

حاضنات الأعمال للشباب السوري المهاجر التحديات والفرص، وإمكانية التفعيل

د. سنان حتاحت

تُعرّف ريادة الأعمال بأنّها نشاط مهتمّ بتأسيس الأعمال بهدف تحقيق الربح عن طريق الاستفادة من الموارد المتاحة وتنميتها. ولبيادة الأعمال أهمية اقتصادية كبيرة حيث تُسهم بنمو الاقتصاد الوطني والفكر الإداري الاستراتيجي. وتتميّز بمجموعة من المميزات أهمها:

1. البناء الاستراتيجي: حيث تؤسس لقطاعات اقتصادية جديدة في اقتصاد الإنتاج الوطني.
2. توظيف الموارد المتاحة: حيث تسعى لاستخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل لأجل توفير خدمة أو منتج جديد.
3. الإبداع: حيث تسهم بتحفيز دور الإبداع في المنشآت عن طريق البحث عن الفرص الجديدة، والحرص على تنفيذها من خلال الاستفادة من الموارد.
4. المخاطرة: حيث تعتمد على تنفيذ مجموعة من الإجراءات لتعزيز تحملها للمخاطر.
5. الربح: حيث تسعى لتحقيق الأرباح، وتعزيز التنسيق بين العملية الإنتاجية والجهد المبذول في العمل وبأقل التكاليف.

وتعتبر ريادة الأعمال نشاطاً يؤسسه فرد أو مجموعة محدودة من الأفراد، وتعتمد على مهارات المؤسسين من أجل التحول إلى منشأة اقتصادية مكتملة الأركان. وإذ يتسّق تحقيق أهداف أي مشروع ريادي بنجاح مؤسسيه بشكل أساس، إلا أن فوائده المباشرة تعمّ المجتمع الذي احتضنه حتى نما. فبالإضافة إلى الإسهام في تنمية الاقتصادي المحلي، تزيد المشاريع الريادية من فرص العمل في المجتمع من حيث الكم والنوع. ولذا تحظى ريادة الأعمال باهتمام الحكومات، والمجتمع المدني، حيث تعمل الأولى على توفير المناخ المناسب لنمو المشاريع الريادية، ويسعى الثاني لزيادة سبل نجاح هذه المنشآت الاقتصادية، وترشيدها، واستنساخ نجاحاتها في المجتمعات المحلية. ويمكن حصر تدخل الحكومات والمجتمع المدني في تشجيع ريادة الأعمال في ثلاثة أبعاد رئيسية كالتالي:

1. تشجيع المبادرة: وذلك من خلال إثراء بيئة الأعمال بالمبادرين، ومساعدتهم على استثمار الفرص المتاحة عن طريق الاعتماد على الموارد المتوفرة في المجتمع. وتشكّل المواءمة بين تحقيق رؤى رواد الأعمال والتخطيط الوطني لنمو قطاعات اقتصادية جديدة تحدياً حقيقياً للحكومات، حيث ينبغي لها تشجيع نمو قطاعات حيوية دون غيرها، ودون التفريط بطاقات الأفراد الإبداعية.
2. إدارة المخاطر: ويتمّ ذلك من خلال التشجيع على بناء تحالفات استراتيجية بين المشاريع الريادية ومنشآت أخرى بما من شأنه: تخفيض كلف التشغيل، وتخفيف المخاطر.
3. جذب الفرص: وذلك من خلال المساهمة في بناء واكتشاف وتطوير الفرص، وتقييم قدرات رواد الأعمال، والمواءمة بين "الفرص" و"القدرات" بما يلبي حاجات السوق، ويحقق درجة تكامل أعلى بين مختلف القطاعات الاقتصادية.

ومن هنا تظهر الحاجة إلى تطوير منشآت ومنظمات اقتصادية لتأطير نوع الرعاية التي تحتاجها المشاريع الريادية لأجل النجاح، وتعتبر حاضنات الأعمال إحدى أهم هذه الأدوات.

