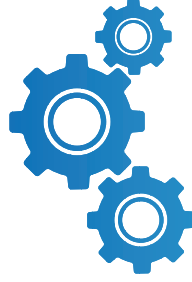




الدورة الثانية والخمسون

52



مؤتمر العمل العربي

جمهورية مصر العربية | 13 - 20 سبتمبر / أيلول 2026

البند الثامن

المؤسسات الناشئة .. فرص واعدة في ظل التحول الرقمي

تقديم

أولاً : أصدر مؤتمر العمل العربي في دورته العادية (51) لعام 2025 (القاهرة ، 19 - 26 إبريل / نيسان 2025) ، القرار رقم " 1788" بشأن تحديد جدول أعمال الدورة (52) لمؤتمر العمل العربي لعام 2026 ، حيث تم إدراج بند فني ضمن جدول أعمال هذه الدورة بعنوان " المؤسسات الناشئة .. فرص واعدة في ظل التحول الرقمي " .

ثانياً : يأتي هذا البند في مرحلة تتسارع فيها التحولات الرقمية وتزداد معها أهمية قيادة الأعمال بوصفها أداة لتوفير فرص العمل ، وتحفيز الابتكار ، وتنويع القاعدة الإنتاجية . وقد أعدت منظمة العمل العربية هذه الوثيقة بمنهج تحليلي يبرز إسهام المؤسسات الناشئة في دعم النمو وتوليد الدخل ، ويضع إطاراً مفاهيمياً يوضح تطور المفهوم وخصائصه ، مع استعراض دورة الحياة ونماذج التمويل الملائمة لكل مرحلة ، والتأكيد على تكامل أدوار أطراف الإنتاج الثلاثة في تعظيم الأثر .

ثالثاً : يجسد هذا البند نهجاً تبنته منظمة العمل العربية يتأسس على الالتزام بدعم الدول العربية في تهيئة الاقتصادات العربية بهدف تحفيز النمو الاقتصادي داخلياً وتعزيز المنافسة وتحقيق الاستدامة ، لتحديد مكامن القوة ومجالات التطوير ، وتحليل أبرز التحديات والفرص ضمن قراءة استراتيجية متكاملة .

رابعاً : تنفيذاً لقرار المؤتمر ، قام مكتب العمل العربي بإعداد وثيقة هذا البند " المؤسسات الناشئة .. فرص واعدة في ظل التحول الرقمي " الذي يتضمن خمسة محاور تتطرق إلى التعرف على واقع المؤسسات الناشئة والإطار المؤسسي والتنظيمي لها في الدول العربية ، كما يقدم البند استخلاصاً لأهم الدروس المرتبطة بعوامل النجاح وإدارة التعثر ، وتطرقت الوثيقة لعدة تجارب عربية ودولية رائدة ، بما يعزز قيمته كمرجع عملي لصنّاع القرار والمستثمرين والباحثين ورؤاد الأعمال .

خامساً : وإذ تُعرض هذه الوثيقة للمناقشة ضمن أعمال اللجنة الفنية المنبثقة عن المؤتمر ، فإن منظمة العمل العربية تتطلع إلى إثرائها بملاحظاتكم واقتراحاتكم ، وصولاً إلى مخرجات عملية تُسهم في تطوير بيئة تنظيمية وتمويلية محفزة للاستثمار ، وتعزيز الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية .

سادساً : الأمر معروض على المؤتمر الموقر لاتخاذ ما يراه مناسباً في هذا الشأن .

فايز علي المطيري

المدير العام

الفهرس

الصفحة	العنوان
3	تقديم
7	مقدمة عامة
9	المحور الأول: المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال الرقمية : إطار مفاهيمي وسياق تاريخي
9	أولاً: السياق التاريخي لمفهوم المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال الرقمية
13	ثانياً: المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر
19	المحور الثاني: واقع المؤسسات الناشئة في المنطقة العربية
19	أولاً: النظام البيئي لريادة الأعمال في المنطقة العربية - حجم ونطاق المؤسسات الناشئة
27	ثانياً: مصادر تمويل الشركات الناشئة في المنطقة العربية
30	ثالثاً: دور المؤسسات الناشئة في إحداث فرص العمل في المنطقة العربية
33	المحور الثالث: الإطار المؤسسي والتنظيمي للمؤسسات الناشئة الرقمية في المنطقة العربية
33	أولاً: الجهات الحكومية والتنظيمية: نحو نموذج مؤسسي متكامل
35	ثانياً: التشريعات والسياسات
39	ثالثاً: أدوات الدعم والتشجيع
45	رابعاً: البيئة التحتية الرقمية والبيئة التقنية الداعمة
49	المحور الرابع: المؤسسات الناشئة: من التحديات إلى الفرص : إطار استراتيجي متكامل لنمو المؤسسات الناشئة في المنطقة العربية.
49	أولاً: التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الناشئة
51	ثانياً: الفرص الناشئة والمحركات الرئيسية للنمو
54	ثالثاً: التحليل الاستراتيجي المتكامل (SWOT)
56	رابعاً: الإطار الاستراتيجي الشامل لتعزيز المؤسسات الناشئة في المنطقة العربية - مقارنة مرحلية -
58	المحور الخامس: نماذج ناجحة وتجارب متميزة للمؤسسات الناشئة في المنطقة العربية: دروس مستفادة.
58	أولاً: المعايير الفنية لنجاح لمؤسسات الناشئة الرقمية في المنطقة العربية
64	ثانياً: نماذج من الشركات الناشئة في المنطقة العربية تعافت بعد اخفاقها: دروس مستفادة
68	الخاتمة
69	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
14	الجدول رقم 01: الفروق الجوهرية بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة
15	الجدول رقم 02: مراحل دورة حياة المؤسسات الناشئة من الفكرة الى النضج
34	الجدول رقم 03: الجهات الحكومية والتنظيمية الداعمة للمؤسسات الناشئة في عينة من الدول العربية

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
10	الشكل رقم 01: السياق التاريخي لمفهوم المؤسسات الناشئة.
36	الشكل رقم 02 : الركائز الأربع للسياسات العربية في دعم الشركات الناشئة.

المؤسسات الناشئة... فرص واعدة في ظل التحول الرقمي

مقدمة عامة

برزت ريادة الأعمال الرقمية والمؤسسات الناشئة، في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم بشكل غير مسبوق، بوصفها محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي المستدام ، وباعتاً حقيقياً لفرص العمل القائمة على الابتكار؛ مما أكسب هذه المؤسسات أهمية متزايدة على المستوى العالمي، واهتماماً لافتاً في المنطقة العربية ، حيث أضحت رافعة استراتيجية لتنويع مصادر الدخل بشكل مستدام، يعتمد على المعرفة والتقنية، ويحدّ من ارتهاق الاقتصادات العربية للموارد الطبيعية، لا سيما في ظل التحديات الجسام التي تواجهها الدول العربية، وعلى رأسها ارتفاع معدلات البطالة بين فئة الشباب.

يأتي هذا البند ليقدّم رؤية شاملةً وتفصيليةً لواقع المؤسسات الناشئة في الاقتصادات العربية، مستعرضاً في محوره الأول، الإطار المفاهيمي والسياق التاريخي لريادة الأعمال الرقمية، حيث يبيّن سيرة التطور في تعريف المؤسسات الناشئة من المقاربة التقليدية إلى المقاربة المعاصرة القائمة على التقنيات المتقدمة والذكاء الاصطناعي، وعارضاً لمقاربة الابتكار وحل المشكلات. كما يميز الإطار المفاهيمي بوضوح بين المؤسسات الصغيرة ومتناهيّة الصغر والمؤسسات الناشئة، وذلك ضبطاً للمفهوم وتعميقاً للفهم ، هذا إلى جانب استعراضه لمراحل دورة حياة هذه المؤسسات وأنماط تمويلها المختلفة.

يركز المحور الثاني من هذا البند على واقع المؤسسات الناشئة في المنطقة العربية، محلاً النظام البيئي الريادي عبر مختلف الدول، مع تقديم تحليل معمق للتوزيع الجغرافي والقطاعات الأكثر جذباً للاستثمار، كما يسلط الضوء على الإنجازات المتميزة المحققة في بعض النماذج العربية الجديرة بالاهتمام والدراسة، مبيناً ما يتسم به النظام البيئي الريادي العربي من حيوية وديناميكية متزايدة.

ويتطرق **المحور الثالث** إلى الإطار المؤسسي والتنظيمي للمؤسسات الناشئة الرقمية في المنطقة العربية، والذي ينقسم إلى أربعة عناصر أساسية شملت الجهات الحكومية والتنظيمية، والسياسات والتشريعات، وأدوات الدعم والتشجيع، والبنية التحتية الرقمية والتقنية الداعمة، وذلك سعياً لتحديد نقاط القوة والضعف في آليات ودعم المؤسسات الناشئة، وهو أمرٌ لا غنى عنه للتقويم بعد التقييم، والتصحيح بعد التشخيص.

ويأتي المحور الرابع ليعرض تحليلاً تفصيلياً للتحديات الرئيسية التي تواجه تطور المؤسسات الناشئة في المنطقة العربية، كما يستعرض في قسمه الثاني الفرص الناشئة التي يمكن لهذه المؤسسات استغلالها لتحقيق نمو مستدام في الاقتصادات العربية، ويحلل في قسمه الثالث نقاط القوة والضعف داخل المؤسسات الناشئة في المنطقة العربية، إلى جانب تحليل الفرص والتهديدات في المحيط الخارجي، ليتم بعد ذلك هندسة إطار استراتيجي لتعزيز هذه المؤسسات، وفق مقارنة مرحلية تراعي متطلبات كل مرحلة من مراحل دورة حياتها، بدءاً من مرحلة الفكرة ووصولاً إلى النضج المستدام.

أما المحور الخامس، فيقدم إحصاءً وتحليلاً لنماذج عربية ناجحة من المؤسسات الرقمية التي تميزت بأداء متميز رفعها إلى مصاف المعايير العالمية، حيث يتضمن المحور ذكر المعايير الفنية لنجاح هذه النماذج، إضافةً إلى سرد قصص نجاحها، مع تحليل بعض النماذج التي استطاعت التعافي بعد الإخفاق، استخلاصاً للدروس والعبر لأسباب الفشل، مما يحوِّله من عقبة إلى محطة على طريق النجاح.

يهدف هذا البند إلى تقديم مرجع علمي وعملي شامل لصناع القرار والمستثمرين والباحثين ورواد الأعمال والأكاديميين، وجميع المهتمين بتطوير منظومة ريادة الأعمال في المنطقة العربية، كما يسعى إلى الإسهام في بناء فهم عميق لديناميكيات تطور هذا القطاع الاستراتيجي، الذي يُعوّل عليه كثيراً في تحقيق النمو المستدام بالمنطقة، وهو بذلك يقدم رؤية استراتيجية للتحوّل نحو اقتصاد المعرفة والابتكار والتكنولوجيا.

المحور الأول

المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال الرقمية: إطار مفاهيمي وسياق تاريخي

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولاً جذرياً في طبيعة النشاط الريادي، حيث أضحت التقنيات الرقمية المحرك الأساسي للابتكار وإنشاء المؤسسات الناشئة، وتُمثّل ريادة الأعمال الرقمية ظاهرةً معقدةً تجمع بين الابتكار التكنولوجي والفرص الريادية، الأمر الذي أدى إلى ظهور نماذج أعمال جديدة وأنظمة بيئية ريادية متطورة؛ وكنتيجة لهذا التحول، أصبحت المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال الرقمية من المحركات الرئيسية للتنمية الاقتصادية والابتكار، ففي ظل هذه التغيرات القائمة على التطورات التكنولوجية المستمرة، تتبوأ الشركات الصغيرة والمؤسسات الناشئة القائمة على التكنولوجيا أهميةً متناميةً في دفع عجلة النمو وإحداث فرص العمل، وبعث الإبداع، لتفرض نفسها كعامل أساسي في الصناعات المحلية والدولية. وقد باتت هذه المؤسسات في الأدبيات الحديثة عاملاً مهماً ومحددًا رئيسياً للنمو الاقتصادي الحديث¹، من خلال إسهاماتها في بعث الابتكار والتغيير التقني، وإرساء موازنة العرض والطلب في الأسواق الديناميكية²

أولاً : السياق التاريخي لمفهوم المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال الرقمية

تشير المؤسسة الناشئة إلى مشروع حديث يقوم على الابتكار والنمو السريع، ويُقابلها المصطلح الإنجليزي Startup الدال على الانطلاق والتوسع. وقد انتشر المفهوم عقب الحرب العالمية الثانية مع ظهور رأس المال المخاطر، وأصبح اليوم يُستخدم خاصة لوصف الشركات التقنية المبتكرة. وتعرف قواميس متخصصة مثل Larousse هذه المؤسسات بأنها كيانات فنية ومبدعة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، مهمتها الأساسية خلق وتسويق تقنيات جديدة.

وتتميز المؤسسات الناشئة عادةً بتركيزها على التقنيات المتقدمة، واستهداف أسواق جديدة، وسرعة النمو، والمرونة العالية في مواجهة المخاطر مقارنةً بالمؤسسات التقليدية، مما يؤهلها لاقتناص الفرص في بيئات اقتصادية متسارعة.

¹ Van Praag, C. M., & Versloot, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. Small Business Economics, 29(4), 351-382

² Wu, J. J., & Atkinson, R. D. (2017). How technology-based start-ups support U.S. economic growth. Information Technology & Innovation Foundation.

الشكل رقم 01: السياق التاريخي لمفهوم المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد المؤلف

1. مرحلة مقارنة الحداثة (1976 - 2000):

شكّلت الفترة الممتدة من منتصف سبعينيات القرن العشرين وحتى مطلع الألفية الثالثة مرحلة تأسيسية في الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالمؤسسات الناشئة، حيث انصبّ الاهتمام البحثي في بادئ الأمر على تحليل العوامل المؤثرة في نشأة المؤسسات الجديدة، مع تركيز خاص على المؤسسات التكنولوجية المنبثقة من رحم القطاعات الصناعية التقليدية. وقد تمحورت التعريفات المبكرة في هذه المرحلة حول معيار "الحداثة" بوصفه عاملاً تمييزياً جوهرياً، حيث عرّف الباحثون المؤسسة الناشئة بأنها "إنشاء كيان تنظيمي جديد لم يكن موجوداً من قبل"³ أو "المؤسسة التي تبدأ الإنتاج للمرة الأولى"⁴

وخلال هذه المرحلة، تم اعتماد وتكريس معياري الحداثة وصغر الحجم كأساس لتصنيف المؤسسات الناشئة حيث اعتُبرت هذه المؤسسات كياناتٍ حديثة الولادة تفتقر إلى التاريخ التشغيلي⁵، ويتطلب تفعيل معيار الحداثة بالضرورة تحديد تاريخ بدء النشاط بدقة، والذي يُعادل في العادة تاريخ التسجيل الرسمي للمؤسسة ككيان قانوني، حيث شهدت حقبة الثمانينيات والتسعينيات منعطفاً حاسماً مع بروز "وادي السيليكون" كمركز عالمي للابتكار التكنولوجي والمؤسسات الناشئة التقنية، مما

³ Keeble, D. (1976). Industrial location and planning in the United Kingdom. London: Methuen.

⁴ Gudgin, G. (1978). Industrial location processes and regional employment growth. Farnborough: Saxon House.

⁵ Reynolds, P., & Miller, B. (1992). New firm gestation: Conception, birth, and implications for research. Journal of Business Venturing, 7(5), 405-417.

أدى إلى تطور نماذج التمويل التقليدية مثل التمويل الملائكي⁶، ورأس المال المخاطر ليصبحا اليتيم أساسيتين لدعم هذه المؤسسات.

2. مرحلة التحول نحو مقاربة الابتكار وحل المشكلات (2000 - 2020)

مع مطلع القرن الحادي والعشرين، شهدت التعريفات المعاصرة للمؤسسات الناشئة تحولاً جوهرياً من الاقتصار على معايير الحداثة وصغر الحجم، نحو التركيز على الابتكار وحل المشكلات كسماتٍ محددةٍ لهذه الكيانات⁷، حيث لم تعد تُعتبر مجرد مؤسسات جديدة فحسب، بل كياناتٍ استراتيجيةٍ تهدف إلى حل إشكاليات قائمة أو تطوير الأوضاع الراهنة عبر حلولٍ مبتكرة.

وفي هذا الإطار، تعرّف المؤسسات الناشئة بأنها منظمات مؤقتة تبتكر منتجاتٍ أو خدماتٍ جديدةً باستخدام التقنيات المتقدمة، وتعمل في بيئاتٍ تتسم بعدم اليقين والمخاطرة، بينما قدم Ries (2011) تعريفاً يركز على ديناميكية البقاء في ظل الظروف غير المستقرة، معرّفاً المؤسسة الناشئة على أنها "منظمة مصممة لخلق منتج أو خدمة جديدة في إطار الاعتماد على الابتكار الريادي لضمان الاستمرارية"⁸.

وشكّل الانتشار العالمي للإنترنت نقطة انطلاقٍ حقيقيةٍ أدت إلى بروز الجيل الأول من المؤسسات الناشئة الرقمية، حيث شهدت هذه الفترة تأسيس شركات رائدة مثل Make My Trip و Naukri.com التي استفادت من اتساع رقعة انتشار الإنترنت ونمو الطبقة الوسطى المعتمدة على التقنيات الرقمية، مما مهّد الطريق لتنامي نماذج الأعمال القائمة على التجارة الإلكترونية مع صعود شركات كبرى مثل Amazon و eBay التي أحدثت ثورةً في الممارسات التجارية التقليدية، كما أسهم ظهور مفهوم التمويل الجماعي عام 2006 في فتح آفاقٍ جديدةٍ لتمويل المشاريع الريادية. بين عامي 2010 - 2020، اتسع التحول الرقمي مع انتشار تقنيات الجيل الرابع والهواتف الذكية منذ 2012، مما بلور النظام البيئي الرقمي بنماذج أعمال قائمة على المنصات، إلى جانب منهجية "الشركة الناشئة الرشيقة" التي تركز على دورات "بناء - قياس - تعلّم" لتعزيز التجريب والكفاءة في نماذج الأعمال⁹.

وتكاملت هذه المنهجية مع "نموذج تطوير العملاء"¹⁰ الذي يركز على فهم الاحتياجات الحقيقية

*الممولون الملائكيون هم أفراد من ذوي الثروات العالية يقدمون تمويلاً مبكراً للشركات الناشئة في مراحل التمهيدي والبدء مقابل حصة ملكية أو سندات قابلة للتحويل. وإلى جانب رأس المال المالي، يقدمون خبرات صناعية وإرشاداً استراتيجياً وشبكات مهنية. يُعتبر استثمارهم عالي المخاطر بسبب عدم اليقين في المراحل المبكرة، لكنه يوفر إمكانية تحقيق عوائد استثمارية عند نجاح الشركة.

⁶ Freear, J., Sohl, J. E., & Wetzel, W. E. (1994). Angels and non-angels: Are there differences? Journal of Business Venturing, 9(2), 109-123.

⁷ Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217-226

⁸ Ries, Eric (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business, New York.

⁹ نفس المرجع السابق (Ries, Eric (2011)

¹⁰ Blank, S. (2010). "Teaching Customer Development and the Lean Startup", Steve Blank Blog, April 29, 2010.

للعلماء قبل تطوير المنتج النهائي، متضمناً أربع مراحل رئيسية هي: اكتشاف العلماء، التحقق من العلماء، إنشاء العلماء، وبناء الشركة. وموازاةً مع ذلك، ظهرت "النماذج الرقمية للريادة" التي أصبحت أكثر تعقيداً وتنوعاً باستفادتها من التقنيات الرقمية الحديثة¹¹، وشملت ست مجالات رئيسية هي: نماذج المؤسسات الرقمية، عمليات ريادة الأعمال، المنصات الاستراتيجية، الأنظمة البيئية، التدريب على ريادة الأعمال، وريادة الأعمال الاجتماعية الرقمية، كما برزت آلية "المسرعات" كمكملٍ لحاضنات الأعمال التقليدية، مقدمةً دعماً مكثفاً قصير المدى للمؤسسات الناشئة.

ونتيجةً لهذه التطورات، ظهرت تعريفات أكثر شمولية تربط بين الابتكار والنمو السريع¹²، حيث أصبحت المؤسسة الناشئة تُعرّف على أنها "منظمةٌ جديدةٌ أنيط بها إطلاق منتجات مبتكرة، وتهدف إلى تطوير خدمات جديدة في ظل ظروف عدم اليقين، مع ارتباطها بنماذج خدمية قابلة للتطوير وقادرة على تحقيق نموٍ مكثفٍ ومربح". وفي هذا الإطار الفكري، تبنى العديد من الاقتصاديين ثلاثة معايير أساسية لتمييز المؤسسة الناشئة، تشمل: عمراً زمنياً أقل من 10 سنوات، ودرجة عالية من الابتكار في التقنيات ونماذج الأعمال، فضلاً عن هدف التوسع المتسارع وبلوغ نمو كبير في عدد الموظفين وحجم المبيعات¹³

3. المرحلة المعاصرة: مقارنة التقنيات الناشئة والذكاء الاصطناعي (ابتداءً من 2020)

تشهد الفترة الراهنة تحولاً إنمائياً نوعياً يتمثل في الدمج المتزايد للتقنيات المتقدمة ضمن نسيج عمل المؤسسات الناشئة، حيث أصبحت تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي وسلسلة الكتل وإنترنت الأشياء تشكل دعائم أساسية في نماذج الأعمال الحديثة¹⁴ وقد أسهم الذكاء الاصطناعي التوليدي بشكل خاص في إضفاء طابع الديمقراطية على ريادة الأعمال، حيث أتاح لرواد الأعمال إطلاق مشاريعهم بيسر أكبر وموارد مالية أقل، مما وسّع قاعدة المشاركة في الصناعة الريادية.

