



الهيئة الاستشارية الفلسطينية  
لتطوير المؤسسات غير الحكومية

# مؤشر الريادة

في حاضنات الأعمال الفلسطينية



العدد الثاني  
حزيران 2020



## شكر وعرفان

خطوة أخرى ضمن الجهد المشترك وتضافر الكثير من الجهات لإتمام مؤشر الريادة في حاضنات الأعمال الفلسطينية في عدده الثاني، فهو نتاج عمل جماعي تشاركي بين جميع المؤسسات العاملة في قطاع الريادة سواء الحكومية أو الخاصة إضافة إلى مؤسسات العمل الأهلي الفلسطينية. هذا الجهد الذي جاء في ظل أزمة جائحة كورونا، يجعلنا نكن كل التقدير والشكر لجميع من ساهم معنا؛ سواء من خلال الاستجابة بتعبئة الاستمارات، أو تقديم المعطيات المعرفية، إضافة إلى المساهمة في مراجعة الوثيقة النهائية- تقديرا منا لكل الأطراف- قمنا بتوثيق أسمائهم ومعلوماتهم الأساسية في هذا العدد، تقديرا واعترافا بالجميل.

**الهيئة الاستشارية الفلسطينية  
لتطوير المؤسسات غير الحكومية**



## المنفذون والجهة المانحة



العدد الثاني على التوالي تنفذ الهيئة الاستشارية لتطوير المؤسسات غير الحكومية مشروع تعزيز التبادل والتعاون الاقتصادي ودعم شراكات الأعمال عبر الحدود بدعم وتمويل من الاتحاد الأوروبي - المبادرة الأوروبية لبناء السلام- (اتفاقية رقم (ENI/2018/395-341) وذلك بالشراكة مع مؤسسة الرياديين المقدسيين للتكنولوجيا والخدمات المجتمعية (جيست) في القدس الشرقية. بالإضافة إلى ستة شركاء أساسيين، وهم: مركز المؤسسات الصغيرة SEC، المركز العربي للتطوير الزراعي ACAD، حاضنة فكرة IDEA، مساحة العمل المشترك التابعة لمركز مصادر التنمية الشبابية، جمعية سند، وحاضنة جيست Let's glow.



تم اصدار هذا المؤشر بدعم من الاتحاد الأوروبي. ان محتويات المؤشر هي من مسؤولية المؤسسة الشريكة ولا تعكس بأي شكل من الاشكال وجهة نظر الاتحاد الأوروبي.

"This publication has been produced with the assistance of the European Union. The contents of this publication are the sole responsibility of name of the author/contractor/implementing partner/ international organisation and can in no way be taken to reflect the views of the European Union."

# فريق البحث



سوزان أبو فرحة



سليمان بشارت



أحمد أبو الهيجا

# تمهيد

انطلاقاً من رسالتها في تعزيز أهداف التنمية وتطوير الإبداع وريادة الأعمال، أولت الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية العدد الثاني من مؤشر الريادة في حاضنات الأعمال الفلسطينية اهتماماً كبيراً. إذا يأتي هذا العدد في ظل أزمة جائحة كورونا التي عصفت بالأراضي الفلسطينية، وفي ظل استمرار وجود الفجوة المعلوماتية في قطاع ريادة الأعمال رغم الجهود المبذولة من مؤسسات وجهات عدة.

وقد سعينا وشركاؤنا من خلال المؤشر الحالي والسابق، إلى تقديم الجزء الكبير من المعلومات والمعارف التي يمكن أن تشكل لبنات لبناء معرفي متكامل لبيئة الأعمال الريادية والتجربة الفلسطينية في سبيل الخروج بآليات لتطوير ريادة الأعمال في فلسطين.

ويأتي هذا الجهد أيضاً في إطار مشروع تعزيز التبادل والتعاون الاقتصادي ودعم شركات الأعمال عبر الحدود الذي تنفذه الهيئة بدعم وتمويل من الاتحاد الأوروبي - المبادرة الأوروبية لبناء السلام- (اتفاقية رقم ENI/٢٠١٨/٣٩٥-٣٤١) والذي يهدف إلى تعزيز التعاون الاقتصادي نحو خلق ظروف أفضل لتطوير ريادة الأعمال في الأراضي الفلسطينية المحتلة.

إننا وإذ ننشر النسخة الثانية ٢٠٢٠ من هذا المؤشر فإننا نتقدم بالشكر والجزيل للأطراف السابقة الذكر التي قدمت جهداً ووقتاً مقدراً، وأثرت العمل بمعلومات قيمة من واقع تجاربهم وخبراتهم الميدانية، وما كان لنا أن نصدرة لولا إسهاماتهم الكبيرة.

كما وننوه إلى أن هذا العمل جاء جهداً تراكمياً من خلال السعي الحثيث لتقديم المعرفة التي يمكن أن تعزز قطاع ريادة الأعمال في فلسطين، وسعيّاً منا لتحقيق ذلك حاول فريق العمل إخراجه بأفضل طريقة، ورغمنا عن ذلك فإننا نرحب بأي جهود أو معطيات من قبل الشركاء والفاعلين بهذا القطاع لتحقيق حالة من العمل الجماعي مستقبلاً، والبناء على الجهود المبذولة في هذا المسار.





## فهرس المضمون

الصفحة	
29	4. التواصل عبر الحدود
29	1-4 القدرة على الوصول للجمهور
29	2-4 قطاعات العمل
30	3-4 الاحتياجات التدريبية
30	4-4 التشبيك عبر الحدود
31	5-4 الهدف من التواصل عبر الحدود
31	6-4 صعوبات التواصل
32	7-4 القضايا الأكثر تأثراً بصعوبات التواصل
32	8-4 الجهة المسؤولة عن الصعوبات
33	9-4 قابلية التسويق عبر الحدود
34	5. الجندر في حاضنات الأعمال
34	1-5 عدد المشاريع التي تديرها إناث
36	6. تأثيرات أزمة كورونا
35	1-6 طبيعة التأثيرات
36	2-6 تأثير الإجراءات المتخذة
38	3-6 إيجاد البدائل
39	4-6 طبيعة البدائل
39	5-6 انعكاس الأزمة على التمويل
40	6-6 شكل تأثر التمويل بأزمة كورونا
40	7. الحلول المقترحة
41	8. مصفوفة الاحتياجات وقياسها
52	9. النتائج
56	10. المراجع
56	11. الملاحق

الصفحة	الموضوع
14	1. المقدمة
15	1-1 تعريف المفاهيم والمصطلحات
16	2-1 الأهداف:
16	3-1 المنهجية وأدوات القياس:
17	4-1 انعكاسات جائحة كورونا (COVID-19)
18	2. التوصيف المعرفي
19	1-2 عينة المؤشر
19	2-2 التوزيع الجغرافي للعينة
20	3-2 حداثة التجربة
22	3. الواقع المالي والإداري
22	1-3 المرجعية
22	2-3 التمويل الذاتي
23	3-3 التمويل الخارجي
24	4-3 التمويل الوطني
24	5-3 مصادر التمويل الوطني/المحلي
25	6-3 كفاية التمويل المتاح
25	7-3 المشاريع المحتضنة
26	8-3 التخصص بالمشاريع
27	9-3 الخطط والاستراتيجيات
27	10-3 إصدار التقرير المالي
28	11-3 العجز المالي
28	12-3 كفاية الموازنة المتوفرة حالياً

## فهرس الأشكال البيانية



الصفحة	الموضوع
32	شكل رقم(24): القضايا الأكثر تأثراً بصعوبات التواصل
32	شكل رقم(25): الجهة المسؤولة عن الصعوبات في التبادل عبر الحدود
33	شكل رقم(26): قابلية تسويق منتجات المشاريع عبر الحدود
33	شكل رقم(27): نسبة الإنتاج القابل للتسويق عبر الحدود
34	شكل رقم(28): نسبة الإناث في طاقم الحاضنة أو المؤسسة
35	شكل رقم(29): عدد المشاريع التي تديرها إناث
35	شكل رقم(30): شكل تأثيرات أزمة كورونا على عمل الحاضنات
36	شكل رقم(31): تأثير منع الحركة خلال إجراءات أزمة كورونا
36	شكل رقم(32): تأثير اغلاق البنوك خلال أزمة كورونا على الحاضنات
37	شكل رقم(33): تأثير منع السفر نتيجة إجراءات كورونا على الحاضنات
37	شكل رقم(34): تأثير تسويق الانتاج بإجراءات أزمة كورونا
38	شكل رقم(35): قرارات السلطة هل كانت كافية لحماية المشاريع الريادية؟
38	شكل رقم(36): إيجاد بدائل فعالة في ظل أزمة كورونا
39	شكل رقم(37): طبيعة البدائل لمواجهة الصعوبات التي فرضتها أزمة كورونا
39	شكل رقم(38): مخاوف من أزمة تمويل مستقبلية نتيجة كورونا
40	شكل رقم(39): شكل التأثير المتوقع لكورونا على التمويل
40	شكل رقم(40): الحلول المقترحة للخروج من تأثيرات أزمة كورونا

## فهرس الأشكال البيانية



الصفحة	الموضوع
19	الشكل رقم(1): تصنيف عينة المؤشر
20	شكل رقم (2): التوزيع الجغرافي للعينة
20	شكل رقم (3): حداثة الريادة والاحتضان
21	شكل رقم(4): قطاع العمل
22	شكل رقم(5): المرجعية أو التبعية
23	شكل(6): إمكانية التمويل الذاتي
23	شكل رقم(7): توفر التمويل الخارجي
24	شكل رقم(8): توفر التمويل الوطني/المحلي
24	شكل رقم(9): مصدر التمويل المحلي/الوطني
25	شكل رقم(10): كفاية التمويل المتاح
25	الشكل رقم(11): عدد المشاريع المحتضنة 2020
26	شكل رقم(12): المشاريع المحتضنة عام 2019
26	شكل رقم (13): مدى تأييد التخصص بالمشاريع
27	شكل رقم(14): امتلاك خطة استراتيجية مكتوبة
27	شكل رقم(15): إصدار التقرير المالي 2019
28	شكل رقم(16): التعرض لعجز مالي خلال 2019
28	شكل رقم(17): كفاية الموازنة المتوفرة حالياً
29	شكل رقم(18): القدرة على الوصول للجمهور
29	شكل رقم(19): تطوير قدرات الطاقم من خلال التدريب
30	شكل رقم(20): الاحتياجات التدريبية للطواقم الإداري
30	شكل رقم(21): التواصل ما بين حاضنات الضفة والقدس و48
31	شكل رقم(22): الهدف من التواصل عبر الحدود
31	شكل رقم(23): الصعوبات أمام التواصل عبر الحدود



# الملخص التنفيذي

يأتي العدد الثاني، ليكمل الجهود المبدولة في العدد الذي صدر العام الماضي، ويبضيف معطيات وصفية لقطاع ريادة الأعمال في الحاضنات الفلسطينية، من خلال مؤشرات رقمية واضحة من شأنها أن تضيف مزيداً من المعلومات في مقدمتها التوزيع الجغرافي للحاضنات والمؤسسات العاملة في هذا القطاع، إذ تظهر المعطيات مزيداً من التغيرات في هذا الاتجاه من بينها زيادة الحضور في مواقع جغرافية لم تكن بذات الوزن في مراحل سابقة، إضافة إلى تنوع طبيعة الاهتمام والاختصاص من حيث الخدمات التي تقدمها.

في هذه الجزئية تظهر العديد من النتائج؛ اللافت منها أن هناك توجه أكبر لتخصص الشق الأكبر منها 9١,٥٥٪ من المؤسسات بتقديم خدمات مالية، وهذا ربما نتيجة اعتبار أساسها مؤسسات أهلية تحصل على تمويل لمشاريعها التي بدأت تتشكل على نمط المشاريع الريادية والاحتضان.

في المقابل، يظهر أنه بالرغم من أن العديد من المؤسسات العاملة في هذا القطاع تمتلك تاريخاً وتجربة تمتد لأعوام، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز العديد من المفاهيم، وكذلك الاستفادة من التجارب الحديثة في المشاريع الريادية، وهذا يدفع لتعزيز مفاهيم الثقافة الريادية والمجتمعية.

يستمر العمل الدؤوب من قبل الهيئة الاستشارية لتطوير المؤسسات غير الحكومية (PCS) وشركائها ضمن محاولاتها تعزيز قطاع الريادة في فلسطين من خلال تبنيها إصدار مؤشر الريادة السنوي للعام الثاني على التوالي.

العدد الثاني، جاء في خضم الحالة غير الاعتيادية التي تمر بها فلسطين، كما هو حال غالبية دول العالم، نتيجة ما فرضته جائحة كورونا من تغيرات كثيرة أعادت رسم معالم كثيرة بمفاهيم الحياة العملية والاقتصادية، وما بين علاقة الفرد بالمؤسسة، وعلاقة الأفراد بعضهم بعضاً.

من هنا كان التحدي الأول في القدرة على تقديم قراءة وحالة توصيفيه لواقع يحتاج مزيداً من التركيز على جزئياته المتنثرة، فالاستسلام للعقبات يعني الخروج من مفهوم "الريادة" التي تسعى كافة الجهود لتعزيزها لتكون جزءاً أصيلاً من فلسفه العمل وثقافة المجتمع، فكان لهذا الجهد النصيب أن يرى النور رغم كافة العقبات.

تشير معطيات الإحصاء الفلسطيني الصادرة في أبريل / نيسان ٢٠٢٠، أن استمرار جائحة كورونا لمدة ٣ أشهر، سيهبط بالنتائج المحلي ١٤ بالمئة أو ما يعادل ٢,٥ مليار دولار، مقارنة بالتوقعات الرئيسة قبل الجائحة، البالغة ١٦,١٣٧ مليار دولار.



الصورة الإيجابية في هذه الجزئية أن ٩٤٪ من المؤسسات يمكنها أن تعمل على منتجات قابلة للتسويق عبر الحدود، إلا أنه نتيجة الصعوبات والعقبات المفروضة أمامها فإن نسبة ما يمكن تسويقه عبر الحدود لا يتجاوز ٥٠٪ في معظم الأحيان، ويبقى مصير ما تبقى للسوق المحلي وهذا ربما يعزز فكرة الذهاب باتجاه دور وزارة الريادة والتمكين من جانب، وإعادة هيكلة العديد من الإجراءات الفلسطينية لتشجيع المؤسسات على تعزيز هذا الإطار في عملها.

المحور الرابع والأخير في التقرير، جاء استجابة لطبيعة ما فرضته أزمة كورونا على الحالة الفلسطينية، إذ حاول هذا المحور تشخيص بعض الجوانب وانعكاسات الإجراءات الفلسطينية في مواجهة الفيروس على قطاع الريادة، والذي عانى من جزئيات واستطاع التقدم بخطوات للأمام بجزئيات أخرى.

اللافت في هذا الإطار، أن هناك عدم رضى بنسبة ٧٦٪ عن طبيعة القرارات التي أصدرتها سلطة النقد الفلسطينية للتعامل مع انعكاسات أزمة كورونا على القطاع الاقتصادي، وهو ما يتطلب إعادة تقييم لهذه القرارات ومحاولة استدراك انعكاساتها المستقبلية.

مقابل ذلك عملت ٧٦٪ من المؤسسات عملت على البحث عن بدائل فعالة لمواجهة طبيعة الظروف التي فرضت خلال الأزمة من خلال اللجوء لتطبيقات التواصل الإلكتروني أو البحث عن تنويع طبيعة الإنتاج الذي تقدمه لمنتجات ومتطلبات المرحلة.

فيما أبدت ٩١٪ من المؤسسات خوفها من أن تنعكس أزمة كورونا على حجم التمويل أو التسبب بأزمة مالية تنعكس على التمويل المخصص للمشاريع الريادية.

في جزئته الختامية، حاول التقرير تقديم مجموعة من الأفكار التي قد

كما أن غالبية المؤسسات العاملة بقطاع الريادة تتجه إلى عدم الاختصاص، والعمل بنظام الدمج ما بين القطاعات، فيما لازال قطاع تكنولوجيا المعلومات هو المتصدر للمشاريع الريادية بواقع ٢٨٪ منها.

في الجزئية الثانية للتقرير يأتي محور التمويل، الذي يظهر أن التمويل على التمويل الخارجي الأوفر حضوراً ما بين نسب التمويل المتاحة أمام المشاريع الريادية وحضانات الأعمال بنسبة تصل إلى ٦٥٪. فيما لا يزال التمويل الذاتي المتمثل في مدخولات المشاريع المحتضنة يمثل النسبة الأصغر من بين مصادر الدخل لهذا القطاع.

فيما لا يزال التمويل الوطني أو المحلي، الذي يمكن أن يشكل خريطة أمان مالي للمؤسسات الريادية في ظل الأزمة وعدم الاستقرار العالمي متواضعاً ويبلغ في أحسن أحواله ما بين ١٠-٢٠٪ فقط.

اللافت في هذا المحور، أن ٧١٪ من المؤسسات والحاضنات تمتلك تمويلاً يكفي فقط لنهاية العام ٢٠٢٠، وهو ما يعد نسبة مخاطرة عالية إذا ما قيست بحجم المخاطر التي تنتظر حالة الاقتصاد العالمي عقب جائحة كورونا والعديد من التغييرات على الساحة الدولية.

في المحور الثالث للتقرير، يسלט الضوء على قدرة المؤسسات العاملة في قطاع الريادة على التبادل عبر الحدود، وهو من المفاهيم الهامة التي تسهم في تعزيز الخبرات وتبادلها وكذلك فتح السوق أمام تسويق المنتجات. إذ أن الواقع الفلسطيني يقف أمام تحدٍ يمتزج ما بين الاتفاقيات الموقعة ما بين الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي وما تسببه من صعوبات تصل لـ ٣٧٪ من حجم الصعوبات التي تقف أمام هذا العمل، فيما تعاني ٤٢٪ منها من مشكلة في التعاملات المالية للتبادل عبر المناطق في الضفة الغربية والقدس والاراضي المحتلة عام ٤٨.

تساهم في تعزيز قطاع الريادة الفلسطينية بناء على الاحتياجات السابقة؛ من بينها الذهاب إلى خيار تشكيل هيئات مشتركة ما بين القطاع الخاص والمؤسسات العاملة في القطاع الريادي ومؤسسات القطاع الحكومي ذات العلاقة وفي مقدمتها وزارة الريادة والتمكين بهدف وضع استراتيجية وطنية داعمة لقطاع الريادة.

الخيار الآخر، ضرورة البحث عن مصادر تمويل جديدة وغير تقليدية لمواجهة أزمة التمويل المتوقعة خلال الفترة المقبلة والناجمة عن أزمة كورونا. على أن يكون هناك جهد مواز من قبل سلطة النقد الفلسطينية لاعتماد سياسات مالية تتواءم وطبيعة الاحتياجات المالية للمؤسسات خلال المرحلة المقبلة وذلك من خلال تقييم السياسات المالية السابقة.

كما تبرز أهمية تشجيع على إنشاء صناديق محلية للإقراض والدعم ضمن معايير إقراض مشجعة وفترات سماح طويلة بهدف سد العجز المالي المتوقع نتيجة الأزمة.

