

## خطة عمل حاضنة الشركات الناشئة - سلطنة عُمان

### 1. الملخص التنفيذي

#### 1.1 نظرة عامة على المفهوم

الحاضنة المقترحة للشركات الناشئة هي منصة دعم منظمة تهدف إلى رعاية الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة في سلطنة عُمان، خصوصًا في مجالات التقنية، والخدمات الرقمية، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والقطاعات القائمة على الابتكار. ستوفر الحاضنة مساحات عمل، وإرشادًا متخصصًا، ودعمًا تشغيليًا للأعمال، وربطًا بشبكات التمويل، وبرامج تدريبية، وفرص وصول إلى الأسواق.

تُعالج هذه الحاضنة فجوة أساسية في منظومة ريادة الأعمال في عُمان؛ فعلى الرغم من وجود اهتمام كبير ببدء المشاريع، إلا أن العديد من المؤسسين يفتقرون إلى الإرشاد المنهجي، ودعم التنفيذ، والاندماج التشغيلي في المراحل المبكرة.

#### 1.2 أهداف الحاضنة

- دعم إنشاء شركات ناشئة مستدامة وقابلة للتوسع في سلطنة عُمان
- تقليل معدلات فشل الشركات الناشئة من خلال برامج احتضان منظمة
- إعداد صانعي وظائف بدلاً من باحثين عن وظائف
- التوافق مع مستهدفات رؤية عُمان 2040 في الابتكار ونمو القطاع الخاص
- العمل كحلقة وصل بين الشركات الناشئة والمستثمرين والمسوّغات والبرامج الحكومية

#### 1.3 الفئات المستفيدة المستهدفة

- رواد الأعمال في المراحل المبكرة (من الفكرة إلى النموذج الأولي)
- خريجو الجامعات والطلبة المؤسسون
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتحول إلى نماذج أعمال مدعومة بالتقنية
- المستقلون ورواد الأعمال الفرديون الراغبون في تقنين أعمالهم
- الشركات الناشئة التي تقودها النساء والشباب

#### 1.4 الخدمات الأساسية المقدمة

- برامج احتضان الشركات الناشئة (من 3 إلى 12 شهرًا)
- مساحات عمل مشتركة ومكاتب جاهزة
- الإرشاد (أعمال، تقنية، قانونية، مالية)
- ورش تدريبية ومعسكرات مكثفة
- أيام عرض للمستثمرين ودعم إعداد العروض التقديمية
- إرشاد قانوني ومحاسبي ودعم الالتزام التنظيمي

## 1.5 ملخص نموذج العمل

ستعمل الحاضنة وفق نموذج إيرادات هجين يشمل: - رسوم البرامج - اشتراكات العضوية - رعايات من الشركات والجهات الحكومية - مساهمة بحصص ملكية في بعض الشركات المختارة (اختياري) - خدمات التدريب والاستشارات

## 1.6 الهيكل القانوني والتسجيل (سلطنة عُمان)

يمكن تسجيل الحاضنة كأحد الكيانات التالية: - مؤسسة فردية (SPC) - مناسبة للحاضنات التي يقودها مؤسس واحد - شركة ذات مسؤولية محدودة (LLC) - مفضلة في حال الشراكات، والمنح، وخطط التوسع

سيتم التسجيل عبر مركز سند لضمان تقليل التكاليف.

التكلفة التقديرية للتسجيل الأساسي: - SPC: من 100 إلى 300 ريال عُماني - LLC: من 300 إلى 500 ريال عُماني (لا تشمل إيجار المقر، والتأشيرات، والتراخيص المتخصصة)

## 1.7 القيمة الاستراتيجية المقترحة

- أول منظومة دعم منظمة للمؤسسين في مرحلة الفكرة
- إرشاد محلي متوافق مع الأنظمة والقوانين العُمانية
- بديل منخفض التكلفة مقارنة بالمسرّعات الدولية
- ربط قوي بين الشركات الناشئة والمستثمرين والشركات الكبرى

## 1.8 الرؤية والرسالة

**الرؤية:** أن تصبح الحاضنة منصة الإطلاق الرائدة في سلطنة عُمان للشركات الناشئة ذات الأثر العالي والمشاريع القائمة على الابتكار.