حاضنات الأعمال

تشكل ريادة الأعمال رافعةً اقتصاديةً وطنيةً هامة، وتسعى الحكومات إلى تشريع القوانين المشجعة على نموها، وعلى حمايتها من التنافس الجائر ريثما تنمو قدراتها الذاتية على ذلك. وإذ تتعدد الوسائل والطرق لتحقيق ذلك، تشرع معظم الدول إلى إنشاء منظمات حكومية أو شبه حكومية لمناصرة قطاع ريادة الأعمال، وتعتبر حاضنات الأعمال أبرز أشكال هذا الدعم. وتعرّف حاضنة أعمال اصطلاحاً بأنها أداة تنمية اقتصادية مصممة لتسريع وتسهيل نمو ونجاح المبادرات الريادية من خلال تقديم خدمات وموارد اقتصادية متنوعة.

تعمل حاضنات الأعمال على دعم المبادرين، الذين تتوفر لديهم الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة، وبعض الموارد اللازمة لتحقيق طموحاتهم، بحيث توفر لهم بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع وزيادة فرصة النجاح من خلال استكمال النواحي الفنية والإدارية بتكلفة رمزية ودفع صاحب المشروع إلى التركيز على جوهر العمل.

كثيراً ما يتم الخلط بين حاضنات الأعمال ومنظمات دعم المشاريع المتناهية في الصغر، وعلى الرغم من أنّهما بمبدأ المناصرة عوضاً عن الهبة المالية أو العينية، إلا إنهما تختلفان في مبدئين رئيسيين. أولاً: تقدم الحاضنات دعماً للمشاريع الاقتصادية ذات قابلية طبيعية على النمو الاقتصادي، في حين يقتصر دعم منظمات دعم المشاريع المتناهية في الصغر على رفع قدرة المستفيدين على تحقيق الكفاف. ثانياً: تشترك حاضنات الأعمال مع أصحاب المشاريع الريادية في الربح والخسارة، في حين تكتفي معظم منظمات دعم المشاريع المتناهية في الصغر بإقراض مبلغ التأسيس لصاحب المبادرة.

تعدد أشكال دعم الحاضنات وفق المرحلة التي تتدخل فيها من عمر المبادرة الريادية، وهي ثلاثة مراحل أساسية كالتالي:

1. الإقلاع: وتتدخل الحاضنات في كتسهيل المعاملات الإدارية، والإجراءات القانونية، وخدمة المكاتب، وتوفير البنية التحتية، بالإضافة إلى دعم مالي بسيط يختلف من قطاع إلى آخر.
2. التنمية: وتتدخل الحاضنات في تطوير نموذج أعمال المبادرة، وفي جذب الفرص والعملاء المحتملين للمشروع، بالإضافة إلى تسهيل عقد الشراكات الاستراتيجية مع أصحاب رؤوس الأموال المستثمرين في قطاع ريادة الأعمال.
3. النضج: وتختصر مهمة الحاضنات في هذه المرحلة على تحفيز المبادرات إلى إعادة استثمار نجاحاتها مع مبادرات جديدة بما يساعد على تحقيق درجة تكامل اقتصادي أعلى ويسهم في تناقل رصيد الخبرات المتراكمة لجيل جديد من رواد الأعمال.

خدمات الحاضنات:

يقوم مبدأ عمل الحاضنات على تقديم إحدى أو كل الخدمات التالية:

1. خدمات استشارية: فنية، تسويقية، مالية، قانونية، تدريب وتنمية المهارات.
2. خدمات إدارية: تأمين الاحتياجات الخدمية داخل الحاضنة.
3. خدمات لوجستية: تأمين نظم التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات، لإرشاد والمختبرات والورش والمعامل المتخصصة في محيط الحاضنة، وتأمين الاشتراك في المعارض المتخصصة.
4. خدمات سكرتارية: توفير موظفي الاستقبال، الأرشفة، الصيانة، الترجمة وغيرها.