ويمكن الاطلاع على الملخص التنفيذي للعدد الأول من المؤشر  
الذي صدر في نوفمبر ٢٠١٩ في الملحق رقم ١



# Index Summary



**The dedicated and deliberate work of the Palestinian Consultative Staff for Developing NGOs (PCS) and its partners to enhance the entrepreneurship sector in Palestine continues through adopting the issuance of the annual Entrepreneurship Index for the second year in a row.**

the Index is the result of a participatory effort, and comes under the “Promote Cross-Border Economic Coordination, Cooperation, Exchange, and Joint Ventures” Project,” implemented with EU support under the European Peacebuilding Initiative; in partnership with the Jerusalem Entrepreneurs Society and Technology (JEST), in addition to six key partners: the Small Enterprise Center (SEC), Arabic Center for Agriculture Development (ACAD), IDEA Incubator, Youth Development Resource Center (YDRC), Sanad Association, and Let’s Glow Incubator.

The second issue came to light during the critical situation that Palestine, and most of the world’s countries, is going through due to COVID-19. The pandemic has redefined the practical and economic concepts and affected individual-individual and institution-individual relations. Hence, the first challenge was to present a descriptive analysis of the current chaotic situation that requires concentrated efforts. According to the Palestinian Central Bureau of Statistics in April 2020, that the continuation of the Corona pandemic for three months will drop the GDP by 14% (\$ 2.5 billion), compared to the pre-pandemic projections of \$ 16.137 billion.

The index adopted four related topics to describe the reality of this sector. Its results show that many entrepreneurial organizations have considerable relevant experience. However, they still need to strengthen and unify many concepts and develop an open approach to cross-border partnerships nationally, regionally, and internationally.

Regarding the geographical distribution of business incubators and entrepreneurial organizations, the data show major changes in the numbers of incubators and organizations and their distribution in some geographical locations. Moreover, the changes included the types of services provided. However, 55.9% of entrepreneurial organizations provide financial services. One possible explanation is that they are considered civil society organizations which their projects are internationally funded as entrepreneurial projects and incubators. Moreover, most of the entrepreneurial organizations lack specialization due to merging sectors, although the information technology sector is still the leader in entrepreneurial projects with 28%.

The index also shows that 65% of the entrepreneurial projects and business incubators depend primarily on international funding comparing with the internal funding, mainly the income of the incubated projects. In this context, only 10-20% of them depend on national or local funding, although it could ensure financial safety in light of the global crisis and instability.

In this context, The index shows that 71% of the organizations and incubators have sufficient funding until the end of 2020. However, this threatens their sustainability due to Coronavirus and its implications on the economic situation in the short and long terms.

The third part of the index highlights the ability of entrepreneurial organizations to exchange across borders, which contributes to enhancing the exchange of expertise as well as marketing their products. The results show that 37% of the challenges faced in the entrepreneurship sector are caused by the agreements signed between the Palestinian and Israeli sides regarding cross-border exchange. Moreover, 42% of them suffer from difficulties in the financial transactions among West Bank, Jerusalem, and the occupied territories in 1948.

On the other hand, 94% of institutions can work on products that are marketable across borders. However, the amount of what can be marketed across borders does not exceed 50% in most cases due to imposed obstacles. These results suggest strengthening the role of the Ministry of Empowerment and Entrepreneurship in this aspect, in addition to the restructuring of many Palestinian measures to encourage institutions to strengthen this aspect in their work.

The fourth and final aspect considered in the index is impact of the protective measures on entrepreneurship sector, which is an emerging aspect of the index due to the current critical situation imposed by COVID-19. It diagnoses the implications of the protective measures, adopted by the Palestinian government, on the entrepreneurship sector. According to the results, 76% of the institutions are dissatisfied with the decisions issued by the Palestinian Monetary Authority to deal with the effects of the Corona crisis on the economic sector. Therefore, there is a need to reassess these decisions

and try to remedy their future repercussions. On the other hand, 76% of the institutions sought to find effective alternatives by using social media or diversifying their products to suit the requirements of this phase. While 91% of the organizations showed their fear of the implications of COVID-19 on the volume of funding or the funding allocated to entrepreneurship projects.

The Index recommends that a joint commission is formed between the private sector, entrepreneurship institutions, and relevant government organizations especially the Entrepreneurship and Empowerment Ministry. The aim is to put together a flexible national strategy that supports the entrepreneurship sector; one that is more responsive to emergencies such as the Coronavirus crisis, new political reality, helps diversify funds, and whereby the Monetary Authority adopts financial policies consistent with the nature and needs of institutions during the coming period.

The Index calls also for the creation of local lending and support funds, with criteria that encourages investment, and a long grace period, to help close the financial deficit created by the crisis.

# ١. المقدمة:

شكلت النسخة الأولى من "مؤشر الريادة في حاضنات الأعمال الفلسطينية"، الذي أطلقتته الهيئة الاستشارية لتطوير المؤسسات غير الحكومية (PCS) خلال العام ٢٠١٩، نموذجاً معرفياً يؤسس لقاعدة معلوماتية ومعرفية فيما يخص قطاع ريادة الأعمال في فلسطين.

فالحالة الريادة فلسطينياً، وإن قطعت شوطاً في ترسيخ العديد من المبادئ منذ بداية بلورتها في العام ٢٠٠٤ إلا أنها لا تزال حالة غير خاضعة لمعايير انضباطية، وهو ما يعني الحاجة لضرورة رسم مزيد من الرؤى والبرامج التي يمكن الانطلاق من خلالها في بناء العمل المنهجي للوصول للأهداف مستقبلاً.

ويتزامن إطلاق النسخة الثانية من المؤشر في ظل أزمة عالمية صحية بعد تفشي فيروس كورونا، وهو ما يعزز من أهمية القطاع الريادي لضمان تحقيق أهداف التنمية الشاملة في المجتمعات بعد اجتياز هذه الحالة التي سيكون لها الانعكاس الواضح على الاقتصاديات الدولية وكذلك اقتصاديات الدول النامية.



وعلى الرغم من اقتصار العدد الأول من المؤشر على تقديم معطيات معرفية أساسية عن واقع ريادة الأعمال في الحاضنات الفلسطينية، والذي تزامن مع تخصيص أول وزارة لريادة الأعمال في الحكومة الفلسطينية، إلا أننا ما زلنا بحاجة إلى البحث أكثر في الاحتياجات لهذا القطاع، ومحاولة تعزيز الخطط والرؤى التي يمكن أن تساهم في تطوير هذا القطاع بحالة تكاملية ما بين القطاعات الأهلية والحكومية واتساق ذلك مع الرؤى الدولية التي تقدم منحها التطويرية للمجتمعات المختلفة.

## 1-1 تعريف المفاهيم والمصطلحات



**الريادة:** وفقاً لمعاجم اللغة العربية هي القيادة والرئاسة، وحين ترتبط بسوق العمل والإنتاج فإنها تصبح ميزة وصفة للمؤسسة أو الشركة أو الفرد لكونهما رواد صناعة ما أو في طليعة مَنْ يعرض منتجاً جديداً أو خدمة حديثة، وتعني بالإنجليزية: 1.first mover advantage

وبحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، فالريادة عملية التعريف المستمرة للفرص الاقتصادية والبناء عليها في تطوير وإنتاج وبيع السلع والخدمات الجديدة. كما يتم تعريفها على أنها القدرة على جمع أو استغلال المصادر من أجل اصطياد فرص الأعمال. أو القدرة على إيجاد فرصة عمل حرة ( Self-employment ).

**حاضنات الأعمال:** مؤسسات صممت خصيصاً لتسريع نمو ونجاح الشركات الريادية من خلال سلسلة من المصادر والخدمات الداعمة التي تتضمن؛ المساحة الضرورية، التمويل، التدريب، الخدمات العامة وشبكات الاتصال.

**الشركات الناشئة startup:** مصطلح يُستخدم لتحديد الشركات التي لا زالت يافعة أو حديثة الإنشاء، وأمامها احتمالات كبيرة للنمو والازدهار. وتمثل الشركة الناشئة أعمالاً تجارية قابلة للنمو، وتنمو بطريقة سريعة جداً وفعالة بالمقارنة مع شركة صغيرة أو شركة متوسطة الحجم وتقليدية. وتدخّل الشركات الناشئة السوق للبحث عن رأس المال، مستخدمة التقنيات التكنولوجية للنمو والعثور على التمويل<sup>2</sup>.

**الشركات غير الربحية:** في قرار مجلس الوزراء الفلسطيني رقم (3) لسنة 2013م بشأن نظام الشركات غير الربحية، عرفها على أنها شركة مساهمة خصوصية وتسري على تسجيلها ورأسمالها والرسوم المستوفاة عن عملية تسجيلها، أحكام الشركة المساهمة الخصوصية.

ويشترط لتأسيس أية شركة غير ربحية وفق القانون أن تكون غاياتها تقديم خدمة أو نشاط اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي أو أهلي أو تنموي أو غيره، ومن شأنه تحسين مستوى المواطنين في المجتمع اجتماعياً أو صحياً أو مهنياً أو مادياً أو فنياً أو رياضياً أو ثقافياً أو تربوياً، دون أن تهدف إلى تحقيق الربح وإن حققت عوائد، فلا يجوز توزيعها على المساهمين فيها<sup>3</sup>.

1 - أنظر الرابط: [/https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9)

2 - <https://blog.hotmart.com/ar/%D9%85%D8%A7-%D9%85%D8%B9%D9%86%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A7%D8%B4%D8%A6%D8%A9-start-up>

3 - نص قانون الشركات غير الربحية لعام ٢٠١٣ على الرابط: <http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=16122>

الهدف العام: العمل على تحديد الاحتياجات الرئيسية لقطاع ريادة الأعمال في الحاضنات الفلسطينية، وذلك من خلال عدد من المحددات الفرعية:



1. تحديد الاحتياجات المعرفية.
2. التعرف إلى احتياجات الحاضنات للكوادر والطاقات البشرية بما فيها الانتباه لحضور النوع الاجتماعي.
3. التعرف إلى الاحتياجات الإدارية والمالية.
4. التعرف إلى ما تحتاجه الحاضنات من سياسات.
5. معرفة الاحتياجات للتبادل عبر الحدود.
6. قياس أثر الأزمات على قطاع ريادة الأعمال فلسطينياً

### ١-٣ المنهجية وأدوات القياس:

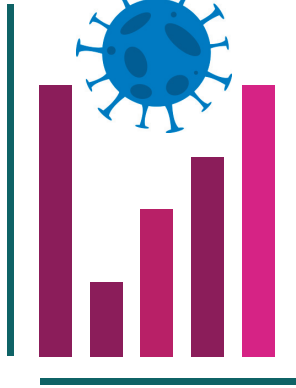
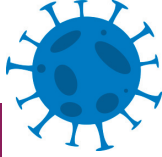
اعتمد الفريق البحثي في إعداد العدد الثاني من المؤشر على منهجية مركبة تجمع ما بين الوصف والتحليل والتشخيص التشاركي، في سبيل تحقيق واقعية أكبر، كونه يؤسس لعمل استراتيجي في المرحلة المقبلة، إضافة للبناء على الجهد المعرفي المبذول في إعداد العدد الأول والذي صدر في العام ٢٠١٩.

أدوات التشخيص:

- بناء استمارة محكمة وزعت على مدراء الحاضنات، وريادي الأعمال، والخبراء في قطاع الريادة.
- المقابلة المعمقة مع ريادي الأعمال والخبراء إلى جانب بعض المختصين في القطاع الاقتصادي لفهم أكثر حول دور حاضنات الأعمال في بنية الاقتصاد الوطني وانعكاساتها المستقبلية.
- التشخيص التشاركي: سلسلة نقاشات فردية أو جماعية.
- التقارير والدراسات الوطنية والدولية الصادرة حول واقع الريادة، واحتياجات القطاع الريادي في فلسطين.
- الإنتاج الأكاديمي والدراسات والأبحاث.
- أداة الملاحظة، كونها من أدوات البحث والتشخيص المعتمدة.



## 4-1 انعكاسات جائحة كورونا (COVID-19)



حملت الشهور الأولى من العام ٢٠٢٠ مفاجأة غير متوقعة عقب ظهور فيروس كورونا (COVID-19)، وانتشاره في الصين وانتقاله إلى العديد من الدول حول العالم.

هذا الواقع البيئي وحيثياته كان لها الانعكاس الأول والمباشر على مفهوم الحياة اليومية وبالتالي توقف العجلة الانتاجية نتيجة فرض حالة الحجر الشامل على كافة البقاع التي ظهر فيها.

انعكاسا لهذه الإجراءات، بدأ الحديث الاقتصادي يأخذ منحى آخر، واستمرت توقعاته المتشائمة يوما بعد يوم، وتحول الحديث من التفاؤل بالاقتصاد العالمي إلى حديث عن أزمة اقتصادية كبرى ربما تفوق في تأثيراتها الأزمة العالمية في عام ٢٠٠٨، وتذهب توقعات أخرى لمستقبل اقتصادي أكثر تشاؤم.

وبحسب أستاذ الاقتصاد بالجامعة الوطنية الأسترالية وارويك ماكيبين فإن الاهتمام كان منصبا على إنعاش

الاقتصاد في العام الحالي، لكن ظهور فيروس كورونا غير كل هذه الأفكار، وكان من المتوقع أن يكون معدل النمو العالمي في العام ٢٠٢٠ أعلى بكثير من معدل في العام ٢٠١٩، وعند انتشار الفيروس في الصين كانت هي أولى الدول المتضررة وتسبب في أزمة اقتصادية حادة هناك.

ومع الانتشار السريع للفيروس لباقي دول العالم تعطلت الأنشطة الاقتصادية وكبد الدول خسائر اقتصادية فادحة بلغت نحو ١٠٪ من إنتاجها المحلي.

أما صندوق النقد الدولي فرأى أن العواقب الاقتصادية المنتظرة بسبب تفشي الفيروس ستكون الأسوأ منذ الكساد الكبير الذي وقع قبل نحو ٩٠ عاما، كما أشار الصندوق إلى أن الناتج العالمي سيتراجع بنحو ٣٪، وقد تصل الخسائر الإجمالية نحو ٩ تريليونات دولار خلال عامين.

ويعتبر قطاعي السياحة والطيران من أكثر القطاعات تضررا، وتوقع اتحاد النقل الجوي أن خسائر طيران دول الشرق الأوسط قد تصل إلى نحو سبعة مليارات دولار، وتوقعت منظمة العمل الدولية أن جائحة كورونا ستتسبب في خسارة نحو ١٩٥ مليون وظيفة بدوام كامل حول العالم، من بينها خمسة ملايين وظيفة في الدول العربية فقط، وأن القطاعات الأكثر تضررا هي الأغذية والفنادق والإدارة والتصنيع.

فلسطين لم تكن بعيده هي الأخرى عن هذا التأثير، إذ توقع البنك الدولي في تقرير له صدر مايو ٢٠٢٠، انكماش الاقتصاد الفلسطيني بنسبة تصل ١١ بالمئة خلال العام الجاري مقارنة مع نمو ١ بالمئة خلال ٢٠١٩، مدفوعا بالتبعات السلبية لتفشي فيروس كورونا.

وبحسب الإحصاء الفلسطيني، أبريل/ نيسان ٢٠٢٠، فإن استمرار جائحة كورونا لمدة ٣ أشهر، سيهبط بالناتج المحلي ١٤ بالمئة أو ٢,٥ مليار دولار، إلى ١٣,٦٣٨ مليار دولار، مقارنة بالتوقعات الرئيسية قبل الجائحة، البالغة ١٦,١٣٧ مليار دولار.

١ - البنك الدولي يتوقع انكماش الاقتصاد الفلسطيني ١١ بالمئة في ٢٠٢٠، وكالة الأناضول، ايونيو ٢٠٢٠. على الرابط: <https://www.aa.com.tr/ar/%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A-%D9%8A%D8%AA%D9%88%D9%82%D8%B9-%D8%A7-%D9%86%D9%83%D9%85%D8%A7%D8%B4-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%84%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%86%D9%8A-11-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A6%D8%A9-%D9%81%D9%8A-2020/1860379>

هذا يدفع باتجاه أهمية تعزيز مفاهيم المشاريع الريادية والأفكار الريادية التي قد تعيد رسم معالم القطاع الاقتصادي للمجتمعات المحلية، وبالتالي يمكن الذهاب باتجاه البحث عن شكل وطبيعة المخرجات التي تتواءم والظرف الزمني المفروض. سيما أن العديد من الدراسات والأدبيات العلمية التي سبرت هذه التجربة أن هناك بيئة ريادية فلسطينية تزخر بالأفكار التي تحول جزء منها إلى حاضنات فعليه على الأرض أو شركات ناشئة مشكلة قصص نجاح، ومنها ما استطاع أن يثبت قدراته في ظل الأزمات.

في ظل هذا الواقع المضطرب تأتي أهمية <sup>TM</sup>ريادية الأعمال و <sup>TM</sup>التمكين الاقتصادي كمجالات يمكن أن تشكلا حلاً إبداعياً لكثير من التحديات والصعوبات التي يواجهها الاقتصاد الفلسطيني في ظل المعطيات والمعلومات السابقة، ومحاولة لرفع مستوى الإنتاج، وتوفير فرص عمل وفتح أسواق جديدة.

إلا أن العمل الريادي فلسطينياً لازال يعاني من إشكاليات مرتبطة بالجانب التشريعي والسياسات ذات العلاقة، وضعف الحوافز المشجعة في ظل بيئة تعليمية وتربوية وثقافة عامة تزيد من نسبة المخاطرة. كما أن هذه البيئات لا تتيح الفرص أمام القطاع الخاص بالشراكة في إدارة الشأن الاقتصادي العام من منطلقات الخوف أو الاحتكار أو نتيجة لغياب التوجيه والإرشاد الصحيح، أو حالة الفجوة ما بين القطاع العام والخاص.

وقد تركزت غالبية تدخلات منظمات المجتمع المدني في مجال التمكين الاقتصادي وريادية الأعمال في قطاع الزراعة والإنتاج الزراعي ودعم المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر بالرغم من عدم وجود تعريف واضح لمصطلح <sup>TM</sup>المشاريع الصغيرة التي يوجد لها أكثر من (٢٥) تعريف دولي في حين لا تزال فلسطين وأغلب الدول العربية بدون تعريف محدد لها.

ووفق هذه الرؤية قامت الحكومة الفلسطينية الثامنة عشرة في أبريل ٢٠١٩ باستحداث وزارة جديدة تحت مسمى (وزارة الريادية والتمكين)، تسعى إلى تحقيق هدف عام يركز على تحفيز ورعاية وتمكين المبادرات الإبداعية في كافة المجالات التي تتيح تنفيذ مشاريع صغيرة ومتوسطة جديدة، وتعزيز مشاريع قائمة وتطويرها من أجل بناء اقتصاد وطني يعتمد على الإنتاج ويحقق أكبر قدر ممكن من الاكتفاء الذاتي، ويمكن من التصدير، الأمر الذي سيكون له أثر مباشر على التشغيل الذاتي، وخلق فرص عمل مستدامة، وتحقيق نمو اقتصادي، يعزز رأس المال الاجتماعي.