**الرسالة:** تمكين رواد الأعمال بالأدوات والمعرفة والشبكات والانضباط اللازم لبناء شركات مستدامة في سلطنة عُمان.

## 2. نموذج الحاضنة وهيكل البرنامج

### 2.1 الفرق بين نموذج الحاضنة والمسرّعة

ستعمل هذه المبادرة بشكل أساسي كنموذج حاضنة شركات ناشئة، وليس كمسرّعة قصيرة المدى.

**خصائص الحاضنة:** - التركيز على مرحلة الفكرة وحتى الإيرادات المبكرة - فترة احتضان أطول (من 3 إلى 12 شهرًا) - إرشاد مكثف ودعم تشغيلي مستمر - التركيز على تأسيس الشركة، والتحقق من النموذج، والانضباط التشغيلي

**عناصر المسرّعة (إضافة اختيارية):** - معسكرات قصيرة للشركات الجاهزة للنموذج الأولي (MVP) - أيام عرض وتحضير للعروض أمام المستثمرين - برامج تحديات ابتكارية بالتعاون مع الشركات

يسمح النموذج الهجين بالمرونة مع الحفاظ على جوهر رسالة الحاضنة الأساسية.

## 2.2 هيكل البرنامج والدفعات (Cohorts)

**تصميم الدفعات:** - من 2 إلى 3 دفعات سنويًا - من 10 إلى 20 شركة ناشئة في كل دفعة (في المرحلة الأولى) - مزيج من شركات التقنية، والخدمات الرقمية، وابتكارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**خيارات مدة البرنامج:**

نوع البرنامج	المدة	المرحلة المستهدفة
ما قبل الاحتضان	6-8 أسابيع	التحقق من الفكرة
الاحتضان الأساسي	3-6 أشهر	النموذج الأولي والإطلاق
الاحتضان الممتد	6-12 شهرًا	جذب أولي ونمو مبكر

## 2.3 رحلة الشركة الناشئة (من البداية إلى النهاية)

**التقديم والفرز:** - تقديم الطلب عبر الإنترنت - مقابلات مع المؤسسين - تقييم مدى توافق المشكلة مع الحل

**الانضمام والتشخيص:** - تقييم نموذج العمل - تحليل فجوات المهارات - تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء (KPIs)

**مرحلة البناء:** - تطوير المنتج أو النموذج الأولي (MVP) - اختبار السوق - اكتشاف العملاء

**مرحلة التحقق:** - تجارب تحقيق الإيرادات - التسعير واقتصاديات الوحدة - دعم التسجيل القانوني

**الاستعداد للتوسع:** - إعداد العرض التقديمي والنموذج المالي - الجاهزية للمستثمرين - بناء الشراكات وتنفيذ المشاريع التجريبية

## 2.4 معايير الاختيار

سيتم تقييم الشركات الناشئة بناءً على: - التزام المؤسسين وقابليتهم للتوجيه - وضوح المشكلة في السوق - الملاءمة المحلية لسلطة عُمان أو دول الخليج - قابلية التوسع - الالتزام الأخلاقي والتنظيمي

**القطاعات ذات الأولوية قد تشمل:** - المنصات الرقمية وبرمجيات SaaS - خدمات الذكاء الاصطناعي والبيانات - التقنية المالية، والتعليمية، والصحية (نماذج أولية غير خاضعة لتنظيم صارم) - الحلول الخضراء والاستدامة - رقمنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## 2.5 إطار الإرشاد والاستشارات

**فئات المرشدين:** - مرشدو الأعمال والاستراتيجية - مرشدو التقنية والمنتج - مستشارون قانونيون وماليون وتنظيميون - خبراء المبيعات والتسويق

**نموذج التفاعل:** - ساعات مكتبية أسبوعية - مراجعات تقدم شهرية - جلسات تعلم جماعي بين المؤسسين

## 2.6 الحوكمة وإدارة البرنامج

- مدير الحاضنة
- مدير البرنامج
- قائد الإرشاد
- مجلس استشاري خارجي (مراجعات ربع سنوية)

تضمن الحوكمة الواضحة الشفافية، والمساءلة، والتركيز على النتائج القابلة للقياس.

## 3. محفظة الخدمات والقيمة المقترحة

### 3.1 البنية التحتية المادية والرقمية

#### أ. مساحة العمل المادية

ستعمل الحاضنة من مقر مركزي (يفضل مسقط في المرحلة الأولى)، مصمم لتعزيز التعاون بين رواد الأعمال مع الحفاظ على الكفاءة في التكاليف.