أنواع الحاضنات:

تختلف أنواع الحاضنات حسب حزم الخدمات المقدمة كالتالي:

1. الحاضنة العامة: توفر كافة الخدمات المذكورة أعلاه مقابل اشتراك مادي، ولا تقدم أي دعماً مالياً مباشراً للمشاريع الريادية.
2. الحاضنة المفتوحة: توفر خدمات استشارية عن طريق الانترنت فقط، ولا تقدم أي دعماً لوجستياً أو مكتبياً للمشاريع.
3. الحاضنة المستثمرة: توفر كافة الخدمات الاستشارية والإدارية واللوجستية، بالإضافة إلى استثمار برأس مال المبادرة الريادية مقابل أسهم فيها، وتتسم شروط الانتساب إليها بالصعوبة وبالانتقائية. حيث تخضع المشاريع المدعومة بفحص جدوى متقدم قبل قبولها في الحاضنة.
4. الحاضنة التشاركية: توفر خدماتها بعد دمج عدد من المبادرات المتشابهة في واحدة لزيادة نسبة نجاحهم مجتمعين.

خطوات تأسيس حاضنات الأعمال:

يتكوّن الفريق المؤسس لأي حاضنة أعمال من الإدارة، ومن الممولين، ومن مجموعة من الخبراء في مختلف الاختصاصات الإدارية المحورية في أي منشأة اقتصادية. وتتكون عملية إنشاء الحاضنة مما يلي:

1. وضع استراتيجية الاستثمار وتنظيم هيكلية الحاضنة،
2. الحصول على الرخص اللازمة حسب قوانين البلد المستضيف،
3. تكوين شركات مستدامة مع أصحاب رؤوس الأموال والشركات الخدمية،
4. تطوير وثائق حوكمة وشفافية مالية،
5. تطوير التموضع الاستراتيجي في السوق،
6. تطوير استراتيجية تسويقية والقيمة المضافة المميزة،
7. فتح حساب بنكي وتطوير شراكة استراتيجية مع عدد من مصارف الإقراض والتطوير،
8. تشكيل شبكة من المستثمرين المحتملين.

تحديات حاضنات الأعمال

غالباً ما يسعى رائد الأعمال للالتحاق بإحدى الحاضنات لتفويض جزء من مهامه الحيوية لها وللتخفيف من أعباء ومخاطر التأسيس عليه. وفي المقابل، تتنوع أهداف مؤسسي الحاضنات، ففي حين يسعى جميعهم لمشاركة أصحاب المشاريع الرائدة في تحقيق الربح، فإنهم يختلفون في شكل استثمار عوائدهم المادية. وفي جميع الأحوال تواجه الحاضنات مجموعة من التحديات والصعاب، وتعتبر بحد ذاتها مشروعاً ريادياً يتوجب عليه النجاح في امتحان الزمان وتحقيق الربح لأجل الاستمرار. وإذ يترتب

على فشل المشروع الريادي فشل صاحبه والمستثمرين فيه فسحب، فإن فشل الحاضنات قد يؤدي إلى فشل المشاريع التي احتضنتها مما يزيد من أعباء مؤسسيها ومسؤولياتهم. وفيما يلي أهم تحديات الحاضنات:

أولاً: تعريف العلاقة الناظمة بين الحاضنة والرائد:

قد لا يشكل تعريف نوع العلاقة الناظمة بين الحاضنة والرائد تحدياً حقيقياً عندما يقتصر دور الحاضنة على تقديم الدعم اللوجستي والمكتبي مقابل اشتراك شهري يدفعه مؤسس المبادرة، إلا أنه يكتسب أهمية كبرى عندما تشترك الحاضنة في ملكية أصول المبادرة. وإذ يسهل تخطي الإشكال القانوني من خلال صياغة عقد واضح حول واجبات وحقوق كلا الطرفين، فإن التحدي الحقيقي يكمن في أمرين رئيسيين:

