



الدليل الإقليمي لدعم ريادة الأعمال الاجتماعية المبتكرة

01

السياق العام لصياغة الدليل والأهداف

- 07 1.1 برنامج «سفير»
- 09 1.2 الأطراف المعنية
- 10 1.3 أهداف الدليل المرجعي للجودة
- 10 1.4 المستفيدون

03

محاوّر تطوير هياكل الدعم لريادة الأعمال المبتكرة

- 26 3.1 هياكل الدعم المختلفة والخدمات التي تقدمها
- 28 3.2 تأطير هياكل الدعم لريادة الأعمال المبتكرة
- 36 3.3 دعم أصحاب المشاريع

02

بيئة الاقتصاد الاجتماعي والتضامني في منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط

- 12 2.1 الاقتصاد الاجتماعي والتضامني وريادة الأعمال الاجتماعية
- 14 2.2 بيئة ريادة الأعمال التي يتم فيها تنفيذ برنامج سفير
- 17 2.3 ريادة الأعمال الاجتماعية وبرنامج «سفير»

04

إنشاء العلاقات الإقليمية والتواصل المجتمعي

- 54 4.1 الآفاق: الحركة الإقليمية والتعاون من أجل التنمية
- 56 4.2 استراتيجية التواصل المجتمعي

05

تأثير برنامج سفير 60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

60

06

شهادات حول التجربة المتعلقة بالمشاريع المسرّعة

- 64 6.1 شهادات من هياكل دعم ريادة الأعمال المبتكرة
- 66 6.2 شهادات الشباب

إلتهام

دفع

إعلام

إلتهام

إلتهام

إعلام

إلتهام

دفع

السياق العام لصيغة الدليل والأهداف

01



1.1 برنامج سفير

يمثل برنامج «سفير» مبادرة إقليمية تهدف لتعزيز أهداف التنمية المستدامة والاندماج الاقتصادي للشباب في سبعة بلدان في شمال أفريقيا والشرق الأوسط: الجزائر ومصر والأردن ولبنان والمغرب وفلسطين وتونس. يركز البرنامج على تفعيل المشاركة المدنية للشباب ودعم المشاريع ذات التأثير الاجتماعي والثقافي والبيئي العالي.

دعم الشباب حاملي المشاريع:

يركز سفير على دعم أكثر من 1000 شاب من خلال تسهيل تطوير مبادراتهم. شمل الدعم أكثر من 45 مشروعاً واعدًا، حيث تلقى كل واحد من هذه المشاريع منحة مع إمكانية الوصول إلى برنامج للتسريع.

يعمل برنامج سفير على:

تعزيز شبكة الدعم الإقليمية:

إرساء شبكة من الجهات الفاعلة الإقليمية للدعم، بما في ذلك 18 مؤسسة للتعليم العالي والبحث و7 هيكل متخصصة في ريادة الأعمال المبتكرة، مما يساعد على تعزيز قدرتها على دعم الشباب.

يطمح البرنامج إلى إنشاء ديناميكية مستدامة لمشاركة المواطنين، حتى تستمر الآثار المحمودة لبرنامج سفير إلى ما بعد مراحل الأولى.

1.2 الأطراف المعنية / الجهات الراعية

الاتحاد الأوروبي وتنسيق المشروعات: يمول الاتحاد الأوروبي برنامج سفير ويتولى تنسيقه المشروع الفرنسي التابع لوزارة الخارجية ووزارة الثقافة و المسؤول عن توزيع المنح والذي في إطار تعزيز الثقافة الفرنسية والتعاون الدولي.

الوكالة الفرنسية لتطوير ودعم وسائل الإعلام: CFI هي مؤسسة فرنسية عمومية تنشط في مجال التعاون الإعلامي، تقدم خبرتها في تطوير وسائل الإعلام وتخصص المنح للمشاريع الإعلامية التي يدعمها برنامج «سفير»، وبالتالي تعزيز النقاش والوعي بأهداف التنمية المستدامة.

الشبكة الإقليمية للجمعيات غير الحكومية العربية للتنمية والمناصرة ANND: تركز الشبكة الإقليمية للجمعيات غير الحكومية العربية للتنمية، المؤلفة من جملة من منظمات المجتمع المدني من 12 دولة عربية، على تعزيز المجتمع المدني والديمقراطية والتنمية المستدامة. تقوم الشبكة الإقليمية للجمعيات غير الحكومية العربية للتنمية بتسيير نشاطات المناصرة وتعمل على توعية الشباب المستفيدين من برنامج سفير بشأن خطة عام 2030.

الوكالة الجامعية الفرنكوفونية والدعم الأكاديمي: الوكالة الجامعية الفرنكوفونية، وهي جمعية تضم حوالي ألف مؤسسة أكاديمية ناطقة بالفرنسية، مسؤولة عن مراقبة دعم مشروعات رواد الأعمال من الطلاب وتطوير فضاءات الابتكار داخل شبكتها الجامعية.

«لاباس» وحاضنة المشاريع: هو أول حاضنة تونسية للمشاريع ذات الأثر الاجتماعي والبيئي، الدعم لريادة الأعمال الاجتماعية والمجتمع المدني، مما يعزز مهارات هياكل دعم ريادة الأعمال المبتكرة (SAEI) كجزء من مشروع «سفير».

Pitchworthy «بلوم» وتسريع المشاريع: مبادرة لبنانية لتسريع المشاريع قامت بتوجيه عدد كبير من المؤسسات الاجتماعية، وتعمل جنباً إلى جنب مع «لاباس» لتحسين مهارات هياكل دعم ريادة الأعمال المبتكرة وتوسيع الشبكة الإقليمية لهذه الهياكل.

1.3 أهداف الدليل المرجعي

يهدف هذا الدليل إلى إنشاء معيار موحد لقياس الجودة من أجل دعم تطوير ريادة الأعمال الاجتماعية المبتكرة التي يقودها الشباب في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كما يصبو إلى توحيد المعرفة والمهارات التي اكتسبتها هياكل الدعم السبعة لريادة الأعمال المبتكرة التي عززها برنامج «سفير».

تعكس أفضل الممارسات المحددة في هذا الدليل الخبرة التي تم تطويرها داخل بيئة ريادة الأعمال الاجتماعية كجزء من برنامج «سفير». سيتم التركيز بشكل خاص على تحليل التحديات الخصوصية لدعم رواد الأعمال الاجتماعيين في البلدان المعنية، مع التركيز على:

• **تحقيق التناسق بين البرامج:** يهدف الإطار إلى توحيد منهجيات برامج الحاضنة والتسريع التي وضعتها هياكل الدعم، وبالتالي تعزيز التفاعل الإقليمي بشكل أفضل.

• **أهمية الشبكة:** يسלט هذا الدليل الضوء على الحاجة إلى شبكة إقليمية قوية، بما في ذلك الهياكل ورواد الأعمال الاجتماعيين الشباب، والمساهمة في ديناميكية تعاونية إقليمية.

• **بناء القدرات:** سيعزز المسار التعاوني لتطوير الدليل، مع التركيز على التحديات المحددة المتعلقة بزيادة الأعمال الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مهارات مختلف الجهات الفاعلة وقدرة أصحاب المصلحة على تقديم دعم فعال يستجيب لاحتياجات رواد الأعمال الاجتماعيين.

1.4 المستفيدون

هذا الدليل مُصنّف لهياكل الدعم لريادة الأعمال المبتكرة الذين يرغبون في إنشاء برنامج دعم لريادة الأعمال الاجتماعية على مستوى إقليمي. كما يشمل رواد الأعمال الاجتماعيين الشباب في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لتعزيز معارفهم وخبراتهم بناءً على أفضل الممارسات الدارجة في بيئة ريادة الأعمال الاجتماعية. أخيراً، يستهدف الدليل أيضاً أي جهة فاعلة تشارك في المشروعات التي تجمع بين تحقيق أهداف التنمية المستدامة وريادة الأعمال الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

بيئة الاقتصاد
الاجتماعي
والتضامني في
منطقة شمال
إفريقيا والشرق
الأوسط

02



2.1 الاقتصاد الاجتماعي والتضامني وريادة الأعمال الاجتماعية

ما هو الاقتصاد الاجتماعي والتضامني؟ ما هي ريادة الأعمال الاجتماعية؟

في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، شهد الاقتصاد الاجتماعي والتضامني وريادة الأعمال الاجتماعية نمواً كبيراً على مدى العقد الماضي. تعكس هذه المفاهيم تطور الممارسات الاقتصادية نحو مزيد من التركيز على القضايا الاجتماعية والبيئية.

تنوع النهج في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

يثير موضوع الاقتصاد الاجتماعي والتضامني في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا جدلاً واسعاً بسبب التفسيرات التي تختلف من سياق ثقافي إلى آخر. في البلدان الناطقة باللغة الإنجليزية في المنطقة، غالباً ما يُفضل مصطلح «ريادة الأعمال الاجتماعية» ويتوافق مع واقع مختلف عن واقع الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

يقدم كل من الاقتصاد الاجتماعي والاقتصاد الاجتماعي والتضامني رؤية جديدة للمجتمع لا تفصل النشاط الاقتصادي عن المشاركة المدنية في المجتمع.

الإطار القانوني والأمثلة المحلية

باستثناء تونس، حيث تم وضع إطار قانوني خاص للمؤسسات الاجتماعية، لا يوجد لدى البلدان في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تشريعات مخصصة. يستخدم رواد الأعمال الاجتماعيون أوضاعاً قانونية مختلفة للعمل، حيث يعرّف المغرب على سبيل المثال، في استراتيجيته الوطنية 2020-2010 للاقتصاد الاجتماعي والتضامني، القطاع بأنه مجموعة من المبادرات الاقتصادية التي تطمح إلى الإنتاج والاستهلاك والادخار التي تحترم الأفراد والبيئة والمجتمعات المحلية.

يمثل الاقتصاد الاجتماعي والتضامني:

في مصر: 7,7% من الناتج المحلي الإجمالي، 0,6% من عدد السكان النشطين.

في تونس: 1% من الناتج المحلي الإجمالي، 4% من عدد السكان النشطين.

في المغرب: 2% من الناتج المحلي الإجمالي، 3% من عدد السكان النشطين.

المصدر: الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، عامل إدماج وخلق مواطن شغل في الدول الشريكة المتوسطية (البنك الأوروبي للاستثمار، فيمب 2014)

قطاعات نشاط الاقتصاد الاجتماعي والتضامني

في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يعد الاقتصاد الاجتماعي والتضامني وكذلك ريادة الأعمال الاجتماعية من المجالات الناشئة. وبسبب غياب التعاريف الراسخة والاعتراف الرسمي يصبح من الصعب قياس الاقتصاد الاجتماعي والتضامني بدقة من حيث الكم والحجم والتنوع القطاعي، في بيئة لا تزال فيها مساهمتها في الاقتصادات المحلية محدودة.

يتمحور الاقتصاد الاجتماعي والتضامني بشكل أساسي حول ثلاثة أشكال قانونية: التعاضديات والتعاونيات والجمعيات. يميل كل منها إلى التركيز على قطاعات محددة. على سبيل المثال، تشير البيانات من المغرب إلى:

- التعاضديات: تم تحديد 12,022 تعاضدية، تتركز 66,4% منها في القطاع الزراعي.
- التعاونيات: 50 وحدة، بشكل رئيسي في قطاعي التأمين والصحة.

- الجمعيات: حوالي 90,000 جمعية، يعمل 22% منها في التنمية المحلية و22% أخرى في القطاع الثقافي.

من ناحية أخرى، تنتشر مبادرات ريادة الأعمال الاجتماعية في مجموعة واسعة من القطاعات التي يمكن تجميعها في فئتين عريضتين، بما في ذلك في كثير من الأحيان المؤسسات الاجتماعية في مجال التكنولوجيا الجديدة.

مبادئ الاقتصاد الاجتماعي والتضامني

يجمع الاقتصاد الاجتماعي والتضامني بين منظمات تتفق حول قيم محددة بالتوازي مع سعيها لتحقيق أهداف ذات طبيعة اجتماعية أو بيئية. تأخذ هذه المنظمات أشكالاً قانونية مختلفة مثل الجمعيات والتعاونيات والتعاضديات والشركات الاجتماعية.

مشروع اقتصادي مستدام

ربحية محدودة: المشروع ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة في خدمة الهدف الاجتماعي

غاية اجتماعية و/أو بيئية

حوكمة ديمقراطية وتشاركية



جوهر الاقتصاد الاجتماعي والتضامني

الاقتصاد الاجتماعي والتضامني مفهوم يروج له محمد يونس الحائز على جائزة نوبل للسلام، هو شكل من أشكال ريادة الأعمال حيث تكون الفاعلية الاقتصادية في خدمة المصلحة العامة. تهدف المؤسسات الاجتماعية إلى حل المشاكل الاجتماعية أو البيئية التي تهملها الدولة والسوق، وضمان إعادة استثمار الأرباح في مبادرات التأثير الاجتماعي الأخرى. يتميز الاقتصاد الاجتماعي بتركيزه على الابتكار الاجتماعي ولا يتطلب بالضرورة حوكمة تشاركية، على عكس الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

2.2 بيئة ريادة الأعمال الذي نُفذ في إطارها برنامج سفير

السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا:

- **شباب مهيمن:** مع وجود 65% من سكانها دون سن الثلاثين، تتمتع المنطقة بإمكانات كبيرة للنمو والديناميكية الاقتصادية.
- **معدلات البطالة المرتفعة:** تشكل بطالة الشباب مصدر قلق خاص في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث يبلغ معدلها ضعف المتوسط العالمي في عام 2019. تشهد بلدان مثل تونس وفلسطين معدلات بطالة مقلقة.
- **التفاوتات بين الجنسين:** معدل مشاركة المرأة أقل بكثير من معدل مشاركة الرجل، مما يكشف عن عدم المساواة بين الجنسين في سوق العمل.
- **التفاوت بين التعليم والعمالة:** يتأثر الخريجون الشباب بالبطالة أكثر من غير الخريجين، ويرجع ذلك جزئياً إلى عدم التوازن بين الوظائف المتاحة والمستويات التعليمية.
- **القطاع العام المهيمن:** باستثناء لبنان، يهيمن القطاع العام على القطاع الخاص، مما يحد من فرص العمل، خاصة في مصر وتونس والأردن.

