤسسات داعمة مناسبة. كما تقوم حدائق العمل الريادي Start-up Parks بربط المستثمرين بالمؤسسات الريادية وتسهيل عمليات التوظيف وعمليات الإستعانة بشركات موازية Outsourcing.

وهنا يظهر دور واضح للجمعية العلمية السورية للمعلوماتية (كجهة مختلفة عن حاضنات تقانة المعلومات): أولاً كمؤسسة وسيطة بين مكونات المناخ الإقتصادي المختلفة وثانياً كمؤسسة دعم وتطوير رئيسية لسياسات العمل الريادي المختلفة.



1.2.2. مختصر التجربة الغربية

من المعروف عن الرأسمالية إهتمامها بإيجاد أكبر عدد ممكن من الأعمال الربحية. وبالتالي تتوجه الحكومات الرأسمالية عادةً إلى إصدار تشريعات تدعم زيادة عدد الشركات الربحية وتساهم في إحداث التغيير الربحي. إن الإضطراب Disruption غير المتوقع الذي أحدثته الشركات التقنية الحديثة في أوروبا وأميركا، دفع هذه الحكومات إلى تبني الفكر الريادي ورأس المال المخاطر وتشريع المؤسسات الداعمة له وقبولها كحقيقة واقعية ضمن الإقتصاد ودفعها على السكة الصحيحة للعمل. وكمثال على ذلك، تعتبر شركتي Y Combinator و Techstars من أهم حاضنات الأعمال في العالم وكلاهما ولد بعد عام 2000 ولكلاهما المقر في الولايات المتحدة الأمريكية وكلاهما تعمل تحت مبادرة الرئيس الأميركي 2011 والمسماة¹ StartUp America Partnership. أما في بريطانيا، فقام رئيس الوزارة عام 2011 بإطلاق مبادرة StartUp Britain² والممولة من مؤسسات خاصة تسهم بتمويل أكثر من 100 شركة بريطانية ناشئة. وفي فرنسا، قام رئيس الجمهورية بإطلاق أضخم حاضنة أعمال في العالم عام 2017 باسم Station F³ والتي تسهم باحتضان حوالي 1000 شركة أوروبية ناشئة.

تهدف كل هذه المبادرات إلى تشجيع العمل الريادي وتحفيز الاستثمار فيه وترسيخ الممارسات الإيجابية في العقل الجمعي للمجتمعات الغربية بشكل كبير.

1.2.3. مختصر التجربة الشرقية

من الممكن أن توصف المجتمعات الشرقية بإهتمامها بالحالة المعرفية وتحسين الحالة المعيشية لجميع المواطنين (في إيران والهند والصين وغيرها من نمور آسيا). هذا ما دفع حكومات الدول الشرقية إلى تبني الفكر الريادي وحث الشباب على المخاطرة وإنشاء شركاتهم الناشئة الخاصة بهدف خلق فرص توظيفية وتحسين أحوال الشباب. فمثلاً، أطلقت الهند مبادرة العمل الريادي الهندي والتي تتناسب مع سياسة الدولة القائمة على تصدير التقانة في المدى المنظور وتقليص العمالة الخارجية. وقد تم عن طريق هذه المبادرة تأسيس أكثر من 14,600 شركة ناشئة حتى تاريخه⁴. كما أطلقت أندونيسيا مبادرتها لتحويل أندونيسيا إلى الوجهة الأساسية للعمل الريادي في آسيا الشرقية وتحاول الوصول إلى 1,000 شركة ناشئة (محلية أو من دول مجاورة) بحلول عام 2021⁵ بهدف جذب العقول ورؤوس الأموال من شرق آسيا. أما في إيران، فلدى الدولة إهتماماً منقطع النظير فيما يخص الإقتصاد المعرفي، حيث وصل عدد الشركات المعرفية الناتجة عن أبحاث جامعية إلى 4,000 شركة⁶. تعمل في القطاعات العامة والخاصة.

تهدف كل هذه المبادرات إلى تشجيع الأعمال والطاقات المحلية على العمل ضمن سياسة الدولة العامة. واستجرا العقول ورؤوس الأموال بما يعود بالفائدة على المجتمع المحلي ككل.

¹ startupamericapartnership.org

² startupbritain.org

³ stationf.co

⁴ https://www.startupindia.gov.in/content/dam/invest-india/compendium/Startup%20India%20-%20National%20report_Final%20Version_web.pdf

⁵ <https://www.techinasia.com/indonesia-plans-grow-1000-startups-money>

⁶ <https://www.tehrantimes.com/news/432900/Iranian-startups-knowledge-based-companies-to-provide-commodities>



1.2.4. مختصر التجربة الشرق أوسطية

سطع في العالم العربي نجم عدد من الشركات الناشئة التي تم الإستحواذ عليها مؤخراً، مثل Careem Taxi و⁷souq.com. ولكن تختص التجربة العربية بأنها غير مضبوطة وتعتمد على العمل الفردي بشكل كبير. فمؤسسات تمكين الشباب الرائد قليلة وضعيفة التمويل ومحدودة الأولويات. ورغم ارتفاع معدلات البطالة ونسب التعليم العالي في العالم العربي، يلاحظ ضعف في التمويل المخاطر وقلة الإهتمام بالعمل الريادي. يأتي ذلك بسبب ثقافة مجتمعية متجنبة للمخاطرة في الإستثمار ومتخوفة من التغيير.

وهنا نرى ضرورة الإعلام وتبسيط الضوء على المشاريع الناشئة المحلية وضرورتها في تطوير الإقتصاد المحلي بالإضافة إلى التسهيلات المطلوبة لنشر ثقافة العمل الريادي ودعم الريادين.

1.2.5. الخلاصة

رغم تعدد الأهداف والرؤى بين العالمين الشرقي والغربي، وصل الطرفين إلى ضرورة دعم العمل الريادي. ولعل الواقع المحلي السوري أشبه بالتجربة الشرقية والتي ترى من العمل الريادي فرصة لدعم الشباب لإستثمار الموارد المعرفية المتاحة بهدف خلق فرص توظيف وتحريك عجلة الإقتصاد وتحسين المستوى المعاش وإستدراج رؤوس أموال خارجية عن طريق استثمار رؤوس أموال صغيرة ومتواضعة. إن نجاح التجارب الشرقية (وصول أندونيسيا إلى 1,000 شركة ناشئة ووصول إيران إلى 4,000 شركة معرفية) يؤكد قدرة الشباب على العمل والإنجاز عند وجود الدعم المناسب والتسهيلات التي تشجع العمل الريادي.

نرى مما سبق ضرورة إيجاد تسهيلات للعمل الريادي عن طريق إنشاء حاضنات أو مسرعات أعمال أو دعم الجامعات للقيام بذلك.

⁷ <https://www.wamda.com/ar/2019/10/looking-decade-entrepreneurship-arabic?fbclid=IwAR3k-F-0-8gKyVbrtwlbfcpMx8BsxBTwfr29Say1PKm7x2UzrVJN7FGvNcE>



1.3. الهدف من الدراسة

رأت الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية ضرورة دعم الأعمال الريادية في قطاع التكنولوجيا والاتصالات في وقت مبكر وذلك لما لها من ضرورات وفوائد عامة على البيئة المحلية. ولتحقيق الدعم المطلوب، أنشأت الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية حاضنات تقانة المعلومات والاتصالات في عام 2009 وفق التعريف التالي:

"حاضنة تقانة المعلومات والاتصالات هي مرفق تنموي لا يهدف إلى الربح، وهي أحد مشاريع الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية الرامية إلى تشجيع الشباب المبادر من أصحاب الأفكار الخلاقة أو الخبرات الكامنة، ودعمهم لتحقيق مشاريعهم وأفكارهم في إقامة مشاريع أو شركات ناشئة في مجال تقانة المعلومات والاتصالات، وادخال التطبيقات الجديدة والمبتكرة إلى السوق المحلية، وذلك في نطاق توجه الجمعية للارتقاء بهذا القطاع ليصبح أحد القطاعات الاقتصادية الوطنية."

نستهدف في هذه الدراسة، تقرير واقع الحاضنات في الجمعية بعد عشرة سنوات من إطلاق المشروع. وتقديم مقترحات لتطوير هذه الحاضنات. للقيام بذلك، نستعرض تطور الحاضنات على مستوى العالم، كما نستعرض واقع الحاضنة الخاصة بالجمعية. ومن ثم نقدم مقترحاً لتطوير الحاضنات عن طريق إقتراح أدوات إدارية ومالية مناسبة للواقع الحالي مع إقتراح خطة لتحقيق هذا المقترح عملياً ضمن الموارد المتاحة.



2. دراسة نظرية عامة

2.1. مراحل عمل الشركة الرائدة وأنواع الدعم اللازم لها

2.1.1. تعاريف أولية

نعرف العمل الريادي التغييري Transformative Start-up على أنه نوع من أنواع الأعمال Business الهادف إلى حل مشكلة محددة بدقة ومعروفة الزبائن بحلول عمومية قابلة للتكرار Repeatable والتوسع Scalable بكلفة شبه معدومة بهدف الوصول إلى شركات كبيرة وعالية التأثير في البيئة المستهدفة. للقيام بذلك يتخذ العمل الريادي عادة طرقاً أكثر مخاطرة من غيره ويعتمد على الفرق الصغيرة والرشيقة. كل ذلك يرفع من مخاطرة الإستثمار في الأعمال الريادية⁸. بحيث تقدر إحصائية النجاح في السوق الأمريكية في الوقت الحالي بـ10% فقط في حين احتمالية الفشل تصل إلى 90% [3].

وبناءً عليه نعرف رأس المال المخاطر بأنه رأس مال خاص بالاستثمار في العمل الريادي في مراحله الأولى عالية المخاطرة، يوزع على عدد من الشركات الرائدة بحيث يعظم احتمالية الربح لصاحب رأس المال المخاطر. فمثلاً، إذا كان احتمالية النجاح في شركة مخاطرة هي 10%، فعندها يمكن توزيع رأس المال المخاطر بالتساوي على 10 شركات. حسب احتمالية النجاح المفترضة ستفشل 9 منها، في حين ستربح واحدة فقط ولكن تغطي كامل رأس المال المستثمر في الشركات كلها. إن هذه الحالة غير ممكنة الحدوث إلا في الشركات الرائدة القابلة للتكرار والتوسع بكلف شبه معدومة وفي المراحل الأولى من حياتها كما هو واضح لاحقاً.