1. تعريف استراتيجية الخروج: غالباً ما تقدم الحاضنات رأس المال الأولي للمبادرة، وهو رأس المال الضروري من أجل إثبات جدوى المشروع قبل أن يتطور لمنشأة اقتصادية رابحة. وبالتالي تعتبر شراكة الحاضنة مع الرائد مؤقتة، وغالباً ما تسعى الأولى إلى بيع معظم أسهمها لمستثمر جديد عندما تتخطى حاجة المبادرة قدرات الحاضنة. ولذا يتوجب على الطرفين الاتفاق على شروط بيع وشراء أسهم الشركة بما يحفظ حقوق الحاضنة ويحقق استمرار عملها وقدرتها على الاستثمار في مشاريع جديدة، وبما يصون حقوق الرائد في تحقيق أحسن صفقة ممكنة مع المستثمر الجديد. يشكّل تأجيل البت في هذه الشروط أحد أهم أسباب الخلاف بين الحاضنات ورواد الأعمال.
2. اختيار المشاريع الريادية: لا يختلف عمل الحاضنة في جوهره عن عمل أي مستثمر أو صاحب رأس مال، حيث يتوجب على الحاضنة اختيار المشاريع ذات الحظ الأوفر في تحقيق النجاح قبل الاستثمار فيها. وإذ تستثمر الحاضنات في وقت مبكر من عمر المبادرة، فإن فرص نجاحها تتضاءل بشكل طبيعي، ولذا يتوجب عليها تنويع استثماراتها الصغيرة بما يخفف من احتمالية خسارتها، ويوزع رأس مالها المحدود في عدّة مشاريع واعدة. وإضافة إلى ما سبق، يتطلب نجاح الحاضنة معرفة السوق وحاجاته لأجل قياس فرص نجاح المشاريع المقترحة، وتطوير أدوات تقييم المهارات الريادية لأصحاب المبادرات لأجل قياس قدراتهم الذاتية على الاستمرار والنمو.

وبناءً عليه يمكن حصر مواصفات المشروع الناجح كالتالي:

- وجود تصوّر محدد لمواصفات المشروع، وصفاته، ونوعه، ونضوج متطلبات نجاح المشروع.
- امتلاك الخبرات الإدارية المناسبة لإدارة وتنفيذ المشروع ضمن مراحل المختلفة.
- توزيع المهام والأدوار، حيث يتمّ فرز الأعمال اللازمة في المشروع، وتوزيع الأدوار على الفنيين والعاملين كلّ حسب تخصصه.
- وضع تصوّر زمنيّ مناسب خاص بكلّ مرحلة من مراحل إنجاز المشروع، غير التصوّر الزمنيّ الكلي العام له.

- وجود برنامج للمراقبة والمتابعة لقياس دقة تنفيذ الخطط، وأداء العاملين في المشروع.
- وجود خطة طوارئ لتفادي خطر الخسارة أو الإفلاس.
- وضع خطط مستقبلية لتسويق المشروع، وآليات تطويره.

أما على صعيد صاحب المشروع، فيمكن حصر الصفات الضروري توقُّرها فيه كالتالي: الاقدام، وحس التنافس العالي، وتحمل المسؤولية، والبحث عن فرص جديدة، والعمل مع فريق، وإدارة الوقت، والواقعية، وحب العمل، والمثابرة. وإذ تحظى ريادة الأعمال باهتمام متزايد من قبل الشباب الباحثين على سبل النجاح، سيقدم عدد كبير منهم على هذه المغامرة، ولكن لا يمتلك منهم الصفات المناسبة إلا عدد ضئيل. ولذا يقع على الحاضنات مسؤولية اختبار هذه القدرات قبل الاقدام على احتضان مشاريع أصحابها.