يتكامل التحول الرقمي والابتكار التحويلي* في علاقة تبادلية ديناميكية، حيث يشكل التحول الرقمي محفزاً رئيسياً للابتكار، مدعوماً بدور ريادة الأعمال في تعزيز هذه العملية.

¹¹ Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). "Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 25, No. 2, pp. 353-375.

¹² Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2012). "Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup", Harvard Business School Entrepreneurial Management Case, No. 812-095.

¹³ 1. Kollmann, T., Stöckmann, C., Linstaedt, J., & Kensbock, J. (2016). European Startup Monitor 2016. German Startup Association, Berlin, Germany.

¹⁴ Singh, N., Chaudhary, V., Singh, N., Soni, N., & Kapoor, A. (2024). "Transforming Business with Generative AI: Research, Innovation, Market Deployment and Future Shifts in Business Models", arXiv preprint, arXiv:2411.14437, November 4, 2024.

*يشير مصطلح الابتكار التحويلي (Transformative Innovation) إلى نهج جذري يعيد تشكيل الأسواق، الصناعات، أو النظم بأكملها عبر إدخال تقنيات، نماذج أعمال، أو حلول جديدة كلياً، متجاوزاً التصنيفات التدريجية. يهدف إلى مواجهة التحديات الكبرى، تعزيز الاستدامة والإنصاف، وخلق أسواق غير مسبوقه، مثل تأثير الإنترنت على الاتصالات

وفي هذا السياق، تُعرّف المؤسسة الناشئة المعاصرة بأنها كيان مبتكر يحقق نمواً متسارعاً، لا سيما في مجالات تكنولوجيا المعلومات والخدمات المرتبطة بها، من خلال تقديم حلول تستجيب لاحتياجات السوق المتغيرة. وتتحدد هوية هذه المؤسسات عبر أربعة أبعاد مترابطة ومتكاملة فيما بينها وهي: حداثة التأسيس، والابتكار، والنمو السريع، ومواجهة عدم اليقين، حيث يُعد الابتكار العنصر الجوهري الذي يقود النمو ويُنتج المخاطر الملازمة لطبيعتها. كما تتميز الشركات الناشئة بمنهجية عمل مرنة قائمة على التجريب والتكيف السريع، وسعي مستمر نحو نماذج أعمال قابلة للتوسع، بما يمكنها من تحويل التحديات إلى فرص للنمو والاستدامة في بيئات أعمال متقلبة.

ثانياً : المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر:

رغم وجود بعض القواسم المشتركة بين المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر، من حيث المساهمة في التنمية الاقتصادية وتوفير فرص العمل والحد من البطالة، وكذلك الاعتماد على موارد محدودة في مراحل التأسيس الأولى، إلا أن هناك تبايناً جوهرياً واختلافاً محورياً بينها من حيث الطبيعة والآليات والاستراتيجيات.

فمن ناحية نموذج العمل، تتبع المؤسسات الصغيرة في الغالب نماذج أعمال تقليدية ومعروفة مسبقاً وشائعة، بينما تتبنى المؤسسات الناشئة نموذج عمل مبتكراً وقابلاً للتطوير، يستند إلى فكرة جديدة أو حل مبتكر لمشكلة قائمة، كما تختلف طبيعة النمو بينهما، حيث تسعى المؤسسات الناشئة لتحقيق نمو متسارع وانتشار واسع في أسواق متعددة، بينما تركز المؤسسات الصغيرة على النمو المتدرج والاستقرار ضمن نطاق محدد.

وفيما يتعلق بآليات التمويل، تعتمد المؤسسات الناشئة على استثمارات خارجية متتالية كرأس المال المخاطر* وتمويل الملائكة، بينما تعتمد المؤسسات الصغيرة على التمويل التقليدي عبر القروض المصرفية والمدخرات الشخصية. كما تختلف درجة المخاطرة، حيث تتحمل المؤسسات الناشئة مستوى أعلى من المجازفة مدفوعة بطبيعة حلولها المبتكرة وأسواقها الجديدة.

أما من حيث الرؤية الاستراتيجية، فتسعى المؤسسات الناشئة لإحداث تأثير جذري مغير لقواعد السوق من خلال الابتكار التحويلي وإعادة تشكيل القطاعات، بينما تركز المؤسسات الصغيرة على تلبية احتياجات السوق الحالية بطرق مجربة ومضمونة، مما يجعل كل منهما مكماً للآخر في النسيج الاقتصادي.

* رأس المال المخاطر هو نوع من التمويل يقدمه مستثمرون للشركات الناشئة والشركات الصغيرة التي يُعتقد أن لديها إمكانات نمو طويلة الأجل. يأتي هذا النوع من التمويل عموماً من المستثمرين الأثرياء والبنوك الاستثمارية وأي مؤسسات مالية أخرى.

الجدول رقم 1: الفروق الجوهرية بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة:

المعيار	المؤسسات الناشئة	المؤسسات الصغيرة
التركيز والأهداف	نمو أسي* واختراق سوق سريع عبر تقنيات متقدمة ونماذج مبتكرة تخلق أسواقاً جديدة.	استقرار ربحي طويل الأمد بتحسينات هامشية على نماذج معروفة في أسواق محلية محددة.
التمويل	تمويل خارجي كبير (ملائكي، رأس مال مخاطر، تمويل جماعي) عبر جولات متعددة واستثمارات ضخمة في البحث والتطوير.	تمويل ذاتي وقروض بنكية تقليدية ومدخرات شخصية باحتياجات محدودة.
الابتكار	ابتكار جذري وخلق أسواق جديدة بتطوير منتجات وخدمات ونماذج أعمال غير مسبقة.	تحسينات طفيفة على نماذج موجودة بتكرار أفكار ثبت قبولها في السوق.
إمكانات النمو	نمو متسارع وعالمي بنموذج عمل قابل للتطوير بدرجة عالية دون حدود معروفة.	نمو محدود ومتدرج مرتبط بالاستقرار والنطاق الجغرافي والقطاعي.
المخاطر	مخاطر وجودية عالية بسبب الابتكار وعدم اليقين مع معدلات فشل مرتفعة.	مخاطر منخفضة إلى متوسطة بسبب نماذج مجربة وعملاء مستقرين.
الاستراتيجية	خروج استراتيجي (استحواذ أو طرح عام) بعد تحقيق القيمة القصوى.	استمرارية وورث عائلي مع ربح منتظم كغاية في ذاته.
الأساس النظري	الشركة الناشئة المرنة بالتحقق السريع من الفرضيات والتكرار.	نماذج أعمال تقليدية تعتمد على التخطيط التنبؤي والخبرة المتراكمة.

المصدر: Kollmann, T., Stöckmann, C., Linstaedt, J., & Kensbock, J. (2016). European Startup Monitor 2016. German Startup Association, Berlin, Germany

1. دورة حياة المؤسسات الناشئة وأنماط تمويلها

تمر المؤسسات الناشئة بدورة حياة متكاملة تتدرج من مرحلة الفكرة الأولية إلى النضج والاستقرار، وتتميز كل مرحلة بخصائصها وتحدياتها الخاصة. وتشير الدراسات الحديثة في أدبيات ريادة الأعمال إلى أن هذه الدورة تشمل مراحل أساسية مثل مرحلة ما قبل البذور، والبذور، والتأسيس، والنمو، حيث تواجه الشركات الناشئة خلال المراحل المبكرة مخاطر تمويلية وتشغيلية عالية تنتج

*النمو الأسي: هو مصطلح اقتصادي قياسي يدل على سرعة النمو ومن أهم ما يميز المؤسسات الناشئة الناجحة أنها تنمو بشكل أسي متسارع جداً

عنها احتمالات فشل كبيرة قبل أن تصل إلى الاستدامة التشغيلية والإيرادات المستقرة ويُستخدم في الأدبيات مفهوم " وادي الموت " (Valley of Death) لوصف تلك الفترة الانتقالية الحرجة التي تتعرض فيها المشاريع الناشئة لخطر نفاذ السيولة قبل تأمين تمويل إضافي أو تطوير نموذج أعمال مربح، مما يجعلها من أهم نقاط الانعطاف في مسار تطورها. وأظهرت الأبحاث أن عدم كفاية الموارد المالية في هذه المراحل المبكرة يُعتبر السبب الرئيسي وراء العديد من حالات الفشل المبكر للمشاريع¹⁵.

يظل الابتكار أحد المحركات الأساسية للنمو في جميع مراحل دورة الحياة، يتكامل مع مجموعة من عوامل النجاح الأخرى مثل اختيار الفريق المناسب في الوقت الملائم، وتوفير مصادر تمويل متوافقة مع متطلبات كل مرحلة، والقدرة على التكيف مع احتياجات السوق المتغيرة، والالتزام بالمتطلبات التنظيمية، إذ تشكل هذه العوامل معًا منظومة متكاملة تحدد فرص المؤسسة في التحول من مشروع ناشئ إلى كيان مستدام وفعال.

الجدول رقم 02 : مراحل دورة حياة المؤسسات الناشئة من الفكرة إلى النضج

المرحلة	الخصائص الرئيسية	مصادر التمويل	التحديات الأساسية	الأهداف	المدة الزمنية
1. الفكرة	تحديد المشكلة واختبار السوق والعملاء المستهدف مع استشارة الخبراء	موارد شخصية ودعم غير مالي	عدم وضوح الرؤية وصعوبة تحديد الجدوى الاقتصادية	التحقق من صحة الفكرة وفهم احتياجات السوق	أسابيع إلى أشهر
2. التمهيد	تطوير الفكرة الابتكارية بالجهد الفردي	مدخرات شخصية وقروض عائلية	محدودية الموارد والعمل الفردي وعدم إثبات الفكرة	تطوير النموذج الأولي واختباره على نطاق محدود	2-6 أشهر

¹⁵ Teichmann, M., Boticiu, S., & Sergi, B. S. (2024). "Navigating the Valley of Death: Strategic Insights for Startups in Overcoming Early-Stage Challenges", Journal of Risk and Financial Management, Vol. 17, No. 8, Article 338.

المرحلة	الخصائص الرئيسية	مصادر التمويل	التحديات الأساسية	الأهداف	المدة الزمنية
3. البذور	العمل الجماعي وتطوير النماذج الأولية ودخول السوق	ملاكين وحاضنات ومسرعات وصناديق رأس مال	معدل فشل عالي وصعوبة إيجاد مستثمرين	إطلاق الدفعة الأولى وتحقيق قاعدة عملاء أولية	6-12 شهراً
4. الإنشاء	بيع المنتجات والدخول للسوق وتعيين الموظفين الأوائل	رأس مال استثماري مغامر	إدارة التدفقات النقدية وبناء الفريق والمنافسة	تشكيل الهيكل التنظيمي وتحقيق إيرادات منتظمة	1-2 سنة
5. النمو	إدارة الإيرادات والنفقات بمثالية والتحول نحو الأرباح	تمويل متعدد وقروض مصرفية وشراكات	إدارة النمو السريع والحفاظ على الجودة والمنافسة	زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية مستدامة	2-5 سنوات
6. النضج	استقرار سوقي وأرباح ثابتة ومستدامة	أسواق مالية وأرباح محتجزة ودمج واستحواذ	الحفاظ على الابتكار ومواجهة تشبع السوق	توسيع عبر الاكتتاب أو دمج أو استحواذ	+5 سنوات

المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على مراجع

تتنوع أنماط التمويل في المؤسسات الناشئة الرقمية بين التمويل التقليدي (المدخرات الشخصية والأصدقاء والعائلة والقروض البنكية برغم صعوبة الوصول إليها) والتمويل الحديث المبتكر الذي يشمل رأس المال المخاطر من صناديق استثمارية متخصصة بمقابل حصة أسهم، والمستثمرون الملائكة* الذين يقدمون المال والخبرة والتمويل الجماعي عبر منصات إلكترونية، والدعم الحكومي عبر صناديق متخصصة تستثمر في رأس مال الشركة¹⁶.

*بسويح، منى؛ ميموني، ياسين؛ وبوقطاية، سفيان (2021). "واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر"، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، ص. 403-421.

*Schuh, G., et al. (2022). "Development of a Life Cycle Model for Deep Tech Startups", Dissertation, RWTH Aachen University, Germany.

¹⁶ Bonini, S., Capizzi, V., Giudici, G., & Tenca, F. (2025). "(Im)perfect Substitutes: Business Angels and Crowd Sourced Start-Up Funding", International Review of Economics & Finance, Vol. 103, Article 104532. DOI: 10.1016/j.iref.2025.104532

2. ريادة الأعمال الرقمية: مفهومها، وأنظمتها البيئية ومؤشرات أدائها

تُعد ريادة الأعمال الرقمية امتداداً متطوراً لريادة الأعمال التقليدية، فهي تقوم على التعرف المنهجي لفرص قائمة على التقنيات الرقمية واستغلالها من خلال نماذج أعمال مبتكرة، ووفق هذه المقاربة، يُعد أي مشروع يحوّل أنشطة جوهرية إلى الفضاء الرقمي ضمن نطاق الريادة الرقمية باعتبار أن الرقمنة باتت جزءاً بنيوياً في العملية الريادية¹⁷. وتتميّز هذه الريادة بالاعتماد على أصول غير ملموسة، والقدرة على تجاوز الحدود الجغرافية، والمرونة التشغيلية، وقابلية التوسع السريع ما يجعلها محفزاً لإنتاج قيم اقتصادية واجتماعية جديدة. كما تعمل المشاريع الرقمية ضمن أنظمة بيئية متخصصة تشمل البنى التحتية التكنولوجية، والتمويل الموجه، والأطر التنظيمية الداعمة، والمهارات البشرية الرقمية، وهي عناصر تُعدّ أساس التحول نحو الاقتصاد الرقمي وإعادة تشكيل القطاعات التقليدية.

وبالمقابل، تُعد الأنظمة البيئية لريادة الأعمال الرقمية من أكثر الأنظمة تعقيداً وتشابكاً، إذ تضم مجموعة متكاملة من الفاعلين والموارد التي يمكن تلخيصها في ثلاثة مكونات أساسية: البنية التحتية التكنولوجية، وآليات الحوكمة، والمواطنة الرقمية للمستخدمين والمستهلكين، فالبنية التحتية التكنولوجية تمثل الدعامات الأساسية التي تضمن تجسيد الابتكار وتحقيق التوسع السريع للمشاريع الرقمية، إذ تشكل بيئة تنظيمية وتشريعية داعمة لها، في حين تضمن آليات الحوكمة إدارة محكمة وشفافة للمشاريع الرقمية، وتُعد المواطنة الرقمية مكملاً جوهرياً لنضج المشاريع وتحقيق القيمة المضافة المنشودة.

تلعب المنصات الرقمية دوراً محورياً في تشكيل هذه الأنظمة البيئية، إذ تسهّل آليات التمويل الرقمي المبتكر، وأبرزها التمويل الجماعي الذي أحدث تحولاً في كيفية حصول المؤسسات الناشئة على مصادر التمويل، فالتمويل الجماعي يُنظر إليه كآلية تمويل غير رسمية تجمع مساهمات مالية صغيرة من عدد كبير من الأفراد عبر المنصات الإلكترونية، ويُستخدم كبديل لأساليب التمويل التقليدية التي تعتمد على المؤسسات المالية أو المستثمرين الكبار¹⁸. كما يُعرف التمويل الجماعي بأنه جهد جماعي لشبكة من الأفراد لتوفير الموارد المالية لدعم مشاريع أو مبادرات عبر الإنترنت، ما يعكس قدرته على تجاوز الوساطة المالية التقليدية في بعض الأطر¹⁹.

¹⁷ Giones, F., & Brem, A. (2017). "Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda", Technology Innovation Management Review, Vol. 7, No. 5, pp. 44-51.

¹⁸ Hemer, J. (2011). "A Snapshot on Crowdfunding", Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI, Working Papers Firms and Region, No. R2/2011, February 2011.

¹⁹ Rubinton, B. J. (2011). "Crowdfunding: Disintermediated Investment Banking", Bachelor's Thesis, MIT Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

3. مؤشرات الأداء في ريادة الأعمال الرقمية والمؤسسات الناشئة والاتجاهات المستقبلية

يُعد قياس مؤشرات الأداء في مجال ريادة الأعمال الرقمية والمؤسسات الناشئة أمراً بالغ الأهمية للتقييم والتطوير، حيث يمكن التمييز بين مؤشرات الأداء على المستوى الجزئي ومؤشرات الأداء على المستوى الكلي. ففي المستوى الجزئي، تبرز مؤشرات مثل معدل نمو الإيرادات، وعدد المستخدمين النشطين، ومعدل الاحتفاظ بالعملاء، وتكلفة اكتساب العميل، بينما تشمل المؤشرات على المستوى الكلي عدد المؤسسات الناشئة الجديدة، وحجم الاستثمارات في قطاع التكنولوجيا، ومساهمة القطاع الرقمي في الناتج المحلي الإجمالي، حيث تشير الأبحاث الحديثة إلى عدة اتجاهات مستقبلية في مجال المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال الرقمية، يأتي في مقدمتها التعزيز المتزايد للذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، واتساع نطاق الاعتماد على نماذج العمل القائمة على الاقتصاد التعاوني، إضافة إلى التكامل المتعمق بين العالمين الرقمي والمادي، وبروز مفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية كمرتكزات أساسية لريادة الأعمال في العصر الرقمي.

المحور الثاني

واقع المؤسسات الناشئة في المنطقة العربية

تشهد المنطقة العربية تحولاً جذرياً في منظومة ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة خلال السنوات الأخيرة، حيث برز هذا القطاع كمولد أساسي ومحرك فعال للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل واحتواء الأفكار الشبابية الخلاقة، إذ أصبحت المؤسسات الناشئة عنصراً ديناميكياً في استراتيجيات التنويع الاقتصادي التي تتبناها الدول العربية، خاصة في ظل التحديات المتمثلة في ارتفاع معدلات البطالة بين الشباب والخريجين، والاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية

أولاً- النظام البيئي لريادة الأعمال في المنطقة العربية : حجم ونطاق المؤسسات الناشئة

شهد قطاع المؤسسات الناشئة في المنطقة العربية نمواً نوعياً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، حيث بلغ تمويل الشركات في الدول العربية 2.1 مليار دولار عبر 334 صفقة في النصف الأول من 2025، مسجلاً ارتفاعاً بنسبة 134% مقارنة بالفترة المماثلة من 2024²⁰ مما يعكس قوة النظام البيئي الريادي رغم التحديات الاقتصادية العالمية والتوترات الإقليمية. وعلى الرغم من تراجع إجمالي التمويل في 2024 بنسبة 42% ليصل إلى 2.3 مليار دولار مقارنة بـ 2023، إلا أن عدد الصفقات ارتفع بنسبة 3.5% إلى 610 صفقة²¹، دلالة على استدامة النشاط الريادي وتنوع قاعدة الشركات الصغيرة. كما زاد عدد المستثمرين بنسبة 33% في النصف الأول من 2024 رغم انخفاض عدد الصفقات بنسبة 18%²²، مما يؤكد تزايد الثقة والوعي بإمكانات السوق العربية.

1. التوزيع الجغرافي للمؤسسات الناشئة في المنطقة العربية:

الإمارات العربية المتحدة: ريادة راسخة وتميز مستدام

احتلت الإمارات العربية المتحدة المرتبة الأولى عربياً في تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال 2025/2024، حيث صنفت كأفضل بيئة لريادة الأعمال بين 56 اقتصاداً بمؤشر قياسي بلغ 7.1 نقطة، مما يعكس نضجاً مؤسسياً واضحاً قائماً على سياسات حكومية متكاملة في مجالات التعليم والتشريع والتمويل. كما تصدرت الإمارات 12 مؤشراً من أصل 13، شملت تمويل

²⁰ Wamda & Digital Digest (2025a). "MENA Startup Investment Hits \$2.1 Billion in H1 2025, Up 134% YoY", July 2025. Available at: <https://www.wamda.com/2025/07/mena-startup-investment-hits-2-1-billion-h1-2025-134-yoy>

²¹ Wamda (2025b). "MENA Startups Raise \$2.3bn in 2024 as Deal Volume Grows", Arab News Pakistan, Published: January 30, 2025. Available at: <https://www.arabnews.pk/node/2588513/business-economy>

²² MAGNiTT (2024). "MENA VC Landscape Sees 33% Increase in Investors", Arab News, Published: July 8, 2024. Available at: <https://www.arabnews.com/node/2546351/business-economy>

المشاريع الريادية وسهولة الوصول للتمويل، والبنية التحتية التجارية، والبحث والتطوير، والأنظمة المرنة، والبرامج الحكومية، ودمج ريادة الأعمال في التعليم²³، وفي النصف الأول من 2025، جمعت المؤسسات الناشئة الإماراتية 541 مليون دولار عبر 114 صفقة بزيادة 18% عن 2024، مع هيمنة التكنولوجيا المالية (50%)، 265.8 مليون دولار، تليها التأمين التقني والذكاء الاصطناعي. (Wamda, 2025) ولتعزيز النظام البيئي، أطلقت مبادرات مثل "موطن ريادة الأعمال" و"نافس"، مع تصدر عالمي في دعم ريادة الأعمال النسائية²⁴.