لهذا الإطار الاجتماعي والاقتصادي العديد من الآثار:

- **الاختلالات في التوظيف والتدريب:** تشغل نسبة كبيرة من العمال الشباب مناصب لا تتوافق مع مستواهم التعليمي.
- **القطاع غير الرسمي بشكل كبير:** يستأثر القطاع غير الرسمي بحصة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي والعمالة في المنطقة.
- **هجرة الأدمغة:** تغادر أعداد متزايدة من الشباب المنطقة بحثاً عن آفاق أفضل، مما يقوض إمكانات التنمية الاقتصادية وريادة الأعمال.
- **عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي:** ساهمت التوترات الاقتصادية في انتفاضات الربيع العربي ويمكن أن تؤدي إلى تطرف الشباب الذين يواجهون البطالة وانعدام الآفاق.

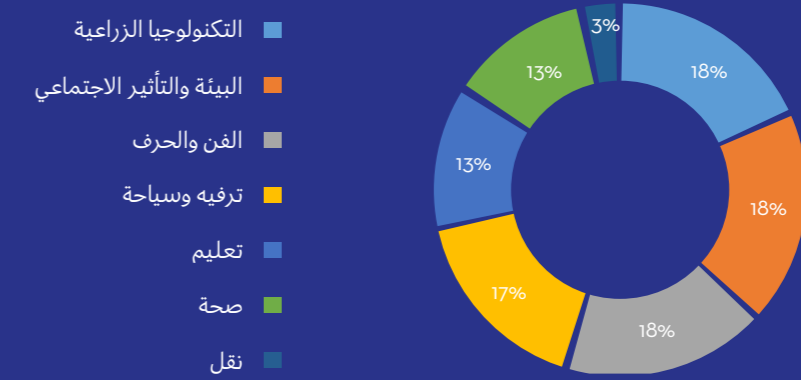
بيئي

- الطاقات المتجددة
- سكن مستدام
- إعادة التدوير
- التصرف في النفايات والماء
- الزراعة

اجتماعي

- التعليم
- الصحة والخدمات الاجتماعية
- الثقافة والتراث
- المالية والتمويل الصغير

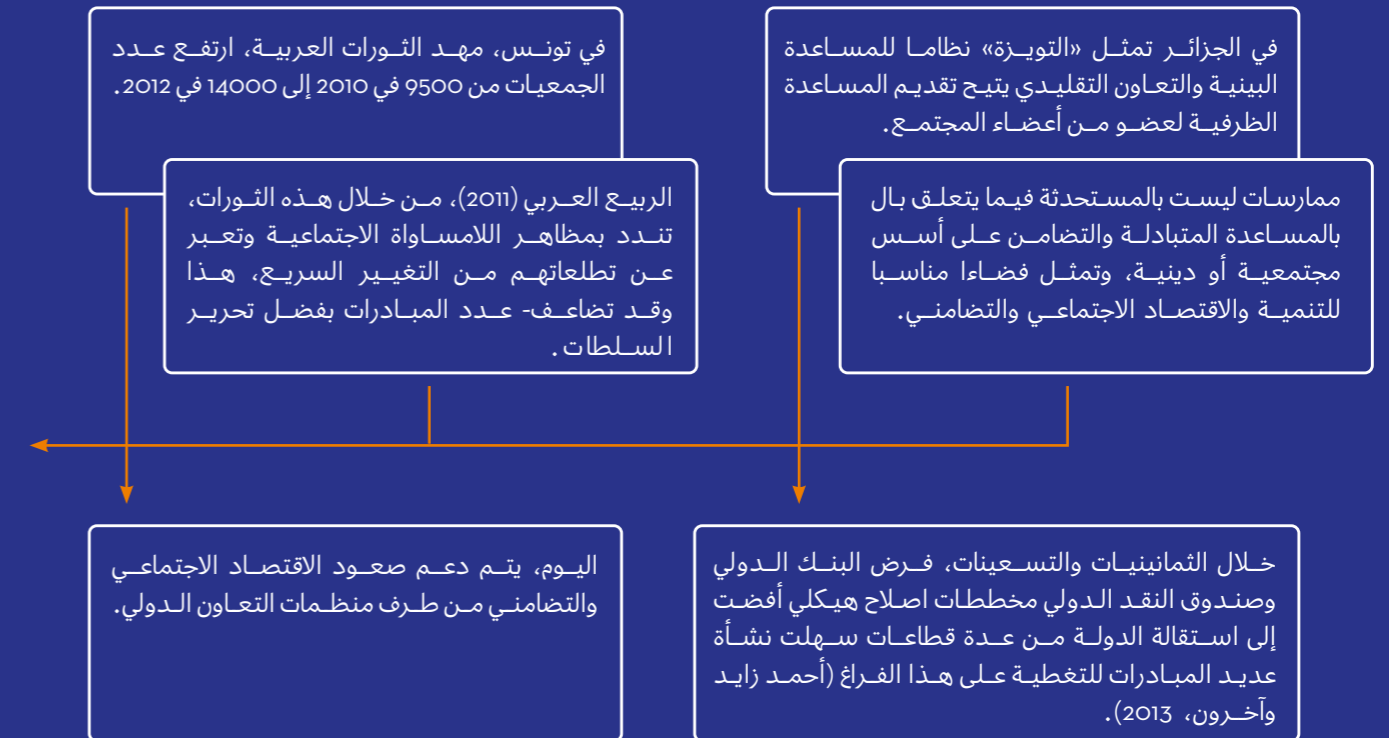
طاعات نشاط الشركات الاجتماعية



Entrepreneurs of Tunisia
المصدر: الأرقام لعام 2022 من رواد الأعمال في تونس

نشأة الاقتصاد الاجتماعي والتضامني في المنطقة

منذ الثمانينيات، توسع الاقتصاد الاجتماعي والتضامني والاقتصاد الاجتماعي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وشهدا توسعاً سريعاً في السنوات العشر الماضية. وقد تم الاعتراف بها الآن كأدوات للتنمية المستدامة وخلق فرص العمل وتنشيط الاقتصادات المحلية.



في هذا السياق، يبدو أن التعليم الثانوي والتعليم العالي يمثلان حلولاً واعدة للاندماج الاقتصادي للشباب. وعلى العكس من ذلك، يمكن أن يكون هذا الشباب المتعلم القوة الدافعة وراء ظهور وتطور ريادة الأعمال الاجتماعية في المنطقة.

شباب متحمس ومتطلع لفكرة الريادة

يمتلك سكان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA) النسب الأعلى من الشباب المتحمس لفكرة ريادة الأعمال. ويُنظر لريادة الأعمال بصورة إيجابية من قبل السكان في هذه المنطقة. وفقاً لاستطلاع حديث حول الشباب العرب، يعتقد 83.2% من الشباب في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن «إنشاء شركة يُعتبر خياراً جيداً للمستقبل المهني». من باب المقارنة، تصل هذا النسبة إلى 70.9% في البلدان النامية و62.2% في الدول الأوروبية.

الاستثناء الجزائري

قد تكون الجزائر استثناءً في المنطقة نظراً لتطوير الاقتصاد الاجتماعي والتضامني من قبل الدولة. خلال فترة التسعينات وبداية الألفية، نفذت الدولة من خلال إنشاء وكالة التنمية الاجتماعية، تطوير الاقتصاد التضامني للتعامل مع مشاكل الهشاشة والفقر. تلعب الدولة دوراً هاماً في توجيه ودعم المبادرات الاقتصادية الاجتماعية والتضامنية، مما قد يعيق ظهور قطاع الاقتصاد الاجتماعي والتضامني بشكل كامل (أحمد-زايد وآخرون، 2013).

نظرة شاملة على ريادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

دور القطاع العام

في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تختلف مشاركة القطاع العام في تطوير الاقتصاد الاجتماعي والاقتصادي من بلد إلى آخر، لكن جميع دول هذه المنطقة اعترفت بمساهمة هذا الاقتصاد في تحقيق التنمية المستدامة. فيما يلي بعض الأمثلة:

قانون الاقتصاد الاجتماعي والتضامني في تونس، وهو الأول من نوعه في المنطقة

قانون 30 يناير 2022 المتعلق بالاقتصاد الاجتماعي والتضامني، سمحت بما يلي:

- تحديد معايير التسمية لشركة الاقتصاد الاجتماعي والتضامني
- إنشاء ثلاث مؤسسات للحكومة وتطوير الاقتصاد الاجتماعي والتضامني
- إنشاء آليات تمويل متكيفة، بنسبة من الطلبات العمومية، وتحفيزات ضريبية ومالية

تونس هي الدولة التي قطعت شوطاً أبعد فيما يتعلق بالاعتراف من خلال اعتمادها في عام 2020 قانوناً يضع علامة للاقتصاد الاجتماعي والتضامني. ويرافق هذا الاعتراف إنشاء العديد من الآليات لتوفير إطار تنظيمي ومالي يتكيف مع الشركات الاجتماعية. ومع ذلك، بعد ثلاث سنوات من اعتمادها، لا تزال المراسيم التنفيذية معلقة.

يعد المغرب أيضاً أحد أكثر البلدان استثماراً في مجال الاقتصاد الاجتماعي والتضامني:

• 2005: اعتماد استراتيجية المبادرة الوطنية للتنمية البشرية لتعزيز مبادرات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

• 2010: اعتماد استراتيجية وطنية للاقتصاد الاجتماعي والتضامني. من خلال هذه الاستراتيجية، تم تنقيح العديد من الأطر القانونية، بما في ذلك تلك المتعلقة بالتعاونيات والتجارة العادلة. بحلول عام 2030، يطمح المغرب إلى مساهمة الاقتصاد الاجتماعي والتضامني بنسبة 7.4% في الناتج المحلي الإجمالي واعتماد قانون إطاري بشأن الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

في لبنان، وضعت الحكومة آلية لتشجيع البنوك على دعم الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، أي المنشور 331، الذي يضمن للبنوك سداد 75% في حالة فشل الشركة الناشئة في سداد القرض.

دور القطاع الخاص

يساهم القطاع الخاص بشكل كبير في تطوير الاقتصاد الاجتماعي والتضامني في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ولا سيما من خلال:

جائزة أورانج (Orange) لريادة الأعمال الاجتماعية

منذ عام 2011، تنظم مؤسسة أورانج (Orange) جائزة أورانج (Orange) لريادة الأعمال الاجتماعية في أفريقيا والشرق الأوسط. تختار وتنتخب الشركات الفرعية لمجموعة أورانج (Orange) في البلدان المعنية ثلاثة مشاريع مبتكرة، التي سيتنافس عليها أمام لجنة دولية. سيستفيد المشاركون النهائيون من متابعة مخصصة وتمويل. يتمثل هدف هذه الجائزة في اكتشاف الشركات الناشئة التكنولوجية الشابة ذات التأثير الإيجابي. وبالإضافة إلى هذه الجائزة، توفر هذه المسابقة فرصة للتعريف والتواصل لريادي الأعمال ذوي التأثير.

تدخل مستثمري القطاع الخاص: هناك اهتمام متزايد بين المستثمرين الغربيين بالشركات الناشئة العربية، مما يحفز على إنشاء حاضنات ومسرعات خاصة مثل Flat6Labs، وهي فاعل رئيسي في رأس المال المخاطر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

عمل الشركات الخيرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات: تدعم بشكل مباشر رواد الأعمال الاجتماعيين أو هياكل دعم ريادة الأعمال.

ومن الأمثلة البارزة على ذلك مجموعة المجمع الشريف للفسفاط في المغرب، التي تمول وتدعم تقنياً مشاريع ريادة الأعمال الاجتماعية والمبتكرة من خلال مؤسسة شبكة ريادة الأعمال التابعة للمجمع الشريف للفسفاط.

تعد مناهج القطاع الخاص هذه أساسية للتنمية المستدامة للاقتصاد الاجتماعي والتضامني، حيث توفر الموارد المالية والدعم الأساسي لمبادرات ريادة الأعمال ذات التأثير الاجتماعي في المنطقة.

تعكس هذه الآليات المالية مجموعة متنوعة من الدعم المتاح للشركات الصغيرة والمتوسطة. ومع ذلك، فإن القيود التنظيمية وتحديد أولويات بعض القطاعات تجعل الوصول إلى التمويل تحديًا حقيقيًا.

• **الأموال العامة:** على الرغم من عدم وجود أموال مخصصة حصريًا لهذا القطاع دائمًا، إلا أن السلطات العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تشارك في الدعم المالي لمبادرات الشركات الصغيرة والمتوسطة.

- المغرب: يقدم برنامج مؤازرة، بدعم من الوزارة المعنية، منحًا للتعاونيات وغيرها من كيانات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

- مصر: الصندوق الاجتماعي للتنمية، الذي أنشئ بمساعدة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يمول برامج التنمية المستدامة من خلال القروض الصغرى.

• **المنح:** يحصل رواد الأعمال الاجتماعيون على المنح من خلال برامج دعم المجتمع المدني، والتي غالبًا ما تمويلها الجهات المانحة الدولية أو المؤسسات الخاصة.

• **صناديق الاستثمار المؤثرة:** تستهدف قطاعات محددة، خاصة تلك التي تحتوي على مكون تكنولوجي عالي.

- لبنان: تدعم شركة إنشور أند ماتش كاييتال، بدعم من الولايات المتحدة، رواد الأعمال في مختلف القطاعات.

- مصر: تستثمر شركة Egypt Ventures Acumem في الشركات الناشئة المبتكرة والتي تخلق فرص عمل.

• **التمويل التضامني:** يعد هذا خيارًا لأصحاب المشاريع الاجتماعية ولكنه لا يزال محدودًا في المنطقة، مع الاستثناء الملحوظ لوكالات القروض الصغيرة التي تدعم بشكل أساسي ريادة الأعمال الصغيرة.

