



مسك Misk
مؤسسة محمد بن سلمان
Mohammed Bin Salman
Foundation

للمجتمع
Community

دليل بناء المنظمات غير الربحية

نموذج لبناء حاضنات ومسرعات
للمنظمات غير الربحية

تقديم

إعداد

ديمة آل الشيخ

أمجد الجباز

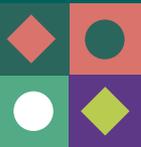
مدير عام تنفيذي للبرامج
في مؤسسة محمد بن سلمان "مسك"

مدير برنامج حاضنات ومسرعات المنظمات غير الربحية
في مؤسسة محمد بن سلمان "مسك"

منقول
عبر
afaqb.co



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





تقديم

تأسست مؤسسة محمد بن سلمان «مسك» عام 2011 كمؤسسة غير ربحية تعنى بدعم الشباب في مجالات التعليم والثقافة والإعلام والابتكار، وتمحورت برامج «مسك» منذ اليوم الأول حول تنمية المهارات القيادية لدى الشباب السعودي وتقديم البرامج النوعية عبر عدة مبادرات وطنية ودولية لتنمية قدراتهم.

في إعلان التوجه الاستراتيجي لعام 2021، ركزت «مسك» على هدف تطوير عدد من المنظمات الشبابية غير الربحية دعماً لرسالتها الأساسية في تطوير مهارات الشباب على المستوى الوطني والدولي. حيث تسعى «مسك» لعام 2030 إلى تحقيق التوسع في دعم الشباب عن طريق المنح المقدمة للمنظمات الشبابية غير الربحية لتقوم بدورها بمساعدة الشباب وتقديم الخدمات النوعية لهم.

وفي عام 2021، تأسس مسار «مسك للمجتمع»، وذلك بهدف تطوير منظومة القطاع غير الربحي والمنظمات الشبابية النوعية بالإضافة لتمكين الشباب من الإسهام في تنمية واستدامة مجتمعاتهم، بحيث تشكل فريق نوعي بخلفيات وخبرات متعددة تشمل ريادة الأعمال والابتكار والاقتصاد والتأهيل وتطوير الأعمال بالإضافة للقطاع غير الربحي.

هدف هذا الفريق هو تطوير منهجية لبناء المنظمات النوعية، وتقديم نموذج فريد؛ لخدمة المنظومة غير الربحية، والتميز على مستوى الوطن والعالم.



بدأ الفريق بتحليل الفجوات الموجودة، وبرزت عدة احتياجات عمل الفريق على بناء حلول فعّالة لها من خلال مشاريع تقدمها «مسك للمجتمع». كانت البداية في تفعيل دور الشباب كمواطنين فاعلين لديهم حس المبادرة والجاهزية لقيادة التنمية المجتمعية فكرياً ومعرفةً وإنجازاً. حيث يتميز الشباب السعودي بامتلاكه إمكانيات هائلة في التأثير، ليس على المستوى الفردي فقط، بل وإنما على المستوى المجتمعي أيضًا. فتكونت منصة فكرية معرفية لزيادة فاعلية الشباب ومهارتهم في التأثير والحوار على مستوى صنّاع القرار لإحداث التأثير الإيجابي الذي يود الشباب أن يصنعوه في مجتمعاتهم. عبر برنامج «صوت الشباب» والذي يعمل من خلال مراحل متعددة على ترشيح الشباب الأفضل لاختيارهم كصنّاع للأثر ودعمهم في قيادة قضايا تنموية تمس مدنهم ومجتمعاتهم.

ثم يأتي الدور لبناء وتأهيل المنظمات النوعية التي ستحتضن هذه الطاقات الشبابية. يبدأ بناء هذه المنظمات عبر تحديد الاحتياجات التنموية ومعالجتها بحلول عملية مبتكرة. لذا طوّر الفريق منصة للشباب يساهم في تمكينهم من مشاركة الحلول المبتكرة للتحديات المجتمعية، ومن ثم المساعدة على تنفيذ هذه الحلول على أرض الواقع. وبذلك تأسست منصة "ديوان الابتكار" التي تسهل على الشباب تنفيذ حلولهم المبتكرة التي يواجهون بها التحديات المجتمعية، ثم ربطهم بالمتطوعين المتخصصين الراغبين في رؤية هذه الأفكار على أرض الواقع لخدمة المجتمع.

ثم انطلقت «حاضنة مسك للمبادرات» بهدف استدامة أثر المبادرات النوعية وزيادة عدد المنظمات الشبابية غير الربحية التي تخدم الشباب الذين يشكلون قرابة ثلث سكان المملكة، وُئيت الحاضنة باستخدام أدوات حاضنات ومسرعات



ريادة الأعمال والشركات الناشئة، وذلك إيماناً من القياديين في "مسك" بفعالية هذه الأدوات، وإمكانية الاستفادة منها؛ لتسريع المنظمات غير الربحية وإطلاقها. لذلك صُممت رحلة الحاضنة وعناصرها الرئيسية بالاعتماد على تلك الأدوات.

وبهدف تمكين الجمعيات الشبابية المتميزة أُطلقت "مسرعة الأثر" باستخدام منهجيات مزجت بين أفضل الممارسات في ريادة الأعمال وأفضل الممارسات في بناء قدرات المنظمات غير الربحية. حيث تهدف هذه المسرعة إلى تعظيم أثر الجمعيات المشاركة وتوسيع نطاق عملها وطنياً وعالمياً.

وفي ظل التحديات المستمرة التي تتعرض لها المنظمات الشبابية غير الربحية؛ أُطلقت منصة "مجلس أثر الشباب" بهدف بناء مجتمع من المنظمات الشبابية غير الربحية بالإضافة للكيانات والخبراء الداعمين لقطاع الشباب، وتزويدهم بالبيانات والمؤشرات المختلفة التي تساعد في بناء البرامج الشبابية واتخاذ القرارات المناسبة، كما يعمل المجلس على استمرارية دعم المنظمات الشبابية المتخرجة من الحاضنة والمسرعة وتقديم المنح لهم لتمكينهم من تنفيذ مشاريع تنمية تخدم الشباب والمجتمع، والوطن والعالم.

وقد كانت مدينة محمد بن سلمان غير ربحية هي المحتضن للحاضنة والمسرعة، حيث وفرت مساحات عمل للجمعيات المتخرجة، وشكّلت الأصول الوقفية التي تضمن الاستدامة، ونموذجاً استثمارياً نوعياً، خاصة وأن المدينة تعتبر أول مدينة غير ربحية في العالم.

وبهذه الحزمة من المشاريع سحّرت «مسك» إمكانياتها في تطوير معارف نوعية لبناء منظومة متكاملة لإطلاق المنظمات الشبابية غير الربحية وبنائها،

ويشكل هذا الدليل الشامل لبناء المنظمات غير الربحية جزء من هذه المعارف، الذي نسعى من خلاله إلى مشاركة الخبرات مع المؤسسات والجهات المختلفة في إطلاق منظمات غير ربحية ودعم القطاع والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة. ونشكر جميع من ساعد من خبراء ومستشارين في إثراء هذه التجربة وإكمالها على الوجه الأمثل.

وفقاً لمستهدفات رؤية المملكة 2030 فإن الهدف هو الوصول إلى 10 آلاف جمعية في عام 2030. وهناك العديد من الأدوات التي ستساهم في زيادة عدد الجمعيات والمنظمات غير الربحية، ومن بين هذه الأدوات استخدام الحاضنات والمسرعات التي تساعد في بناء هذه المنظمات وإطلاقها. حيث سيقدم هذا الدليل شرحاً لمفهوم تسريع المنظمات غير الربحية واحتضانها لتقديم خدمة أفضل للمجتمع. كما سيوضح الخطوات العملية التي تساعد في تصميم هذه البرامج وإطلاقها. نأمل أن يكون هذا الدليل هو الانطلاقة للمزيد من الحاضنات والمسرعات التي تسارع من نمو القطاع، وتساهم في وصول مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي إلى 5٪.

هذا العمل هو قيد التطوير والتجديد المستمر داخل منظومة «مسك»، لذلك ندعو الخبراء والمختصين والمستفيدين إلى التواصل معنا في حال وجود أي ملاحظة أو إثراء لتطوير هذه التجربة ومشاركة المعرفة مع القطاع.

ديمة آل الشيخ

مدير عام تنفيذي للبرامج



Misk مسك
مؤسسة محمد بن سلمان
Mohammed Bin Salman
Foundation

للمجتمع
Community



الفهرس

3	تقدير م:
10	الفصل الأول: المسرعات والحاضنات والفرق بينهما.
11	ماهي المسرعات والحاضنات؟
13	الاحتضان Incubation
14	الحاضن Incubator
16	المسرعة Accelerator
20	الحاضنات والمسرعات للمنظمات غير الربحية
21	الفصل الثاني: نموذج بناء الحاضنات والمسرعات
23	أولاً: هدف المسرعة/ الحاضنة
26	ثانياً: المحتضنين
28	ثالثاً: آلية اختيار المحتضنين
31	رابعاً: العلاقة بالمحتضنين
33	خامساً: نقاط القوة
36	سادساً: مكونات البرنامج
44	سابعاً: الشركاء
45	ثامناً: هيكل التمويل
49	تاسعاً: هيكل التكاليف
50	الفصل الثالث: مراحل تطور المنظمات
52	دورة حياة المنظمات
53	1. مرحلة التعرف على الفرصة
54	2. استكشاف العملاء
43	3. التحقق من العملاء





57
59
60
61
65
66
67
71
72
80
81

4. التحقق الاستراتيجي والتشغيلي والمالي
5. التقييم
6. الاستدامة الذاتية
ما أهمية هذه المراحل؟
الفصل الرابع: الحوكمة وقياس الأداء
حوكمة المسرع
قياس أداء المسرع
ملحق: تجربة مؤسسة محمد بن سلمان "مسك" في تسريع المنظمات غير الربحية
حاضنة مسك للمبادرات
الخاتمة
المراجع



مسك Misk
مؤسسة محمد بن سلمان
Mohammed Bin Salman
Foundation

1 الفصل الأول

المسرعات والحاضنات والفرق بينهما



ماهي المسرعات والحاضنات؟

تشبه المسرعات والحاضنات (بشكل أو بآخر) الجامعات، فالطلبة يلتحقون بالجامعات لفترة محددة من الزمن ليطوروا من قدراتهم في تخصصات مختلفة ثم يتخرجون منها. تلتحق أيضًا المنظمات المختلفة (سواءً كانت ربحية أو غير ربحية) إلى المسرعات والحاضنات لبناء قدراتها وزيادة نموها. ولأن المنظمة تتألف من مجموعة من الموظفين، فإن من يلتحق بالمسرعات والحاضنات يكون عددًا معينًا منهم (عادةً المؤسسين أو الفريق التنفيذي في المنظمة).

وكما أن هناك تخصصات مختلفة في الجامعات، فإن المسرعات والحاضنات تتخصص عادةً في تقديم خدمات مختلفة، قد يكون هذا التخصص بحسب مجال المنظمة، سواءً كان في الطاقة المتجددة أو الأمن السيبراني أو المنظمات الشبابية غير الربحية وغيرها من المجالات. وقد تتخصص في مرحلة زمنية من مراحل نمو المنظمة مثل مرحلة الفكرة أو مرحلة التكبير أو غيرها.

عادةً ما يُستخدم مصطلح "المسرعة" و "الحاضنة" بشكل متناوب دون التمييز أو التفريق بينهما. علمًا بأن الاستخدام الشائع الذي يذكر بأن الاختلاف بينهما يكون بحسب نضج المنظمات، بحيث يُستخدم مصطلح "الحاضنة" في البرامج التي تستهدف مرحلة الأفكار والتأسيس في حين يُستخدم مصطلح "المسرعة" في المراحل المتقدمة، وهو استخدام خاطئ كما سنرى.

تنتمي المسرعة والحاضنة لمظلة أوسع تسمى «الاحتضان» Incubation، حيث يندرج تحتها جميع الأدوات التي تساهم في إطلاق وتسريع المنظمات (Dee et al., 2015). يوضح الشكل التالي أمثلة على أدوات الاحتضان المختلفة ومنها المسرعات والحاضنات وحتى مساحات العمل المشتركة ودورات التدريب، وغيرها.

والآن سنبدأ بتعريف كل مصطلح منها:



أمثلة على أدوات الاحتضان (Dee et al., 2015)



الاحتضان هو المظلة الشاملة لمختلف الخدمات التي تقدم للمنظمات الناشئة. وبحسب نيستا Nesta فإن الاحتضان هو «مجموعة من الأدوات التي تستخدم للتحقق من الفكرة وتطوير الفريق وإزالة المخاطر من الشركات الناشئة تمهيداً لدخول المستثمرين اللاحقين. يحدث الاحتضان في برامج المسرعات، ومساحات العمل المشتركة، وأكاديميات الاستثمار الاجتماعي، وبرامج التعليم، والمنافسة وأيضاً من خلال العمل الذي يقدمه الكثير من المستثمرين في المراحل المبكرة» (Miller & Stacey, 2014). ويختصر ذلك بأنه **تقديم الدعم للمنشآت لزيادة احتمالية نجاحها وتسريع تطورها** (Pauwels et al., 2016).

بناءً على ذلك فإن الهدف الأساسي من عملية الاحتضان هو زيادة احتمالات نجاح الأفكار والمشاريع سواء كانت ربحية أو غير ربحية وتقليل المخاطر التي قد تتسبب بفشلها. وتقدم بيئة ريادة الأعمال والاستثمار الاجتماعي الكثير من الأدوات التي تساعد في ذلك بشكل مباشر وواضح كمعامل الابتكار والمسرعات والحاضنات، أو بشكل قد يبدو أقل وضوحاً كمساحات العمل المشتركة والمستثمرين بل وحتى الجامعات والمسابقات والهاكاثونات. وتُسمّى أي منظمة تخضع لبرنامج احتضان باسم «محتضنة» Incubatee (مثلاً: شركة محتضنة في مسرعة كذا).



الاحتضان Incubation

الحاضنة هي أحد أدوات الاحتضان، وتعد مفهومًا أقدم عمرًا بكثير من المسرعة، حيث تأسست أول حاضنة خاصة في مدينة نيويورك في عام 1959، بينما تأسست أول حاضنة حكومية في فيلادلفيا عام 1964 (Hackett & Dilts, 2004).

تعرف الحاضنة على أنها «مكاتب عمل مشتركة توفر لمحتضنيها [من الشركات الناشئة أو المنظمات غير الربحية] نظام تداخل استراتيجي ذو قيمة مضافة من المتابعة والمساعدة في تنفيذ الأعمال. يقوم هذا النظام بالتحكم بالموارد وربطها بهدف تسهيل نجاح محتضنيها مع تحمل تكاليف فشلهم المحتمل» (Hackett Dilts, 2004).

من الملاحظ أن هذا التعريف (وكثير من التعاريف الأخرى للحاضنات) تركز على أنها مكاتب عمل مشتركة (وليس مساحات عمل مشتركة). قد يعود السبب في ذلك إلى بداية نشأة الحاضنات القديمة التي كانت تنطلق من الجامعات في محاولة لتطوير الاختراعات وتحويلها إلى شركات، وذلك سيتطلب بالضرورة إلى معامل ومكاتب للعمل. لكن ذلك قد يتغير الآن مع تغير الاحتياجات، إضافة لظهور حاضنات افتراضية لا تعترف بالمكان أساسًا (مثل حاضنة ألف ستارت أب [Alef-Startup.com](#)). سنسلط الضوء على بعض العناصر الأساسية للحاضنة (هذه العناصر لا تتواجد عادة في المسرعة)

الحاضنة Incubator





العناصر الخاصة بالحاظنة:



احتوائها على شركات مقيمة Tenants

تحتوي الحاضنات على شركات (أو منظمات) تقيم في مقر الحاضنات، وتسمى بالشركات المقيمة. هذه الميزة لا تتواجد عادة في المسرعات. يشبه هذا المفهوم الجهات المحتضنة في الجامعات مثلًا، حيث تمنح مقرًا للعمل فيها (مكاتب عمل مشتركة).



نموذج عمل الحاضنة يكون غير ربحي

الجهة الراعية للحاضنة تكون جهة غير ربحية في معظم الأحوال. السبب هو أن نموذج عمل الحاضنة هو نموذج غير مربح، وبذلك يكون غير مغرٍ للجهات الربحية لتقوم بإطلاق الحاضنات ولذلك فإن 94٪ من الحاضنات في أمريكا الشمالية تابعة للحكومة (CoI- bert et al., 2010). فالدافع الرئيس لإطلاق الحاضنات هو دعم النظام البيئي (بيئة ريادة الأعمال أو بيئة المنظمات غير الربحيّ مثلًا).