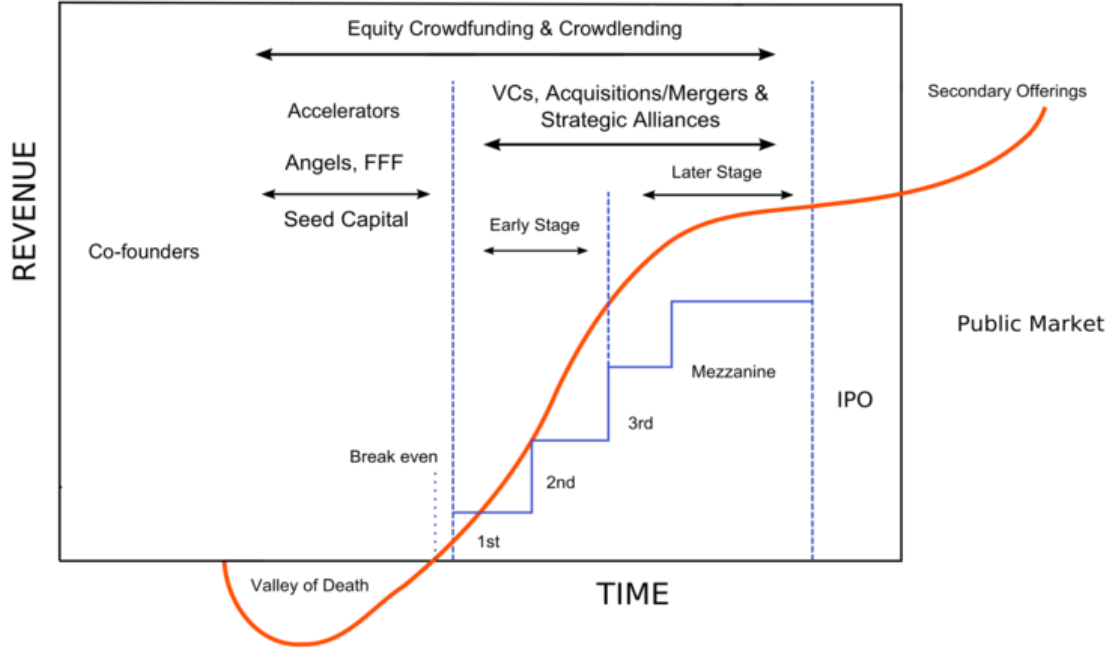
2.1.2. المراحل المالية للشركة الرائدة

تمر الشركات الناشئة بعدة مراحل مالية (يوضحها الشكل 2) من الطفولة Seed Stage إلى المراهقة Early Stage ثم الشباب Late Stage ثم التعميم في السوق العمومية (أو السوق المالية) IPO. في كل مرحلة يجب العناية بالشركة بطريقة مناسبة بحيث تتحول إلى المرحلة التالية. فمثلاً، يجب تأمين تمويل بذرة Seed Funding للشركة في حالة الطفولة حيث يكون المؤسسون منهمكون في تعلم واقع البيئة واكتشاف طريقة الحياة ضمنها. تعرف فترة الطفولة بأنها فترة صرف للتمويل بدون عائد مالي حيث يكون للشركة مصروف كبير لتتعرف على البيئة. تكون المخاطرة في هذه المرحلة أعظمية حيث تفلس أغلب الشركات الناشئة في هذه المرحلة. هنا يأتي دور رأس المال عالي المخاطرة. عادة تتخرج الشركات الناشئة من الحاضنات عندما تصل إلى مرحلة التداول Break even أو بعدها بمدة قصيرة.

⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Startup_company



Startup Financing Cycle

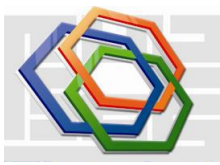


الشكل 2: المراحل المالية للشركة الرائدة [3]

في حالة تطورت الشركة إلى مرحلة المراهقة، فهي بحاجة إلى دعم وتمويل متعدد الطرق والقيم في حين تكون الشركة في حالة وصول متواضع إلى السوق. تكون الشركة في هذه المرحلة غير خاسرة ولكنها غير رابحة. وتحتاج إلى دعم للوصول إلى شرائح جديدة من الزبائن. يتم ذلك عن طريق دورات معروفة من التمويل (تدعى عادة ... Round A, B).

إذا تطور الشركة إلى شركة شابة، وأصبحت من الشركة رابحة بشكل عام، يقل الإعتماد على رأس المال المخاطر ولكن تزداد ضرورة التوجيه والرقابة حتى لا تخرج الشركة عن السيطرة. وفي الوقت المناسب طبعاً يمكن مشاركة الشركة أو طرح اسهمها للعموم IPO، تكون الشركة عندها ذات استقرار معين ولديها اسم معروف في البيئة. في هذه الحالة تتحول الشركة الرائدة إلى شركة عادية مضاربة في السوق المحلية.

طبعاً، تزداد احتمالية النجاح للشركة عند انتقالها من مرحلة لأخرى بالشكل الصحيح مما يعني أن الاستثمار على العائد يكون أعظماً في المراحل الأولى ولكن المخاطرة تكون كذلك. وتقل المخاطرة كلما انتقلت الشركة من مرحلة لأخرى بنجاح.



2.1.3. أنواع الدعم المطلوب للشركة الرائدة

تتعدد أنواع الدعم المطلوبة للشركة الرائدة بتعدد مراحل حياتها:

- ففي مرحلة الطفولة، تحتاج الشركة الناشئة إلى الرعاية المالية بشكل صغير نسبياً، ولكنها تحتاج إلى الرعاية التسويقية Marketing والفنية Technical والقانونية Legal بدرجة أكبر. في هذه الحالة، يحتاج المؤسسون إلى برامج تدريبية في فنون العمل الريادي وطريقة تأسيس نموذج الأعمال Business Model بشكل أكبر بكثير من حاجتهم إلى التمويل. كما تحتاج الشركة في هذه المرحلة إلى الإشهار واستقطاب أصحاب الصلة والمؤثرين في القطاع المستهدف. من هنا ينبع دور **حاضنات الأعمال Business Incubators** والتي تهدف إلى رعاية الشركات الناشئة أثناء مرحلة الطفولة عن طريق تقديم الدعم التسويقي والقانوني اللازم حتى تستطيع الشركة التمويز ضمن البيئة المحلية والبدء بالتداول و من ثم الربح.
 - أما في مرحلة المراهقة، تكون الشركة قد توصلت إلى البنية القانونية والتعاقدية المناسبة مع زبائنها وأصبح لها وجود فعلي في السوق ولكن ينقصها الإلتشار كما ينقصها المواهب الفنية المختصة. فعلى الشركة عندها الاستفادة من تمويل خارجي أو استثمار لتنمية حصتها السوقية أو تنمية أو توظيف المواهب الفنية المطلوبة. يأتي دور **مسرعات الأعمال Business Accelerator** أو المستثمرين الخاصين Private في هذه الحالة ليغطي تكاليف التوسع من الزبائن والمواهب أو ربط الشركة مع أصحاب الخبرة أو أصحاب الصلة عموماً في القطاع الإقتصادي المستهدف. عموماً، يزداد سعر الشركة في هذه المرحلة بإطراد وبالتالي تزداد أحجام عمليات التمويل المتتابة وتقل المخاطرة المتوقعة عند الاستثمار.
 - في مرحلة الشباب، تكون الشركة قد حققت إنجازاً اقتصادياً معيناً ويمكنها البدء بالسيطرة على السوق أو المشاركة مع **مؤسسات التمويل Venture Capital** المعتادة لتوسعة الحصة السوقية أو دخول أسواق جديدة أو تحقيق الكسب المادي عن أي طريق مناسب. في هذه الحالة عادة تبيع الشركات أجزاء من نفسها لمؤسسات التمويل لتحقيق أهدافها أو السيطرة على المنافسين. تحتاج الشركة في هذه الحالة إلى كتلة تمويل كبيرة فقط. ومن غير المستغرب في هذه المرحلة أن تبيع الشركة نفسها بالكامل إلى شركة أخرى من نفس القطاع (أو ما يعرف باسم M&A).
 - يمكن للشركات في أي وقت بدءاً من مرحلة الشباب أن تعرض جزءاً من نفسها للإكتتاب العام **Initial Public Offering (IPO)** وبالتالي تحول جزء من الشركة إلى سيولة Liquidity تستفيد منها لتحقيق أهداف استراتيجية. وعندها تتحول الشركة إلى شركة مساهمة ويمكن طرحها في سوق الأوراق المالية (البورصة). تخرج الشركة في هذه الحالة من تسمية الشركة الناشئة وتتحول إلى شركة مضاربة عادية تعمل في البيئة المحلية.
- يعدّ وصول الشركة الناشئة إلى حالة التمويل عن طريق الإكتتاب العام IPO أو الإستحواذ والدمج M&A من أهداف العمل الريادي التغيري الأساسية. فلا فائدة من شركات ناشئة تبقى في حالة طفولة أو مراهقة إلى الأبد ولا بد من تطوير العمل الريادي في الشركة وتحويلها إلى شركة مضاربة تحقق المطلوب من ناحية المساهمة الإقتصادية في البيئة المحلية واستمرار التمويل المناسب وخلق العديد من فرص التوظيف والعمل بالإضافة إلى المساهمة الضريبية المناسبة ضمن القطاع المستهدف.



2.2. أنواع الحاضنات حسب طبيعة الخدمات التي تقدمها

يمكن تصنيف الحاضنات بحسب طبيعة الخدمات التي تقدمها إلى الشركات الناشئة المحتضنة والتي تتبع من طبيعة المرحلة من عمر الشركة الناشئة التي تستهدفها الحاضنة.

