



## دعم المؤسسات المتناهية الصغر و الصغيرة و المتوسطة عن طريق برنامج تنمية و رواد الأعمال والإبداع

### المركز العربي الدولي لريادة الاعمال و الإستثمار التابع لمنظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية "اليونيدو" - مملكة البحرين

#### الخلفية و المفهوم:

إن عملية دعم المؤسسات المتناهية الصغر و الصغيرة و المتوسطة تم تعريفها للعالم على أنها أداة فعالة من أجل تسهيل التطور الاقتصادي. و لذلك فإن قطاع المؤسسات المتناهية الصغر و الصغيرة و المتوسطة توظف نسبة عالية من رأس المال و هو القطاع الذي يوفر الفرص للشباب والباحثين عن عمل من أجل اكتشاف مواهبهم الريادية المحتملة كونهم يوفرون سبل فرص العمل بدل أن يبحثوا عنه. وهذا يوضح الأهمية العظمى لهذا القطاع في فترات زيادة نسب الباحثين عن العمل، و يتطلب هذا القطاع رواد أعمال يدركون الفرص، و يستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل إنشاء و إدارة مشروع ما بنجاح. البعض قد يقول بأن النجاح قد يأتي عن طريق توافر الموارد المالية لنجاح المشروع، المشورة المساندة، السياسة المساندة، الهبات و الإعانات، تخفيض الضرائب، ... الخ. و مع ذلك فالخبرة تشير إلى أن الموارد المالية و التسهيلات و الدوافع قد تكون ضرورية و لكن غير كافية لتحفيز رواد الأعمال. لتنمية رواد الأعمال فإنه يتطلب التركيز على الموارد البشرية و تجميع الموارد المالية و تهيئة البنية التحتية ... الخ.

و لا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن عملية دعم رواد الأعمال هي المفتاح للنمو الاقتصادي و القوة الرئيسية لخلق ثراء الدولة و العديد من حكومات الدول المتطورة و الاقتصادية قد أخذت تركيز على تفعيل هذا الدور في عملية الإنتاج.

بالإضافة إلى ما سبق فإن برنامج تنمية و تدريب رواد الأعمال قد تم تبنيتها و تطبيقها في مملكة البحرين، و ذلك نتيجة للبيئة العملية في مملكة البحرين و الحاجة الخاصة لرواد الأعمال البحرينيين. و هذا البرنامج يهدف إلى:

- توافر الموارد البشرية المدربة التي تعمل على تدريب و مشاوره و مساندة رواد الأعمال المحتملين.
- التعاون مع المؤسسات المعنية بتسهيل و تنمية المؤسسات المتناهية الصغر و الصغيرة و المتوسطة. و يكون بذلك البرنامج أكثر أهمية إذا استخدمت لأهداف على المدى الطويل.
- تشبيك رواد الاعمال فيما بينهم و خاصة مع المستثمرين الأجانب مما يسهم في فتح أسواق جديدة و توطين التكنولوجيا الحديثة.

بالإضافة إلى الخلفية السابقة فقد قام مكتب ترويج الاستثمار والتكنولوجيا التابع لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) في العام 2001 بتنظيم برنامج لتدريب المدربين على آلية تنمية رواد الأعمال ومساندة المؤسسات المتناهية الصغر و الصغيرة و المتوسطة في مملكة البحرين، و شارك في هذا البرنامج 27 مشارك ممثلين مختلف المعاهد التعليمية و المتخصصة في مملكة البحرين، و كان هذا البرنامج بداية برامج تنمية و تدريب الأعمال في المملكة.

إنشاء المركز العربي الإقليمي لتنمية و تدريب رواد الأعمال و الاستثمار (الأسيت)-مملكة البحرين في العام 2001 و تحويله الى المركز العربي الدولي لريادة الاعمال و الاستثمار في العام 2013:

تم إنشاء المركز العربي الإقليمي لتنمية و تدريب رواد الأعمال و الاستثمار (ARCEIT) في العام 2001 من خلال التعاون بين منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) و مملكة البحرين و المركز الإقليمي لتنمية و تدريب الأعمال و الاستثمار في الهند، وتم تنفيذه من قبل معهد تنمية رواد الأعمال في الهند.