عدم وجود مدة زمنية محددة

لم يذكر التعريف أي شيء له علاقة بمدة الاحتضان، حيث إن الحاضنات ليس لها تاريخ بداية أو نهاية مع اختلاف مدة الاحتضان بحسب الشركات المحتضنة، فيتم قبول الشركات المحتضنة إن وافقت معايير القبول ويتم تخريجها عند حصولها على الدعم الكافي. قد يمتد برنامج الحاضنة من عدة أشهر وحتى عدة سنوات. وبسبب عدم محدودية المدة فإن الخدمات ستقدم بشكل غير مكثف.



توفير خدمات بحسب الحاجة Ad-hoc

بسبب اختلاف احتياجات المنظمات المقبولة في الحاضنة واختلاف فترات انضمامها فإنه يتم تقديم خدمات للمنظمات بحسب احتياجاتها (على العكس من المسرعات التي تقدم الخدمات أو البرنامج التعليمي بشكل منهجي، ولجميع المنظمات).



تعُدّ المسرعة أداة حديثة نسبيًا، حيث أن الشكل الحديث للمسرعات بدأ في عام 2005 في مسرعة واي كومبينيتور Y Combinator في السيليكون فالي (Miller & Stacey, 2014).

تعرفّ المسرعة على أنها «برنامج محدد المدة يقدم الإرشاد وبرنامجًا تعليميًا لمحتضنين انضموا على شكل دفعات، وينتهي بفعالية عامة تسمى يوم تقديم العروض Demo Day يعرض فيها المحتضنين مشاريعهم على الحضور» (Cohen Hochberg, 2014).

لذلك وعند تطبيق العناصر المذكور في التعريف على برنامج ما، فإن مسمى هذا البرنامج سيصبح «مسرعة» وبغض النظر عن المرحلة التطورية للمنظمات المحتضنة، فكما هو واضح من تعريف المسرعة والحاضنة فإنها لا تذكر المرحلة التطورية للمحتضنين، وذلك يخالف التعريف المغلوط السائد بأن الحاضنة تقدم للمنظمات في مرحلة الفكرة وأن المسرعات تقدم في مرحلة متأخرة من النضج.

سنسلط الضوء على بعض العناصر الأساسية للمسرعة (هذه العناصر لا تتواجد عادة في الحاضنة).

المسرعة Accelerator





العناصر الأساسية للمسرعة:



دخول المشاركين على شكل دفعات Cohorts

يقدم برنامج المسرعة للمشاركين على شكل دفعات. بحيث يكون هناك تاريخ لبداية كل دفعة ومن ثم تاريخ لتخريجها. ويتم فتح باب التسجيل في موعد محدد ومن ثم البدء بتصفية المتقدمين لاختيار المقبولين في هذه الدفعة. يختلف ذلك عن الحاضنات التي لا تحتوي عادة على دفعات، ويكون التسجيل متاحًا في فترات أطول، أو حتى طوال العام.



محدودية المدة الزمنية للبرنامج

المسرعات تكون محددة المدة، حيث تكون مدتها 3 - 6 أشهر وفي أكثر الحالات تكون عبارة عن 3 أشهر (علماً أنها في بعض الحالات غير الشائعة قد تكون أقصر وتصل لـ 6 أسابيع أو قد تكون أطول وتمتد لسنة). وبسبب محدودية المدة فإن البرنامج المقدم سيكون مكثفًا ليقدم أكبر فائدة للمنظمات في أقل وقت ممكن.



وجود يوم تقديم العروض Demo Day في نهاية البرنامج

يوم تقديم العروض هو فعالية عامة تقام في نهاية البرنامج، تقوم فيها كل منظمة بعرض فكرتها أمام مجموعة من المستثمرين والداعمين والمهتمين. يهدف هذا اليوم إلى إبراز المنظمات المشاركة وربطها بالداعمين المحتملين. إقامة هذا اليوم ممكنة لأن البرنامج له تاريخ نهاية، وبذلك يعد هذا اليوم أيضًا بمثابة حفل لتخريج المشاركين.



نموذج عمل المسرعة يكون ربحي

عادةً ما تكون الجهة الراعية للمسرعة جهة هادفةً للربح. حيث أن المسرعات مربحة للجهة الراعية لها وذلك لأنها عادة ما تأخذ مقابل مادي لدخول البرنامج أو تأخذ حصة من ملكية الشركات المحتضنة (مثلاً 7%).



يلخص الجدول التالي أهم الفروقات بين الحاضنات والمسرعات (Hathaway, 2016)

المسرعة	الحاضنة	
3 - 6 أشهر	غير محددة (عدة أشهر - عدة سنوات)	المدة الزمنية
يوجد دفعات (يوجد وقت معين للاتحاق بالبرنامج)	لا يوجد (بالإمكان الانضمام في أي وقت)	وجود دفعات
ربحي (استثمار) (أي عادة ما يكون الهدف من المسرعة هو استثماري للاستفادة المادية من المحتضنين)	غير ربحي (دعم النظام البيئي) (أي أن الحاضنة عادة ما تكون غير هادفة للربح، ولا تستفيد ماديا من المحتضنين)	نموذج العمل
عالي التنافسية، ويتم الاختيار بشكل دوري	منخفض التنافسية، ويتم الاختيار بشكل مستمر	اختيار المحتضنين
مرحلة مبكرة	مرحلة مبكرة أو متأخرة	مرحلة النضج
يوجد برنامج تعليمي للجميع (يتم تقديم سيمينارات مختلفة للجميع بحسب برنامج المسرعة)	بحسب الحاجة (يتم تقديم الخدمات للمحتضنين بحسب الحاجة)	التعليم
مكثف	قليل، بحسب الحاجة	الإرشاد
في مساحات العمل المشتركة	في مقر الحاضنة (الذي يحوي عادة مكاتب عمل مشتركة)	مكان العمل





سبب هذه الاختلافات بين الحاضنات والمسرعات ينبع من اختلاف الهدف الذي يدعو لإنشائها. فعادةً ما يتم إنشاء الحاضنات بهدف دعم بيئة ريادة الأعمال (أو بيئة الاستثمار الاجتماعي أو بيئة العمل غير الربحي) دون أن يهدف للربح بالضرورة، حيث تظهر الإحصاءات بأن 94٪ من الحاضنات في أمريكا الشمالية عام 2006 كانت من قبل جهات غير ربحية (Colbert et al., 2010)، ومن أمثلة الحاضنات الشهيرة حاضنة بادر والتي هدفت إلى دعم النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة.

أما في المسرعات فإن الهدف يكون مختلفاً، حيث إن الجهات القائمة عليها عادةً ما تسعى للربح عن طريق الاستثمار في الجهات المحتضنة¹. من أمثلة المسرعات مسرعة 500 جلوبال و Global 500 و مسرعة واي كومبينيتور Y Combinator، فهذه المسرعات تقدم البرنامج بشكل مجاني، مع تقديم دعم مالي محدود مقابل الاستحواذ على حصة من الشركات الريادية المحتضنة (قرابة 7٪)¹.



1- عادة ما تستحوذ المسرعة على حصة يتراوح مقدارها بين 5 و 7٪ من الشركة المحتضنة مقابل الانضمام لبرنامج المسرعة.



الحاضنات والمسرعات للمنظمات غير الربحية

بسبب محدودية المصادر والتجارب الخاصة بالحاضنات والمسرعات التي تحتضن المنظمات غير الربحية، فإن معظم محتويات هذا الدليل مبنية على مصادر خاصة باحتضان الشركات الناشئة الهادفة للربح أو شركات الريادة المجتمعية، مع توضيح الاختلافات بسبب خصوصية مسرعات المنظمات غير الربحية عند الضرورة. كما أستخدمت عدة تجارب (غير موثقة) في احتضان المنظمات غير الربحية وذلك لتقديم محتوى قابل للتطبيق في سياق المنظمات غير الربحية.

عند إنشاء حاضنات أو مسرعات للمنظمات غير الربحية فإن هدف الجهات المشفلة لهذه الحاضنات والمسرعات يكون غير ربحي على الأغلب. حيث إن هذه الحاضنات والمسرعات تهدف إلى تطوير ودعم بيئة القطاع غير الربحي وبناء قدرات المنظمات المختلفة في هذا القطاع. في بعض الحالات قد تقوم الجهات المشفلة لهذه الحاضنات والمسرعات بأخذ رسوم محدودة للانضمام للبرنامج لتغطية تكاليف إقامة البرنامج، ويتم الحصول على هذه المبالغ إما من المنظمات غير الربحية نفسها، أو من قبل الجهات المانحة المختلفة، وكمثال على ذلك مسرعة سراج (نسخة 2021) التابعة للجمعية الخيرية لتطوير العمل التنموي «**تنامي**».





Misk مسك
مؤسسة محمد بن سلمان
Mohammed Bin Salman
Foundation

للمجتمع
Community

الدفعة الثالثة

لحاضري مسك للتأثير ومجموعة الأثر

الفصل الثاني

2



نموذج بناء الحاضرات
والمسرعات

إن كانت المسرعة (أو حتى الحاضنة) هي الخيار المناسب الذي ستستخدمه لاحتضان المنظمات غير الربحية، فإن الخطوة المنطقية التالية هي أن تبدأ بتصميمها بالشكل المناسب.

وبالاستفادة من المحاولات السابقة لتبسيط آليات بناء المسرعة، خاصة نموذج العناصر الخمسة الأساسية لبناء المسرعة (Pauwels et al., 2016)، والخطوات التسع لبناء المسرعة (Wal- ters et al., 2014)، ومراجعة منهجية للدراسات السابقة في نماذج أعمال المسرعات (Bagnoli et al., 2020)، إضافة للاستفادة من خارطة نموذج العمل الشهيرة (Osterwalder & Pigneur, 2010). فقد تم بناء نموذج يبسط آلية بناء المسرعة ويحتوي العناصر الرئيسة لبنائها بشكل فعال.

يتألف نموذج بناء المسرعة المقترح في هذا الدليل من 9 عناصر، تبدأ بتحديد هدف المسرعة الذي أنشئت من أجله وتركيز هذه المسرعة. بعد ذلك يتم تحديد صفات المحتضنين الذين سيتم استهدافهم ومن ثم آلية اختيارهم وكيفية بناء العلاقة بهم قبل وأثناء وبعد برنامج المسرعة. بعد ذلك يتم تحديد مكونات برنامج المسرعة (وهو الجزء الأكبر والأهم في النموذج) ونقاط قوتها ومن ثم الشراكات التي سيحتاجها البرنامج لينجح. وكما هو الحال في خارطة نموذج العمل فإن آخر عنصرين في النموذج تختص بالإيرادات أو هيكل تمويل المسرعة، بالإضافة إلى هيكل التكاليف التي ستحدث بسبب تصميم العناصر المختلفة للمسرعة. سنركز الآن على المسرعات كونها أكثر تعقيدًا، لكن النموذج والخطوات ملائمة للحاضنة أيضًا.

الشركاء	مكونات البرنامج	هدف المسرعة/ الحاضنة	العلاقة بالمحتضنين	المحتضنين
	نقاط القوة		آلية اختيار المحتضنين	
هيكل التكاليف			هيكل التمويل	



أولاً هدف المسرعة/ الحاضنة



تسعى جميع الحاضنات والمسرعات إلى تسريع نمو الجهات المحتضنة، لكن عليها بنفس الوقت أن تحقق الهدف الذي أنشئت لأجله. هدف المسرعة (أو رسالتها) سيكون هو البوصلة الأساسية التي ستقود المسرعة في قراراتها المختلفة عند العناصر الأخرى لنموذج المسرعة. ففي المسرعات الهادفة للربح يكون الهدف مالياً عادة، وذلك بزيادة قيمة استثمارات هذه المسرعة (أو الشركة المالكة لها). وقد يكون الهدف أكثر تحديداً كأن يشمل القطاعات التي ستستثمر فيها هذه المسرعة.

أما في المسرعات والحاضنات غير الهادفة للربح فمن الممكن أن يكون الهدف هو دعم البيئة الريادية أو بيئة القطاع غير الربحي أو خلق الوظائف أو غيرها من الأهداف المجتمعية، وقد يكون الهدف أكثر تخصيصاً بتحديد المجالات أو القطاعات التي ستدعمها، أو توصيف لنوعية هذا الدعم.

من المهم تحديد الهدف بشكل واضح قبل المتابعة لتصميم باقي عناصر المسرعة؛ لأن جميع تلك العناصر ستعتمد عليه، كتركيز المسرعة وتوصيف المحتضنين وغيرها (Walters et al., 2014).



وانطلاقاً من الهدف يتحدد التركيز الاستراتيجي للمسرعة والذي يحوي مجالات المنظمات (أو الأفكار) التي ستختارها المسرعة، فمع تزايد المسرعات حول العالم، فإن الكثير من هذه المسرعات بدأت تلجأ إلى التخصص سواءً من حيث القطاع أو المنطقة أو التقنية أو غيرها.

ففي البداية، هل ستختار شركات ناشئة ربحية، أو منظمات غير ربحية أو شركات الاستثمار الاجتماعي. وأي المجالات أو القطاعات ستختار، فهل ستختار قطاعات معينة كالثقافة أو الفنون وبذلك تركز في تقديمها للخدمات على هذا القطاع، أو سيكون تعريفها للقطاع أوسع (كأن يكون التركيز على شركات التقنية، أو على منظمات غير ربحية تستهدف الشباب).

كما على المسرعة اختيار رقعة جغرافية تعمل فيها وتختار الشركات منها. قد توفر بعض المسرعات دعمًا ماديًا للجهات التي تقع خارج هذه المنطقة وذلك لتتمكن من الانتقال لمقر المسرعة أثناء البرنامج، أو قد توفر الاحتضان عن بعد عبر الإنترنت بحيث تشمل مساحة جغرافية أوسع.

وأخيرًا على المسرعة أن تختار المرحلة التطورية للمنظمات. حيث تمر المنظمات بست مراحل تطورية مختلفة ابتداءً من مرحلة الفكرة وحتى مرحلة الاستدامة الذاتية. وبسبب أهمية هذه المراحل سيتم توضيحها بشكل مفصل في الفصل الثالث. يوضح الجدول التالي المراحل الست بشكل مختصر.





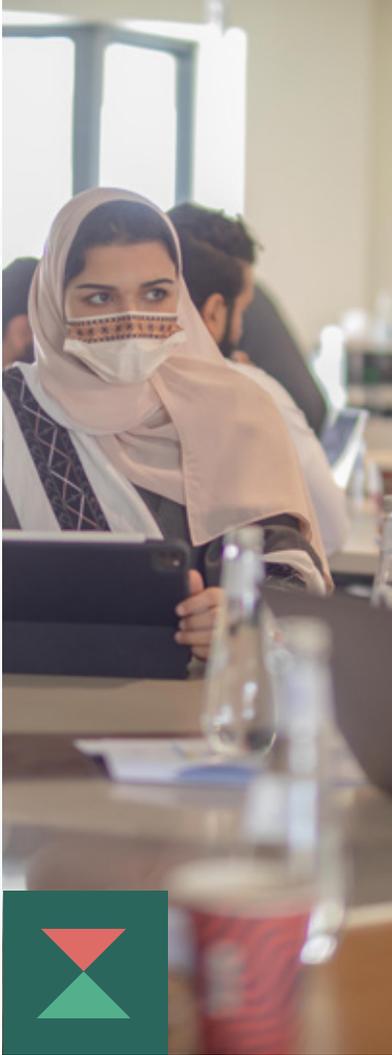
6	5	4	3	2	1	المرحلة
الاستدامة الذاتية	التكبير	التحقق الاستراتيجي والتشغيلي والمالي	التحقق من العملاء	استكشاف العملاء	التعرف على الفرصة	
تصميم عمليات مولدة للابتكار والإبداع	تكبير التنفيذ	التحقق من الاستراتيجية والعمليات والنواحي المالية	الوصول لملاءمة المنتج للسوق	الوصول لحل ملائم للمشكلة، وبناء أصغر منتج قيم (البناء التجريبي)	إيجاد فكرة أو مشكلة تستحق العمل على حلها	الوصف

التركيز الاستراتيجي للمسرعة مهم لأنه سيساعد على توزيع موارد المسرعة المختلفة بكفاءة مناسبة وذلك بتوظيف خبراء ومرشدين وبناء برنامج تدريبي مناسب لخدمة هذه الفئة، كما أن سيساعد في تحديد صفات الفئة المستهدفة من المحتضنين.