**مكونات مساحة العمل:** - مساحة عمل مشتركة مفتوحة (مكاتب مرنة) - مكاتب مخصصة للشركات المحتضنة - غرف اجتماعات خاصة - قاعة تدريب وورش عمل - إنترنت عالي السرعة وخدمات الطباعة - منطقة استراحة ومساحات تواصل غير رسمية

**الطاقة الاستيعابية (المرحلة الأولى):** - من 30 إلى 50 مؤسسًا في أي وقت

#### ب. البنية التحتية الرقمية

- منصة إدارة الحاضنة (طلبات، مؤشرات أداء، تقارير)
- نظام إدارة تعلم (LMS) للجلسات المسجلة
- قوالب مشتركة (خطط أعمال، نماذج مالية، عروض تقديمية)
- قنوات تواصل مجتمعية (Slack / WhatsApp / Discord)

### 3.2 برامج التدريب وبناء القدرات

يتم تصميم التدريب بشكل منظم، قائم على النتائج، ومُوطن ليتناسب مع بيئة الأعمال في سلطنة عُمان.

#### وحدات التدريب الأساسية

**أساسيات ريادة الأعمال** - مبادئ الشركات الناشئة الرشيقة (Lean Startup) - توافق المشكلة مع الحل

**نموذج العمل والاستراتيجية** - نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) - اقتصاديات الوحدة - استراتيجية التسعير

**المنتج والتقنية** - تطوير النموذج الأولي (MVP) - أدوات بدون كود / منخفضة الكود - أساسيات البيانات والذكاء الاصطناعي (لغير التقنيين)

**الدخول إلى السوق والمبيعات** - اكتشاف العملاء - قنوات التسويق - مبيعات B2B مقابل B2C

**المالية، القانونية، والامتثال (خاصة بعمان)** - تسجيل الشركات (SPC / LLC) - أساسيات المحاسبة - الوعي بضرورية القيمة المضافة

### 3.3 الإرشاد والوصول إلى الخبراء

**هيكل الإرشاد:** - تعيين مرشد رئيسي لكل شركة ناشئة - مرشدون متخصصون عند الطلب - عيادات خبراء شهرية (قانونية، مالية، ملكية فكرية)

**القيمة المقدمة للشركات الناشئة:** - تسريع اتخاذ القرار - تقليل الأخطاء المكلفة - الوصول إلى خبرات عملية من السوق

### 3.4 دعم الجاهزية للتمويل والمستثمرين

لا تعمل الحاضنة كبنك، وإنما تجهز الشركات الناشئة للوصول إلى مصادر التمويل.

**يشمل الدعم:** - تطوير النموذج المالي - إعداد العرض التقديمي (Pitch Deck) - تنظيم أيام عرض (Demo Days) - ربط مع المستثمرين (مستثمرين ملائكيين، صناديق رأس المال الجريء) - إرشاد حول المنح والبرامج الحكومية

**المشاركة بالحصة (اختياري):** - من 0% إلى 5%، فقط للشركات المختارة

### 3.5 الشراكات مع الشركات والجهات الحكومية

**نماذج الشراكة مع الشركات:** - تحديات ابتكارية - مشاريع تجريبية مع الشركات الناشئة - دفعات محتضنة برعاية شركات

**التوافق مع الجهات الحكومية والمؤسسات:** - التماسي مع رؤية عُمان 2040 - التعاون مع الجامعات - برامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وريادة الشباب

### 3.6 القيمة المقترحة للحاضنة (ملخص)

الجهة المستفيدة	القيمة المقدمة
الشركات الناشئة	هيكل، إرشاد، مصداقية
المستثمرون	تدفق صفقات وشركات مدققة
الشركات	الوصول إلى الابتكار
الحكومة	خلق وظائف ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## 4. نموذج الإيرادات والاستدامة المالية

### 4.1 نظرة عامة على نموذج الإيرادات

تم تصميم الحاضنة لتحقيق الاستدامة المالية خلال فترة تتراوح بين 24 و36 شهرًا من خلال تنويع مصادر الدخل. يهدف النموذج إلى تجنب الاعتماد المفرط على عوائد التخرج من الحصة، والتركيز بدلاً من ذلك على إيرادات تشغيلية منتظمة وقابلة للتنبؤ.