عموماً، تقدم الحاضنات أي مجموعة جزئية من الخدمات التالية [4]:

- المساعدة في أساسيات إدارة الأعمال
- المساعدة بالتواصل مع الأقران والممولين
- المساعدة في عمليات التسويق
- المساعدة في عمليات المحاسبة والإدارة المالية
- المساعدة في طرائق العرض ومهارات التواصل
- المساعدة في آداب الأعمال وألويات رجال الأعمال
- المساعدة القانونية والتشريعية
- التدريب المتكامل في الأعمال وريادة الأعمال
- تقديم المساعدة الإدارية والعلمية المخصصة
- تحديد فريق إدارة للشركة الناشئة
- إدارة وحماية الملكية الفكرية
- تقديم الدراسة السوقية والتسويقية
- الربط مع الجامعات والمعاهد العليا
- الوصول إلى شركات استراتيجية
- الوصول إلى مولين خاصين أو شركات تمويل معروفة
- الوصول إلى قروض ميسرة أو مضمونة
- خدمات لوجستية أخرى (إنترنت، اتصالات، مكاتب علمية،... إلخ)
- بنية تحتية مشتركة (مكاتب، حواسيب، طابعات، ... إلخ)

ينبغي على الحاضنة تحديد طبيعة الشركات الناشئة والمرحلة المستهدفة بشكل مبكر وبالتالي تحديد الخدمات التي تقدمها الحاضنة للشركات وعليه يتم تحديد حقوق وواجبات كل طرف من الأطراف.

فمثلاً، يمكن للحاضنة أن تستهدف بذار الأفكار الأولى والتي لم تثبت أي جدارة تسويقية بعد وعندها تهتم بتدريب الفريق على ريادة الأعمال بشكل كبير وعندها يمكن للحاضنة أن تعتبر هذه الخدمة مجانية أو تبرعية. كما يمكن للحاضنة أن تستهدف أفكار شبه ناضجة ولكن بحاجة لدعم لوجستي وقروض ميسرة وتواصل مع مولين وعندها يمكن أن تطلب الحاضنة مقابل لقاء هذه الخدمات (حصّة من الشركة أو مبلغاً مالياً مناسباً).

من ناحية أخرى، تقوم أغلب الحاضنات بالإعتماد على الفريق نفسه للقيام بدراسة السوق وحل المشكلة التسويقية (ولو بمساعدة من الحاضنة)؛ ولكن تقوم بعض الحاضنات بتقديم الدراسة التسويقية وتموضع الشركة الناشئة بشكل كامل وبمهنية عالية نيابةً عن الفريق مما يقلل من مخاطرة الفريق. وعندها تطلب الحاضنة مقابل مناسباً لقاء هذه الخدمة. كما يمكن أن تكون المشكلة المطروحة أساساً مطروحة عن طريق شركة كبيرة مضاربة في السوق وعندها تقوم الشركة المضاربة



بتمويل الشركة الناشئة مقابل الاستحواذ على جزء كبير من الشركة دون خسران العائد الخاص بالحاضنة التي قامت بالدراسة السوقية.

تستهدف بعض الحاضنات الأعمال التي تنشأ في الجامعات والمؤسسات البحثية وتحاول المتاجرة Commercialize بمخرجات البحث العلمي والمشاريع الجامعية. تقدم هذه الحاضنات عادة خدمات لفرق الطلاب وللمشرفين والباحثين الأكاديمين بهدف تحفيزهم على العمل على الإتجار بمخرجات أعمالهم. تكون عادة الخدمات التي تقدمها الحاضنات من هذا النوع محصورة بالتدريب اللازم لدخول سوق العمل والوصول إلى قروض ميسرة ومضمونة، بدون تقديم البنية التحتية أو المخابر المطلوبة والتي يمكن تحصيلها من الجامعة نفسها.

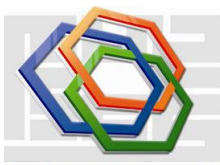
2.3. أنواع الحاضنات حسب طبيعة الأعمال المحتضنة

تتوجه الحاضنات عادة إلى أحد القطاعات الإقتصادية المحلية لدعمه عن طريق دعم الشركات الناشئة في ذلك القطاع. ولا تكون الحاضنات عادة عمومية. إن ذلك يساعد أصحاب التأثير في الحاضنة وفي القطاع المستهدف على التواصل واتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة. كما تساعد أصحاب الأفكار والشركات الناشئة على الوصول إلى الحاضنة المناسبة.

تتميز الحاضنات حسب طبيعة الأعمال المحتضنة بطبيعة البنية التحتية المشتركة التي تقدمها للشركات المحتضنة. ففي حالة إحتضان شركات إبداعية، تكون البيئة مجهزة بمراسم ومساحات تصميمية تتناسب مع الغرض وتحتوي على أدوات إبداعية مناسبة. أما في حالة إحتضان شركات تقانية، تكون البيئة مجهزة بمخابر تصميم وتحكم تتناسب مع احتياجات الشركات المحتضنة. وكمثال آخر، في حالة إحتضان شركات غذائية، تكون البيئة على شكل مطابخ مشتركة قابلة للتأجير.

تشارك أغلب الحاضنات بالأفكار السابقة الأساسية ومع ذلك نميز نوعين خاصين جداً من الحاضنات:

- الحاضنات الافتراضية: والتي تتميز بعدم وجود بنية تحتية مشتركة أساساً! إنما تعتمد الحاضنة الافتراضية على تقديم الدعم التعليمي والفني اللازم بشكل إفتراضي. [5]
- الحاضنات العامة: والتي تتميز بإستهدافها لتطوير الخدمات العامة ضمن القطاع العام. فلا تقدم دعماً بالعمل الريادي أو إدارة الأعمال وتعوض عن ذلك بتعليم إدارة القطاع العام.



2.4. مراحل الاحتضان العامة

تشارك أغلب الحاضنات بالعناوين العريضة الأساسية لعملية الإحتضان والتي نسردها هنا:

- **التأهل:** ويتم فيها دراسة طلبات الشركات الناشئة والموافقة أو عدم الموافقة أو الإشتراط على الشركات الناشئة للبدء بعملية الإحتضان. يكون عادة لدى الحاضنة مجموعة محددة من المؤشرات التي تستفسر عنها والتي تعبر عن نضج الفكرة لدى الفريق المتأهل. يعد نجاح هذه المرحلة العامل الأهم في نجاح عمل الحاضنة.
- **التسجيل:** ويتم فيها تسجيل الشركة الناشئة في الحاضنة وبالتالي الإشهار عنها باسم وبهدف محددين عن طريق الحاضنة. يتم في هذه المرحلة الإتفاق على البنية التحتية المشتركة التي ستستخدمها الشركة الناشئة وقيمة القرض الأولي والخدمات الأخرى التي تقدمها الحاضنة بالإضافة إلى آليات التقييم والمتابعة والشؤون المالية الخاصة بالشركة الناشئة.
- **البنية التحتية المشتركة:** ويتم في هذه المرحلة تخصيص مساحة مناسبة وبنية تحتية مناسبة للشركة للبدء بالإنتاج والتواصل مع المستثمرين.
- **الملكية الفكرية:** ويتم فيها تسجيل الملكية الفكرية وحمايتها لصالح الشركة الناشئة عن طريق الفريق القانوني المتاح في الحاضنة. وبذلك تثبت الفكرة الفنية والهدف من الشركة الناشئة.
- **القرض الأولي:** ويتم في هذه المرحلة إقراض الشركة الناشئة قيمة قرض أولي ك مبلغ مالي مناسب يكفي الشركة الناشئة للبدء بالعمل.
- **الخدمات الأخرى:** ويتم في هذه المرحلة تقديم كافة الخدمات التي تحتاجها الشركة الناشئة وتقدمها الحاضنة حسب الإتفاق في مرحلة التسجيل.
- **التقييم الدوري:** يتم التقييم الدوري حسب معايير محددة لكل شركة ناشئة ويمكن ربط التمويل والخدمات التي تستفيد منها الشركة الناشئة بقيم تقييمية مناسبة.
- **التخرج:** يتم التخرج من الحاضنة عندما تحقق الشركة الناشئة الأهداف المعلنة من إحتضانها وهي عادة الوصول إلى حالة توازن مالي مناسبة أو البدء بالربح أو التعاقد مع عدد كافٍ من الزبائن أو الحصول على تمويل خارجي أو ما شابه. مع الأسف، يمكن أيضاً أن تفلس الشركة الناشئة ومن ثم تخرج من الحاضنة بعد تسديد إلتزاماتها.

تأتي قوة الحاضنة الأساسية من القدرة على استدراج شركات ناشئة قابلة للتطبيق والتوسع وعالية الربح. كما يجب أن تقوم الحاضنة بعملها الأساسي بالتمحيص بكل طلب إشتراك والتقييم الدوري بجدية وملاحقة الشركات الناشئة وتحديد أهداف قابلة للتحقيق والقياس وحثهم على العمل حتى التخرج.

إن التسهيلات في عملية القبول والتقييم الدوري، يسبب تراجعاً في احتمالية التخرج ويضر بالشركة المحتضنة وبالحاضنة على حد سواء.



2.5. البنى الإدارية والمالية للحاضنات

تتنوع البنى الإدارية والمالية الخاصة بالحاضنات حسب الحاجة والأهداف، فيما يلي نجرد عدداً من أهم الحاضنات في العالم بهدف التعرف على البنى الإدارية والمالية الخاصة بكل منها.

2.5.1. 500co

حاضنة أميركية، بدأت العمل عام 2010 مع 12 شركة ناشئة ولها حالياً حصص في أكثر من 2300 شركة. تعمل في عدد من القطاعات أهمها التقنية. لها مجلس إدارة مختص بالشؤون المالية للشركات وممثلين في العديد من الدول. لديها العديد من المديرين متعددي الجنسيات. وتتميز بإستقطابها لحاضنات أخرى لتندمج معهم بهدف التوسع العرضي لعمل الحاضنة. تعتمد على مزيج من التعليم المخصص المدة والتمويل مقابل حصة من الشركة الناشئة. تبدأ الإحتضان منذ البدء بالفكرة ويمكن أن تستمر إلى أن تتكون شركة مستقلة.

الموقع: 500.co

2.5.2. Betaworks

حاضنة أميركية، بدأت العمل عام 2007 وكانت من أهم عوامل نجاح بعض المنتجات على الإنترنت (مثل Tumblr و AirBnB و Twitter). تعمل في قطاع الإعلام والتواصل مع الزبائن customer-facing media. تعتمد إدارياً على مجموعة صغيرة من الطاقات الشابة المتابعة للتقانة. تقوم هذه المجموعة بتصميم برامج تدريبية يلقيها مديرين مختصين بالتواصل مع الزبائن. تعتمد على التمويل مقابل حصة من الشركة الناشئة. تبدأ الإحتضان بعد وجود منتج ويمكن أن تستمر إلى أن تتكون شركة مستقلة.