مكونات التركيز الاستراتيجي الأهم هي:



ثانيًا المحتضنين



بعد معرفة هدف المسرعة وتركيزها الاستراتيجي، يأتي دور تحديد المحتضنين الذين سيتم قبولهم في البرنامج. كما ذكرنا سابقًا، فإن كلمة "محتضن" تطلق على أي مشارك في برنامج احتضان، سواء كان هذا البرنامج حاضنة أو مسرعة. تحديد المحتضنين مختلف عن معايير التقييم، فتحديد المحتضنين هو لوضع شروط القبول للمحتضنين بحيث سيتم رفض أي متقدم لا تنطبق عليه هذه الشروط، أما في معايير التقييم فتتم المفاضلة بين المتقدمين الذين انطبقت عليهم الشروط. هذه الشروط سيكون لها علاقة بمجال الجهات المحتضنة، وعمرها، وحجمها، ومكانها. يجب الانتباه أنه كلما كان هناك تباينًا في مواصفات المحتضنين (كأن يتم قبول جهات من عدة مجالات مختلفة، أو بأعمار مختلفة، أو بقدرات أساسية مختلفة)، كلما زادت صعوبة بناء برنامج تسريع مناسب يلبي هذه الاحتياجات المختلفة للمحتضنين. بالإمكان التفكير بالأسئلة التالية عند تحديد صفات المحتضنين:



- ما هي المجالات التي سيتم التركيز عليها في المسرعة؟
- ماهي طبيعة الخدمات التي ستقدم للمحتضنين؟ (للتأكد من ملاءمتها لاحتياجات المسرعة)
- ما هو عمر الجهات المحتضنة؟ هل تم تسجيلها بشكل رسمي؟
- من هم المؤسسين؟ وهل هناك اشتراطات لمؤهلاتهم أو سماتهم الديمغرافية؟
- كم عدد الموظفين أو المتطوعين في هذه الجهة؟
- ماهي المنطقة الجغرافية التي يقع ضمنها المحتضنين؟
- هل هناك اشتراطات لقدرات أساسية لدى الجهة المحتضنة أو موظفيها؟





نشأ

آلية اختيار المحتضنين



ولأن نجاح المسرعة يعتمد بشكل كبير على قوة المنظمات (أو الأفراد) المحتضنة، فإن عملية الاختيار تعد من المراحل المهمة والحساسة والتي تساهم بشكل كبير في نجاح أو فشل المسرعة.

من المهم في البداية تحديد استراتيجية الاختيار لهذه المسرعة، حيث يوجد استراتيجيتين للاختيار وهما (Dee et al., 2013):

استراتيجية اختيار الفائزين

Picking the winners

تهدف هذه الاستراتيجية لاختيار المشاركين الأفضل الذين يعتقد أنهم يلائمون البرنامج وسينجحون فيه. وبذلك يتم وضع معايير صارمة للاختيار، ويتم تقييم المشاركين وفرزهم خلال مدة طويلة قد تزيد عن 3 أشهر. يتم في النهاية قبول المشاركين الأفضل ضمن هذه المعايير. تساعد هذه الطريقة على تقليل معدل التسرب dropout rate قدر الإمكان. تستثمر هذه الاستراتيجية الكثير من الوقت والجهد في عملية الاختيار. الكثير من المسرعات التي نعرفها مثل 500 جلوبال مثلًا تستخدم هذه الطريقة



استراتيجية البقاء للأصلح

Survival of the fittest

أما هذه الاستراتيجية فتستخدم معايير أقل صرامة وتقبل عددًا أكبر من المشاركين في برنامجها. ثم تسعى خلال البرنامج إلى تصفية تلك المنظمات التي لا تلائم البرنامج. أشهر الأمثلة على ذلك هي مختبرات الأفكار والهاكاثونات. حيث يتم فيها اختيار عدد كبير من الأفكار المناسبة جزئيًا للبرنامج، ويتم تقديم برنامج تدريبي يساعد على إنضاج الأفكار وتحديدها، ويتم خلال البرنامج تصفية تلك الأفكار التي لم تجتز اختبارات التحقق المختلفة. وفي هذه الاستراتيجية يكون معدل التسرب مرتفعًا وبشكل مقصود. وتقوم بعض البرامج أيضًا بعمل معسكر في بداية البرنامج يهدف إلى تصفية إضافية للمشاركين.

بعد اختيار الاستراتيجية يتم وضع المعايير التي ستستخدم لتقييم المنظمات المتقدمة. عادة ما يتم وضع معايير لتقييم أربعة جزئيات في المشاركين (Busulwa et al., 2020) وهي: **تقييم فريق العمل وتقييم الفكرة** (أو المنتج) و**تقييم السوق** (في حالة المسرعات غير الربحية فإننا نقيّم الاحتياجات التنموية) بالإضافة **للتقدم والإنجاز** في المنظمة. ويختلف توزيع أهمية هذه المعايير بين مسرعة وأخرى، لكن معظم المسرعات تعطي أهمية كبيرة للفريق لأن عليه سيعتمد النجاح في تنفيذ الفكرة وإطلاق المنتج.

بعد ذلك يتم وضع آلية التسجيل (التقديم) في المسرعة، وذلك من حيث كيفية الإعلان عن البرنامج وهل سيكون إعلام عام أو سيكون بطريقة التزكية، والأسئلة التي سيتم وضعها في طلب التسجيل والنظام التقني الذي سيستخدم لإدارة طلبات التقديم.

يتم بعد ذلك وضع آلية ومراحل تقييم الطلبات. قد تشمل هذه المراحل في نهايتها على المقابلات شخصية. من المناسب النظر إلى مراحل التقييم على شكل قمع يبدأ كبيرًا بحيث يحوي جميع المتقدمين، ثم يتم عمل التقييم وفقا للمراحل التي تم وضعها ليتم تقليل

العدد بالتدريج، لينتهي القمع في النهاية بالجهات المقبولة. وعلى المسرعة تحديد عدد المنظمات التي سيتم قبولها في البرنامج (التي ستصل لنهاية القمع)، وبذلك التخطيط لهذا القمع بشكل معكوس. لو كان العدد النهائي للمنظمات المقبولة هو 30 مثلاً، فإن ذلك يعني أنه يجب أن يدخل القمع أضعاف هذا العدد، والذي سيتم تصفيته باستمرار حتى الوصول إليه. في مسرعات مثل 500 جلوبال قد تصل نسبة المقبولين إلى 2٪ من جميع المتقدمين، وبذلك تعمل دورًا على التسويق بالشكل المناسب لتصل إلى آلاف المسجلين لتبدأ بعملية التصفية لتصل في النهاية إلى المقبولين المحدودين في الدفعة (الذين يشكلون 2٪ من جميع المتقدمين).

يجب الانتباه إلى أنه في حالة بناء الحضانات فإنه لا يوجد عادة تاريخًا محددًا لفتح باب التسجيل والقبول في البرنامج. لأن الدخول في البرنامج لا يكون في دفعات وإنما يتم تسجيل الجهات طوال السنة ويتم قبول المشاركين وتقديم الدعم المختلف لهم وفق الحاجة.

إذا تتألف آلية الاختيار من النقاط التالية:





رابعًا العلاقة بالمحتضنين

يركز هذا العنصر على كيفية الوصول إلى المرشحين المحتملين للمسرعة، بالإضافة لآلية الحفاظ عليهم وبناء العلاقة بهم بعد التخرج من المسرعة.

التسويق الجيد للبرنامج هو الأساس للحصول على مشاركين متميزين. يتم التسويق بمختلف الوسائل (الإعلانات، وسائل التواصل الاجتماعي، القوائم البريدية، وغيرها). ومن المهم أيضا بناء الشراكات مع الجهات المختلفة (مثل الجامعات أو الجهات الأخرى التي تتقاطع مع المشاركين المستهدفين) وذلك للوصول إلى مستفيدي تلك الجهات وحتى إقامة جلسات أو محاضرات عن المسرعة وبرنامجها ودعوة الحضور للتقديم عليها. ومن الوسائل المهمة للتسويق أيضا هو التواصل مع المشاركين الذين سبق وتقدموا للبرنامج في النسخ السابقة وتم رفضهم، فالكثير من المشاركين سيحززون تقدماً في عملهم مما يزيد من فرصهم في القبول في النسخ التالية من البرنامج. لذلك من المهم بناء العلاقة حتى مع المشاركين الذين يتم رفضهم، وإرسال بريد اعتذار مناسب ليضمن استمرار العلاقة حتى بعد الرفض.



وبمجرد قبول المشاركين، تبدأ العلاقة طويلة الأمد معهم. فالهدف هو ليس بناء العلاقة فقط أثناء البرنامج، وإنما حتى بعد الانتهاء منه. حيث إن شبكة الخريجين تعد مصدر قوة إضافية يدعم المسرعة. فهي تساعد في بناء سمعة قوية للمسرعة (مثلًا: عادةً ما تذكر مسرعة واي كومبينتر Y Combinator أسماء الشركات المتخرجة منها وتذكر على رأس القائمة دروبوكس Dropbox و إير بي إن بي Airbnb) كما تشكل شبكة مهمة من الخبرات والعلاقات للاستفادة منها في دعم الدفعات الجديدة لمساعدتهم في تجاوز التحديات التي يمرون فيها. وفي حالة مسرعات الشركات الناشئة فإن هذه الشبكة ستوفر مستثمرين محتملين للدفعة.

وبالإمكان الاستفادة من الخريجين السابقين وخبراتهم في تقديم الارشاد المتخصص للدفعة، أو كضيوف

للمسرعة لمشاركة خبراتهم مع الدفعة، أو حتى إقامة فعاليات دورية يتم فيها دعوة الخريجين السابقين للتواصل وبناء العلاقات.

بالإضافة لذلك تقوم بعض المسرعات باستمرار تقديم الدعم لفترة محددة للخريجين بعد انتهاء من البرنامج، كتقديم مساحات العمل المشتركة لفترة إضافية بعد انتهاء البرنامج أو تقديم أنواع أخرى من الدعم والاستشارات. وبإمكان هذا الدعم أن يمتد لفترة طويلة ليصبح شبيها ببرامج الحاضنات. كمثال على ذلك في مسرعة سراج (نسخة 2022) يتم تقديم برنامج احتضان إضافي لبعض الجمعيات المتخرجة في برنامج احتضان يسمى سراج بلس، يهدف إلى تقديم خدمات إضافية واستشارات ودعم للجمعيات.



خامسًا نقاط قوة المسرعة



لتنتمكن المسرعة من توفير ذلك عليها أن تبني على نقاط تميزها أو نقاط تميز الجهة المالكة لهذه المسرعة. حيث إن على المسرعة محاولة تلبية احتياجات الجهات المحتضنة وذلك لإقناعها بالانضمام للبرنامج. هناك العديد من الاحتياجات المشتركة بين المنظمات الناشئة التي تخدم المجتمع وهي (Miller & Stacey, 2014):

- إيجاد فريق عمل (مثلًا شريك مؤسس)
- اختبار الخدمات والقيمة المقدمة وتحسينها
- إيجاد المستفيدين والعملاء والوصول إليهم
- الحصول على النصائح المناسبة في أساسيات العمل
- الوصول إلى خبراء موثوقين
- الحصول على الدعم المالي



وبالإضافة لذلك فهناك احتياجات إضافية نذكر منها:

- شبكة العلاقات (العلاقات بالجهات المختلفة في القطاع غير الربحي إضافة للشركات التي تقدم الخدمات ذات العلاقة بعمل المحتضنين، وغيرها)
 - السمعة، فالتخرج من المسرعة سيكون وسامًا سيستخدمه المحتضنين ويعلون عنه في وسائلهم المختلفة
- وبناءً على هذه الاحتياجات، فإن على المسرعة أن تبدأ بتحديد نقاط قوتها وتميزها التي ستساعدنا في تلبية هذه الاحتياجات (أو بعضها)، والتي ستستمدّها إما من خبرات المسرعة السابقة أو من الشركة المالكة لهذه المسرعة. من بين العوامل التي قد تكون مميّزة للمسرعات:

1. شبكة العلاقات الموجودة لدى المسرعة أو المؤسسة الأم التي تطلقها
2. فريق المسرعة والخبرات التي لديه
3. قوة العلامة التجارية الخاصة بالمسرعة أو المؤسسة التي تطلقها
4. سمعة المسرعة بين المحتضنين والخريجين
5. الدعم المالي المقدم، أو قدرتها على الربط بجهات داعمة مختلفة
6. الموقع من حيث الدولة والمدينة ومدى جاذبيته
7. القطاعات التي تدعمها المسرعة



احتياجات
المحتضنين

القوة الخارقة



نقاط تميز
المسرعة

وبالاعتماد على الاحتياجات ونقاط التميز، فإن على المسرعة أن تبدأ بالبحث عن ميزة تنافسية ستبدأ بنائها أو تغذيتها بحيث تستفيد من نقاط قوتها وتلبي احتياجات المنظمات، وبذلك تبدأ ببناء هذه القوة الخارقة super power في المسرعة. القوة الخارقة للمسرعة هو أحد المبادئ التي تستخدمها مسرعات 500 جلوبال Global 500 وتقدمها في برامجها التدريبية في بناء مسرعات الشركات الناشئة (500Global). القوة الخارقة للمسرعة تقع في المنطقة بين «احتياجات» المنظمات المحتضنة و «نقاط تميز» المسرعة.

بناءً على ذلك، ستبدأ المسرعة ببناء قوتها الخارقة التي تتألف من إجابة للأسئلة التالية:



ما هو البرنامج وعلى ماذا يركز؟

ما هي صفات المحتضنين الذين سيتم قبولها؟ ماهي معايير قبولهم؟

ما هي المنافع التي سيحصل عليها المحتضنين عند الانضمام للبرنامج؟

ماذا سنقدم للمحتضنين؟

ما هو تعريفنا للنجاح فيما نقدمه من دعم للدفعة؟

ماهي الموارد المتميزة الموجودة والتي ستستفيد منها في بناء المسرعة؟

سادسًا مكونات البرنامج



وهي مجموعة الخدمات التي تقدمها المسرعة للدفعة خلال مدة البرنامج. حيث تقوم المسرعة بتصميم الميزج المناسب من هذه المكونات بما يتناسب مع الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه. ولأن برنامج المسرعة يقدم بشكل مكثف فإن مكونات البرنامج يجب أن تتناسب مع ذلك دون إرهاق المشاركين فوق طاقتهم.

يجب الانتباه أيضًا إلى ملائمة البرنامج لطبيعة الجهات المحتضنة، ففي حال استهداف المشاركين في مرحلة بلورة الأفكار أو استكشاف العملاء للجهات غير الربحية، فإن الرياديين المستهدفين عادة ما يرتبطون بدوام كامل في خلال اليوم، ويعملون على مشروعاتهم المجتمعي بشكل غير متفرغ. ونظرًا لأن دافعهم لبناء منظمة غير ربحية ينبع من رغبتهم في خدمة المجتمع، فقد يكون من الأنسب اختيار أوقات لتنفيذ البرنامج بما يتناسب مع أوقاتهم مع توفير مرونة أكبر قدر الإمكان. ويختلف ذلك عن مسرعات الشركات الناشئة التي قد تشترط التفرغ للحضور خلال فترة البرنامج مع مرونة أقل في تعديل جدول البرنامج بما يتناسب معهم.



لقد وجدت الحاضنات والمسرعات لتساعد المنظمات (سواء كانت ربحية أو غير ربحية) على الانطلاق والنمو. ولذلك تقدم الحاضنات والمسرعات حزمة من الخدمات للمشاركين فيها. وبالرغم من تنوع هذه الخدمات، إلا أن هناك ثلاث خدمات أساسية تشترك جميع الحاضنات والمسرعات في تقديمها (Hathaway, 2016). وهي:

1. بناء القدرات (التدريب)

لعل بناء القدرات والتدريب هي أول ما يتبادر إلى الأذهان عند تصميم المسرعات، كما أنه أول ما يتبادر في أذهان الرياديين والمنظمات الذين قدّموا عليها.

يتم بناء المنهاج التدريبي عند بداية إنشاء المسرعة، ويجب أن يتناسب مع هدف المسرعة وتركيزها الاستراتيجي (من حيث المراحل والقطاع وغيرها) والمحتضنين (من حيث نضجهم وصفاتهم وغيرها). يقدم هذا البرنامج التدريبي لكامل الدفعة سواء بشكل حضوري أو عن بعد خلال مدة المسرعة التي تمتد لثلاثة أشهر أو ستة أشهر. مع ملاحظة أن بعض المسرعات قد تقدم بعض الدورات الخاصة لبعض المحتضنين بناء على احتياجاتهم.