**مصادر الإيرادات الرئيسية:** - رسوم العضوية - رسوم برامج الاحتضان - رعايات الشركات - المنح الحكومية والمؤسسية - خدمات التدريب والاستشارات والفعاليات - عوائد محتملة من الحصة (اختيارية وعلى المدى الطويل)

### 4.2 تسعير العضوية ومساحات العمل

توفر العضوية إمكانية الوصول إلى مساحة العمل، والمجتمع الريادي، والخدمات الأساسية.

نوع العضوية	الرسوم الشهرية (ريال عُُماني)	المزايا
مكتب مرن (Hot Desk)	40 - 60	مساحة عمل مشتركة
مكتب مخصص	80 - 120	مكتب محجوز
فريق شركة ناشئة (2-3)	150 - 220	مقاعد لفريق العمل

تتوفر خصومات للطلبة، والشركات التي تقودها النساء، والدفعات الأولى.

### 4.3 رسوم برامج الاحتضان

تُعد البرامج المنظمة مدفوعة لضمان التزام المؤسسين وجدية المشاركة.

البرنامج	المدة	الرسوم لكل شركة (ريال عُُماني)
ما قبل الاحتضان	6-8 أسابيع	200 - 400
الاحتضان الأساسي	3-6 أشهر	800 - 1,500
الاحتضان الممتد	6-12 شهرًا	1,800 - 3,000

يمكن أن تكون الرسوم: - مدفوعة مقدّمًا - مدفوعة عبر الرعاة - مؤجلة مقابل حصص ملكية لبعض الشركات

### 4.4 رعايات الشركات والشراكات

يمكن للشركات رعاية: - دفعات كاملة من البرامج - برامج متخصصة (الذكاء الاصطناعي، التقنية المالية، رقمنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) - أيام العرض والتحديات الابتكارية

**قيم الرعاية التقديرية:** - رعاية الفعاليات: 2,000 - 5,000 ريال عُُماني - رعاية دفعة كاملة: 10,000 - 30,000 ريال عُُماني

## 4.5 التمويل الحكومي والمنح والمؤسسات

تشمل مصادر التمويل المحتملة: - برامج دعم تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - مبادرات ريادة الشباب - منح الابتكار الجامعي - وكالات التنمية الدولية

تُستخدم هذه الأموال عادةً في: - تغطية تكاليف البرامج - تنفيذ التدريب - دعم المؤسسين

## 4.6 إيرادات التدريب والاستشارات والفعاليات

تشمل مصادر الدخل الإضافية: - ورش عمل ومعسكرات مفتوحة للجمهور (50 - 150 ريال عُُماني للمشاركة) - برامج تدريب ابتكاري للشركات - خدمات استشارية للشركات الناشئة - هاكاثونات وأيام عرض

## 4.7 المشاركة بالحصص (اختيارية - طويلة الأجل)

- نسبة الحصص: من 0% إلى 5% لكل شركة مختارة
- تطبيق بشكل انتقائي على الشركات ذات الإمكانيات العالية
- متوقع تحقيق العوائد بعد 5 إلى 7 سنوات
- تُعامل الحصص كقيمة مضافة مستقبلية وليست دخلًا تشغيليًا أساسيًا

## 4.8 التكاليف التشغيلية (تقدير شهري)

فئة المصروف	التكلفة التقديرية (ريال عُُماني)
إيجار المقر	2,000 - 1,200
المرافق والإنترنت	350 - 200
رواتب الفريق الأساسي	3,000 - 2,000
تكاليف البرامج والمرشدين	1,500 - 800
التسويق والفعاليات	600 - 300
الإدارة والبرمجيات	400 - 200
<b>إجمالي المصروفات الشهرية</b>	<b>7,850 - 4,700</b>

## 4.9 تحليل نقطة التعادل والاستدامة

- الإيراد الشهري المطلوب لتحقيق نقطة التعادل: حوالي 6,000 - 7,000 ريال عُُماني
- الإطار الزمني المتوقع للوصول إلى نقطة التعادل: من 24 إلى 36 شهرًا
- ما بعد نقطة التعادل: إعادة الاستثمار والتوسع