تم اتخاذ مملكة البحرين كمركز إقليمي رئيسي للمنطقة العربية من المركز الإقليمي في الهند، بدعم مشترك من اليونيدو و حكومة الهند بغرض تقوية الطاقات الإنتاجية في الدول العربية و الآسيوية و الأفريقية في قطاعات دعم الاستثمار و تنمية رواد الأعمال.

إن التعاون و المساندة من قبل الحكومة و المعاهد المحلية و الاستجابة الجيدة من المجتمع العربي في المنطقة، أدى إلى إنشاء المركز العربي الإقليمي لتنمية و تدريب رواد الأعمال و الاستثمار (الأسيت) في مملكة البحرين من أجل دعم و مساندة عملية ترويج الاستثمار و التكنولوجيا و تنمية رواد الأعمال في المنطقة.

يعمل الأسيت بهدف تطوير و تنمية الطاقات الشابة في المنطقة العربية من أجل ترويج الاستثمار والتكنولوجيا و تنمية رواد الأعمال. و نشاطات الأسيت تنظم و تنسق من قبل مكتب اليونيدو لترويج الاستثمار و التكنولوجيا بمملكة البحرين من أجل الوصول على أقصى درجة من التعاون بين المشاركين .

## أهداف المركز:

- يكون مركز متخصص من أجل تعزيز برنامج تنمية و تدريب رواد الأعمال في المنطقة العربية و العالم.
- المنهج الأساسي لمختلف برامج ترويج الاستثمار و التكنولوجيا و تنمية رواد الأعمال.
- منهل للعلم و المعلومات عن فرص الاستثمار الصناعي و التكنولوجيا و الأسواق.
- إطار لتبادل الخبرات ووجهات النظر عن تنمية و رواد الأعمال.
- المصدر الأساسي لمساندة و تأسيس برامج ترويج الاستثمار و التكنولوجيا و تنمية رواد الأعمال في المنطقة.

## المهام:

- خلق و نشر روح الريادة في مجال الأعمال بين شباب من خلال زيادة أعداد رواد الأعمال عن طريق البرامج التعليمية و التدريبية و المشورة.
- تسهيل عملية خلق المشاريع الجديدة في قطاع المؤسسات المتناهية الصغر و الصغيرة و المتوسطة و خلق روح التنافس بين المشاريع القائمة.
- دعم الشراكة بين رواد الأعمال المحليين و رواد أعمال العرب و الاجانب.
- تجميع المعلومات و الحقائق الهامة المتعلقة بترويج الاستثمار و التكنولوجيا و رواد الأعمال.
- تسهيل عملية خلق بيئة العملية المناسبة من أجل إنشاء و دعم و تطوير المشاريع المتناهية الصغر و الصغيرة و المتوسطة.

وتماشيا مع توجهات الحكومة الرشيدة في تسهيل عملية تنوع القاعدة الاقتصادية في المملكة من خلال تنشيط اقامة المؤسسات المتناهية الصغر و الصغيرة و المتوسطة, فقد قام كل من منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية ممثلة الارسييت و بالتعاون مع وزارة الصناعة و التجارة و بنك البحرين للتنمية بمملكة البحرين باقامة نموذج فريد اصبح يعرف دولياً بالنموذج البحريني العربي لتنمية رواد الاعمال و إنشاء المؤسسات المتناهية الصغر و الصغيرة و المتوسطة و الذي يتم تطبيقه بنجاح لخدمة شباب رواد الاعمال البحرينيين منذ عام 2000. (يعرض الملحق رقم 1 آلية النموذج البحريني العربي بالتفصيل).