في مسرعات الشركات الناشئة الربحية، يركز عادة الشهر الأول على مراجعة كامل الافتراضات التي تبنتها الشركة الناشئة من حيث المشكلة التي يرغبون بحلها، وتعريف العملاء وآلية الوصول إليهم ونموذج العمل الخاص بها. وفي الشهر الثاني يركز على تحسين أرقام الشركة الناشئة من حيث زيادة عدد المستخدمين أو زيادة الإيرادات وذلك استعدادًا لعرضها على المستثمر، ولذلك يركز الشهر الثاني عادة عن اختراق النمو والتسويق وكيفية بناء الشراكات المختلفة التي تحسن من أرقام الشركة. وأما الشهر الثالث والأخير فإنه سيركز على العرض الذي سيتم في يوم تقديم العروض Demo Day والذي سيقوم به رواد الأعمال بالحديث عن شركتهم أمام المستثمرين لمدة محدودة بغرض دعوتهم للاستثمار في الشركة (Busulwa et al., 2020). عند بناء المحتوى الخاص بالمنظمات غير الربحية، فإنه لن يختلف كثيرًا من حيث الترتيب، لكن مع اختلاف بعض الجزئيات بسبب طبيعة المنظمات غير الربحية.



فالفتره الأولى من البرنامج التدريبي ستركز على إعادة دراسة الافتراضات لدى المنظمة أيضًا، والتي تبدأ بإعادة دراسة رسالة المنظمة، ثم تعريف المستفيدين ودراسة الاحتياجات الموجودة ثم بتصميم الخدمات المناسبة لتلبية احتياجاتهم، مع تقديم جميع الأدوات التي ستساعدهم خلال هذه الرحلة. فمن أشهر الأدوات التي ستستخدم في هذه المرحلة هي التفكير التصميمي Design Thinking، خارطة نموذج العمل Business Model Canvas، المنهجية الليّنة في ريادة الأعمال Lean Startup وغيرها. وبالرغم من أن الكثير من هذه الأدوات ارتبطت أكثر بالعمل التجاري الربحي، إلا أنها ليست حكراً عليه، ويتم الاستفادة منها في المجال غير الربحي بشكل واسع.

الفترة الثانية من البرنامج التدريبي ستختلف عن مثيلتها في مسرعات الشركات الناشئة، فعلى العكس من الشركات الناشئة التي تركز على عدد العملاء والإيرادات، فإن المنظمات غير الربحية تركز على خلق الأثر وتعظيمه لدى المستفيدين. ومن الصعب خلق الأثر في مستفيدي المنظمات غير الربحية أثناء مدة البرنامج. فبناء برامج مجتمعية ذات أثر تحتاج إلى دراسة الاحتياجات، ووضع خطة لبناء الأثر، ثم البدء بتنفيذ البرنامج وتحقيق مخرجاته Outputs، ثم نواتجه Outcomes ثم الانتظار لفترة من الزمن للتمكن من إحداث الأثر Impact وقياسه.

بناءً على هذا الاختلاف الهام، فإن مسرعات المنظمات غير الربحية تبذل جهدًا إضافيًا في التدريب على تخطيط وإدارة وتنفيذ المشاريع التنموية. لذلك تقوم بعض المسرعات في الفترة الأخرى بالتدريب على استخدام أدوات تساهم في ذلك مثل الإطار المنطقي Logical Framework، ونظرية التغيير Theory of Change وإدارة المشاريع التنموية Project Management Monitoring & Evaluation M&E والتقييم for Developmental Projects PMD Pro وطرق المراقبة والمراقبة والتقييم M&E وغيرها.

تركز الفترة الأخيرة من المسرعة على التدريب ليوم تقديم العروض، من حيث بناء العروض التقديمية وترتيبها بشكل متناسق ومن ثم طرق إلقاءها بشكل جذاب أما الجهات الداعمة





المختلفة. ولأن الجهات الداعمة لا تدعم المنظمات غير الربحية ككل عادة وإنما تدعم برامج محددة تقدمها (عكس الشركات الناشئة، حيث يقوم المستثمرون بالاستثمار بكامل الشركة الناشئة وليس في منتجات محددة فيها) فإن العرض يركز على برامج مجتمعية محددة وذكر كيفية دعم هذه البرامج.

يرجى ملاحظة أنه وبسبب اختلاف طبيعة مسرعات المنظمات غير الربحية عن مسرعات الشركات الناشئة، واختلاف طبيعة المنظمات غير الربحية بين دولة وأخرى، فإننا سنلاحظ اختلافات كثيرة بين المناهج التي تقدمها هذه المسرعات. فالهدف النهائي هو بناء قدرات هذه المنظمات لتحقيق النجاح في مجتمعاتها، وعلى المسرعة أن تقدم المنهاج الذي يزيد من فرص الوصول لهذا النجاح.

2. الإرشاد والاستشارات

بالرغم من أهمية التدريب، إلا أنه يوفر أسسًا ومعارف عامة للدفعة. لكن ما يحتاجه الرياديون هو نصائح متخصصة بحسب حالتهم واحتياجاتهم. هذه النصائح لا تأتي من خلال التعليم، وإنما من خلال نصائح واستبصارات تقدم من مرشدين ومستشارين لديهم تجربة عميقة في هذا المجال، وسبق وخاضوا هذه التجربة.

إن العلاقة بين المرشد وأصحاب المشاريع لا تقتصر فقط على تقديم النصائح والحلول، ولكن تمتد أيضًا لتربطهم بالمكونات الأخرى في النظام البيئي، فيمهدون الطريق عليهم في بناء العلاقات مع الشركات والداعمين وصناع القرار. ولذلك فقد وجدت أحد الدراسات التي أجريت على مؤسسي المشاريع التقنية بأن المؤسسين الذين تربطهم علاقة إرشاد بمؤسسي شركات ناشئة سابقين ستزيد احتمالية تحقيق شركاتهم لأداء عالٍ أكثر بثلاثة أضعاف من رواد الأعمال الذين يفتقرون لهذه العلاقة (Morris, 2015).

بإمكان المسرعات أن توفر مرشدين من داخل فريق المسرعة، أو أن توفر خبراء خارجيين باستخدام شبكة علاقات المسرعة مع البيئة، أو أن توفر مزيجًا بين هذا وذاك. تقوم مسرعات أخرى 500 جلوبال بتوفير مرشد دائم لديه خبرة سابقة لإطلاق المشاريع الريادية، ويسمى برائد الأعمال المقيم Entrepreneur In Residency EIR ليكون متواجدًا طوال فترة المسرعة ويقدم الدعم للدفعة، بينما توفر مجموعة أخرى من المرشدين الزائرين بتخصصات مختلفة ووفقًا لاحتياجات الدفعة. تزيد هذه الطريقة من الحلول والنطاقات المقدمة لرائد الأعمال. توفر بعض المسرعات قائمة بعشرات أو مئات المرشدين ليختار رائد الأعمال من بينها بما يتوافق مع احتياجاته (Cohen et al., 2019). في حاضنة مسك للمبادرات ومسرعة الأثر يتم توظيف مرشد مقيم Mentor In Residency MiR ليتواجد طوال فترة البرنامج ليتابع تقدم الجهات المحتضنة ويتأكد من حصولهم على الدعم المناسب.

كما توفر بعض المسرعات زيارات لضيوف متحدثين، ليشاركوا خبراتهم العملية في لقاء حوارّي مع الدفعة، وبالإمكان جدولة هذه اللقاءات بشكل يتناسب مع خطة المحتوى التدريبي.

3. التمويل والدعم المالي

تضيف المعرفة والاستشارات الكثير للمنظمات المحتضنة، لكن ستبقى هذه المنظمات بحاجة إلى المال لتمكين من النمو والتكبير. لذلك تتيح المسرعات للدفعة إمكانية الحصول على الدعم المالي. ففي الشركات الناشئة، تقوم بعض المسرعات أو بإعطاء مبلغ مالي مقابل حصة في الشركة الناشئة. قد يصل الدعم في بعضها إلى 600 ألف دولار، مقابل الحصول على حصة في الشركة قد تصل إلى 15٪ (Cohen et al., 2019).

لكن توفير الدعم المالي هو ليس الخيار الوحيد المقدم، فمعظم المسرعات تساعد الدفعة في الوصول لهؤلاء المستثمرين. ويتم ذلك إما من خلال الربط المباشر بينهم، أو من خلال يوم تقديم العروض، حيث يقوم رواد الأعمال بعرض شركاتهم الناشئة أمام المستثمرين.



سيختلف الأمر في مسرعات المنظمات غير الربحية، حيث لا يوجد حصص ليتم تقاسمها. وسيكون الدعم المالي بشكل منح لدعم تنفيذ البرامج على سبيل المثال. بالإضافة للعناصر الثلاث السابقة الأساسية، هناك عناصر أخرى تقدمها الحاضنات والمسرعات، لكن يختلف توفرها والتركيز عليها من مسرعة إلى أخرى، وهي:

4. مساحات العمل المشتركة

توفر الكثير من المسرعات مساحات عمل مشتركة لتتيح للدفعة العمل من خلالها. في بعض المسرعات يكون العمل من المسرعة اختياريًا، بينما تقوم مسرعات أخرى بفرض ساعات للحضور والعمل من مساحات العمل هذه. تحوي مساحات العمل عادة مكاتب مفتوحة للعمل مع توفير التجهيزات الهامة كالإنترنت وغرف الاجتماع وركن للطعام والأدوات المساعدة كالطابعات وغيرها. وبالإضافة لتوفير هذه التجهيزات فإنها تقدم أيضا فرصة للدفعة لتبادل الخبرات وإيجاد حلول للتحديات التي يواجهونها بشكل جماعي. فبسبب تنوع خبرات المحتضنين واختلاف التجارب التي مروا بها فإنها ستتمكنهم من مساعدة بعضهم البعض في تجاوز هذه التحديات.

وفي دراسة شملت 146 مسرعة حول العالم (Cohen et al., 2019)، تبين أن 77٪ منها توفر مساحات العمل المشتركة للدفعة. علمًا أن مساحات العمل المشتركة قد تتواجد في الحاضنات أو المسرعات، وقد توفر الحاضنات مقرات للعمل أو مكاتب بدلا من مساحات العمل المشتركة.

5. التشبيك وبناء العلاقات

قد يكون لدى الرياديين كل ما يحتاجه لإطلاق منظمته من حيث المعرفة الفنية والإدارية، لكن ينقصه بعض العلاقات التي ستساعده في الدخول إلى البيئة والعمل فيها بفعالية. لذلك تقدم المسرعات إمكانية تشبيك وربط الدفعة بالجهات المختلفة التي ستساعدهم في إطلاق وإنجاح مشروعهم. قد تكون هذه العلاقات مع جهات حكومية مختلفة أو شركات هامة لعمل المنظمات أو حتى أفراد مؤثرين داخل النظام البيئي. قد تساعد هذه العلاقات أيضا في المساعدة في تقديم التسهيلات بما يسهل عمل هذه المنظمات.

6. التحضير والاجتماعات والمتابعة

تقوم المسرعات بمتابعة أداء وتقديم الدفعة بطرق مختلفة بحيث تدفعهم لتقديم المزيد خلال مدة البرنامج، وتشجع جميع الفريق على تقديم أفضل ما لديهم. وفي سبيل ذلك فإنها تقوم بسلسلة من جلسات التحضير Check-in sessions اليومية أو الأسبوعية. يحضر في هذه الجلسات كامل فريق الجهات المحتضنة، وبشكل خاص رئيسها التنفيذي للحديث عن خططهم وأدائهم أمام الفرق الأخرى. تمتد هذه الجلسات بين 30 - 60 دقيقة ويتاح لكل فريق الحديث من 3 - 10 دقائق بحسب طبيعة هذه الجلسات. تمكن هذه الجلسات إدارة المسرعة من معرفة التقدم الذي تحرزه الدفعة والتدخل لتقديم الحلول عند الحاجة، ويتم وضع توقيت ثابت لهذه الجلسات ليستعد الجميع لها بشكل منتظم (Busulwa et al., 2020).

أحد الطرق المتبعة في مسرعة 500 جلوبال هي طريقة 3Ps. وفي هذه الطريقة يقوم كل فريق بذكر ملخص لما فعله في 3 مسارات وهي Progress, Plan & Problem أو التقدم والخطة والمشاكل. ففي التقدم يشرح الفريق التقدم الذي حدث خلال الأسبوع السابق، ثم في الخطة يشرح الخطة التي سينفذها في الأسبوع الحالي وأخيراً يشرح المشاكل أو المعوقات التي يواجهها



وقد تمنعه من تحقيق التقدم هذا الأسبوع. من ميزات هذه الطريقة أن تحفز الجميع للعمل عندما يستمعون لإنجازات الفرق الأخرى، كما أن المشاكل التي تطرحها الفرق المختلفة قد يتوفر حلها لدى الفرق الأخرى، وبذلك تكون الفرصة للفرق المختلفة في مساعدة بعضها البعض. كما تتيح هذه الاجتماعات الفرصة للفرق للتدرب على الحديث أمام الجمهور وتلخيص أفكارهم بفعالية.

7. الدعم أثناء وبعد البرنامج

بالإضافة للخدمات السابقة، فهناك أنواع مختلفة أخرى قد تضيفها بعد المسرعات. بعض أنواع الدعم تكون خلال البرنامج، كتوفير فريق دعم تقني أو خدمات تسويقية للجهات المحتضنة أو دعم قانوني (كتسهيلات في التسجيل الرسمي مثلاً).

وبالإمكان أن يكون هذا الدعم بعد انتهاء البرنامج، فبعض المسرعات تقوم ببناء شبكة من الخريجين وتعمل على بناء العلاقة بينهم وذلك لتوفير استمرارية في الإرشاد والاستشارات بينهم. كما تقدم البعض فعاليات دورية وتدعو إليها الخريجين للمشاركة أو إلقاء الكلمات أو حتى المشاركة في المعارض.

8. السمعة

بعض المسرعات وخاصة المشهورة منها تمثل ختم اعتماد للمنظمات المتخرجة منها. ذلك الختم سيعطي الكثير من المصداقية للمنظمة وذلك سيسهل عليها تنمية أعمالها، والاستحواذ على عملاء جدد، وبناء الشراكات مع الجهات المختلفة بالإضافة لتسهيل الحصول على استثمارات ودعم مالي (Bagnoli et al., 2020).

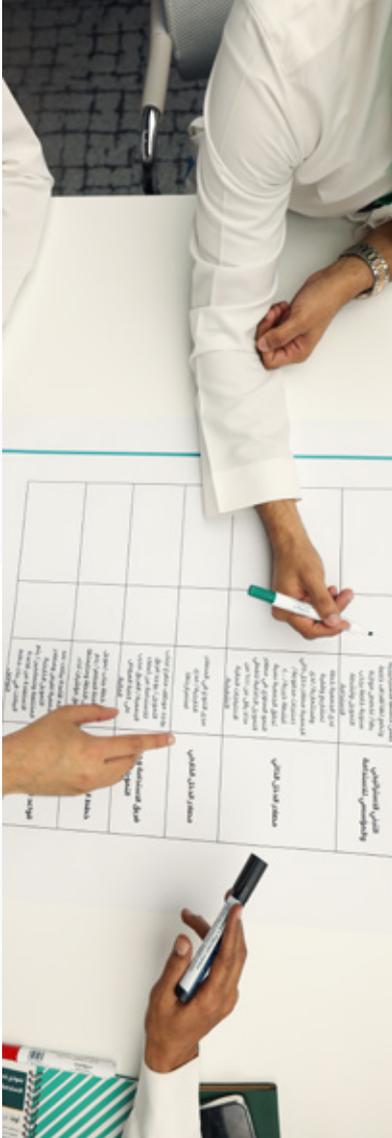


سابقًا الشركاء



للشراكات دورًا أساسيًا في إنجاح المسرعة والمساعدة في تحقيق العناصر المختلفة من نموذج العمل. فالشراكات ستساعد المسرعة في الوصول إلى مرشدين أفضل، ثم توفير شبكة مهمة من المرشدين والمستشارين الذين سيقدمون الإرشاد للمحتضنين، كما سيساعدون في توفير الخدمات المختلفة للمحتضنين كالخدمات التقنية والقانونية أو حتى في تنفيذ بعض البرامج. إضافة لذلك سيساهم الشركاء في توفير شبكة من الممولين أو الداعمين للمحتضنين. لذلك فإن وجود شبكة قوية من الشركاء سيعزز من قوة المسرعة وسمعتها ويزيد من فرص نجاحها.