ثانياً: البيئة الاقتصادية:

يعتمد نجاح أي مشروع ريادي على مجموعة من العوامل الذاتية المتعلقة بنوع النشاط التجاري والخدمي الذي يقدمه المشروع وبمهارات القائمين عليه، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الخارجية المتعلقة بالسوق ومؤشرات عافيته. وبناءً عليه، تتأثر الحاضنات بشكل كبير بالبيئة الاقتصادية التي تنتمي إليها إضافة إلى المبادرات التي تحتضنها أو تستثمر بها، وتتكون هذه البيئة من الفصول التالية:

- **القوانين:** يخضع السوق إلى مجموعة من القوانين التي تشجعها الحكومات بهدف تنظيم النشاطات الاقتصادية على مستوى نطاقها الوطني. وتتألف هذه القوانين من حزم إجرائية تتدخل في شكل ونوع النشاطات المسموح ممارستها في البلاد، وحجم ونسب الضرائب المفروضة على القطاعين الخاص والعام، وقوانين العملة الوطنية والأجنبية، بالإضافة إلى ضوابط التصدير والاستيراد، وتنظيم تداول الأسهم في البورصات الوطنية والقطاعية.
- **النضج الاقتصادي:** ويرمز له بممارسات المنشآت الاقتصادية في القطاعين العام والخاص بغض النظر عن القوانين المنظمة للأسواق، وهي مؤشرات تهتم بقياس وفرة الأيدي العاملة الماهرة، ووفرة السيولة في الأسواق وتداولها، ومرونة المعاملات التجارية، وسهولة وأمن العمليات المصرفية، بالإضافة إلى أخلاقيات العمل والثقافة الاقتصادية العامة في البلاد.
- **الأمن الاقتصادي:** وتقاس درجة مرونة الأسواق وقدرتها على مواجهة الأزمات الاقتصادية الوطنية والعالمية بمؤشرات أداء الاقتصادي الكلي، ويتحقق الأمن الاقتصادي من خلال سن القوانين المناسبة لحماية الأسواق الوطنية من الانهيارات المفاجئة، ومن خلال تراكم النضج الاقتصادي خلال السنوات الماضية.

لا يمكن تعميم شكل البيئة الأنسب لنمو حاضنات الأعمال، فذلك يعتمد بشكل كبير على نوع المبادرات التي تحتضنها وتستثمر بها. ففي حين تطلب المبادرات الصناعية الإنتاجية حماية حكومية من المنافسة الخارجية، تزدهر المبادرات الخدمية في الأسواق العالمية، إلا أنه من الممكن تحديد العوامل المتوجب توفرها في السوق لنجاح أي نوع من الحاضنات كالتالي:

1. رأس المال: يعتمد نجاح المشاريع الريادية على وفرة رأس المال وسهولة الحصول عليه، وبالتالي يجب أن يحظى السوق بمجموعة من الحزم الإجرائية التي تسهل نقله من وإلى البلاد، بالإضافة إلى مرونة المعاملات المصرفية.
2. العمالة: تعتمد المشاريع الريادية على درجة إبداع عالية توفرها العمالة الماهرة والخبيرة، وبالتالي يجب أن يحظى سوق العمل بوفرة الموارد البشرية، وبسهولة استقدام وتوظيف العمالة الأجنبية إذا اقتضت الحاجة إليها.
3. المواد الأولية: تعتمد المشاريع الإنتاجية على مواد أولية لتحويلها إلى منتج نهائي، وبالتالي يجب أن يحظى السوق بوفرتها وسهولة الحصول عليها بالإضافة إلى انخفاض كلفة شرائها.
4. البنية التحتية: تعتمد المشاريع الريادية الإنتاجية والخدمية على سلامة البنية التحتية لأجل إيصال المنتج النهائي أو تنفيذ الخدمة المقدمة، وبالتالي يجب أن تحظى هذه البنية بقدرات لوجستية متقدمة، بالإضافة إلى بنية اتصالات متطورة.
5. حماية الملكية: تعتمد المشاريع الريادية بكل أشكالها على أفكار مؤسسها الإبداعية، وبالتالي يجب أن تحظى البلاد بقوانين تحمي ملكية هذه الأفكار من الاستنساخ أو السرقة.