• **التمويل الجماعي:** توجد منصات للتمويل الجماعي، ولكن في غياب إطار قانوني، يمر رواد الأعمال عبر منصات موجودة في الخارج.

المغرب: تأسست Smala & Co، وهي منصة تمويل جماعي لمشاريع التأثير، في البداية في فرنسا قبل العودة إلى المغرب وفقًا للقانون 15-18 الذي ينظم التمويل الجماعي.



على الرغم من صعوبة القياس بدقة، إلا أن منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تشهد نموًا ملحوظًا في المبادرات والجهود الجماعية لمساعدة رواد الأعمال على تطوير مشاريعهم.

أشوكا (ASHOKA)، أول شبكة لرواد الأعمال الاجتماعيين المبتكرين.

تأسست في عام 1980 في الهند، تهدف أشوكا (ASHOKA) إلى تحديد ودعم رواد الأعمال الاجتماعيين المبتكرين الذين يسعون إلى بدء تغيير اجتماعي. منذ عام 2003، تشكلت منصة أشوكا العالم العربي وتجمع 12 بلدًا في المنطقة.

الحاضنات والمسرعات

زاد عدد هياكل الدعم هذه بشكل كبير، حيث تقدم مجموعة متنوعة من البرامج بما في ذلك التدريب والتوجيه والتواصل وأحيانًا التمويل. وغالبًا ما تكون مجانية، بدعم من مانحين دوليين أو وطنيين.

Flat6labs هو المسرع الأكثر تواجدًا في منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط،

وهو يدعم رواد الأعمال المبتكرين في الجهة من خلال المرافقة والتمويل لإطلاق المشروع وهو موجود في لبنان وتونس ومصر والاردن.

شبكات رواد الأعمال

تسهل الشبكات المختلفة التبادلات والوصول إلى الفعاليات والتوجيه. في فلسطين، على سبيل المثال، تدعو الشبكات غير الرسمية عبر الإنترنت رواد الأعمال إلى تبادل الخبرات والدراية الفنية.

نوادي رواد الأعمال الطلاب

تعزز مبادرات مثل "إنناكتوس" روح المبادرة بين الشباب، وتلهمهم للابتكار من أجل مستقبل مستدام. تنشط هذه الشبكة في العديد من البلدان في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

دور الجامعات

تبدي الجامعات في المنطقة اهتمامًا متزايدًا بريادة الأعمال، مع إنشاء حاضنات داخل الحرم الجامعي ودمج وحدات ريادة الأعمال في مناهجها الدراسية.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



دعم ريادة الأعمال الشبابية

تُعدّ ريادة الأعمال الاجتماعية أداة لتعزيز اقتصادات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ومعالجة بطالة الشباب، حيث تشجع دول المنطقة والمنظمات الدولية ريادة الشباب للأعمال كوسيلة للحدّ من عدم الاستقرار الاجتماعي وتعزيز التنمية الشاملة.

• **في المغرب وتونس:** يقدم إدخال صفة رواد الأعمال لفائدة الطلاب في عام 2019 خدمات التدريب والدعم، بالإضافة إلى الاعتراف بمشاريع ريادة الأعمال في الحصول على الاعتمادات الجامعية.

• **في الأردن:** يقدم ما يناهز 73% من هياكل الدعم برامج مخصصة حصرياً لأصحاب المشاريع الاجتماعية الشباب.

• **في لبنان وفلسطين:** تقوم الحاضنات، بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة "القلب الكبير"، بوضع برامج حاضنة محددة لرواد الأعمال الاجتماعيين الشباب، من أجل تطوير أنظمة بيئية مواتية للمشاريع المؤثرة التي يقودها الشباب.

• **الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا:** تعمل على دمج قواعد ريادة الأعمال في مناهجها التجارية والاقتصادية، وإنشاء المزيد من حاضنات الجامعات، مثل UCASTI داخل كلية العلوم التطبيقية في غزة.

• وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن هناك **برامج محددة** تهدف إلى غرس ثقافة ريادة الأعمال منذ سن مبكرة.

في المغرب، تقدم منظمة "إنجاز المغرب غير الحكومية" برنامجاً تدريبياً لريادة الأعمال لجميع الأعمار، من المرحلة الابتدائية إلى الجامعة.

تحديات وصعوبات في تطوير الاقتصاد الاجتماعي والتضامني

• **غياب تعريف موحد:** الاقتصاد الاجتماعي والتضامني وريادة الأعمال الاجتماعية هي مفاهيم تختلف وفقاً لتفسير الجهات الفاعلة المختلفة، مما يعوق هيكله القطاع بشكل متسق. يساهم تنوع الكيانات المدرجة تحت اسم الاقتصاد الاجتماعي والتضامني - من صغار المنتجين إلى الشركات الناشئة - في هذه الضبابية.

• **غياب إطار تنظيمي محدد:** تضطر كيانات الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه إطاراً قانونياً غير واضح إلى التسجيل ضمن أطر لا تتوافق دائماً مع نموذج أعمالها.

• **صعوبة النفاذ إلى التمويل:** إن النفاذ إلى التمويل المصرفي والخاص بالنسبة لشركات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني محدود، حيث يُعتبر هذه الشركات محفوفة بالمخاطر، خاصة بالنسبة لرواد الأعمال الشباب. غالباً ما يكون التمويل الدولي قطاعياً ومشتتاً من خلال الدعوات إلى تقديم مقترحات مشاريع، مما قد يؤدي إلى تركيز الأموال في المناطق التي يفضلها المانحون الدوليون.

• **تعدد الجهات الفاعلة:** بينما زاد عدد الجهات الفاعلة المنخرطة في الاقتصاد الاجتماعي والتضامني في غضون 10 سنوات، فإن الافتقار إلى التنسيق يعوق فعالية الدعم. تفتقر المبادرات العامة إلى الاتساق بين القطاعات، مما يخلق حواجز إضافية أمام رواد الأعمال الاجتماعيين الذين يتطلعون إلى الإبحار في هذا النظام البيئي.

2.3 ريادة الأعمال الاجتماعية وبرنامج سفير

تعد ريادة الأعمال الاجتماعية ضرورية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة لأنها تعالج القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية العالمية، مما يعزز التنمية المستدامة والشاملة على حد سواء. على الرغم من ارتباطها على وجه التحديد بهدف التنمية المستدامة 8 (العمل اللائق والنمو الاقتصادي)، يمكن أن تلعب ريادة الأعمال الاجتماعية دوراً رئيسياً في التقدم نحو تحقيق جميع أهداف التنمية المستدامة.

سفير وأهداف التنمية المستدامة

يهدف برنامج سفير إلى توعية الشباب بالعمل وتمكينهم من أن يصبحوا قادة التغيير.

كانت المشاريع الريادية التي قامت بمرافقتها هياكل الدعم تستجيب لهدف واحد أو أكثر من أهداف التنمية المستدامة.

قامت الهيئات الاقتصادية والاجتماعية بتنظيم ورش عمل محلية للشباب في المنطقة لتوعيتهم بأهداف التنمية المستدامة وريادة الأعمال الاجتماعية.

تطوير ريادة الأعمال الاجتماعية في المناطق الخارجة عن العواصم

يتوزع تطوير ريادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بشكل غير متساو، حيث يتمتع سكان العواصم والمدن الكبرى بفرص أفضل من حيث الوصول إلى المعلومات والخبرات والتمويل مقارنة بالمناطق الريفية.

بمبادرة من الحكومات والمجتمع المدني، تم تصميم البرامج لمعالجة أوجه القصور في البنية التحتية والخدمات في المناطق الريفية، وبالتالي دعم تطوير ريادة الأعمال الاجتماعية الشاملة والمتنوعة في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا:

• **في الأردن:** يهدف الصندوق الهاشمي للتنمية البشرية إلى تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية والتنمية الاقتصادية في المناطق الريفية والمحرومة.

• **في لبنان:** أطلقت Berytech برنامجًا لتعزيز الاقتصاد الريفي والزراعي، ودعم المؤسسات الزراعية والسياحة الريفية. كما تم إنشاء صندوق للتأثير الاجتماعي للاستثمار في المشروعات الاجتماعية التي تهدف إلى التنمية الريفية من خلال تحسين الوصول إلى الرعاية الصحية والتعليم خارج المناطق الحضرية. صفير وريادة الأعمال الاجتماعية خارج العواصم.

من بين 91 مشروعًا تمت مرافقتهم في 65 المناطق الجهوية

سفير وريادة الأعمال الاجتماعية خارج العواصم

أولى برنامج سفير اهتمامًا خاصًا بمرافقة المشاريع الريادية في المناطق، بهدف التواصل مع جميع الشباب خارج المدن الكبيرة:

- مراعاة مقدمي المشاريع من المناطق خارج العواصم والاهتمام الخاص بالمشاريع التي تعمل على تقليل التفاوتات الإقليمية.

- إنشاء آليات لتسهيل الوصول إلى المرافقة (تدريبات عبر الإنترنت وتغطية تكاليف السفر).

- تنفيذ ورش عمل محلية عبر الإنترنت للوصول إلى الشباب في المناطق.

- التعاون بين الهيئات الاقتصادية والاجتماعية والجامعات في المناطق.

تم احتضان 91 مشروعًا من بينها 31 مشروعًا قام بها طلبة أو شبان من الخريجين الجدد.

سفير وريادة أعمال الشباب

يتوجه إلى الشباب حاملي المشاريع، الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 عامًا

يتيح سفير للشبان حاملي المشاريع فرص تبادل الآراء واللقاء ودعم الشعور بالمواطنة النشطة من خلال إنشاء شبكة إقليمية موجهة للشباب.

تعزيز ريادة الأعمال من قبل النساء

في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يعد نشاط ريادة الأعمال النسائية أقل انتشارًا مقارنة بالذكور، حيث تشارك 8% من النساء مقابل 13% من الرجال في ريادة الأعمال. ويرجع هذا الفارق إلى الحواجز الثقافية والتوجهات الاجتماعية الراسخة. كشفت دراسة أجرتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية أن نسبة كبيرة من النساء في مصر (20%) ولبنان (40%) ينظرن إلى بيئتهن على أنها تمييزية، على الرغم من عدم وجود تشريع تمييزي صريح ضد رائدات الأعمال.

لذلك يتم تنفيذ مبادرات للحد من عدم المساواة بين الجنسين، وتشجيع النساء على استغلال كامل إمكانيتهن الاقتصادية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا:

• **الأردن:** وضعت الحكومة خطة وطنية لتمكين الاقتصادي للمرأة.

• **المغرب:** تدعم مختلف الوكالات الحكومية، مثل تلك التي تدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة والتنمية الاجتماعية، ريادة الأعمال النسائية من خلال التدريب والتمويل.

• هناك أيضًا برامج مصممة خصيصًا لدعم رائدات الأعمال:

• **في تونس:** برنامج ESSentiels بأشراف "لاباس".

• **في المغرب:** برنامج Grepreneur للنساء بأشراف "بداية".

• **في الأردن:** برنامج المرأة في ميدان التكنولوجيا بأشراف "واحة 500".

مرافقة: 78% من النساء تسريع: 47,5% من النساء

سفير وريادة الأعمال من قبل النساء: يولي برنامج سفير اهتمامًا خاصًا لمسألة الجندر.

- تخصيص حصة لمجموعة من المشاريع التي تقوم بها نساء ومكافأة عند الاختيار بالنسبة للنساء رائدات الأعمال.

- النظر بعناية أكبر للمشاريع التي تدمج تمكين المرأة اجتماعيًا واقتصاديًا.

توعية هياكل مرافقة ريادة الأعمال المبتكرة حول مراعاة العراقيل التي يمكن أن تواجهها النساء رائدات الأعمال.

محاور تطوير
هياكل الدعم لريادة
الأعمال المبتكرة

03





3.1 مختلف هياكل الدعم والخدمات التي تقدمها

تجمع شبكة «سفير» الإقليمية بين سبعة هياكل دعم لريادة الأعمال المبتكرة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. يقع كل من هذه الهياكل، التي تم اختيارها على أساس دعوة لتقديم الطلبات، في بلدان مختلفة: الجزائر ومصر ولبنان والأردن وفلسطين والمغرب وتونس. وتقدم دعماً قيماً لقادة المشروعات والشركات الناشئة، وتزودهم بالأدوات والموارد لتطوير أفكارهم وأعمالهم، مع تعزيز التنوع والنطاق الجغرافي للشبكة.



ACIE-USEK، لبنان

تم إنشاء مركز "أشر" للابتكار وريادة الأعمال (ACIE) في عام 2017، بهدف دعم الأفراد والشباب اللبنانيين:

- لتحديد أفكارهم المبتكرة،
 - لإجراء اتصالات مع أشخاص متشابهين في التفكير،
 - واكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لبدء عمل تجاري.
- موجود في المدينة الجامعية الرئيسية لجامعة الروح القدس كسليك.
- مركز الابتكار وريادة الأعمال ACIE:

- يقدم الدعم للشركات الناشئة ورواد الأعمال في مختلف القطاعات وفي مراحل مختلفة من مسيرتهم.
- يعمل على تشجيع روح ريادية لدى الشباب من خلال مجموعة متنوعة من ورش العمل التجارية والمهارات، والمؤتمرات، والمناقشات غير الرسمية، ومسابقات الهاكاثون.
- يتمثل هدفها الرئيسي في تعزيز المبادرات ذات التأثير في لبنان من خلال تنفيذ عمليات التفكير وسباقات التحقق وبرامج الحضانة والتسريع.