## 4.10 النظرية المالية لخمس سنوات (مستوى عالٍ)

السنة	الإيرادات (ريال عُُماني)	الوضع المالي
السنة 1	80,000 – 60,000	قريب من التعادل
السنة 2	120,000 – 90,000	إيجابي
السنة 3	180,000 – 140,000	مستدام
السنة 4	260,000 – 200,000	توسع
السنة 5	+300,000	برامج متعددة

## 5. الهيكل التنظيمي، التوظيف، والحوكمة

### 5.1 الفلسفة التنظيمية

ستعمل الحاضنة بفريق أساسي نحيف ومدروس، مدعوم بشبكة من المرشدين والمستشارين والشركاء. ينصب التركيز على جودة التنفيذ، والمساءلة، وتحقيق نتائج قابلة للقياس للشركات الناشئة، بدلاً من تضخيم عدد الموظفين.

### 5.2 الهيكل التنظيمي الأساسي

#### أ. الإدارة والعمليات

**مدير الحاضنة / الرئيس التنفيذي** - تحديد الاستراتيجية العامة والرؤية - إدارة أصحاب المصلحة (الجهات الحكومية، الشركات، المستثمرين) - جمع التمويل، والرعايات، وبناء الشراكات - امتلاك سلطة اتخاذ القرار النهائي

الراتب الشهري التقديري: 1,200 – 1,800 ريال عُُماني

**مدير البرنامج** - إدارة تنفيذ البرامج اليومية - إدارة الدفعات ودعم المؤسسين - متابعة مؤشرات الأداء والتقدم - تنسيق المرشدين والمدرسين

الراتب الشهري التقديري: 700 – 1,100 ريال عُُماني

**منسق المجتمع والعمليات** - إدارة تشغيل مساحة العمل - تنسيق الفعاليات - تعزيز تفاعل المؤسسين والتواصل - التنسيق مع الموردين وإدارة المرافق

الراتب الشهري التقديري: 400 – 650 ريال عُُماني

#### ب. أدوار جزئية / تعاقدية

**مسؤول المالية والامثال (دوام جزئي / تعاقد خارجي)** - المحاسبة والتقارير المالية - الالتزام بالأنظمة والقوانين في سلطنة عُمان - إعداد تقارير المنح والرعايات



التكلفة الشهرية: 150 - 300 ريال عُُماني

**مسؤول التسويق والشراكات (دوام جزئي)** - إدارة الهوية والعلامة التجارية - التسويق الرقمي والعلاقات العامة - التواصل مع الشركات والمنظومة الريادية

التكلفة الشهرية: 250 - 400 ريال عُُماني

### 5.3 شبكة المرشدين والمستشارين

**مجموعة المرشدين تشمل:** - رواد أعمال مقيمين - متخصصين في القطاعات المختلفة - مستشارين قانونيين وماليين وملكية فكرية - خبراء التقنية والمنتج

**نموذج التفاعل:** - مرشدون متطوعون (مساهمة في المنظومة) - جلسات مدفوعة (50 - 150 ريال عُُماني للجلسة) - إرشاد برعاية الشركات

### 5.4 هيكل مجلس الإدارة الاستشاري

سيتم تشكيل مجلس استشاري لضمان التوجيه الاستراتيجي والمصادقية.

**التكوين:** - رائد أعمال أو مستثمر ذو خبرة - ممثل عن الشركات - خبير أكاديمي أو ابتكار - خبير قانوني أو امتثال

**دور المجلس:** - مراجعات استراتيجية ربع سنوية - الإشراف على الحوكمة والأخلاقيات - تقديم التوجيه للتوسع والشراكات

### 5.5 إطار اتخاذ القرار والحوكمة

- فصل واضح بين أدوار الإدارة والمجلس الاستشاري
- سياسات موثقة تشمل:
- اختيار الشركات الناشئة
- المشاركة بالحصص
- تعارض المصالح
- حماية البيانات والسرية
- تقارير شفافة للرعاة والشركاء

### 5.6 إدارة الأداء ومؤشرات القياس (KPIs)

**مؤشرات أداء الحاضرة:** - عدد الشركات المحتضنة - نسبة بقاء الشركات (بعد 12-24 شهراً) - عدد الوظائف التي أنشأتها الشركات المحتضنة - حجم الإيرادات التي حققتها الشركات - معدل التخرج والتوسع