إن الارسييت يطبق النموذج البحريني العربي في 42 دولة حول العالم:

الدول العربية: البحرين و الكويت و الامارات العربية المتحدة و المملكة العربية السعودية و لبنان و سوريا و الاردن و تونس و اليمن و السودان و العراق و مصر و فلسطين و المغرب  
افريقيا: سيراليون و جامبيا و زانزبار و تنزانيا و اريتريا و إثيوبيا و غانا و كينيا و يوغندا و الموزمبيق و غينيا و ليبيريا

آسيا: جمهورية الصين الشعبية و تركيا و باكستان و بروناي و كزخستان و اذربيجان و تركمنستان و لاوس و أفغانستان و بنغلادش و ماليزيا.  
امريكا الاتينية: يوروغواي

و قام الارسيت و منذ إنشئه بتدريب و نقل معرفة ريادة الاعمال و الإستثمار الى 2400 خبيراً من شتى انحاء العالم.

#### لمحة تاريخية

عام 2001: إنشاء المركز العربي الإقليمي لتدريب و تنمية رواد الاعمال و الاستثمار في البحرين و إنطلاق آلية النموذج البحريني

عام 2003: تم إفتتاح حاضنة الاعمال في مملكة البحرين

عام 2005: توقيع إتفاقية عمل مع البنك الإسلامي للتنمية لنقل آلية النموذج البحريني للدول الاعضاء

عام 2006: توقيع آلية عمل مع برنامج الخليج العربي لدعم برامج الأمم المتحدة الإنمائية و تحويل مسمى النموذج البحريني الى النموذج البحريني العربي

عام 2007: الجمعية العمومية الثانية عشر لمنظمة اليونيدو تعتمد النموذج البحريني العربي رسمياً على انه "آلية اليونيدو لتنمية و تحفيز الاستثمار و التكنولوجيا - النموذج البحريني"

عام 2008: قامت اليونيدو بتقييم مستقل لدور المركز العربي الإقليمي لتدريب و تنمية رواد الاعمال و الاستثمار و بشكل خاص آلية النموذج البحريني. و جاء في التقييم ان الدور الذي يلعبه هذا المركز محوري في التمكين الإقتصادي للشباب و ان يصبح مركزاً دولياً لريادة الاعمال و الإستثمار.

عام 2009: تم الإعلان عن ان النموذج البحريني العربي أفضل برنامج تنموي على مستوى العالم من ضمن برامج الأمم المتحدة

عام 2010: تم إعتداد النموذج رسمياً من قبل الإتحاد العربي للمنشآت الصغيرة التابع لجامعة الدول العربية

عام 2012: تم إعتداد النموذج رسمياً من قبل الإتحاد العام لغرف التجارة و الصناعة و الزراعة للبلاد العربية

26 فبراير 2013: على ضوء التقييم الذي تم في العام 2008 تحول "المركز العربي الإقليمي لتدريب و تنمية رواد الاعمال و الاستثمار" الى المركز العربي الدولي لريادة الاعمال و الإستثمار و ذلك في حفل مهيب اقيم في مملكة البحرين تحت رعاية وزير الصناعة و التجارة و بحضور سعادة مدير عام منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية الدكتور كانه يمكلا.