ACSE
 The Algerian Center for Social Entrepreneurship
 المركز الجزائري لريادة الأعمال الاجتماعية

الجزائر، ACSE

تم إنشاء **المركز الجزائري لريادة الأعمال الاجتماعية (ACSE)** في عام 2013 بهدف تعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية، واتحاد ودعم ومرافقة رواد الأعمال الاجتماعيين الجزائريين في إنشاء وتطوير واستدامة أعمالهم. انطلاقاً من قيم التضامن والتعاطف الجزائرية القديمة، وإدراكاً للتحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه الجزائر اليوم، يعمل المركز على دعم الحلول المبتكرة للمشاكل الاجتماعية والبيئية في البلاد. يؤمن فريق هذا المركز بدولة يجد فيها المواطنون بشكل جماعي حلولاً للصعوبات التي تؤثر عليهم، مع الحفاظ على الموارد التي يستخدمونها.

للقيام بذلك، أطلق المركز أول حاضنة أعمال اجتماعية جزائرية، مما سمح لأصحاب المشاريع الاجتماعية الشباب بالتحرك بشكل إيجابي في بلدهم من خلال إحياء مشاريعهم المؤثرة.

البديل
 Alternative culturelle

البديل (Al Badil)، تونس

البديل هي جمعية تعمل على هيكلة القطاع الثقافي التونسي ونسج الروابط بين مبادرات المواطنين والمبادرات الإبداعية في جميع أنحاء البلاد. هدفها هو المساهمة قدر المستطاع في تعميم الفن والثقافة، إذ يؤمن فريقها بأن زيادة المعرفة والفهم والطموح والاختراعات المشتركة يعتبران ضروريين للتقدم.

تنقسم أنشطة الجمعية إلى أربع مكونات رئيسية:

- احتضان المشاريع الثقافية
- نشر الإبداعات الفنية
- بناء قدرات الفنانين والمديرين الثقافيين
- هندسة المشاريع الثقافية

على مر السنين، طورت البديل بالفعل نشاطاً لمرافقة المشروعات الثقافية والفنية للشباب التي تحولت تدريجياً إلى حاضنة للمشاريع. تتيح لها خبرتها في هندسة المشروعات الثقافية تقديم أشكال ثقافية مبتكرة وتقديم أفضل دعم المتدخلين الجدد في الاقتصاد الثقافي والإبداعي في مشاريعهم.



مركز الإسكندرية للإبداع وريادة الأعمال (ICEALEX)، مصر

مركز الإسكندرية للإبداع وريادة الأعمال، منصة رئيسية للحضارة القطاعية والابتكار المجتمعي، تركز على القيم الاجتماعية والبيئية. تأسست في عام 2015، وهي تدعم رواد الأعمال في إنشاء مشاريع مبتكرة ذات تأثير إيجابي.

بصفته مؤسساً نشطاً لشركة (IceHubs Global CIC)، يعد مركز الإسكندرية للإبداع وريادة الأعمال جزءاً من شبكة عالمية من مراكز التكنولوجيا، ويتعاون مع كيانات مثل Iceaddis في إثيوبيا و Icecairo في مصر، ثم Icebauhaus في ألمانيا، لمواجهة التحديات المعقدة.

نهجه يتمثل في خلق بيئة تشجع على العمل، تعزز الابتكار والتعاون وريادة الأعمال لحل التحديات المحلية. على مر السنين، قام المسرع بدعم أكثر من 470 مشروعاً وجمع أكثر من 3.5 مليون يورو في تمويلات من خلال شراكات استراتيجية.

تشجع المنظمة على الابتكار الاجتماعي، وتقدم النصح للحكومات، وتشجع على إنشاء الشركات الشاملة وتطمح إلى تأثير إيجابي عالمي. وهي مفتوحة لأي فرصة تعاون تهدف إلى إنشاء ومشاركة وتنفيذ حلول مبتكرة لها تأثير إيجابي على المجتمع.



بداية (Bidaya)، المغرب

حاضنة **بداية**، التي أنشئت في عام 2015، هي منظمة مغربية غير ربحية. وهي فاعل ديناميكي في مجال الاقتصاد الاجتماعي والتضامني في المغرب، وتتمثل مهمتها في تقديم دعم شامل لرواد الأعمال في تطوير مشروعات مبتكرة ذات تأثير اجتماعي وبيئي وثقافي إيجابي.

تتمتع بداية بخبرة مثبتة في اختيار المشروعات ودعمها والبحث عنها. على مر السنين، دعمت "بداية" بنجاح أكثر من 470 مشروعاً عالي التأثير، مما يدل على التزامها بالتغيير المستدام. من خلال الشراكات الاستراتيجية، سهلت المنظمة تمويل أكثر من 160 مشروعاً، وحشد المنح والقروض الفخرية بقيمة إجمالية تزيد عن 3.5 مليون يورو.



يوكاستي (UCASTI)، فلسطين

يوكاستي، منظمة مقرها في غزة، فلسطين منذ إنشائها في عام 2010، هي حاضنة رائدة. تهدف إلى دعم تطوير الأفكار الريادية من خلال تقديم المساعدة الإدارية والتقنية والمالية لرواد الأعمال الشباب حتى يصبح مشروعهم مكتفياً ذاتياً وناجحاً.

بالشراكة مع المؤسسات المحلية والدولية، تعمل على تحقيق فوائد للمجتمع بأكمله من خلال الحد من البطالة وتحسين نوعية حياة مواطني غزة. حققت الحاضنة نجاحاً كبيراً منذ إنشائها، بالتعاون مع مشروعات مختلفة، بما في ذلك في مجالات التكنولوجيا وتطبيقات الهاتف المحمول والزراعة، بالشراكة مع منظمات مشهورة مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

بالإضافة إلى ذلك، توفر المنظمة مساحات عمل مجهزة تجهيزاً جيداً للمستقلين: الكتاب والمبرمجين والمصممين والباحثين، الذين ينضمون إلى برامج العمل المستقلة التي تنظمها الحاضنة. كما يوفر دعماً قيماً للأشخاص ذوي الإعاقة لمساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة واستقلالهم المالي.

تحتاج المنظمة التمويل والدعم لا فقط بسبب الجودة العالية لخدمات الحضانة، ولكن أيضاً لأن قصص النجاح في غزة يجب ألا تتوقف.



Jordan Youth Innovation Forum
الملتقى الأردني للإبداع الشبابي

الملتقى الأردني للإبداع الشبابي (JYIF)، الأردن

الملتقى الأردني للإبداع الشبابي (JYIF) هو منظمة غير حكومية يتركز عملها على الشباب وقد تأسست في عام 2007. وتهدف إلى تمكين الشباب وإشراكهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

يدرّب منتدى الشباب الأردني للابتكار رواد الأعمال الشباب، ويعزز قابليتهم للتوظيف، ويشجع الابتكار، ويدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة العالمية.

على مر السنين، نجح JYIF، من خلال العديد من المشاريع، في تعزيز الإمكانات الاقتصادية للشباب من أجل إعدادهم لسوق العمل العالمي. وتستند برامجها إلى بحث متعمق ومتوائم مع السياق المحلي.

تتمثل مهمة المنظمة في تعزيز المشاركة النشطة للشباب من خلال إنشاء فرص عمل ذات جودة، نظام تطوير سريع التكيف، وتشجيع مشاركتهم. وهو ما يسمح للمنظمة بالعمل، من خلال المبادرات العالمية والنهج التعاوني، لتقديم مستقبل أفضل للشباب في الأردن، حيث يمكنهم من تطوير أوضاعهم والتأثير بشكل كبير على المجتمع.

3.2 تأطير هياكل دعم ريادة الأعمال المبتكرة

تشخيص المهارات: الأدوات والمنهجية

للتخطيط لعملية تبادل الممارسات الجيدة على المستوى الإقليمي ووضع خطة صلبة للارتقاء بالمهارات، من الضروري وضع نموذج تشخيصي متجانس وقابل للتكرار، والذي يمكن أن يفيد أيضاً أصحاب المصلحة الآخرين مثل رواد الأعمال الشباب.

أداة تقييم قدرات المسرعات (ACAT):

أداة تشخيص لهياكل الدعم

أداة تقييم قدرات المسرعات (ACAT) هي أداة تشخيصية تم تصميمها من قبل "بلوم"، شريك كونسرتيوم "سفير". وهو يستند إلى أداة تقييم القدرات التنظيمية (OCAT).

تسمح هذه الأداة لهياكل الدعم بتحديد الزوايا العمياء، مما يوفر لهم رؤية وضعهم الحالي بزواوية 360 درجة. كما أنها ترشددهم في اختيار المجالات الأكثر صلة بالتطوير التنظيمي.

تتكون هذه الأداة من 66 سؤالاً مصنفة في 12 فئة، وهي:



ينتج عن كل سؤال أربعة مستويات تقييم مرجحة من 1 إلى 4 (4 هي المهارة الأكثر تقدماً). يتيح هذا القياس الكمي الحصول على تشخيص كمي لكل هيكل يتم تقييمه وفقاً للفئات والفئات الفرعية.

نهج إجراء التشخيصات



يتم تشخيص القدرات التنظيمية للهياكل الوسيطة على أربع مراحل متميزة، مع مقارنة طورها "بلوم" لضمان نجاح هذه التشخيصات:

1. تشخيص الطرف الثالث: تتضمن هذه الخطوة عدة جلسات تصل إلى ساعتين مع مواضيع محددة مسبقاً. المقارنة غير رسمية لتعزيز الثقة وتبادل المعلومات.

2. التشخيص الذاتي من قبل أعضاء هياكل دعم ريادة الأعمال المبتكرة: لتحسين الموثوقية، والحد من الذاتية، وإشراك أعضاء هياكل دعم ريادة الأعمال المبتكرة، يتم إدخال خطوة التشخيص الذاتي. يكمل أعضاء هياكل دعم ريادة الأعمال المبتكرة نفس مجموعة الأسئلة التي تم طرحها أثناء التشخيص الأولي باستخدام منصة "بلوم" لأتمتة العملية.

3. توحيد البيانات وتحليلها وتفسيرها: تتكون هذه الخطوة من تحليل متعمق للبيانات التي تم جمعها خلال جلسات التشخيص والتشخيص الذاتي. يتم تجميع المعلومات ذات الصلة وتولييفها لفهم شامل للوضع. ثم يتم تفسير البيانات بشكل نقدي لصياغة تشخيص شامل، مع تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف والاحتياجات المحددة.

4. صياغة نتائج التشخيص وبناء خطة بناء القدرات: بمجرد الحصول على نتائج التشخيص، يتم تحليلها لتحديد المجالات التي تتطلب بناء القدرات. بناءً على هذه النتائج، يتم وضع خطة صلبة لبناء القدرات، وتحديد الإجراءات المحددة والأهداف التي يتعين تحقيقها والموارد اللازمة لتحسين مهارات وأداء الأطراف ذات الصلة.

يجب مراعاة العديد من نقاط الاهتمام لضمان التشخيص الفعال. وسيشمل ذلك ما يلي:

- التواصل غير الرسمي وبناء الثقة.
- الحفاظ على الطاقة والالتزام طوال العملية.
- إشراك الأطراف المعنية الرئيسية.
- الحفاظ على مناقشة عفوية وغير رسمية لتعزيز التبادل المفتوح وغير المقيد، بما في ذلك الأسئلة الشفوية دون الاطلاع عليها بشكل مسبق.
- الاعتبارات الأخلاقية، بما في ذلك خصوصية البيانات والموافقة المستنيرة ومراعاة قيم وحقوق الأطراف المعنية.

3.3 مساعدة حاملي المشاريع

المرافقة والتسريع

نظراً لأن الهدف هو اكتساب فهم مشترك لمفاهيم الحضانة والتسريع داخل منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فمن الضروري تنسيق الممارسات وتسهيل التعاون بين الجهات الفاعلة الرئيسية في هذا السياق: الحاضنات والمسرعات وخبراء ريادة الأعمال.

ولتحقيق هذا الهدف، جمعت المناقشات المعمقة أصحاب المصلحة هؤلاء معاً، موضحة الفروق الدقيقة والمقاربات المتنوعة في المنطقة لاحتضان الشركات الناشئة وتسريعها.

من خلال العمل معاً، حددت الجهات الفاعلة رؤى مشتركة وتعريفات مشتركة لهذه المفاهيم، مما أرسى الأساس لمواءمة الممارسات والعمليات. وهو ما يسهل التعاون ويعزز النظام البيئي في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مع فهم مشترك لرواد الأعمال والمستثمرين والمؤسسات الداعمة.

التسريع	المرافقة	
تمكين الشركات الناشئة في المراحل المبكرة من النمو بسرعة (مضاعفة زخمها مرتين على الأقل) من خلال اختصار سنوات من التعلم في فترة زمنية قصيرة.	تزويد رواد الأعمال بالمعرفة والموارد المادية والشبكات التي ستساعدهم على إطلاق أعمالهم بشكل فعال.	مقترح ذو قيمة
تسريع نمو ومبيعات الشركة الناشئة.	مساعدة رواد الأعمال الجدد على تحويل أفكارهم الناشئة إلى أعمال ناجحة ومكتفية ذاتياً.	الأهداف الاستراتيجية
<p>الخطوة 4: مرحلة النمو يمثل هذا الإنجاز تطور وتوسع أعمال الشركة الناشئة، مع التركيز على اكتساب العملاء ونمو الإيرادات والتوسع في السوق</p> <p>الخطوة 5: مرحلة النضج بمجرد أن تضع الشركة الناشئة نموذج أعمالها وتحقق مستوى معيناً من النجاح، فإنها تدخل مرحلة النضج حيث تسعى إلى تعزيز مكانتها في السوق وضمان النمو المستمر والمستدام.</p>	<p>مراحل الشركات الناشئة</p> <p>الخطوة 1: مرحلة التصور تريد أن تبدأ وتبحث عن/تختبر أفكاراً جديدة.</p> <p>الخطوة 2: بدء مرحلة التطوير الأولية استكشاف الأفكار وإجراء أبحاث السوق/العملاء لبدء تطوير الأفكار..</p> <p>الخطوة 3: مرحلة النموذج الأولي الانتقال من نموذج أولي (دقة منخفضة/على ورقة) إلى نموذج أولي فعال (دقة عالية) مع المتبنين الأوائل.</p>	مراحل الشركات الناشئة
من 3 إلى 6 أشهر	من سنة إلى خمس سنوات	الجدول الزمني

أداة تقييم قدرات المؤسسة

أداة تشخيصية للشركات الناشئة

تمثل أداة تشخيص الشركات الناشئة تكييفاً لأداة تقييم قدرات المسرعات الموصوفة سابقاً، وهي تسمح بإجراء تقييم متوائم مع كل من الشركات القائمة والشركات الناشئة.