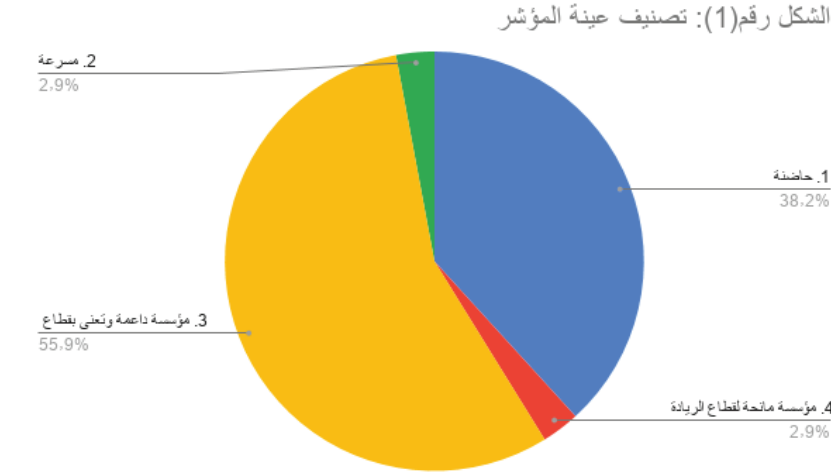
## ٢. التوظيف المعرفي

كخطوة تهدف إلى تعزيز الجانب المعرفي فيما يتعلق بقطاع ريادة الأعمال والحاضنات الفلسطينية، فإن تشكيل قاعدة بيانات معلوماتية أمر بات مهماً بعد مرور سنوات من عمل هذا القطاع فلسطينياً، وفي ظل غياب مثل هذه القاعدة المعرفية، فإن مؤشر الريادة في نسخته الأولى والثانية، عمل على تعزيز ذلك من خلال إشراك أوسع عدد ممكن من الحاضنات والمؤسسات الفلسطينية التي تقدم خدمات احتضان أو تعزيز دور القطاع الريادي.

ويتضمن هذا المحور العديد من المؤشرات:

## ٢-١ عينة المؤشر

يتضح من الشكل رقم (١)، أن عينة المؤشر اشتملت على تصنيفات متنوعة للمؤسسات التي خضعت للدراسة، حيث تضمنت العينة ما نسبته ٣٨,٢٪ حاضنات أعمال، و٥٥,٩٪ مؤسسة داعمة تعنى بقطاع الريادة واحتضان المشاريع، و٢,٩٪ لمسرعات الأعمال، وجاءت بنسبة توازيها ٢,٩٪ للمؤسسات المانحة لقطاع الريادة.



هذه التقسيمة التي أظهرتها المعطيات في الشكل المرفق، يمكن أن تشكل خريطة واقعية لنسب وجود شكل التصنيف الداخلي لقطاع الريادة الفلسطيني.

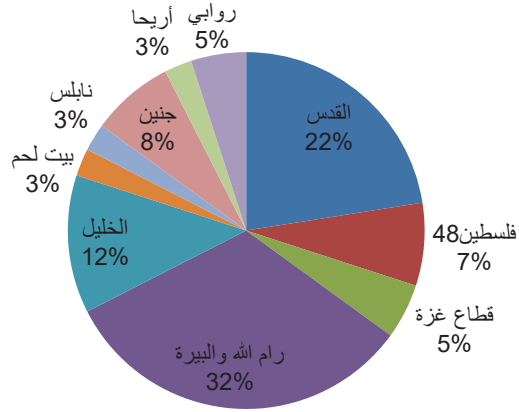
اللافت للانتباه في هذه الجزئية أن نسبة المؤسسات الداعمة والتي تعنى بقطاع الريادة هي الأكبر وهذا يمكن ان يؤسس لأهمية التعرف إلى دور هذه المؤسسات في ريادة الأعمال وعملية الاحتضان فلسطينيا، وكيف يمكن أن ينعكس ذلك على جودة الاحتضان.

## ٢-٢ التوزيع الجغرافي للعينة

يظهر الشكل رقم (٢)، طبيعة التوزيع الجغرافي للعينة المشاركة في المؤشر، حيث تتركز النسبة الأكبر من هذه الحاضنات والمؤسسات العاملة في قطاع الريادة في محافظة رام الله والبيرة بنسبة ٣٢٪ وهذا ربما يعتبر انعكاس واضح إلى تمركز غالبية المؤسسات العاملة في قطاع الريادة برام الله والبيرة على اعتبار أنها مركز الاهتمام سواء بالاستثمارات الاقتصادية أو التمويل من المؤسسات والجهات المانحة محليا أو خارجيا.

ما يلفت الانتباه في هذه الرؤية أن مدينة روابي، وهي من المدن الحديثة النشأة استطاعت أن تعزز حضورها من خلال وجود حاضنتي أعمال بنسبة 5% من المؤسسات المشارك بالدراسة، وهذا ربما أيضا يعزز التفات الجهات القائمة على المدينة وإدراكها لأهمية حاضنات الأعمال في مستقبل المدن وتعزيز حضورها الاقتصادي والاستثماري.

شكل رقم (2): التوزيع الجغرافي للعينة



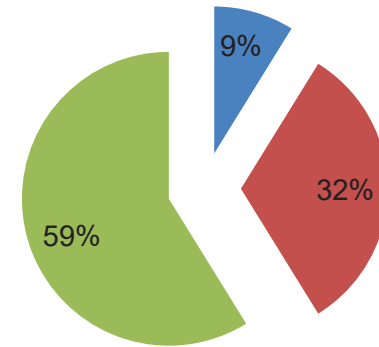
## ٣-٢-٣-٢ حدثا التجربة

ينعكس تاريخ العمل والخبرة على مضامين عدة، إضافة لانعكاسة على مخرجات عمليات الاحتضان، حيث يظهر من الشكل رقم (٣): أن المؤسسات العاملة في قطاع ريادة الأعمال وحاضنات المشاريع، ذات تجربة زمنية مختلفة. بعضها يعود أصلة إلى ما يزيد عن ٣٠ عاماً، إلا أنها لم تكن تعمل في هذا القطاع في ذلك الحين، بل طورت من رؤيتها وانخرطت في مجال ريادة الأعمال والحاضنات فيما بعد.

ما يلفت الانتباه في المعطيات أن 59% من المؤسسات في هذا القطاع حديثة النشأة، وهذا ربما يعود لأسباب عدة من بينها حدثا قطاع ريادة الأعمال، وكذلك الانتباه لأهمية هذا القطاع مؤخراً، إضافة إلى ظهور المشاريع التمويلية لهذا القطاع، وهو ما ساهم في انطلاقتها.

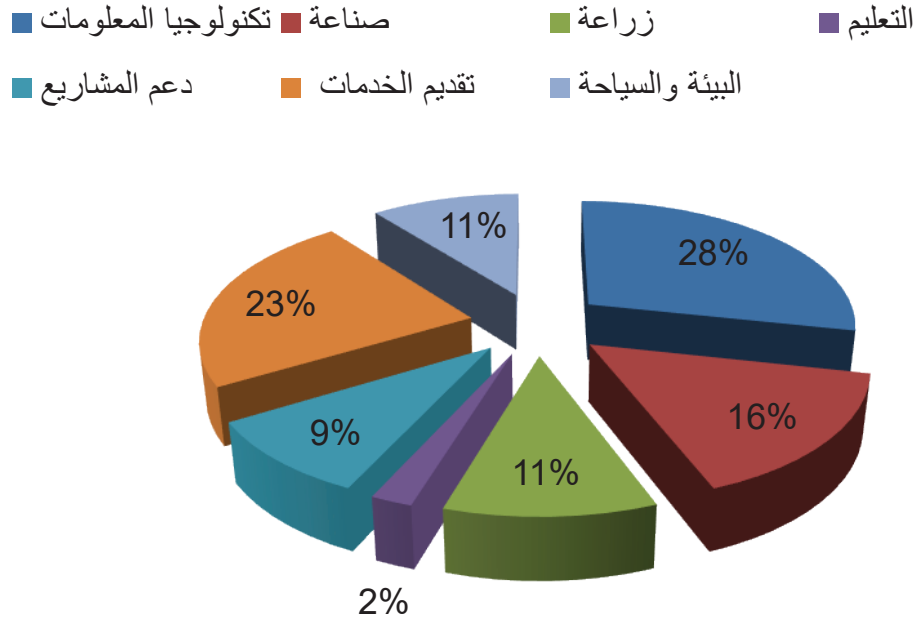
شكل رقم (3): حدثا العمل في قطاع الريادة والاحتضان

■ ما قبل 2000 ■ 2010-2000 ■ 2020-2010



## ٢-٤ قطاعات العمل

### شكل رقم (4): قطاع العمل



تتجه غالبية المؤسسات أو الحاضنات الفلسطينية إلى عدم التخصصية في قطاع ريادة الأعمال، وهذا يظهر النمط السائد في غالبيتها التي تحاول العمل ضمن قطاعات مختلفة، إلا أن القطاع الأبرز حتى الآن وفقا للمعطيات الرقمية هو قطاع تكنولوجيا المعلومات بنسبة تصل إلى ٢٨٪، وهذا ربما يأتي تماشياً مع متطلبات التطور التقني والاعتماد على التكنولوجيا في الكثير من الأعمال مما يجعلها البيئة الأكثر توجهاً أو استثماراً في الظرف الحالي. في حين أن الواقع الفلسطيني المعروف بأنه أقرب إلى القطاعات الإنتاجية الصناعية أو الزراعية فما زال جانب الاختصاص لا يتعدى ١٦٪ للصناعة و١١٪ للزراعة، وفقاً لما يوضحه الشكل رقم (٤).

فيما يحتل قطاع الخدمات المرتبة الثانية بنسبة ٢٣٪، ويعود ذلك إلى ما يعتقد البعض أنه الأقل مخاطرة في القطاعات الاستثمارية الريادية، والأقل احتياجاً لرأس المال للبدء به، عدا عن إمكانية تقديم الخدمات لقطاعات مختلفة وهو ما يعني تحقيق المردود المالي بشكل شبه مستمر في ظل حالة عدم الاستقرار في قطاع الأعمال فلسطينياً وعالمياً.

## ٣. الواقع المالي والإداري

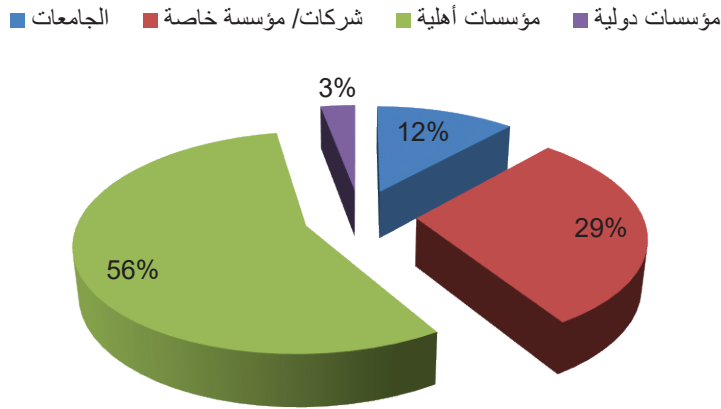
يشكل هذا المحور توصيفا لواقع حاضنات الأعمال والمؤسسات العاملة في هذا القطاع من الناحيتين الإدارية والمالية، لما لهما من أهمية في رسم ملامح مستقبلهما، إضافة لقياس الاحتياجات في هذا القطاع.

ويستعرض المحور عدد من الأبعاد؛ وهي:

### ٣-١ المرجعية

يظهر من المعطيات في الشكل رقم(٥)، أن النسبة الأكبر بواقع ٥٦٪ من حاضنات الأعمال تعود مرجعيتها إلى المؤسسات الأهلية، فيما يأتي بالمرتبة الثانية ذات المرجعية للشركات أو المؤسسات الخاصة بواقع ٢٩٪. وتدلل هذه المعطيات على أن القطاع الأهلي الأكثر توجها في قطاع ريادة الأعمال والاحتضان فلسطينيا، وقد يكون ذلك نتيجة لمجموعة من العوامل في مقدمتها؛ توفير التمويل الخارجي المدعوم من مؤسسات مهتمة بهذا القطاع دوليا وفي غالبه تمويل غير مسترد، فيما يمثل مؤشر ازدياد اهتمام القطاع الخاص الفلسطيني بهذا النوع من الاستثمار مؤشرات إيجابية من شأنه أن يطور القطاع فلسطينيا في حال تم البناء عليه وفق استراتيجية وطنية وتكامل لقطاع الخاص والأهلي ومساندة القطاع الحكومي الذي ما زال غائبا بدوره في فتح آفاق الاحتضان فلسطينياً.

شكل رقم(5): المرجعية أو التبعية

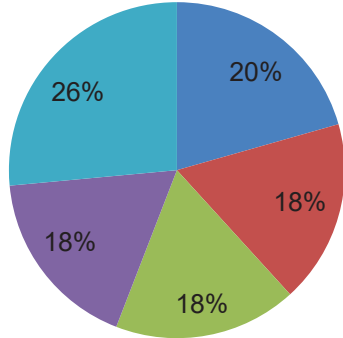


### ٣-٢ التمويل الذاتي

يعتبر التمويل الذاتي من أبرز عوامل الاستقرار المالي واستمرار العمل في المشاريع، وهو ما يدفع المؤسسات إلى بناء استراتيجية تمكنها من تحقيق جزئيات في هذا الإطار، وتشير المعطيات من المؤسسات العاملة في قطاع الريادة والحاضنات بفلسطين أن ٢٦٪ منها لم تستطع تحقيق هذا الأمر ولو بجزء بسيط، وبقي اعتمادها الكلي على التمويل الخارجي.

شكل (6): إمكانية التمويل الذاتي

غير متاح ■ أقل من 10% ■ 10-20% ■ 25-45% ■ أكثر من 50% ■



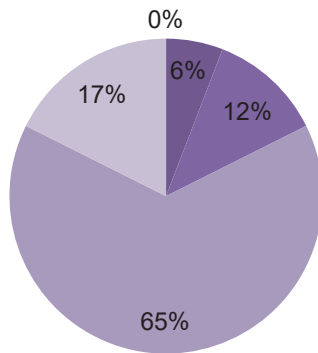
فيما تظهر المعطيات وفقا للشكل رقم (6)، سعي باقي المؤسسات والحاضنات لتحقيق نسبة من هذا الأمر تتراوح ما بين 10% وصولاً إلى 50% في بعض الأحيان، وهذا مؤشر إيجابي إذا ما استطاعت هذه القطاعات الاستمرار بخطتها التمويلية الذاتية.

### 3-3 التمويل الخارجي

في مقابل استراتيجية تحقيق التمويل الذاتي من الإنتاج الخاص، يبرز هناك مدى اعتماد المؤسسات العاملة في قطاع الريادة أو الحاضنات على التمويل الخارجي، وفي هذه الجزئية تظهر المعطيات في شكل رقم (7)، أن 65% من هذه المؤسسات اعتمادها الأكبر وبنسبة تزيد عن 50% على التمويل الخارجي. وهذا ربما يفسر حالة التذبذب في المشاريع المحتضنة، ونسبتها وطبيعة اختصاصها.

شكل رقم (7): توفر التمويل الخارجي

غير متاح ■ أقل من 10% ■ 10-20% ■ 25-45% ■ أكثر من 50% ■



ويرى المراقبون والخبراء أنه استمرار ثقافة الاعتماد على التمويل الخارجي في المشاريع الريادية من شأنه أن يضعف الحالة التنموية الوطنية كون هذه المشاريع تسعى لتحقيق الجذب المالي أكثر منه حالة الاستثمار والتنمية.

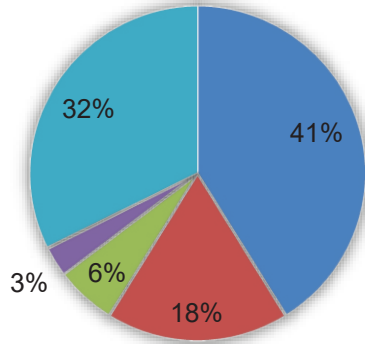
### ٣-٤ التمويل الوطني

يأتي مفهوم التمويل الوطني ضمن الرؤى التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى توطين العمل الريادي، وتظهر المعطيات وفقاً للشكل رقم (٨)، أن نسبة التمويل الوطني ما زلت قليلة، ف ٣٢٪ من المؤسسات والحاضنات لم تحظ بأي نصيب من هذا الإطار، فيما حظيت نحو ٤١٪ فقط على أقل من ١٠٪ من التمويل، و ١٨٪ منها حصلت على ما بين ١٠-٢٠٪ من التمويل الوطني المحلي.

هذه الجزئية، يرى فيها المراقبون مؤشراً على عدد من القضايا؛ أبرزها إما خوف رأس المال المحلي والوطني من الاستثمار المحلي، أو حجم وطبيعة المخاطر التي تجعل رأس المال المحلي يحجب عن المخاطرة في هذا القطاع.

شكل رقم (٨): توفر التمويل الوطني/المحلي

غير متاح ■ أكثر من 50% ■ 25-45% ■ 10-20% ■ أقل من 10% ■



### ٣-٥ مصدر التمويل الوطني/المحلي

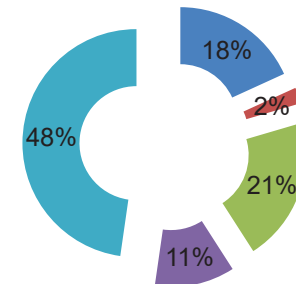
ولمعرفة مصدر التمويل الوطني أو المحلي، تظهر المعطيات في الشكل رقم (٩)، أن الهبات والمنح شكلت ما نسبته ٤٨٪ من قيمة ما يقدم للمؤسسات العاملة في قطاع الريادة وحاضنات الأعمال، وهي نسبة ومؤشر إيجابي ومهم في ذات الوقت، فيما تأتي مساهمة الشركات الخاصة بنسبة ٢١٪، ويليهما رجال الأعمال بنسبة ١٨٪.

في هذا المحور يظهر مدى تطور الثقة ما بين رأس المال المحلي بعمل المؤسسات الريادية والحاضنات في فلسطين عن السنوات السابقة، وهو ما يمكن مقارنته بالمعطيات التي ظهرت في العدد الأول من مؤشر ريادة الأعمال التي أظهرت في حينه عدم تعدي النسبة ١٠٪.

هذا الأمر يعزز أهمية إيجاد الثقة بما تقدمه المؤسسات المحلية والمشاريع التي تشرف عليها ويمكن أن تزيد النسبة خلال السنوات المقبلة في حال تم الحفاظ على نسبة هذه الثقة.

شكل رقم (٩): مصدر التمويل الوطني/المحلي

شركات خاصة كبيرة ■ شركات خاصة صغيرة ■ رجال أعمال ■ هبات ومنح ■ مؤسسات إقراض/بنوك ■





### ٦-٣ كفاية التمويل المتاح

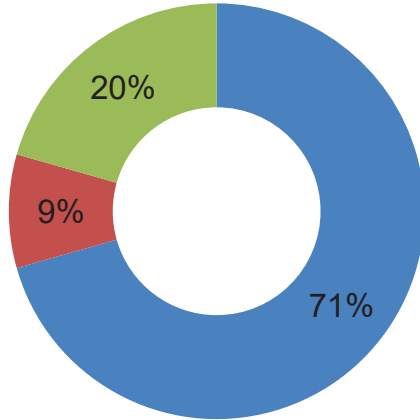
تظهر المعطيات وفقاً للشكل رقم (١٠) أن ٧١٪ من المؤسسات تمتلك تمويلاً كافياً لنهاية العام ٢٠٢٠ فقط، فيما تمتلك ٢٠٪ فقط لنهاية العام ٢٠٢٢، و٩٪ لنهاية العام ٢٠٢١.