الموقع: betaworksventures.com

2.5.3. Founder.org

حاضنة أميركية، بدأت العمل عام 2012 بالشراكة مع عدد من المدارس والجامعات. تعمل كمؤسسة مستقلة غير ربحية في قطاع التقانة. تركز على تدريب الطلاب بشكل تطوعي أو بمقابل بسيط. تعتمد إدارياً على مجموعة صغيرة من الموظفين الذين يقومون بالتواصل مع الشركات الناشئة ومع ممولين محتملين للمؤسسة ككل. لدى المؤسسة كتلة مالية بعدة ملايين من الدولارات والتي توزعها على المحتضنين كما ترى مناسباً. تعتمد على التمويل بدون مقابل Grants. ولكن أحياناً تستثمر في بعض شركاتها الناشئة وذلك بهدف زيادة رأسمالها الخاص. تبدأ الإحتضان بمجرد وجود فريق مندفع للعمل.

الموقع: founder.org



2.5.4. Idealab

حاضنة أميركية، بدأت العمل عام 2009 ولها حالياً حصص في أكثر من 150 شركة ناشئة. تعمل في القطاعات التقنية على مبدأ تحديد الفكرة والدراسة التسويقية لها ومن ثم البحث عن فرق تقنية للمشاركة بتنفيذ الفكرة. تعتمد الحاضنة على بنية إدارية شبيهة بالشركات المضاربة لأنها بحاجة لدراسة حاجات السوق والتسويق والبيع وخدمات التواصل مع الزبائن... إلخ. كما أن لها قسماً خاص بمتابعة المحتضنين. تعتمد مبدأ التمويل مقابل حصة أساسية من الشركة الناشئة.

الموقع: idealab.com

2.5.5. StartX

حاضنة أميركية، بدأت العمل عام 2011 تحت مظلة جامعة Stanford وتستهدف إرساء شبكة علاقات ودعم بين خريجي الجامعة والسوق المحلية تساهم في الدعم المطلوب للشركات الناشئة. تعمل المؤسسة بشكل مستقل غير ربحي في كل القطاعات الاقتصادية. تركز على ربط الطلاب مع مدربين أو ممولين بدون مقابل. عند الحاجة، يمكن الاستفادة من تمويل خاص بالجامعة نفسها مقابل حصة تملكها الجامعة من الشركة الناشئة. تبدأ الإحتضان بمجرد وجود فريق مندفع.

الموقع: startx.com

2.5.6. Y Combinator

أشهر حاضنة أميركية، بدأت العمل عام 2005 ولها حالياً حصص في أكثر من 2000 شركة ناشئة. تعمل في مجال تقانة الإبداعية فقط. لديها مجلس أمناء Partners رفيع المستوى وعدد كبير جداً من المدربين والممولين. تعتمد على تدريب وتأهيل الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة والتمويل مقابل حصة من الشركة الناشئة. بسبب الضغط الكبير على الحاضنة، تم إنشاء قسم خاص بالتدريب الافتراضي يليه التدريب الفعلي إذا حققت الشركة المطلوب منها.

الموقع: ycombinator.com

2.5.7. Village Capital

حاضنة أميركية، بدأت العمل عام 2009 ولها حالياً حصص في حوالي 100 شركة عالمية. تعمل في مجال تقانة العولمة ودعم الحلول العظمى للمشاكل اليومية. لها مجلس إدارة يستدرج تمويلاً من المؤسسات العالمية الخاصة بالعولمة وينظم برامج تدريبية وتأهيلية للفرق المشاركة بهدف تحسين فرص نجاحهم كشركات عالمية. تعتمد على التدريب والتمويل الصغير بمقابل حصة من الشركة الناشئة. وتبدأ الإحتضان منذ تواجد فكرة قابلة للتطبيق تهدف لحل مشكلة عالمية.

الموقع: vilcap.com



Techstars .2.5.8

من أهم الحاضنات أميركية، بدأت العمل عام 2006 ولها حالياً حصص في أكثر من 1600 شركة ناشئة. تعمل في مجال التقانة وتعتبر الحاضنة الأصعب للدخول على الشركات الناشئة. لها مجلس إدارة يحدد مدراء ومجلس تدريبي لكل دورة قبول طلبات، بحيث يحوي المجلس شركات ناشئة سابقة من الحاضنة نفسها تعمل في نفس القطاع المستهدف وفي نفس البيئة. على الشركة الناشئة إقناع المجلس بتمويلها. تعتمد مبدأ التمويل بمقابل حصة من الشركة الناشئة. ويبدأ الإحتضان بوقت متأخر من حياة الشركة الناشئة وبعد وجود زبائن حقيقيين لدى الشركة الناشئة. تقدم الحاضنة خدمات نوعية من نمط وصول إلى شبكة ممولين عالمية Global Accelerator Network ووصول إلى شبكة تقانة مميزة تدعم الشركات الناشئة على تحقيق الخدمات التي يرغبون بتحقيقها.

الموقع: techstars.com

StartupBootcamp .2.5.9

شبكة من الحاضنات البريطانية، بدأت العمل عام 2010 ولها حالياً حصص في أكثر من 600 شركة ناشئة. تعمل في مجال الصناعة عن طريق العمل على إحتضان الشركات الناشئة لبرنامج تدريبي مخصص للعمل الصناعي في أوروبا. تعتمد إدارياً على مجلس إدارة والعديد من الأمناء الموزعين على مستوى القارة الأوروبية. تعتمد مبدأ التمويل مقابل حصة من الشركة الناشئة.

الموقع: startupbootcamp.org

StartUp Britain .2.5.10

برنامج وطني بريطاني، أطلقه رئيس وزارة بريطانيا للعام 2011 ويقوم بتمويل حوالي 100 شركة ناشئة حالياً. تم تمويل البرنامج بالكامل من القطاع الخاص عن طريق تمويل كتلة مالية مناسبة لبدء الإحتضان من قبل عدد من الشركات المضاربة وتعين مجلس إدارة من هذه الشركات. يعتمد البرنامج على التمويل مقابل حصة من الشركة الناشئة. يبدأ الإحتضان بعد توفر المنتج.

الموقع: startupbritain.org

Technium .2.5.11

حاضنة بريطانية، بدأت العمل عام 2001 بالشراكة مع جامعة Swansea الأهم في Wales. تستهدف الحاضنة دعم مشاريع طلاب الجامعة ذات الأثر الخارجي والقابل للتوسع عالمياً. ولذلك تعمل بشكل أساسي في قطاع التقانة. تعتمد على إدارة مشتركة من الجامعة والإدارة المحلية والقطاع الخاص. تعتمد على التمويل بمقابل أو بدون مقابل حسب الإتفاق مع الفريق.

الموقع: technium.co.uk



2.5.12 St.John's Innovation Centre

حاضنة بريطانية، تابعة لجامعة Cambridge والتي تديرها كأحد مخابرها البحثية. بدأت العمل منذ عام 1999 بحيث تستجر ميزانية معينة من الجامعة بهدف تطوير نماذج أعمال تسمح بمتاجرة Commercialize نتائج الأبحاث الخاصة بالجامعة. تعتمد مبدأ الإتفاق مع الجامعة على المسؤوليات لكل شركة ناشئة تنتج مع الحاضنة.

الموقع: stjohns.co.uk

2.5.13 Biopôle Clermont-Limagne

حاضنة ومركز إحتضان فرنسي، تأسس عام 1995 وخرج لحد الآن 40 شركة ناشئة. تركز الحاضنة على التقانة الحيوية Biotech.

الموقع: biopole-clermont.com/en

2.5.14 Station F

أضخم حاضنة أعمال في العالم (حتى عام 2017) فرنسية، مشروع وطني أطلقه رئيس الجمهورية الفرنسية عام 2017 ويقوم بتمويل حوالي 1,000 شركة ناشئة في مختلف القطاعات الإقتصادية. تم تمويل البرنامج بالكامل من القطاع الخاص عن طريق تمويل كتلة مالية مناسبة لبدء الإحتضان من قبل عدد من الشركات المضاربة وتعين مجلس إدارة من هذه الشركات. يعتمد البرنامج على التمويل مقابل حصة من الشركة الناشئة.

الموقع: stationf.co



2.6. الخلاصة

فيما يلي جدول يلخص الحواضن المذكورة في هذا الفصل:

الهدف الأساسي	طبيعة الإحتضان	القطاع	الإحداث	البلد	الحاضنة
التوسع الأفقي	بمقابل حصة من الشركة الناشئة	التقانة	2010	USA	500co
الوصول إلى شركات يونيكورن	بمقابل حصة من الشركة الناشئة	الإعلام	2007	USA	Betaworks
التوعية ودعم العمل الريادي	التمويل بدون مقابل	التقانة	2012	USA	Founder.org
دراسة السوق والوصول إلى شركات رابحة	بمقابل حصة من الشركة الناشئة	التقانة	2009	USA	Idealab
دعم الشركات المعرفية	إما بمقابل أو بدون مقابل	كلها	2011	USA	StartX
الوصول إلى شركات يونيكورن	بمقابل حصة من الشركة الناشئة	التقانة	2005	USA	Y Combinator
الوصول إلى شركات عالمية	بمقابل حصة من الشركة الناشئة	التقانة	2009	USA	Village Capital
دعم الشركات الناشئة بخدمات نوعية	بمقابل حصة من الشركة الناشئة	التقانة	2006	USA	Techstars
الوصول إلى شركات يونيكورن	بمقابل حصة من الشركة الناشئة	الصناعة	2010	UK	StartupBootcamp
دعم قطاع العمل الريادي	بمقابل حصة من الشركة الناشئة	كلها	2011	UK	StartUp Britain
دعم مشاريع الطلاب التقانية	إما بمقابل أو بدون مقابل	التقانة	2001	UK	Technium
دعم الشركات المعرفية	بمقابل حصة من الشركة الناشئة	كلها	1999	UK	St.John's Innovation Centre
الوصول إلى شركات يونيكورن	إما بمقابل أو بدون مقابل	التقانة الحيوية	1995	FR	Biopôle Clermont-Limagne
الوصول إلى شركات يونيكورن	بمقابل حصة من الشركة الناشئة	كلها	2017	FR	Station F

نلاحظ التركيز على دعم الشركات الناشئة التقانية في مختلف الدول. كما نلاحظ أن الدعم يتم بمقابل حصة من الشركة الناشئة في أغلب الحواضن العالمية. إن الدعم بدون مقابل هو من مواصفات المؤسسات الخيرية فقط (Founder.org فقط). وحتى في هذه الحالة، تقوم الحاضنة بالإستثمار ضمن شركاتها الناشئة بهدف تمويل نفسها بنفسها والتمكن من تمويل شركات ناشئة جديدة باستمرار. إن نموذج Founder.org هو الأقرب لما تقوم به الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية ضمن حاضنة تقانة المعلومات. ورغم أسبقية الجمعية بهذا النموذج، ولكن يمكن الإستفادة من نجاح التجربة والتي لخصناه في 2.5.3. حيث تعتمد الحاضنة على العمل بدور الوسيط بين الشركات الناشئة والمؤسسات المحلية من جامعات ومخابر ومؤسسات تمويلية وتشريعية مختلفة. كما تستهدف الحاضنة دعم الشركات الناشئة التقانية من حيث تقديم الخبرات والإتصال مع شبكات الدعم الريادي الخاصة بها.