ثالثاً: الإدارة:

يعتمد نجاح أي حاضنة أعمال على فريقها الإداري والفني المكوّن من الخبراء المختصين في ريادة الأعمال. وإذ تعتبر الرغبة في خوض هذه التجربة شرطاً أساسياً لقبول أعضاء الفريق الإداري الفني، فإنها بالتأكيد غير كافية بمفردها لتفجير كامل كمون الحاضنة، فلأعضائها سمات أساسية لا بد من اجتماعها فيهم لتحقيق النجاح المرجو. وفيما يلي أهم أربعة صفات:

1. مهارات التواصل: تشكّل مهارات التواصل الاستراتيجي جزءاً هاماً من عمل فريق الحاضنة، فبالإضافة إلى ضرورة التواصل الفعّال مع رواد الأعمال الأعضاء من أجل تدريبهم وتطوير مهاراتهم، ينبغي على فريق الحاضنة إقامة شبكات شراكة استراتيجية مع السوق وأصحاب رؤوس الأموال. وتنطوي هذه المهارة على قدرة اقناع عالية بالإضافة لمعرفة عميقة بالسوق.
2. مهارات التحليل: ستواجه مشاريع الحاضنة الريادية مروحة من المشاكل في مشوارها التأسيسي وفي سعيها للتحويل إلى منشآت اقتصادية مستدامة ورايحة. ولذا ينبغي أن تتنوع خبرات الفريق الإداري والفني لأجل الخروج بأفضل وأسرع وأرخص الحلول الإبداعية لجميع المشاكل التي قد يواجهها الرواد، بالإضافة إلى قدرات تحليلية متقدمة للتعرف على أهم عوامل المخاطر المحدقة بالمشاريع وتجنبها قبل تحققها قدر الإمكان.
3. الخبرة السابقة: يتطلب عمل الحاضنات توفر كميات هائلة من البيانات وخبرة مسبقة في ذات الأسواق المستثمر بها. ولذا ينبغي أن يمتلك فريق الحاضنة رأس مال خبرة كبير يؤهله لتفعيل شبكة علاقاته القديمة، ويتيح له إجراء التحاليل الاقتصادية السليمة وفق البيانات الصحيحة.
4. المبادرة: ينطوي عمل الحاضنات على العديد من المخاطر بطبيعة الحال، مما قد يدفع القائمين عليها للحرص الزائد، وإذ قد يبدو هذا الحرص من حسن التدبير إلا أنه يضيق العديد من الفرص السانحة أمام الحاضنة في تحقيق النجاح المرجو منه. ولذا ينبغي أن يحتفظ فريق الحاضنة بقدر كافي من الحرية للامساك بزمام المبادرة وبتفجير كامل كمون المشاريع المحتضنة.

رابعاً: معضلة التمويل:

كثيراً ما يتم استخدام معيار قدرة الحاضنات على التمويل كأداة قياس، وهو معيار كاذب إلى حد كبير، فأغلب المبادرات الريادية تسعى لتحقيق نجاحها الاقتصادي من خلال نموّها العضوي، أو من خلال بيع جزء من أصولها بعد إثبات قدرتها على الإنتاج النوعي. ولقد كشفت آخر الدراسات الميدانية أن السبب الرئيس لتوجه المبادرات للتسجيل في حاضنات هو التحقق من صحة نموذجها الاقتصادي، يليها تسريع تكوين العلاقات الاستراتيجية، وأخيراً التمويل. وقد يؤدي التركيز على التمويل عوضاً عن

الخدمات الأخرى إلى جذب وتفضيل المشاريع ذات الميزانيات المالية الكبيرة بحثاً عن الربح السريع عوضاً عن البحث عن المشاريع ذات الكمون التنموي الحقيقي، مما سيؤدي حتماً إلى سرعة نفاذ رأس مال الحاضنة وبالتالي فشلها المبكر.