المملكة العربية السعودية: قوة صاعدة وتحول استراتيجي

حققت المملكة العربية السعودية تقدماً نوعياً في بناء نظام بيئي ريادي يُصنّف عالمياً بالأسرع نمواً بنسبة تفوق 200%²⁵ لتصبح الدولة الوحيدة بين أفضل 100 دولة عالمياً التي تحقق هذا المعدل، مما أهلها للفوز بلقب 'البلد الأول لعام 2025'، محتلة المرتبة الثالثة في مؤشر سياق ريادة الأعمال لتقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM 2023/2024) و²⁶ (GEM, 2024) وجمعت الشركات الناشئة السعودية 1.34 مليار دولار في النصف الأول من 2025 بنمو 342% عن 2024، تمثل 64% من الاستثمارات الإقليمية، مع سيطرة التكنولوجيا المالية (969 مليون دولار عبر 20 صفقة)، تليها تقنيات البناء (48 مليون دولار) والعقارات (39 مليون دولار)²⁷، وتُجسد هذه الإنجازات رؤية 2030 لتحويل الاقتصاد النفطي نحو الابتكار والمعرفة، مدعومة بمبادرات مثل "هيئة المنشآت" (2016) وصندوق "جدا" بـ 4 مليارات ريال (1.07 مليار دولار) لدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة²⁸.

جمهورية مصر العربية: مرونة واستمرار رغم التحديات

حققت مصر طفرة نوعية في تمويل المؤسسات الناشئة استقطبت 179 مليون دولار عبر 52 صفقة في النصف الأول من 2025 بنمو 106% عن 2024، محققة المركز الثالث إقليمياً²⁹، مع تركيز على قطاعات العقارات والتكنولوجيا المالية والتجارة الإلكترونية، حيث تسارع التمويل في الربع الثاني من عام 2025 إلى 133 مليون دولار عبر 30 صفقة، وعلى المستوى المؤسسي، يواصل البنك الدولي دعم النظام البيئي الريادي المصري من خلال مشروع تحفيز ريادة الأعمال

²³ Global Entrepreneurship Monitor (2025). "GEM 2024/2025 Global Report: Entrepreneurship Reality Check", Published: February 17, 2025. Available at: <https://gemconsortium.org/report/gem-20242025-global-report-entrepreneurship-reality-check-4>

²⁴ Wamda & Digital Digest (2025). "UAE Startups Raise \$541 Million in H1 2025", Published: July 2025. Available at: <https://thestartupscene.me/MenaEcosystems/UAE-Startups-Raise-541-Million-in-H1-2025>

²⁵ StartupBlink (2025). "Global Startup Ecosystem Index 2025: Saudi Arabia Named Country of the Year", Published: May 25, 2025.

²⁶ Global Entrepreneurship Monitor (2024). "GEM 2023/2024 Global Report", Published: March-April 2024

²⁷ Wamda & Digital Digest (2025). "Saudi Arabia Tops MENA Startup Funding with \$1.34bn in H1 2025", Arab News, Published: July 26, 2025

²⁸ Public Investment Fund (2019). "PIF Launches Jada, a Fund of Funds Company", Press Release, December 18, 2019

²⁹ Wamda & Digital Digest (2025). "MENA Startup Investment Hits \$2.1 Billion in H1 2025, Up 134% YoY", Published: July 2025

لخلق فرص العمل البالغ 200 مليون دولار والذي تمت الموافقة عليه في أبريل 2019 ومُدد حتى ديسمبر 2026، وقد حقق المشروع نتائج متميزة بدعم أكثر من 219.000 رائد أعمال وخلق 472.000 وظيفة (37% منها للنساء)، مع استثمار 50 مليون دولار في 11 صندوق رأس مال جريء محلي دعمت 140+ شركة ناشئة مصرية، مما يؤكد مرونة الاقتصاد المصري وقدرته على جذب رؤوس الأموال العالمية رغم التحديات الاقتصادية³⁰.

المملكة الأردنية الهاشمية : تقدم ملحوظ في مؤشرات ريادة الأعمال

شهد الأردن تحسناً ملحوظاً في مؤشرات ريادة الأعمال، حيث ارتفع مؤشر النشاط الريادي في المراحل المبكرة (TEA) من المرتبة 34 في 2019 إلى المرتبة 15 في 2023، محققاً المرتبة الثانية عربياً بين 7 دول³¹، كما تحسنت مشاركة المرأة في الأعمال الريادية المبكرة وتقلصت الفجوة بين الجنسين من 9.2% إلى 3%، مع المرتبة الثانية في مؤشر ملكية الأعمال المستقرة (EBO)، مما يعكس فاعلية المبادرات الوطنية لتمكين المرأة اقتصادياً³²، وعلى صعيد البيئة الداعمة، تقدم الأردن في مؤشر السياسات الحكومية من المرتبة 17 إلى المرتبة 13 عالمياً، مع تحسن في مؤشر السياسات الحكومية : الضرائب/ البيروقراطية * (4.7 إلى 5.3) والتعليم الريادي (2.9 إلى 3.7)³³.

مملكة البحرين: مركز ناشئ للتقنية المالية

تميزت البحرين ببيئة تنظيمية رائدة في التكنولوجيا المالية، حيث أطلق البنك المركزي البحريني أول بيئة اختبار تنظيمية "Regulatory Sandbox بالمنطقة عام 2017 ولوائح الأصول المشفرة عام 2019، مما رفع عدد شركات التكنولوجيا المالية إلى 115 شركة بحلول 2024 بنمو تجاوز 100%³⁴، ولدعم النظام البيئي، أطلقت الحكومة صندوق 'الواحة' برأس مال 100 مليون دولار استثمر في صناديق رئيسية مثل BECO Capital وMEVP وStartups500³⁵ وعلى صعيد التوسع الإقليمي، أطلقت Tamkeen برنامج 'ScaleUp!' عام 2024 لتمكين الشركات الناشئة من التمدد خارج

³⁰ World Bank (2025). "Catalyzing Entrepreneurship for Job Creation (P162835) - Implementation Status & Results Report", Published: June 29, 2025

³¹ GEM Jordan (2024). "Jordan National Report 2023/2024", Published by: German Jordanian University (Deanship of Innovation, Technology Transfer, and Entrepreneurship), Center for Strategic Studies (University of Jordan), Ministry of Digital Economy and Entrepreneurship, GIZ Jordan, June 2024

³² German Jordanian University (2025). "Jordan Achieves Significant Progress in Entrepreneurship Indicators 2024/2025", Press Release, March 2025

³³ Jordan Times (2025). "Jordan achieves progress in Global Entrepreneurship Monitor 2025 Report", Published: March 2, 2025.

³⁴ Central Bank of Bahrain (2025). "FinTech & Innovation", Available at: <https://www.cbb.gov.bh/fintech/>

³⁵ Menabytes (2019). "Bahrain's Al Waha Fund of Funds invests half of its \$100 million fund", May 2, 2019.

السوق المحلي نحو الأسواق الخليجية والعالمية³⁶.

دولة قطر: طموح استراتيجي مدعوم باستثمارات نوعية

تميزت قطر بطموح ريادي داعم، حيث استضافت قمة الويب العالمية في فبراير 2025 بمشاركة 25.747 حاضراً من 124 دولة و 1.520 شركة ناشئة، لتصبح أكبر حدث للشركات الناشئة في الشرق الأوسط³⁷، واستثمر بنك قطر للتنمية أكثر من 300 مليون ريال (\$82.4 مليون دولار) في الشركات الناشئة خلال 2024 بنمو 23.5%، مع دعم أزيد من 450 شركة عبر برامج متخصصة، وتركز قطر استراتيجياً على التكنولوجيا الرياضية من خلال برنامج "Qatar SportsTech" منذ 2018، والتكنولوجيا النظيفة ضمن رؤية قطر 2030، مستفيدة من بنيتها التحتية الحديثة التي تشمل مركز قطر المالي بإعفاءاته الضريبية، ويظل التحدي الرئيسي هو تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتمكين الشركات من التوسع الإقليمي والعالمي مع محدودية السوق المحلي.

سلطنة عُمان: أداء استثماري قوي في إطار رؤية طموحة

سجلت سلطنة عُمان تقدماً ملحوظاً في مجال ريادة الأعمال، حيث أظهر تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال 2024/2025 (GEM) تحسناً موقعها ضمن الترتيب العالمي بحصولها على 5.7 نقطة في مؤشر سياق ريادة الأعمال الوطني مقارنة بالتقرير السابق³⁸، كما تشير تقارير حديثة إلى أن الشركات الناشئة في السلطنة جمعت تمويلات قُدرت بحوالي 45 مليون دولار خلال سنة 2024، بدعم من مبادرات تمويلية حكومية وخاصة، من بينها صندوق سلطنة عُمان المستقبلي، وذلك في إطار تنفيذ رؤية سلطنة عُمان 2040 الرامية إلى تنويع القاعدة الاقتصادية وتعزيز بيئة ريادة الأعمال³⁹، رغم استمرار بعض التحديات المرتبطة بتوسيع الاستثمار الخاص وبناء منظومة ريادية مستدامة.

دولة الكويت: حراك واعد وفرص للنمو

تشهد دولة الكويت حراكاً متزايداً في المراحل المبكرة للشركات الناشئة، حيث تشير تقارير متخصصة إلى تسجيل نمو ملحوظ في النشاط الاستثماري خلال سنة 2024، لا سيما في قطاعات واعدة مثل تكنولوجيا الغذاء والتجارة الإلكترونية. كما شهد موقع الكويت تحسناً تدريجياً ضمن

³⁶ Tamkeen (2024). "Tamkeen and Falak Consulting introduce the ScaleUp! program", April 7, 2024.

³⁷ Government Communications Office Qatar (2025) "Prime Minister inaugurates Web Summit Qatar 2025", February 22, 2025, <https://www.gco.gov.qa/en/media-centre/top-news/prime-minister-inaugurates-web-summit-qatar-2025/>

³⁸ Muscat Daily. (2025, February 18). Oman ranks 8th in global entrepreneurship index. <https://www.muscatdaily.com/2025/02/18/oman-ranks-8th-in-global-entrepreneurship-index/>

³⁹ NextStars. (2025, October 28). Oman's startup ecosystem: The hidden gem of the Persian Gulf. <https://nextstars.ca/2025/10/29/omans-startup-ecosystem-the-hidden-gem-of-the-persian-gulf/>

الترتيب العالمي للنظم البيئية للشركات الناشئة، إذ انتقلت إلى المرتبة 89 عالمياً بعد أن كانت في المرتبة 91 في التصنيفات السابقة، وهو ما يعكس تطوراً نسبياً في ديناميكية البيئة الريادية. ويُعد ارتفاع مستوى مشاركة النساء في النشاط الريادي من نقاط القوة البارزة في المشهد الكويتي، بما يتيح استثمار الطاقات النسائية كعامل داعم للتنوع والابتكار، فضلاً عن توفر رأس المال المحلي، الذي يمثل فرصة مهمة لدعم نمو الشركات الناشئة. غير أن تعزيز هذا المسار يظل مرهوناً بالقيام ببعض الإصلاحات التي تساهم في زيادة مرونة النظام البيئي، وتشجيع ثقافة تقبل المخاطر، بما يسمح للكويت بتعزيز قدرتها التنافسية إقليمياً⁴⁰.

المملكة المغربية : صعود وتميز نوعي

شهد المغرب خلال الفترة الأخيرة تحسناً ملحوظاً في تمويل الشركات الناشئة ومكانته على المستوى الإفريقي، حيث تشير تقارير منظومة الابتكار إلى ارتفاع حجم التمويلات خلال سنة 2024 مقارنة بالسنوات السابقة، ما مكّن المغرب من تبوؤ موقع متقدم ضمن الدول العربية من حيث جذب الاستثمار الريادي، خاصة في قطاعات التكنولوجيا المالية ورقمنة إجراءات السفر. ويعكس تركّز التمويلات في عدد محدود من الصفقات الكبرى تحسناً تدريجياً للسوق الريادية بدل التوسع الكمي، مدعوماً بانخراط متزايد للجامعات، ولا سيما جامعة محمد السادس متعددة التخصصات التقنية (UM6P)، هذا إلى جانب المسرّعات وصناديق الاستثمار. وتؤهل هذه الديناميكية المغرب ليكون نموذجاً صاعداً في شمال إفريقيا، مع فرص حقيقية لتعزيز موقعه القاري والدولي عبر تنويع أدوات التمويل وتكثيف الشراكات الإقليمية والدولية⁴¹.

الجمهورية التونسية: إطار تشريعي رائد في مواجهة التحديات الاقتصادية

يُعد النظام البيئي التونسي من الأكثر تقدماً تشريعياً في المنطقة⁴²، حيث صنّفت تونس ضمن النظم البيئية الصاعدة ذات الأداء الجيد، مع تميزها إقليمياً في فئة المواهب التقنية ذات التكلفة التنافسية. وقد ساهم قانون الشركات الناشئة في إرساء بيئة مؤسسية داعمة لريادة الأعمال، ما جعله مرجعاً إقليمياً تم استلهامه في عدد من الدول الإفريقية. كما تشير تقارير متخصصة إلى تسجيل تدفقات تمويلية متواصلة، خاصة في مجالات التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي، مستفيدة من جودة رأس المال البشري الهندسي. غير أن المنظومة التونسية لا تزال تواجه نقصاً في تمويل مراحل النمو المتقدم وبطناً إجرائياً نسبياً، ما يفرض ضرورة تعميق الشراكات الإقليمية،

⁴⁰ StartupBlink. (2025, May 27). Global Startup Ecosystem Index 2025: Here are the top ranked countries. LinkedIn.

⁴¹ Cuvellier Giacomelli, M., & Bayen, M. (2025). Africa: The Big Deal - 2024 Round-Up: A detailed look at start-up funding in Africa. Africa: The Big Deal.

⁴² تقرير Startup Genome 2025

خاصة مع الاتحاد الأوروبي والبنك الإفريقي للتنمية، لدعم انتقال تونس من منظومة ناشئة إلى منظومة أكثر نضجاً خلال السنوات المقبلة⁴³.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: تحول استراتيجي نحو اقتصاد المعرفة

تشهد الجزائر خلال السنوات الأخيرة تحولاً استراتيجياً واضحاً نحو ترسيخ اقتصاد المعرفة، من خلال تبني سياسات عمومية داعمة للمؤسسات الناشئة والابتكار. وقد أسهم تسريع منح صفة "مؤسسة ناشئة" في توسيع القاعدة المؤسسية للنظام البيئي بشكل غير مسبوق مقارنة بالفترة السابقة، مدعوماً بإنشاء الصندوق الجزائري للشركات الناشئة كأداة تمويل قائمة على رأس المال المغامر، إلى جانب إدخال الإطار القانوني للتمويل الجماعي لتنويع مصادر التمويل. كما شكّل إدماج الجامعة في منظومة الابتكار، عبر آلية "مؤسسة ناشئة - شهادة جامعية"، رافعة أساسية لتحويل البحث الأكاديمي إلى قيمة اقتصادية. وتسعى الجزائر إلى تعزيز موقعها القاري والعربي من خلال مبادرات التعاون الإفريقي والعربي وتنظيم فعاليات دولية متخصصة، غير أن التحدي الرئيسي يظل مرتبطاً بتعزيز دور الاستثمار الخاص وتسريع تحسن السوق لضمان الاستدامة طويلة الأجل⁴⁴.

2. القطاعات الأكثر جذباً للاستثمار

• القطاع المالي الرقمي: محرك رئيسي لاستثمارات رأس المال المخاطر في الوطن العربي

يُظهر قطاع التكنولوجيا المالية في الوطن العربي هيمنة مستمرة على تمويل رأس المال المخاطر منذ 2020 حتى منتصف 2025، حيث استحوذ على نحو 30% من إجمالي الاستثمارات في 2024 بقيمة تقارب 644 إلى 700 مليون دولار⁴⁵، مما يعكس تحسن الأسواق الرقمية وزيادة الثقة التنظيمية في الحلول النقدية غير التقليدية، كما يتجسّد هذا التحول في دعم البنوك المركزية للدول العربية للمحافظ الإلكترونية.

بينما تتصدّر المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات المشهد، وتبرز مصر والأردن كأسواق ناشئة بفضل كثافة السكان والطلب على الخدمات الرقمية، حيث بلغت نسبة غير المتعاملين مع البنوك 64% في المنطقة العربية، مما يخلق فرصاً استثمارية واعدة⁴⁶، وسيشهد القطاع بين

⁴³ Startup Genome. (2025). Tunisia's startup ecosystem. Global Startup Ecosystem Report 2025. <https://startupgenome.com/ecosystems/tunisia>

⁴⁴ Djoudi, H., & Rahal, S. (2025). Startups in Algeria. Algerian Scientific Journal Platform (ASJP). <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/181/14/2/281630>

⁴⁵ MAGNiTT. (2025). Fintech funding in MENA hits \$644M in 2024, maintaining its dominance as MAGNiTT projects stronger 2025 for the sector amidst global interest. SME10x.

⁴⁶ United Nations Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA). (2025). Annual SDG review 2025: Financial inclusion in the Arab region.

2026-2027 انتقالاً نحو الاندماجات والاستحوادات لتعزيز القدرة التنافسية الإقليمية والعالمية⁴⁷.

● قطاع التجارة الإلكترونية: نمو استثنائي وقيادة للتحويل الرقمي

شهد قطاع التجارة الإلكترونية في المنطقة العربية نمواً استثنائياً، بمعدل نمو سنوي مركب 21.58%⁴⁸ ، ويُقدَّر حجم السوق بالدول العربية بـ 155.16 مليار دولار في 2025 ليصل إلى 302.43 مليار دولار بحلول 2030⁴⁹، وقد ارتفع نمو الطلبات عبر الإنترنت بنسبة 30% في 2024 مع زيادة متوسط قيمة الطلب من 30 دولاراً في 2023 إلى 35.6 دولاراً (+18.7%) ، مما يعكس تحسُّن القدرة الشرائية وثقة المستهلكين بالمنصات الرقمية⁵⁰.

يعزى نمو هذا القطاع إلى استراتيجيات دول الخليج العربية في التحويل الرقمي ، والتركيب السكانية الأقل من 30 سنة، والطلب على الدفع الآجل مع بنية لوجستية متطورة، مما يُعزِّز مكانة المنطقة كمركز تجارة إلكترونية عالمي.

● قطاع التقنيات العقارية

يحتل قطاع التقنيات العقارية المرتبة الثالثة في جذب الاستثمارات في المنطقة العربية بعد التكنولوجيا المالية والتجارة الإلكترونية، حيث استقطب 684 مليون دولار في الربع الثالث من 2025⁵¹. شملت الصفقات الكبرى تمويل Property Finder بمئات الملايين لتوسيع خدماتها الرقمية، بالإضافة إلى استثمارات في منصات مثل Bayut و Aqar، مدعومة بتقنيات الإسكان الذكي والإدارة العقارية الرقمية.

● قطاع الذكاء الاصطناعي والتقنيات العميقة

برز قطاع الذكاء الاصطناعي كأحد أسرع القطاعات التقنية نمواً في المنطقة العربية، حيث ارتفع تمويل الشركات الناشئة المتخصصة بنسبة 66% خلال 2024، ليصل إلى 302 مليون دولار في النصف الأول من 2025 وحده، متجاوزاً إجمالي تمويل العام السابق⁵². يمثل الذكاء الاصطناعي حالياً 17% من إجمالي رأس المال المخاطر الإقليمي وأكثر من ربع جميع صفقات الاستثمار، مع استحواذ الإمارات والسعودية على 73% من رأس المال الموجّه للقطاع. تُقدّر شركة Grand View Research أن سوق الذكاء الاصطناعي في الدول العربية، والذي بلغت قيمته 11.92

⁴⁷ McKinsey & Company. (2025, May 12). MENA fintech's ascent: Growth, investment, and the path forward.

⁴⁸ IMARC Group. (2024). Middle East e-commerce market report: Industry trends, share, size, growth, opportunity and forecast 2025-2033.

⁴⁹ Mordor Intelligence. (2025). Middle East and Africa e-commerce market share analysis, industry trends & statistics, growth forecasts (2025-2030).

⁵⁰ Admitad & Flowwow. (2025). MENA e-commerce and gifting markets report 2024.

⁵¹ Wamda. (2025, September 30). MENA startup funding hits \$3.5 billion in September 2025, lifting Q3 total to \$4.5 billion. Wamda.

⁵² MAGNiTT. (2025, November 12). H1 2025 MENA AI report. LinkedIn.

مليار دولار في 2023، سينمو بمعدل سنوي مركب قدره 44.8% ليصل إلى 166.33 مليار دولار بحلول 2030⁵³. وتتوقع PwC أن يساهم الذكاء الاصطناعي بـ 320 مليار دولار في اقتصاد المنطقة بحلول 2030، بمعدل نمو سنوي يتراوح بين 20% - 34%⁵⁴.