3. دراسة عوامل نجاح وفشل الإحتضان

3.1. عوامل ومقومات نجاح عملية الإحتضان

تقوم وزارة التجارة والتنمية الإقتصادية الأميركية Economic Development Administration (EDA) بتمويل دراسات أكاديمية خاصة بالعمل الريادي والحاضنات في أميركا. ويمكننا الإعتماد على هذه الدراسات الأكاديمية لتوصيف عوامل نجاح الإحتضان والحاضنات بشكل عمومي بهدف تسهيل النقاش لاحقاً [6]:

1. لا توجد طريقة واحدة محددة وموصفة بدقة لنجاح الحاضنات. ولكن هنالك العديد من العوامل والممارسات التي تتدخل لترفع حظوظ الحاضنة لإنتاج أفضل شركات ناشئة ممكنة. كل ذلك بسبب أن الشركات الناشئة مختلفة المتطلبات ولكل منها طريقة ما لتحسين فرص النجاح. كما أن البيئات المستهدفة وطبيعات الأعمال متعددة وعلى برنامج الإحتضان أن يكون مرناً ومتمرساً بمافيه الكفاية لرفع إحتمالية النجاح.
2. هنالك عدد من الممارسات التي تشترك بها الحاضنات الأكثر نجاحاً ومنها: وجود رسالة وأهداف واضحة ومعلنة ومكتوبة، التخصص في البيئة المحلية التي تستهدفها الحاضنة، الصرامة في تطبيق قواعد الإختيار عند دخول الشركة الناشئة إلى الحاضنة، مراجعة الإحتياجات الخاصة عند دخول الشركة الناشئة إلى الحاضنة، عرض الفرق المحتضنة على العموم وعلى المستثمرين والتفاخر بإنجازاتهم، وجود خطة تمويل واضحة المعالم للحاضنة نفسها.
3. هنالك عدد من الممارسات التي تشترك بها الحاضنات الأقل نجاحاً وأهمها: التساهل مع المحتضنين والإحتضان لمدة تزيد عن المدة المتفق عليها بدايةً والتساهل في عملية الخروج.
4. هنالك تشكيلة محددة من الخبرات يجب أن تتواجد في مجلس إدارة الحاضنة: يجب تمثيل الفرق المتخرجة من الحاضنة نفسها، كما يجب تمثيل أصحاب المصلحة في المجال التقني المحلي. بالإضافة لذلك يجب تمثيل مالية، حقوق ملكية، خبرات قانونية، والحكومة المحلية الخاصة بالشركات المحتضنة. كل ذلك يساعد على تحديد وجهة وإهتمامات الحاضنة، كما يعزز من ثقة الممولين والمستثمرين في الشركات المحتضنة.
5. حجم وعمر الحاضنة لا علاقة له بإحتمالية نجاح عملية الإحتضان! مما يعني أن الحاضنات الناجحة يمكن أن تتحول إلى فاشلة والعكس صحيح.
6. هنالك علاقة مباشرة بين عدد الموظفين في الحاضنة وعدد الشركات المحتضنة. حيث أن نسبة الموظفين إلى المحتضنين يجب أن تكون عالية قدر الإمكان.
7. تهتم الحاضنات الناجحة بتجميع المعلومات والتواصل مع خريجها لمدة طويلة جداً. على مبدأ أن النجاح يولد نجاحاً.
8. لا علاقة مباشرة بين درجة إهتمام إدارة الحاضنة بالربح وبين إحتمالية نجاح الإحتضان. أي يجب التركيز على نجاح الإحتضان في حالة كانت الحاضنة ربحية أو غير ربحية. إن المؤشرات الأساسية التي يجب أن تسعى لها الحاضنة هي نسب التخرج والتسرب، عدد الوظائف التي تخلقها، تحسين ظروف البيئة المحلية للعمل الريادي.



9. يشارك القطاع العام بشكل إيجابي في تحسين فرص النجاح لعمل الحاضنات إذا ما شارك في تمويل هذه الحاضنات.

10. تزداد احتمالية نجاح الشركة الناشئة الواحدة مع زيادة حجم التمويل المتاح للحاضنة ككل.
11. المستوى المعاشي المحلي ودرجة تطور الإقتصاد المحلي غير مؤثرين على احتمالية نجاح برنامج الإحتضان! فإحتمال النجاح في البيئات المتطورة إقتصادياً مساوٍ لإحتمال النجاح في البيئات المتخلفة إقتصادياً.

12. مستوى الدعم المحلي للعمل الريادي غير مؤثر على احتمالية نجاح برنامج الإحتضان!

إن العوامل 5 و 8 و 11 و 12 مشجعة جداً على العمل الريادي المحلي في سورية. كما أن العوامل 2 و 3 و 4 و 6 يجب أن تتحول إلى قواعد لتنظيم عمل الحاضنات المحلية. أما باقية العوامل فهي مؤثرة بشكل كبير على طريقة عمل الحاضنات ويجب أخذها بعين الإعتبار عند تطوير العمل في الحاضنات.

3.2. التسهيلات التشريعية اللازمة للعمل ضمن الحاضنات

ضمن الحاضنة، نرى ضرورة ما يلي:

- تسهيل الحصول على سجل تجاري متناسب مع العمل الذي تقوم به الشركة الناشئة.
- تسهيل شروط إنشاء شركة ناشئة محدودة المسؤولية قادرة على المتاجرة في البيئة المحلية.
- تسهيل الوصول إلى قروض طويلة الأمد متناسبة مع طبيعة الأعمال الريادية.
- تسهيل الوصول إلى شبكة من المؤسسات المعنية بالتمويل.
- تسهيل التوظيف واستقدام الخبرات أو التوظيف على الإنترنت.
- تسهيل التواصل مع الخارج وتحريك الأموال.
- تسهيل متابعة الشركة الناشئة لالتزاماتها وتوضيح الواجبات والحقوق.
- تسهيل التحول من شركة ناشئة إلى شركة مضاربة.
- ارساء وسائل متناسبة مع متابعة الشركات الناشئة وتحذيرهم من أي مخاطر محتملة في وقت مبكر.
- تسهيل التوجه في العمل الريادي عن طريق دعم القطاعات الاقتصادية الأكثر حيوية وتقديم تسهيلات لها.



4. الخطة النظرية لحاضنة تقانة المعلومات والاتصالات

4.1. الأهداف الاستراتيجية للحاضنة

يعرف النظام الداخلي الأهداف الاستراتيجية للحاضنة:

الهدف 1: احتضان المشاريع الإبداعية ذات القيمة المضافة و التي تستجيب لحاجات سوق تقانة المعلومات والاتصالات في سورية.

الهدف 2: تقديم الدعم التقني والأعمالي والقانوني والمادي لهذه المشاريع تمهيداً لانتقالها إلى سوق العمل.

الهدف 3: دعم القدرات الخلاقة والمبدعة، وتسهيل أعمالها في السوق المحلية، ورعايتها والحفاظ على حقوقها.

الهدف 4: تعزيز التواصل والتفاعل بين الجامعات ومراكز الأبحاث السورية والشركات المحتضنة أو الناشئة، على نحو يؤدي إلى الرفع من مستوى الإبداع في مجال تقانة المعلومات والاتصالات، ويلي احتياجات السوق المحلي والإقليمي والعالمي.

الهدف 5: الإسهام في بناء بيئة ملائمة لتوطين تقانة المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في سورية.

الهدف 6: المساهمة في إدخال مفاهيم جديدة في قطاع الأعمال في سورية (مثل رأس المال المخاطر، والشركات بين القطاع العام والخاص)، وذلك عن طريق تطبيق هذه المفاهيم في الحاضنة.

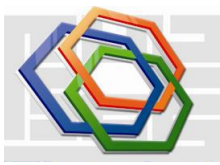
الهدف 7: المشاركة في خلق فرص عمل جديدة للشباب والخريجين الجدد في مجالات ترتبط بتقانة المعلومات والاتصالات.

الهدف 8: تشجيع وتعزيز ريادة الأعمال في مجال تقانة المعلومات والاتصالات.

يعرف الهدف 1 طبيعة الشركات الناشئة المستهدفة. وتعرف الأهداف 2 و3 و4 الخدمات التي تقدمها الحاضنة للشركات الناشئة. أما الأهداف 5 و6 و7 و8 فتظهر فجوة في تقبل البيئة المحلية للعمل الريادي وهو أمر سلبي وتحاول الحاضنة ردم الفجوة الناتجة عن طريق خدمات مجتمعية أو تنمية.

توضح أهداف الحاضنة الأساسية بأنها تستهدف نوع العمل الريادي التغييري Transformative Startups. وبالتالي، تستهدف الحاضنة دعم بذور الأفكار الخلاقة في البيئة المحلية للوصول إلى شركات مضاربة. إن الأهداف المعلنة للحاضنة (وخاصة البنود 5 و6 و7 و8) تتشابه إلى حد كبير مع أهمية العمل الريادي المذكورة في 1.1 من حيث دعم العمل الريادي لدفع عجلة الإقتصاد المحلي. ولكنها تقف أمام أهداف أخرى تطلب عادة من الحواضن مثل:

- 1- زيادة نسب التوظيف ومحاربة البطالة عن طريق التوسع الأفقي بالأعمال الريادية التقانية.
- 2- استرجار رؤوس الأموال المحلية والخارجية بما يتناسب مع البيئة المحلية وطريقة عمل المؤسسات المالية.
- 3- تسهيل التمويل وتسهيل الوصول إلى قروض ميسرة بالنسبة للأعمال الرائدة. لعل هذا الهدف تم اسقاطه لأن الحاضنة تريد أن تكون الممول الوحيد للأعمال الريادية ضمن الحاضنة.
- 4- خلق شبكة دعم والمساهمة في شبكات دعم العمل الريادي العالمية. ولعل هذا الهدف تم اسقاطه لعدم توفر أي منافس للحاضنة في سورية (وهذا الأمر ما زال صحيحاً إلى حد ما).
- 5- تفعيل التكامل مع المشاريع الخاصة بالجمعية وعقودها في البيئة المحلية عن طريق تقديم حلول أعمالية خاصة بالحاضنة.