تامناً هيكل التمويل

لابد للمسرعة من أن تحصل على رأس المال لتتمكن من تمويل مختلف العمليات التي تقوم بها. يختلف هيكل التمويل الخاص بالمسرعة بحسب الجهة الراعية للمسرعة، حيث أن هناك 3 أنواع مختلفة من الرعاة لمسرعات الشركات الناشئة (Vandeweghe & Fu, 2018). وبالإمكان إضافة نوع رابع إضافي يتناسب مع المسرعات غير الربحية.



مسرعات الشركات Corporate Accelerator

في هذا النوع من المسرعات تقوم شركات كبرى بتمويل هذه المسرعات. حيث يهدف هذا النوع من المسرعات إلى توفير الحلول للمشاكل التي تمر بها الشركة، بالإضافة إلى تعزيز سمعة ومكانة هذه الشركات بالإضافة إلى تعزيز مكانة الشركة الإبداعية من خلال الاحتكاك بالشركات الناشئة، كما تساعد في بناء نظام بيئي حول الشركة وتقنياتها الأساسية. من أمثلة ذلك المسرعات التي أطلقتها شركات مثل مايكروسوفت وجوجل وماستركارد. وفي هذا النوع من المسرعات يكون مصدر التمويل من قبل هذه الشركات.

في حالة المسرعات غير الربحية، فقد تقوم برامج المسؤولية المجتمعية في الشركات بإطلاق هذه المسرعات بهدف تقديم الخدمة المجتمعية. من الأمثلة على ذلك مسرعة الريادة المجتمعية التي أطلقها برنامج الخدمة المجتمعية في البنك الأهلي السعودي. وفي هذه الحالات سيكون الهدف من المسرعة مجتمعيًا، ويركز على قضايا معينة تهم المجتمع وتتوافق مع توجه الشركة الراعية للمسرعة.

مسرعات المستثمرين Private Investors Accelerators

في هذه المسرعات يقوم مجموعة من المستثمرين كالمستثمرين الملائكيين Angel investors أو شركات الاستثمار الجريء Venture Capital بإنشاء هذه المسرعة وتمويلها. من الأمثلة على هذه المسرعات تيكستارز Techstars و 500 جلوبال. تهدف هذه المسرعة في النهاية إلى الاستثمار في الشركات المحتضنة وبالتالي تعظيم استثماراتها.





قد يقوم المستثمرون بإطلاق مسرعات للاستثمار الاجتماعي بحيث تساهم الشركات المجتمعية المحتضنة بحل قضايا مجتمعية بالإضافة لتعظيم أرباح المستثمرين.

المسرعات الحكومية Public Accelerators

تقوم الحكومة أو أذرعها بتمويل هذه المسرعات والتي تهدف إلى دعم وتمكين البيئة الريادية وتعزيز الازدهار الاقتصادي بإطلاق المزيد من الشركات الناشئة وتحفيز رواد الأعمال على إطلاق شركاتهم الناشئة. وفي الكثير من الحالات يتناقص عدد المسرعات الحكومية كلما زادت قوة الشركات الناشئة المتواجدة في النظام البيئي وزاد عائدها الاقتصادي، لأن ذلك سيزيد من جاذبية البيئة مما يزيد من عدد مسرعات المستثمرين ومسرعات الشركات، ومن أمثلة ذلك حاضنة بادر ومسرعة تسعة أعشار.

وبنفس الطريقة تهدف المسرعات الحكومية للمنظمات غير الربحية إلى تعزيز المنظمات غير الربحية وزيادة قوتها وجاذبيتها لتمكين من تقديم أفضل خدمة للمجتمع. وبالإمكان للجهات الحكومية المختلفة أن تقوم بإطلاق مسرعات المنظمات غير ربحية تخصصية أو جغرافية بحسب الاحتياجات المجتمعية.

مسرعات الجهات غير الهادفة للربح Not for Profit Accelerators

هذا النوع غير شائع في حالة الشركات الناشئة، لذلك لا يتم ذكره عادةً في مراجع مسرعات الشركات الناشئة. لكن هذا النوع مهم وأساسي في حالة مسرعات المنظمات غير الربحية.



حيث تقوم الجهات غير الهادفة للربح كالمؤسسات غير الربحية Foundations أو الجمعيات Associations بإطلاق المسرعات. يكون التمويل في هذه الحالة إما من قبل المؤسسات غير الربحية نفسها، أو من خلال الجهات المانحة التي تقوم برعاية المسرعة، أو دفعة كاملة أو حتى جزء من الدفعة. كمثال على مسرعات المؤسسات نذكر مسرعة الأثر وحاضنة مسك للمبادرات التي أطلقتها مؤسسة مسك، وبرامج الاحتضان المختلفة التابعة لمؤسسة الملك خالد. ومن أمثلة المسرعات التابعة للجمعيات نذكر مسرعة الأعمال للمنظمات غير الربحية «سراج» التي أطلقتها جمعية تنامي، حيث تقوم الجهات المانحة المختلفة بتقديم الدعم المالي لتغطية تكاليف احتضان الجمعيات في هذه المسرعة.

بالإضافة لطرق الدعم الرئيسية السابقة، فإن بعض المسرعات تقوم بممارسة أنشطة أخرى للحصول على تمويل إضافي كالقيام بإطلاق فعاليات أو مؤتمرات مثلا وبيع التذاكر لحضورها أو تأجير المساحات المكتبية للجهات المختلفة (Pauwels et al., 2016).

يمتد





تاسعًا هيكل التكاليف

تعتمد التكاليف التي ستتكبدها المسرعة لإطلاقها وتشغيلها على نموذج بناء المسرعة الذي تم تصميمه، وبشكل خاص على مكونات برنامج المسرعة. من أمثلة التكاليف الأهم للمسرعة نذكر الدعم المالي المقدم للمحتضنين ومساعدات العمل المشتركة بالإضافة لفريق العمل الذي سيدير هذه المسرعة.



الفصل الثالث

3



مراحل تطور المنظمات



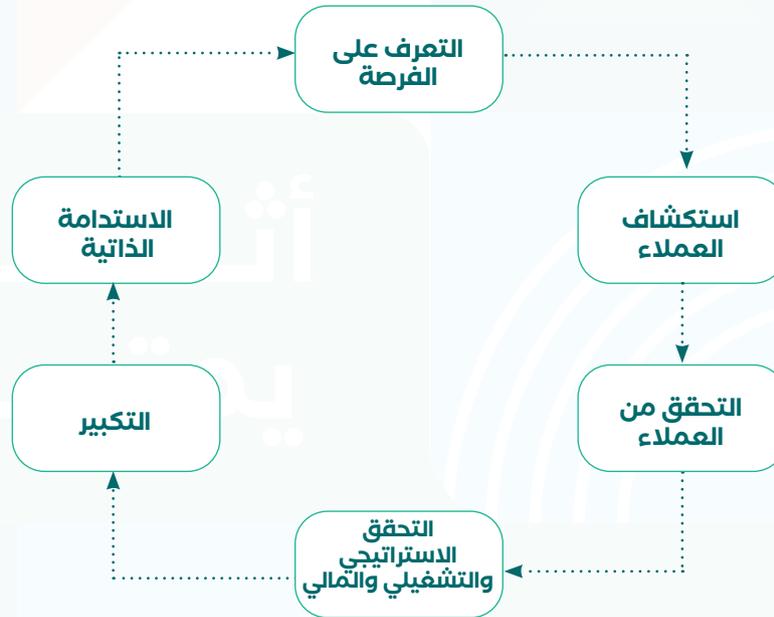
جميع المنظمات (سواءً الربحية أو غير الربحية) تبدأ من فكرة. تمر بعدها هذه الفكرة بسلسلة من التعديلات التي تنضجها أكثر وتحولها إلى تجربة حقيقية على أرض الواقع، يتبع ذلك سلسلة من التجارب التي تسهم في إنضاج هذه المبادرة لخدمة المستفيدين (أو العملاء) بشكل أفضل. تقوم المنظمة بعد ذلك بإعادة ترتيب عملياتها الداخلية ليصبح العمل أكثر تنظيمًا (أكثر مأسسة)، مما يساعد المنظمة على النمو بشكل أفضل وتقديم الخدمات بشكل أكثر احترافية وتناسقًا، مما يمكنها من النمو والتكبير. مع الوقت، يبدأ نتاج المنظمة بالانخفاض بسبب التغيرات التي تحدث في البيئة (السوق) وتظهر الحاجة للابتكار في وتقديم خدمات جديدة.

تستغرق المنظمات عدة سنوات لتمر عبر هذه المراحل، وتتفاوت المدة من منظمة لأخرى. من المهم معرفة المرحلة التي تتواجد فيها المنظمة لأن التحديات والاحتياجات ستختلف بحسب المرحلة. هناك العديد من النظريات والنماذج التي تقسم هذه المراحل، بعض هذه النماذج مثلًا تساعد رواد الأعمال في فهم شركتهم (مثلًا: تقسيم المراحل إلى مرحلة الفكرة، مرحلة التجربة، مرحلة الإطلاق، مرحلة التكبير)، وبعضها يساعد المستثمرين (مرحلة ما قبل البذرة، مرحلة البذرة، تمويل أ، تمويل ب، تمويل ج، الخ). هذه التقسيمات لا تغير من طبيعة النمو التي تمر بها المنظمة، لكنها تضع حدودًا وتسميات في أماكن مختلفة لتساعد في فهم التحديات بمناظير مختلفة (منظور رائد الأعمال، أو منظور المستثمر مثلًا).

للحضانة والمسرات منظورًا آخر يجعلها بحاجة لتقسيمات مختلفة بحسب الاحتياج الذي ستسده هذه المسرعة في برنامجها. بناءً على ذلك سنستخدم في هذا الدليل نموذج المراحل الستة لتطور الشركات الناشئة (Busulwa et al., 2020). حيث يقسم هذا النموذج رحلة المنظمة إلى 6 مراحل متتالية. هذا التقسيم يستخدم بشكل أساسي يفسر مراحل تطور الشركات الناشئة Startups، وبالإمكان استخدامه على المنظمات غير الربحية مع بعض التعديلات كما سنرى.

دورة حياة المنظمات

وفقاً لنموذج تطور الشركات الناشئة، فإن الشركات الناشئة، تمر في 6 مراحل ابتداءً من الفكرة وحتى الاستدامة الذاتية، لا تحدث هذه الخطوات بشكلٍ خطيٍّ متتالٍ، فقد تضطر المنظمة من حين لآخر إلى العودة إلى خطوات سابقة وإحداث تغييرات وتحديثات فيها قبل التقدم. يوضح النموذج التالي هذه الخطوات (Busulwa et al., 2020):



باستخدام هذا النموذج، سنقوم بشرح هذه الخطوات وإسقاطها على المنظمات غير الربحية.



1. مرحلة التعرف على الفرصة Opportunity Recognition

من هنا تبدأ رحلة طانع التغيير. ولا يوجد نمط واحد للبداية في هذه المرحلة. فقد تكون البداية مِنْ تحدٍّ مجتمعي يراه الريادي المجتمعي، ثم يبدأ بالبحث عن حلٍ لهذا التحدي، وتوليد الأفكار ومن ثم بلورتها لحله. كمثال على ذلك، بأن يرى الريادي تحدٍّ في إعادة تدوير بعض المخلفات وذلك للحفاظ على البيئة، فيبدأ البحث عن حل مناسب لحل هذه المشكلة.

وقد تبدأ الرحلة بفكرة يجدها الريادي، ومن ثم يبدأ بالبحث عن أفضل طريقة لتطبيقها، أو البحث عن شريحة المستفيدين الأنسب لها.

وقد تبدأ الرحلة أيضا بشخص لديه الشغف في خدمة المجتمع، دون أن يكون لديه تحدٍّ أو فكرة. المنطلق هنا هو الدافع والرغبة في تقديم الخدمة للمجتمع، ويتابع بعدها ليجد التحدي أو الفكرة المناسبة ليتابع منها خدمته للمجتمع.

يجب على المسرعات التي تستخدم هذه المرحلة أن تراعي اختلافات هذه الشخصيات عن تصميم برنامجها.

من الأمثلة على المسرعات من هذا النوع ديوان الابتكار في مؤسسة مسك (نسخة 2021 و نسخة 2022) بالإضافة لمعمل الابتكار في مؤسسة العنود الخيرية (نسخة 2021)¹.

تنتهي هذه المرحلة عندما يتم بلورة الفكرة التي ستستخدم لحل تحدٍّ مجتمعي معين.

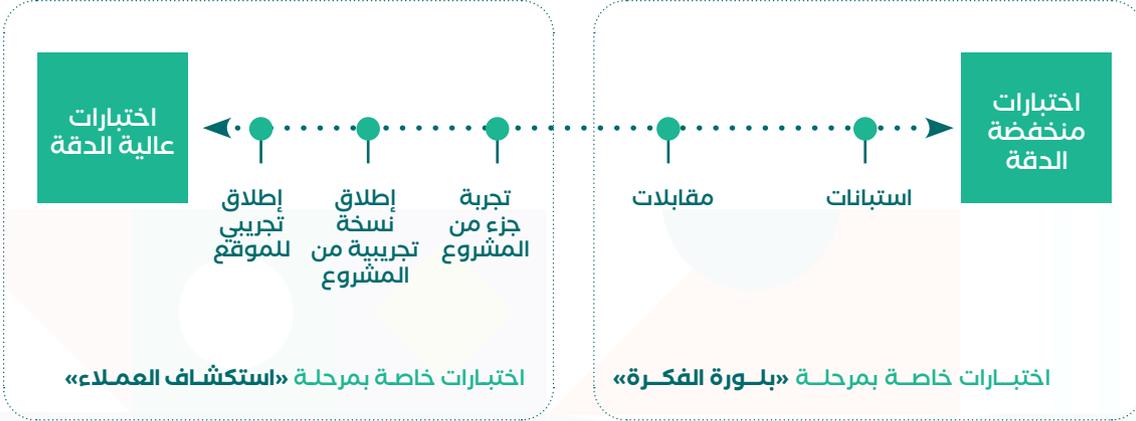
1- يرجى ملاحظة أنه يتم ذكر أرقام النسخ لأنه في كثير من الأحيان يتم تغيير مجال أو هدف المسرعة أو البرنامج. تحديد نسخ معينة هو لتوضيح أن النسخ التالية إما لم يتم تحليلها، أو أن تصميمها يختلف عن المثال المذكور

2. استكشاف المستفيدين Beneficiaries Discovery

يدخل الريادي هذه المرحلة ولديه فكرة تمت بلورتها ودراستها، لبيدأ بتجربتها واختبارها بشكل عملي مع المستفيدين (أو العملاء في حال المنظمات الربحية).

مهما تمت دراسة الفكرة وبلورتها بشكل متأن (في المرحلة الأولى) فإن كل هذه الدراسة تمت داخل جدران المكتب وبمعزل عن المستفيدين الحقيقيين. فحتى وإن تم سؤال المستفيدين عن آرائهم من خلال الاستبيانات أو المقابلات، فإن هذه الأسئلة ستبقى منخفضة الدقة وستستخدم فقط لتحسين الفكرة. حيث إن رأي العملاء «على الورق» يختلف كثيراً عن آرائهم «عند التجربة». فلو سألت المستفيدين للاختيار بين بودكاست معرفي وبين بودكاست عن خفايا لاعبي كرة القدم، فإن معظمهم قد يختار البودكاست المعرفي. لكن عند نشر هذا البودكاست فإن ما قد يحدث هو أن المستفيدين سيتجاهلونه ويذهبون للاستماع إلى البودكاست الخاص بكرة القدم. لذلك فإن سلوك المستخدم الحقيقي تجاه المنتج أو الخدمة سيكون أصدق من جميع الاستبانات التي قام بتعبئتها.

يوضح المخطط التالي أمثلة عن طرق لاختبار وتجربة الفكرة، وتتدرج من اختبارات منخفضة الدقة وحتى اختبارات عالية الدقة. ويلاحظ أن الاختبارات الخاصة بمرحلة استكشاف العملاء تكون أكثر تجريبية.