إن الخطأ الأكبر الذي قد ترتكبه حاضنة أعمال ناشئة هو التخطيط لنفسها كصندوق استثمار، أي أن تطور خطة طموحة تعكس تطلعاتها المستقبلية في جذب رؤوس الأموال، دون الاعتماد على قدراتها الذاتية في تغطية تكاليفها التشغيلية والاستثمارية. وهذه عقلية تنذر بكارثة استراتيجية في حال أخفق القائمون على الحاضنة في جمع رأس المال المطلوب، أو في حال لم تنتظم الدورة التمويلية. ولذا ينبغي على الفريق المؤسس للحضنة الناشئة احتساب رأس المال الأولي الذي يمكنها من تحقيق نمو عضوي سليم دون الاعتماد على ضخ الأموال فيها كلما دعت الحاجة لذلك.

وإذ يعتمد نجاح أي حاضنة على تحقيق توازن حرج بين تحقيق الربح والاستمرارية واختيار المشاريع ذات الكمون الكبير والخطر الأكبر، فإن تأسيسها يتطلب جذب رؤوس الأموال لتفعيل قدرتها الذاتية على جذب المشاريع الريادية الراححة. وتعتبر معضلة جمع رأس المال الأولي التحدي الأكبر لأي حاضنة ناشئة، خصوصاً في ظل شح رأس المال الأهلي السوري، بالإضافة إلى وفرة المشاريع الريادية التي تتنافس على ذات الكتلة المالية. وعلى الرغم من احتدام التنافس على التمويل تمتلك الحاضنة مقومات رئيسية تؤهلها لإقناع وجذب أصحاب رؤوس الأموال وهي:

1. الخبرة وفهم السوق، فخلافاً للمشاريع الريادية الاعتيادية تمتلك الحاضنات رأس مال بشري خبير يؤهلها لمعرفة أفضل مواقع الاستثمار الاستراتيجي في السوق المستهدف.
2. التكامل الاقتصادي، فخلافاً للمشاريع التجارية المنفردة، تقدم الحاضنات تنوعاً هاماً في مجالات الاستثمار الزكي مما يسمح لها في زيادة احتماليات النجاح من خلال تحقيق التكامل التجاري.
3. إدارة المخاطر، فخلافاً للمشاريع الريادية ذات المخاطر المرتفعة، تعوّض الحاضنات ذلك العوّز من خلال دراسة السوق وتنوع شكل وأحجام الاستثمار مما يؤهلها لتخفيف احتماليات الخسارة.

خامساً: الشراكات:

تشكّل الشراكات الاستراتيجية جزءاً أساساً من عمل الحاضنة، ففضلاً عن تأثيرها المضاعف في زيادة احتماليات نجاح الحاضنة، تؤسس هذه الشراكات لمبدأ التكامل الاقتصادي بين مختلف المشاريع الريادية والمنشآت الاقتصادية الصديقة. وتتكون هذه الشراكات من الفواعل التالية:

1. رؤوس الأموال: وذلك لتشبيكها مع المشاريع الريادية، ولتعزيز فرص الرواد في التحصيل على التمويل المطلوب بأفضل الشروط.
2. المصارف: وذلك لتسهيل القروض التنموية، وتسريع المعاملات المصرفية.

3. المجمع التقنية: وذلك لتهيئة البيئة الاستثمارية المناسبة لنمو المشاريع الريادية في حقل تقانة المعلومات والتطوير.
4. الوكالات الحكومية: وذلك لتذليل الصعوبات القانونية، وللحصول على المساعدات الحكومية المرصودة لتشجيع ريادة الأعمال.
5. المنظمات الدولية: وذلك للاستفادة من المساعدات الأهمية المرصودة للتنمية البشرية.
6. القطاع الخاص: وذلك لتسهيل جلب العقود التجارية ولتعزيز التكامل التجاري بينها.