4.2. البنية الإدارية للجمعية ودور الحاضنة منه

يدير الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية مجلس إدارة منتخب من أعضاء الجمعية. يكون لمجلس الإدارة رئيس مجلس وأمين سر. يندرج تحت هذا المجلس عدد من اللجان الفرعية (لكل محافظة لجنة فرعية) وعدد من اللجان الإختصاصية (لكل مشروع أو مبادرة تطلقها الجمعية لجنة إختصاصية). تتواصل اللجان مع مجلس الإدارة لتسيير أعمال الجمعية وتحقيق أهدافها. يتخذ هذا التواصل أشكال مختلفة حسب الحاجة، فيمكن أن ينتدب مجلس الإدارة عضواً منه لمتابعة ملف لجنة معينة كما يمكن أن يطلب المجلس من اللجنة تقريراً مفصلاً عن موضوع ما. كما يمكن أن يحدد المجلس صلاحيات لجنة ما ويمنح الصلاحيات بالملحق للمجلس نفسه. عموماً، تتبع اللجان إلى مجلس إدارة الجمعية وتحتاج إليه للمصادقة أو الموافقة أو إقرار مقترحاتها وأعمالها.

تعتبر الحاضنات في الجمعية (أي برنامج الحاضنات ككل) لجنة إختصاصية تتبع لمجلس الإدارة. يسمي مجلس الإدارة أعضاء هذه اللجنة. وقد جرت العادة على تسمية أحد أعضاء مجلس الإدارة لمتابعة شؤون الحاضنات. كما يكون للحاضنة الواحدة (في دمشق مثلاً) مديراً إدارياً يسير أعمال الحاضنة نفسها. يتعاقد مجلس الإدارة مع المدير (وبقية أفراد فريق الحاضنة) تعاقداً مباشراً. كما يتعاقد مع المديرين والخبراء ومدير الصندوق في الحاضنة.

إن أغلب الأمور التعاقدية والمالية (كالموازنة) بحاجة إلى عرض على مجلس الإدارة في الجمعية وذلك بسبب عدم استقلالية المالية الخاصة بالحاضنة كما هو موضح في 4.5.

4.3. البنية البشرية للحاضنات في الجمعية

يحدد النظام الداخلي للحاضنات (أيلول 2011) الهيكل التنظيمي لها ويحدد المسؤوليات والحقوق لكل من مجلس الأمناء، مدير الحاضنة، فريق العمل، والخبراء والإستشاريون.

4.3.1. مجلس الأمناء

1- مجلس الأمناء مجلس مستقل يتألف من عدد من الأعضاء من ذوي الخبرة في مجال الأعمال وتقانة المعلومات والاتصالات، يمثل أعضاء المجلس الجمعية وجهات علمية وتعليمية واقتصادية عاملة في سورية، كما يمكن أن يضم ممثلين عن المنظمات الدولية التي تدعم التنمية والتطوير والتقانة في سورية.

2- يسمي مجلس إدارة الجمعية أعضاء مجلس الأمناء لمدة سنتين قابلة للتجديد، ويختار مجلس الإدارة من بين أعضاء مجلس الأمناء رئيساً للمجلس ونائباً للرئيس.

3- يضع مجلس الأمناء إستراتيجية عمل الحاضنة وأهدافها، وينسق فيما بينها، كما يشرف على حسن توجهها نحو بلوغ أهدافها، على نحو يتفق مع أهداف وغايات الجمعية.

4- كما يقوم مجلس الأمناء بوجه خاص بالمهام التالية:

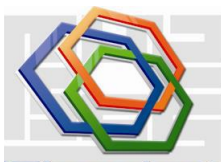
أ. إقرار البرامج والخطط السنوية لعمل الحاضنة واقتراح الموازنات التقديرية لها.

ب. تحديد شروط ومعايير الاحتضان وآليات القبول في الحاضنة.

ت. تأليف لجان خاصة بمتابعة المشاريع المحتضنة وتقييمها.

ث. الاطلاع على تقارير لجان القبول ومناقشتها وإقرارها.

ج. الاطلاع على التقارير الدورية التي يقدمها مدير الحاضنة ومناقشتها وإقرارها.



- ح. الاطلاع على اللوائح المالية والإدارية للحاضنة تمهيداً لعرضها على مجلس إدارة الجمعية لإقرارها.
 - خ. اقتراح التعاقد مع مستشارين تبعاً لحاجة عمل الحاضنة ووفق الأنظمة والقواعد المرعية في الجمعية.
 - د. الاقتراح على مجلس إدارة الجمعية إقامة علاقات تعاون مع الجهات التقانية والعلمية والتعليمية والاقتصادية والتمويلية داخل سورية وخارجها، ومع المنظمات الإقليمية والدولية.
 - ذ. الإسهام في وضع آليات جديدة للتمويل والاستثمار واختبارها في الحاضنة واعتماد ما يناسب منها؛ ورفع توصيات إلى الجهات المعنية، عن طريق مجلس إدارة الجمعية.
- 5- تعقد الاجتماعات بصورة دورية بناء على دعوة من رئيس المجلس أو نائبه، وتوثق أعمال المجلس بمحاضر اجتماعات. ترفع محاضر الاجتماعات إلى مجلس إدارة الجمعية للاطلاع عليها و اقرار ما يلزم من بنودها، وذلك وفق أحكام هذا النظام والنظام الداخلي للجمعية.
 - 6- تعتبر اجتماعات المجلس قانونية إذا حضرها عدد يزيد عن نصف عدد الأعضاء، على أن يكون الرئيس أو نائبه من بين الحاضرين. وتصدر قرارات المجلس بالأكثرية المطلقة، وفي حال تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي فيه رئيس الجلسة.

تشكل البنود 3 و4 والمسؤوليات المباشرة لعمل مجلس الأمناء. يلاحظ أن مسؤوليات مجلس الأمناء كبيرة جداً وعليه تقع كامل المسؤولية في الملاحقة الأكاديمية والفنية والتسويقية للفرق المحتضنة في مختلف الحاضنات التابعة للبرنامج.

4.3.2. مدير الحاضنة

- 1- يدير أعمال الحاضنة ويرأس فريق العمل فيها، مدير يعينه مجلس إدارة الجمعية. ويوكل إليه تصريف أعمال الحاضنة التنفيذية والإدارية والمالية.
- 2- يكون مدير الحاضنة مسؤولاً عن مقر الحاضنة واحتياجاته، والموجودات المتوفرة فيه.
- 3- يرفع مدير الحاضنة إلى مجلس الأمناء تقريراً ربعياً يغطي الأمور التقنية والمالية المتعلقة بسير العمل في الحاضنة، ويعرض هذا التقرير حالة المشاريع المحتضنة ويلخص تطور عملها والعقبات التي تواجهها.
- 4- يضع مدير الحاضنة قبل نهاية كل سنة تقريراً يتضمن الأعمال المنفذة خلال السنة الماضية، وخطة عمل الحاضنة للسنة المقبلة، ويرفع هذا التقرير إلى مجلس الأمناء لإقراره.
- 5- يمكن لمدير الحاضنة تمثيل الحاضنة في لجان التحكيم وأمام الغير، بتكليف من مجلس الإدارة.
- 6- بالإضافة إلى ماسبق يقوم مدير الحاضنة بوجه خاص بالمهام التالية:
 - أ. الإشراف على تنفيذ البرامج وخطط العمل في الحاضنة.
 - ب. متابعة شؤون المحتضنين، ومساعدتهم على الاستفادة من المشورة التقنية والتجارية والمالية والقانونية التي يقدمها المستشارون والجهات الداعمة؛ والعمل على إيجاد الحلول المناسبة للعقبات التي قد تعترض سير عملهم.
 - ت. إعداد التقارير الفنية والمالية والإدارية ومشروع الموازنة المالية للحاضنة، وعرضها على مجلس الأمناء.



- ث. العمل على تنظيم الدورات التدريبية الضرورية للمحتضنين، وفق ما يقره مجلس الأمناء، والإشراف على حسن سيرها وملاءمتها لاحتياجات المشاريع المحتضنة.
- ج. الإسهام في تطوير أعمال الحاضنة وبناء علاقات شراكة مع الفعاليات التي يمكن لها المساهمة في دعم الحاضنة والمحتضنين.
- ح. تنفيذ اتفاقيات التعاون التي تعقدها الحاضنة مع الجهات المختلفة لدعم أعمال الحاضنة.
- خ. المشاركة في حملات التوعية التي تهدف إلى تشجيع الشباب، وخاصة الخريجين الجدد، الذين يملكون أفكاراً خلاقة، للتقدم إلى الحاضنة.
- د. اقتراح تسمية أعضاء فريق العمل في الحاضنة، وتوصيف أعمالهم؛ واقتراح إدراج وظائف جديدة عند اللزوم، مع تحديد كفاءات العاملين المطلوبة والأعمال التي ستوكل إليهم.

نلاحظ أن مسؤوليات مدير الحاضنة متعددة الأوجه، فهو المسؤول عن تسيير الأعمال وضمان حسن التنظيم ضمن الحاضنة، كما يكون مسؤولاً عن ملاحقة تقدم المحتضنين والشركات الناشئة وحسن تنفيذ المشورة عليهم. كما يفترض أن يمثل الحاضنة أمام الغير وينفذ الإتفاقيات التعاونية ويقوم بحملات توعية ودعاية للحاضنة. وأخيراً تقع على عاتقه مسؤولية تحديد الفريق والمطلوب من كل منهم وبالتالي يكون المسؤول عن حسن عمل الفريق ككل!

4.3.3. فريق عمل الحاضنة

يعين في الحاضنة فريق فني وإداري تحت إشراف مدير الحاضنة. وهم على الأقل سكرتير وأمين مستودع ومعتمد مالي.

4.3.4. اللجان الإختصاصية والخبراء والإستشاريون

يكتمل عمل الحاضنة لجان تقييم مسؤولة عن القبول والمتابعة والتقييم النهائي، بالإضافة إلى خبراء واستشاريون تتعاقد معهم الجمعية لمتابعة شؤون الشركات الناشئة المحتضنة وتوجيههم بما يتناسب مع الأهداف المرسومة لهم.