الهدف من هذه المرحلة هو اختبار ما يلي:

- التأكد من وجود المشكلة لدى المستخدمين
- التأكد من أن الحل المقترح مناسب لحل هذه المشكلة أو ما يسمى بملاءمة الحل للمشكلة Problem/SolutionFit
- التأكد من فاعلية الطرق التي سستخدم لتسويق هذا المنتج
- وللتمكن من تنفيذ الاختبار بفعالية، فإن هناك الكثير من القرارات التي يجب اتخاذها عند القيام بهذه التجارب، مثل:
- ماهي أصغر تجربة بالإمكان القيام بها لاختبار المشكلة والحل؟
- ماهي المعلومات التي سيتم جمعها من هذه التجارب؟ (مثلا: عدد المسجلين، رسم التسجيل، كمية الاستخدام، نسبة الذين أنهوا البرنامج بنجاح، الخ)

- هل الحل المقترح ساهم بحل المشكلة المعنية؟
- هل هذه التجربة كافية لاتخاذ القرار حول تحقيق ملاءمة الحل للمشكلة؟
- ما هي طرق التسويق التي سيتم استخدامها للوصول إلى المستفيدين؟

تنتهي هذه المرحلة عندما نتأكد من ملاءمة الحل للمشكلة الموجودة، إضافة لوضع خطة تسويقية مناسبة للوصول للمستفيدين.

3. التحقق من المستفيدين Beneficiaries Validation

يدخل الريادي هذه المرحلة ولديه حل تم التحقق من ملاءمته لحل مشكلة مجتمعية، ليبدأ بالتحقق من ملاءمة كامل الخدمة ونموذج العمل للمستفيدين (والسوق).

حيث لا يكون النظر في هذه المرحلة إلى المشكل والحل فقط، وإنما ننظر إلى كامل الخدمة (آلية بناء الخدمة وتقديمها وتسعيرتها وغيرها) ومدى ملاءمتها للمستفيدين، وهو ما يسمى بملاءمة المنتج للسوق Product/Market Fit. أي أننا سنبتعد بالعدسة zoom out لنرى أكثر من مجرد المشكلة والحل، بل سننظر إلى شرائح المستفيدين المختلفة وعددهم ومدى قبولهم لاستخدام أو شراء الخدمة. ثم سنبتعد مرة أخرى لننظر من بعيد ونرى كامل نموذج العمل ومدى ملاءمته للسوق Business Model/Market Fit. فيجب أن تكون جميع العناصر الأخرى لنموذج العمل والتي تشمل الإيرادات والتكاليف والتسويق طرق إيصال الخدمة والعمليات ملاءمة ومجدية.

فلو افترضنا أن الخدمة المقدمة هي تقديم الاستشارات النفسية لمحتاجيها عن طريق مستشارين مؤهلين سيزورون المحتاجين في منازلهم لتقديم الخدمة وجها لوجه. في



هذه الحالة قد تنجح هذه الخدمة في اجتياز ملاءمة المنتج للسوق (بسبب حلها للمشاكل النفسية بشكل فعال)، لكنها قد تفشل في اجتياز ملاءمة نموذج العمل للسوق، بسبب التكاليف الباهظة في تقديم هذه الخدمة والحاجة للكثير من التنسيق اللوجستي لتقديمها. في هذه الحالة يجب البحث عن بناءٍ مختلف لنموذج العمل للوصول إلى ملاءمة نموذج العمل للسوق (كتقديم الخدمات عن بعد، أو توفير منصة تجمع بين المحتاجين والمستشارين النفسيين). وقد يتطلب ذلك العودة للمرحلة الثانية للتأكد من أن الحل الجديد يحل المشكلة، ومن ثم العودة لهذه المرحلة للتأكد من ملاءمة نموذج العمل.

وخلال هذه المرحلة يتم تسجيل الكيان بشكل قانوني (إذا لم يحدث ذلك فعلاً في المرحلة السابقة).

من الأمثلة على البرامج في هذه المرحلة حاضنة مسك للمبادرات التي أطلقتها مؤسسة مسك (في نسخة 2021 و 2022 و 2023 و 2024)

تنتهي هذه المرحلة عندما تتحقق المنظمة من ملاءمة نموذج العمل للسوق، من حيث التأكد من إمكانية تنفيذ نموذج العمل بشكل مستدام.

4. التحقق الاستراتيجي والتشغيلي والمالي Strategy, Operational and Financial Validation

تدخل المنظمة هذه المرحلة بمنظمة لديها نموذج عمل تم التحقق من فعاليته. وينتقل تركيزها من البحث والتحقق خارجياً (مع المستفيدين) إلى إعادة ترتيب المنظمة داخلياً، وذلك لتنظيم العمل وزيادة الأداء. يتم ذلك عادة بمراجعة استراتيجية المنظمة والتأكد من سلامتها، إضافة لتحسين العمليات المختلفة والتأكد من الجدوى والسلامة المالية.

حيث إن نجاح المنظمة في المراحل السابقة لا يتطلب بالضرورة إلى التنظيم (بل وقد يعتقد البعض بأن العشوائية سبب النجاح فيها). لكن ولتتمكن المنظمة من النجاح في المرحلة التالية (مرحلة التكبير)، فإن عليها أن تبدأ بالنظر إلى الداخل وإعادة التحقق من مختلف العمليات.

فقد يبدو أن استخدام أنظمة تقنية مثلًا لتنظيم العمليات الداخلية غير مهما في الوهلة الأولى، وقد يكون ذلك صحيحًا عند خدمة 100 أو حتى 1000 مستخدم. لكن المنظمة التي تسعى إلى التكبير ومضاعفة أعداد مستخدميها فإنها لن تتمكن من القيام بذلك بفعالية دون وجود هذه الأنظمة.

ستكون هذه المرحلة انتقالية بين مرحلة خدمة عدد محدود من المستخدمين، ومرحلة خدمة أضعاف المستخدمين. وسيتم فيها التحقق من كل ما سيساعد أو يعيق هذا الانتقال. يشمل ذلك (بالإضافة إلى الأنظمة التقنية)، تطوير وتحسين السياسات والإجراءات التشغيلية، استخدام أنظمة احترافية في إدارة المشاريع، تحسين السياسات والإجراءات للموارد البشرية وإدارة المتطوعين، تحسين السياسات والإجراءات المالية، وغيرها.

من الأمثلة على البرامج في هذه المرحلة مسرعة الأثر التابعة لمؤسسة مسك (في نسخة 2022 و 2023).

لا يوجد خط نهاية واضح لهذه المرحلة، وقد تجتاز المنظمة هذه المرحلة عندما يكون لدى المنظمة البنية التحتية والجاهزية التي ستساعدتها في التكبير.



5. التكبير Scaling

يتم في هذه المرحلة استخدام الموارد المختلفة للمنظمة بالإضافة لبنيتها التحتية (المرحلة الرابعة) وذلك لزيادة نمو المنظمة بشكل مستدام بما يتوافق مع نموذج العمل الذي تم التحقق منه سابقاً (Picken, 2017).

التكبير هو ليس المحطة النهائية لجميع المنظمات، فبعض المنظمات تعمل بشكل أفضل عندما تستمر في العمل مع الإبقاء على حجم صغير نسبياً، وبعض المنظمات لا تناسب آلية عملها مع التكبير، فالمنظمات المتخصصة التي تقدم خدمة مخصصة لشريحة محددة من العملاء قد لا يناسبها التكبير لأنه سيفقدتها التخصص أو القدرة على تقديم الخدمة المتميزة لعملائها (إلا لو وجدت حلاً لهذا التحدي). ولتتمكن المنظمة من النجاح في هذا التحول نحو التكبير، فعليها أن تجد الحل للكثير من التحديات التي ستقف عائقاً أمامها، والتي قد تشمل: (Picken, 2017).

- القدرة على الحفاظ على التمويز المناسب للخدمات والمنتجات أثناء التوسع
- القدرة في الاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء
- بناء فريق تنفيذي مناسب لقيادة وإدارة هذا التحول
- بناء الثقافة التنظيمية المناسبة وإدارة التغيير نحو هذا التحول
- القدرة على إيجاد الموارد المختلفة التي ستساعد في ذلك

لا يوجد خط نهاية واضح لهذه المرحلة، فالتكبير لا حدود له. ففي المنظمات الربحية تنتهي هذه المرحلة بالوصول إلى تخارج مناسب (كأن تم شراؤها من قبل شركة أخرى، أو أن تدخل إلى سوق الأسهم مثلاً)، وذلك مختلف تماماً في حال المنظمات غير الربحية.



٦. الاستدامة الذاتية

Self-Sustainability

قد تبدو هذه المرحلة غير مهمة، لأنها ستشمل القلة من المنظمات التي اجتازت بنجاح جميع المراحل السابقة. لكن هذه المرحلة ليست حكرًا على من مر بجميع المراحل السابقة فقط، وإنما هي مرحلة قد تمر فيها أي منظمة دخلت في منطقة الراحة أو في مرحلة الركود وتود أن تتجدد لتنطلق من جديد.

ففي هذه المرحلة تقوم المنظمة باستخدام الابتكار والإبداع للخروج بحلول وخدمات جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة، سواء التغيرات في سلوك واحتياجات المستفيدين أو في التغيرات البيئية المختلفة أو غيرها. من الأمثلة التي حصلت مؤخرًا هي جائحة الكورونا التي أجبرت الكثير من المنظمات على إعادة تعريف خدماتها لتتكيف أو حتى تستغل التغيرات بالشكل الأنسب، بدلاً من الاستسلام للظروف وبالتالي الركود أو حتى الخروج من السوق.

يوضح الجدول التالي أمثلة للبرامج المختلفة في كل مرحلة من مراحل تطور المنظمات.

6	5	4	3	2	1	المرحلة
الاستدامة الذاتية	التكبير	التحقق الاستراتيجي والتشغيلي والمالي	التحقق من العملاء	استكشاف العملاء	التعرف على الفرصة	أمثلة عن برامج احتضان
· معسكرات · مسرعات	· حاضنات · استثمار · جريء	· مسرعات · حاضنات · استثمار · جريء	· مسرعات · حاضنات · استثمار · ملائكي	· هاكاثونات · معسكرات · مسرعات · حاضنات · استثمار · ملائكي	· هاكاثونات · معسكرات · مسابقات	





ما أهمية هذه المراحل؟

تختلف سمات الريادي (أو المنظمة) والاحتياجات والتحديات في كل مرحلة من هذه المراحل. وليكون البرنامج ناجحًا فإنه يجب أن يساهم في تلبية الاحتياجات وحل التحديات التي تواجهها الدفعة التي ستدخل البرنامج. وبذلك على المسرعة اختيار مرحلة من مراحل النمو هذه لتضمن وجود رياديين (أو منظمات) بسمات واحتياجات متشابهة وبناء البرنامج الذي يليها.

لكن، هل يجب التقييد بهذه المراحل؟ وماذا لو تم بناء برامج تخدم أكثر من مرحلة من هذه المراحل؟

إن عدم الالتزام بهذه المراحل قد يتسبب بعدد من الإشكاليات، ومنها:

1. زيادة مدة البرنامج المقدم

كلما تعدّدت المراحل التي سيشملها البرنامج، كلما زادت مدة البرنامج. سيتسبب ذلك بزيادة الالتزام المفروض على الدفعة بالإضافة إلى زيادة تكاليف البرنامج، وبالنتيجة نقصان العائد على الاستثمار.

لنفترض مثلاً أن برنامج احتضان سيقدم للرياديين الذين يرغبون بخدمة المجتمع، لكن ليس لديهم الفكرة المناسبة بعد. وإذا افترضنا أن هذا البرنامج سيساعدهم على إيجاد أفكار لمشاريع مجتمعية وبلورتها وإطلاق النسخة الأولى منها. سيعني ذلك أن البرنامج سيفطي كامل المرحلة الأولى والثانية (مرحلة التعرف على الفرصة ومرحلة استكشاف العملاء). ذلك سيزيد من فترة البرنامج وما يرافقه من زيادة الموارد المطلوبة للمسرعة وزيادة التزام الدفعة بالحضور للبرنامج لفترة أطول.

هناك عدة مقترحات لتصميم هذا البرنامج بفعالية أكبر، فمن الممكن مثلاً تغطية المرحلة الثانية فقط (أي مرحلة استكشاف العملاء)، واشتراط قبول الأشخاص الذين لديهم فكرة مبلورة (وبذلك زيادة اشتراطات القبول في البرنامج)، مع إتاحة فترة محدودة في بداية

المسرعة لإعادة دراسة الفكرة وافترضاها الأساسية، ومن ثم الدخول في مرحلة استكشاف العملاء. بالإمكان أيضًا مساعدة المرشحين بأدوات أو دورات تدريبية عبر الإنترنت لتساعدهم على اجتياز المرحلة الأولى وبلورة الفكرة قبل التسجيل في البرنامج.

2. تشتت المسرعة

وجود محتضنين ومحتضنين في مراحل مختلفة يعني أن على المسرعة مراعاة جميع هذه الاختلافات والتحديات ووضع برنامج يُلهمها جميعًا. ذلك بدوره سيشتمت جهود المسرعة ويفقد التركيز والقدرة على التنافس وبالنتيجة لن تقدم الخدمة على أفضل صورة (Walters et al., 2014).

حيث إن ذلك سيجعلها توفر مرشدين وخبراء ومنهاج تعليمي وأدوات لتغطي هذه المراحل المختلفة، بالإضافة لتوفير العلاقات والشراكات المناسبة أيضًا. قد تتمكن المسرعة من توفير ذلك بفعالية، لكن ذلك قد يفقد تميزها بالمقارنة مع المسرعات الأخرى. وعلاوة عن ذلك، فإن المسرعة إن تمكنت من تغطية عدة مراحل بفعالية وكانت هذه هي فعلاً أحد نقاط تميزها، فإن برامج التسريع ليست هي الأنسب لاستغلال هذه الموارد، وقد تكون الخيارات الأخرى كأستوديو الشركات الناشئة Startup Studio or Venture Builder هو الخيار الأنسب.

3. زيادة معدل التسرب (والفشل)

تسعى جميع المسرعات إلى الحفاظ على معدلات تسرب **dropout rate** منخفضة في المسرعة. معدل التسرب هو الفرق بين المنظمات التي دخلت البرنامج، والمنظمات التي تخرجت منه. وبذلك إن كان هذا المعدل هو صفر (0%) فإن ذلك يعني أن جميع المنظمات التي دخلت البرنامج تمكنت من النجاح والتخرج منه. ليس من النادر حدوث ذلك، لكن عادة ما يحدث التسرب لأسباب مختلفة قد تكون خارجة عن إرادة المسرعة أو حتى المنظمات المحتضنة.

هناك نسبة تسرب طبيعية داخل كل مرحلة من المراحل السابقة، بالإمكان تسميته بالتسرب



داخل المرحلة، كما أن هناك تسرب بين كل مرحلة أخرى، أو التسرب بين المراحل. نسبة التسرب بين المراحل ستكون أكبر بالمقارنة بالتسرب داخل المرحلة لأن الانتقال من مرحلة لأخرى يحتاج لمتطلبات إضافية سواء للريادي أو المنظمات. من أمثلة هذه المتطلبات مثل القدرات (فالقدر على تنفيذ الأفكار مطلوبة في المرحلة الثانية، لكنها ليست مهمة في المرحلة الأولى) والتحفيز (فالإنتقال من مرحلة لأخرى يحتاج جرعة تحفيزية إضافية للفريق) والالتزام الوقتي (فكلما انتقلنا لمرحلة متقدمة فهذا يعني زيادة الجهد الذي سيبدله الفريق والتفرغ المطلوب منهم للقيام بهذا العمل)، وغيرها.

ولهذا السبب فإن عدد قليلًا من الذين يفوزون بجوائز للأفكار (أي جوائز تمنح للذين يتقدمون بأفكار مجتمعية أو لشركات مجتمعية توازي مخرجات المرحلة الأولى) يتابعون وينفذون هذه الأفكار (أي ينتقلون للمرحلة الثانية). ففي دراسة لمعرفة نسبة انتقال الأفكار المبلورة إلى المرحلة التالية، قام فيها الباحثون بدراسة مخرجات هاكاثونات تقنية شملت قرابة 12 ألف مشروع برمجي (على جيت هوب GitHub)، وجد فيها أن نسبة المشاريع التي تم عمل تعديلات عليها (أي تعديلها بهدف تحسينها وبالتالي احتمالية استخدامها وتنفيذها) في أول شهر بعد الهاكاثون كانت بنسبة 85٪، وانخفضت هذه النسبة بشكل كبير جدا بعد 6 أشهر حيث وصلت النسبة إلى 7٪ فقط (McIntosh & Hardin, 2021). ذلك يعني أن 7٪ فقط من مخرجات هذه الهاكاثونات تم العمل على تطويرها (أي نسبة تسرب تعادل 93٪!).

