

# **خطة عمل حاضنة الشركات الناشئة - سلطنة عُمان**

## **1. الملخص التنفيذي**

### **1.1 نظرة عامة على المفهوم**

الحاضنة المقترحة للشركات الناشئة هي منصة دعم منتظمة تهدف إلى رعاية الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة في سلطنة عُمان، خصوصاً في مجالات التقنية، والخدمات الرقمية، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والقطاعات القائمة على الابتكار. ستتوفر الحاضنة مساحات عمل، وإرشاداً متخصصاً، ودعمًا تشغيليًّا للأعمال، وربطًا بشبكات التمويل، وبرامج تدريبية، وفرص وصول إلى الأسواق.

تعالج هذه الحاضنة فجوة أساسية في منظومة ريادة الأعمال في عُمان؛ فعلى الرغم من وجود اهتمام كبير بهذه المشاريع، إلا أن العديد من المؤسسين يفتقرن إلى الإرشاد المنهجي، ودعم التنفيذ، والانضباط التشغيلي في المراحل المبكرة.

### **1.2 أهداف الحاضنة**

- دعم إنشاء شركات ناشئة مستدامة وقابلة للتوسيع في سلطنة عُمان
- تقليل معدلات فشل الشركات الناشئة من خلال برامج احتضان منتظمة
- 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 والمسئّلات والبرامج الحكومية

### **1.3 الفئات المستفيدة المستهدفة**

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

### **1.4 الخدمات الأساسية المقدمة**

- برامج احتضان الشركات الناشئة (من 3 إلى 12 شهراً)
- 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 التوسيع

سيتم التسجيل عبر مركز سند لضمان تقليل التكاليف.

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

## **1.7 القيمة الاستراتيجية المقترحة**

- أول منظومة دعم منظمة للمؤسسين في مرحلة الفكرة
- إرشاد محلي متواافق مع الأنظمة والقوانين العمانية
- بديل منخفض التكلفة مقارنة بالمسرعات 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 والمسرعة**

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

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

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

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

## 2.2 هيكل البرنامج والدفعتات (Cohorts)

**تصميم الدفعتات:** - 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	المرحلة المستهدفة	المدة
ما قبل الاحتضان	التحقق من الفكرة	6-8 أسابيع
الاحتضان الأساسي	النموذج الأولي والإطلاق	3-6 أشهر
الاحتضان الممتد	جذب أولي ونمو مبكر	6-12 شهراً

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

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

**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 - التسويق واقتصاديات الوحدة - دعم التسجيل القانوني

**الاستعداد للتوسيع:** - إعداد العرض الترويجي 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 لسلطنة عُمان أو دول الخليج - قابلية التوسيع - 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 العبيعات والتسويق

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

## 2.6 الحكومة وإدارة البرنامج

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

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

## 3. محفظة الخدمات والقيمة المقترنة

### 3.1 البنية التحتية المادية وال الرقمية

#### 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 مرننة) - 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 مؤسساً 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، قائمه على النتائج، وموطن ليتناسب مع بيئة الأعمال في سلطنة عمان.

#### وحدات التدريب الأساسية

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

**نموذج العمل والاستراتيجية** - نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) - اقتصadiات الوحدة - استراتيجية التسويق

**المنتج والتكنولوجيا** - 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 (LLC / SPC) - أساسيات المحاسبة - الوعي بضررية 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، ملکية فكرية)

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

### **3.4 دعم الجاهزية للتمويل والمستثمرين**

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

**يشتمل الدعم:** - تطوير النموذج العالمي - 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 بالحصص (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 مهتمنة برعاية شركات

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

### **3.6 القيمة المقترحة للحاضنة (ملخص)**

الجهة المستفيدة	القيمة المقدمة
الشركات الناشئة	هيكلة، 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 شهراً من خلال تنوع مصادر الدخل. يهدف النموذج إلى تجنب الاعتماد المفرط على عوائد التخارج من الحصص، 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 الحصص (اختيارية وعلى المدى الطويل)