4.4. البرنامج التدريبي للحاضنات في الجمعية

يحدد النظام الداخلي للحاضنات (أيلول 2011) شكل برنامج الإحتضان وشروطه ومراحله.

4.4.1. طبيعة الإحتضان

تقدم الحاضنة خدماتها على شكل احتضان داخلي، ويتضمن تقديم المكان والتجهيزات والخبرات والاستشارات والخدمات اللازمة للمحتضنين.



يشترط أن يحقق المشروع المرشّح للاحتضان الشروط التالية:

- أ. أن يتوافق مع أهداف الحاضنة.
- ب. أن يكون متعلقاً بتطوير أو استخدام تقانة المعلومات والاتصالات.
- ت. أن يوظّف أفكاراً أو مفاهيم جديدة أو مبتكرة، أو يقدم قيمة مضافة.
- ث. أن يمتلك صاحبه المؤهلات اللازمة لتطويره والبدء بتسويقه خلال مرحلة الاحتضان.
- ج. أن تكون له استدامة في سوق العمل، وأن يحقق عائداً مادياً يضمن استمرار نجاحه بعد التخرج من الحاضنة.
- ح. أن يتعهد صاحبه بالتفرغ للعمل فيه عدداً من الساعات الأسبوعية (لاتقل عن 22 ساعة عمل أسبوعياً) تحدد في عقد الاحتضان، وفق ما ترى لجنة قبول المشاريع بأنه كافٍ لنجاحه ضمن المدة المحددة للاحتضان.
- خ. في حال كونه مقدماً من قبل مجموعة من الشركاء، أن يكون الشركاء متكافلين ومتضامنين في تعاملهم مع الحاضنة، ويحدد الشركاء ممثلاً عنهم تجاه الحاضنة، ويتم تثبيت ذلك في عقد الاحتضان.

من غير الواضح في عقد الإحتضان ما هي مسؤوليات كل من الفريقين (المحتضّن والمحتضن). وربما كان ذلك مصمماً ليعطي مجلس الأمناء الإمكانية للتعديل في وقت لاحق. كما يمكن للجنة القبول تحديد قواعد وشروط إضافية لتفضيل المرشحين بعضهم عن بعض.

ولكن الملاحظ أن مسؤولية الدراسة السوقية والتسويقية للأفكار تقع على عاتق الشركة الناشئة. وعليهم التحقق من توظيف أفكارهم ومناسبتها للسوق والتعهد بالعمل عليها. كما لا يعطينا النظام الداخلي أي تعريف للقبول الشرطي، أي أن الشركة الناشئة هي إما محتضنة ضمن الحاضنة ولها حقوق المحتضن أو لا. ولا ذكر لحالات اشتراط للقبول أو قبول شرطي مطلقاً. أما حالة ما قبل الإحتضان، فهي حالة تدريب يخضع لها فريق الشركة الناشئة بعد قبوله ضمن الحاضنة.

4.4.2. مرحلة الإحتضان

بعد توقيع عقد الإحتضان مع مدير الحاضنة، يتم تمويله عن طريق مبلغ مالي معين يتم استهلاكه لتسيير أعمال الشركة الناشئة. ويعد هذا المبلغ هبة من الحاضنة بدون مقابل. تحصل الشركة الناشئة خلال مرحلة الإحتضان على حق استخدام الخدمات المشتركة في الحاضنة من مكاتب، موارد لوجستية، دورات تدريبية، أو تواصل مع زبائن محتملين. يلتزم المحتضّن بقواعد وتعليمات الحاضنة ويتم تقييمه بشكل دوري.

لما كانت الخدمات التي تقدمها الحاضنة غير محددة بقائمة ثابتة، تسمح الحاضنة للشركات الناشئة بطلب أي ما يلزمهم ويتم دراسة الطلبات عبر لجان المتابعة أو مجلس الأمناء لإقتراح تحقيق الطلب أو رفضه عن طريق مجلس إدارة الجمعية.



4.4.3. إنتهاء الإحتضان

يتم تخرج الشركة الناشئة إلى شركة مستقلة بعد دراسة:

- 1- تطور العمل في المشروع، مقارنة بخطة العمل المقدمة في بداية مرحلة الإحتضان والتعديلات التي جرت عليها لاحقاً.
- 2- التقارير الدورية المقدمة من المحتضن لمدير الحاضنة والخبراء والمستشارين.
- 3- اكتساب المحتضن للمهارات الضرورية، من النواحي التقنية والإدارية والمالية والقانونية والتسويقية.
- 4- قدرة المحتضن على الاستقلال بعمله خارج الحاضنة.
- 5- الوضع المالي.

أو يمكن إخراج الشركة الناشئة من الحاضنة بدون تخريج في حال مخالفتها لبنود عقد الإحتضان أو للتعليمات الإدارية في الحاضنة، أو في حال دلت التقارير المقدمة من المستشارين ولجنة المتابعة على عدم جدية العمل في المشروع وبعد إنذار الفريق بالإخراج.

4.5. النظام المالي للحاضنات في الجمعية

يحدد النظام الداخلي للحاضنات (أيلول 2011) طبيعة النظام المالي في الحاضنة.

تزود الحاضنة ميزانيتها عن طريق إتمادات سنوية يخصصها مجلس إدارة الجمعية لها، كما يمكنها تقبل الهدايا والعطايا والتبرعات من جهات خارجية. بالإضافة لذلك يمكن للحاضنة فرض رسوم مالية على الشركات الناشئة لقاء خدمات معينة تقدمها لهم.

تصرف الحاضنة على مستلزماتها والمستهلكات فيها وعلى الشركات الناشئة المحتضنة وعلى الإعلانات والدورات وعلى اللجان والخبراء والإختصاصيين وأجور العاملين من ميزانيتها الخاصة. والتي يجب أن يوافق عليها مجلس الإدارة ويصادق على الميزانية الختامية.

تخصص الحاضنة بند محاسبي خاص لكل شركة ناشئة تضيف له المبلغ الإبتدائي للشركة الناشئة وأي تمويل إضافي تحصّله الشركة من الخارج ويتم الصرف من هذا البند بموافقة الشركة ومدير الحاضنة معاً.

4.6. العلاقة مع المشاريع الأخرى ضمن الجمعية

ترى الحاضنة أنها مشروع مستقل عن بقية المشاريع في الجمعية. ولها القرار بالمشاركة أو الإمتناع عن المشاركة في مشاريع الجمعية الأخرى. وينبع ذلك من طبيعة المشاريع وقرار مجلس الأمناء أو مجلس الإدارة في إشتراك الحاضنة أو عدمه.

مثلاً، شاركت الحاضنة مسبقاً بمشروع فكرة للأعوام 2007، 2008، 2009، 2010، 2011 و2013 والذي يدعم الأفكار الخلاقة في المشاريع الجامعية.



4.7. العلاقة مع القطاع الحكومي والخاص

تعتمد الحاضنة على إبرام اتفاقيات بين مجلس ادارة الجمعية و الجهات المختلفة في القطاع الحكومي والخاص. بحيث تعزز دور الحاضنة وتدعم عملها. تشمل هذه الإتفاقيات:

- 1- تقديم الخبرة والمشورة لفريق العمل في الحاضنة أو للشركات الناشئة.
- 2- تقديم الهبات والدعم المادي والعيني للحاضنة أو للشركات الناشئة.
- 3- اقتراح محاور عمل جديدة على الشركات المرشحة للاحتضان وفق الخطة التي يرسمها مجلس الأمناء، ويرى فيها أنها تساعد في رفع مستوى العمل المعلوماتي.
- 4- تقديم تسهيلات لتسجيل الشركات الناشئة.

يقتصر دور الإتفاقيات فعلياً على تقديم الدعم العلمي المتبادل أو الدعم المادي للحاضنة فقط. فيما أن الإتفاق مع القطاع الحكومي يمكن أن يشمل الإتفاق على إطلاق مشاريع بشركات ناشئة أو تمويل مستمر للحاضنة أو تقديم خدمات مالية دائمة أو شركات مع الشركات الناشئة.

مثلاً، شاركت الحاضنة مسبقاً بمشروع سباق المشاريع المعلوماتية للأعوام 2018 و 2019 والذي يدعم الأفكار المعلوماتية القابلة للمتاجرة من المشاريع الجامعية.

4.8. العلاقة مع الجهات غير الحكومية

تعد الأمم المتحدة UN من أهم الداعمين للعمل الريادي على مستوى العالم، وحاضنة الأعمال ليست استثناءً من هذا الدعم. ولكن تحدد الحاضنة نفسها بنفس طريقة التعامل مع الجهات الحكومية والخاصة عند التعامل مع الجهات غير الحكومية عن طريق إبرام اتفاقيات بين مجلس ادارة الجمعية و الجهات غير الحكومية بحيث تحدد شمولية الإتفاقيات بنفس المحاور الأربعة المذكورة في 3.7. طبعاً تهتم الجهات غير الحكومية بالبندين 1 و 2 بصورة خاصة.

مثلاً، شاركت الحاضنة مسبقاً بمشروع البرنامج التدريبي لريادة الأعمال بالتعاون مع UNFPA عام 2018. والذي يهدف إلى تعزيز قدرات الشباب في مجال ريادة الأعمال من خلال التركيز على مجموعة من المحاور تشمل خطة العمل والتسويق والدراسة المالية، بالإضافة إلى مهارات عرض وتقديم فكرة المشروع للاستثمار.

كما شاركت في مسابقة المحتوى الرقمي العربي بالتعاون مع الإسكوا في العامين 2009 و 2013. والتي تهدف إلى تعزيز تطوير صناعة المحتوى الرقمي العربي في حاضنات تقانة المعلومات والاتصالات.

4.9. الخلاصة

تعد الخطة النظرية لعمل الحاضنة من أكمل الخطط لعمل الحواضن وأكثرها إختصاراً. إن كل هذه الديناميكية في الخطة النظرية يمكن أن تنعكس سلباً أثناء التطبيق إذا لم تكن كل مكونات الحاضنة تعمل بنفس الأسلوب. عادةً يحكم الحاضنة نظام داخلي صغير لأن فريق الحاضنة يكون صغيراً. أما مع كثرة المكونات، يمكن أن يكون إختصار النظام الداخلي عائقاً أمام تطبيقه. فيما يلي أهم الإنتقادات البتاءه للخطة النظرية للحاضنة.