تشير هذه المعطيات إلى أن حالة الخوف من المستقبل المالي لدى المؤسسات قد تضيف عبئاً عليها من ناحية عدم الاستقرار، وكذلك الخوف على مستقبل المشاريع المحتضنة. وهو ما يتطلب من المؤسسات إلى بذل المزيد من الجهود في الحصول على تمويل يضمن استمرارية عملها.

وتزداد مخاوف المؤسسات الأهلية على مستقبل التمويل في أعقاب الشروط التي وضعها الاتحاد الأوروبي مؤخراً لتقديم التمويل لمنظمات المجتمع المدني، يلزم من خلاله المنظمات بعدم التعامل مع الأفراد أو الجماعات المصنفة في قائمة الاتحاد الأوروبي "للإرهاب" وهو شبيه بالشروط التي كانت تعتمد عليها وكالة USAID الأمريكية.

### شكل رقم (10): كفاية التمويل المتاح

■ نهاية 2022 ■ نهاية 2021 ■ نهاية 2020



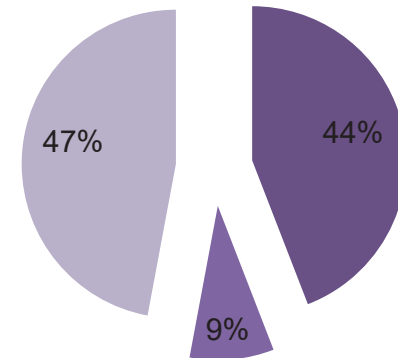
### ٧-٣ المشاريع المحتضنة

تشير المعطيات إلى أن ٤٧٪ من المؤسسات العاملة في قطاع الريادة والحاضنات في فلسطين تحتضن ما معدله ١١ مشروعاً أو أكثر خلال العام ٢٠٢٠، فيما تبلغ نسبة المؤسسات التي تحتضن ما بين ١-٥ مشاريع نحو ٤٤٪، وفقاً لما يظهره الشكل رقم (١١).

هذه المعطيات تظهر الجهود الكبيرة التي تقوم بها المؤسسات الحاضنة للمشاريع، ويبقى السؤال الأبرز في هذه الجزئية طبيعة المعايير التي يتم من خلالها الاحتضان، وكيفية تطويرها من مشاريع إلى شركات ناشئة فيما بعد.

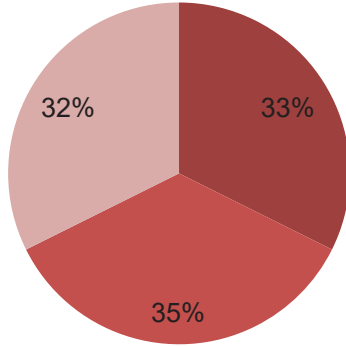
### الشكل رقم (11): عدد المشاريع المحتضنة 2020

■ أكثر من 11 ■ 6-10 مشاريع ■ 1-5 مشاريع



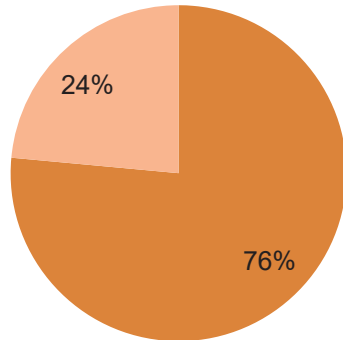
شكل رقم (12): المشاريع المحتضة عام 2019

أكثر من 11 ■ 6-10 مشاريع ■ 1-5 مشاريع



شكل رقم (13): مدى تأييد التخصيص بالمشاريع

لا ■ نعم



هذه المعطيات تظهر طبيعة القفزة ما بين نسبة المشاريع المحتضنة في العام ٢٠١٩، وفقا للشكل رقم (١٢)، وكيف تطورت النسبة في العام ٢٠٢٠، الأمر الذي يدفع باتجاه ضرورة تحسين الأداء بما يحقق مزيدا من التقدم في هذا الجانب، وكيفية تعزيز هذه المشاريع بشكل انتاجي لتحقيق الأهداف التنموية في المجتمع.

### ٣-٨ التخصيص بالمشاريع

يظهر ٧٦٪ من المؤسسات والحاضنات المشاركة بالدراسة أهمية التخصيص في المشاريع المحتضنة، فيما تبلغ نسبة الغير مؤيدين ٢٤٪ وفقا للشكل رقم (١٣).

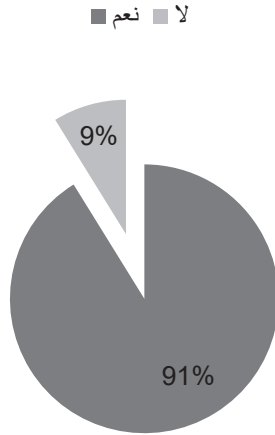
وعلى الرغم من وجود من يدافع عن هذا التوجه أو ذلك، إلا أن هناك عدد من العوامل التي تعزز خيار عدم التخصيص وفي مقدمتها الوصول إلى أكبر قدر ممكن من التمويل المالي من أطراف عدة وعدم الاقتصار على مصدر واحد، فيما يشكل عامل التنوع سوقا أوسع لتسويق المنتجات في أحيان أخرى.

أما من يؤيد التخصيص فيذهب إلى انعكاس ذلك على الجودة في الإنتاج والتي يمكن أن تحقق مردودا أكبر من العمومية، وكذلك، خفض نسبة المخاطرة في تخصصات لا تمتلك الكثير من التجربة فيها.

### ٣-٩ الخطط والاستراتيجيات

تبرز ملامح نجاح العمل في المشاريع والمؤسسات من خلال قدرتها على وضع الخطط والاستراتيجيات التي يمكن أن تشكل خريطة لملامح النجاح المستقبلي، وهذا الأمر من شأنه أن يعزز فرص العمل ويقلل من المخاطر والخسائر، حيث يشير الشكل رقم (١٤) إلى أن ٩١٪ من المؤسسات العاملة في قطاع الريادة وحاضنات الأعمال تمتلك خطة استراتيجية مكتوبة، وهو مؤشر مهم إذا ما استطعنا تحويل هذه الخطط إلى واقع تطبيقي من خلال العمل وتنفيذ مراحلها وعدم الارتهاق لحالة التجربة والخطأ في العمل. كما أن توفر هذا المؤشر من شأنه أن يعزز القطاع الريادي مستقبلاً ويمكن البناء عليه من خلال دراسة التجربة السابقة وتطويرها.

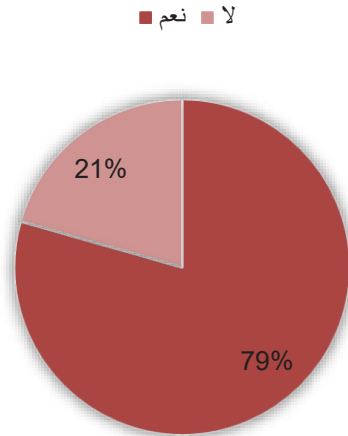
شكل رقم (١٤): امتلاك خطة استراتيجية مكتوبة



### ٣-١٠ إصدار التقرير المالي

أظهرت المعطيات أن ٧٩٪ من المؤسسات العاملة في قطاع ريادة الأعمال والحاضنات أصدرت تقريراً مالياً للعام الماضي (٢٠١٩)، فيما لم تصدر ٢١٪ من المؤسسات تقريرها لذات الفترة. وهو ما يطرح تساؤلاً عن الأسباب التي تحول دون هذا الأجراء الذي يعتبر مهماً في تعزيز الأداء المالي والإداري للمؤسسات. وكذلك يمكن أن يُوّشر إلى طبيعة الإمكانيات أو الاحتياجات فيما يتعلق بالسياسات المالية للمؤسسة نفسها.

شكل رقم (١٥): إصدار التقرير المالي 2019

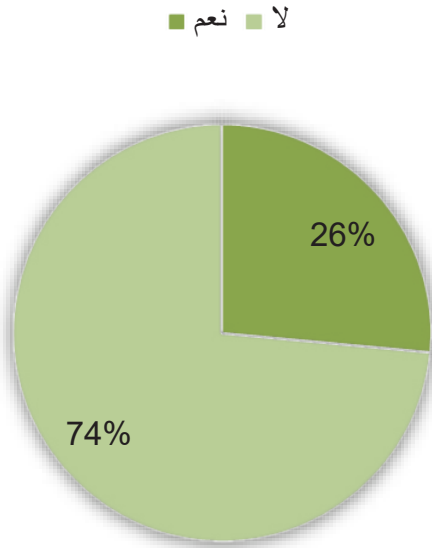


### ٣-١١ العجز المالي

خلال العام الماضي (٢٠١٩) تعرضت ما نسبته ٢٦٪ من المؤسسات العاملة في قطاع الريادة والحاضنات لعجز مالي أثر على طبيعة وشكل عملها، فيما لم تتعرض ٧٤٪ لنفس المشكلة وفقا لما يظهره الشكل رقم (١٦).

على الرغم من أن نسبة المؤسسات المتعرضة للأزمة المالية نسبيا غير كبير وفقا للمعطيات، إلا أن التخوف من انعكاسات الأزمات المتراكمة خلال العام ٢٠٢٠، إذا ما اخذنا بالاعتبار الشروط الأوروبية الجديدة التي تحاول فرضها على التمويل، وكذلك دخول جائحة كورونا التي انعكست بشكل مباشر على الاقتصاد العالمي.

### شكل رقم (16): التعرض لعجز مالي خلال 2019



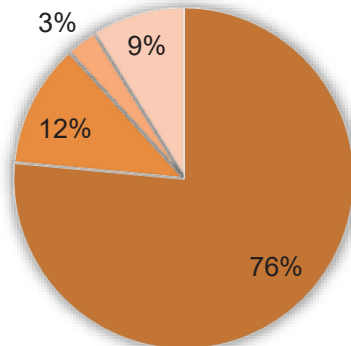
### ٣-١٢ كفاية الموازنة المتوفرة حاليا

تظهر المعطيات كما في الشكل رقم (١٧)، أن كفاية الموازنة المتوفرة في ٧٦٪ من المؤسسات والحاضنات تكفي فقط حتى نهاية العام الجاري ٢٠٢٠، فيما يتوفر موازنة تكفي للعام ٢٠٢١ لدى ١٢٪ فقط من المؤسسات.

هذه الأرقام تظهر حالة المخاطرة القائمة من الناحية المالية لدى المؤسسات العاملة في قطاع الريادة خاصة في ظل الظروف الحالية وإمكانية استمرار أزمة فيروس كورونا وانعكاساته على الاقتصاد المحلي والعالمى، أضف لذلك تراجع التمويل الخارجي بشكل عام.

### شكل رقم (17): كفاية الموازنة المتوفرة حاليا

■ دون ارتباط ■ نهاية 2022 ■ نهاية 2021 ■ نهاية 2020



## ع. التواصل عبر الحدود

يتمثل أحد مقومات نجاح المشاريع في قدرتها على تسويق ذاتها محليا وعبر الحدود للوصول إلى أكبر شريحة من المستفيدين، والزبائن المحتملين كما أن لهذه الجزئية أهمية فيما يتعلق بالقدرة على بناء الشراكات والتبادل في الخبرات.

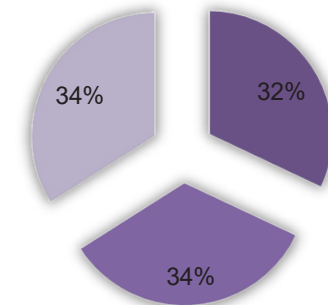
في هذا المحور يعالج المؤشر عدد من المحاور في مقدمتها:

### ١-٤ القدرة على الوصول للجمهور

تظهر المعطيات من المؤسسات المشاركة بالدراسة، أنها مدركة لأهمية الأدوات التعريفية عن الذات، وفي سبيل ذلك اختارت كل منها شكل وطبيعة الأداة التي تستخدمها، حيث يظهر الشكل رقم (١٨) أن ٣٢٪ من المؤسسات أعدت نشرات تعريفية (برشور) يتضمن التعريف بالمؤسسة وأنشطتها وخطتها، فيما عملت جميع المؤسسات على إنشاء موقع إلكتروني لها، بينما لجأت نحو ٣٤٪ إلى تشكيل منصات وصفحات لها من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.

شكل رقم (18): القدرة على الوصول للجمهور

موقع إلكتروني ■ حسابات مواقع تواصل ■ برشور تعريفي

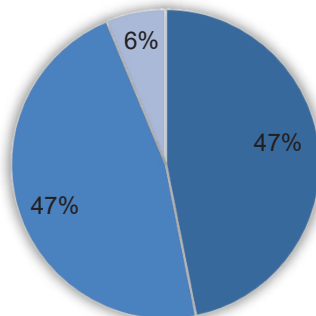


### ٢-٤ تطوير قدرات الطاقم

تظهر المعطيات وفقا للشكل رقم (١٩)، أن ٤٧٪ من الطواقم العاملة في المؤسسات وحاضنات الأعمال تلقت تدريبات محلية في قطاعات مختلفة، ويوازي هذه النسبة لمن تلقوا تدريبات دولية أو إقليمية في قطاعات مختلفة. فيما بلغت نسبة الذين لم يتلقوا التدريبات نحو ٦٪. وتبرز أهمية تطوير قدرات الطواقم الإدارية في تعزيز الأدوات الحديثة وتطوير الأداء الإنتاجي، والانفتاح على السوق وفق المعطيات الجديدة.

شكل رقم (19): تطوير قدرات الطاقم من خلال التدريب

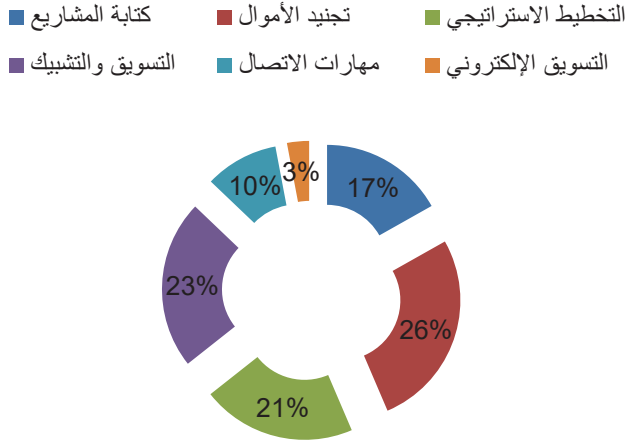
لم يخضع لتدريبات ■ تدريبات عربية ودولية ■ تدريبات محلية



## ٤-٣ الاحتياجات التدريبية

ضمن عمليات التطوير للطواقم الإدارية وأهميتها، تشير المعطيات وفقاً للشكل رقم (٢٠) أن هناك احتياج متواصل لتنفيذ العديد من التدريبات ومشاركة الطواقم فيها وبمقدمتها الحاجة إلى تطوير الأداء في تجنيد الأموال، حيث يظهر ٢٦٪ من المؤسسات والحاضنات احتياجاتهم لهذه التدريبات، فيما قال ٢٣٪ يحتاجون إلى تدريبات في التسويق والتشبيك، و ٢١٪ يحتاجون لتدريبات في التخطيط الاستراتيجي وبناء الخطط المستقبلية.

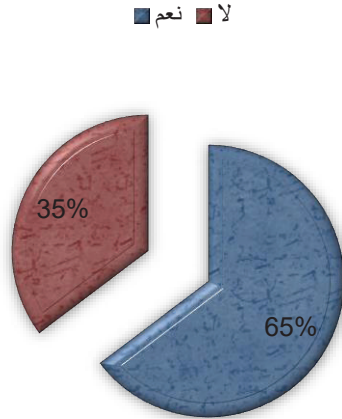
شكل رقم (20): الاحتياجات التدريبية للطواقم الإداري



## ٤-٤ التشبيك عبر الحدود

التواصل عبر الحدود من بين الأهداف التنموية المستقبلية لتعزيز العمل في قطاع ريادة الأعمال والحاضنات، وتشير المعطيات أن ٦٥٪ من المؤسسات العاملة بهذا القطاع فلسطينياً لديها تواصل ما بين المناطق الفلسطينية في الضفة والقدس والأراضي المحتلة عام ٤٨، في حين أن ٣٥٪ من المؤسسات لا تقوم بذات الأمر، وفقاً لما يظهره الشكل رقم (٢١).

شكل رقم (21): التواصل ما بين حاضنات الضفة والقدس و48

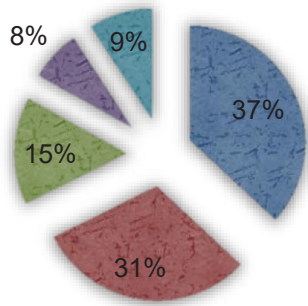


## ٤-٥ الهدف من التواصل عبر الحدود

ولفهم طبيعة التواصل عبر الحدود، يظهر الشكل رقم (٢٢) الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من هذا التواصل، إذ تشير ٣٧٪ منها أن الهدف هو اعتيادي ضمن العلاقات التبادلية بين المؤسسات في هذه المناطق، فيما قالت ٣١٪ منها أنها ضمن تبادل الخبرات والمهارات، و١٥٪ تأتي ضمن الخطط التسويقية لإنتاجها، فيما يحتم طبيعة العمل على ٩٪ التواصل عبر الحدود، و٨٪ منها تعتبره دورا تكميليا لعملها.

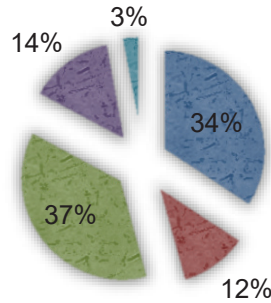
## شكل رقم (22): الهدف من التواصل عبر الحدود

- تسويق منتجات
- تبادل خبرات ومهارات
- علاقة اعتيادية
- مجال العمل يحتم ذلك
- دور تبادلي تكميلي



## شكل رقم (23): الصعوبات أمام التواصل عبر الحدود

- اختلاف البيانات
- إجراءات الاحتلال
- القيود المفروضة فلسطينيا
- الاتفاقيات الموقعة بين السلطة وإسرائيل
- لا صعوبات



## ٤-٦ صعوبات التواصل

وعلى الرغم من حالة التواصل التي تتم بين المؤسسات عبر الحدود، إلا أن هناك العديد من الصعوبات في مقدمتها الاتفاقيات الموقعة ما بين الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي والتي تشكل ما نسبته ٣٧٪ من بين باقي الصعوبات، فيما تشكل إجراءات الاحتلال ٣٤٪ من الصعوبات، والقيود التي تفرضها السلطة الفلسطينية ١٤٪، وفقا للشكل رقم (٢٣).