بناءً على ارتفاع معدلات التسرب بين المراحل، فإنه من الأفضل للمسرعة أن لا تضع هذه المرحلة الانتقالية ضمن تصميم برنامج المسرعة، لأن ذلك سيعني زيادة معدلات التسرب من المسرعة ككل. فلو افترضنا أن المسرعة ستشمل المرحلتين الثانية والثالثة، أي أنها ستقبل ريادةيين لديهم أفكارًا مبلورة، ثم ستساعدهم على دراسة الأفكار وتجربتها على أرض الواقع (المرحلة الثانية)، وبعد ذلك إطلاق هذه الأفكار وتجربة كامل نموذج العمل وتطبيقه والتحقق من ملاءمته للمستفيدين (الثالثة)، فإن ذلك سيعني أن نسبة التسرب من هذا البرنامج ستتألف من: نسب التسرب داخل مرحلة استكشاف العملاء + نسبة التسرب داخل مرحلة التحقق من العملاء + نسبة التسرب بين هاتين المرحلتين.



قد يبدو أن هذا التسرب ليس بالأمر الحرج للمسرعة، فماذا لو كان لدى المسرعة التقبل لوجود نسبة تسرب عالية كهذه؟

في الحقيقة، نسبة التسرب هذه ستتباين بشكل كبير، ولا يمكن التنبؤ برقم لهذه النسبة. ذلك سيعني أن المسرعة ستوفر موارد كثيرة للبرنامج قد لا يتم استخدامها في حال كانت النسبة مرتفعة، أو ستستنزف تلك الموارد ولن تكفي إن كانت منخفضة. كما قد يعطي ذلك شعورا بفشل المسرعة إن كان الرقم مرتفعا بالرغم من أن هذا التسرب خارج عن سيطرتها!! إن كان ولا بد من تصميم برنامج بهذا الشكل، فقد تكون «الحاضنة» هو الشكل الأمثل. فالحاضنة لا تحدد بوقت، وإمكان المحتضنين دخول البرنامج والخروج منه بأوقات مختلفة تناسب مع تقدمهم، كما أنها توفر البرنامج بتركيز أقل وتوفر موارد متنوعة ليتم استخدامها بحسب الحاجة (أي Ad hoc).





مسك Misk
مؤسسة محمد بن سلمان
Mohammed Bin Salman
Foundation

الفصل الرابع

4



الحوكمة وقياس الأداء



المدير التنفيذي

Director

يتم تعيينه من قبل الراعي، ويقوم ببناء استراتيجية المسرعة (بالتعاون من الراعي) ويكون مسؤولاً عن تنفيذها وإدارة العمليات اليومية الخاصة بالمسرعة. وبحسب نوع المسرعة فقد يكون هذا الشخص مديرًا تنفيذيًا أو عضوًا منتدبًا (Vandeweghe & Fu, 2018).

فريق العمل

Staff

الفريق المسؤول عن تنفيذ الأنشطة المختلفة والمهام اليومية للمسرعة سواء كانت تشغيلية أو تسويقية أو لوجيستية أو إدارة أصحاب المصلحة أو غيرها (Caley & Kula, 2013). أما أصحاب المصلحة خارج المسرعة فهم عادة الشركاء (الأفراد أو الشركات التي تقدم الخدمات المختلفة للمسرعة أو الجهات المحتضنة فيها) وجهات الدعم المالي (المستثمرون المحتملون أو الجهات المانحة)، بالإضافة لمحفضة المنظمات المحتضنة أو شبكة المتخرجين من المسرعة (Vandeweghe & Fu, 2018).

قياس أداء المسرعة

يشكل لقياس أداء المسرعة تحديًا بسبب كثرة المتغيرات المؤثرة في نجاحها. بشكل عام يتم قياس أداء المسرعات إما بقياس أداء إدارة المسرعة أو بقياس أداء المنظمات التي قامت المسرعة باحتضانها (Caley & Kula, 2013). سيتم ذكر عدد من المقاييس المختلفة لقياس الأداء ليس بهدف استخدامها جميعًا، وإنما بهدف الاطلاع عليها واختيار الأهم والأنسب

للمسرعة المراد قياس أدائها. فعند قياس الأداء فإن استخدام عدد أقل من المقاييس هو الأفضل، خاصة وأن المقاييس التي سيتم اختيارها هي التي سيتم التركيز عليها والعمل على تحسينها (Croteau, 2019).

مقاييس أداء إدارة المسرعة

هناك العديد من المقاييس التي بالإمكان استخدامها لقياس كفاءة أو نجاح إدارة المسرعة. ينبغي استخدام المقاييس التي تتناسب مع أهداف المسرعة لأن ما سيتم قياسه هو ما سيتم التركيز عليه. في ما يلي قائمة بالمقاييس المختلفة المستخدمة في المسرعات والحاضنات المختلفة (Caley & Kula, 2013; Croteau, 2019; Rathore & Agrawal, 2020):

- عدد المتقدمين للبرنامج
- عدد المنظمات التي تم قبولها
- التفاعل مع المرشدين (مثلا: عدد ساعات أو عدد جلسات التوجيه)
- عدد ساعات التدريب والتعلم
- عدد المستثمرين أو المانحين الذين حضروا يوم تقديم العروض
- صافي ترويج العملاء Net Promoter Score NPS
- مقابلة خروج المشاركين
- فعاليات التسويق المختلفة والوصول للمستفيدين
- فعاليات بناء المجتمع (كعدد الفعاليات واللقاءات والمسابقات)
- عدد مرات الربط بالموارد المعينة



- عدد مرات الإحالة إلى الشركاء
- معدل نجاة المحتضنين
- معدل التخرج
- استدامة البرنامج ونموه

مقاييس أداء المنظمات المحتضنة

تستخدم هذه المقاييس في قياس أداء المنظمات المحتضنة. فيما يلي قائمة بالمقاييس المختلفة المستخدمة في قياس أداء المسرعات والحاضنات (Caley & Kula, 2013; Croteau, 2019; Rathore & Agrawal, 2020):

- حالة المنظمة (تعمل، متوقفة، مغلقة)
- عدد الموظفين
- عدد الفرص الوظيفية التي تم خلقها
- عدد المنظمات التي حصلت على تمويل ومنح، ومقدار هذا التمويل
- عدد المستفيدين من المنظمات
- عدد البرامج/المشاريع الجديدة أو التحسينات عليها
- دور المسرعة في مساعدة المنظمات في النجاح
- التغيير المجتمعي الإيجابي



- التغيير في الناتج المحلي الإجمالي
- قصص النجاح
- التطور الوظيفي للموظفين
- الاستفادة المالية وتنوع الإيرادات
- عدد براءات الاختراع المسجلة
- عدد الشراكات مع الجهات المختلفة
- الوصول العالمي للمنظمات

أتمت





ملحق



تجربة مؤسسة محمد بن سلمان "مسك"
في تسريع المنظمات غير الربحية

بدأت مؤسسة محمد بن سلمان "مسك" في عام 2021 بتنفيذ استراتيجيتها المحدثة والتي كان أحد ركائزها هو تطوير المنظمات غير الربحية التي تخدم الشباب. يهدف هذا المركز إلى دعم تحول مؤسسة مسك التدريجي باتجاه مؤسسة تقدم معظم برامجها عن طريق المنح التي تعطى للمنظمات غير الربحية لتنفيذ مستهدفات المؤسسة، وذلك بدلاً من التنفيذ المباشر.

ومن هذا المنطلق بدأت مؤسسة مسك بتصميم برنامج الدعم لهذه الجمعيات، والذي تألف من حاضنة للمنظمات الشبابية غير الربحية (حاضنة مسك للمبادرات) ومسرعة للمنظمات الشبابية غير الربحية (مسرعة الأثر). انطلقت النسخة التأسيسية في عام 2021 بهدف تجربة هذا النوع من الدعم. وبعد نجاح النسخة الأولى أطلقت النسخة الثانية من الحاضنة والمسرعة في عام 2022 وتلتها النسخة الثالثة في عام 2023 ثم الرابعة عام 2024.

سنستخدم هذه التجربة كدراسة حالة وذلك باستخدام حاضنة مسك للمبادرات. سنستخدم النسخة الثانية من الحاضنة وذلك لأنها احتوت على الكثير من التحسينات. علمًا أنه يتم باستمرار تجربة عناصر جديدة في نموذج وذلك بهدف التحسين المستمر لتجربة الاحتضان.

حاضنة مسك للمبادرات

وهي حاضنة تستهدف المبادرات الشبابية التي تخدم المجتمع وتهدف إلى تحويلها إلى منظمات غير ربحية. تتألف الحاضنة من رحلة تعليمية مكثفة تمتد لمدة 12 أسبوعًا (مسرعة)، يليه رحلة احتضان ودعم بحسب الحاجة ومتابعة تمتد لسنة كاملة (بالرغم من احتواء البرنامج على مسرعة وحاضنة، إلا أنه تمت تسميتها بالحاضنة بسبب المدة الأطول لها). في القسم التالي سيتم بناء نموذج الحاضنة



نموذج حاضنة مسك للمبادرات

1. هدف المسرعة/ الحاضنة:

في عام 2021، كان عدد المنظمات الشبابية غير الربحية أقل من 50 جمعية، أي يشكل أقل من 3% من عدد الجمعيات في المملكة. ومن هذا المنطلق بدأ التخطيط لإطلاق حاضنة تهدف إلى زيادة عدد المنظمات الشبابية غير الربحية وذلك بتحويل المبادرات الشبابية إلى كيانات غير ربحية ودعمها في النمو والاستدامة. واستمر هذا الهدف في النسخ التالية من الحاضنة في 2022 و 2023 و 2024.

2. المحتضنين:

تستهدف الحاضنة المبادرات النوعية التي تقدم خدمات متميزة للشباب في المملكة في مرحلة استكشاف العملاء (المرحلة الثانية من المراحل التطورية الست). وبذلك يتم استبعاد أي مبادرة في مرحلة التعرف على الفرصة. ولأن معظم خدمات الحاضنة ستقدم بشكل حضوري، فقد تم تحديد اشتراط تواجد الفريق الأساسي للمبادرة في مدينة الرياض (مقر الحاضنة).

وبهدف إجراء تجارب لتطوير الحاضنات في المستقبل، فقد تم إضافة الشرائح التجريبية التالية:

مبادرات خارج الرياض (عن بعد): هدف هذه الشريحة تجربة فعالية تقديم البرنامج عن بعد في تطوير المبادرات وتحسينها. وبذلك إتاحة الفرصة في الأعوام القادمة لتقديم حاضنات افتراضية عبر الإنترنت.

جمعيات في مرحلة التحقق من العملاء (المرحلة الثالثة): هذه الجمعيات يكون عمرها أقل من سنتين عادة. هدف هذه الشريحة هو معرفة ما إن كان نفس البرنامج المقدم سيقدم خدمة لهذه الشريحة أيضا، إضافة لدراسة أثر التفاعل بين المبادرات والجمعيات.

في النهاية، كان شكل الدفعة كما يلي:

- 5 مبادرات داخل مدينة الرياض (الشريحة الأساسية)
- مبادرتين خارج مدينة الرياض عن بعد
- جمعية واحدة داخل مدينة الرياض
- جمعية واحدة خارج مدينة الرياض عن بعد

3. العلاقة بالمحتضنين:

بالإضافة لحملات التواصل المختلفة على وسائل التواصل الاجتماعي، تم التنسيق مع الشركاء من المؤسسات المانحة وذلك للوصول إلى المستفيدين الذين تنطبق عليهم سمات المحتضنين. كما تم التخطيط لعمل لقاءات في الجامعات وذلك للحديث عن البرنامج ومحتواه وذلك لجذب المبادرات الشبابية في الجامعات، خاصة وأن طلاب الجامعات لديهم طاقة كبيرة ويطلقون الكثير من المبادرات.

فيما يتعلق بالعلاقة بالمحتضنين بعد التخرج، فإنه يتم تقديم رحلة احتضان تبدأ بمنحة مالية لتنفيذ مشروع يخدم الشباب والمتابعة على تنفيذه، كما يقدم مقرًا لعمل المبادرة. كما يتم ضم الخريجين إلى مجلس أئثر الشباب والذي يقدم لهم حزمة دعم بحسب الحاجة وجلسات مع خبراء إضافة لفعاليات تزيد من تواصلهم مع مسؤولي القطاع وخبرائه.

4. آلية اختيار المحتضنين:

يتم اختيار المحتضنين وفقاً لاستراتيجية اختيار الفائز، ولذلك يتم اتباع عملية مكثفة لفرز وتقييم المتقدمين. حيث تمر هذه العملية بأربعة مراحل متتابعة، كما يلي:

- **الفرز الأولي:** ويتم فيها التأكد من أهلية المتقدمين وتوافقهم مع شروط الحاضنة.



تشمل الشروط أن تكون المبادرة المتقدمة في مرحلة استكشاف العملاء (المرحلة الثانية)، وأن تستهدف الشباب في الخدمات المقدمة، إضافة لتمكن فريقها من حضور كامل البرنامج. يتم وضع المجتازين لهذه المرحلة في «القائمة المصنفة»، التي تتأهل للمرحلة التالية.

● **التقييم:** ويتم في هذه المرحلة تقييم المبادرات المتقدمة وفقا لمعيارين رئيسيين، وهما معيار الفكرة والأثر ومعيار القدرات التنظيمية. وفي كل منها عدة معايير فرعية (كجودة الحل المقدم، والأثر الذي تم تحقيقه، والقابلية للتكبير، والفريق وخبراتهم، وغيرها). يتم تقييم كل معيار ثانوي بدرجة من 5، ومن ثم احتساب المجموع لكل مبادرة.

يتم اختيار المبادرات الأعلى تقييماً لتكون في «القائمة الطويلة»، وتتأهل للمرحلة التالية. علماً أنه عدد المتقدمين في القائمة الطويلة يجب أن يكون عدد المتأهلين في هذه القائمة ضعف عدد المقاعد المتوفرة في الحاضنة. بحيث تقوم المراحل التالية باختيار الـ 50٪ الأفضل منهم للقبول.

● **المقابلات الشخصية:** ويتم فيها مقابلة فريق المبادرة وذلك لتقييم الفريق وقدرته على إطلاق المنظمة غير الربحية وإنجاحها. ويتم أيضا وضع معايير مختلفة وتقييمها من 5 درجات لكل معيار.

يتم اختيار المبادرات الأعلى تقييماً لتكون في «القائمة القصيرة»، وتتأهل للمرحلة الأخيرة. يجب أن يشكل عدد المترشحين في هذه القائمة الـ 150٪ من عدد المقاعد المتوفرة.

● **لجنة الاختيار:** وفي هذه المرحلة يتم بناء عرض ملخص لكل مبادرة من المبادرات الموجودة في «القائمة القصيرة»، مع وضع درجاتها وفقا للمعايير المختلفة. تقوم لجنة الاختيار بمراجعة هذه النتائج ومن ثم تقوم باختيار المقبولين. ويتم وضع المبادرات غير المقبولة في قائمة الاحتياط وذلك ليتم استدعائها عند تخلف أي من المقبولين من الانضمام للبرنامج.

5. مكونات البرنامج:

يتألف البرنامج من العديد من المكونات، أهمها:

- **منهاج تعليمي لبناء القدرات:** يتألف المنهاج من 12 موضوعًا تساهم في بناء فكرة المبادرة ودراسة المستفيدين وإدارة المشاريع التنموية إضافة إلى مساعدة الفريق في تحويل عملهم إلى عمل مؤسسي منظم. يتم تقديم كل موضوع منها في أسبوع منفرد، بحيث يبدأ الأسبوع بتقديم الجانب النظري من هذا الموضوع، ويليه 3 أيام للتطبيق العملي على المبادرة.
- **موجهين ومرشدين خبراء في القطاع وريادة الأعمال الاجتماعية:** حيث يقوم الموجهين بتقديم المحتوى النظري للدفعة، بينما يقوم المرشدين بتقديم استشارات مخصصة لكل جمعية على حده، ليدرس احتياجاتها ويساعدها على تطبيق المحتوى عليها.
- **الدعم المالي:** يتم تقديم دعم مالي للمبادرات المتخرجة وذلك لتنفيذ برنامج يخدم الشباب. حيث يقوم المرشدين بمساعدة المبادرات على بناء وتصميم هذه المشاريع بما يتوافق مع مجال عمل المبادرة. يتم بعد ذلك طرح هذا المشروع في يوم تقديم العروض، ويتم تقييمه من قبل لجنة التحكيم. ويتم المتابعة مع المبادرات المتخرجة على تنفيذ المشروع واستلام تقارير دورية عن التنفيذ.
- **مساحة عمل مشتركة:** حيث قدمت نسخة 2022 في مساحة ريادة الأعمال في ملتقى المدينة في مدينة محمد بن سلمان غير الربحية. تساعد المساحات المشتركة في تبادل الأفكار والتعاون مع المبادرات الأخرى، كما يساعد بالتواصل مع خريجي النسخ السابقة والاستفادة من خبراتهم. ونظرًا لأن ملتقى المدينة هو ملتقى لإقامة العديد من الفعاليات الإبداعية، فإنه يعد فرصة لتحفيز المشاركين وإلهامهم.
- **التشبيك وبناء العلاقات:** ويتم ذلك بطرق مختلفة، منها في فعالية «ساعة مع خبير» والتي يتم فيها دعوة خبراء من القطاع وذلك لمشاركة خبرتهم مع المشاركين. كما يتم



مساعدة المبادرات في الوصول إلى جهات أو شراكات معينة وربطهم بها.