### 4.2 تسعير العضوية ومساحات العمل

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

الرسوم الشهرية (ريال عماني) المزايا	نوع العضوية
مساحة عمل مشتركة	مكتب مرن (Hot Desk)
مكتب مجهوز	مكتب مخصص
مقاعد لفريق العمل	فريق شركة ناشئة (3-2)

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 عماني)
ما قبل الاحتضان	8-6 أسابيع	400 - 200
الاحتضان الأساسي	6-3 أشهر	1,500 - 800
الاحتضان المعتمد	12-6 شهراً	3,000 - 1,800

يمكن أن تكون الرسوم: - مدفوعة مقدماً - مدفوعة عبر الرعاة - مؤجلة مقابل حصة ملکية 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 عماني - رعاية دفعه كاملة: 10,000 - 30,000 ريال عماني

## **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

ُتستخدم 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 عماني للمشارك) - برامج تدريب ابتكاري للشركات - خدمات استشارية للشركات الناشئة - هاكونات وأيام عرض

## **4.7 المشاركة بالحصة (اختيارية - طويلة الأجل)**

- نسبة الحصة: من 0% إلى 5% لكل شركة مختاراة
- تطبق بشكل انتقائي على الشركات ذات الإمكانيات العالية
- متوقع تحقيق العوائد بعد 5 إلى 7 سنوات
- تعامل الحصة كقيمة مضافة مستقبلية وليس دخلاً تشغيليًّا أساسياً

## **4.8 التكاليف التشغيلية (تقدير شهري)**

الفئة المصروفة	التكلفة التقديرية (ريال عماني)
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 7,000 - 6,000 ريال عماني
- الإطار الزمني المتوقع للوصول إلى نقطة التعادل: من 24 إلى 36 شهراً
- ما بعد نقطة التعادل: إعادة الاستثمار والتوسع

## 4.10 النظرة العالمية لخمس سنوات (مستوى عالٍ)

السنوات	الإيرادات (ريال عُماني)	الوضع العالمي
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	توسيع
السنة 5	+300,000	برامج متعددة

## 5. الهيكل التنظيمي، التوظيف، والحكومة

### 5.1 الفلسفة التنظيمية

ستعمل الحاضنة بفريق أساسى نديف 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 عُماني

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

الراتب الشهري التقديري: 700 - 1,100 ريال عُماني

**منسق المجتمع والعمليات** - إدارة تشغيل مساحة العمل - تنسيق الفعاليات - تعزيز تفاعل المؤسسين وال التواصل - التنسيق مع الموردين وإدارة العرافق

الراتب الشهري التقديري: 400 - 650 ريال عُماني

#### ب. أدوار جزئية / تعاقدية

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

التكلفة الشهرية: 300 ريال عُماني - 150 ريال عُماني

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

التكلفة الشهرية: 400 ريال عُماني - 250 ريال عُماني

### 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 عُماني للجلسة) - إرشاد برعائية الشركات

### 5.4 هيكل مجلس الإدارة الاستشاري

سيتم تشكيل مجلس استشاري لضمان التوجيه الاستراتيجي والمصداقية.

**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 الحكومة والأخلاقيات - تقديم التوجيه للتوسيع والشراكات

### 5.5 إطار اتخاذ القرار والحكومة

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

### 5.6 إدارة الأداء ومؤشرات القياس (KPIs)

**مؤشرات أداء الحاضنة:** - عدد الشركات المحتضنة - نسبةبقاء الشركات (بعد 12-24 شهراً) - عدد الوظائف التي أنشأتها الشركات المحتضنة - حجم الإيرادات التي حققتها الشركات - معدل التخرج والتلوّع

**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 تطويراً تدريجياً خلال العقد الماضي، مدفوعة بالإصلاحات الحكومية، ورؤية عُمان 2040، وتحسين سهولة ممارسة الأعمال، وزيادة مشاركة الشباب في ريادة الأعمال. وتتسم المنظومة بتركيز قوي على المراحل المبكرة، مع وجود حاجة واضحة إلى برامج احتضان منتظمة تعتقد 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 العمانية 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 - مكاتب العائلية (بشكل انتقائي)

### 6.3 الحاضنات والمسرّعات والبرامج النظيرة القائمة

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

**الفجوات الشائعة:** - قصر مدة البرامج وضعف المتابعة بعد انتهاءها - 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 الملبيّة

تعالج الحاضنة المقترحة الفجوات التالية:

**فجوة الانتقال من الفكرة إلى التنفيذ** يحصل العديد من المؤسسين على دعم في مرحلة الفكرة، لكنهم يفتقرن 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 متواافق مع البيئة العمانية.  
**الجاهزية للمستثمرين** العديد من الشركات الناشئة غير مهيئة بشكل كافٍ للتعامل مع المستثمرين.