## ٤-٧ القضايا الأكثر تأثراً بصعوبات التواصل

اظهرت المعطيات التي خلصت إليها الدراسة، وفقاً للشكل رقم (٢٤) أن الصعوبات التي تواجه التبادل عبر الحدود في المؤسسات العاملة بقطاع الريادة والحاضنات بفلسطين في مقدمتها التعاملات المالية بنسبة ٤٢٪، إذ أن طبيعة الطرف السياسي، والاتفاقيات الموقعة ما بين إسرائيل والسلطة الفلسطينية تضع العديد من العقبات في هذا الجانب، فيما تحل صعوبة تبادل الزيارات والخبرات ما بين المؤسسات في المرتبة الثانية بواقع ٣٩٪، يليها الصعوبات التي تقف أمام تسويق المنتجات.

وتظهر هذه المعطيات ضرورة البحث عن آليات وصيغ جديدة من شأنها تجاوز هذه العقبات، سواء من خلال إيجاد نظم للتعامل المالي أو التبادل في الخبرات دون المرور بالإجراءات التي يفرضها الواقع.

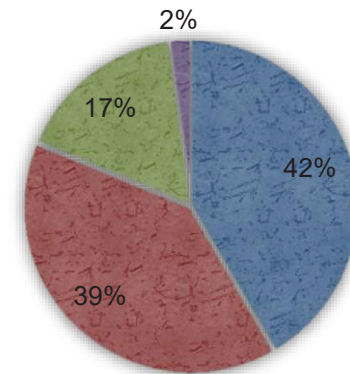
## ٤-٨ الجهة المسؤولة عن الصعوبات

الصعوبات المفروضة أمام التبادل عبر الحدود تعود إلى عاملين؛ وفقاً لما هو موضح بالشكل رقم (٢٥)، أولهم إجراءات الاحتلال الإسرائيلي على الأرض بنسبة ٦٢٪، يليها طبيعة الإجراءات التي تفرضها السلطة الفلسطينية بواقع ٣٨٪.

وإذا نظرنا إلى أنه يصعب تغيير الإجراءات المتعلقة بالاحتلال الإسرائيلي، فإنه بات مطلوباً من الحكومة الفلسطينية تمهيد الطريق أمام تشجيع التبادل عبر الحدود لما له من تأثير ودور على الواقع الاقتصادي وريادة الأعمال في فلسطين.

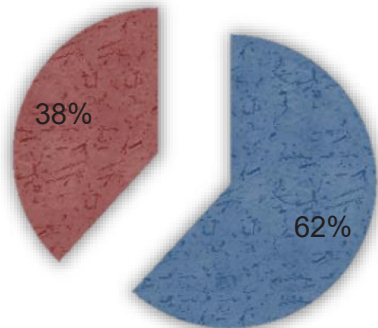
### شكل رقم (24): القضايا الأكثر تأثراً بصعوبات التواصل

لا يوجد مشكلة ■ تسويق المنتجات ■ تبادل زيارات الخبراء ■ التعاملات المالية



### شكل رقم (25): الجهة المسؤولة عن الصعوبات في التبادل عبر الحدود

الإجراءات الفلسطينية ■ الإجراءات الإسرائيلية





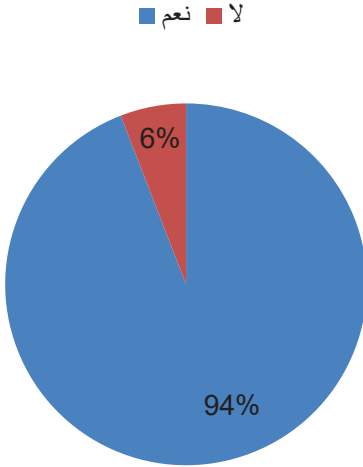
## ٤-٩ قابلية التسويق عبر الحدود

وفقا للشكل رقم(٢٦)، فإن غالبية المؤسسات بنسبة ٩٤٪ تعمل على منتجات يمكن تسويقها عبر الحدود، وهذا ربما يظهر مدى الاهتمام بقطاعات البرمجة وتكنولوجيا المعلومات على حساب باقي المنتجات، فيما نسبة الانتاج الغير قابل للتسويق يبلغ ٦٪ فقط.

هذه المعطيات يمكن أن تعزز مفاهيم تطوير الأداء ليوازي طبيعة وحجم التحديات المفروضة على الواقع الفلسطيني بشكل عام، وأمام ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة بشكل خاص في ظل الأسواق المفتوحة عالميا وارتفاع حجم المنافسة.

إن الوعي الكامل لهذه الجرائيات وإدراك كيفية التعاطي معها يمكن أن يؤسس لمفاهيم مستقبلية تدفع بعجلة الانتاج للمشاريع الريادية من الانتاج التقليدي المحلي إلى الانتاج الغير تقليدي والديناميكي لمواجهة العديد من الصعاب.

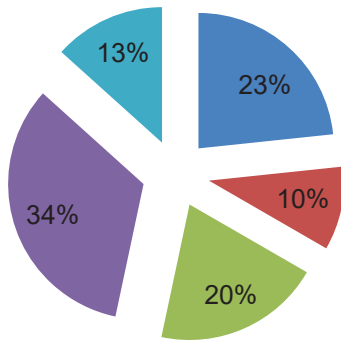
شكل رقم(26): قابلية تسويق منتجات المشاريع عبر الحدود



في الشكل رقم(٢٧) تأتي المعطيات التفصيلية أكثر لتوضح نسبة الانتاج الفعلي الذي يتم تسويقه عبر الحدود، وهي مؤشرات تفصيلية يمكن البناء عليها في قطاعات الانتاج الخاصة بالمؤسسات العاملة في قطاع الريادة وحاضنات الأعمال، فقد أظهر المؤشر أن المؤسسات التي تستطيع تسويق ما مقدوره ٥٠٪ من انتاجها عبر الحدود تمثل حوالي ٣٣٪، فيما بلغت نسبة المؤسسات التي تستطيع تسويق ٣٠٪ من انتاجها عبر الحدود حوالي ٢٠٪.

شكل رقم(27): نسبة الانتاج القابل للتسويق عبر الحدود

جميع الانتاج 50% أقل 30% ما بين 5-20% أقل من 5%



أما المؤسسات القادرة على تسويق ما بين ٥-٢٠٪ تبلغ ١٠٪، في حين تبلغ نسبة المؤسسات التي تسوق أقل من ٥٪ من انتاجها ٢٣٪. كما تبلغ نسبة المؤسسات التي تستطيع تسويق كامل انتاجها ١٣٪.

من المعطيات السابقة، يظهر حجم التفاوت ما بين الإمكانية على تسويق المنتجات وما بين طبيعة الانتاج نفسه القابل للتسويق عبر الحدود، وهو ما يتطلب موائمة ما بين الجانبين في المؤسسات العاملة في قطاع الريادة واحتضان المشاريع.

هذا من شأنه أن يعزز حظوظ الجهات الساعية للاستثمار في قطاعات مختلفة وخاصة تلك التي يمكن العمل على تسويقها عبر الحدود دون البقاء ضمن حيز معين.

## 5. الجندر في حاضنات الأعمال

تلعب السيدات دورا مهما في القطاعات الانتاجية المختلفة، وهذا واضح في قطاع ريادة الأعمال، إذ أن هناك نماذج بارزة لنجاح سيدات في مشاريع ريادية مختلفة، وهذا يجعل من الأهمية قراءة دور المرأة في هذا القطاع.

وفي محاولة لمعرفة دور المرأة في قطاع ريادة الأعمال بفلسطين، يظهر الشكل رقم(28)، أن نسبة جميع المؤسسات العاملة بقطاع الريادة وحاضنات الأعمال تضم بين طاقمها سيدات، ويتراوح نسبة الوجود بين مؤسسة وأخرى، إذ يبلغ في 59% من هذه المؤسسات ما يزيد عن 30% من نسبة العاملين من السيدات، فيما تتراوح النسبة ما بين 5% إلى 70% من طاقم الحاضنات من النساء.



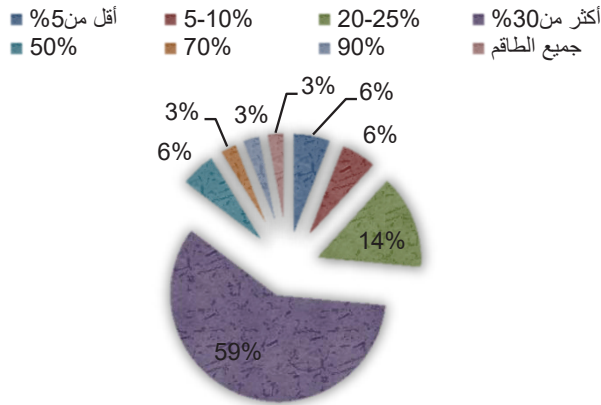
### ١-٥ عدد المشاريع التي تديرها إناث

وفقا للشكل رقم(29)، فإن 38% من الإناث الملتحقات بحاضنات الأعمال والمؤسسات الريادية يدرن ما بين ٥-١٠ مشاريع، فيما تدير ما نسبته 26% من الإناث مشاريع ما بين ٢-٤ مشاريع. و15% يدرن بمعدل أكثر من ١٠ مشاريع، و12% يدرن مشروع واحد على الأقل.

ووفق هذه المعطيات فإن نسبة متقدمة تحظى بها المشاريع التي تتقدم بها الإناث لدى المؤسسات العاملة في قطاع الريادة وحاضنات الأعمال.

وبحسب المعطيات، فإن أهم عوامل القبول للمشاريع التي تديرها الفتيات هي الكفاءة والتميز، وإمكانية تقديم الإضافة في هذا القطاع.

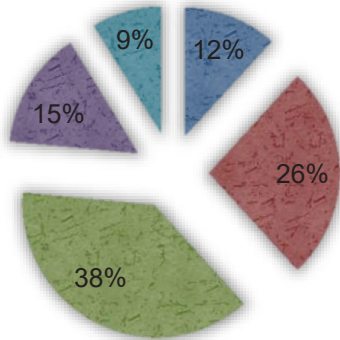
شكل رقم(28): نسبة الإناث في طاقم الحاضنة أو المؤسسة



## ٦. تأثيرات أزمة كورونا

شكل رقم (29): عدد المشاريع التي تديرها إناث

لا يوجد ■ أكثر من 10 مشاريع ■ 5-10 مشاريع ■ 2-4 مشاريع ■ مشروع واحد



في مطلع آذار / مارس ٢٠٢٠ دخلت فلسطين ضمن المناطق التي يعلن اكتشاف حالات إصابة بها، وهو ما دفع الحكومة الفلسطينية لاتخاذ العديد من الإجراءات على الأرض من بينها فرض حالة الطوارئ لمدة ٣٠ يوماً وتم تجديدها مرتين متتاليتين.

هذه الإجراءات التي جاءت ضمن الخطة الوطنية لمواجهة انتشار الفيروس، أثرت بشكل مباشر على كافة القطاعات الحياتية وفي مقدمتها القطاع الاقتصادي بعد أن حظر التنقل والعمل في كافة القطاعات باستثناء القطاعات ذات الاتصال بإجراءات الوقاية ومواجهة الفيروس.

وفي محاولة لدراسة تأثيرات هذه الحالة، عمد طاقم إعداد الدراسة على استحداث مجموعة من المحاور التي يمكن من خلالها قياس حجم وطبيعة تأثيرات هذه الحالة على قطاع الريادة والحاضنات، كونها تشكل أحد أبرز التحديات.

شكل رقم (30): شكل تأثيرات أزمة كورونا على عمل الحاضنات

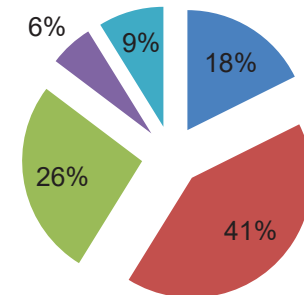
### ٦-١ طبيعة التأثيرات

يظهر الشكل رقم (٣٠)، أن الإجراءات المتخذة لمواجهة الأزمة أدت إلى تقليص عمل ٤١٪ من المؤسسات إلى الحد الأدنى، و٢٦٪ منها انتقلت للعمل إلى البيت مما أثر سلباً على طبيعة وحجم العمل، و١٨٪ تم إغلاق العمل بشكل نهائي، و٩٪ شكلت فرصة إيجابية لتطوير العمل فيما قال ٦٪ أنها لم تتأثر نتيجة هذه الإجراءات.

ويتضح من المعطيات أن هناك مجموعة من العوامل تلعب دوراً في انعكاس الإجراءات على طبيعة الأعمال؛ من بينها شكل وطبيعة عمل المؤسسة واختصاصها، والأمر الثاني قدرتها على التكيف مع الأزمات.

شكل رقم (30): شكل تأثيرات أزمة كورونا على عمل الحاضنات

تقلص العمل للحد الأدنى ■ لم يتأثر نهائياً ■ إغلاق نهائي للعمل ■ انتقل العمل للبيت وانعكس سلباً ■ شكلت فرصة إيجابية

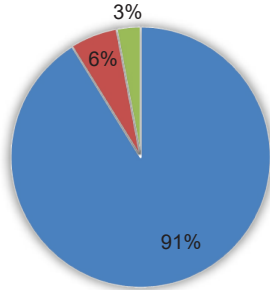


## ٢-٦ تأثير الإجراءات المتخذة

في محاولة لقراءة أكثر دقة لمعرفة الانعكاسات من خلال الإجراءات الدقيقة، فإن الدراسة تستعرض هذه الجزئيات بشكل مفصل، وهي على النحو التالي:

شكل رقم(31): تأثير منع الحركة خلال إجراءات أزمة كورونا

بحسب طبيعة المشروع ■ لم تؤثر ■ أثرت سلبا



فرض منع الحركة والتنقل ما بين المحافظات وحتى بداخل المحافظة نفسها كان له تأثيراته على قطاعات العمل المختلفة، حيث تشير المعطيات وفقا للشكل رقم(٣١) إلى أن ٩١٪ من أعمال المؤسسات والحاضنات تعطلت وتأثرت بشكل سلبي نتيجة منع الحركة، فيما لم تتأثر ٦٪ منها و٣٪ أخرى كان حجم التأثير بحسب طبيعة الأعمال التي تقوم بها.

منع



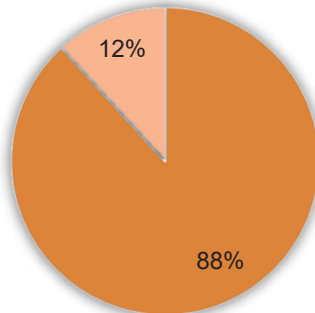
الحركة

بحسب الشكل رقم(٣٣)، فإن إغلاق البنوك خلال أزمة كورونا أثر بشكل سلبي على عمل الحاضنات بنسبة وصلت إلى ٨٨٪، وهي نسبة مرتفعة، ويمكن محاولة فهم حجم هذا التأثير نتاج عدد من المحددات:

عدم تهيئة عمل الحاضنات في القطاعات والمعاملات المالية الإلكترونية قبل ظهور هذه الأزمة، على الرغم من أن هذه المعاملات يفترض أن تكون حاضرة مسبقا لمواكبة التطور التقني والتطبيقات المنتشرة مسبقا. عدى أن الحالة الفلسطينية بطبيعتها تمر في ظروف غير مستقرة سواء

شكل رقم(32): تأثير إغلاق البنوك خلال أزمة كورونا على الحاضنات

لم يؤثر ■ أثر سلبا



من الناحيتين الميدانية والسياسية وهو ما يعني أن الاحتمالات المسبقة يفترض أن تكون حاضرة لديها.

السياسات المالية، وكذلك قرارات سلطة النقد الفلسطينية كان لها انعكاس واضح خلال فترة ذروة الأزمة وهو ما انعكس كذلك على طبيعة التعاملات المالية البنكية في ظل حالة الإغلاق.

إغلاق



البنوك



يشكل السفر متنفسا ونافذة للمؤسسات العاملة في قطاعات ريادة الأعمال واحتضان المشاريع، لما له من فتح آفاق للأعمال وتسويق المشاريع والأفكار، وجاءت أزمة كورونا لتوقف هذا الجانب، حيث يظهر الشكل رقم (33)، أن 82% من المؤسسات تأثرت بشكل سلبي نتيجة منع السفر، وهذا ربما يفسر من خلال: ارتباط المؤسسات بمواعيد لمؤسسات ممولة خارجية، أدى منع السفر إلى تأجيل بحثها.

تبادل الخبرات والمعارف تراجع في ظل تقلص الفرص وعدم القدرة على السفر.

إمكانية فتح آفاق لتسويق المنتجات للمشاريع الريادية، وقد يتراجع ذلك مع عدم القدرة على السفر.

إلا أنه ورغم ذلك، سعت العديد من المؤسسات للبحث عن بديل من خلال التطبيقات الإلكترونية، وشاركت بفاعلية في العديد من الورش التدريبية والنقاشات المختلفة.

## تسويق الانتاج

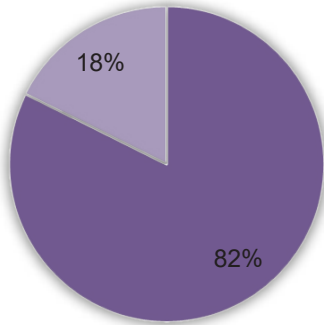


تشير المعطيات في الشكل رقم (34) إلى أن 85% من المؤسسات تأثر تسويق انتاج مشاريعها نتيجة أزمة كورونا، فيما أشار 9% إلى أن تسويق انتاجهم زاد مما كان عليه خلال الظروف الطبيعية، ولم يتأثر 6%.

هذا يعيدنا إلى القدرة على التكيف في استخدام أدوات وآليات التسويق في ظل الأزمات، كذلك يدفع إلى أهمية التنوع بالمنتجات من حيث الشكل أو الاستخدام أو القدرة على التسويق وفق أنماط مختلفة وهو ما يتطلب وضع استراتيجيات متطورة لمفاهيم التسويق.

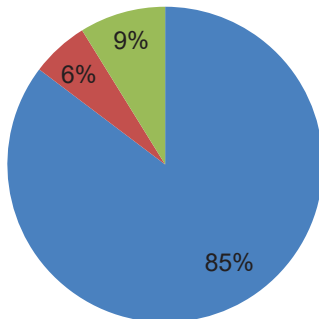
شكل رقم (33): تأثير منع السفر نتيجة إجراءات كورونا على الحاضنات

لم يؤثر ■ أثر سلبي ■



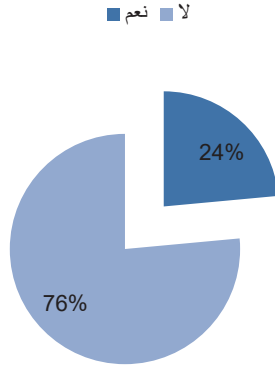
شكل رقم (34): تأثير تسويق الانتاج بإجراءات أزمة كورونا

إزداد ■ لم يتأثر ■ تأثر سلبي ■



## قرارات سلطة النقد

شكل رقم(35): قرارات السلطة هل كانت كافية لحماية المشاريع الريادية؟

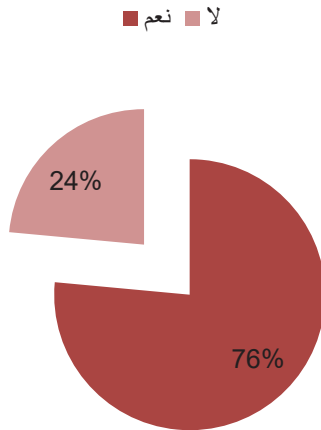


وفقا لما يظهره الشكل رقم(35)، فإن هناك ما نسبته 76% من المؤسسات عبرت عن عدم رضاها من القرارات التي أصدرتها سلطة النقد خلال أزمة كورونا، وهي نسبة مرتفعة قد تظهر حجم وطبيعة الفجوة ما بين متخذي القرارات وما يلائم المنشآت الاقتصادية والشركات الريادية والناشئة في ظل حالة الأزمة.