**مؤشرات أداء الموظفين:** - نسب إكمال البرامج - مستوى رضا المؤسسين - مستوى تفاعل الشركاء والمرشدين

### 5.7 إدارة المخاطر والامتثال

**المخاطر الرئيسية:** - قبول شركات منخفضة الجودة - انسحاب المؤسسين - نقص التمويل - عدم الالتزام التنظيمي

**إجراءات التخفيف:** - عملية اختيار صارمة - الاستمرار المشروط بتحقيق المراحل - تنويع مصادر الإيرادات - مراجعات وتدقيقات دورية

## 6. تحليل السوق ومنظومة ريادة الأعمال (سلطنة عُمان)

### 6.1 نظرة عامة على منظومة الشركات الناشئة في عُمان

شهدت منظومة الشركات الناشئة في سلطنة عُمان تطورًا تدريجيًا خلال العقد الماضي، مدفوعة بالإصلاحات الحكومية، ورؤية عُمان 2040، وتحسن سهولة ممارسة الأعمال، وزيادة مشاركة الشباب في ريادة الأعمال. وتتسم المنظومة بتركيز قوي على المراحل المبكرة، مع وجود حاجة واضحة إلى برامج احتضان منظمة تمتد من مرحلة الفكرة إلى النموذج الأولي.

**الخصائص الرئيسية للمنظومة:** - اهتمام مرتفع بريادة الأعمال بين الشباب والخريجين - تزايد رقمنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دور حكومي قوي في الدعم والسياسات - محدودية الانضباط التنفيذي في المراحل المبكرة لدى العديد من المؤسسين

### 6.2 أصحاب المصلحة الرئيسيون في المنظومة

**القطاع الحكومي والعام:** - جهات وبرامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - مبادرات ريادة الشباب - مكاتب الابتكار والبحث في الجامعات - برامج التمويل والمنح العامة

**القطاع الخاص والشركات:** - البنوك والمؤسسات المالية - شركات الاتصالات والتقنية - الشركات العُمانية الكبرى الباحثة عن شراكات ابتكارية

**المؤسسات الأكاديمية والبحثية:** - الجامعات والكليات - مراكز البحث التطبيقي - أندية ريادة الأعمال الطلابية

**المستثمرون ومزودو رأس المال:** - المستثمرون الملائكيون - صناديق رأس المال الجريء في المراحل المبكرة - المكاتب العائلية (بشكل انتقائي)

### 6.3 الحاضنات والمسرّعات والبرامج النظيرة القائمة

تشمل البيئة الحالية: - حاضنات مدعومة حكوميًا - مراكز ابتكار مرتبطة بالجامعات - مسرّعات ترعاها الشركات - مساحات عمل مشتركة تقدم خدمات احتضان محدودة

**الفجوات الشائعة:** - قصر مدة البرامج وضعف المتابعة بعد انتهائها - التركيز المفرط على توليد الأفكار مقابل التنفيذ - محدودية الدعم بعد التخرج من البرامج - ضعف التركيز على تحويل المشاريع إلى كيانات تجارية قابلة للنمو

### 6.4 فجوات السوق والاحتياجات غير الملبّاة

تعالج الحاضنة المقترحة الفجوات التالية:

**فجوة الانتقال من الفكرة إلى التنفيذ** يحصل العديد من المؤسسين على دعم في مرحلة الفكرة، لكنهم يفتقرون إلى إرشاد منظم للتنفيذ العملي.

**الانضباط التشغيلي** تعاني العديد من الشركات الناشئة من ضعف في التحكم المالي، وتتبع مؤشرات الأداء، وبناء العمليات.

**الدعم المحلي المتخصص** توجد حاجة واضحة إلى إرشاد قانوني ومالي وتنظيمي متوافق مع البيئة العُمانية.

**الجاهزية للمستثمرين** العديد من الشركات الناشئة غير مهيأة بشكل كافٍ للتعامل مع المستثمرين.

## 6.5 تقسيم السوق المستهدف للحاضنة

الشريحة	الاحتياج	قيمة الحاضنة
مؤسسو مرحلة الفكرة	التحقق والهيكلية	ما قبل الاحتضان
الشركات المبكرة	النموذج الأولي والجذب	الاحتضان الأساسي
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الرقمنة والتوسع	برامج مخصصة
الجامعات	تحويل الأبحاث إلى مشاريع	مسارات طلابية