• قطاع الرعاية الصحية الرقمية

يشهد قطاع الصحة الرقمية في المنطقة العربية نمواً ملحوظاً، حيث بلغت قيمة السوق الإقليمي 14.07 مليار دولار في 2025، ومن المتوقع أن يصل إلى 89.87 مليار دولار بحلول 2034 بمعدل نمو سنوي مركب قدره 22.88%⁵⁵، ويُعزى هذا النمو إلى الطلب المتزايد على خدمات الطب عن بُعد والرعاية الصحية الرقمية، خاصة بعد جائحة كوفيد - 19 التي سرّعت التحول الرقمي في القطاع الصحي.

• قطاع الخدمات اللوجستية والتقنيات اللوجستية

يشهد قطاع اللوجستيات والتوصيل في دول الخليج العربية نمواً متسارعاً، حيث بلغت قيمة سوق النقل واللوجستيات 81.34 مليار دولار في 2025، ومن المتوقع أن تصل إلى 109.9 مليار دولار بحلول 2030 بمعدل نمو سنوي مركب قدره 6.12%⁵⁶ ويُعزى هذا النمو بشكل أساسي إلى التوسع الكبير في قطاع التجارة الإلكترونية الذي بلغ 49 مليار دولار في المنطقة، ويساهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية بنسبة تتراوح بين 15% - 35% من خلال تحسين المسارات والصيانة التنبؤية وإدارة المخزون بالذكاء الاصطناعي⁵⁷.

• قطاع التقنيات الزراعية

يجذب قطاع التقنيات الزراعية المؤسسات الناشئة في الدول العربية بمعدل نمو 122% سنوياً ليصل إلى 250 مليون دولار⁵⁸ مدعوماً ببرامج تمويلية من الهيئة العربية للاستثمار الزراعي (10 ملايين دولار) والمنظمة العربية للتنمية الزراعية و اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)⁵⁹.

⁵³ Grand View Research. (2023). MENA artificial intelligence market size & share report 2030.

⁵⁴ PwC Middle East. (2018). The potential impact of artificial intelligence in the Middle East.

⁵⁵ Nova One Advisor. (2025, November 19). Middle East digital health market size to reach USD 89.87 billion by 2034. Globe Newswire.

⁵⁶ Research and Markets. (2025, April 5). GCC freight and logistics - Market share analysis, industry trends & statistics, growth forecasts (2025-2030).

⁵⁷ CargoEZ. (2025, September 14). Digital transformation in logistics 2025: Top trends.

⁵⁸ Investopia UAE (2024) 'Agritech startups transforming agriculture in MENA', 19 June

⁵⁹ ESCWA & AOAD (2025) 'Regional workshop on strategic planning and implementation for food systems transformation in Arab countries', Amman, Jordan, 1-2 December

• قطاع البرمجيات كخدمة (SaaS)

يحقق هذا القطاع نمواً بمعدل 29.3% سنوياً ليصل إلى 6.8 مليار دولار في 2025، مع هيمنة السعودية والإمارات بـ 57% من السوق، وتركيز على خدمات الشركات الصغيرة والمتوسطة⁶⁰.

• قطاع التعليم التقني

على الرغم من عدم توفر بيانات تفصيلية حديثة في المصادر المتاحة، يظل هذا القطاع من القطاعات الواعدة في المنطقة العربية، خاصة بعد جائحة كوفيد-19 التي سرّعت وتيرة التحول الرقمي في التعليم واعتماد التعليم عن بُعد كنمط تعليمي معتمد في المؤسسات التعليمية. ورغم أن التقديرات تشير إلى استقطاب هذا القطاع لاستثمارات متواضعة مقارنة بالقطاعات الأخرى، إلا أنه يشهد نمواً متدرجاً يتميز بانتشار مبادرات التعليم الرقمي في الدول العربية.

ثانياً: مصادر تمويل الشركات الناشئة في المنطقة العربية

1. تنوع المصادر بين قنوات التمويل التقليدية والحديثة:

• رأس المال المخاطر - المحرك الرئيسي للنمو المتسارع

يظل رأس المال المخاطر المصدر الأبرز لتمويل الشركات الناشئة في المنطقة العربية، حيث تُظهر بيانات تقارير تمويل الشركات الناشئة للنصف الأول من عام 2025 أن المملكة العربية السعودية استقطبت تمويلات قدرها 1.34 مليار دولار، أي ما يعادل 64% من إجمالي استثمارات رأس المال المخاطر في المنطقة البالغة 2.1 مليار دولار، وبزيادة 342% مقارنة بالفترة نفسها من عام 2024⁶¹ تلته دولة الإمارات العربية المتحدة بـ 541 مليون دولار عبر 114 صفقة بزيادة 18% سنوياً، ثم مصر بـ 179 مليون دولار عبر 52 صفقة ينمو 106% سنة 2025، وسجلت أسواق خليجية أخرى مثل سلطنة عُمان والكويت معدلات نمو قوية في نشاط رأس المال المخاطر، بما يعكس تحولاً نوعياً في جاذبية هذه الأسواق للشركات الناشئة.

• المستثمرون الملائكيون - حجر الزاوية في المراحل التأسيسية

تكمّل شبكات المستثمرين الملائكيين منظومة رأس المال المخاطر بوصفها حلقة وصل أساسية بين مرحلة التمويل الذاتي واستثمارات صناديق رأس المال المخاطر، حيث استحوذ التمويل المبكر على 1.3 مليار دولار عبر 486 صفقة في 2025، مقارنة بـ 1 مليار دولار في 44

⁶⁰ Antom. (2025, December 14). Insights on overseas opportunities for the Middle Eastern SaaS industry. Antom Knowledge.

⁶¹ Wamda. (2025, June 30). MENA startup investment hits \$2.1 billion in H1 2025, up 134% YoY.

صفة للمراحل المتأخرة، مما يعكس عمق المنظومة الريادية في المنطقة ، وتتصدر المشهد عدة شبكات ملائكية رائدة، أبرزها Cairo Angels في مصر (أول شبكة ملائكية رسمية مصرية)⁶²، و Tenmou في البحرين (أول شركة ملائكية خليجية تأسست في 2011 برأسمال مليون دينار بحريني)، و "Riyadh Angel Investors" في السعودية التي تضم أكثر من 50 عضواً من كبار المسؤولين التنفيذيين، وتقدم هذه الشبكات استثمارات أولية تتراوح بين 10,000-250,000 دولار للشركة الواحدة، مع تركيز على قطاعات التكنولوجيا المالية والصحة الرقمية والتجارة الإلكترونية، ودعم إضافي يشمل الإرشاد والخبرات القطاعية العميقة.

• التمويل الحكومي - البنية التحتية الداعمة للابتكار

يشكل التمويل الحكومي والبرامج العامة الموجهة لريادة الأعمال ركناً بنوياً في النظام البيئي للشركات الناشئة في المنطقة العربية؛ إذ لا يقتصر دوره على توفير التمويل المباشر، بل يمتد ليشمل تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية، وإطلاق الحاضنات والمسرّعات، وتقديم الحوافز الضريبية والتنظيمية الداعمة للابتكار والاستثمار في القطاعات الواعدة.

• رأس المال المخاطر المؤسسي - استثمارات استراتيجية متعددة القطاعات

أصبح رأس المال المخاطر المؤسسي من أهم المحركات الجديدة للنمو الريادي في المنطقة، وخاصة في دول الخليج العربية، بما يعكس تحولاً نوعياً نحو الاستثمار المؤسسي الذي يعزز استدامة بيئة الابتكار ويقلل من اعتماد الشركات الناشئة على التمويل الحكومي فقط، إذ يشكل رأس المال المخاطر المؤسسي ما نسبته 13% من إجمالي التمويل في 2024 و 28% من جميع المستثمرين النشطين⁶³.

• المكاتب العائلية - لاعب متنامٍ في الاستثمار المباشر

تلعب المكاتب العائلية دوراً متزايد الأهمية في الاستثمار المباشر والبديل في المنطقة العربية، حيث تُظهر الدراسات الاستقصائية الحديثة أن أكثر من 60% من هذه المكاتب تخطط لزيادة مخصصاتها للأصول البديلة خلال الأشهر القادمة، وقد برزت دبي والرياض كمركزين إقليميين رائدين لإدارة الثروات الخاصة، حيث تستضيف دبي وحدها 30% من إجمالي الأصول الاستثمارية لهذه المكاتب⁶⁴.

⁶² UNESCWA. (2024). Cairo Angels. SME Digital Enabling Portal for the Arab Region.

⁶³ PwC Middle East (2025) Corporate venture capital in the GCC - 2025: Corporate venturing strengthening innovation momentum in recalibrated market, 2 Jun

⁶⁴ Funds Global MENA. (2025, June 12). Mena family offices fuel private investment boom across region.

• التمويل بالدين - خيار متصاعد للشركات الناشئة

عرف التمويل بالدين طفرة استثنائية في المنطقة العربية في الفترة الأخيرة؛ إذ تشير بيانات تقارير تمويل الشركات الناشئة إلى أن أدوات الدين (مثل القروض المهيكلية والتمويل القابل للتحويل) مثلت حوالي 44% من إجمالي التمويل في النصف الأول من عام 2025، بما يعادل نحو 930 مليون دولار من أصل 2.1 مليار دولار، وهو ما يعكس تحولاً في سلوك المستثمرين والشركات نحو حلول تمويل تؤدي إلى ضياع الملكية⁶⁵، وتتجه الشركات الناشئة في المنطقة بشكل متزايد إلى الانتماء الخاص والتمويل بالدين كبديل أكثر مرونة من القروض المصرفية التقليدية، نظراً لسرعة إجراءاتها وتصميم شروطها بما يناسب احتياجات النمو، وقد برز هذا الاتجاه بشكل خاص في صفقات كبيرة لبعض الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية وغيرها، في سياق استمرار تشدد المعايير الائتمانية لدى البنوك التقليدية تجاه المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

• التمويل الجماعي - نمو متسارع ونماذج متنوعة

تُعدّ قنوات التمويل البديلة، وعلى رأسها التمويل الجماعي، من المكونات الصاعدة في منظومة تمويل الشركات الناشئة في دول الخليج العربية، إذ أطلقت خلال السنوات الأخيرة أطر تنظيمية رسمية ومنصات رقمية متخصصة في الإمارات والسعودية لتيسير تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مع توسّع ملحوظ في استخدام هذه القنوات كأداة مكّلة لرأس المال المخاطر والتمويل المصرفي التقليدي، وإن ظلّت البيانات الكمية الدقيقة حول أحجام هذا السوق على مستوى دولة بعينها محدودة نسبياً. وتؤكد التقارير أن التمويل الجماعي القائم على الدين يشكل حالياً الشريحة الأكبر من السوق، في حين يشهد التمويل الجماعي القائم على الأسهم نمواً متسارعاً وجاذبية متزايدة بين المستثمرين الشباب، خاصة في القطاعات التقنية والعقارية والقطاعات ذات البعد الاستدامي.

• صناديق الثروة السيادية - محرك استراتيجي للتنويع الاقتصادي

تلعب صناديق الثروة السيادية في المنطقة العربية دوراً محورياً في تشكيل مستقبل الابتكار وتنويع القاعدة الاقتصادية، من خلال استراتيجيات استثمارية واسعة في البنى التحتية، والتقنيات المتقدمة، والشركات الناشئة محلياً وعالمياً، واتخذت استثمارات صناديق الثروة السيادية في المنطقة مساراً تصاعدياً في السنوات الأخيرة، مع تركّز متزايد في القطاعات الناشئة مثل التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والبلوك تشين، في إطار استراتيجيات تنويع الاقتصاد بعيداً عن الاعتماد على العائدات النفطية.

⁶⁵ Wamda. (2025, June 30). MENA startup investment hits \$2.1 billion in H1 2025, up 134% YoY.

• الشركات المسرّعة والحاضنات - بنية تحتية داعمة متكاملة

توفر الشركات المسرّعة والحاضنات في المنطقة بنية تحتية متكاملة تجمع بين التمويل المبكر، والإرشاد المتخصص، وربط رواد الأعمال بالشبكات الاستثمارية والأسواق، مما يساهم في رفع معدلات بقاء الشركات الناشئة وتحسين جاهزيتها للنمو والتوسع، وقد ساعد انتشار هذه الكيانات، بدعم حكومي وشبه حكومي وشراكات مع القطاع الخاص، في ترسيخ منظومة متكاملة لريادة الأعمال تتدرج من مرحلة الفكرة إلى مراحل النمو والتوسع الإقليمي والدولي.

2. استنتاجات حول مشهد التمويل في المنطقة

يظل التركيز الجغرافي لمصادر التمويل ميالاً لصالح المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة وجمهورية مصر العربية، وهو ما يخلق فجوات إقليمية تستدعي سياسات أكثر استهدافاً في الدول الأخرى لجذب الاستثمار الريادي.

- يهيمن قطاع التكنولوجيا المالية على جزء مهم من الصفقات، مع بدايات واعدة للتوسع في قطاعات العقارات الذكية والتجارة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي والتقنيات الخضراء.
- يمثل صعود التمويل بالدين تطوراً مهماً يستلزم متابعة دقيقة لتوازن الشركات الناشئة بين الاستدانة والاستدامة المالية على المدى المتوسط والبعيد.
- لا تزال الفجوة بين الجنسين في الحصول على التمويل الريادي قائمة في بعض دول المنطقة، ما يتطلب تدخلات موجهة.
- يتجه دور الدولة تدريجياً من مجرد منظم للسوق إلى شريك استراتيجي في دعم الابتكار عبر برامج تمويل، وضمانات، وحوافز تنظيمية، وشراكات مع القطاع الخاص.
- ينتقل النظام البيئي لريادة الأعمال في المنطقة من هوية محلية إلى طابع أكثر عولمة، مع دخول مستثمرين دوليين كبار وصناديق عالمية، وازدياد ارتباط الصفقات الريادية في المنطقة بسلاسل قيمة واستثمارات عابرة للحدود.

ثالثاً: دور المؤسسات الناشئة في إحداث فرص العمل في المنطقة العربية

1. حجم التوظيف المباشر وغير المباشر

تُمثل المؤسسات الناشئة محركاً رئيسياً لخلق فرص العمل في المنطقة العربية. تشير الإحصائيات المتاحة إلى أن أحد أبرز المسرّعات في المنطقة والتي تضم أكثر من 2.900 شركة ناشئة ساهمت في خلق أكثر من 90.000 وظيفة مباشرة منذ التأسيس، بمعدل 7.500 وظيفة

سنوياً⁶⁶، كما أسهم مركز "Sheraa" الإماراتي في دعم 144 شركة ناشئة نجحت في إنشاء 1.300 وظيفة بين 2019 - 2022، بينما ساهم برنامج " MIT Enterprise Forum Pan Arab" في خلق 14.000 وظيفة وإضافة 415 مليون دولار للناتج المحلي الإجمالي العربي⁶⁷.

يتعدى التوظيف الحدود المباشرة ليشمل اقتصاد الأعمال المؤقتة (Gig Economy) عبر منصات التوصيل مثل Careem و Talabat، حيث تقوم بتوظيف الآلاف من الوظائف بشكل غير مباشر في دول الخليج عبر سلاسل القيمة الممتدة من لوجستيات وتوريد وخدمات مساندة.

ومن بين القطاعات الأكثر توظيفاً قطاع التكنولوجيا المالية الذي أصبح ينمو بطريقة جد سريعة ليصل إلى نسبة 300%، ما جعله أكبر موظف مباشر في المنطقة، إضافة إلى قطاع التجارة الإلكترونية والتوصيل الذي أنشأ أزيد من 100.000 وظيفة غير مباشرة عبر منصات التوصيل في الخليج، من توظيف سائقين، مندوبين وعاملين لوجستيات، وقطاع تكنولوجيا التعليم هو الآخر سجل إحداث العديد من الوظائف وساهم في رفع الدخل لآلاف المعلمين والمدرسين بشكل جانبي، كما ساهم قطاع تكنولوجيا الصحة كذلك في إحداث الوظائف عبر المؤسسات الناشئة في هذا المجال، وسمح بتوظيف أطباء ومتخصصي صحة عن بُعد⁶⁸، ويعد قطاع الذكاء الاصطناعي في المقابل من القطاعات التي تعد إحداث آلاف الوظائف، وتشير الوقائع إلى طلب متزايد باستمرار على مهندسي الذكاء الاصطناعي وعلماء البيانات.

2. نوعية الوظائف وتطوير المهارات الرقمية

تركّز المؤسسات الناشئة على وظائف المستقبل ذات القيمة المضافة العالية، بما في ذلك مطوّرو البرمجيات، مهندسو الذكاء الاصطناعي، علماء البيانات، ومهندسو الحوسبة السحابية. وفق تقرير وزارة الاتصالات السعودية لعام 2025، يوجد عجز بنسبة 20% بين الوظائف التقنية الشاغرة والمواهب المحلية المؤهلة، خاصة في تخصصات الذكاء الاصطناعي والبيانات⁶⁹، وهنا يعوّل على الشركات الناشئة في سد الفجوة المهارية من خلال برامج التدريب والشراكات.

⁶⁶ Flat6Labs. (2025). About Flat6Labs. Retrieved from <https://flat6labs.com/about/>

⁶⁷ Scribd. (2025, August 12). MENA startup report 1694386235. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/890259455/MENA-Startup-Report-1694386235>

⁶⁸ Atlantic Council. (2021, November 28). Startups aren't just hip. They're also the key to unlocking youth unemployment in MENA. Retrieved from <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/menasource/startups-arent-just-hip-theyre-also-the-key-to-unlocking-youth-unemployment-in-mena/>

⁶⁹ Arab News. (2025, July 11). Saudi Arabia's high-stakes bet on human capital. Retrieved from <https://www.arabnews.com/node/2607871>

3. المساهمة في معالجة البطالة والتمكين الاقتصادي

تواجه المنطقة أزمة بطالة شباب حادة بمعدل أكثر من 25% (15-24 سنة)، مع 17.5 مليون شاب باحث عن عمل في 2023، و11 مليون خارج التعليم أو التدريب أو العمل، وهنا تُقدم المؤسسات الناشئة حلاً فعالاً بتوظيف الكفاءات الشابة، مع توقعات بدخول 300 مليون شاب سوق العمل بحلول 2050، مما يجعل ريادة الأعمال ضرورة استراتيجية لتمكين الشباب من خلق وظائفهم الخاصة⁷⁰.

4. التوقعات المستقبلية والمحركات الرئيسية

تشير التوجهات إلى نمو قوي مستمر، حيث بلغ التمويل الإجمالي للشركات الناشئة في 2025 ما مقداره 7.5 مليار دولار بنمو يعادل 225% عبر 647 صفقة، وتتوقع الدراسات إنتاج 45 شركة يونيكورن بحلول 2030، ومع كل يونيكورن يُنشئ مئات إلى آلاف الوظائف⁷¹.

ومن المحركات الرئيسية لخلق الوظائف في المنطقة العربية يتمثل في المضي قدماً في تجسيد الرؤى الاستراتيجية الوطنية لمختلف الدول العربية، والتي تحمل في ثناياها أهداف تنصّ على رفع مساهمة المشاريع الريادية في مستويات التشغيل، مدعومة باستثمارات صناديق الثروة السيادية التي ستعطي دفعا قويا لتمويل الشركات الناشئة، مع التركيز والتوجّه نحو الذكاء الاصطناعي الذي يتطلب آلاف المهندسين والباحثين، إلا أنّ ذلك يتطلب تجاوز تلك التحديات التي لا زالت مستمرة، حيث تواجه المنطقة عجزاً مهارياً مستمراً (40% من الوظائف ستتأثر بالذكاء الاصطناعي)، ومنافسة قوية على المواهب في المشاريع الضخمة برواتب أعلى بـ 30% - 50%، والإعتماد على العمالة الأجنبية، إضافةً للفجوة بين الجنسين في التمويل (الشركات النسائية تحصل على 23% تمويل أقل)⁷².

⁷⁰ MIT Enterprise Forum Pan Arab. (2023, August 31). Arab startups to fuel job creation and revenue generation in the region. Beirut Digital District. Retrieved from <https://beirutdigitaldistrict.com/blog-article/arab-startups-to-fuel-job-creation-and-revenue-generation-in-the-region/>

⁷¹ Scribd. (2025, August 12). MENA startup report 1694386235. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/890259455/MENA-Startup-Report-1694386235>

⁷² Fund for Youth Employment. (2024). Digital jobs and women in the MENA region. Retrieved from <https://fundforyouthemployment.nl/wp-content/uploads/2024/07/Final-Digital-Jobs-Study-SOW.pdf>

المحور الثالث

الإطار المؤسسي والتنظيمي للمؤسسات الناشئة الرقمية في المنطقة العربية

ترتبط المؤسسات الناشئة الرقمية وقدرتها على الاستمرار والتوسع إلى حد كبير بمدى توافر إطار مؤسسي وتنظيمي ملائم، يواكب خصوصية النشاط الرقمي ويستجيب لمتطلباته. ويشمل هذا الإطار منظومة القوانين والأنظمة والسياسات العامة، إضافة إلى الهياكل المؤسسية الداعمة، مثل الجهات التنظيمية، وحاضنات الأعمال، ومسرّعات الابتكار، ومؤسسات التمويل.