- يمكن مراجعة الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الحاضنة عموماً بما يتناسب مع الحالة العامة الدولية.
- إن البنية الديناميكية المقترحة لتواصل الحاضنة مع مجلس إدارة الجمعية تعطي مجلس الإدارة القدرة على التدخل في أي وقت من الأوقات ولكن تفرض عبئاً إدارياً موازياً على مجلس الإدارة لضمان سير العمل بكفاءة. فعلياً، لا توجد قيود على المسؤوليات أو تحديد لنقاط إتصال محددة بين الحاضنة ومجلس الإدارة.
- إن النظام الداخلي يشكل مختصراً عن القواعد التي يجب الإلتزام بها ولكنه يترك مسؤولية كبيرة جداً على عاتق مجلس الأمناء. فمثلاً، تكون من مسؤوليات مجلس الأمناء وضع إستراتيجية الحاضنات وأهدافها، كما يكون من مسؤولياته متابعة تطور الشركات الناشئة المحتضنة وتخرجها أو إخراجها من الحاضنة! إن هذا النوع من الأنظمة مناسب في حاله تفرغ المجلس المختص للعمل بشكل دائم في الحاضنة. ولكن مجلس الأمناء بالتعريف غير متفرغ.
- لا وجود لتشكيلة واضحة من الخبرات المطلوبة في مجلس الأمناء ولا وجود لعلاقة واضحة مع بيئة الأعمال والتشريع المحلية.
- كما أن النظام الداخلي يلقي بعبيء كبير جداً على مدير الحاضنة. فهو المسؤول أولاً وأخيراً عن تسيير أعمال الحاضنة من الناحية التنظيمية والإدارية والعلمية ومساندة الشركات الناشئة حتى التخرج بالإضافة إلى مسؤوليته بتحديد فريق العمل ومتابعة حسن عمل أعضاء الفريق في الحاضنة. إن هذا العبء الثقيل بحاجة إلى مواصفات مهنية متناسبة تكون لدى مدير الحاضنة، الأمر غير المحدد في النظام الداخلي؛ طبعاً بالإضافة إلى ضرورة التفرغ للعمل.
- أما من ناحية اللجان المختصة بالقبول والمتابعة، فلا يعرف النظام الداخلي قواعد التأهل والتقييم بشكل مباشر. بل يعتمد على ترك المسؤولية للجان والتي تسمى في وقت لاحق.
- طبيعة المعلومات التي تجمعها الحاضنة عن الشركات الناشئة غير موصفة وغير واضحة المعالم.
- لم تذكر الخدمات التي تقدمها الحاضنة بشكل اسمي وعلى رأسها طريقة معالجة القضايا القانونية الخاصة بانتقال الشركة من حالة الإحتضان إلى حالة الأعمال الخاصة. أو استئجار رؤوس الأموال، أو عرض والمفاخرة بالشركات المحتضنة.
- تعتمد الحاضنة في الوقت الحالي على قاعدة تقديم الدعم بدون مقابل. ولكن الإلتزام بهذا الأمر غير ضروري.
- يمكن للحاضنة فرض قواعد أشد صرامة على طلاب الجامعة أثناء دراستهم إذا أرادوا الدخول إلى الحاضنة وتقديم خدمات أكثر تحفيزاً لرواد الأعمال من غير الطلاب كونهم أكثر جدية ومعرفة بالحالة السوقية.
- من الملاحظ قصور النظام المالي في الوقت فيما يخص حث الحاضنة على التطوير، فلا حاجة لفريق الحاضنة على التطوير طالما يتم تمويل الحاضنة بشكل مستمر من قبل مجلس إدارة الجمعية.
- لا تعتمد الحاضنة على وضع أهداف تطويرية قابلة للقياس للحاضنة نفسها مما يساهم في استدراج الممولين ورؤوس الأموال.
- يمكن مراجعة تعريف نجاح الإحتضان حسب الأهداف الاستراتيجية للحاضنة، فما هي المعايير التي يتم دراستها لمعرفة قدرة المحتضن على الإستقلال مثلاً أو ما هو الوضع المالي



المناسب للإستقلال. حالياً، يتم ترك كل هذه القرارات إلى لجنة التقييم النهائي ومجلس الأمناء والذي يتخذ قراراته لكل حالة على حدى!
- يمكن مراجعة طرق تفعيل وتنشيط التعامل مع القطاعات الحكومية والخاصة وغير الحكومية حسب الأهداف الاستراتيجية للحاضنة.



8. النتائج والتوصيات

إن الدراسة التفصيلية التي تم تقديمها في هذا التقرير تعكس واقعاً تزداد فيه ضرورة دعم العمل الريادي في البيئة المحلية مع ضعف واضح لدى المؤسسات الداعمة له. يعتبر العمل الريادي في العديد من المجمعات مسؤولاً عن خلق قيمة مالية من فكرة وعن استئجار رؤوس أموال والمشاركة في الإقتصاد المحلي بالإضافة إلى خلق عدد كبير من الوظائف.

إن إبتعاد النظام الداخلي ضمن حاضنات الجمعية عن هذا الجوهر وإختصار المسؤوليات المذكورة فيه وإعتماده الكلي على مجلس الأمناء (مع الوضع الحالي بغياب مجلس الأمناء) يسبب ضعف إمكانيات الحاضنة عن القيام بعملها على أكمل وجه!

لذلك قمنا بإقتراح التوصيات التالية ضمن التقرير:

1. إعادة تعريف مجلس الأمناء كمجموعة من متخذي القرار غير المتفرغين عالي التأثير في المجتمع المحلي، يكون لهذا المجلس تشكيلة محددة من الخبرات وخاصة فيما يتعلق بربط الحاضنة مع المجتمع، يهتم هذا المجلس برسم سياسات وتوجهات الحاضنات كل عدة سنوات. يهدف وجود مجلس الأمناء إلى طمئنة المستثمرين بجدية عمل الحاضنة. يقوم مجلس الأمناء بتنظيم عمل الحاضنة والإشراف على التنفيذ عن طريق تحديد أهداف قابلة للقياس ومتابعة تحققها ورصد أسباب التراجع العمل على حلها.
2. تعريف مجلس للعمل الريادي خاص بالجمعية (أو على الأقل تسمية مسؤول عن العمل الريادي) يعمل تحت إشراف مجلس الأمناء لمتابعة إحتياجات المحتضنين وتقديمهم عن قرب. يهدف المجلس الريادي إلى ضبط إيقاع العمل ضمن الحاضنات المختلفة والقيام بتحديد معايير القبول والتطور والتخرج من الحاضنة كما يقوم بالعمل على حل أي مشاكل طارئة أثناء عمل الشركات الرائدة. تكون من مسؤوليات مجلس العمل الريادي، تحضير مشاريع لإستقطاب الرياديين الشباب إلى الحاضنة ويمكن أن يكون لهم حافزاً عن كل مشروع يتم إحتضانه بنجاح.
3. تسمية ممثل للحاضنات ضمن مجلس إدارة الجمعية يكون مسؤولاً عن متابعة العمل مع مجلس الأمناء ومجلس العمل الريادي وتقديم المشورة ولا سيما المالية عن الحاضنة. يضع الممثل مجلس الإدارة في صورة أي تغيرات أو طوارئ في برنامج الحاضنات. وينقل قرارات مجلس الإدارة إلى الحاضنات ويشرف على التنفيذ.
4. تقسيم المسؤوليات الإدارية ضمن الحاضنة الواحدة على عدة مناصب من أصحاب الخبرة وإن كانوا من غير المتفرغين. لا مانع من قيام نفس الشخص بالتصدي لعدد من هذه المسؤوليات ضمن الحاضنة الواحدة أو ضمن عدة حواضن بشرط أن يمتلك المؤهلات العلمية والمهنية اللازمة.
5. البحث عن الحافز لدى العاملين في المجالس المختلفة وفي الحاضنات المختلفة، فلا نرى مانعاً من مشاركتهم للمحتضنين أو إمتلاك حصة من عوائد الحاضنة.
6. تعديد طرق وبرامج الإحتضان بما يتناسب مع الإحتياج بحيث يصبح لدى الحاضنة إمكانية المشاركة في الشركات الناشئة التي تدعمها أو إمكانية تحويل إحتياج حقيقي أو مشروع موصف إلى شركة ناشئة بمقابل مادي مثلاً.



7. البحث ديمومة في مجلس الإدارة، فعمل الحواضن عادةً طويل المدة وبطيء التغيير. فلا يجوز تغيير السياسات الخاصة بالحاضنة مع تغيير الإدارة مثلاً. إن هذه الديمومة تأتي من مجلس الأمناء أو من ممثل الحاضنات ضمن مجلس الإدارة.
8. تحسين مستوى متابعة الخريجين (على المستوى المؤسسي) وزيادة تشبيك الحاضنة مع الشبكات العالمية والعمل على زيادة المشاركة في الفعاليات العالمية الخاصة بالعمل الريادي.
9. توضيح الخدمات التي تقدمها الحاضنة للمحتضنين وغيرهم من المستخدمين.
10. العمل على إرساء برنامج ما بعد الإحتضان والذي يساعد الشباب على البدء بأعمالهم الفعلية خارج الحاضنة. فيجب العمل على تحسين فرص التمويل وتجاوز العقبات التشريعية المحلية.
11. تحديد مجموعة من الأهداف التطويرية للحاضنة نفسها ضمن البيئة المحلية بحيث يتم تحقيق التطور المرجو من عمل الحاضنة ضمن المجتمع المحلي. يمكن لمجلس الأمناء تحديد هذه الأهداف وطريقة قياسها ومتابعة تحقيقها.



المراجع

- [1] TechCrunch.com, 2019, The Crunchbase Unicorn Leaderboard, <https://techcrunch.com/pages/unicorn-leaderboard/>.
- [2] Morelix A., Reedy E.J., and Russell J., 2016, The Kauffman Index 2016.
- [3] Griffith E., 2014, Why startups fail, according to their founders, <https://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders>
- [4] Knopp L., 2007, "2006 State of the Business Incubation Industry". Athens, Ohio: National Business Incubation Association.
- [5] Syed H., 2017, "Global List of Virtual Business Incubators and Accelerators", <https://ideagist.com/global-list-virtual-business-incubators>.
- [6] Lewis D., Harper-Anderson E., and Molnar L., 2011, "Incubating Success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures", EDAincubatortool.org