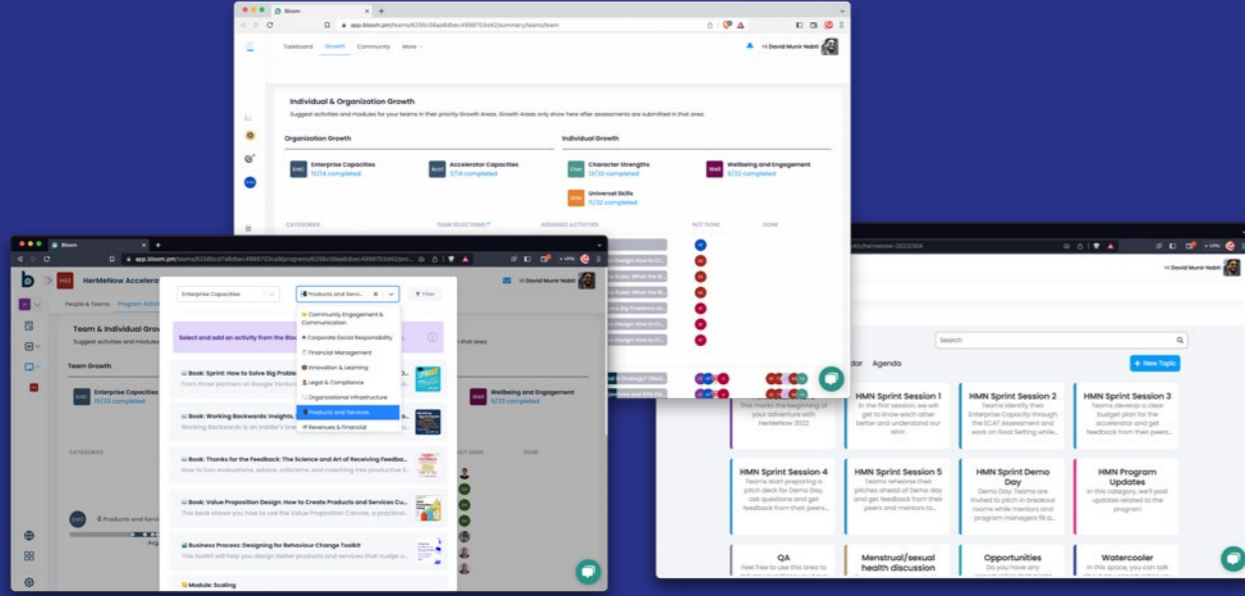
تتكون أداة تشخيص الشركات الناشئة من 68 سؤالاً مقسمة إلى 9 فئات، وهي:



يتم تصنيف كل سؤال على مقياس من 1 إلى 4، يمثل التصنيف 4 أعلى مستوى من الكفاءة. يتيح هذا القياس الكمي الحصول على تقييم كمي لكل هيكل تم تقييمه، وفقاً للفئات والفئات الفرعية، وبالتالي تقديم رؤية مفصلة لقدراتهم التنظيمية.

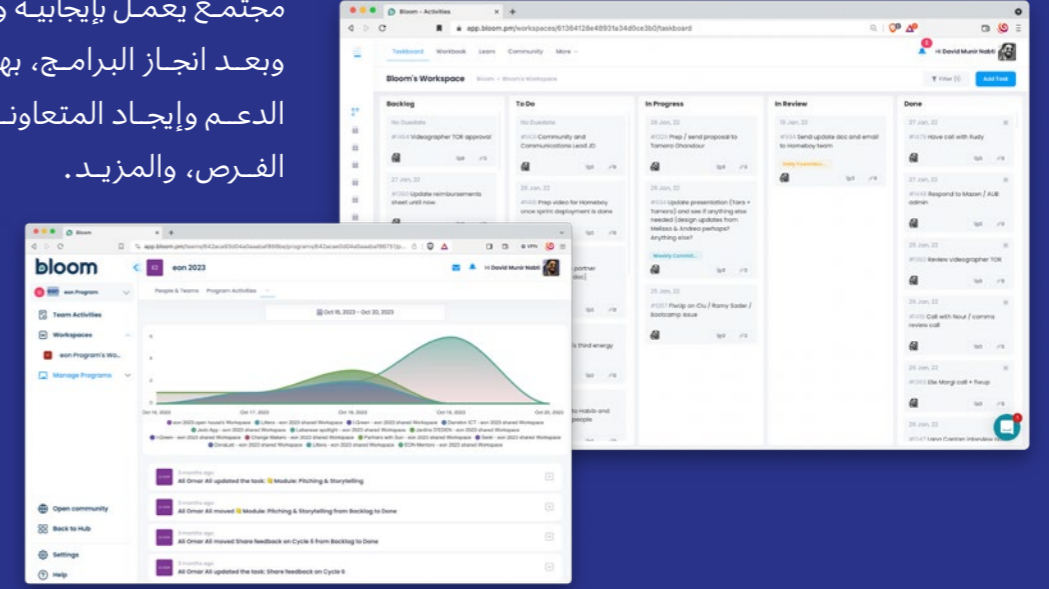
منصة بلوم استغلال أفضل لنجاح البرامج والفرق

تعمل منصة «بلوم للأداء» على تحسين نتائج برامج التسريع من خلال مراقبة المشاركة وتعزيز التطور الفردي والجماعي من خلال تتبع عادات إنتاجية. كما أنها تساهم في تيسير مراقبة العادات الالتزامية والإنتاجية ودعمها، مع توجيه رؤساء البرامج والفرق نحو التحديات الأكثر أهمية للنمو الفردي والجماعي.



منصة بلوم رفع مستوى التفاعل داخل مجتمع مساند

مجتمع يعمل بإيجابية وتضامن قبل وأثناء وبعد انجاز البرامج، بهدف تقديم وتلقي الدعم وإيجاد المتعاونين والحصول على الفرص، والمزيد.

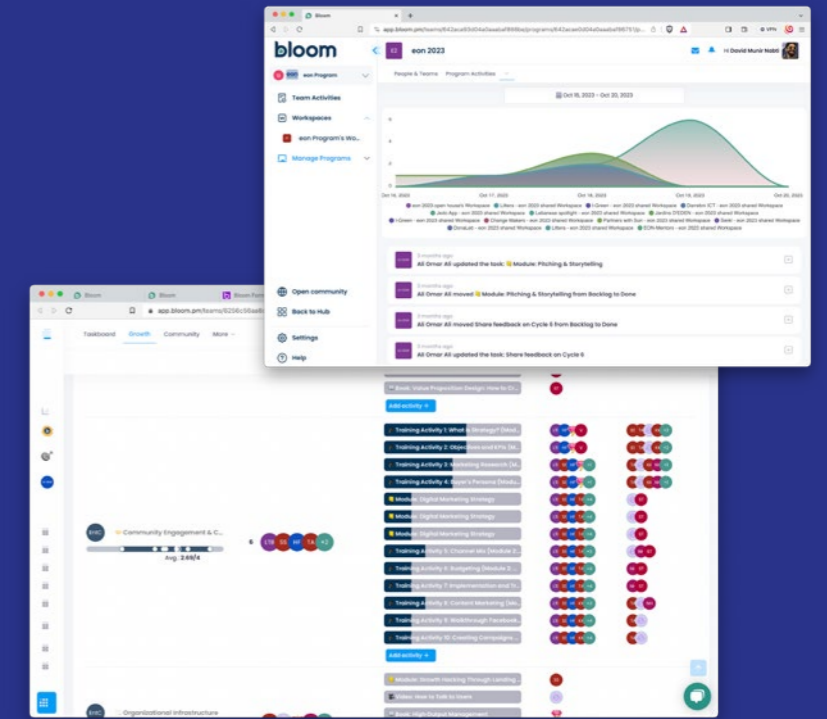


تحسين التأثير من خلال استغلال البيانات

تعمل آلية التقييم بلوم على تحسين عملية إنشاء البرامج القائمة على البيانات، حتى تتكيف بشكل أفضل مع احتياجات الشركاء والمساهمين، مما يؤدي إلى تحسين نتائج التطوير الشخصي والتنظيمي.

يستخدم المشاركون (الأفراد والمجموعات) هذه الآليات في المقام الأول للتأمل الذاتي الموجه وتحديد الأولويات، ثم ربطها بالأنشطة الموصى بها في مكتبة بلوم.

تساعد البيانات والتصورات أيضاً فريق بلوم والمسؤولين على ضبط البرامج والمحتوى والأنشطة والمنصة بشكل مستمر لتحقيق أقصى قدر من التأثير.



يهدف برنامج المرافقة إلى تزويد رواد الأعمال بالمهارات والموارد وإنشاء الشبكة الضرورية لإطلاق أعمالهم بنجاح. وهو يدعم رواد الأعمال لتحويل مشاريعهم الناشئة إلى أعمال ناجحة ومستدامة ذاتيًا.

المرافقة

مقترح ذو قيمة

الأهداف الاستراتيجية

الأهداف التشغيلية

الموارد المتاحة

أدوات التقييم

أهداف البرنامج

• تزويد رواد الأعمال بالمعرفة والموارد المادية والشبكات التي ستساعدهم على إطلاق أعمالهم بشكل فعال.

• مساعدة رواد الأعمال الجدد على تحويل أفكارهم الناشئة إلى أعمال ناجحة ومكثفة ذاتيًا.

• إيجاد الفكرة أو تأكيدها أو إنتاج عينة لتجسيد الفكرة
• تحديد واختبار السوق
• تحديد الجمهور المستهدف
• إجراء أول عملية بيع

• فضاء العمل (الإقامة)
• المساعدة، بما في ذلك الاستشاريون والتدريب والموارد لتحديد نموذج العمل وصياغة خطة العمل وملف براءات الاختراع والجوانب الأخرى المتعلقة بالملكية الفكرية والهيكل القانونية وجمع الأموال.
• الخدمات والمواد المشتركة (آلات، مختبر الصناعة الرقمية، إلخ).
• التدريب والتوجيه

• أدوات التقييم
• الدافع والالتزام
• الكفاءات الشاملة
• المهارات المتخصصة

توحيد أفضل الممارسات

يقدم برنامج المرافقة "سفير" لمدة ستة أشهر:

- 1. تدريبات جماعية** من ساعتين إلى 3 ساعات لمعالجة الموضوعات الرئيسية في ريادة الأعمال من خلال ورش عمل تفاعلية مع الخبراء وتعزيز التعلم وتبادل الأفكار.
- 2. أيام تدريب مكثفة** ليوم كامل للانغماس في مواضيع إدارة الأعمال والتطوير، مع عروض تقديمية ودراسات حالة وأنشطة عملية.
- 3. ورش عمل جماعية** متفاوتة المدة للعمل في مجموعات حول قضايا ملموسة، وتحفيز الإبداع والابتكار، والاستفادة من ملاحظات الخبراء.
- 4. تدريب فردي على التطوير الشخصي** لمدة ساعة إلى ساعتين للدعم الشخصي، يهدف إلى تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، وتحديد الأهداف، والتغلب على التحديات.
- 5. التدريب الجماعي على التطوير الشخصي** في جلسات جماعية لتبادل الخبرات والمشورة وتعزيز روح الفريق داخل مجتمع رواد الأعمال.
- 6. اجتماعات مع المهنيين** لإقامة اتصالات مع الموجهين والمستثمرين، والحصول على المشورة، والنظر في الشراكات الاستراتيجية.
- 7. فعاليات التشبيك** لمقابلة الجهات الفاعلة الأخرى في النظام البيئي لريادة الأعمال، وتشجيع التعاون وتعزيز الشبكة المهنية.

يتكون برنامج المرافقة "سفير" من 4 مراحل أساسية:

- 1. مرحلة التأسيس:** يطور رواد الأعمال مفهومًا شاملاً للبرنامج، ويحددون أهداف مشروعهم، ويحددون قيمهم، ويضعون رؤية واضحة لأعمالهم. فهم يبنون أساسًا متينًا، ويحللون السوق، ويحددون الجهات المعنية الرئيسية، ويضعون استراتيجية شاملة.
أمثلة على الموضوعات التي تمت تغطيتها:
• جلسة التعريف ببرنامج "سفير"
• مقدمة في الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، وريادة الأعمال الاجتماعية
• تنفيذ ميثاق ريادة الأعمال المحتضنة
• إرسال وثيقة اتفاقية عدم الإفصاح وجلسة حول التأثير الاجتماعي وأهداف التنمية المستدامة
• تبادل وتوقيع الاتفاقيات / النظام الداخلي
• التأثير الاجتماعي وأهداف التنمية المستدامة
• ريادة الأعمال الاجتماعية والشركات الناشئة الرشيقية
• الريادة الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية
• تشخيص الشركات الناشئة وتقييم احتياجاتها
• رسم خرائط نظامها البيئي
• الحالة الراهنة، تحليل المشكلة الاجتماعية / البيئية

• معالجة البيانات وصياغة الرؤى

• جلسات التفكير

2. مرحلة رفع مهارات ريادة الأعمال: يسمح التدريب المتخصص وورش العمل لرواد الأعمال بتعزيز مهاراتهم في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتسويق والتمويل وإدارة الفريق والعديد من المجالات الأساسية الأخرى.