## 6.6 التموضع التنافسي والتميز

**بيان التموضع:** حاضنة منظمة تركز على التنفيذ، وتسد الفجوة بين الأفكار وبناء شركات مستدامة في سلطنة عُمان.

**عناصر التميز الرئيسية:** - دورات احتضان أطول (حتى 12 شهرًا) - انضباط تشغيلي ومالي قوي - توافق عميق مع الأنظمة المحلية - مساءلة عالية للمرشدين - نتائج قابلة للقياس للشركات المحتضنة

## 6.7 الدلالات الاستراتيجية

- وجود طلب حقيقي على نموذج احتضان منضبط
- التعاون أكثر فاعلية من المنافسة داخل المنظومة
- التركيز على الجودة بدل الكمية يعزز الأثر
- التموضع الواضح يسهل الوصول إلى التمويل والشراكات

## 7. مؤشرات الأثر، المتابعة، وإطار التقييم

### 7.1 هدف قياس الأثر

يهدف قياس الأثر إلى ضمان أن تحقق الحاضنة نتائج اقتصادية واجتماعية وابتكارية حقيقية، وليس مجرد تنفيذ أنشطة. ويُعد وجود إطار منظم للمتابعة والتقييم (M&E) أمرًا أساسيًا للمساءلة أمام المؤسسين، والرعاة، والجهات الحكومية، والمستثمرين.

## 7.2 أبعاد الأثر الأساسية

ستقوم الحاضنة بقياس الأثر عبر أربعة أبعاد رئيسية: - أداء الشركات الناشئة واستمراريتها - الأثر الاقتصادي - التوظيف وتنمية المواهب - المساهمة في المنظومة الريادية

## 7.3 مؤشرات أداء الشركات الناشئة

المؤشر	الوصف	فترة القياس
معدل بقاء الشركات	نسبة الشركات النشطة بعد التخرج	12 و 24 شهرًا
توليد الإيرادات	الإيرادات الشهرية والسنوية	ربع سنوي
جذب العملاء	عدد العملاء أو المستخدمين الدافعين	ربع سنوي
الجاهزية للاستثمار	جودة العرض والنموذج المالي	نهاية البرنامج
رأس المال المجتذب	منح، مستثمرون ملائكيون، رأس مال جريء	سنوي

## 7.4 مؤشرات الأثر الاقتصادي

المؤشر	آلية القياس
إجمالي الإيرادات المتولدة	القيمة بالريال العُماني للشركات المحتضنة
رأس المال المستقطب	حجم الاستثمارات في الشركات
تقنين الشركات	تسجيل SPC / LLC
القدرة على التصدير	عملاء إقليميون أو دوليون

## 7.5 مؤشرات التوظيف وتنمية المواهب

- عدد الوظائف التي أنشأتها الشركات الناشئة
- عدد المؤسسين الذين تلقوا تدريبًا
- نسبة مشاركة الشركات التي تقودها النساء والشباب
- نتائج تطوير المهارات (تقنية، مبيعات، مالية)

## 7.6 مؤشرات جودة تنفيذ البرامج

المؤشر	الهدف
نسبة إكمال البرنامج	التزام المؤسسين
ساعات تفاعل المرشدين	جودة الدعم
مستوى رضا المؤسسين	فعالية البرنامج

المؤشر	الهدف
نسبة استمرار الشراكات	الثقة في المنظومة

## 7.7 إطار جمع البيانات وإعداد التقارير

**مصادر البيانات:** - تقارير شهرية من الشركات الناشئة - البيانات المالية (عند توفرها) - الاستبيانات ونماذج التغذية الراجعة - تقييمات المرشدين والشركاء

**وتيرة التقارير:** - لوحات متابعة داخلية شهرية - تقارير ربع سنوية للرعاة - تقرير أثر سنوي عام

## 7.8 آلية التحسين المستمر

- مراجعات ربع سنوية للبرامج
- حلقات تغذية راجعة من المؤسسين والمرشدين
- تعديلات قائمة على مؤشرات الأداء
- مراجعة استراتيجية سنوية من قبل المجلس الاستشاري

## 7.9 التوافق مع الأهداف الوطنية

يتماشى إطار الأثر مع: - أهداف خلق الوظائف ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تعزيز الابتكار وتوسيع دور القطاع الخاص - تنمية ريادة الأعمال لدى الشباب والنساء