## ٣-٦ إيجاد البدائل

من خلال هذه الجزئية، جاولنا قياس قدرة المؤسسات والحاضنات على الاستجابة لجائحة كورونا من خلال إيجاد بدائل فعالة، حيث يظهر أن 76% من هذه المؤسسات وفقا للشكل رقم(36) إيجاد بدائل، وهذا يعزز ديناميكية ووعي هذه المؤسسات في التعاطي مع الأزمات، وكذلك قدرتها بالتكيف مع الظروف التي فرضت عليها.

شكل رقم(36): إيجاد بدائل فعالة في ظل أزمة كورونا



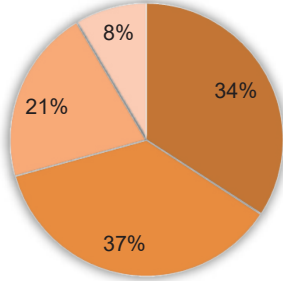
في المقابل، فإن المؤسسات الأخرى التي لم تتمكن من إيجاد البدائل، قد يكون السبب وراء ذلك ليس خللاً بطبيعتها الإدارية، وإنما نتيجة ما فرضه شكل وطبيعة عملها والمشاريع التي تعمل عليها.

في ظل الظروف، يتطلب العمل بطاقات وكفاءة أعلى، وهو ما يعني إمكانية إيجاد الحلول والبدائل حتى في ظل أقل الإمكانيات.

## ٤-٦ طبيعة البدائل

شكل رقم(37): طبيعة البدائل لمواجهة الصعوبات التي فرضتها أزمة كورونا

■ عقد شراكات جديدة ■ التنوع في الإنتاج ■ استخدام التطبيقات التكنولوجية ■ العمل من البيت



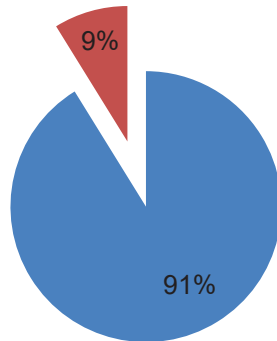
وفقا لما يظهره الشكل رقم(٣٧)، فإن طبيعة البدائل التي أوجدتها المؤسسات العاملة في قطاع الريادة وحاضنات الأعمال تنوع ما بين استخدام ٣٧٪ منها للتطبيقات التكنولوجية الحديثة للتغلب على الصعوبات المفروضة، فيما لجأت ٣٤٪ منها للعمل من المنزل كبديل لمكان العمل في ظل حالات الإغلاق ومنع التنقل، و٢١٪ ذهب للبحث عن تنوع في طبيعة الإنتاج بما يتناغم مع ما فرضته الجائحة، و٨٪ عملت على عقد شراكات جديدة وفتح آفاق انطلاقا من تعزيز دورها في ظل الاحتياجات المستجدة.

## ٥-٦ انعكاس الأزمة على التمويل

أبرز المخاوف التي كانت واضحة أمام المؤسسات والحاضنات في ظل ظروف الأزمة وما قد يترتب عليها مسبقا هو المخاوف من الدخول بأزمة تمويل مستقبلية، وهو ما عبر عنه ٩١٪ من المؤسسات وفقا للشكل رقم(٣٨). هذه المخاوف المشروعة نابعة من عدة محددات من بينها:

شكل رقم(38): مخاوف من أزمة تمويل مستقبلية نتيجة كورونا

■ لا ■ نعم

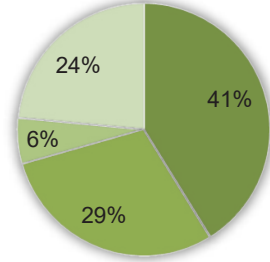


- تغيير في اهتمامات المؤسسات المانحة الدولية وتوجهاتها المستقبلية.
- تأثر الاقتصاد العالمي بجائحة كورونا وهو ما يعني انعكاس ذلك على نسب التمويل العالمية للقطاعات المختلفة.
- إعادة توجيه شكل التمويل إلى مشاريع تتناغم وطبيعة الاحتياجات الحديثة التي فرضتها الأزمة، وهو ما يعني حدة المنافسة مع القطاعات التقليدية.
- الإنكفاء الذاتي لكثير من المؤسسات العالمية والدولية تجاه المجتمعات المحلية وعدم التفكير في تعزيز التمويل لخارج حدود بلادها.
- وهذا ما قد يرسم معالمه من خلال الشكل رقم(٣٩) الذي يناقش شكل التأثير المتوقع لجائحة كورونا.

## ٦-٦ شكل تآثر التمويل بأزمة كورونا

شكل رقم(39): شكل التأثير المتوقع لكورونا على التمويل

- توقف التمويل الخارجي
- انخفاض نسب تمويل المشاريع الصغيرة
- تغير في احتياجات السوق
- توقف التمويل المحلي



يظهر من المعطيات وفقاً للشكل رقم (٣٩)، أن أكثر التأثيرات المتوقعة فيما يتعلق بالتمويل لقطاع ريادة الأعمال فلسطينياً كان عكاس لأزمة كورونا هو انخفاض نسب تمويل المشاريع الصغيرة، حيث أبدت ٤١٪ من المؤسسات تخوفها من هذه الجزئية، فيما أبدت ٢٩٪ تخوفها من توقف التمويل الخارجي نتيجة عالمية الأزمة.

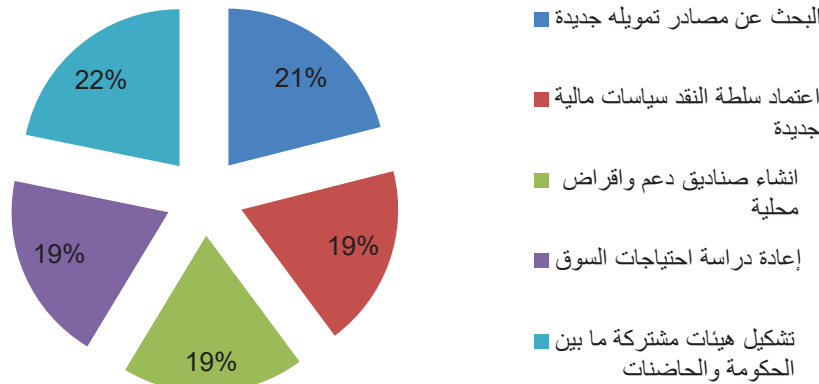
## ٧. الحلول المقترحة

في ذهابنا إلى الحلول المقترحة أمام هذه الأزمة، تشير المعطيات وفقاً للشكل رقم (٤٠) أن ٢٢٪ من المؤسسات تؤيد الذهاب إلى خيار تشكيل هيئات مشتركة ما بين القطاع الخاص بالمؤسسات

العاملة في قطاع الريادة وما بين القطاعات الحكومية ذات العلاقة، وفي مقدمتها وزارة الريادة والتمكين وكذلك وزارة الاقتصاد وسلطة النقد، والهيئات الاستثمارية والصناديق التمويلية بهدف العمل على استراتيجية وطنية داعمة لهذا القطاع استفادة من التجارب السابقة، والبناء عليها للمرحلة المقبلة في ظل جملة من التحديات التي قد تعترض عمل هذا القطاع.

أما الخيار الثاني، فيتمثل بتأييد ٢١٪ من المؤسسات بضرورة البحث عن مصادر تمويل جديدة وغير تقليدية لمواجهة أزمة التمويل الحالية والمتوقعة خلال الفترة المقبلة، وهذا ربما يدفع باتجاه ضرورة العمل ضمن شبكات محلية وإقليمية ودولية لتعزيز قطاع الريادة.

شكل رقم(40): الحلول المقترحة للخروج من تأثيرات أزمة كورونا



في حين تذهب ١٩٪ من المؤسسات وبشكل مواز ما بين ضرورة اعتماد سلطة النقد الفلسطينية سياسات مالية تتواءم واحتياجات الشركات الناشئة والمشاريع الريادية وحاضنات الأعمال، وهذا الأمر يحتاج إلى إعادة تقييم للسياسات السابقة التي لم تكن مقنعة لهذا القطاع.

فيما يحتاج السوق إلى إعادة دراسة لمعرفة الاحتياجات والتي بناء عليها يمكن وضع رؤى تطويرية في الأداء أو في اختيار المنتجات المناسبة.

ويمثل المقترح الأخير بضرورة إنشاء صناديق محلية للإقراض والدعم وفقاً لقطاعات مختلفة، وبدعم وتمويل من القطاع الخاص ورجال الأعمال والشركات الكبرى ضمن معايير إقراض مشجعة وفتترات سماح طويلة.



## مصفوفة الاحتياجات وقياسها

المؤشر	أهمية المؤشر	جهة المتابعة	توفر المؤشر	مقترح تطويره	دورية تطبيقه	ملاحظات
--------	--------------	--------------	-------------	--------------	--------------	---------

### ١. الاحتياج المعرفي

التوزيع الجغرافي	- تنوع الاهتمامات - تغطية الاحتياجات - دمج الخبرات - تعزيز القطاعات - التنمية الأفقية بديلا عن العمودية	- وزارة الريادة والتمكين - وزارة الاقتصاد	لا	- بناء قاعدة معلوماتية للمؤسسات. - متابعة مستمرة من الجهات المخولة. - تقديم تشجيع للمناطق الاقل حظا. - ربط العدد بالتوزيع الجغرافي	سنوي	هذا الاحتياج من شأنه أن يعزز حالة التنمية المجتمعية في محافظات مختلفة، وعدم ارتكاز المؤسسات والحاضنات في محافظة بعينها وحرمان باقي الرياديين بالمحافظات الأخرى.
تنوع الاختصاص (بالإنتاج أو الخدمة)	- منع إحداث تخمه قطاعية. - تطوير الأداء. - تنوع الإنتاج. - توزيع قاعدة المستفيدين. - إشراك شرائح مختلفة. - تعزيز المهارات وتكاملها	- وزارة الريادة والتمكين - وزارة الاقتصاد	لا	- بناء قاعدة معلوماتية للمؤسسات. - تشكيل لجنة أو هيئة متخصصة تمثل جميع المؤسسات. - إعداد دراسات لمعرفة الاحتياجات.	سنوي	الفكرة من هذا المؤشر هو التنوع في تخصص المؤسسات سواء من خلال المشاريع التي تعمل عليها (انتاجها)، إضافة لتنوع اختصاص عملها (حاضنة، مسرعة.. الخ)

المؤشر	أهمية المؤشر	جهة المتابعة	توفر المؤشر	مقترح تطويره	دورية تطبيقه	ملاحظات
--------	--------------	--------------	-------------	--------------	--------------	---------

## ٢. الاحتياجات الإدارية

تطوير الكادر	- تعزيز وتطوير مهارات طاقم العمل. - تنمية الأفكار وتوليدها	- إدارة الحاضنة او المؤسسة. - الجهات الممولة او	نوعا ما	- وضع خطط تطويرية سنوية. - الاستعانة بخبراء محليين ودوليين. - التشبيك الداخلي بين المؤسسات	سنوي	تجديد روح العمل والأفكار من شأنها توليد طاقات داخل الطاقم العامل،
	- فتح آفاق العمل بما يتناغم مع التطوير بالمفاهيم والأدوات. - تجديد الثقة بالطاقم. - إمداده بالخبرات الحديثة.	الداعمة. - المؤسسات المتخصصة في بناء الكوادر وتطويرها. - وزارة الريادة والتمكين. - المجلس الأعلى للإبداع والتميز.		المحلية لتبادل الخبرة. - تقديم منح أو تخصيص ميزانية خاصة بالمؤسسات لطواقمها. - دعم المشاركة بالورش والمؤتمرات المحلية والدولية.		وهذا لا يتحقق بالروتين، وعدم تطوير المهارات.
الخطط الاستراتيجية	- خطة سنوية وأخرى خمسية، تخضع للتقييم والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف من العمل. - الهدف مأسسة العمل، وبناء استراتيجيات واضحة.	- طاقم المؤسسات نفسها. - شراكة ما بين المؤسسات ذات الاهتمام المشترك.	نعم	- تحويل الخطط من أفكار إلى تطبيق عملي. - تنفيذ مراجعات مستمرة للخطط من خلال التقييم الذاتي أو الخارجي. - العمل على خطط وطنية شاملة للقطاعات.	سنوي	هناك خطط واستراتيجيات فردية، يمكن العمل على جمع نقاط مشتركة منها، والعمل على تعزيز الدور لتحقيق العائد القومي على الاقتصاد الفلسطيني. والخطة الوطنية لا تلغي الخطط الخاصة بالحاضنات نفسها بل تعمل على تعزيز الأهداف العامة.

المؤشر	أهمية المؤشر	جهة المتابعة	توفر المؤشر	مقترح تطويره	دورية تطبيقه	ملاحظات
--------	--------------	--------------	-------------	--------------	--------------	---------

### ٣. احتياجات القوانين والتشريعات

قوانين التشجيع	- تشجيع أصحاب الأموال على الاستثمار الوطني. - زيادة نسبة الاستثمار المحلي والوطني. - تقليص نسب الاعتماد على التمويل الخارجي.	- وزارة الاقتصاد الوطني. - وزارة الريادة والتمكين. - الاتحاد العام للغرف التجارية والصناعية.	لا	- إشراك المؤسسات والحاضنات وأصحاب المشاريع الصغيرة والرياديين في جلسات نقاش لقياس الاحتياجات وطبيعتها وآلية التنفيذ. - التواصل المستمر ما بين كافة المستويات والعمل على مراجعة	سنوي	هناك العديد من الاقتراحات والمراجعات للقوانين والتشريعات خلال السنوات الماضية، إلا أن عمليات التطوير أو التعديل فيها لا تزال تتحرك ببطء شديد، وبالتالي الاحتياج الآن إلى تفعيل الجهود في هذا الإطار.
----------------	--	--	----	---	------	--

إجراءات تسجيل الشركات	- تعزيز التمويل التضامني. سهولة إجراءات التسجيل تساعد في تعزيز الأفكار لدى الرياديين	وزارة الاقتصاد الوطني	نعم	السياسات المختلفة. 1. يمكن العمل على تحويل عملية التسجيل إلى الطريقة الإلكترونية واختصار الإجراءات. 2. وقف العمل ببراءة الذمة من الشراكة بشركات أخرى. 3. تقليل الرسوم، خاصة تلك التي تدفع لنقابة المحامين مقابل التوقيع على المعاملة والتي تقدر بـ 700 دينار أردني	سنوي	قانون تسجيل الشركات في وزارة الاقتصاد حالياً موحد لكافة الشركات دون النظر إلى تصنيفها إن كانت شركة ناشئة أو استثمارية أو غيرها، وهنا يتطلب ضرورة التصنيف لتسهيل تسجيل الشركات الناشئة.
-----------------------	---	-----------------------	-----	---	------	--

المؤشر	أهمية المؤشر	جهة المتابعة	توفر المؤشر	مقترح تطويره	دورية تطبيقه	ملاحظات
--------	--------------	--------------	-------------	--------------	--------------	---------

### ٣. احتياجات القوانين والتشريعات

القوانين الخاصة بتسجيل براءات الاختراع	تعزز تحقيق الملكية الخاصة بالبراءات، وتحفز على تسجيلها وطنياً بدل الاغتراب.	وزارة الاقتصاد + وزارة الثقافة	نعم	القانون موجود في وزارة الثقافة بدلا من وزارة الاقتصاد، وهذا يحدث إرباك في عملية التسجيل ويتطلب أن يتحول إلى وزارة الاقتصاد كونها الأكثر اختصاصا بهذا الجانب	مرة واحدة	العديد من إجراءات تسجيل براءات الاختراع تحول دون توثيقها، أو ربما تدفع بأصحابها لتسجيلها في الخارج وحرمان السوق الوطني منها.
القوانين الخاصة بالاستثمار في القطاع الخاص	أهمية السياسات التي تتبعها الحكومة في تشجيع الاستثمار، وبالتالي هل القوانين المفروضة فلسطينياً تشجع على الاستثمار في القطاع الخاص من حيث الامتيازات والحوافز؟	وزارة الاقتصاد الوطني	لا	يمكن تشكيل هيئة خاصة تهتم في تشجيع الاستثمار الوطني في القطاع الخاص والشركات الناشئة مهمتها وضع خطط واستراتيجيات والتوصية بتسريع قوانين تساعد في تحقيق هذا الأمر	مرة واحدة	الإشكال في هذا الأمر أن هناك بعض القرارات أو السياسات المتبعة، وبعضها ينطبق على بعض القطاعات وأخرى لا تنطبق، وبعضها يتم التعامل معه بحالات خاصة، وهذا يجعل بعض القطاعات تستفيد على حساب قطاعات أخرى.
حماية الملكية الفكرية والتجارية (العلامة التجارية)	أهميتها في حماية العلامات التجارية والملكية الفكرية	وزارة الاقتصاد	نعم	يحتاج لمزيد من حملات التوعية لأهمية التسجيل به ونشره بشكل أكبر	سنوي	يوجد بوزارة الاقتصاد العديد من القوانين في هذا الإطار منها تسجيل العلامة التجارية، كما أن هناك مسودة مشروع قانون خاص بحقوق الملكية الصناعية ما زال قيد الدراسة.
القوانين الخاصة بالضريبة والتعرفة الجمركية	العمل على تسهيل تدفق العناصر الإنتاجية الخاصة في القطاعات الريادية	وزارة الاقتصاد	نعم	نحتاج لتطوير القوانين الخاصة بالمشاريع الريادية والشركات الناشئة، لعدم وجود تصنيف حول آلية تطبيق القوانين الحالية.	سنوي	قوانين الضريبة والجمارك الحالية تسري بشكل متواز على جميع أنواع الانتاج والشركات، وهذا يجعل الشركات الناشئة والمشاريع الريادية تصطدم بمعوقات من شأنها الحد من استمرارها أو تطويرها.