أمثلة على الموضوعات التي تمت تغطيتها:

• استراتيجية الشركة

• المسائل المالية والمتعلقة بالميزانية

• التسويق والاتصال

• دراسة السوق والتحليل التنافسي

• المبيعات والتفاوض التجاري

• القيادة وإدارة الفريق

• إدارة الوقت والموارد

• الابتكار والابداع

• إدارة المخاطر والأزمات

• التطوير الشخصي ومهارات التعامل مع الآخرين

• الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات

• التحول الرقمي واستخدام التقنيات الرقمية

• أخلاقيات العمل وقيم الشركات

3. مرحلة وضع النماذج الأولية والاختبار للعرض: الانتقال من النظرية إلى الممارسة مع تطوير النماذج الأولية وتقديمها للاختبارات والتقييمات لتعديل العرض وفقاً للتغذية الراجعة واحتياجات السوق.

أمثلة على الموضوعات التي تمت تغطيتها:

• تطوير الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق (MVP)

• التحقق من صحة مفهوم المنتج أو الخدمة

• اختبار المستخدم والتعليقات

• تكييف النموذج الأولي وتحسينه بناءً على التعليقات

• اختبار السوق لتقييم الطلب على المنتج أو الخدمة

• تحليل المنافسة والمزايا التنافسية للنموذج الأولي

• دراسة الاستدامة المالية للحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق

• تحليل الربحية والنموذج الاقتصادي للمنتج أو الخدمة

• تحديد المخاطر والحواجز المحتملة في مرحلة الاختبار

• قياس ورصد نتائج النموذج الأولي لضبط الاستراتيجية

• التحقق من عرض القيمة مع العملاء المستهدفين

• تجربة المستخدم وتقييم رضا العملاء

• تحليل البيانات والمقاييس لاتخاذ قرارات مستنيرة

• دمج التحسينات والتعديلات اللازمة في النموذج الأولي

4. مرحلة الإطلاق: الإعداد النهائي قبل إطلاق الشركة، بما في ذلك وضع اللمسات الأخيرة على التفاصيل التشغيلية، وإنشاء شراكات استراتيجية، ووضع خطة اتصال وتسويق.

أمثلة على الموضوعات التي تمت تغطيتها:

• تنفيذ خطة عمل للإطلاق الرسمي

• استراتيجية الاتصال والتسويق

• وضع اللمسات الأخيرة على نموذج الأعمال

• صقل التفاصيل المالية والتشغيلية

• صياغة الشراكات من أجل النتائج

• إعداد الفريق

• إدارة العمليات

أثمر تنفيذ برنامج حضانة منسق في سبعة بلدان عن نموذج مبتكر وفعال. فمن خلال مواءمة البرامج عبر السياقات المختلفة، ظهرت فوائد كبيرة. وأدى تبادل الممارسات الجيدة والخبرات إلى خلق بيئة حاضنة ديناميكية تدعم نمو رواد الأعمال. تمت الاستفادة من نقاط القوة الفريدة لكل بلد بشكل جماعي، مما جلب مجموعة متنوعة من الأساليب لرفع التحديات. أدى النجاح الملموس لهذا النموذج إلى نجاح الشركات الناشئة، وخلق فرص العمل وتعزيز الاقتصاد. وقد أظهر هذا التنسيق أن التعاون عبر الحدود يمكن أن يحفز ريادة الأعمال ويحقق نتائج إيجابية عبر السياقات المتنوعة. باختصار، أثبت هذا البرنامج أنه يمكن تعزيز الابتكار ونجاح ريادة الأعمال باعتماد مقاربة تعاونية، مما يوفر مثلاً ملهماً للمبادرات المستقبلية.

للمضي قدماً في عملية التسريع

يهدف برنامج سفير للتسريع إلى دفع النمو السريع للشركات الناشئة في المراحل المبكرة من خلال تعزيز تطوير المبيعات وتوسيع السوق. وهو يعتمد على إطار "بلوم" التسريعي، الذي تم تنظيمه في 11 فئة، لتوفير أساس قوي ومتسق. يعمل هذا الإطار كهيكول عام يمكن لهياكل دعم ريادة الأعمال المبتكرة دمج محتوى ومواد التدريب الخاصة بها، وبالتالي ضمان اتباع مقاربة مخصصة مع الحفاظ على مستوى ثابت من الجودة والاتساق عبر البرنامج.

تمكين الشركات الناشئة في مرحلة الانطلاق من النمو بسرعة من خلال مضاعفة زخمها على الأقل من خلال تقديم تعلم معمق على مدى فترة زمنية قصيرة

التسريع

الفائدة الرئيسية

- تمكين الشركات الناشئة في المراحل المبكرة من النمو بسرعة.
- عن طريق مضاعفة جاذبيتهم على الأقل مرتين.
- من خلال تقديم التعلم المعمق على مدى فترة زمنية قصيرة.

الأهداف الاستراتيجية

- تسريع نمو الشركات الناشئة وتأثيرها.

الأهداف التشغيلية

- تحسين مستوى الملائمة بين المنتج أو الخدمة ومتطلبات السوق.
- تأمين مجمعات العملاء للمبادرات التجريبية.
- تحويل العملاء وتوليد الإيرادات.
- ضمان استدامة المشروع.
- قياس الأثر الاجتماعي.
- إعداد المشروع لاستثمار محتمل.

الموارد المتاحة

- التوجيه.
- التمويل.
- التوجيه المنظم من قبل الشركات الناجحة في السوق المستهدفة.
- الحلقات الدراسية وورشات العمل.
- الإرشاد القانوني.
- التشبيك المهني.

أدوات التقييم

- اختبار تقييم قدرة المؤسسة الاجتماعية.

إطار التسريع

- سيتم استخدام إطار من 11 فئة لتضمين محتوى برامجك.

إطار برنامج التسريع

تم استخدام إطار من 11 محور لهيكله برامج تسريع سفير:

1 - الاستراتيجية

2 - متابعة الأثر البنية التحتية التنظيمية

3 - الابتكار والتعلم

4 - المنتجات والخدمات

5 - حشد بيئة العمل والاتصالات

6 - البنية التحتية التنظيمية

7 - القيادة والفريق والمتطوعين

8 - الإدارة المالية

9 - الدخل والاستدامة المالية

10 - الامتثال القانوني

11 - المخاطر والأمن والصمود



المحور #9: الدخل والاستدامة المالية

1. عملية التخطيط
2. توليد الدخل
3. تدفق الدخل
4. أهداف المبيعات
5. اقتصاد الوحدة



المحور #10: الامتثال القانوني

1. الملكية الفكرية
2. الامتثال القانوني
3. الامتثال القانوني



المحور #11: المخاطر والأمن والصمود

1. الأمن المعلوماتي
2. الأمن المعلومات
3. الصورة والسمعة
4. إدارة المخاطر
5. الصمود



المحور #6: البنية التحتية التنظيمية

1. الهيكل التنظيمي
2. العمليات التنظيمية
3. إطار صنع القرار
4. الأدوات التكنولوجية والتشغيلية



المحور #7: القيادة والفريق والمتطوعين

1. الوصف الوظيفي
2. إدارة الإنجاز
3. القيادة
4. متطوعون



المحور #8: الإدارة المالية

1. عملية التخطيط
2. وضع الميزانية
3. إدارة التكاليف
4. المحاسبة
5. الإمداد

وتنقسم هذه المحاور أيضًا إلى محاور فرعية تشكل موضوعات تحسين المهارات، من أجل إتاحة مزيد من المواءمة بين البرامج عبر السياقات المختلفة. وبالتالي يمكن تضمين محتوى التدريب الخاص بهم في كل فئة من الفئات:



المحور #4: المنتجات والخدمات

1. مقارنة العميل
2. إدارة المشروع
3. التموضع في السوق
4. ملاحظات العملاء وتعليقاتهم
5. توافر الموارد



المحور #5: حشد البيئة الاقتصادية والتواصل

1. الشراكات والتحالفات
2. العلامة التجارية
3. الاستراتيجية التواصلية
4. بيئة العمل والميزة التنافسية
5. الاستراتيجية التواصلية



المحور #1: الاستراتيجية

1. الرسالة
2. النمو
3. الأهداف الاستراتيجية
4. التخطيط الاستراتيجي
5. التخطيط التنفيذي



المحور #2: رصد الأثر

1. متابعة أنشطة التأثير
2. متابعة تقدم فريق العمل
3. M&E
4. توجيه التأثير
5. المنفذ إلى بيئة الأعمال



المحور #3: الابتكار والتعلم

1. متابعة تحقيق الأهداف
2. الابتكار والتجريب

اختبار تقييم قدرة المؤسسات الاجتماعية قبل وبعد البرنامج

تم تصميم أداة تقييم المؤسسات الاجتماعية مع مراعاة أدائها الاقتصادي وتأثيرها الاجتماعي والبيئي. وهي مستوحاة من منهجية "بلوم"، ويقدم تحليلاً شاملاً لهذه الأبعاد، مما يسمح بإجراء تقييم متكامل لتأثير المؤسسات الاجتماعية وجدواها. يعد هذا الاختبار جزءاً من المشهد الاقتصادي حيث يصبح التوازن بين الأهداف الاقتصادية والفوائد الاجتماعية الإيجابية أمراً بالغ الأهمية. في السطور التالية، سيتم فحص المكونات الرئيسية لهذه الأداة من أجل فهم كيفية تقوم هذه الأداة المبتكرة من قياس وتقييم الجوانب المختلفة للمؤسسات الاجتماعية.

الاستراتيجية

1. هل حددنا بوضوح القيمة التي نقدمها لعملائنا، من خلال المنتجات والخدمات المحددة والمتماشية بشكل جيد؟
2. هل تُترجم رؤيتنا إلى أهداف محددة جيداً وقابلة للتحقيق؟
3. هل لدينا استراتيجية تنظيمية متماسكة، بما في ذلك الرسالة والرؤية والقيم والخطة التشغيلية الواضحة؟
4. هل لدينا خطط تشغيلية ملموسة ومتناسقة ومفصلة؟
5. هل يمكننا تحديد فرص النمو؟

متابعة الأثر

1. هل نجمع بانتظام ملاحظات من الفرق والموجهين في برنامجنا، من أجل تكييف أنشطة البرنامج عند اللزوم؟
2. هل نتتبع بانتظام تقدم تأثير الفرق لمساعدتهم على البقاء على المسار الصحيح؟
3. إلى أي مدى يمكننا قياس تقدم ونجاح أهداف تأثيرنا؟
4. هل لدينا اتجاه واضح وهادف للتأثير؟
5. إلى أي مدى ندرك ونفهم واقع الأفراد أو الجماعات التي نسعى إلى مساعدتها؟

الابتكار والتعلم

1. هل تساعدنا مؤشراتنا في قياس التقدم؟
2. هل نشجع على تجريب مناهج جديدة وخلق أفكار جديدة؟

المنتجات والخدمات

1. هل لدينا استراتيجيات للوصول إلى عملائنا؟
2. هل نخطط على الوجه المناسب لتحسين عملية تقديم المنتجات/الخدمات بشكل جيد؟
3. هل حددنا بوضوح لمن نخلق القيمة، ومن هم أهم عملائنا؟ هل لدينا منتجات وخدمات محددة ومتماشية بشكل جيد؟
4. هل لدينا عملية فعالة وفي الوقت المناسب لجمع وتفسير ملاحظات/تعليقات العملاء؟

5. هل لدينا الموارد المناسبة (الأدوات والميزانية) لتقديم منتجاتنا/خدماتنا على النحو الأمثل؟

البنية التحتية التنظيمية

1. هل لدينا مخطط تنظيمي واضح مع أدوار محددة وهيكل إعداد التقارير؟

2. هل لدينا عمليات ومؤشرات تحسن أداء منظماتنا؟

3. هل لدينا عمليات تمكن من اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة؟

4. هل نستخدم الأدوات التكنولوجية/الرقمية لإدارة عملياتنا؟

حشد بيئة العمل والتواصل

1. هل حددنا بشكل صحيح شركائنا/موردنا الرئيسيين، وأقمنا علاقات جيدة بأهمهم؟

2. هل نبني بشكل فعال صورة علامتنا التجارية؟

3. هل لدينا أدوات تواصل مناسبة وهل نقوم بعمل توعية فعال؟

4. هل نحن حاضرون ونشطون في مجتمعنا ونظامنا البيئي؟ هل نعمل باستمرار على موازنة ميزتنا التنافسية؟

5. هل استراتيجية الاتصال والتسويق لدينا واضحة ومناسبة ومحينة بانتظام؟

القيادة والفريق والمتطوعين

1. هل لدينا تصميم تنظيمي فعال وواضح؟

2. هل لدينا أنظمة مناسبة لتقييم الأداء؟

3. هل لدينا قيادة متعاطفة وفعالة؟

4. هل الشغف والرؤية مشتركان على نطاق واسع؟

5. هل لدينا متطوعين مؤهلين وملتزمين؟

الإدارة المالية

1. هل نحن قادرين على التخطيط الأمثل وإدارة شؤوننا المالية؟

2. هل لدينا تدفق نقدي سليم؟

3. هل لدينا ميزانية مناسبة؟

4. هل لدينا فهم جيد للمتطلبات المحاسبية والضريبية بالإضافة إلى الإجراءات والنظم المحاسبية الفعالة؟

5. هل لدينا عمليات فعالة للشراء والديون، بما في ذلك عقود الموردين التنافسية؟

الدخل والاستدامة المالية

1. هل نحن قادرين على اتخاذ قرارات مالية سليمة ومستنيرة؟

2. ما مدى فعالية نموذجنا لتوليد الإيرادات؟

3. هل مصادر إيراداتنا محددة بوضوح وما مدى فعالية نموذجنا لتوليد الإيرادات؟

4. هل لدينا عملية منهجية للتنبؤ بالمبيعات ونظام حوافز لتحقيق أهداف المبيعات؟

5. هل لدينا فهم قوي لاقتصادنا الوحدوي؟

الامتثال القانوني

1. هل لدينا حماية كافية لمليكتنا الفكرية، بما في ذلك براءات اختراع المنتج/التصميم/المنفعة أو العلامات التجارية أو حقوق التأليف والنشر الأخرى؟

2. هل هناك فهم قوي للمتطلبات والمعايير التنظيمية ذات الصلة المتعلقة بمجال العمل؟

3. هل لدينا فهم قوي للمتطلبات والمعايير التنظيمية ذات الصلة المتعلقة بمجال العمل؟

الدخل والاستدامة المالية

1. هل نحن قادرين على اتخاذ قرارات مالية سليمة ومستنيرة؟

2. ما مدى فعالية نموذجنا لتوليد الإيرادات؟

3. هل مصادر إيراداتنا محددة بوضوح وما مدى فعالية نموذجنا لتوليد الإيرادات؟

4. هل لدينا عملية منهجية للتنبؤ بالمبيعات ونظام حوافز لتحقيق أهداف المبيعات؟

5. هل لدينا فهم قوي لاقتصادنا الموحد؟

الامتثال القانوني

1. هل لدينا حماية كافية لمليكتنا الفكرية، بما في ذلك براءات اختراع المنتج/التصميم/المنفعة أو العلامات التجارية أو حقوق التأليف والنشر الأخرى؟

2. هل هناك فهم قوي للمتطلبات والمعايير التنظيمية ذات الصلة المتعلقة بمجال العمل؟

3. هل لدينا فهم قوي للمتطلبات والمعايير التنظيمية ذات الصلة المتعلقة بمجال العمل؟

إنشاء العلاقات الإقليمية والتواصل المجتمعي

04



4.1 الآفاق: حرية التنقل الإقليمي والتنسيق من أجل التنمية

حَفَز برنامج سفير صعود قيادة الأعمال الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مع إنشاء شبكة إقليمية تربط بين الحاضنات والجهات الفاعلة في قيادة الأعمال في سبعة بلدان.