خاتمة

تعتبر زيادة الأعمال مخرجاً للاجئين السوريين الذين يعانون من صعوبات في الدخول إلى سوق العمل في بلاد الجوار، فهي أداة تمكين للمبدعين السوريين، كما أنها تساعد على خلق آلاف الوظائف للعمال السوريين الماهرة، وتسهم في بناء الاقتصاد المحلي مما من شأنه تخفيف الاحتقان مع المجتمعات المضيفة، وتقدم كذلك نماذج نجاح ضرورية لصيانة الصورة المشرقة للفرد السوري المنتج والفعال أينما ذهب. وإذ يتم خيار تشجيع زيادة الأعمال عن رؤية استراتيجية في تعزيز سبل استقلال اللاجئين السوري، يترتب على هذا الخيار توفير الأدوات الضرورية لتذليل الصعاب أمام رائد الأعمال، ولزيادة فرص نجاحه، ولتخفيف من احتمال فشله. وتلبي حاضنات الأعمال هذه الحاجة من خلال مناصرة المشاريع الواعدة، ومن خلال منع هدر الرأس المال السوري وصيانتته وحمايته من المغامرات غير المحسوبة.

وفي المقارنة مع دول اللجوء السوري، تبدو تركيا الخيار الأنسب لخوض التجربة الأولى في حقل إنشاء حاضنات الأعمال، حيث يتمتع السوق التركي بعدة سمات تشجع الرائد السوري على إنشاء مشروعه الريادي، وأهمها:

1. انفتاح السوق التركي على الأسواق العالمية،
2. نضج البنية المصرفية وسهولة إجراء المعاملات المصرفية الأساسية،
3. توفر البيئة القانونية المشجعة على الاستثمار الأجنبي،
4. توفر البنية التحتية اللازمة لجلب وشحن المواد الأولية والمنتج النهائي،
5. وجود جالية سورية متعلمة وماهرة،
6. توفر الخبرات المحلية في الاختصاصات النادرة،
7. تشجيع حكومي على زيادة الأعمال بشكل عام.

وفي المقابل لا يخلو إنشاء مثل هذه المشاريع من المخاطر في تركيا، وأهمها:

1. المناخ السياسي المتقلب وتوظيف ملف اللجوء السوري في تصفية الحسابات السياسية بين الخصوم المحليين ومع المجتمع الدولي.
2. ارتفاع نسب التضخم في آخر 3 سنوات، مما أدى إلى انكماش النشاط التمويلي في البلاد.
3. النظام الضريبي المعقد وعسير الفهم على المواطن السوري الذي اعتاد على التهرب الضريبي في بلاده وفي بلاد الجوار العربي.
4. صعوبة استصدار تصاريح العمل لجميع الموظفين السوريين، وصعوبة ملء الشروط القانونية لتجديدها بعد مرور السنة الأولى على التأسيس.

5. صعوبة الحصول على قرض حسن من المصارف، وذلك إما لتعدّد الرهن أو لوقف القروض الاستهلاكية للاجئين السوريين.
 6. صعوبة اختراق السوق المحلي، وذلك لوجود عوائق ثقافية، ولاحتدام المنافسة المحليّة، بالإضافة إلى عامل اللغة، وعدم تراكم العلاقات الشخصية مع أصحاب المنشآت التركية الخاصة.
 7. البيروقراطية التركية الثقيلة وطول إجراءات الاستفادة من صناديق التنمية الوطنية.
 8. تأزم العلاقات الدبلوماسية بين تركيا والدول المانحة مما أدّى إلى تعليق عمل معظم صناديق التنمية الأُممية في البلاد.
- وأخيراً، يعتبر إنشاء حاضنات الأعمال خطوة متقدمة يجب أن يسبقها عدد من الإجراءات الهامة لتعظيم أسباب نجاحها، ففضلاً عن ضرورة إقامة دراسة سوق وافية، لا بد من العمل على تعزيز ثقافة ريادة الأعمال ضمن أوساط اللاجئين السوريين، ولا مهرب من ثني المغامرين غير المؤهلين عن خوض تجربة الريادة.