يتكون الإطار المؤسسي والتنظيمي للمؤسسات الناشئة الرقمية في المنطقة العربية من: الجهات الحكومية والتنظيمية، والتشريعات والسياسات، وأدوات الدعم والتشجيع، والبنية التحتية الرقمية والبنية التقنية والداعمة

أولاً: الجهات الحكومية والتنظيمية - نحو نموذج مؤسسي متكامل

يشهد الإطار المؤسسي للمؤسسات الناشئة الرقمية في المنطقة العربية مساراً تدريجياً نحو التطور والاستقرار، وبشكل خاص في الدول التي تبنت رؤية وطنية رقمية واضحة مثل رؤية السعودية 2030، واستراتيجية الإمارات 2031، والاستراتيجية الوطنية القطرية للذكاء الاصطناعي، عموماً تُظهر مراجعة الأطر المؤسسية للدول العربية تقارباً في المقاربة الحكومية لدعم الشركات الناشئة، حيث تبنت جميعها نموذجاً ثلاثياً يجمع بين الجهات التنظيمية (وزارات الاتصالات/الاقتصاد الرقمي)، والتمويلية (صناديق استثمار حكومية)، والتنفيذية (هيئات دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة)، تهدف جميعها إلى تحقيق التمويل المباشر للشركات الناشئة، ودعم التحول الرقمي، وبناء البنية التحتية الرقمية.

1. تحديات تواجه الإطار المؤسسي:

ويتمثل التحدي الرئيسي في تحقيق التكامل المؤسسي الفعال والحوكمة المرنة بين مختلف الجهات الداعمة والتنظيمية، مع ضرورة توحيد الجهود وتشبيكها وتنسيقها في إطار إقليمي عربي موحد يسهّل انتقال الشركات الناشئة عبر الحدود الرقمية ويعزز التكامل الاقتصادي الإقليمي. في هذا السياق، تلعب الجهات الحكومية والتنظيمية دوراً محورياً وجوهرياً فعالاً في دعم وتمويل وتمكين الشركات الناشئة الرقمية من خلال التزام حقيقي واستثمارات ضخمة موجهة نحو بناء أنظمة بيئية ريادية متكاملة، غير أن النجاح المستدام يتوقف على معالجة الفجوات التشريعية في مجالات التقنيات الناشئة، ومواكبة المتغيرات السريعة في المشهد الرقمي العالمي.

كما أن التحدي المؤسسي في المنطقة العربية لا يتمثل في غياب الهياكل بل في ضعف التنسيق والتكامل التمويلي والفني، خاصة في دول شمال إفريقيا، حيث تبرز بعض الدول كنماذج للإصلاح بإنشاء هياكل متخصصة وتشريعات محفزة. والمفتاح الحاسم أن الدول التي حققت تقدماً في رقمنة خدماتها الحكومية أصبحت أكثر جاذبية للشركات الناشئة، لأن التحول الرقمي المؤسسي أصبح شرطاً أساسياً لبيئة تنظيمية وتشريعية فعالة تدعم الابتكار والنمو المستدام، وهو ما يفسر تفوق بعض دول المنطقة في جذب الاستثمارات نتيجة الارتباط المباشر بين تطور الخدمات الحكومية الرقمية والبنية التحتية التكنولوجية ومؤشرات الريادة.

2. تجارب عربية عن الجهات الحكومية والتنظيمية الداعمة للمؤسسات الناشئة:

الجدول رقم 03 : الجهات الحكومية والتنظيمية الداعمة للمؤسسات الناشئة في عينة من الدول العربية

الدولة	أبرز الجهات الحكومية والتنظيمية	المهام الأساسية
المملكة العربية السعودية	- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (MCIT) - هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية (CST) - الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) - الشركة السعودية للاستثمار الجريء (SVC)	قيادة التحول الرقمي، إنشاء Sandbox تنظيمي، تمويل الشركات الناشئة، دعم الذكاء الاصطناعي، تطوير البنية التحتية الرقمية
الإمارات العربية المتحدة	- وزارة الاقتصاد - هيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية (TDRA) - مكتب أبوظبي للاستثمار (ADIO) - المناطق الحرة (DIFC, DIC, Hub71)	تنفيذ استراتيجية الاقتصاد الرقمي، منح تراخيص رقمية، دعم الابتكار، توفير بيئة تنظيمية مرنة
دولة قطر	- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - بنك قطر للتنمية (QDB) - مركز قطر للابتكار وريادة الأعمال (QBIC) - واحة قطر للعلوم والتكنولوجيا (QSTP)	احتضان المشاريع الرقمية، منح التمويل الأولي، تطوير بيئة رقمية بحثية، دفع عجلة الابتكار
سلطنة عمان	- وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات (MTCIT) - الصندوق العماني للتكنولوجيا (Oman Technology Fund) - الهيئة العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ريادة)	دعم التحول الرقمي، تمويل الشركات الناشئة، تطوير الابتكار الوطني، بناء القدرات الرقمية

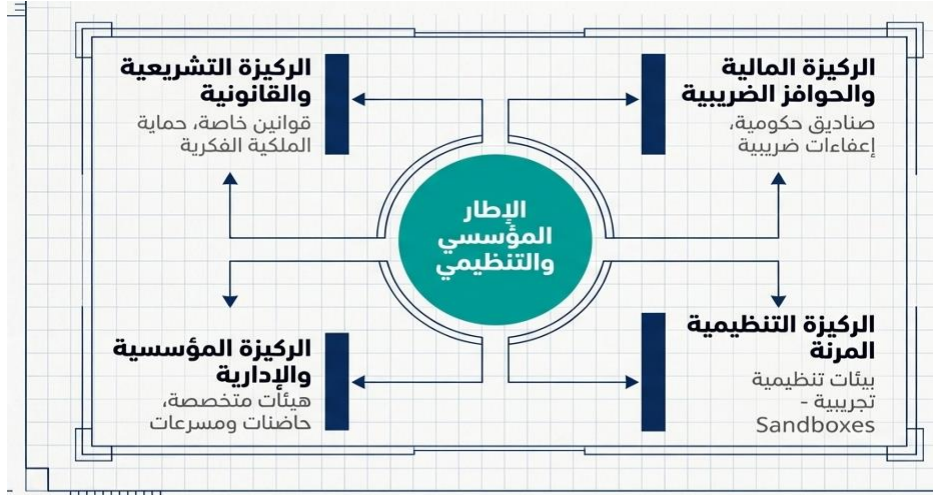
الدولة	أبرز الجهات الحكومية والتنظيمية	المهام الأساسية
المملكة الأردنية الهاشمية	- وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة - صندوق الابتكار الأردني - هيئة الاستثمار الأردنية	دعم الابتكار المحلي، تبسيط تأسيس الشركات عبر Invest.JO ، توفير تمويل مشترك، تطوير الاقتصاد الرقمي
جمهورية مصر العربية	- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (MCITEgypt) - جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة (MSMEDA) - الهيئة العامة للاستثمار (GAFI)	تنفيذ "استراتيجية مصر الرقمية"، إنشاء المناطق التكنولوجية، تمويل الابتكار، تطوير البنية التحتية الرقمية
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	- وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة - الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANPME) - المجلس الوطني للابتكار - الصندوق الوطني للمؤسسات الناشئة	تأسيس بيئة مؤسسية للمؤسسات الناشئة، منح "تصنيف المؤسسة الناشئة"، تمويل المشاريع الابتكارية
الجمهورية التونسية	- وزارة تكنولوجيات الاتصال - وكالة النهوض بالصناعة والابتكار (APII) - صندوق Startup Tunisia/ ANAVA	تطبيق قانون "Startup Act" ، منح العلامة الوطنية، تمويل الابتكار، دعم الرواد الشباب
المملكة المغربية	- وكالة التنمية الرقمية (ADD) - وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة - صندوق الابتكار الرقمي المغربي (CIN)	تطوير استراتيجية "المغرب الرقمي 2030"، تمويل المشاريع الرقمية، بناء القدرات التقنية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على : مصادر مختلفة

ثانياً: التشريعات والسياسات

تشهد المنطقة العربية بالفعل توسعاً ملحوظاً في السياسات الداعمة للشركات الناشئة الرقمية، مع تباين واضح في الإجراءات التشريعية والمؤسسية بين دول الخليج العربية، ودول شمال إفريقيا، والأسواق الناشئة الأخرى.

الشكل رقم 02: الركائز الأربع للسياسات العربية في دعم الشركات الناشئة



المصدر: من إعداد المؤلف

1. ركائز السياسات العربية لدعم المؤسسات الناشئة:

• الركيزة التشريعية – نحو تمييز تشريعي متخصص

تبنت عدة دول عربية أطراً تشريعية خاصة بالشركات الناشئة الرقمية، منفصلة نسبياً عن القوانين العامة للشركات، بما يعكس اعترافاً بالطبيعة المتميزة لهذه المؤسسات، كما هو الحال في قانون الشركات الناشئة بتونس لسنة 2018 وفي القوانين والمراسيم الجزائرية المتعلقة بنظام العلامة للشركات الناشئة والحاضنات منذ 2019، حيث توفر هذه الأطر تعريفات قانونية ومعايير تأهيل واضحة (العمر الأقصى للشركة، سقف رقم الأعمال، معايير الابتكار، تركيبة رأس المال وآليات اعتماد رسمية عبر " العلامة " في تونس والجزائر مثلاً، مرفوعة بإعفاءات وإجراءات مبسطة، مع تضمين أحكام خاصة بالملكية الفكرية وحماية الأصول غير الملموسة في التشريعات الأوسع للابتكار والاقتصاد الرقمي.

• الركيزة المالية والحوافز الضريبية – تحفيز متعدد المستويات

تعتمد الدول العربية نموذجاً تكاملياً متعدد الأبعاد لدعم الشركات الناشئة، يجمع بين الحوافز الضريبية والمالية، ودعم البحث والتطوير، والاستثمار الحكومي المباشر عبر صناديق سيادية متخصصة، وتترجم هذه المقاربات رؤية استراتيجية أوسع تربط دعم ريادة الأعمال بأهداف التنويع الاقتصادي وتعزيز التنافسية الإقليمية، محوّلة الشركات الناشئة إلى أداة محورية لإعادة هيكلة الاقتصادات العربية وموقعها في المشهد العالمي للابتكار.

• الركيزة المؤسسية والإدارية – بناء هياكل متخصصة

أسست دول عربية عديدة وزارات أو هيئات مخصصة للاقتصاد الرقمي والابتكار وريادة الأعمال، مثل هيئات الاقتصاد الرقمي والابتكار في بعض دول الخليج، بما يعزز التنسيق بين الفاعلين، كما توسعت شبكات الحاضنات والمسرّعات في المنطقة العربية، لتتوافق هذه البنى مع برامج تدريب وبناء قدرات تستهدف رواد الأعمال الشباب، غالباً بدعم حكومي أو بالشراكة مع شركاء دوليين .

• الركيزة التنظيمية والمرنة – تبني منهجيات تجريبية

تبنت عدة دول عربية مقاربة "البيئات التنظيمية التجريبية" (Regulatory Sandboxes) كآلية لمواءمة الإطار الرقابي مع وتيرة الابتكار المتسارعة، حيث تتيح هذه البيئات للشركات الناشئة اختبار نماذج الأعمال والمنتجات الرقمية الجديدة ، خاصة في قطاعات حساسة كال تكنولوجيا المالية تحت رقابة مرنة ومحدودة النطاق قبل الانتقال للترخيص الكامل.

2. التوجهات المشتركة والتفاوتات الإقليمية

تتشترك غالبية الدول العربية في تقليص الأعباء الإدارية والضريبية على الشركات الناشئة، والاعتراف بالابتكار كمحرك للنمو، وتخصيص صناديق وبرامج دعم، والرهان على البنية التحتية الرقمية والشراكات بين القطاعين العام والخاص، مع ذلك تبلغ الإجراءات التشريعية والتنظيمية مستويات متقدمة في الإمارات والسعودية، مما يقرب منظومتيهما من المعايير العالمية في استقطاب رأس المال المخاطر واحتضان الشركات الناشئة، بينما تظهر تونس ومصر كمنظومات ناشئة ذات أساس تشريعي متقدم ، في حين تمر الجزائر والمغرب بطور تسارع تشريعي ومؤسسي مع استمرار تحديات في التمويل الفعلي وتفاوت البنية التحتية.

3. النماذج العربية الرائدة في دعم المؤسسات الناشئة: تحليل مقارن

الإمارات العربية المتحدة: نموذج متكامل ورائد إقليمياً

تصدر الإمارات المشهد الإقليمي بمنظومة ريادية متكاملة تضم 8.600 شركة ناشئة و750 شركة تكنولوجيا مالية، محققة 613 مليون دولار تمويلاً في 2024 (32% من إجمالي المنطقة)، مع تفوق في قطاعات التكنولوجيا المالية و Web3 والعقارات التقنية⁷³، ضمن "مشاريع

⁷³ Leaders MENA. (2025, February 22). For second year in row, Saudi Arabia dominates MENA venture capital in 2024 [Industry report].

الخمسين* الرامية لتعزيز التنافسية الاقتصادية الوطنية⁷⁴.

المملكة العربية السعودية: نمو متسارع وتحول استراتيجي

حقق قطاع التكنولوجيا المالية السعودي إنجازاً نوعياً بوصول عدد الشركات العاملة إلى 261 شركة في مجال التكنولوجيا المالية (متجاوزاً ما كان مستهدفاً 2025)، مسجلاً 16 صفقة رأسمالية بـ 905 مليون ريال، وخالقاً 11.046 وظيفة مباشرة وبنسبة سعودة 71%⁷⁵، وعلى مستوى المنظومة الريادية ككل، قفزت استثمارات رأس المال المخاطر إلى 3.2 مليار ريال (860 مليون دولار) في النصف الأول من 2025 بنمو 116% سنوياً عبر 114 صفقة، لتستحوذ المملكة على 56% من إجمالي تمويل المنطقة، مؤكدةً ريادتها الإقليمية للعام الثاني على التوالي ضمن رؤية 2030.⁷⁶

جمهورية مصر العربية: سوق ناشئة بفرص واعدة

تمثل مصر أكبر سوق سكانية عربية 108 مليون نسمة، ما يجعلها وجهة استراتيجية للشركات الناشئة الرقمية⁷⁷، وحقق القطاع 614 مليون دولار تمويلاً في 2025 بنمو 51% سنوياً عبر 69 صفقة رأسمال مخاطر، محتفظةً بمركزها كالثالث أكبر وجهة للتمويل في المنطقة، وتستحوذ مصر على 48.3% من إجمالي تمويل التكنولوجيا المالية في أفريقيا، مدعومةً بأكبر عدد خروج استثماري⁷⁸.

الجمهورية التونسية: قيادة تشريعية وتميز مؤسسي

أصدرت تونس القانون رقم 20-2018 في 17 أبريل 2018 كأول إطار تشريعي عربي متخصص للشركات الناشئة، متضمناً 20 إجراءً لتسهيل العمليات الإدارية والحوافز الضريبية والتمويلية⁷⁹، وحقق البرنامج إنجازاً نوعياً بمنح 1.165 علامة وطنية (تجاوزت 1000 في 2024)، محققةً 300 مليون دولار مبيعات تراكمية، مع منظومة تضم ما يفوق 1450 شركة ناشئة و17 شركة scaleup⁸⁰، ورغم هذا التقدم التشريعي، يبقى التمويل محدوداً (24 مليون

*"مشاريع الخمسين" هي حزمة استراتيجية شاملة أطلقتها حكومة الإمارات (سبتمبر 2021) لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنويع الاقتصاد خلال الخمسين عاماً المقبلة، تشمل أكثر من 50 مشروعاً ومبادرة في قطاعات حيوية (اقتصاد، صحة، تعليم، تكنولوجيا، ريادة أعمال)، بهدف تحويل الدولة إلى مركز عالمي للابتكار والاستثمار

⁷⁴ Kreston Menon. (2024, October 31). Startups and scale-ups in the UAE: On a promising path. Kreston Menon Insights.

⁷⁵ Economy Middle East. (2025, July 13). Saudi financial sector achieves 353 listings, 261 fintech companies, and 79 percent digital payment growth. Economy Middle East

⁷⁶ Saudi Standard. (2025, July 21). Saudi VC investments hit SAR 3.2B in H1 2025, up 116% YoY. Saudi Standar

⁷⁷ CAPMAS (Central Agency for Public Mobilization and Statistics). (2025, July 13). Egypt's population expected to reach 108M by August 2025. Egypt Forward

⁷⁸ MAGNiTT. (2025). Egypt startup funding data 2025. Cited in Ahram Online & Ministry of Planning reports. Retrieved January 26, 2026.

⁷⁹ INSME (International Network for SMEs). (2018, August 15). The Tunisian Startup Act: A policy lab.

⁸⁰ Mind the Bridge. (2025, February 10). Tech scaleup Tunisia 2025 report. In partnership with Terna, ICC Tunisia, and Crunchbase

دولار فقط في 2024) مقارنة بدول الخليج العربي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: نمو استثنائي

انطلقت التجربة الجزائرية من شبه فراغ تنظيمي قبل 2019، محققةً قفزة نوعية بوصول عدد الشركات المصنفة إلى ما يفوق 2.300 شركة بحلول منتصف 2024⁸¹، مدعومةً بـ 104 مركز احتضان (منها 27 جامعية) موزعة على 41 ولاية لتحقيق عدالة جغرافية 2024، ويمثل صندوق الشركات الناشئة أداة تمويلية محورية برأس مال 58 مليار دينار، استثمر منها 1.3 مليار دينار في أكثر من 130 شركة عبر 20 قطاعاً⁸²، ورغم هذا الزخم، تبقى فجوة التطبيق واضحة حيث أن نسبة 78% من رأس المال تحت سيطرة الدولة، مع تركز النشاط في المدن الكبرى (الجزائر، وهران، قسنطينة)، وطموح حكومي للوصول إلى 20.000 شركة بحلول 2029 ضمن برنامج 600 مليون دولار لإنشاء 1.000 شركة تقنية⁸³.

بنت إذن المنطقة العربية إطاراً تشريعياً ومؤسسياً متقدماً بموارد مالية ضخمة، محققة قفزات كمية ونوعية في الشركات الناشئة والاستثمارات خاصة في التكنولوجيا المالية والتجارة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي. غير أن هذا الإنجاز يواجه تحديات جوهرية: أولاً، فجوة التطبيق بين النصوص القانونية والممارسة الفعلية على الأرض؛ ثانياً، اللامركزية الجغرافية حيث ينحصر التركيز في العواصم والمدن الكبرى دون تمكين الأقاليم النائية؛ ثالثاً، الاستدامة المالية التي تتطلب تنويع التمويل خارج الدعم الحكومي وتشجيع القطاع الخاص والمستثمرين الأفراد؛ رابعاً، سد فجوة المهارات عبر تطوير التعليم والتدريب المهني والتقني؛ وأخيراً، مواكبة التقنيات الناشئة (الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين) بأطر تنظيمية مرنة وشراكات قطاع عام-قطاع خاص قوية لدفع البحث والتطوير.

ثالثاً: أدوات الدعم والتشجيع

يتجسد الدعم والتشجيع الموجه للشركات الناشئة في المنطقة العربية في ستة محاور متكاملة: الدعم المالي والتمويلي، البيئات التنظيمية التجريبية، الحاضنات والمسرعات، برامج التدريب والدعم غير المالي، وأدوات الوصول للأسواق والموارد الحكومية، والدعم التشريعي والإداري.

1. أدوات للدعم المالي والتمويلي:

⁸¹ Launch Base Africa. (2024, July 17). Inside Algeria's startup labelling system: Over 2300 now labeled, four years later

⁸² Algeria Startup Fund (ASF). (2025). Key figures and about us. Official website, <https://asf.dz>

⁸³ Berbache, S. (2025). Regulatory framework of start-ups in Algeria: A North African perspective. ASJP-CERIST Journal, 10(1). Retrieved January 26, 2026, from <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/471/10/1/269650>

تتنوع أدوات الدعم المالي والتمويلي للشركات الناشئة في المنطقة العربية عبر خمسة مسارات رئيسية، إلا أن فعاليتها تبقى محدودة. أولاً، الحاضنات والمسرعات التي تقدم دعماً مادياً على غرار مساحات عمل وتمويل أولي وغير مادي كالتوجيه والإرشاد. ثانياً، صناديق رأس المال المخاطر التي تظل محدودة، حيث لا زالت العديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية تواجه تحديات في حصولها على التمويل الخارجي. ثالثاً، التمويل الإسلامي من خلال آليات المضاربة والمشاركة والصكوك مع وجود تحديات تنظيمية تعيق تطبيقها. رابعاً، الحوافز الضريبية من خلال الإعفاءات المقدمة وتبقى الحوافز القائمة على البحث والتطوير أكثر فعالية من الإعفاءات التقليدية. خامساً، التمويل الجماعي : لا يزال في مراحله الأولى بدول الخليج العربي ويتطلب أطراً تنظيمية واضحة. تكشف هذه الأدوات فجوة جوهرية تتجسد في الاعتماد المفرط على التمويل الذاتي وإحجام الممولين الخارجيين عن تمويل الابتكار بسبب نقص الضمانات وعدم تناسق المعلومات، مما يستدعي سياسات متكاملة وتبسيط الإجراءات التنظيمية.