## 6.5 تقسيم السوق المستهدف للحاضنة

الاحتياج	الشريحة
ما قبل الاحتضان	مؤسسسو مرحلة الفكرة
الاحتضان الأساسي	الشركات المبكرة
برامج مخصصة	المؤسسات الصغيرة والمعتوسطة
تحويل الأبحاث إلى مشاريع	الجامعات

## 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 شهراً) - انضباط تشغيلي ومالي قوي - توافق عميق مع الأنظمة المحلية - مساعدة عالية للمرشدين - نتائج قابلة لقياس للشركات المحظوظة

## 6.7 الدلالات الاستراتيجية

- وجود طلب حقيقي على نموذج احتضان منضبط
- التعاون أكثر فاعلية من المنافسة داخل المنظومة
- التركيز على الجودة بدلاً من 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 حقيقة، وليس مجرد تنفيذ أنشطة. ويُعد وجود إطار منظم للمتابعة والتقييم (M&E) أمراً أساسياً للمساءلة أمام المؤسسين، والرعاية، 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 شهراً
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 المجذب	رأس المال المكتوب، ملائكيون، رأس مال جريء	שנתי

### 7.4 مؤشرات الأثر الاقتصادي

المؤشر	آلية القياس
إنجمالي الإيرادات المتولدة	القيمة بالريال العماني للشركات المحاضنة
رأس المال المستقطب	حجم الاستثمارات في الشركات
تقنيين الشركات	تسجيل LLC / SPC
القدرة على التصدير	عملاء إقليميون أو دوليون

### 7.5 مؤشرات التوظيف وتنمية المواهب

- عدد الوظائف التي أنسأتها الشركات الناشئة
- عدد المؤسسين الذين تلقوا تدريباً
- 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 للرعاية - 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 - فم 15-10 شركة ناشئة - تنفيذ التدريب والإرشاد الأساسي - تطبيق أنظمة تتبع مؤشرات الأداء والتقارير

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

**المرحلة 3: الاستقرار وبناء الشراكات (الأشهر 7-18)** - تحسين البرامج بناءً على التغذية الراجعة - إضفاء الطابع الرسعي 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 الرياضية

**المرحلة 4: التوسيع وال المؤسسية (الأشهر 36-39)** - زيادة حجم الدفعات وتكرارها - إطلاق برامح متخصصة (الذكاء الاصطناعي، رقمنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التقنية الخضراء) - استكشاف موقع ثانٍ أو برامح فرعية - تعزيز الحكومة وإعداد التقارير

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

## 8.2 تحليل المخاطر

**المخاطر التشغيلية:** - ضعف الالتزام المؤسسيين - عدم اتساق جودة تنفيذ البرامج

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

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

**إجراءات التخفيف:** - تنوع 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 التوسيع

**التوسيع الجغرافي:** - المرحلة 1: مسقط (مركز رئيسي) - المرحلة 2: برامح فرعية في صحار، 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

- تمويع الحاضنة كشريك وطني للابتكار
- بناء شبكة ذريجين قوية
- إنشاء محفظة ح�ص طويلة الأجل
- أن تكون قناة تغذية للمرسّعات والصناديق الإقليمية

## **8.5 الخلاصة النهاية**

تقديم هذه الخطة الرئيسية لحاضنة الشركات الناشئة منصة موثوقة، قابلة للتوسيع، وموجهة بالأثر لتعزيز منظومة ريادة الأعمال في سلطنة عمان. ومن خلال التنفيذ المنضبط، والحكومة القوية، والتعاون مع الشركاء، يمكن لحاضنة تحقيق الاستدامة المالية مع إحداث أثر وطني قابل للقياس.