المؤشر	أهمية المؤشر	جهة المتابعة	توفر المؤشر	مقترح تطويره	دورية تطبيقه	ملاحظات
--------	--------------	--------------	-------------	--------------	--------------	---------

## ٤. الاحتياجات التمويلية

سياسات الإقراض من البنوك ومؤسسات الإقراض	تشجع فرص العمل الريادي من خلال توفير الخيارات المالية والدعم	وزارة المالية + البنوك + سلطة النقد + مؤسسات الإقراض	نعم	سياسات الإقراض تحتاج لتطوير في جوانب عدة: - تخفيف شروط الحصول على القروض (الكفلاء والضمانات). - تسهيل الإجراءات المتبعة. - رفع نسبة المخاطرة في القروض الخاصة بالأعمال الريادية. - عدم تقييد الفكرة الريادية بشروط الرهن. وبالتالي يتطلب تخصيص سياسات إقراض خاصة بالشركات الناشئة والرياديين تختلف عن باقي سياسات الإقراض المتبعة.	سنوي	الموجود حالياً من سياسات إقراض في البنوك ومؤسسات الإقراض لا يأخذ بالاعتبار خصوصية الشركات الناشئة أو المشاريع الريادية، وهذا يضيف عبء على هذه الشريحة أو يمكن أن يحول دون الحصول على القرض.
تمويل القطاع الخاص	تساهم في الريادة التشاركية وتزيد من الثقة بالريادة المحلية	----	نعم	المطلوب لزيادة نسبة تمويل القطاع الخاص: - التخلي عن نظرة البحث عن العائد السريع. - زيادة نسبة الثقة في الشركات الريادية الوطنية. - تقليل الخوف من نسبة المخاطرة.	سنوي	يمثل تمويل القطاع الخاص صمام أمان لتعزيز العمل الريادي، خاصة في ظل الظروف السياسية والارتداد الاقتصادي لها والتمويل الخارجي وارتباطاته السياسية.

المؤشر	أهمية المؤشر	جهة المتابعة	توفر المؤشر	مقترح تطويره	دورية تطبيقه	ملاحظات
--------	--------------	--------------	-------------	--------------	--------------	---------

## ٤. الاحتياجات التمويلية

				<p>- الشفافية في التمويل، بحيث لا يعتمد الأمر فقط على العلاقات الشخصية وإنما قواعد مهنية.</p> <p>وبالتالي هذا يتطلب، تشكيل صندوق خاص لتمويل العمل الريادي تشرف عليه لجنة تضم قطاعات مختلفة من المشرفين على العمل الريادي.</p> <p>(وزارة الريادة+المجلس الأعلى للأبداع+ مؤسسات أهلية +مدراء حاضنات)</p>		
تمويل القطاع الحكومي	يعزز من حالة الانسجام في المجال الريادي ما بين القطاع الخاص والمستثمرين، كما أنه يعمل على تعزيز البيئة والثقافة العامة لاحتضان الأعمال الريادية، إلى جانب مساهمة ذلك في تطوير السياسات والتشريعات الموائمة للعمل الريادي	وزارة الريادة والتمكين + المجلس الأعلى للإبداع والتميز + الصندوق الفلسطيني للتشغيل	نعم	يتطلب تطوير أشكال التمويل والمساحات التي يقوم بتغطيتها من خلال رفع الموازنة لهذه المشاريع، إضافة إلى تطوير السياسات العامة في هذا الإطار	سنوي	<p>هناك اشكاليات في التمويل الحكومي حتى الان:</p> <p>- خوف من نسبة المخاطرة، حيث يعتمد على اختيار المشاريع الريادية الأكثر ضمانا في التنفيذ والمردود.</p> <p>- الموازنة المحددة في هذا القطاع لا تنزل محدودة.</p> <p>- عدم القدرة على اتخاذ خطوات جريئة، وهذا يعيدنا للإجراءات البيروقراطية.</p>

المؤشر	أهمية المؤشر	جهة المتابعة	توفر المؤشر	مقترح تطويره	دورية تطبيقه	ملاحظات
--------	--------------	--------------	-------------	--------------	--------------	---------

## ٤. الاحتياجات التمويلية

التمويل الخارجي	يساهم التمويل الخارجي في تعزيز الدعم للمشاريع الريادة ويرفع من أثرها الاقتصادي	+ وزارة الاقتصاد +وزارة الريادة والتمكين	نعم	نحتاج لخطة وطنية شاملة يمكن من خلالها تعزيز الأثر التنموي للدعم الخارجي وتحقيق الأهداف العامة من الريادة.	سنوي	التمويل الخارجي مرتبط بمحددات: - تمويل محدد بوقت زمني قصير (مشاريع سنوية). - البحث عن الكم وليس النوعية. - الاهتمام بقطاعات دون غيرها وفقا لاهتمامات الممول.
						- ضياع جزء كبير من الموازنات في مراحل التدريب وهو ما يحرم فرصة الرياديين من فترة الاحتضان الفعلي. - الارتباطات السياسية بالبرامج التمويلية للداعمين.

المؤشر	أهمية المؤشر	جهة المتابعة	توفر المؤشر	مقترح تطويره	دورية تطبيقه	ملاحظات
--------	--------------	--------------	-------------	--------------	--------------	---------

## 5. احتياجات التواصل عبر الحدود

مهارات التواصل والتشبيك	- المساهمة في التسويق. - القدرة على التواصل. - القدرة على الاقناع. - تعزيز الثقة أمام الخيارات الأخرى.	- المؤسسات نفسها. - المؤسسات المانحة والممولة. - شركات الاستشارات والدراسات.	نعم	الكثير من المهارات موجودة لكن طريقة تنفيذها أو التعاطي معها أو استغلالها على الشكل الأمثل.	سنوي	وفقا للمعطيات فإن مهارات التواصل تحتاج إلى عملية ضبط في شكلها وتوقيت استخدامها وشكله بما يمكن أن يحقق الهدف منها.
تتويج المنتج	- تخطي العقبات المحلية وتسويق المنتجات عبر الحدود. - التتويج في شكل ومضامين المنتجات بما يتناسب مع فكرة التبادل. - تحقيق التميز في المنتجات الحديثة على حساب المنتجات التقليدية.	- إدارة الحاضنات والمؤسسات. - وزارة الريادة والتمكين. - وزارة الاقتصاد.	لا	- إخضاع الطواقم العاملة لورش تتضمن تجارب مختلفة. - الاستعانة بخبراء محليين ودوليين. - فتح آفاق تتويج المنتجات من خلال مسابقات تطويرية.	سنوي	الفكرة من هذا المؤشر أن هناك محاولات تقليد ومحاكاة لذات المنتجات من قبل المشاريع والمؤسسات وهو ما يمنع المنافسة العالية عالميا ودوليا. كما أن التقليد يحول دون اكساب الثقة العالية بهذه المنتجات.
تتويج الأدوات	- بهدف تتويج الانتاج.	- المؤسسات	لا	- التدريب المستمر محليا ودوليا.	سنوي	هذه المهارات تحتاج لعملية بناء متواصلة
- تعزيز المهارات. - التمييز.	- الخبير المحليين والدوليين. شركات الاستشارات والدراسات. - المجلس الأعلى للإبداع والتميز.	- الاستعانة بالخبرات وتبادلها. - تبادل الزيارات. - تعزيز المعرفة بالعلوم الجديدة.				ومتكاملة، إضافة إلى مبدأ الشراكات ما بين القطاعات والمؤسسات المختلفة. وعدم الاحتكار.



المؤشر	أهمية المؤشر	جهة المتابعة	توفر المؤشر	مقترح تطويره	دورية تطبيقه	ملاحظات
--------	--------------	--------------	-------------	--------------	--------------	---------

## ٦. احتياجات البيئة الحاضنة

توفير الأدوات التكنولوجية والاتصالات وخدمات الانترنت	عوامل مهمة لتعزيز العمل الريادي القائم على الاتصال والتواصل والتشبيك	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	نعم	يمكن العمل على تحسين الأداء بمستويات مختلفة، إضافة إلى إمكانية الاستثمار في هذا القطاع من خلال المشاريع الريادية نفسها	سنوي	تعمل الحاضنات على توفير هذه البيئة التقنية، وتبقى الاشكاليات إن وجدت في بعض خدمات المزودين التي يمكن تجاوزها بالمتابعة مع الخدمات الفنية
--	--	--------------------------------------	-----	--	------	--

## ٧. احتياجات السوق المحلي

المتنافسية أم الاحتكار	الأهمية تكمن في تعزيز مفهوم التنافسية في العمل الريادي وليس احتكار الأداء.	وزارة الاقتصاد الوطني + وزارة الريادة والتمكين	لا	يمكن تطوير هذا المؤشر من خلال: - خلق بيئة تنافسية في الإبداع والريادة من خلال برامج تنافسية. - مراقبة الحالة الريادية ومحاولة توزيع الفرص من مبدأ التكافؤ وليس الاستحواذ.	سنوي	هذا مؤشر مهم إذ تسعى غالبية المؤسسات العاملة في قطاع الريادة على الاستحواذ على النسبة الأكبر في الحصول على التمويل دون الأخذ بعين الاعتبار المعايير الكافية لتقديم حالة إنتاجيه متميزة. وهو ما يعني ضرورة أن يكون هناك هيئة منظمة للتوزيع العادل أو على الأقل لمراقبة الجودة في المنتج الريادي.
المنتج والاهتمام	أهمية معرفة اهتمامات واحتياجات السوق المحلي والأسواق العالمية	وزارة الاقتصاد الوطني + وزارة الريادة والتمكين المركزي للجهاز للإحصاء الفلسطيني	نعم	- رسم سياسات ريادية لتعزيز قطاعات وفقا لمعرفة احتياجات السوق. - متابعة المنتج الريادي من حيث الجودة بعد فترة التحضين.	سنوي	-----

المؤشر	أهمية المؤشر	جهة المتابعة	توفر المؤشر	مقترح تطويره	دورية تطبيقه	ملاحظات
--------	--------------	--------------	-------------	--------------	--------------	---------

## ٨. الاحتياج وقت الأزمات (أزمة كورونا)

خطط الطوارئ	أهميتها تتبع من: - عدم الاستقرار بالحالة الفلسطينية، سياسيا أو اقتصاديا وكذلك من الناحية الوبائية بعد دخول أزمة كورونا. - إمكانية صياغة الأهداف المرورية لتلائم والمعطيات الجديدة. - عدم الارتهان للعقبات.	- المؤسسات والحاضنات. - وزارة الريادة والتمكين. - المجلس الأعلى للإبداع والتميز.	لا	- الاستفادة من تجربة أزمة كورونا. - تطوير مهارات العاملين للتعامل مع الأزمات. - الإطلاع على تجارب سابقة في هذا الشأن.	سنوي	أزمة كورونا تحتم على جميع المؤسسات العاملة في قطاع ريادة الأعمال والحاضنات ضرورة وضع خطط الطوارئ بشكل سنوي كخطط بديلة في الظروف العادية.
موازنة الطوارئ	- في ظل انعكاسات أزمة كورونا البحث عن ضمان الموازنات أمر مهم. - التكيف مع الاحتياجات المالية وفقا لمتطلبات الظروف. - التعاطي مع الواقع دون التراجع عن العمل.	- المؤسسات والحاضنات. المؤسسات المانحة والممولة. وزارة الريادة والتمكين.	لا	- الاستفادة من تجربة أزمة كورونا. - الاستفادة تجارب أخرى. - الخبراء المحليين والدوليين.	سنوي	الحالة الفلسطينية بعموميتها وفي ظل أزمة كورونا بشكل خاص يتطلب أن تبقى فكرة موازنة الطوارئ حاضرة دوما.
طواعية السوق	- سهولة تكيف المنتجات مع احتياجات السوق. - القدرة على التسويق بأعلى نسب. - عدم الارتهان للسوق المحلي أو التقليدي. - إمكانية اختراق الأسواق عبر الحدود.	- المؤسسات والحاضنات. - الشركات الصغيرة. - وزارة الاقتصاد. - وزارة الريادة والتمكين.	لا	- الاستفادة من تجربة أزمة كورونا. - الانفتاح على الأسواق المحيطة والعالمية. - نقل العديد من التجارب. - التنوع في الانتاج	سنوي	تحتاج إلى تعزيز فكرة الطوعية للسوق والمنتجات وإمكانية التكيف مع الحالات الطارئة.

المؤشر	أهمية المؤشر	جهة المتابعة	توفر المؤشر	مقترح تطويره	دورية تطبيقه	ملاحظات
--------	--------------	--------------	-------------	--------------	--------------	---------

## ٨. الاحتياج وقت الأزمات (أزمة كورونا)

مهارات العمل عن بعد	- عدم السماح بتعطيل عجلة الإنتاج. - تعزيز المهارات والفرص للاستمرارية. - تقليص نسب الخسارة.	- طواقم العمل بالمؤسسات والحاضنات. - وزارة الريادة والتمكين.	نعم	- تعزيز مهارات التطبيقات الالكترونية. - المشاركة بدورات وورش فعالة. - الاستفادة من التجارب لدى الدول والمؤسسات المختلفة.	سنوى	رغم أن العديد من المؤسسات استطاعت تخطي فكرة البعد المكاني بالعمل، إلا أن الجو العام غير مهيب لذلك، وثقافة العمل عن بعد أو من المنزل لم ترق إلى إمكانية الاستقرار.
---------------------	---	---	-----	--	------	---

## ٩. النتائج العامة:

يأتي مؤشر ريادة الأعمال في عدده الثاني ليضيف مجموعة من المعطيات والنتائج البحثية الهامة التي يمكن أن تشكل أرضية لتعزيز مجموعة المعارف عن قطاع الريادة في فلسطين، ومن أبرز النتائج التي خلص إليها هذا العدد:

### أولاً: على مستوى التوصيف المعرفي

- يغلب على المؤسسات العاملة في قطاع ريادة الأعمال في فلسطين بأنها مؤسسات داعمة للمشاريع، وهذا يظهر من النتائج إذ أن ٥٥,٩٪ تعمل بهذا المجال، فيما تأتي نسبة الحاضنات ٣٨,٢٪.
- حتى الآن لا تزال حالة المركزية الجغرافية هي المسيطر على وجود الحاضنات والمؤسسات العاملة في هذا القطاع، وهذا واضح من خلال عدد المؤسسات التي تتواجد في محافظة رام الله والبيرة بمعدل ٣٢٪، فيما تنحصر النسبة بين محافظات الشمال رغم أنها قد تكون مؤهلة بشكل كبير لاحتضان المشاريع ذات العلاقة بالإنتاج والتصنيع الزراعي.
- رغم أن العديد من المؤسسات العاملة في هذا القطاع تمتلك تاريخاً وتجربة تمتد لأعوام، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز العديد من المفاهيم، وكذلك الاستفادة من التجارب الحديثة في المشاريع الريادية، وهذا يدفع لتعزيز مفاهيم الثقافة الريادية والمجتمعية.
- تتجه غالبية المؤسسات العاملة بقطاع الريادة إلى عدم الاختصاص، والعمل بنظام الدمج ما بين القطاع، فيما لازال قطاع تكنولوجيا المعلومات هو المتصدر للمشاريع الريادية بواقع ٢٨٪ منها.
- المؤسسات الأهلية هي الأكثر انخراطاً بأعمال الريادة والاحتضان حتى الآن بواقع ٥٦٪، فيما بدأت الشركات والمؤسسات الخاصة تعزز حضورها بهذا القطاع بنسبة ٢٩٪.

### ثانياً: القطاع المالي

- لازال التمويل الخارجي الأوفر حضوراً ما بين نسب التمويل المتاحة أمام المشاريع الريادية وحضانات الأعمال بنسبة تصل إلى ٦٥٪. وهو ما يعكس حالة التذبذب في الموارزات المتاحة التي تتأثر بالعديد من العوامل، سواء السياسية أو الاقتصادية العالمية أو منحى الاهتمام بالقضية الفلسطينية.
- التمويل الذاتي المتمثل في مدخولات المشاريع المحتضنة ما زال يمثل نسبة صغيرة، إلا أن هناك بعض المؤسسات يتعدى فيها نسبة المدخولات الذاتية قرابة ٥٠٪ من إنتاجها إلا أن نسبتها من بين باقي المؤسسات لا تزال محدودة.

- التمويل الوطني أو المحلي، الذي يمكن أن يشكل خريطة أمان مالي للمؤسسات الريادية في ظل الأزمة وعدم الاستقرار العالمي ما يزال متواضعا ويبلغ في أحسن أحواله ما بين ١٠-٢٠٪ فقط.
- ٧١٪ من المؤسسات والحاضنات تمتلك تمويلا يكفي لنهاية العام ٢٠٢٠، وهو ما يعد نسبة مخاطرة عالية إذا ما قيست بحجم المخاطر التي تنتظر حالة الاقتصاد العالمي عقب جائحة كورونا والعديد من التغيرات على الساحة الدولية.
- تمتلك ٩١٪ من المؤسسات خطط استراتيجية تتراوح ما بين عام إلى ٥ أعوام، وهو مؤشر إيجابي ومهم في مفهوم مؤسسة العمل المبني على الاستراتيجيات، إلا أن هذه الاستراتيجيات تحتاج أن تنعكس على الأداء من خلال التقييم الدوري لمفعولها.
- ٢٦٪ من المؤسسات العاملة في قطاع الريادة وحاضنات الأعمال تعرضت لأزمة مالية في العام ٢٠١٩، فيما يزداد الخوف في ظل جائحة كورونا والأزمات المتعاقبة على الاقتصاد العالمي في العام ٢٠٢٠، وهو ما يتطلب ضرورة البحث عن بدائل ووضع خطط مسبقه للتعامل مع أي تطورات في هذا الجانب.

### ثالثاً: التبادل عبر الحدود

- يعتبر التبادل عبر الحدود من المفاهيم الحيوية والمهمة والتي يمكن أن تعزز مفاهيم التطوير الشمولي، وفي هذه الجزئية يمكن توصيف عدد من النتائج على النحو التالي:
- تمتلك كافة المؤسسات العاملة في قطاع الريادة والحاضنات العديد من الأدوات الداعمة لتقديم نفسها للآخرين، والتعريف بهويتها وأهدافها ومشاريعها، من خلال المواقع الالكترونية والعديد من الوسائل، ولجأت العديد منها إلى منصات التواصل الاجتماعي التي سهلت في التعريف بها امام الجمهور.
  - ٤٧٪ من المؤسسات منحت طواقمها الفرص للمشاركة في تدريبات وتطوير مهاراتهم على المستوى المحلي والدولي.
  - أكثر القطاعات يبرز فيها الاحتياج لتطوير الكوادر هو في تجنيد الأموال بنسبة ٢٦٪ يأتي بعدها التدريب في التسويق بنسبة ٢٣٪، ثم في التخطيط الاستراتيجي بنسبة ٢١٪.
  - ٦٥٪ من المؤسسات لديها تواصل عبر الحدود وتشبيك مع المؤسسات العاملة في القدس والأراضي المحتلة عام ٤٨.
  - الهدف من التواصل عبر الحدود يأتي في المقدمة ضمن السياق الطبيعي للعلاقة ما بين المؤسسات بنسبة ٣٧٪، فيما ٣١٪ منها تسعى من خلف التواصل تبادل الخبرات والمهارات ، و١٥٪ ضمن الخطط التسويقية لانتاجها.
  - الاتفاقيات الموقعة ما بين الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي تتسبب بـ ٣٧٪ من الصعوبات أمام التبادل عبر الحدود، و٣٤٪ نتيجة الإجراءات التي

- تفرضا إسرائيل، و١٤٪ نتيجة القيود التي تفرضها السلطة الفلسطينية، وهو ما يعني أن هناك ثلاثية عقبات يتطل بالعمل على تخطيها.
- ٤٢٪ من المؤسسات تعاني من صعوبة في التعاملات المالية للتبادل عبر المناطق في الضفة الغربية والقدس والاراضي المحتلة عام٤٨، فيما ٣٩٪ منها تعاني في إمكانية تبادل الخبرات وزيارات الخبراء، يليها بنسبة ١٧٪ صعوبة تسويق المنتجات.
- ٩٤٪ من المؤسسات يمكنها أن تعمل على منتجات قابلة للتسويق عبر الحدود، إلا أنه نتيجة الصعوبات والعقبات المفروضة أمامها فإن نسبة ما يمكن تسويقه عبر الحدود لا يتجاوز ٥٠٪ في معظم الأحيان، ويبقى مصير ما تبقى للسوق المحلي.
- ٣٨٪ من المشاريع الريادية والمحتضنة تدار من قبل سيدات، ويتراوح عدد المشاريع اللاتي يدرنها ما بين مشروع واحد إلى أكثر من ١٠ مشاريع.