2. البيئات التنظيمية التجريبية :

تشكل البيئات التنظيمية التجريبية (Regulatory Sandboxes) إطاراً يسمح للشركات الناشئة، وخاصة شركات التكنولوجيا المالية، باختبار منتجات وخدمات مبتكرة في سوق حقيقي ضمن نطاق محدود وتحت إشراف تنظيمي مخفف نسبياً، بحيث يُسمح بالاختبار خلال فترة زمنية محددة مع شروط ترخيص استثنائية ثم تقييم النتائج قبل منح ترخيص كامل أو توسيع النشاط، مع تركيز خاص على تقليل مخاطر المستهلك والاستقرار المالي⁸⁴ حيث تختلف مدد التجريب بين الأنظمة التنظيمية المختلفة، إذ تتراوح عادة بين عدة أشهر إلى سنة قابلة للتديد، ويُمنح الترخيص النهائي أو تُعدّل الأطر التنظيمية بناءً على حصيلة الاختبار.

على المستوى العربي، تبرز الإمارات العربية المتحدة كرائدة إقليمية بإطلاق ADGM RegLab في أبوظبي في 2016 وبرنامج Innovation Testing Licence التابع لسلطة دبي للخدمات المالية في 2017، تليها البحرين التي أطلق مصرفها المركزي Sandbox في 2017 واستضاف أكثر من 30 شركة ناشئة بينها⁸⁵ Tarabut Gateway . أما السعودية فأطلقت SAMA Regulatory Sandbox في 2018 مع التركيز على

⁸⁴ Fahy, L. (2021). Regulator reputation and stakeholder participation: A case study of the UK's regulatory sandbox for fintech. European Journal of Risk Regulation, 13(1), 138-157.

⁸⁵ Arab Monetary Fund. (2021). FinTech regulatory sandboxes in the Arab region: Current developments and future prospects. Economic Policy and Statistics Department, Arab Monetary Fund, Abu Dhabi.

المدفوعات الرقمية والتمويل الاستهلاكي⁸⁶، بينما أطلقت مصر مختبر التطبيقات المالية في 2019 مع إنشاء صندوق دعم بقيمة تقارب 57 مليون دولار⁸⁷، في المقابل، لا تزال تونس والجزائر والمغرب والكويت في مراحل التصميم والتطوير لبيئات تنظيمية تجريبية مكتملة، مع وجود مبادرات تجريبية محدودة تُدار ضمن برامج دعم الشركات الناشئة العامة دون أطر بيئات تجريبية تنظيمية منظمة .

تُظهر التقارير المتخصصة أن الإمارات والسعودية والبحرين تفقد مشهد البيئات التنظيمية التجريبية في المنطقة، بفضل بنيتها الرقمية وتشريعاتها المرنة، بينما تتحرك دول أخرى مثل الجزائر وسلطنة عُمان تدريجياً نحو تبني أطر مشابهة ضمن استراتيجياتها للتحويل الرقمي . وتوضح هذه الدراسات أن غالبية مبادرات الابتكار التنظيمي في الدول العربية موجّهة لقطاع التكنولوجيا المالية، مع حضور أقل لقطاعات أخرى كالصحة الرقمية والطاقة الذكية، مما يثير الحاجة إلى تنويع القطاعات المستهدفة، كما تشير إلى تحديات مشتركة تشمل محدودية التنسيق بين الجهات التنظيمية، ونقص التمويل المخصص للتجريب، وتفاوت جاهزية البنية التشريعية والقدرات في الأمن السيبراني، خاصة في بعض دول شمال أفريقيا.

3. الحاضنات والمسرعات: ركائز دعم النمو الريادي

تلعب الحاضنات والمسرعات دوراً محورياً في دعم المؤسسات الناشئة الرقمية حيث تركز الحاضنات على المراحل الأولى (صياغة الفكرة والتأسيس) بمساحات عمل واستشارات وتمويل أولي، بينما المسرعات تستهدف النمو والتوسع عبر برامج مكثفة لبناء الشراكات والوصول للأسواق إذ شهدت المنطقة العربية طفرة في أعدادها منذ 2015 بدعم حكومي للتحويل الرقمي، لتصبح حجر زاوية في بناء أنظمة بيئية ريادية متكاملة.

وتتباين الحاضنات والمسرعات في المنطقة العربية بين نماذج متقدمة ذات معايير دولية وأخرى في طور التوسع التدريجي. تبرز المملكة العربية السعودية كواحدة من أكثر الدول تنوعاً وتنظيماً وتأطيراً، حيث تشرف هيئة منشآت ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات وجامعات بحثية على برامج احتضان وتسريع تركز على التكنولوجيا المالية والذكاء الاصطناعي والطاقة وريادة الأعمال الرقمية، في إطار رؤية 2030⁸⁸. وفي الإمارات العربية المتحدة، تُشكل مبادرات

⁸⁶ Apostolides, A., Saadaoui, K., Samir, A., & Skaini, M. (2022). Innovative Islamic financial technology (FinTech): An overview and preliminary evidence from regulatory sandboxes in the Middle East and North Africa (MENA) region. In *The Fourth Industrial Revolution: Implementation of Artificial Intelligence for Growing Business Success* (pp. 215-239). Springer.

⁸⁷ Central Bank of Egypt. (2021). Financial technology regulatory framework and innovation lab. Cairo: Central Bank of Egypt, Financial Technology Department.

⁸⁸ Monsha'at (General Authority for Small and Medium Enterprises). (2024). SME ecosystem in Saudi Arabia: Incubation and acceleration programs report. Riyadh: Monsha'at.

"Hub71" و "DIFC FinTech Hive" و "in5" و "Sheraa" نموذجاً إقليمياً متقدماً بمعايير دولية، مع تركيز جغرافي واضح في دبي وأبوظبي والشارقة، وتغطية قطاعية واسعة تشمل التكنولوجيا المالية والذكاء الاصطناعي والتجارة الإلكترونية⁸⁹. أما دولة قطر، فتركز عبر مؤسسة قطر للتنمية و"واحة قطر للعلوم والتكنولوجيا" على الابتكار المحلي وتمويل المراحل المبكرة في التكنولوجيا النظيفة والصحة الرقمية والابتكار الصناعي، بينما تعمل سلطنة عُمان على توسيع منظومتها تدريبياً عبر هيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصندوق العماني للتكنولوجي، مع التركيز على التعليم التقني والمدفوعات الرقمية في إطار رؤية 2040 .

على مستوى شمال إفريقيا، شهدت الجزائر توسعاً سريعاً بعد إنشاء نظام العلامة وصندوق الشركات الناشئة، حيث تشرف وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة على شبكة واسعة من الحاضنات الجامعية، مع تركيز على التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية وحلول. وفي جمهورية مصر العربية، تدير هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات ومركز الابتكار التكنولوجي وريادة الأعمال إلى جانب برامج خاصة مثل "Flat6Labs Cairo" و "Falak Startups" و "AUC" و "Venture Lab" بيئة احتضان نشطة ومتنوعة قطاعياً تغطي التكنولوجيا المالية والتعليم الرقمي والتجارة الإلكترونية. أما الجمهورية التونسية، فتمتلك تجربة تشريعية متقدمة عبر برنامج "Smart Capital – Startup Tunisia" وشبكة من الحاضنات الخاصة والجامعية مثل "Flat6Labs Tunis" و "Wiki StartUp" فتركز على التكنولوجيا النظيفة والذكاء الاصطناعي والخدمات الرقمية، رغم أن حجم المنظومة يبقى أصغر نسبياً من نظيراتها الخليجية والمصرية.

4. برامج التدريب والدعم غير المالي

تمثل برامج التدريب والدعم غير المالي عنصراً محورياً في نمو المؤسسات الناشئة الرقمية كمكمل أساسي للتمويل المالي، حيث ترفع جاهزية المشاريع وتقلل معدلات الإخفاق المبكرة. تتنوع هذه البرامج بين المبادرات الحكومية والهيئات التمويلية والحاضنات الجامعية والمسرات الخاصة مع تباين واضح بين دول الخليج ودول شمال إفريقيا، وتشمل التوجيه الاستراتيجي وبناء النماذج التجارية وتطوير المهارات القيادية والتقنية، مما يساهم في بناء قدرات متكاملة للشركات الناشئة ويزيد من فرص نجاحها واستدامتها.

تتبنى الدول العربية مقاربات متنوعة في دعم وتدريب رواد الأعمال والشركات الناشئة،

⁸⁹ UAE Government. (2025). *National strategy for entrepreneurship and innovation 2025-2030*. Ministry of Economy, United Arab Emirates.

تتراوح بين المنصات الرقمية الشاملة والبرامج الحاضنة المتخصصة. في المملكة العربية السعودية، تُقدم أكاديمية "منشآت" التابعة لهيئة منشآت برامج تدريبية افتراضية وحضورية شاملة في الإدارة والتسويق والمالية والتجارة الإلكترونية، إلى جانب ورش عمل ومعسكرات تدريب وبرامج إرشاد مستمرة تستهدف رواد الأعمال وأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وفي الإمارات العربية المتحدة، يبرز برنامج "Hub71 Access Programme" الذي يوفر حزمة دعم متكاملة تشمل مساحات العمل والحوافز غير المالية والإرشاد المكثف والربط مع المستثمرين ودعم إجراءات الترخيص والإقامة". أما دولة قطر، فيُقدم مركز قطر لاحتضان الأعمال التابع لبنك قطر للتنمية برامج تأسيس وتسريع شاملة تتضمن تدريباً على نماذج الأعمال واكتشاف العملاء وتصميم القيمة وبناء النماذج الأولية، بما يُسهّل الدخول إلى الأسواق المحلية والإقليمية. وفي سلطنة عُمان، تُدير هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برامج حاضنة وتسريع متخصصة تجمع بين التدريب التقني والتجاري والإرشاد والوصول لشبكات المستثمرين .

على مستوى شمال إفريقيا، تُدير هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات ومركز الابتكار التكنولوجي وريادة الأعمال في جمهورية مصر العربية برامج تدريبية متنوعة مثل "InnovEgypt" تستهدف الطلبة والخريجين ورواد الأعمال. أما الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، فتُنظم بوابة "Startup.dz" وبرامج "Algeria Startup Challenge" مسابقات وتحديات ابتكارية مرفوقة بورش تدريبية وإرشاد ومنصات تعلم إلكترونية، مع فعاليات تعريفية بالنظام البيئي وتنظيم لقاءات ربط مع المستثمرين. وبالنسبة للمملكة المغربية، فيُقدم برنامج "فرصة (FORSA)" نموذجاً متطوراً للحاضنات يوفر دعماً تدريبياً وإرشادياً وتمويلياً للمشاريع الناشئة، مع تركيز على بناء علاقات متبادلة المنفعة بين الحاضنات ورواد الأعمال لتجاوز عقبات الابتكار المستدام. وفي دولة الكويت، يوفر الصندوق الوطني لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة برامج دعم مالي وغير مالي تشمل التدريب على المهارات الإدارية والريادية، رغم التحديات المرتبطة بمعايير الأهلية والوصول للتمويل.

تظهر تجارب الدول العربية في برامج التدريب والدعم غير المالي صورة متباينة، فقد نجحت كل من الإمارات والسعودية في تقديم نماذج متكاملة تجمع بين الخبرة المهنية والأسس الأكاديمية مع توجيه ميداني عملي، الأمر الذي سهّل عليها الانتقال من التعلم إلى التنفيذ عبر ربط التدريب بآليات التمويل والحوكمة الفعالة. في حين تميزت مصر بالتركيز على تأهيل الخريجين لسوق العمل التقني، مع مواجهتها لتحديات في قابلية التوسع والاستدامة وقياس الأثر. وقد أجمعت كل التجارب العربية على أن الجمع بين برامج التدريب المتقنة وآليات التمويل الذكية يرفع لا محالة من معدلات

النجاح، إلا أن غياب نظم قياس الأثر يحول دون تحقيق تطوير مستمر. في المقابل تظهر دول شمال إفريقيا تحولاً تدريجياً من إطلاق المبادرات إلى التوسع والاستدامة، وهي خطوات مهمة لكنها بداية طريق طويل نحو منظومة تدريبية شاملة.

5. أدوات الوصول إلى الأسواق والموارد الحكومية

تشكل أدوات الوصول للأسواق والموارد الحكومية دعامة أساسية في الإطار المؤسسي الداعم للمؤسسات الناشئة، وتتنوع بين البيانات المفتوحة والمنصات الحكومية الرقمية وبرامج المشتريات العمومية وبرامج الابتكار المفتوح والمدن الذكية. إن المؤسسات الناشئة التي وصلت مبكراً للأسواق الحكومية أو منصات البيانات العامة سجلت معدلات نمو أسرع بـ 40% مقارنة بنظيراتها، مما يبرز أهمية دمج المؤسسات الناشئة في الاقتصاد المنظم لتعزيز قدرتها على النمو والمنافسة والاستدامة⁹⁰.

تتباين آليات الوصول للأسواق والموارد الحكومية بشكل كبير بين الدول العربية، إذ تقود دول الخليج المنطقة بمنظومات متقدمة فالمملكة العربية السعودية تعتمد منصات هيئة منشآت والحكومة الرقمية والبيانات المفتوحة التي تربط الشركات الناشئة بالجهات الحكومية في مجالات المدفوعات والخدمات البلدية، وبالنسبة للإمارات العربية المتحدة عبر ما تمتلكه من مسرعات وحاضنات التي تمكّن التعاون المباشر مع الوزارات في مشاريع تجريبية، ودولة قطر عبر بوابة "Qatar Open Data" ومركز الحاضنة الرقمية، وعمان عبر برامج التحول الرقمي المرتبطة برؤية 2040.

في شمال إفريقيا، توفر جمهورية مصر العربية فرصاً عبر برامجها وحاضناتها، بينما تعتمد الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية على مسابقات "Algeria Startup Challenge" والمنصات القطاعية دون تسمية موحدة. أما المملكة المغربية، فقد تبنت سياسات البيانات المفتوحة لتطوير حلول الذكاء الاصطناعي والتطبيقات الحكومية الرقمية رغم تحديات جودة البيانات، وفي دولة الكويت، تواجه الشركات الناشئة تحديات في الوصول للبيانات المفتوحة والمشتريات الحكومية بسبب نقص الوعي والأطر التنظيمية.

تكشف هذه المقارنة فجوة هيكلية واضحة: تمتلك دول الخليج العربي منصات "GovTech" متكاملة ومسرعات حكومية متخصصة، بينما تواجه دول شمال إفريقيا والكويت تحديات في جودة البيانات المفتوحة والتكامل بين الأنظمة الحكومية ومحدودية البرامج المخصصة، مما يستدعي تطوير أطر تنظيمية موحدة لضمان تكافؤ الفرص الإقليمي .

⁹⁰ Adekunle, O., & Okoro, C. (2024). The role of open data in driving sectoral innovation and global economic development. Journal of Entrepreneurship Research and Reviews, 3(2), 125-148.

يمثل دمج المؤسسات الناشئة في الخدمات العامة الرقمية تحولاً جوهرياً في الحوكمة الاقتصادية، حيث تحولت الحكومات من مجرد منظم إلى شريك فاعل. تتصدر الإمارات والسعودية وقطر بمنصات رقمية ومناقصات مفتوحة وحصول للمؤسسات الناشئة، بينما تتقدم الجزائر ومصر في مرحلة التكوين عبر بيانات مفتوحة وعقود ابتكار. تشير التقارير الدولية إلى أن برامج الابتكار المفتوح واستثمارات التحول الرقمي ترتبط بعوائد اقتصادية مرتفعة على مستوى الإنتاجية والنتائج المحلي الرقمي، مما يعكس تغييراً عميقاً في الثقافة المؤسسية والتحول الرقمي الشامل.

6. الدعم التشريعي والإداري

يشكل الدعم التشريعي والإداري الواضح والمرن أساس الإطار المؤسسي للمؤسسات الناشئة الرقمية بالاعتراف القانوني وتخصيص مسارات رقمية للتسجيل، حيث أدى إدخال منصات التسجيل الإلكتروني و"الشباك الواحد" إلى خفض زمن بدء النشاط بنسبة كبيرة جداً، كما أن توفر القوانين الخاصة في تونس والجزائر مع إعفاءات ضريبية وحوافز مالية تعزز جاذبية الاستثمار، وكذلك ربط الإصلاحات بالحوكمة الرقمية وشفافية البيانات يزيد من ثقة المستثمرين. وشهدت المنطقة تحسناً ملحوظاً منذ 2018 من خلال تبني الاقتصاد القائم على الابتكار والمعرفة، لكن الفجوة الحقيقية في التطبيق الفعلي، فالقوانين وحدها لا تكفي بدون بنية تحتية رقمية متطورة وأنظمة إلكترونية مبسطة، فكفاءة الخدمات الحكومية الرقمية أصبحت معياراً أساسياً لجاذبية الأعمال، والدول التي ربطت الإصلاح التشريعي بالتحول الرقمي حققت قفزات نوعية واضحة. كما أن المنصات الموحدة للتسجيل والإبلاغ والامتثال ساهمت بشكل كبير في تخفيض التكاليف والوقت. وتشير الشواهد التجريبية إلى أن التحديات لا زالت تمتد لحماية الملكية الفكرية وتنفيذ حوافز الاستثمار وشفافية التعاقدات، وهو ما يتطلب استثمارات مستدامة في البنية التحتية الرقمية وتطوير الكفاءات البشرية وبناء منهجيات متكاملة تربط التصميم التشريعي بالتنفيذ الرقمي منذ البداية.

رابعاً: البنية التحتية الرقمية والبيئة التقنية الداعمة

1. البنية التحتية للاتصالات والإنترنت وشبكات الجيل الخامس

تشهد المنطقة العربية تحولاً رقمياً متسارعاً، حيث تتصدر دول الخليج العربية عالمياً بمعدلات نفاذ إنترنت تقارب 100% في الإمارات وقطر والكويت⁹¹، وتحتل عُمان والسعودية ومصر وقطر مراتب ضمن أفضل 20 دولة عالمياً في مؤشر الأمن السيبراني⁹². كما أطلقت الإمارات والسعودية

⁹¹ Yousif, M., Hewahi, N., Amin, M. B., & Saeed, R. A. (2021). Cyber security research in the Arab region: A systematic literature review. ACM Computing Surveys, 54(7), Article 145.

⁹² International Telecommunication Union (ITU). (2023). Global Cybersecurity Index 2023. ITU Publications. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Cybersecurity/Pages/global-cybersecurity-index.aspx>

خدمات الجيل الخامس التجارية منذ 2019 ضمن أوائل الدول عالمياً⁹³ ، وتركز استراتيجيات المنطقة على بناء اقتصادات معرفية عبر أربع ركائز: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التعليم، الابتكار، والتنمية الاقتصادية، ورغم هذا التقدم، تستمر التفاوتات بين دول الخليج العربية وشمال أفريقيا ، بينما يبقى 40% من سكان العالم خارج نطاق الاتصال بالإنترنت⁹⁴ .

2. البنية التحتية للحوسبة السحابية ومراكز البيانات

تشهد المنطقة العربية نمواً متسارعاً في الاستثمار بالبنية التحتية الرقمية، حيث تقود السعودية والإمارات وقطر التحول نحو الحوسبة السحابية ضمن استراتيجياتها الوطنية⁹⁵ ، تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط تحديات في تبني الحوسبة السحابية تشمل محدودية البنية التحتية، القيود المالية، ومخاوف أمن البيانات.

3. أنظمة الدفع الرقمي والبنية التحتية المالية التقنية

تشهد المنطقة العربية تحولاً متسارعاً نحو الشمول المالي الرقمي، حيث أظهرت دراسة شملت 22 دولة عربية (2004-2020) أن الابتكار المالي يؤثر إيجابياً على مؤشرات الشمول المالي عبر زيادة عدد أجهزة الصراف الآلي وحسابات المودعين،⁹⁶ حيث تتصدر دول الخليج العربية الخمس (الكويت، البحرين، السعودية، قطر، الإمارات) المنطقة في تبني التكنولوجيا المالية، مدفوعة بعوامل الأمان المدرك، الثقة، المخاطر المدركة، ونية الاستخدام ، ورغم جهود التحول الرقمي، يبقى التحدي الرئيسي في المواءمة بين البنية التحتية الرقمية وأنماط السلوك الفعلي للمستهلكين، خاصة مع استمرار استخدام النقد بكثافة في بعض القطاعات.

4. الحكومة الإلكترونية والخدمات الرقمية

تُظهر دول الخليج العربية تقدماً ملحوظاً في مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية مقارنة بالمتوسط العالمي، حيث تتصدر الإمارات والسعودية والبحرين المنطقة، أثبتت دراسة شملت دول مجلس التعاون الخليجي (2003-2018) أن تطوير الحكومة الإلكترونية يُحفّز النمو الاقتصادي، خاصة من خلال مؤشري الخدمات الإلكترونية والبنية التحتية للاتصالات، مع تأثير إيجابي مُثبت في

⁹³ Alawadhi, M., Almazrouei, M., Kamil, M., & Khalil, K. (2023). Development of smart mobility infrastructure in Saudi Arabia: A benchmarking approach. *Sustainability*, 15(4), 3158.

⁹⁴ Oughton, E. J., & Frias, Z. (2023). What would it cost to connect the unconnected? Estimating global universal broadband infrastructure investment. *arXiv preprint arXiv:2310.03694*.