# 8. خارطة التنفيذ، تحليل المخاطر، واستراتيجية التوسع

## 8.1 خارطة التنفيذ المرحلية

**المرحلة 1: التخطيط والتأسيس (الأشهر 0-3)** - التسجيل القانوني (SPC أو LLC) عبر مركز سند - تأمين مقر الحاضنة وتجهيزه بشكل أساسي - توظيف الفريق الأساسي (مدير الحاضنة، مدير البرنامج، المنسق) - تطوير المنهج، والسياسات، وآلية التقديم - بناء شبكة أولية من المرشدين والشركاء

**المخرجات الرئيسية:** - كيان حاضنة جاهز للتشغيل - إطار برامج جاهز للإطلاق

**المرحلة 2: إطلاق الدفعة التجريبية (الأشهر 4-6)** - إطلاق برامج ما قبل الاحتضان والاحتضان الأساسي - ضم 10-15 شركة ناشئة - تنفيذ التدريب والإرشاد الأساسي - تطبيق أنظمة تتبع مؤشرات الأداء والتقارير

**المخرجات الرئيسية:** - نموذج برنامج مُتحقق - قصص نجاح أولية ودروس مستفادة

**المرحلة 3: الاستقرار وبناء الشراكات (الأشهر 7-18)** - تحسين البرامج بناءً على التغذية الراجعة - إضفاء الطابع الرسمي على الشراكات مع الشركات والجهات الحكومية - إطلاق ورش وبرامج مدفوعة للجمهور - تعزيز التواصل مع المستثمرين وتنظيم أيام العرض

**المخرجات الرئيسية:** - مصادر إيرادات شهرية مستقرة - حضور معترف به داخل المنظومة الريادية

**المرحلة 4: التوسع والمؤسسية (الأشهر 19-36)** - زيادة حجم الدفعات وتكرارها - إطلاق برامج متخصصة (الذكاء الاصطناعي، رقمنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التقنية الخضراء) - استكشاف موقع ثانٍ أو برامج فرعية - تعزيز الحوكمة وإعداد التقارير

**المخرجات الرئيسية:** - استدامة مالية - تشغيل حاضنة متعددة البرامج

## 8.2 تحليل المخاطر

**المخاطر التشغيلية:** - ضعف التزام المؤسسين - عدم اتساق جودة تنفيذ البرامج

**إجراءات التخفيف:** - المشاركة المشروطة بتحقيق مراحل محددة - اتفاقيات واضحة مع المؤسسين

**المخاطر المالية:** - تأخر الوصول إلى نقطة التعادل - الاعتماد المفرط على المنح

**إجراءات التخفيف:** - تنويع مصادر الإيرادات - إدارة تكاليف محافظة

**مخاطر المنظومة:** - المنافسة على استقطاب شركات عالية الجودة - محدودية نشاط المستثمرين

**إجراءات التخفيف:** - معايير اختيار قوية - توسيع التواصل مع مستثمرين إقليميين

**المخاطر التنظيمية والامتثال:** - تغيير الأنظمة التجارية - متطلبات حماية البيانات

**إجراءات التخفيف:** - مراجعات امتثال دورية - دعم استشاري قانوني مستمر

## 8.3 استراتيجية التوسع

**التوسع الجغرافي:** - المرحلة 1: مسقط (مركز رئيسي) - المرحلة 2: برامج فرعية في صحر، صلالة، نزوى - المرحلة 3: نموذج شبكة وطنية

**توسيع البرامج:** - حاضنات متخصصة حسب القطاع - مختبرات ابتكار للشركات - برامج مرتبطة بالجامعات - مبادرات مؤسس مقيم (Founder-in-Residence)

## 8.4 رؤية الاستدامة طويلة المدى

- تموضع الحاضنة كشريك وطني للابتكار
- بناء شبكة خريجين قوية
- إنشاء محفظة حصص طويلة الأجل
- أن تكون قناة تغذية للمسرعات والصناديق الإقليمية

## 8.5 الخلاصة النهائية

تقدم هذه الخطة الرئيسية لحاضنة الشركات الناشئة منصة موثوقة، قابلة للتوسع، وموجهة بالأثر لتعزيز منظومة ريادة الأعمال في سلطنة عُمان. ومن خلال التنفيذ المنضبط، والحوكمة القوية، والتعاون مع الشركاء، يمكن للحاضنة تحقيق الاستفادة العالية مع إحداث أثر وطني قابل للقياس.