## رابعاً: انعكاسات أزمة كورونا

- جاءت جائحة كورونا لتلقي بظلالها على القطاعات الاقتصادية، واستكملت الحلقة في الإجراءات التي اتخذتها سلطة النقد كانعكاس للإجراءات التي فرضتها الحكومة، وبرزت نتائج ذلك من خلال:
- منع الحركة والتنقل بين المحافظات عمل على تعطيل ٩١٪ من الأعمال المباشرة مما انعكس بشكل سلبي على أداء الحاضنات والمؤسسات.
  - إغلاق البنوك أثر بشكل سلبي على المعاملات المالية لـ ٨٨٪ من المؤسسات والقطاعات الريادية.
  - منع السفر أثر بشكل سلبي على عمل الحاضنات بنسبة وصلت إلى ٨٢٪ سواء للمشاركة بورش وندوات خارجية، أو تسويق المشاريع والحصول على تمويل لها، أو في التواصل مع المباشر مع الشركاء الإقليميين والدوليين.
  - ٨٥٪ من المؤسسات تأثر تسويق انتاجها بشكل سلبي نتيجة الإجراءات التي فرضت عقب إعلان حالة الطوارئ، فيما أعلن ٩٪ عن أن طبيعة الأزمة انعكست ايجابا على تسويق المنتجات.
  - ٧٦٪ من المؤسسات غير راضية عن طبيعة القرارات التي أصدرتها سلطة النقد الفلسطينية للتعامل مع انعكاسات أزمة كورونا على القطاع الاقتصادي.
  - ٧٦٪ من المؤسسات عملت على البحث عن بدائل فعالة لمواجهة طبيعة الظروف التي فرضت خلال أزمة كورونا، وتمثلت طبيعة هذه البدائل ٣٧٪ بالعمل عن بعد من خلال اللجوء لتطبيقات التواصل الإلكتروني، و٣٤٪ من الطواقم أعادت عملها من خلال المنزل، و٢١٪ بحثت عن تنويع

طبيعة الإنتاج الذي تقدمه لبيتلائم ومتطلبات المرحلة.

- أبدت ٩١٪ من المؤسسات خوفها من أن تنعكس أزمة كورونا على حجم التمويل أو التسبب بأزمة مالية تنعكس على التمويل المخصص للمشاريع الريادية.

### خامساً: الحلول المقترحة:

- ٢٢٪ من المؤسسات تؤيد الذهاب إلى خيار تشكيل هيئات مشتركة ما بين القطاع الخاص والمؤسسات العاملة في القطاع الريادي ومؤسسات القطاع الحكومي ذات العلاقة وفي مقدمتها وزارة الريادة والتمكين بهدف وضع استراتيجية وطنية داعمة لقطاع الريادة.
- ٢١٪ من المؤسسات تؤيد ضرورة البحث عن مصادر تمويل جديدة وغير تقليدية لمواجهة أزمة التمويل المتوقعة خلال الفترة المقبلة والنتيجة عن أزمة كورونا.
- ١٩٪ من المؤسسات تقترح أن يكون هناك جهد مواز من قبل سلطة النقد الفلسطينية لاعتماد سياسات مالية تتواءم وطبيعة الاحتياجات المالية للمؤسسات خلال المرحلة المقبلة وذلك من خلال تقييم السياسات المالية.
- ١٩٪ من المؤسسات تشجع على إنشاء صناديق محلية للإقراض والدعم ضمن معايير إقراض مشجعة وفترات سماح طويلة بهدف سد العجز المالي المتوقع نتيجة الأزمة.





١٠. <sup>TM</sup>المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، منتدى الأعمال الفلسطيني ٢٠١٤ ، رام الله.
١١. مرصد الريادة الفلسطيني ٢٠١٢، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني <sup>TM</sup>ماس، ٢٠١٣
١٢. منى رضوان نخالة، واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة لدى الشباب في قطاع غزة، ٢٠١٢.
١٣. التربية من أجل الريادة في فلسطين:دراسة استكشافية، معد أبحاث السياسات الاقتصادية <sup>TM</sup>ماس، ٢٠١٢.
١٤. سياسات النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في دولة فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني <sup>TM</sup>ماس، ٢٠١٤.
١٥. Tech Startup Ecosystem in FINDINGS AND RECOMMENDATIONS West Bank and Gaza, The World Bank ,٢٠١٨

# الملاحق

# الملخص التنفيذي للعدد الأول



يواجه الاقتصاد الفلسطيني منذ مطلع العام ٢٠١٩ صدمة حادة<sup>TM</sup> وفقا لوصف تقرير البنك الدولي الأخير الذي صدر في أبريل/نيسان ٢٠١٩، لتناقص تدفق المعونات المقدمة عالمياً، وبسبب قيام إسرائيل باقتطاع ١٣٨ مليون دولار من إيرادات المقاصة المستحقة للسلطة الفلسطينية من وائد الضرائب الجمركية.

في ظل هذا الواقع المضطرب تأتي أهمية <sup>TM</sup>ريادة الأعمال و<sup>TM</sup>التمكين الاقتصادي كمجالات يمكن أن تشكل حلاً إبداعياً لكثير من التحديات والصعوبات التي يواجهها الاقتصاد الفلسطيني، كونهما أدوات يمكن من خلالهما تحسين واقع المؤشرات الاقتصادية خاصة المرتبطة برفع مستوى الإنتاج واستيعاب التكنولوجيا وتوفير فرص عمل وفتح أسواق جديدة.

تأسيساً على ما سبق، فإن <sup>TM</sup>مؤشر الريادة في حاضنات الأعمال الفلسطينية<sup>TM</sup>، في عدده الأول، والذي يأتي بمبادرة من <sup>TM</sup>الهيئة الاستشارية لتطوير المؤسسات غير الحكومية PCS<sup>TM</sup> يسعى إلى التأسيس لحالة معرفية يمكن المساهمة من خلالها في وضع استراتيجيات الحالة الريادة فلسطينياً، خاصة في ظل استحداث وزارة الريادة والتمكين مع تشكيل الحكومة الفلسطينية الثامنة عشر.

ويناقش المؤشر واقع ريادة الأعمال في الحاضنات من خلال قراءة ثلاثة أبعاد؛ يتمثل الأول بالبعد الوصفي لحالة الريادة في فلسطين، والثاني قراءة كمية رقمية، والثالث مدى توفر المؤشرات وإمكانية تطويرها.

أما في جزئته الأخيرة، فيحاول المؤشر وفي ظل حالة النقاش والتشاور الدائم لوضع إستراتيجية وطنية لوزارة الريادة والتمكين التي استحدثت لأول مرة في فلسطين مع تشكيل الحكومة الفلسطينية الثامنة عشر، أن يضع تصوراً لشكل وطبيعة العلاقة التي يمكن أن تتكامل فيها الأدوار ما بين المؤسسات المهتمة في قطاع الريادة، وتقديم مقترح هيكل بسيط لـ "هيئة تنظيم الريادة" التي يمكن أن تكون جسماً مرجعياً لكافة المؤسسات العاملة في هذا الإطار.

ويتضح من خلال المعطيات التي توصل إليها المؤشر أن هناك حالة من المركزية الجغرافية للمؤسسات العاملة في قطاع الريادة لتمرکز غالبيتها في مدينة رام الله، يليها الخليل وبيت لحم، ثم القدس، ونابلس وجنين.

أما من حيث جهة الارتباط فإن ٥٠٪ من الحاضنات تتبع لهيئات أهلية (مؤسسات مجتمع مدني، بلديات، غرف تجارة وصناعة)، و٤٠٪ لجامعات، فيما تنقلص النسبة إلى ١٠٪ في التبعية للشركات الخاصة. وهو ما يعني ضرورة تنبه القطاع الخاص لأهمية الاستثمار في مجالات الريادة المختلفة لتحقيق حالة التنمية الاقتصادية.

على صعيد السياسات الحكومية والتشريعات، يرسم المؤشر نقاط الضعف التي تتمثل في عدم وجود فهم واضح للعلاقة بين وزارة الريادية وباقي الوزارات والمؤسسات العاملة في قطاع الريادة حتى الآن. فيما لا تزال تخدم القوانين الاقتصادية كبار المستثمرين فقط، وغياب قانون ينظم المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص.

كما أن هناك قيوداً كثيرة على نظام الشركات غير الربحية، واقتصار قوانين تشجيع الاستثمار على دعم المشاريع الكبيرة. وعدم وجود قوانين لتحفيز وتشجيع وحماية الرياديين وخاصة تشجيع الاستثمار للرياديين والحقوق الملكية والفكرية وبراءات الاختراع. وعدم وجود قانون خاص للشركات الريادية والمشاريع الصغيرة SMEs.

## ولتحقيق تقدم في هذا الإطار فإن المطلوب العمل على:

- تسهيل إجراءات تسجيل الشركات الربحية للرياديين بحيث يشمل ذلك:
- تخفيض رسوم تسجيل الشركات.
- الحوافز الضريبية لحد خمس سنوات.
- إعادة تعريف مفهوم الشركات الناشئة بما يتناسب ومفهوم الريادية.
- التنسيق بين وزارة الاقتصاد وهيئة تشجيع الاستثمار لتطوير منظومة إعفاءات للرياديين.
- بناء آلية وصول لمعلومات الرياديين في الوزارات والجهات المرتبطة بهم.



في المحور الثاني يستعرض المؤشر إمكانية الوصول للخدمات المالية للرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة SMEs. حيث يظهر أن الاحتياج المالي للشركات الناشئة يصل إلى ٧٠٪، حيث تعتمد ٧٠٪ من الحاضنات على التمويل الدولي والخارجي و ٢٠٪ فقط على تمويل القطاع الخاص والشركات الكبر بينما لا تتجاوز عوائد التحضين عن ٢٠٪.

وينتج ذلك عن:

- صغر حجم المنح المقدمة للرياديين والتي لا تتجاوز ١٠ آلاف دولار.
  - غياب الاستثماري للقطاع الخاص في الرياديين.
  - الكفالات والضمانات لمؤسسات الإقراض تعيق الرياديين و SMEs وعدم وجود أنظمة إقراض طويلة الأجل.
  - تخوف المؤسسات التمويلية من مشاريع الناشئة، وعدم موائمة برامجها لاحتياجات الرياديين.
  - عدم تطبيق سياسات الشمول المالي، وعدم القدرة على استغلال مصادر التمويل الجماعي.
- ولتجاوز ذلك يقدم المؤشر عددا من الفرص في إطار التمويل التي تتمثل في:
- التشبيك مع رجال أعمال ومستثمرين فاعلين من فلسطيني الخارج وداخل الأراضي المحتلة عام ٤٨.
  - العمل على تطوير آفاق التمويل التضامني.
  - العمل على تنويع نسبي لفرص التمويل في قطاع الريادة وعدم انحصاره بالتمويل الدولي.

أما ما يتعلق بشكل العلاقة البنينية بين المؤسسات العاملة في قطاع الريادة، فإن المؤشر رصد اشكالات تمثلت في:

- كبر عدد المؤسسات العاملة بقطاع الريادة في ظل غياب التنسيق.

- طغيان المنافسة السلبية على العلاقة ما بين المؤسسات.
- عدم وضوح الهوية الريادية على المستوى الوطني وكذلك على مستوى المؤسسات، وغياب التخصص.
- الارتهان للفرص البديلة وهو ما يجعل المشاريع الريادية عرضة لعدم الاستمرارية.

ويمكن العمل على تطوير نقاط الضعف هذه من خلال:

- التشاركية بدل المنافسة السلبية بين المؤسسات العاملة في الريادة.
  - تحديد أدق للأولويات ومكافحة ظاهرة العمل كمقاولين داخل المؤسسات دون هوية واضحة .
  - تمثيل الرياديين في مواقع القرار.
  - التركيز على معالجة الثقافة المجتمعية وتأثيرها على الرياديين سيما الفتيات لتحسين البيئة الحاضنة.
  - بحث قواعد عمل تؤسس لاستمرارية وزارة الريادة وألا تكون حالة طارئة.
  - التشبيك من خلال شبكة الكترونية فاعلة ومبتكرة.
- إن قدرة تشخيص مؤشر الريادة للواقع وتقديم رؤى يمكن البناء عليها لتطوير الحالة الريادة الفلسطينية مستقبلا تستوجب العمل على خطة استراتيجية تكاملية تنطلق من جهة ذات مقبولية وثقة عالية تكون متابعتها نابغة من الحرص على تطوير هذا القطاع بهدف تحقيق تنمية الاقتصاد الفلسطيني، وهو ما يتطلب أن يتم تشكيل ”هيئة ناظمة للعمل الريادي“ فلسطينياً.

## ملحق رقم ٢ : المؤسسات المشاركة بتعبئة استمارة المؤشر

اسم المؤسسة باللغة العربية	اسم المؤسسة باللغة الإنجليزية	عنوان المؤسسة	البريد الإلكتروني	تلفون / فاكس
حاضنة أعمال جامعة بوليتكنك فلسطين	PPU Business Incubator	الخليل	incubator@ppu.edu	+972599524018
مركز القدس للتكنولوجيا وريادة الأعمال/جامعة القدس	Al-Quds Business Center for Innovation, Technology and Entrepreneurship (B-CITE)	القدس، البلدة القديمة، بيت حنينا، أبو ديس	ssehadeh@staff.alquds.edu	022756200
شركة فيتاس فلسطين	Vitas Palestine	Al Bireh ,Abu lyad Street	info@vitas.ps	22410510
شركة فلو للإستشارات الريادية (فلو)	Flow	رام الله	info@flow.ps	0562100771
مركز حسيب الصباغ للتعلميز بتكنولوجيا المعلومات	Hassib Sabbagh IT Center of Excellence	فلسطين-جنين- الجامعة العربية الامريكية	Hsitate@aaup.edu	42418888
المؤسسة الفلسطينية للتعليم من أجل التوظيف	(AI Quds Incubator in partnership with Al- Quds University)	Ramallah and Jerusalem	aabdallah@efepalestine.org	022989405
شركة مسرعة المشاريع الزراعية الريادية	agri business accelerator	بئر نابالا - محافظة القدس	info@agbusinesshub.ps	022440409
مركز العمل التنموي معا - مزرعة بيت قاد	MA'AN Development Center - Beit Qad Farm	Ramallah, Jenin	g.aljamal@maanb-ctr.org	0599671423
صندوق التشغيل الفلسطيني و الحماية الاجتماعية	PALESTINIAN FUND FOR EMPLOYMENT AND SOCIAL PROTECTION	Palestine- Ramallah -AL Masyoun	zuhair@pfesp.ps	0599443044
مؤسسة جست للتطوير والريادة	JEST for development and entrepreneurship	القدس الشيخ جراح	ranaq@jesthub.org	0544721536
مركز محطة القدس	Station J	القدس - الشيخ جراح	Info@stationj.ps	026461741
مركز مجموعة الاتصالات الفلسطينية للإبداع (فكرة)	Paltel Group Innovation Hub - Fikra	البيزه	info@fikra.ps	022944004
جهود للتنمية المجتمعية والريفية	JUHOUD for Community and Rural Development	Ramallah	info@juhoud.org	+9722957201
مركز حاضنات الاعمال لبلدية الخليل	Hebron business incubator center- hebron municipality	الخليل	Bi@hebron-city.ps	00970595474047
حاضنة بيت لحم للاعمال	Bethlehem Business Incubator "BBI"	بيت لحم	info@bbi.ps	2741423
بيلد باليستيان	BuildPalestine	رام الله	hello@buildpalestine.com	0972599579425
المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي	Palestinian National Economic Empowerment Institution	Albireh, Palestine	basim.dudeen@pnee.org	0097222412411
مركز المؤسسات الصغيرة	Small enterprise center	Ramallah, alblu	info@sec-pal.org	022423328
دائرة تنمية الشباب	Youth development department	بيت حنينا . دوار الضاحية	Ydd_info@orienthouse.org	025899366
مؤسسة النيزك للإبداع العلمي	AlNayzak for scientific innovation	القدس، رام الله ، نابلس، غزة ، الخليل ، بيرزيت	info@alnayzak.org	022819050
حاضنة اعمال غرفة تجارة و صناعة محافظة الخليل	Hebron chamber business incubator	الخليل - دوار ابن وشد	Hbh1@hebroncci.org	022228218
مركز مصادر التنمية الشبانية-الخليل	Hebron Youth Development Resource Center (hebron YDRC)	Hebron	asarabta@ydrcc.ps	2224554
جمعية سند	Sanad	جت المثلث، شارع الشافعي 18	sanad.proj@gmail.com	0772041533
الحاضنة الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - بيكتي	Palestine Information and Communication Technology Incubator - PICTI	شارع الإرسال- عمارة أوغرايت- الطابق الرابع	info@picti.ps	2971990
شركة فكرة للدعم المشاريع الصغيرة	IDEA to support Small enterprises	مدينة جنين، شارع حيفا	ideapalestine@gmail.com	0097042501989
المركز العربي للتطوير الزراعي- أكاد	Arab Center for Agricultural Development- ACAD	رام الله- دوار الساعة- عمارة البردوني	info@acad.ps	022960390
إتحاد الجمعيات الخيرية/القدس	The Union of the Charitable Societies-Jerusalem	القدس، بيت حنينا شارع خليل السكاكيني 45	info@ucs-pal.org	026285870
غزة سكاى جيكس - ميرسى كور	Gaza Sky Geeks - Mercy Corps	Gaza and WB	rand@gazaskygeeks.com	2958060
يوميك	uMake	Ramallah	daoud@umake.space	022972639
بادر	Bader	مدينة زوابي	info@bader.ps	97022947555
كونيكت	COnnect	مدينة زوابي	connect@rawabi.ps	97022947555
الحاضنة الفلسطينية للطاقة	Palestinian Incubator for Energy	أريحا، شارع عمان بالقرب من المعابر والود	info@pie.ps	0595349324
مركز القدس للتكنولوجيا وريادة الاعمال	Al-Quds Center for Innovation Technology and Entrepreneurship	Jerusalem	bcite@Alquds.edu; radwan@sta	022794846
حاسوب	Hasoub	Arara	mail@hasoub.org	0507162301