⁹⁵ Alosaimi, W., Alnafessah, A., & Alotaibi, M. (2025). Advancing cloud adoption in the Saudi public sector: Challenges, global insights, and strategic policy recommendations. *European Scientific Journal*, 21(13), 88-108. <https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n13p88>

⁹⁶ Abosedra, S., Shahbaz, M., & Sbia, R. (2023). Does financial innovation foster financial inclusion in Arab world? Examining the nexus between financial innovation, FDI, remittances, trade openness, and gross capital formation. *PLOS ONE*, 18(6), e0287475. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287475>

البحرين والكويت والسعودية والإمارات⁹⁷. رغم هذا التقدم، يتطلب تعزيز فعالية الحكومة الإلكترونية في تعزيز الحوكمة الإدارية وتحسين فعالية الحكومة وسيادة القانون والتنوع الاقتصادي، إذ لا تكفي الرقمنة وحدها.

5. البيئة الحاضنة للمؤسسات الناشئة

توفّر الحاضنات والمسرعات تدريباً ومساحات عمل وشبكات تواصل تُقلّل الحواجز أمام المشاريع الريادية.

6. الأمن السيبراني - تحديات وفرص في بيئة رقمية متطورة

حققت عدة دول عربية مراتب متقدمة في مؤشر الأمن السيبراني العالمي الصادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات، حيث تحتل سلطنة عُمان والمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية ودولة قطر مراتب ضمن أفضل 20 دولة عالمياً⁹⁸. أدى إدراك الدول العربية لأهمية أمن الفضاء السيبراني كجزء لا يتجزأ من أنظمتها الاقتصادية وأمنها الوطني إلى تبني سياسات وإجراءات استباقية، خاصة في ظل معدلات النفاذ إلى الإنترنت تتجاوز 90% وتقترب 100% في بعض الدول مثل دولة الكويت والإمارات العربية المتحدة ودولة قطر. تشهد المنطقة استثمارات متزايدة في تطوير قدرات الأمن السيبراني، مع التركيز على بناء أطر تنظيمية شاملة وتعزيز البحث العلمي في هذا المجال.

7. الذكاء الاصطناعي والاستعداد التقني - تسارع في التبني واستثمارات ضخمة

تشهد المنطقة العربية تسارعاً ملحوظاً في تبني الذكاء الاصطناعي، حيث أصبح محورياً في الاستراتيجيات الوطنية مثل رؤية السعودية 2030 واستراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي، مع التركيز على المدن الذكية والأمن السيبراني. أظهرت دراسة شملت 1055 طالب ترميز عبر 4 دول عربية (مصر، الأردن، السعودية، اليمن) أن نموذج قبول التكنولوجيا يفسر 75% من التباين في نية استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي، مع وجود علاقة إيجابية قوية بين توقعات الأداء وتوقعات الجهد والنية السلوكية للاستخدام⁹⁹. رغم أن 73% من الأطباء في المنطقة يدركون إمكانات الذكاء الاصطناعي التحويلية، إلا أن 14% فقط يستخدمون أدوات الذكاء الاصطناعي يومياً، مع تحديات رئيسية تشمل نقص التدريب (61%) ومحدودية الوصول للأدوات (53%).

100

⁹⁷ Alotaibi, Y. K., & Alshahrani, A. M. (2020). The impact of e-government on economic growth in GCC countries. *Ekonomika Regional [Economy of Regions]*, 16(2), 553-564. <https://doi.org/10.17059/2020-2-18>

⁹⁸ Yousif, M., Hewahi, N., Amin, M. B., & Saeed, R. A. (2021). Cyber security research in the Arab region: A systematic literature review. *ACM Computing Surveys*, 54(7), Article 145.

⁹⁹ Aldhafeeri, F. M., Alotaibi, A. M., Alshammari, B. S., Alshammari, N. H., Alamri, F. A., Bashayreh, A., Fawaz, M., ALBashtawy, M., & Alkhawaldeh, A. (2025). Generative artificial intelligence acceptance, anxiety, and behavioral intention in the Middle East: A TAM-based structural equation modelling approach. *BMC Nursing*, 24(1), 1-14.

¹⁰⁰ Elbanna, A., Nofal, A., Abdelaziz, A. K., & Kassem, A. M. (2025). Mapping artificial intelligence adoption in hepatology practice and research: Challenges and opportunities in MENA region. *Frontiers in Medicine*, 12, Article 1630831.

8. فجوة المهارات الرقمية والتحديات - معضلة التنمية الرقمية الشاملة

تواجه المنطقة العربية تحديات كبيرة في سد فجوة المهارات الرقمية في سوق العمل. يُظهر تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالنمو الاقتصادي في المنطقة العربية (2000-2020) أن مستوى التعليم يلعب دوراً حاسماً في تعديل هذه العلاقة، حيث يزيد التعليم العالي من التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الناتج المحلي الإجمالي¹⁰¹. في دول الخليج العربية، أدت الرقمنة والذكاء الاصطناعي إلى خلق حاجة ماسة لإعادة تأهيل القوى العاملة بالمهارات الرقمية المتقدمة لمواكبة التحول التكنولوجي.

¹⁰¹ AlQudah, A. A., Hamdan, A., Al Qudah, H., & Al-Okaily, M. (2024). The effect of ICT usage on economic growth in the MENA region: Does the level of education matter? *Economies*, 12(10), 267.

المحور الرابع

المؤسسات الناشئة : من التحديات إلى الفرص : إطار إستراتيجي متكامل لنمو المؤسسات الناشئة في المنطقة العربية

شهدت المنطقة العربية تطوراً في النظام البيئي للمؤسسات الناشئة، حيث لا زالت تعرف نمواً واعداداً رغم وجود العديد من التحديات.

أولاً: التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الناشئة

1. الفجوة التمويلية والحصول على رأس المال

تواجه المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة في المنطقة العربية فجوة تمويلية كبيرة، حيث يمتلك 30.9 % فقط من المؤسسات تسهيلات ائتمانية رسمية، بينما يُصنّف 30.8 % منها صعوبة الوصول للتمويل كعائق "رئيسي"، مع تفاوت كبير بين الدول مصر 14.8 % مقابل تونس 62.8 %¹⁰²، كشفت دراسة شملت 122 من رواد الأعمال والمستثمرين أن أبرز ثلاثة تحديات لرأس المال المخاطر في السعودية هي: ضعف الدعم الحكومي، الإجراءات البيروقراطية، ومحدودية الوصول لممولي المرحلة المبكرة¹⁰³. تتفاقم هذه الفجوة بسيطرة البنوك التقليدية التي تفضّل الإقراض للقطاع العام والشركات الكبرى، مما يدفع 69 % من المؤسسات لعدم التقدم للتمويل الرسمي خوفاً من الرفض أو لعدم تلبية شروط الضمانات¹⁰⁴.

2. نقص المواهب والكوادر المتخصصة

يُعدّ نقص الكفاءات المؤهلة أحد أبرز التحديات أمام نمو الشركات الناشئة في المنطقة، حيث تشير العديد من الدراسات عن النظام البيئي الريادي في الدول العربية إلى أن ضعف مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات السوق والتركيز على المعرفة النظرية أكثر من المهارات التطبيقية والتفكير النقدي يفاقم نقص الكفاءات القادرة على تلبية احتياجات الشركات الناشئة في المجالات التقنية والابتكارية¹⁰⁵ وتبيّن تقارير دولية حول رأس المال البشري في دول مجلس التعاون الخليجي أن أفضلية الأجور والمزايا في القطاع العام تجعل من الصعب على القطاع الخاص، بما في ذلك

¹⁰² Bakhouch, A. (2021). Assessing the innovation-finance nexus for SMEs: Evidence from the Arab region (MENA). Journal of the Knowledge Economy, 13(3), 1875-1895. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00786-x>

¹⁰³ Matar, A., Al-Rdaydeh, M., Almuhtady, A., & Alaraja, S. (2021). Venture capital challenges in Saudi Arabia. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(3), 649-664. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(41\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(41))

¹⁰⁴ Aleid, E., & Alshubaily, S. (2022). The contribution of venture capital as an innovative mechanism for financing start-ups: Studying the experience of the Kingdom of Saudi Arabia. Frontiers of Business, Economics and Accounting Review, 2(3), 105-117.

¹⁰⁵ A. Hussein and N. Halilem, "Entrepreneurship ecosystem in Arab world: The status quo, impediments and the ways forward," International Journal of Business and Emerging Markets, vol. 12, no. 4, pp. 343-363, 2020.

الشركات الناشئة، استقطاب المواهب المحلية عالية المهارة والاحتفاظ بها، خاصة في التخصصات التقنية.

3. البيئة التنظيمية والإطار القانوني غير الميسر

رغم الإصلاحات المهمة في بعض الدول العربية، ما تزال بيئة الأعمال تواجه صعوبات، مع بطء في إنفاذ حقوق الملكية الفكرية وغياب أطر واضحة للتقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوكتشين، ويؤدي غياب إطار إقليمي موحد إلى تعقيد التوسع عبر الحدود، إذ تضطر الشركات الناشئة للتعامل مع أنظمة تنظيمية وإدارية مختلفة في كل دولة، بما يضيف تكاليف زمنية ومالية إضافية ويُضعف الاستفادة من السوق العربية الموحدة.

4. تحدي التمويل للمؤسسات الناشئة النسائية

تكشف بيانات 2025 عن فجوة في التمويل بين الجنسين في بعض الدول العربية ، ففي بعض الفترات ، حصلت الشركات التي يقودها رجال على أكثر من 90 % - 95 % من إجمالي التمويل، بينما لم تتجاوز حصة الشركات التي تقودها نساء من 1-4 % من إجمالي التمويل في المنطقة¹⁰⁶، ورغم ذلك فقد سجلت بعض الدول نسبة لا بأس بها لعدد المؤسسات الناشئة التي تديرها نساء ففي دولة الكويت تبلغ هذه النسبة 41 %¹⁰⁷، كما تصدر دولة الإمارات العربية المتحدة قائمة الدول العربية من حيث النسبة الجيدة والتمويل الأعلى للشركات الناشئة التي تقودها نساء، تليها مصر والسعودية، حيث حصلت هذه الشركات على حزم دعم واستثمارات متزايدة في السنوات الأخيرة. كما تشهد الأردن تطوراً ملحوظاً في نشاط رائدات الأعمال، متجاوزة العديد من المعايير الإقليمية في معدلات التأسيس¹⁰⁸.

ورغم هذه النسب المشجعة، إلا أن مشاركة النساء وتمثيلهن في الشركات ذات النمو المرتفع ما تزال أقل من التوقعات، ما يستدعي انتقالاً عاجلاً من الخطاب التحفيزي العام إلى إصلاحات أعمق في بيئة الأعمال، والتمويل، والأنظمة الاجتماعية والثقافية المحيطة بريادة الأعمال النسائية.

5. الأزمات وعدم الاستقرار ودوره في التفاوت في البنية التحتية التكنولوجية

تُظهر التقارير أن التقلبات الاقتصادية العالمية وارتفاع أسعار الفائدة وعدم استقرار الأوضاع في بعض بلدان المنطقة تؤثر سلباً في قدرة رواد الأعمال ومديري الصناديق على تعبئة رؤوس الأموال للمشاريع الناشئة، وتزيد من حذر المستثمرين تجاه الصفقات في الأسواق الأعلى. وفي الوقت الذي

¹⁰⁶ (Wamda, 2025؛ Lucidity Insights, 2025).

¹⁰⁷ Times of india jul.13.2025

¹⁰⁸ World bank blog

تحقق فيه دول الخليج العربية وبعض الاقتصادات العربية تقدماً كبيراً في البنية التحتية الرقمية، لا تزال دول أخرى تعاني من محدودية في مراكز البيانات والبنية السحابية المحلية، ما يفرض على الشركات الناشئة الاعتماد على مزودين عالميين بتكلفة أعلى وبإشكاليات تتعلق بالسيادة الرقمية وحماية البيانات.

6. تهديدات الأمن السيبراني

تُعدّ المخاطر السيبرانية من أعلى أولويات المخاطر الاستراتيجية للمؤسسات في المنطقة في ظل تسارع التحول الرقمي، حيث أن قضايا حماية البيانات والامتثال التنظيمي وإدارة الهجمات الإلكترونية أصبحت محوراً رئيسياً في تخطيط المخاطر المؤسسية، كما تشير الأدبيات المتخصصة في الأمن السيبراني إلى أن حوادث الاختراق قد تُكبد الشركات الصغيرة والمتوسطة خسائر مالية مباشرة وغير مباشرة كبيرة، تتراوح بين تكاليف الاستجابة للحدث، والانقطاع عن العمل، وفقدان ثقة العملاء، بما يجعل الاستثمار في بنى تحتية وإجراءات أمنية ملائمة شرطاً أساسياً لاستدامة الشركات الناشئة ذات الموارد المحدودة.

ثانياً: الفرص الناشئة والمحركات الرئيسية للنمو

1. النمو الاستثنائي في قطاع التكنولوجيا المالية

يشكّل قطاع التكنولوجيا المالية أحد أبرز محرّكات النمو في النظام الإيكولوجي العربي، إذ تبيّن الأدلة أن المنطقة تضم مئات الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية، ويرتبط هذا الزخم بالطلب المتصاعد على الخدمات المالية الرقمية في منطقة لا يزال فيها نحو نصف السكان من غير المتعاملين مع البنوك رسمياً، وتصل نسبة البالغين الذين لا يملكون حسابات مصرفية في بعض الاقتصادات العربية إلى أكثر من أربعة أخماس السكان، ما يفتح المجال أمام المحافظ الرقمية، وخدمات الإقراض المتناهي الصغر، ومنتجات الشمول المالي المبتكرة¹⁰⁹ وتشير دراسات حديثة إلى أن توسع استخدام التكنولوجيا المالية في المنطقة يمكن أن يساهم في تعزيز الشمول المالي، وتحسين كفاءة الأنظمة المالية، ودعم الاستقرار المالي شريطة التعامل مع مخاطر الخصوصية والجرائم الإلكترونية والامتثال التنظيمي بطريقة أكثر ديناميكية.

¹⁰⁹ Qasem, M. B., Mdanat, M. F., Khatib, S. F. A., & Alzubi, K. N. (2022). Fintech growth during COVID-19 in MENA region: Current challenges and future prospects. *Electronic Commerce Research*, 23(3), 1757–1778.

2. ثورة الذكاء الاصطناعي والاستثمارات الحكومية الاستراتيجية

تنبئ حكومات عربية، لا سيما دول الخليج العربية، استثمارات كبيرة في الذكاء الاصطناعي ضمن استراتيجيات وطنية طويلة الأجل، مثل استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي 2031 ومشاريع السعودية المرتبطة برؤية 2030، وغيرها من المبادرات الرقمية الكبرى وتقدير تقارير دولية أن استثمارات الذكاء الاصطناعي في المنطقة (حكومية وقطاع خاص) تتجه لتشكيل عشرات المليارات من الدولارات حتى 2030، ما يفتح فرصاً واسعة للشركات الناشئة في تطبيقات الصحة الرقمية، والمدن الذكية، والخدمات الحكومية الذكية.

ويبرز مجال معالجة اللغات الطبيعية العربية كفرصة استراتيجية، إذ تمثل اللغة العربية إحدى اللغات الأكثر استخداماً عالمياً، بينما ما تزال كثير من حلول الذكاء الاصطناعي اللغوي موجّهة أساساً للغات الأجنبية، ما يخلق فجوة يمكن للشركات الناشئة العربية سدّها عبر بناء حلول متخصصة في اللغة العربية والسياقات المحلية.

3. قطاع التكنولوجيا العقارية: نمو متسارع وفرص واعدة

أظهر قطاع التكنولوجيا العقارية نمواً واضحاً في المنطقة، حيث تعكس الأرقام المتاحة في هذا الإطار الطلب المتنامي على الحلول العقارية الذكية في سياق نمو سكاني وعمراني متسارع، ما يتيح فرصاً لشركات تقديم منصات إدارة العقارات، والحجوزات الرقمية، وتحليلات السوق المبنية على البيانات.

4. سوق التمويل الإسلامي والاقتصاد الرقمي الإسلامي – فرصة استثمارية ضخمة

يبرز الاقتصاد الرقمي الإسلامي بوصفه فرصة استثمارية واعدة للشركات الناشئة عبر تطوير منصات رقمية متوافقة مع أحكام الشريعة في مجالات المدفوعات، والتمويل الجماعي، والتمويل الأصغر، وإدارة الأصول، خاصة في ظل ما تشير إليه الدراسات من أن تطبيقات التكنولوجيا المالية الإسلامية، ما تزال أقل بكثير من الإمكانات السوقية المتاحة، مع وجود طلب متزايد على حلول رقمية تجمع بين الامتثال الشرعي والابتكار التقني¹¹⁰.

5. الموقع الجغرافي الاستراتيجي والتوسع الإقليمي – ميزة تنافسية فريدة

تستفيد المشاريع الناشئة العربية من موقع جغرافي يربط بين آسيا وأفريقيا وأوروبا، مع قاعدة سكانية تقارب 491 مليون نسمة في الدول العربية، وأغلبية ناطقة بالعربية، ما يمنح الشركات التي

¹¹⁰ Krasicka, O., & Yermack, D. (2021). Assessment of the competitiveness of Islamic fintech implementation: A composite indicator for cross-country analysis. Journal of Risk and Financial Management, 14(12), 602.

تفهم السياق الثقافي واللغوي المحلي قدرة تنافسية في التوسع الإقليمي والدولي. وتُظهر تقارير عن الاقتصاد الرقمي العربي أن هذه الميزة الجغرافية يمكن أن تجعل المنطقة بوابة لحلول رقمية تخدم أسواقاً أوسع في العالم العربي والأسواق الناشئة المجاورة.

6. الإصلاحات التنظيمية والبيئات التجريبية – تحول استراتيجي

شرعت عدة دول عربية في إصلاحات تنظيمية عميقة لدعم الابتكار والشركات الناشئة، إذ تشمل هذه الإصلاحات إنشاء بيئات تنظيمية تجريبية، واعتماد نماذج «المصرفية المفتوحة»^{*}، وآليات تراخيص أكثر مرونة ترتبط بحجم المخاطر في النشاط.

7. قطاع التعليم والمحتوى الرقمي – سوق متعطش للابتكار

أصبح التعليم الرقمي والتعلم عن بُعد جزءاً متزايداً من المنظومات التعليمية في المنطقة، مع صعود منصات محتوى وتعليم عربية واعدة في العديد من الدول العربية، والتي تطبق مبادئ تربوية عربية - إسلامية في التعليم الرقمي مع التركيز على الأدب والقيم الأخلاقية إلى جانب المحتوى الأكاديمي، ويشير العلماء العرب إلى أن المحتوى الرقمي العربي على الإنترنت (الذي يمثل حوالي 1% من إجمالي محتوى الإنترنت العالمي) لا يزال ضعيفاً من حيث الجودة والأصالة والتنظيم، مما يفتح المجال أمام الشركات الناشئة في قطاع التعليم والمحتوى الرقمي لبناء حلول تعليمية عربية عالية الجودة تسد هذه الفجوة¹¹¹.

8. دعم الحكومات عبر الحاضنات والمسرّعات – بيئة داعمة متكاملة

تسهم الحاضنات والمسرّعات التي تطلقها الحكومات أو تدعمها، مثل البرامج ذات الصلة في السعودية والإمارات وقطر ومصر والجزائر، في توفير تمويل مبكر، ومساحات عمل، وإرشاد وشبكات تواصل للشركات الناشئة، وهو ما يُعتبر عاملاً حاسماً لتجاوز عنق الزجاجة في المراحل الأولى من المشروع.

9. تعظيم الاستفادة من الفرص

على الدول العربية العمل على:

- تبسيط الأطر التنظيمية: توحيد وتيسير الإجراءات المرتبطة بتأسيس الشركات الناشئة

^{*}المصرفية المفتوحة هي إطار عمل منظم غالباً يُمكن عملاء البنوك من مشاركة بياناتهم مع أطراف ثالثة، عادةً من خلال واجهات برمجية موحدة، بهدف تعزيز المنافسة في القطاع المالي

¹¹¹ Alawadhi, S. A., & Alyami, A. (2022). Arab scholars' perceptions on the quality, reliability, and adequacy of Arabic digital content. Arab Journal of Arid Environments, 15(1), 1–15.

- وترخيصها، والسعي نحو تقارب تشريعي عربي يعزز التوسع الإقليمي .
- **تعزيز آليات التمويل:** تطوير صناديق استثمار أولي وضمانات حكومية مع سياسات تركّز على تقليص فجوة التمويل بين الجنسين ودعم ريادة الأعمال النسائية.
- **تنمية رأس المال البشري:** الاستثمار في المهارات التقنية المتقدمة في الذكاء الاصطناعي، والبيانات، والأمن السيبراني، وربط برامج التدريب مباشرة باحتياجات الشركات الناشئة.
- **تنويع المحافظ الاستثمارية:** تشجيع المستثمرين على توزيع استثمارهم بين بلدان وقطاعات مختلفة ، بما يقلل المخاطر ويزيد فرص النجاح.
- **تعزيز القدرات التنافسية:** مساعدة الشركات الناشئة على تبني أفضل الممارسات في الحوكمة والأمن السيبراني، واستغلال القطاعات الأكثر نمواً في المنطقة.