## إنجازات المركز:

1. نقل آلية النموذج البحريني العربي الى 42 دولة في العالم
2. إعداد ووضع منهج "المشروعات الصغيرة" بالتعاون مع إدارة المناهج و منظمة اليونسكو و الذي يدرس في المدارس التابعة لوزارة التربية في مملكة البحرين منذ العام 2006. كما تم تدريب 225 مدرس المولجون بتدريس هذه المنهج. و نحن اليوم بصدد تحديث هذا المنهج.
3. تنظيم مسابقة افضل خطة عمل لخمس مدارس (4 إناث و 1 ذكور).
4. إعداد برامج متخصصة لريادة الاعمال و الإبداع على غرار آلية النموذج البحريني العربي في مجالات محددة على سبيل المثال رواد الاعمال التكنولوجيين (Techno-preneurs) و رواد الاعمال المزارعين (Agro-Preneurs) و رواد الاعمال الصحيين (Fit-Preneurs).
5. إنشاء عدد من مراكز ريادة الاعمال و الإبداع في الجامعات و المعاهد البحرينية لتحفيز روح و ثقافة العمل الحر من بينها مركز التميز لتمكين المرأة في الجامعة الملكية للبنات.
6. دعم و مساندة برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الم المتحدة الإنمائية "أجفند" في إنشاء بنك الإبداع في عدد من الدول منها البحرين و سيراليون و سوريا و لبنان و الاردن. و يتم من خلال هذه الشراكة تقديم الخدمات الغير مالية لرواد الاعمال من خلال المركز العربي الدولي و يقوم البنك بتقديم الخدمات المالية.
7. تقديم الدعم و المساندة ل6,000 رائد عمل من البحرين مما نتج عنه إنشاء 1,200 مشروع جديد باستثمارات تقدر ب 1.4 مليار دولار و إيجاد 15,000 فرصة عمل.

## ملحق رقم 1

تتكون استراتيجية "النموذج البحريني العربي" برنامج تنمية رواد الاعمال و إنشاء المؤسسات المتناهية الصغر و الصغيرة و المتوسطة من ثلاث مراحل أساسية متكاملة و هي على الشكل التالي:

### المرحلة الاولى: ما قبل الإحتضان

و تتألف من خمسة خطوات متكاملة

الخطوة الاولى برنامج توعوي لنشر روح ريادة الاعمال:

إن الترويج لبرنامج تنمية رواد الاعمال يتطلب إعداد حملة إعلامية شاملة تستهدف بصورة خاصة رواد الاعمال المحتملين بهدف تعريفهم ببرنامج ريادة الاعمال و الخدمات التي تقدم من خلاله. و عليه لا بد من تنظيم ورش عمل و جلسات حوارية و نقاشية في الجامعات و المعاهد و المدارس. بالإضافة الى الإستعانة بوسائل الإعلام على جميع اشكالها المكتوبة و المرئية و المسموعة لتعريف الشباب بالبرنامج

بهدف حثهم على التفكير بصورة واقعية تجاه إنشاء مشروعاتهم الصغيرة و تحقيق تطلعاتهم الإقتصادية و الإجتماعية.

و على ضوء هذه الحملة سيتقدم مجموعة من الشباب الراغب بإنشاء مشروعاتهم الخاصة من خلال الإتصال بوحدة ريادة الاعمال و تقديم طلبات الإنتساب للبرنامج.

#### الخطوة الثانية إختيار رواد الاعمال المحتملين:

تتطلب عملية إختيار رواد الاعمال المحتملين الى إنشاء لجنة متخصصة من الجهات الاساسية الداعمة لريادة الاعمال و التي تقوم بإختيار الانسب من خلال معايير علمية للمشاركة من خلال المقابلات الشخصية.

#### الخطوة الثالثة إعداد و تمكين رواد الاعمال:

إن عملية إعداد و تمكين رواد الأعمال مبنية على أسس نظرية و اعتقادات من خلال خبرة تاريخية بأن رواد الأعمال لم يولدوا فقط بل يمكن تدريبهم و تطويرهم. فمن الملاحظ أن الكثير من الأفراد لا يملكون مهارات رواد الأعمال أو الرغبة في إنشاء عمل جديد أو الظهور في شكل مميز و العمل على الوصول لأعلى درجات النجاح. و لكن البعض منهم يملك هذه المهارات و التي يمكن اكتشافها و التي يمكن تدريبهم عليها ليصبحوا رواد أعمال من خلال برنامج تنموي و يقوي مهاراتهم و الثقة بالنفس من أجل إنشاء مشروعهم الخاص، و تزويدهم بالمهارات و المعرفة بالأمور المالية و التقنية و الإدارية و المعلومات و كيفية الحصول على أفكار المشاريع و تحليل مدخلات ومخرجات و تطبيق المشروع، و استخدام الموارد المالية و التقنية المناسبة و التمكن من إدارة المشروع و مواجهة مشاكله بنجاح .