● **التحضير والاجتماعات والمتابعة:** يتم عقد اجتماع أسبوعي لمناقشة 3Ps، حيث تقوم كل مبادرة بالحديث عن ما فعلته في الأسبوع السابق Progress وخطتها للأسبوع التالي Plan إضافة للمشاكل التي تواجهها Problems. يتم أيضا عقد جلسة أسبوعية جماعية لمناقشة ما فعلته كل مبادرة في التطبيق العملي، ويعد فرصة لتحدي أفكار المبادرات وإخراجهم من منطقة الراحة.

● **الدعم أثناء وبعد البرنامج:** يعد برنامج الاحتضان والذي يمتد لسنة كاملة بعد التخرج هو أهم عناصر الدعم المقدمة بعد البرنامج (وقد تم الحديث عنه في العلاقة بالمحتضنين)

● **السمعة:** قوة مؤسسة مسك تزيد من موثوقية المبادرات المحتضنة، وبذلك يسهل عليهم لاحقا بناء الشراكات والحصول على الدعم حتى بعد التخرج. وكثيرًا ما يذكر المحتضنين بأن قدرتهم على بناء الشراكات أصبحت أفضل بمجرد دخولهم للبرنامج وذلك بسبب زيادة موثوقيتهم،

6. نقاط القوة:

قد تكون سمعة وموثوقية الحاضنة هي أهم نقاط القوة، وذلك نظرًا لأنها تستمد هذه القوة من اسم مؤسسة مسك التي أطلقتها.

من نقاط القوة الأخرى الشراكات الكثيرة التي قامت الحاضنة ببنائها والتي تهدف لمساعدة المحتضنين في الوصول وتطوير أعمالهم.

ومن نقاط القوة أيضًا اعتماد منهجيات وأدوات مأخوذة من ريادة الأعمال وريادة الأعمال الاجتماعية، وبذلك مساعدة المحتضنين في استخدام نماذج عمل مبتكرة وتطبيقها على مبادراتهم.

7. الشركاء:

للممكن من تقديم الخدمات المختلفة في الحاضنة، فإنه يتم بناء العديد من الشراكات المختلفة سواء من القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي وحتى القطاع الخاص. فيتم مثلاً بناء شراكات مع شركات تقنية بهدف تقديم خدمات تقنية بشكل مجاني للمحتضنين بعد تخرجهم. ويتم دوماً البحث عن شراكات تساعد المحتضنين في إدارة أعمالهم وتقديم خدماتهم

8. هيكل التمويل:

يتم تمويل الحاضنة من قبل مؤسسة مسك. في النسخ القادمة سيتم إتاحة الفرصة لرعاية بعض المحتضنين من قبل الجهات الراغبة بذلك.

9. هيكل التكاليف:

تشكل العناصر التالية الجزء الأهم من تكاليف الحاضنة:

- **تكاليف تنفيذ البرنامج:** وتشمل الفريق والتجهيزات اللوجستية المختلفة.
- **المحتوى:** وتشمل تكاليف إعداد وبناء المحتوى. علماً أن هذه التكاليف ستدفع لمرة واحدة عند تنفيذ النسخة الأولى. في النسخ التالية قد يتم تحديث المحتوى بشكل محدود وبذلك ستخفض التكلفة مع النسخ التالية.

● الموجهين والمرشدين

● المنح المالية

في ما يلي نموذج الحاضنة بعد تعبئته:



الشركاء	مكونات البرنامج	هدف المسرعة/ الحاضنة	العلاقة بالمحتضنين	المحتضنين	
المؤسسات غير الربحية	- استخدام 4 مراحل لفرز واختيار المتقدمين - استخدام استراتيجية اختيار الفائز	تحويل المبادرات الشبابية إلى كيانات غير ربحية ودعمها في النمو والاستدامة بهدف زيادة عدد المنظمات الشبابية غير الربحية النوعية	- الاستفادة من الشركاء - خدمات لمدة سنة في الحاضنة - الانضمام لمجلس أثر الشباب	مبادرات نوعية تقدم خدمات متميزة للشباب في المملكة في مرحلة استكشاف العلاء	
الجهات الحكومية ذات العلاقة	نقاط القوة		العلاقة بالمحتضنين		
الشركات الربحية ذات العلاقة	- الموثوقية - شراكات قوية ومتنوعة - منهجيات ريادة الأعمال		- استخدام 4 مراحل لفرز واختيار المتقدمين - استخدام استراتيجية اختيار الفائز		
الجامعات					
هيكل التكاليف			هيكل التمويل		
المنح المالية	المرشدين والموجهين	المحتوى	تنفيذ البرنامج	رعاية بعض المشاركين من قبل الرعاية	تمويل البرنامج من قبل مسك

قياس تكلفة المستفيد

يقوم المشاركون أثناء البرنامج ببناء مشاريع تخدم الشباب. كما يقوم الخبراء بمساعدتهم للتأكد من وجود الاحتياج المجتمعي لهذه المشاريع، ووضع الأدوات لقياس الأثر ومتابعته. ونظراً لأن كل مشروع يختلف في نطاق عمله والخدمات التي يقدمها والفئة التي يستهدفها؛ فإن تكلفة المستفيد ستختلف من مشروع لآخر. لكن كيف بالإمكان تحديد ما إن كانت التكلفة التي تقدمها المبادرات في العرض المالي لمشروعها منطقية أم لا.

على سبيل المثال، في دفعة 2023 من الحاضنة، كان من بين المشاريع المقدمة المشروعين التاليين:

مشروع بناء مسرعة لريادة الأعمال في منطقة الباحة (مقدم من قبل جمعية نموذج)، يستهدف المشروع تخريج 15 شركة ناشئة بتكلفة 30.000 للمستفيد.

مشروع التأهيل النفسي للشباب المصابين بالسرطان (مقدم من قبل جمعية معك)، يستهدف المشروع تأهيل 280 مصاب بالسرطان بتكلفة 1.600 ريال للمستفيد.

هذا الاختلاف في نوعية المستفيدين ونوعية الخدمات المقدمة لهم يجعل من الصعب مقارنة تكلفة المشاريع المختلفة ولو بشكل تقريبي، وتقدير ما إن كانت التكلفة منطقية.

لذلك عملنا على استحداث وحدة قياس موحدة أسميناها "وحدة المستفيد المكافئ". الهدف من هذه الوحدة هو تحويل جميع المستفيدين على اختلاف تعريفاتهم ونطاق الخدمات المقدمة لهم إلى وحدة موحدة مشتركة بين جميع هذه المشاريع. هناك أمثلة مشابهة لذلك، كاختزال محتويات الأطعمة المختلفة من المواد إلى وحدة معيارية لتسهيل المقارنة بينها. الوحدة المستخدمة في الأطعمة هي السعرات الحرارية (كالوري).



هذا الاختزال بالرغم من أنه مغل ويتجاهل عناصر أخرى مهمة موجودة في الأطعمة إلا أنه يسهل المقارنة السريعة بين الأطعمة. علمًا أن كلمة "المستفيد المكافئ" تشبه كلمة "برميل النفط المكافئ" وهو مصطلح يستخدم لقياس الطاقة المتولدة من مختلف المشتقات النفطية المستخرجة (مثل الغاز والنفط الخام) بوحدة معايرة موحدة

المستفيد المكافئ

هو المستفيد الذي حصل على منفعة مدتها 5 ساعات. أو بعبارة أخرى، فإن أي منفعة مقدمة للمستفيدين تبلغ 5 ساعات فإنها تحتسب على أنها مستفيد مكافئ واحد.

فمثلًا، إذا حصل المستفيد على تدريب مدته 20 ساعة تدريبية، فإنه يحتسب على أنه 4 "مستفيد مكافئ".

لكن، لماذا حددناها بأنها 5 ساعات من المنفعة؟

السبب هو أننا وبسبب طبيعة المشاريع التطويرية التي نقدمها للشباب، نرى أن معظم المشاريع تحوي تدريبًا للشباب بشكل أو بآخر. عادة ما يحوي اليوم التدريبي الواحد على 5 ساعات تدريبية، ونعتقد أن أقرب مثال لتقديم منفعة مكتملة للمستفيد هو تقديم دورة لمدة يوم واحد (يحوي 5 ساعات تدريبية). وبذلك فالمستفيد المكافئ يشبه تحويل المنفعة المقدمة للمستفيد إلى أيام تدريبية مدتها 5 ساعات.

إن عدنا للمثال السابق الخاص بمقارنة مشروع مسرعة ريادة الأعمال ومشروع التأهيل النفسي لمصابي السرطان، سنجد:

مشروع مسرعة ريادة الأعمال: سيقدم البرنامج تدريباً للشركات الناشئة مقداره 150 ساعة تدريبية لكل شركة (رقم 150 ساعة مأخوذ من العرض الفني المقدم من الجمعية وذلك بناء على تصميم المشروع). وبذلك فإن مجموع المستفيدين المكافئين في هذا المشروع هو: 150 ساعة * 15 شركة ناشئة / 5 = 450 "مستفيد مكافئ"، وبذلك تكون تكلفة المستفيد المكافئ الواحد في هذا المشروع هي 1.000 ريال / مستفيد مكافئ.

مشروع التأهيل النفسي للشباب المصابين بالسرطان: كل مصاب بالسرطان سيحصل على 10 ساعات من الدعم النفسي. كما سيتم تأهيل 20 مدرب ليقدموا هذا التأهيل وسيحصل كل منهم على 10 ساعات تدريب. وبذلك يكون مجموع المستفيدين المكافئين هو: (280 * 10 + 20 * 10) / 5 = 600 "مستفيد مكافئ". وبذلك تكون تكلفة المستفيد المكافئ الواحد في هذا المشروع هي 7.500 ريال / مستفيد مكافئ. باستخدام وحدة المستفيد المكافئ، بإمكاننا المقارنة بشكل منطقي ومبسط بين هذه المشاريع. فخلال النقاشات أثناء بناء المشاريع فإننا نسأل عن سبب ارتفاع تكلفة المستفيد المكافئ أكثر من المتوسط والحصول على تبرير لذلك. قد يكون التبرير هو الحاجة لمتخصصين في التدريب، أو بناء محتوى جديد، أو وجود معدات معقدة مثل الروبوت أو تغطية تكاليف السفر بسبب طبيعة المشروع. وفي حال انخفاض تكلفة المستفيد المكافئ بشكل ملحوظ عن المتوسط، فإننا نسأل عن السبب أيضاً تجنباً للتقدير الخاطئ للتكلفة من قبل المشاركين. بعض المشاريع تعتمد على الاستعانة بالمتطوعين مثلاً؛ مما يخفض من تكلفة المشروع



في كل سنة يكون هناك متوسط مختلف لتكلفة المستفيد المكافئ. ولذلك فإن تكلفة المستفيد المكافئ لا يمكن تعميمها على جميع المشاريع. فتكلفة المستفيد المكافئ في المشاريع التطويرية للشباب والمقدمة من الجمعيات حديثة النشأة (كالمستهدفة في حاضنة مسك للمبادرات) تختلف عن المشاريع التي تدعم فئات مختلفة، بخدمات أخرى ومن قبل جمعيات أكثر نضجًا.

الجدول التالي يوضح تكلفة المستفيد المكافئ للمشاريع المقدمة في دفعة 2023 (متوسط التكلفة هو 456 ريال/للمستفيد المكافئ):

اسم الجمعية	تكلفة المستفيد المكافئ - ريال
جمعية نقش	56.3
جمعية طانع	235.6
جمعية طود	258.0
جمعية أكواف	374.1
جمعية وطن طموح	468.8
جمعية كنز	506.8
جمعية معك	749.0
جمعية نموذج	1000.0



الخاتمة

سّعينا في هذا الدليل إلى تبسيط خطوات تصميم المسرعات والحاضنات للمنظمات غير الربحية وبنائها، كما سعينا إلى بناء محتوى معرفي باللغة العربية مع توضيح الاستشهادات العلمية والأبحاث المستخدمة لمساعدة الباحثين المهتمين بهذا الموضوع على الإضافة والإثراء. ونأمل في النهاية أن تساعد هذه المعرفة على إطلاق عدد أكبر من مسرعات المنظمات غير الربحية (أو حتى مسرعات الاستثمار الاجتماعي ومسرعات الشركات الناشئة) بما يساعد في تحقيق هدف الوصول إلى 10 آلاف منظمة غير ربحية في 2030.



المراجع

- 500Global. (n.d.). Bootcamp for Accelerator Managers. Retrieved June 26, 2022, from <https://programs.500.co/bam>
- Bagnoli, C., Massaro, M., Ruzza, D., & Tonlolo, K. (2020). Business Models for Accelerators: A Structured Literature Review. *Journal of Business Models*, 8(2), 1–21.
- Busulwa, R., Birdthistle, N., & Dunn, S. (2020). *Startup accelerators: a field guide*. John Wiley & Sons.
- Caley, E., & Kula, H. (2013). Seeding success: Canada's startup accelerators. MaRS Data Catalyst.
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. v, & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781–1797.
- Cohen, S., & Hochberg, Y. v. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon.
- Colbert, C., Adkins Dinah, Wolfe Chuck, & LaPan Karl. (2010). *Best practices in action: Guidelines for implementing first-class business incubation programs*. NBIA Publications.
- Croteau, M. (2019). Measuring the Performance of Business Accelerators and Incubators: Lessons from Ontario. *ISPIM Conference Proceedings*, 1–15.



- Dee, N., Gill, D., Lacher, R., Livesey, F., & Minshall, T. (2013). A review of research on the role and effectiveness of business incubation for technology-based start-ups. *High Technology Entrepreneurship: A Festschrift for Ray Oakey*, 113–130.
- Dee, N., Gill, D., Weinberg, C., & McTavish, S. (2015). *Startup Support Programmes - What's the Difference?*. London, UK, National Endowment for Science Technology and the Arts-NESTA. Retrieved from: https://Media.Nesta.Org.Uk/Documents/Whats_the_diff_wv.pdf.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55–82.
- Hathaway, I. (2016). What startup accelerators really do. *Harvard Business Review*, 1.
- McIntosh, L., & Hardin, C. D. (2021). Do Hackathon Projects Change the World? An Empirical Analysis of GitHub Repositories. *Proceedings of the 52nd ACM Technical Symposium on Computer Science Education*, 879–885.
- Miller, P., & Stacey, J. (2014). *Good Incubation. The Craft of Supporting Early-Stage Social Ventures*. London: NESTA. Retrieved from: <http://Www.Nesta.Org.Uk>.
- Morris, R. (2015). Mentors are the secret weapons of successful startups. *TechCrunch Network*, March. Retrieved from: <https://techcrunch.com/2015/03/22/mentors-are-the-secret-weapons-of-successful-startups/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1)*. John Wiley & Sons.





- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50, 13–24.
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587–595. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>
- Rathore, R. S., & Agrawal, R. (2020). Measuring performance of business incubators: a literature review and theoretical framework development. *E-Journal-First Pan IIT International Management Conference–2018*.
- Vandeweghe, L., & Fu, J.-Y. T. (2018). *Business accelerator governance*. Edward Elgar Publishing.
- Walters, K., Stacey, J., Haley, C., & Roberts, I. (2014). *Startup Accelerator Programmes: A practice guide*. London: Nesta.



تواصل معنا



مسك Misk
مؤسسة محمد بن سلمان
Mohammed Bin Salman
Foundation

للمجتمع
Community

X @ YouTube in MiskKSA
misk.org.sa