نظرًا لأن هذه الشبكة تسهل ربط رواد الأعمال الشباب بالموارد والموجهين والفرص، مما يدعم تطوّرهم في كل مرحلة، يتم تعزيز التعاون الإقليمي من خلال الأحداث المشتركة حيث تتبادل الحاضنات المعرفة والخبرات، مما يساهم في استدامة النظام البيئي لريادة الأعمال.

حدد نظام سفير البيئي ثلاث فرص رئيسية للتعاون لتطوير ريادة الأعمال الاجتماعية في المنطقة:

منصة التعاون الإقليمي: تحفيز التنمية من خلال التأزر

وهو يعزز التفاعل بين الشركاء لتطوير مشروعات مشتركة، مع التركيز على رسم خرائط لتدفقات البيانات وتحديد أوجه التأزر. يشمل المستفيدون المستهدفون من هذه المبادرة النظام البيئي الإقليمي ككل، مما يسלט الضوء على أهمية المشاركة الجماعية للتغلب على التحديات المعقدة في عصرنا.

يتم تنظيم أنشطة نموذج المنصة في ثلاث خطوات حاسمة.

- رسم خارطة تدفقات البيانات، وبالتالي خلق أساس متين للفهم المشترك للتحديات والفرص. وبالتوازي مع ذلك، سيتم وضع مسرد لمصطلحات محددة، مما يضمن بقاء الاتصالات شفافة وموحدة. سيتم إصدار التقارير السنوية، بالإضافة إلى تقارير التحسين الدورية، لجميع شركاء النظام البيئي، مما يخلق ثقافة المساءلة والتقدم المستمر.

- تحديد أوجه التفاعل من خلال استكشاف أوجه التقارب والتكامل بين مختلف أصحاب المصلحة. الهدف هو إنشاء تحالفات استراتيجية تضاعف الجهود الفردية من أجل تأثير جماعي أكثر قوة.

-التنفيذ: سيتعاون الشركاء بنشاط لتطوير وتنفيذ المشروعات والمبادرات والإجراءات التي تعالج التحديات المحددة. ستوفر المنصة قنوات الاتصال اللازمة، من صفحات الويب إلى الشبكات الاجتماعية من خلال قاعدة بيانات البريد الإلكتروني ونموذج تعاون مخصص.

وتؤدي استراتيجية التقييم المعتمدة إلى "مخطط انسيابي"، يقيس معدل التغيير الحجمي الناتج عن تنفيذ أوجه التفاعل. سيسمح ذلك بقياس النتائج كمياً ورصد التقدم المحرز، مع تعديل النهج بناءً على التعليقات.

باختصار، تجسد هذه المنصة الإقليمية اندماج التنقل الإقليمي والتعاون المستهدف، مما يوفر مساحة لتحفيز الحلول المبتكرة والمستدامة.

تنمية روح المبادرة في المجتمعات الريفية: فرصة للتعاون

يهدف هذا التعاون إلى تعزيز ريادة الأعمال بين الشباب، وخاصة في المناطق الريفية، من خلال تزويدهم بالأدوات والموارد اللازمة للابتكار. تستهدف المبادرة بشكل رئيسي الشباب الذين تقل أعمارهم عن 18 عامًا والذين تقل أعمارهم عن 35 عامًا، وتطمح إلى غرس روح المبادرة منذ سن مبكرة.

لهذا الغرض، ستعمل منصة مخصصة كمحور مركزي يربط الشركاء: الجامعات والمدارس والمنظمات غير الحكومية وسفير، لتنفيذ أنشطة مثل:

-ورش عمل ثرية، ورش عمل تفاعلية يتم تنظيمها في المدارس لتشجيع الشباب على تبني روح المبادرة. وسوف ينقلون المعرفة العملية، كما سيزيدون الوعي بالتحديات الحقيقية التي يواجهها رواد الأعمال.

-تبادل الخبرات: ستساعد القصص الملهمة للنجاحات والإخفاقات في عالم ريادة الأعمال الشباب على التعرف على مسارات رواد الأعمال الآخرين والاستلهاهم منها.

-البحث والتعاون الأكاديمي: سيتم إنشاء مختبرات مخصصة لتشجيع الإبداع والبحث عن أفكار جديدة.

سيتم الترويج لهذه المبادرة بشكل أساسي على وسائل التواصل الاجتماعي وسيضمن الشركاء التنسيق الفعال. سيتم قياس التأثير من خلال مراقبة المشاركة وتقييم التعلم. الهدف هو بناء نظام بيئي للابتكار في المناطق الريفية وإلهام جيل جديد من رواد الأعمال

أحي القائد المتواجد بداخلك: برنامج تمكين لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

في منطقة في أوج ديناميكيته مثل الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تعد تنمية جيل من القادة الشباب الديناميكيين والمبتكرين أمرًا بالغ الأهمية. يبرز برنامج "كن قدوة لنفسك" كمنارة للفرص لكل من المراهقين الذين تتراوح أعمارهم بين 12 و19 عامًا والشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و26 عامًا. تهدف هذه المبادرة الطموحة إلى تطوير القيادة بين الشباب في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، لا سيما في المناطق الريفية، بغض النظر عن الجنس أو القدرة.

-نموذج المراهق: تغذية العقل المبدع

بالنسبة للمراهقين، يركز هذا البرنامج الذي يستمر لمدة 4 أشهر على الاستكشاف والتفكير وحل المشكلات. كل أسبوع، لمدة ساعتين، يشارك المستفيدون في زيارات تثقيفية للقطاع العام ومشاريع إبداعية. وبالتالي يصبحون على دراية بالآليات الداخلية للمنظمات ويكتسبون فهماً أعمق لعمل المجتمع.

-نموذج الشباب: أن يصبحوا قادة التغيير

من ناحية أخرى، ينضم الشباب إلى برنامج مدته 6 أشهر، وهو مزيج من التنمية الشخصية وريادة الأعمال

Youth in action

La jeunesse en action مبادرة شبابية

PITCHWORTHY™ bloom.pm | SAFIR



الاجتماعية والتفكير المفاهيمي. ويستفيدون من التدريب العملي وأنشطة المغامرة والإرشاد من طرف رواد الأعمال المخضرمين. بمعدل ست ساعات في الأسبوع، يخضعون لتدريب التعلم بالظل مع رواد أعمال اجتماعيين ذوي خبرة. يتم تعريفهم بفن التفكير المفاهيمي من خلال ورش العمل والمعسكرات التدريبية وحلقات النقاش ومجموعات التركيز المركزة.

يتضمن البرنامج تقييمًا دقيقًا لقياس التأثير على المدى الطويل ويحافظ على المشاركة المستمرة مع المشاركين لدعم تطورهم كقادة.

4.2. استراتيجية التواصل مع المجتمع:

تتطلب قيادة الأعمال الاجتماعية، وهي محرك للتغيير الإيجابي، أكثر بكثير من مجرد رؤية قوية وحلول مبتكرة لحل التحديات المجتمعية بنجاح. يلعب التواصل دورًا محوريًا في تحفيز التغيير وتسهيل التعاون ودفع الأفكار المبتكرة نحو الإنجاز. لذلك فإن استراتيجيات الاتصال المصاغة بعناية هي المفتاح لربط أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتعزيز الحوار، وتعزيز الأفكار المبتكرة، وتعظيم التأثير الاجتماعي. تتمحور هذه الاستراتيجية حول عدة محاور، يلعب كل منها دورًا محددًا في بناء شبكة قوية والحفاظ عليها، ونشر الأفكار المبتكرة وتشجيع التعاون داخل قيادة الأعمال الاجتماعية.

فعاليات التشبيك: وتشكل فرص قيمة لرواد الأعمال الاجتماعيين والمستثمرين والخبراء والمدافعين الاجتماعيين للالتقاء وتبادل الأفكار والتواصل. تتجاوز هذه التجمعات غير الرسمية الحواجز التنظيمية، مما يخلق مساحة للتعاون غير المتوقع والشراكات المثمرة. من خلال الجمع بين العقول الشغوفة والمتفانية، تغذي هذه الأحداث تآزرًا جماعيًا يحفز الإبداع ويشجع على تبادل المعرفة ويعزز مجتمع قيادة الأعمال الاجتماعية.

مناقشات الخبراء: تشكل هذه النقاشات النواة الفكرية للنظام البيئي لقيادة الأعمال الاجتماعية وتتمثل في منتديات يتولى فيها قادة الفكر والباحثين والممارسين مناقشة القضايا الحرجة في قيادة الأعمال الاجتماعية، وإثراء المشهد الفكري وإلهام مقاربات جديدة.

ورش عمل مخصصة للمحادثات: توفر هذه الجلسات بطبيعتها التفاعلية مساحة لاستكشاف طرق جديدة وتبادل الخبرات الناجحة والتغلب بشكل جماعي على العقبات التي تواجهها. مع التركيز على التعلم التعاوني، تعزز ورش العمل هذه مهارات قيادة الأعمال لدى المشاركين، مما يمكنهم من تبني استراتيجيات أكثر فعالية والتعامل مع التحديات من منظور مبتكر.

التواصل والتوعية على وسائل التواصل الاجتماعي: تساعد المنصات عبر الإنترنت في الوصول إلى جمهور واسع ومتنوع، وتلهم العمل وتحشد الدعم. باستخدام محتوى جذاب مثل مقاطع الفيديو الملهمة والشهادات المؤثرة والرسوم البيانية الإعلامية، يروي التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي القصة المقنعة لقيادة الأعمال الاجتماعية، ويدفع إلى التأييد، ويشجع على المشاركة.



تأثير برنامج «سفير»

05



كان لمشروع "سفير" آثار كبيرة على عدة مستويات:

التأثيرات على المنظمات الداعمة:

- عززت المنظمات الداعمة مهاراتها في إدارة المشروعات ودعم المستفيدين.
- تم تحسين التنسيق الفعال للأنشطة والإدارة الإدارية للمشاريع من خلال التدريب.
- وضعت بعض المنظمات استراتيجيات محددة لدعم الشباب.

التأثيرات على الشباب:

- اكتسب الشباب مهارات في المناصرة وريادة الأعمال الاجتماعية.
- تم إنشاء مشروعات ملموسة، مما خلق فرص عمل وآثار إيجابية في مجتمعاتهم المحلية.
- شجع مشروع "سفير" الحوار بين السلطات العامة.

التأثيرات على المرأة:

- تم تعزيز المشاركة المدنية للمرأة من خلال ريادة الأعمال الاجتماعية والمناصرة.
- وقد اتخذت تدابير محددة لدعم التمكين الاقتصادي لرائدات الأعمال.

الآثار الأكاديمية:

- وقد وسعت الدورات التدريبية حول أهداف التنمية المستدامة الرصيد المعرفي في مختلف المجالات وقدمت نظرة شاملة عن أهميتها.
- أظهر المعلمون والموظفون الأكاديميون اهتماماً شديداً بالابتكار الاجتماعي.

التواصل والفعاليات:

- عزز مشروع "سفير" التواصل على المستويين الوطني والإقليمي.
- نظمت جامعة عبد الرحمن ميرا أنشطة مختلفة، بما في ذلك ورش عمل ودروس رئيسية ودعوة لتقديم أفكار مبتكرة.

مساهمات في السياسات العامة:

- ساهم مشروع "سفير" في زيادة الوعي والتأثير على السياسات العامة، لا سيما فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة والشباب.

التأثيرات على النوع الاجتماعي:

- وقد اتخذت تدابير لدعم رائدات الأعمال وتعزيز استقلالهن المالي.
- في حين أن التغييرات في المواقف الجنسانية لا يمكن أن تعزى مباشرة إلى المشروع، فقد ساعد "سفير" في زيادة الوعي بهذه القضايا.

تحسين مهارات الشباب:

- شهد المستفيدون من مشروع "سفير" تحسناً في مهاراتهم في مجال المناصرة والاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

- شارك البعض في المنتديات وتمكنوا من التأثير على السلطات العامة من خلال مهاراتهم في المناصرة.

الملخص

لقد أحدث مشروع سفير تأثيرات كبيرة لكل من منظمات الدعم والشباب حيث عززت المنظمات الداعمة مهاراتها في إدارة المشروعات ودعم المستفيدين. وشهد الشباب تحسناً في مهاراتهم في مجال المناصرة والاقتصاد الاجتماعي والتضامني، ونشر مشروعات ذات تأثير مباشر على التوظيف ومجتمعاتهم كما شجع سفير الحوار بين السلطات العامة وعزز المشاركة المدنية للمرأة.