و بناء على فلسفة سابقة فإن البرنامج قد وضع لمساعدة رواد الأعمال المحتملين على ترجمة أفكارهم إلى مشاريع سواء في القطاع الصناعي أو الخدمات بشكل عام .

الهدف الرئيسي من برنامج تدريب و تنمية رواد الأعمال يتلخص في توفير الدعم لتأسيس والبدء وضمان استمرارية المشاريع الخاصة، و لذلك فإن هذه الخطوة تتضمن التالي:

- عرض مهارات رواد الأعمال و علم النفس و المداخل الرئيسية من أجل تقوية المهارات.
- تحديد فرص المشروعات: كيفية تحديد فرص المشروع، اختيار المشروع، اختيار الفكرة، فكرة تأسيس مشروع جديد أو التوسعة في مشروع قائم.
- وضع خطة العمل: مهارات في كيفية إعداد خطة المشروع و المساندة لإنشاء المشروع.
- عرض أساسيات إدارة المشروع الصغيرة.

- تقييم حالة السوق: كيفية الاستفادة من تقييم السوق من أجل معرفة الحقل الذي يوجد فيه المنتج أو الخدمة.
- مداخل عن كيفية تنفيذ المشروع.
- عملية إنشاء مشروع صغير في السودان: القوانين و الإجراءات اللازمة الضريبة و طبيعة المساعدات المتوفرة من خلال مختلف المؤسسات ذات العلاقة
- الإعفاءات المتاحة من خلال المؤسسات الحكومية.

#### الخطوة الرابعة خدمات المشورة و الربط التكنولوجي و الذي قد يؤدي الى عقد شراكات:

بالإضافة إلى التدريب هناك متابعة عن طريق برنامج المشورة و الذي يهدف إلى المساعدة على عملية البدء في المشروع. يتم مساعدة رواد الأعمال المتدربين على وضع تصور لأفكار مشاريعهم و العمل على توفر المعلومات من أجل البدء في إعداد خطة المشروع بالإضافة إلى المساعدة في الاختيار التكنولوجي و عقد شراكات مع مستثمرين أجنب و ذلك من خلال شبكة مكاتب ترويج الاستثمار و التكنولوجيا التابعة لليونيدو. و تجدر الإشارة إلى أن برنامج المشورة يتم تصميمه على أساس احتياجات كل رائد عمل ويتضمن البرنامج الخدمات التالية:

- إعطاء فكرة واضحة عن كيفية الحصول على فرصة المشروع.
- عمل دراسة و تحليل للسوق و متطلباته و جمع و تحليل المعلومات.
- المساعدة في البحث عن المعلومات التكنولوجية المتخصصة والتي قد تشمل المعدات المطلوبة و المواد الخام.
- تسهيل عملية التبادل التكنولوجي و عقد شراكات مع شركاء أجنب
- إعداد لخطة العمل.
- إكمال جميع متطلبات البدء في المشروع من الإجراءات و القوانين و استخراج السجل التجاري أو الصناعي و الإعفاء الجمركي.
- الإشراف على البدء في خطة العمل.

#### الخطوة الخامسة الربط المالي:

الخدمة التالية لما بعد برنامج المشورة هي دعم عملية ترابط المشروع و الموارد المالية. المورد المالي المناسب يتم تعريفه على أساس متطلبات المشروع و لإمكانيات استثمار صاحب المشروع. تتم مشورة و مساندة صاحب المشروع عن إكمال إجراءات طلب قرض مساند من المؤسسات المالية للمساندة و المشورة، و يكون بمثابة وسيط بين صاحب المشروع و المؤسسة المالية.

## المرحلة الثانية الإحتضان

### الإحتضان بنوعيه:

فعلى ضوء نوع و متطلبات المشروع و رائد العمل يتم إحتضان رائد العمل إما من خلال حاضنة الاعمال او من خلال الإحتضان خارج الجدران.

### 1. الإحتضان داخل الجدران (المرئي)

فتبعاً لاحتياجات كل مشروع استكمال هذه الخدمات المتكاملة والتي تلبي احتياجات المشروع الناشئ من خلال عملية الإحتضان و الدعم المقدم من خلال برنامج تدريب و تنمية رواد الأعمال وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . حيث يتم البدء في التنفيذ وبدء عمليات الانتاج في الحيز المكاني أو الوحدة التي يتم الحصول عليه في حاضنة مركز البحرين لتنمية الصناعات الناشئة حيث يقوم فريق العمل بالحاضنة بتقديم الدعم اللازم سواء في عمليات التجهيز و توظيف العمالة وعمليات التشغيل التجريبي والفعلي للمشروع. في هذه الحاضنة يتم تقديم الخدمات التي تلبي احتياجات كل مشروع من خدمات سكرتارية وادارية وتسويقية واستشارية متخصصة, بالإضافة الي الرعاية والمتابعة اليومية للمشروع من خلال ادارة الحاضنة. هذه الحزمة من الخدمات تؤدي ويشكل مباشر الي دفع المشروع في المراحل الاولى لتأسيس ومساعدته في ان يخطو الخطوات الاولى في بيئة اعمال خاصة, هذه البيئة الخاصة تساعد في رفع وزيادة المعدلات نمو المشروعات الناشئة وتصل بها الي مراحل النجاح والاستدامه في الاعمال, وقد اثبتت التجارب العالمية ان احتضان المشروعات الصغيرة الناشئة يرفع من نسب نجاحها من حوالي 45-50% ليصل بها الي حوالي 87%, مما يحقق اهداف التنمية وتخفيف الخسائر الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن انهيار وفشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

### 2. الإحتضان خارج الجدران (الغير مرئي)

يقوم رائد العمل بالبدء بإنشاء و تنفيذ مشروعه خارج حاضنة الاعمال و يستمر تقديم كافة الخدمات المطلوبة لنجاح مشروعه من خلال مستشاري الاعمال و يتم العمل معه لتحقيق النمو المستدام.

## المرحلة الثالثة النمو و ما بعد الإحتضان

بعد فترة زمنية من إنشاء المشروع تصبح الخدمات المطلوبة من قبل رائد العمل أكثر تعقيداً و عليه يتم تقديم مجموعة من خدمات الإدارية و المالية و التكنولوجيه و التي تتماشى من ديمومة نمو المشروع و منها:



1. المرافقة: إذ يتم ربط رائد العمل مع رواد اعمال آخرين يتمتعون بخبرة أكبر و ذلك بهدف تقديم المشورة العملية بالإضافة الى إيجاد فرص للتعاون المشترك
2. الدعم التقني و الإداري
  - المعلومات و الإحصائيات
  - إعداد خطط العمل الخاصة بنمو المشروع إما للحصول على تمويل او عقد شراكات مع مستثمرين أجنب
  - برامج و آليات تحديد و تقييم التكنولوجيا الحديثة التي تتلائم مع متطلبات المشروع و السوق.
  - برامج رفع الجودة لتتلائم مع متطلبات الاسواق العالمية
  - الخدمات القانونية
3. دخول اسواق جديدة من خلال التجمعات التصديرية و الإمتيازات التجارية و التجمعات الصناعية المشتركة
4. التمويل إذ يتطلب نمو المشروعات الى إستثمارات و تمويل متوسط الى طويل الأمد بالإضافة الى إيجاد محافظ المخاطرة
5. البنى التحتية و التي تشمل على الحاضنات الصناعية المتخصصة و حدائق العلوم التكنولوجية و مراكز البحث و التطوير