تم تعزيز قدرة منظمات الدعم من حيث إدارة المشاريع ودعم المستفيدين حسب احتياجاتهم.

بشكل عام، تتعلق أهم التأثيرات على مستوى منظمات الدعم بزيادة المهارات داخل هياكلها من حيث التنسيق الفعال للأنشطة والتسيير الإداري للمشاريع. أعدت التدريبات الموظفين لمجالات المناصرة والموظفين المعينين لفترة قصيرة. تم تطوير استراتيجيات ملموسة لدعم الشباب، وساهمت المعدات المقدمة في استدامة مساحات الابتكار.

عززت المراقبة الشخصية من قبل الكونسورتيوم قدرات الدعم للشباب واستهداف احتياجاتهم. بالإضافة إلى ذلك، سمحت الشبكات التي شجعها مشروع "سفير" بتبادل الممارسات الجيدة وأعطت صوتاً جماعياً للشباب.

من خلال بناء إطار لتطوير مشاريع ريادة الأعمال الاجتماعية، ساهم مشروع "سفير" في تطوير حلول مبتكرة لتحديات التنمية.

تلقت مرحلة التسريع 69 طلباً من أصل 91 مشروعاً محتضناً، مما يدل على فعالية التوجيه والدعم من جانب هياكل مرافقة ريادة الأعمال المبتكرة. تشهد المشاريع التي أنشأها الشباب على مشاركتهم المدنية واستجابتهم للتحديات الاجتماعية والثقافية والبيئية. تعكس المشروعات الأربعين الممولة مجموعة متنوعة من الأهداف، تتراوح من مكافحة الاحتباس الحراري إلى تحسين المشاركة الديمقراطية:

- 15 مشروعاً تهدف إلى مكافحة الاحتباس الحراري والاستدامة البيئية لنماذج النمو والشركات في منطقة التدخل:

- 9 مشاريع تهدف إلى الإدماج الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والسياسي للشباب:

- 9 مشاريع تهدف إلى تحسين النقاش العام ومشاركة المواطنين وتحسين الإجراءات الديمقراطية:

- 5 مشاريع تتعلق بالقضايا الرياضية والثقافية والتراثية:

- 5 مشاريع تركز على حقوق الإنسان.

كما ساعد مشروع "سفير" في تعزيز المشاركة المدنية للمرأة في الحوار العام، من خلال ريادة الأعمال والمناصرة ذات التأثير الاجتماعي.

على الرغم من انخفاض ضعف تمثيل النساء مقارنة بالأهداف بسبب العوامل الهيكلية، فقد تم تعميم البعد الجنساني في جميع مراحل المشروع وتم إعطاء الأولوية للمشاريع التي تعزز تمكين المرأة وإيلاء اهتمام خاص للاحتياجات المحددة للمرأة في طرق الدعم.

شهادات حول التجربة المتعلقة بالمشاريع المسرّعة

06





6.1. شهادات من هياكل دعم ريادة الأعمال المبتكرة

ريم الخطابي، مسؤولة قطب الصناديق، التمويل - المغرب

يتناسب برنامج "سفير" بشكل جيد مع الإجراءات والرؤية والأهداف التي تصل إليها بداية، أي رواد الأعمال الاجتماعيين الشباب. تتمثل الجدة في برنامج "سفير" دعم المشاريع في الصناعات والجمعيات الثقافية والإبداعية.

أتاح لنا بناء القدرات الذي يوفره برنامج "سفير" تعزيز قدرتنا على رصد النتائج والإنجازات وكذلك رصد تأثير المشروعات. داخل "بداية"، كنا نقوم بالفعل بهذا النوع من المتابعة ولكن ليس تلقائياً، سمح لنا برنامج "سفير" بالقيام بذلك بشكل أكثر جدية.

هناك أيضاً جزء آخر مثير للاهتمام من برنامج "سفير" وهو التواصل مع الجامعات، وللأسف لم تتح لنا الفرصة للقيام بالعديد من الأنشطة مع هذه الهياكل.

كان مشروع «سفير» أيضاً فرصة للاندماج في شبكة من هياكل دعم ريادة الأعمال المبتكرة وأن يتم تأطيره كهيكل دعم. نحن لسنا مجرد هياكل تنفذ نشاط ما، بل إننا نتمتع بالدعم ويمكننا التبادل مع هياكل أخرى تشبهنا، هياكل في المنطقة تقوم بأشياء مماثلة لما نقوم به في المغرب. بالنسبة لي، هذا هو أساسا برنامج «سفير»!

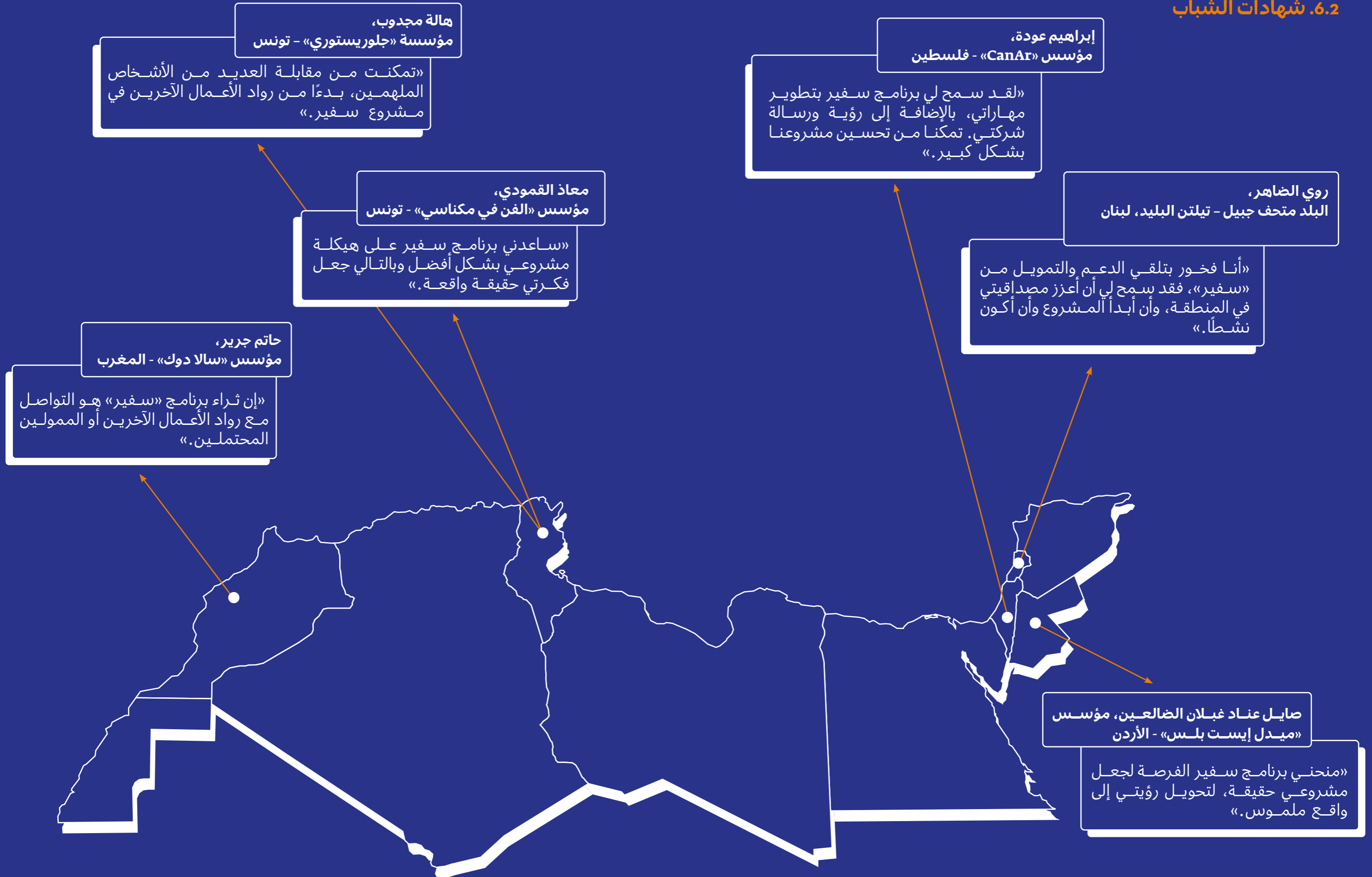
إن التحدث إلى المؤسسات الحاضنة الأخرى التي تواجه تحديات مماثلة لتحدياتنا، وكذلك رواد الأعمال مع رواد

الأعمال لدينا لأننا في سياق اجتماعي واقتصادي وثقافي مماثل، يطمئنا ويسمح لنا بالتعلم من الآخرين. على سبيل المثال، بالنسبة للجانب الجامعي، حاولت أن أستلهم ما فعلته الحاضنة الجزائرية ACSE للعمل مع هؤلاء الفاعلين. خلال الاجتماع الإقليمي في لبنان، سمحت لنا التبادلات بتقديم بعض الأفكار المثيرة للاهتمام للغاية، ولم يتم بعد إضفاء الطابع الرسمي على التفاعل ولكننا سنكون سعداء بمواصلة التبادل والتعاون مع هياكل دعم ريادة الأعمال المبتكرة الأخرى.

تسنيم بشارت، مدير الابتكار وريادة الملتقى الأردني للإبداع الشبابي

تتمثل مهمة منظمنا في تسهيل فرص ريادة الأعمال للشباب، ونريد تعزيز المشاركة النشطة للشباب من خلال التمكين الاقتصادي والمشاركة الاجتماعية، وبالتالي فإن برنامج "سفير" له أهمية كبيرة لمنظمنا ويتناسب تماماً مع أهدافنا. سمح لنا دعم "بلوم" و "لاباس" بتعزيز منهجياتنا. كانت التجربة مثيرة وزودتنا بمقاربة قيمة لدعم الشركات الناشئة بشكل أفضل في تطويرها. سمح لنا برنامج سفير بدمج شبكة إقليمية من الحاضنات، وهو أمر قيم ويسمح لنا بالتعلم من تجارب وممارسات هياكل مرافقة ريادة الأعمال المبتكرة الأخرى. إن أوجه التفاعل التي ناقشناها مع هياكل مرافقة ريادة الأعمال المبتكرة الأخرى لديها القدرة على تعزيز تأثيرنا الجماعي ودعم المشاريع الاجتماعية في المنطقة بشكل أفضل.

6.2. شهادات الشباب





دار الصفاء

عبد الفتاح، يوسف. "الشباب وريادة الأعمال الاجتماعية في الشرق الأوسط". روتجرز، كلية الآداب والعلوم، 2019.

عبدو، إيهاب، أمينة فهمي، ديانا غرينوالد، وجين نيلسون. "ريادة الأعمال الاجتماعية في الشرق الأوسط. نحو التنمية المستدامة للجيل القادم. كلية دبي للإدارة الحكومية، مركز ولفنسون للتنمية في بروكينغز أند صلتك، بدون تاريخ

أحمد زيد، مليكة، تهامي عبد الخالق، زيد ولهزي. "الاقتصاد الاجتماعي والتضامني في المغرب العربي، أي حقائق لأي مستقبل؟" بناء البحر الأبيض المتوسط. IPEMED، نوفمبر 2013.

تشاليتا، ساندر. "دعم النظام البيئي لريادة الأعمال للاقتصاد الأخضر والإبداع: التحديات والتوصيات لمصر ولبنان وتونس". أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا، 2023.

دوليجيز وفرانسوا وباتريشيا توكاس تروين. «تنوع وإمكانات الموظفين لفترة قصيرة في المغرب العربي في سياق الانتقال:» RECMA عدد 354، عدد 4 (3 أكتوبر 2019): 24-26.

دوميت، جيلبرت. "ريادة الأعمال الاجتماعية في الشرق الأوسط: الممارسة القديمة، مفهوم جديد"، 2017.

"الاقتصاد الاجتماعي والتضامني: ناقل للشمولية وخلق فرص العمل في البلدان المتوسطة الشريكة؟" بنك الاستثمار الأوروبي - 2014، FEMISE.

غيراوي وإدريس وبشير تامر. "الوضع الاجتماعي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. حقائق ودروس للمستقبل 2021.

إسماعيل وأيمن وتوماس شوت وبازرجون عباس. "التقرير الإقليمي لجم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لعام 2017. الرابطة العالمية لبحوث ريادة الأعمال، 2017.

"الأردن، ريادة الأعمال الاجتماعية، إطار السياسات وخارطة الطريق". برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووزارة الطاقة والبيئة، 2021.

!MedUP "النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: التحديات والفرص"، 2020.

"نجاح المشاريع الاستثمارية في لبنان لصندوق أي إم كابيتال". 11 مايو 2021، طبعة لوريان لو جور.

"تقرير النتائج السنوية على مستوى المنظومة للمنطقة العربية. كما تم تقديمه من خلال نظام الأمم المتحدة الإنمائي " الأمم المتحدة.



الشكر

نحن متحمسون لعملنا وقطاعنا.

نأمل أنكم استمتعتم بقراءة هذا الدليل بنفس القدر الذي استمتعنا به أثناء إعداده.

إذا كان الأمر كذلك، فنطلب منكم التصفيق بحرارة لكل عضو في الفريق الذي ساهم في إعداده.

نود أن نعبر عن شكرنا الحار للمراكز الحاضنة الأعضاء في شبكة سفير على مساهمتهم الثمينة في إنجاح هذا الوثيقة. نود أن نذكر بالخصوص كل من البديل، المركز الجزائري لريادة الأعمال الاجتماعية، بداية، آيسالكس، الملتقى الأردني للإبداع الشبابي، مركز أشرف للابتكار وريادة الأعمال، ويوكاستي.

التأليف: تم تحقيق وإدارة هذا العمل المشترك بواسطة كارول عواد (بلوم)، ابتسام كرجاني، وجستين جيوتس (لاباس).

التصميم الجرافيكي والتخطيط: أيمن السوسي