ثالثاً: التحليل الاستراتيجي المتكامل (SWOT):

1. نقاط القوة:

- توفر سوق رقمي ديناميكي يتميز بتوسع مستمر ونمو قوي في قطاعات التجارة الإلكترونية والخدمات المالية الرقمية، مما يخلق بيئة خصبة لازدهار المؤسسات الناشئة.
- استثمارات حكومية ضخمة في البنية التحتية التقنية والرقمية، تشمل تطوير شبكات اتصالات متطورة وأنظمة دفع إلكتروني متكاملة، تدعم تطور النظام البيئي الريادي.
- قاعدة سكانية شابة ومتعلمة تشكل سوقاً استهلاكياً واسعاً ومصدراً للعمالة الطموحة المبدعة، مع ارتفاع ملحوظ في نسبة الاعتماد على التقنية بين هذه الفئة.
- وجود صناديق ثروة سيادية فاعلة ذات أصول ضخمة، تلعب دوراً محورياً في دعم المشاريع الريادية الواعدة، خاصة في دول الخليج العربية.

2. نقاط الضعف:

- تقلب حاد في تدفقات رأس المال المخاطر، مع اتجاه المستثمرين نحو الصفقات الكبرى ذات القيم العالية في فترات عدم اليقين الاقتصادي، مما يحد من فرص التمويل للمراحل المبكرة.
- فجوة مهارية واسعة في المجالات الرقمية والتقنية المتقدمة، مع نقص في مشاركة المرأة في سوق العمل رغم المؤهلات العالية التي تتمتع بها.

- محدودية الدعم الحكومي الموجه خصيصاً للمراحل الأولى الحرجة من عمر المؤسسات الناشئة، مقابل تركيز الدعم على الشركات الكبرى .
- عدم وضوح الأطر التنظيمية وعدم استقرار التشريعات الحاكمة، مما يخلق بيئة من عدم اليقين regulatory uncertainty والتي تعيق التخطيط طويل المدى.

3. الفرص:

- توجه استثماري حكومي متزايد نحو التكنولوجيا المتقدمة والبنية التحتية السحابية، مما يخلق طلباً متعاضداً على الحلول الرقمية المبتكرة.
- إمكانات هائلة لتعزيز المشاركة النسائية وتمكين المرأة في مجال ريادة الأعمال، حيث تشير الدراسات إلى أن زيادة مشاركة المرأة يمكن أن تضيف مليارات الدولارات للنتائج المحلي الإقليمي.
- فرص التكامل الإقليمي بين الدول العربية لخلق سوق موحدة تزيد من جاذبية المنطقة للاستثمارات الدولية وتوسع آفاق نمو المؤسسات الناشئة.
- نمو استثنائي في قطاعات واعدة مثل التكنولوجيا المالية، الذكاء الاصطناعي، والتكنولوجيا النظيفة، مما يفتح آفاقاً جديدة للابتكار والتميز.

4. التهديدات:

- الأزمات وعدم الاستقرار الإقليمي والعالمي وتأثيرها السلبي على ثقة المستثمرين وسلاسل الإمداد العالمية، مما يزيد من تكاليف التشغيل ويحد من القدرة التنافسية.
- تنامي المنافسة الإقليمية من الأسواق الناشئة الأخرى التي تقدم حوافز واستثمارات كبيرة لجذب الشركات الناشئة والمواهب العالمية.
- الاعتماد الكبير على رأس المال الدولي المعرض للتقلبات مع المتغيرات الاقتصادية العالمية، مما يزيد من هشاشة النظام التمويلي.

رابعاً: الإطار الاستراتيجي الشامل لتعزيز المؤسسات الناشئة في المنطقة العربية - مقارنة مرحلة:

1. المرحلة الأولى: التأسيس والتجهيز (من سنة إلى سنتين)

- إنشاء هيئة وطنية متخصصة تشمل جميع القطاعات المعنية، تُعنى بوضع التشريعات الشاملة وإنشاء منصة رقمية موحدة للتسجيل والترخيص، مع توفير خدمات الدعم القانوني والإداري.
- تطوير البنية التحتية الرقمية عبر توسيع نطاق شبكات الجيل الخامس، وإنشاء مراكز بيانات وطنية متطورة، وإقامة مناطق حرة للتكنولوجيات الابتكارية مجهزة بأحدث التقنيات.
- إطلاق برامج تمويل أولية من خلال صناديق وطنية مخصصة، مع تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتأسيس شبكات للمستثمرين الملائكة، وتطوير آليات التمويل الجماعي.

2. المرحلة الثانية: التوسع والنمو (من السنة الثالثة إلى الخامسة)

- تطوير آليات تمويل متقدمة تشمل صناديق رأس المال المخاطر وبرامج تمويل قطاعية متخصصة، مع إنشاء أسواق ثانوية لتداول أسهم الشركات الناشئة.
- الاستثمار في رأس المال البشري عبر برامج تدريبية متقدمة، ودمج ريادة الأعمال في المناهج التعليمية، وجذب الكفاءات الدولية، وإنشاء معاهد متخصصة في الابتكار وريادة الأعمال.
- تعزيز منظومة الدعم من خلال زيادة عدد الحاضنات والمسرعات، وإشراك القطاع الخاص، وتنظيم الفعاليات الدولية، وإنشاء مراكز للتميز في مجالات التقنية المتقدمة.
- بناء شراكات إقليمية ودولية للاستفادة من الخبرات العالمية، والمشاركة في برامج التبادل المعرفي، والانضمام إلى الشبكات الدولية لريادة الأعمال.

3. المرحلة الثالثة: النضج والاستدامة (من السنة السادسة إلى العاشرة)

- تطوير النظام البيئي ليصل إلى المستوى العالمي، مع جذب مراكز البحث والتطوير المتخصصة، وإنشاء أقطاب تكنولوجية في المدن الرئيسية.
- تعزيز الاستدامة المالية عبر تحويل آليات التمويل إلى نماذج ذاتية تعتمد على العوائد الاستثمارية، وتطوير صناديق ثروة وطنية متخصصة في استثمارات التقنية.
- بناء منظومة إقليمية متكاملة من خلال استراتيجية عربية موحدة لتنسيق السياسات والتشريعات، وإنشاء سوق عربية مشتركة للشركات الناشئة.

4. مؤشرات تقييم النظام البيئي للمؤسسات الناشئة وآليات المتابعة والتقييم

- **مؤشرات المدخلات:** تقيس الإنفاق الحكومي على المؤسسات الناشئة، البنية التحتية والدعم المتاح، البرامج التدريبية على ريادة الأعمال، والشراكات بين القطاعين العام والخاص والاتفاقيات الدولية.
- **مؤشرات المخرجات:** تقيس عدد المؤسسات الناشئة ومعدل نموها، إجمالي الاستثمارات عبر مراحل دورة الحياة، براءات الاختراع المسجلة، وعمليات الاستحواذ والاندماج.
- **مؤشرات الأداء:** تقيس الوظائف المستحدثة مباشرة وغير مباشرة، مساهمة المؤسسات في الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات غير النفطية، ونسبة الشمولية من حيث القيادة النسائية والتوزيع الجغرافي خارج العواصم.
- **مؤشرات المقارنة الدولية:** تقيس ترتيب الدولة في التقارير العالمية الرئيسية مثل Global Startup Ecosystem Report ومؤشر سهولة ممارسة الأعمال Ease of Doing Business ومؤشر الابتكار العالمي. Global Innovation Index .
- **آليات المتابعة والتقييم:** تتطلب إنشاء وحدة متخصصة لجمع البيانات وإصدار التقارير الدورية، إجراء مراجعات مستقلة كل سنتين أو ثلاث سنوات، وتطوير نظام إلكتروني متكامل يربط جميع الجهات المعنية ويوفر بيانات فورية محدثة.

المحور الخامس

نماذج ناجحة وتجارب متميزة للمؤسسات الناشئة في المنطقة العربية : دروس مستفادة

شهدت المنطقة العربية تحولاً جذرياً في مشهد ريادة الأعمال الرقمية والمؤسسات الناشئة خلال العقد الأخير، حيث برزت مؤسسات ناشئة استطاعت تحقيق إنجازات باهرة واستثنائية على المستويين الإقليمي والعالمي، استطاعت من خلالها تحويل التحديات إلى فرص استثمارية، وساعدها في ذلك تبنيها للتحول الرقمي المتسارع وارتفاع نسبة الشباب المتعلم في المنطقة، ومع ذلك، تتميز ريادة الأعمال في المنطقة باحتوائها على عناصر نجاح وعوامل إخفاق ينبغي دراستها بموضوعية لضمان استخراج الدروس المستفادة وتوجيه الجيل الجديد من رواد الأعمال والمستثمرين وصناع السياسات.

أولاً: المعايير الفنية لنجاح المؤسسات الناشئة الرقمية في المنطقة العربية

في هذا المحور من البند، سيتم انتقاء بعض النماذج من المؤسسات الناشئة في المنطقة العربية باعتبارها أمثلة للنجاح، بالاعتماد على عوامل ومحددات النجاح التالية:

1. محددات نجاح المؤسسات الناشئة:

- **إيجاد حل لمشكلة معينة وحاجة ماسة:** أن تبدأ المؤسسة بمعالجة فجوة أو حاجة ملموسة في سوقها المحلي، ومشكلة تحتاج إلى حل فتبادر بذلك.
- **تلائم وتوافق مع السوق الإقليمية:** أن يكون توجهها ابتداءً نحو السوق المحلية، لتنتفح بعد ذلك نحو السوق الإقليمية والعالمية.
- **ابتكار أو ميزة تنافسية واضحة:** سواء عبر التكنولوجيا، ابتكار نموذج العمل، أو ابتكار خدمة.
- **التمويل والنمو المستدام:** القدرة على جذب رأس مال كافٍ، وتحقيق معدلات نمو متسارعة مع التركيز على الربحية أو الخروج.
- **تنفيذ فعال وفريق مؤسس قوي:** وجود فريق متنوع وفعال يتميز بكفاءته، وإدارة تشغيلية صلبة وهادفة.
- **بيئة داعمة:** من بنية تحتية، تشريعات، شبكة مستثمرين، حاضنات / مسرعات ، وغيرها من الأدوات التشجيعية.
- **تجربة المستخدم والتركيز على العميل:** أن تكون تجربة المستخدم بوصلة في تطوير المنتج أو الخدمة.
- **مرونتها وتكيفها:** استجابتها للتغيرات المتسارعة وقدرتها على التأقلم.

2. نماذج ناجحة ومتميزة من الشركات الناشئة في المنطقة العربية

النموذج الأول: مؤسسة كريم – دبي 2012 ¹¹²

تُعد كريم إحدى أبرز قصص النجاح الريادي في المنطقة؛ تأسست في دبي عام 2012 كشركة لحجز سيارات الأجرة عبر تطبيق الهاتف، توسعت الشركة بسرعة لتغطي أكثر من 120 مدينة في المنطقة العربية وجنوب آسيا، مع تكييف نموذجها ليتناسب مع الخصائص المحلية مثل الدفع النقدي وخدمات مخصصة للعائلات والشركات.

اعتمدت "كريم" على التوسع الإقليمي السريع، وتطوير خدمات إضافية مثل التوصيل والطلب من المطاعم والمدفوعات الرقمية لتصبح «تطبيقاً فائقاً» متعدد الخدمات. تمثل إنجازها الأبرز في استحواد «أوبر» عليها عام 2019 في صفقة بقيمة تقارب 3.1 مليارات دولار، مع استمرار «كريم» ككيان مستقل في المنطقة تحت مظلة أوبر، مع الحفاظ على طابعها المحلي.

أهم محددات النجاح:

- فهم عميق للسوق المحلية والاحتياجات الثقافية.
- القدرة على جذب المواهب المحلية وبناء فرق تشغيل قوية.
- تطوير مستمر للمنتج بناء على بيانات استخدام العملاء وتغذيتهم الراجعة.

النموذج الثاني: سوق.كوم – (Souq.com) الإمارات 2005 ¹¹³

أسست «سوق.كوم» عام 2005 كمنصة مزادات تابعة لبوابة «مكتوب»، ثم تطورت لاحقاً إلى أكبر منصة للتجارة الإلكترونية في المنطقة العربية قبل استحواد «أمازون» عليها جمعت المنصة ملايين المستخدمين وعشرات ملايين الزيارات الشهرية، مع عرض ملايين المنتجات في فئات عديدة.

ارتكز نجاحها على بناء قاعدة مستخدمين واسعة، وتطوير بنية تحتية لوجستية تغطي دولاً عدة في المنطقة، إلى جانب جولات تمويل معتبرة مكّنتها من المنافسة والتوسع، في 2017 استحوذت «أمازون» على «سوق.كوم» في صفقة قُدرت بحوالي 580 مليون دولار في الأسهم والنقد، ما عكس أهمية المنصة في السوق الإقليمية.

¹¹² Anwar, S. (2020). Souq-Amazon and Careem-Uber acquisition deals: An analytical study of the two merging giants in the UAE. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3713825>

¹¹³ نفس المرجع أعلاه

أهم محددات النجاح:

- بناء الثقة مع المستخدمين في سوق لم يكن معتاداً على التجارة الإلكترونية.
- الاستثمار في البنية التحتية للتوصيل والدفع وخدمة العملاء.
- استخدام الاستحواذ الاستراتيجي كآلية للخروج والتوسع العالمي.

النموذج الثالث: طلبات - (Talabat) الكويت 2004 ¹¹⁴

تأسست «طلبات» في الكويت عام 2004 كمنصة إلكترونية لطلب الطعام من المطاعم، ثم تطورت إلى شبكة إقليمية رائدة في توصيل الطعام في الخليج والشرق الأوسط، تبنّت الشركة التكنولوجيا مبكراً عبر موقع وتطبيق سهل الاستخدام، قبل أن تنتقل ملكيتها لاحقاً إلى مجموعة «Delivery Hero» العالمية.

اعتمدت طلبات على التوسع التدريجي من الكويت إلى دول الخليج العربية ثم أسواق أوسع، مع تنويع عروضها إلى البقالة والصيدليات والخدمات الأخرى، تشير تقارير إلى أنها نفذت عشرات الملايين من الطلبات وحصلت على جوائز إقليمية، من بينها جوائز لاختيار المستهلك في تطبيقات توصيل الطعام.

أهم محددات النجاح:

- التركيز على تجربة العميل عبر دعم فني سريع وواجهة استخدام بسيطة.
- بناء شبكة واسعة من المطاعم والشركاء المحليين.
- التكيف مع الظروف الاستثنائية مثل جائحة كوفيد-19 بإضافة خدمات البقالة والتوصيل المنزلي.

النموذج الرابع: إنستاديب - (InstaDeep) تونس 2014 ¹¹⁵

أسست إنستاديب في تونس عام 2014 برأسمال صغير وعدة حواسيب، قبل أن تتحول إلى شركة عالمية متخصصة في حلول الذكاء الاصطناعي للمؤسسات، مع تركيز على التعلم المعزز وحل المشكلات المعقدة، توسعت الشركة بفتح مكاتب في لندن وباريس ولاغوس وكيب تاون ودبي، وعقدت شراكات مع Google و Nvidia وغيرها.

¹¹⁴ Almansour, F. D., Allafi, A. R., Zafar, T. A., & Al-Haifi, A. R. (2020). Consumer prevalence, attitude and dietary behavior of online food delivery applications users in Kuwait. Acta Biomedica, 91(4), e2020178.

¹¹⁵ Mendicino, A., Brun, E., & Trounson, A. (2024). Industry updates from the field of stem cell research and regenerative medicine in February 2024. Stem Cell Research & Therapy, 15(1), 144.

في 2023 أعلنت شركة BioNTech الألمانية عن الاستحواذ على حصة الأغلبية في إنستاديب في صفقة تبلغ قيمتها الإجمالية نحو 562-684 مليون دولار (مزيج نقد وأسهم)، وتُعد من أكبر صفقات الاستحواذ على شركة ذكاء اصطناعي ناشئة في أفريقيا.

أهم محددات النجاح:

- الانطلاق من سوق محلي ثم الانتقال تدريجياً إلى حضور عالمي.
- التركيز على قطاع متخصص (الذكاء الاصطناعي الصناعي والطبي) وبناء خبرة عميقة فيه.
- بناء فريق عالي المهارة يضم مئات المتخصصين في الذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات.

النموذج الخامس: كيتوبي – (Kitopi) دبي 2018 ¹¹⁶

تأسست كيتوبي في دبي عام 2018 كنموذج «مطابخ سحابية» تدير عمليات الطهي والتوصيل لصالح علامات تجارية غذائية، ما يمكّن المطاعم من التوسع دون فتح فروع جديدة طورت الشركة نظام تشغيل خاص SKOS لإدارة المطابخ وتحسين الكفاءة، وتوسعت للاستحواذ على علامات غذائية إقليمية.

جمعت كيتوبي أكثر من 800 مليون دولار تمويلاً عبر عدة جولات، وبلغ تقييمها نحو 1.5-1.55 مليار دولار مع حصولها على صفة «يونيكورن» في 2021، مع إدارة مئات المطابخ في عدة دول بالمنطقة.

أهم محددات النجاح:

- بناء شبكة طويلة الأمد من الشراكات مع علامات تجارية غذائية محلية وعالمية.

النموذج السادس: فيزييتا – (Vezeeta) مصر 2012 ¹¹⁷

أسست فيزييتا في القاهرة عام 2012 كمنصة رقمية لحجز مواعيد الأطباء، ثم توسعت لتشمل خدمات صيدليات إلكترونية واستشارات عن بعد، وأصبحت من أبرز شركات الصحة الرقمية في الشرق الأوسط وأفريقيا. تخدم المنصة ملايين المرضى في عشرات المدن، مع حضور في مصر والسعودية والأردن وبلدان أخرى.

طورت فيزييتا نموذج اشتراك "SaaS البرمجيات كخدمة" للأطباء، مع أدوات لإدارة

¹¹⁶ UAE Startup Story. (2025, June 7). How Kitopi built a \$1.5B company from cloud kitchens. Retrieved from <https://uaestartupstory.com/kitopi-success-story/>

¹¹⁷ The National. (2022, October 11). Egyptian healthcare platform Vezeeta raises new funding to fuel expansion. Retrieved from <https://www.thenationalnews.com/business/start-ups/2022/10/11/egyptian-healthcare-platform-vezeeta-raises-new-funding-to-fuel-expansion/>

العيادات والتسويق الرقمي. جمعت الشركة أكثر من 70 مليون دولار عبر عدّة جولات، بينها جولة بقيمة 40 مليون دولار في 2020، وتعلن أنها حققت الربحية في السنوات الأخيرة.

أهم محددات النجاح:

- التركيز على حل مشكلة واضحة للمريض (حجز المواعيد) والطبيب (إدارة العيادة).
- الانتقال لنموذج «الدفع مقابل الاستخدام» وبرامج اشتراك مرنة للأطباء.
- إطلاق تطبيقات محمولة سهلة الاستخدام دعمت وتيرة تبني الخدمة.

النموذج السابع: تابي – (Tabby) الإمارات 2019 ¹¹⁸

تأسست تابي في الإمارات عام 2019 كنموذج «اشتر الآن وادفع لاحقاً (BNPL)» بلا فوائد للمستخدمين، واستهدفت أسواق الخليج في البداية بحلول 2024-2025، أعلنت الشركة أنها تخدم أكثر من 10-15 مليون مستخدم، وتتعاون مع عشرات آلاف التجار في المنطقة، مع تقييم يتجاوز 1.5-2 مليار دولار في آخر جولات التمويل، وإن كانت بعض التقديرات الإعلامية تشير إلى أرقام أعلى.

ترتكز القيمة المضافة لتابي على نموذج دفع مرّن بلا فوائد ظاهرة للمستهلك، مع شراكات مع علامات كبرى مثل Adidas و IKEA، وتجربة موافقة فورية سلسلة في المتاجر الإلكترونية وغير الإلكترونية.

أهم محددات النجاح:

- تلبية حاجة حقيقية للمرونة المالية في منطقة لا يزال انتشار بطاقات الائتمان فيها محدوداً نسبياً.
- رفع مبيعات التجار عبر تحسين معدلات التحويل وقيمة السلة الشرائية.
- التوسع السريع في السوقين السعودي والإماراتي قبل المنافسين الإقليميين.

النموذج الثامن: زد – (Zid) السعودية 2017 ¹¹⁹

تأسست «زد» في السعودية عام 2017 كمنصة متكاملة لمساعدة رواد الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة على إنشاء متاجر إلكترونية وإدارتها. تقدم المنصة واجهة مبسطة لإنشاء المتجر خلال وقت قصير، مع تكاملات مع حلول الدفع والشحن والتسويق المحلية.

¹¹⁸ UAE Startup Story. (2025, June 7). Tabby success story: Leading BNPL market in the Middle East. Retrieved from <https://uaestartupstory.com/tabby-success-story/>

¹¹⁹ Arab News. (2024, December 29). Startups of the year: Zid and Salla revolutionize Saudi e-commerce. Retrieved from <https://www.arabnews.com/node/2584723>

تركز زد على خصوصيات السوق السعودي والخليجي من حيث اللغة وطرق الدفع وسلوك المستهلك، وتقدّم دعماً فنياً وتدريباً مستمراً للتجار، وتعمل مع شبكة من مزودي الخدمات المحليين.

أهم محددات النجاح:

- فهم معمق لاحتياجات التجار الصغار ومتطلبات السوق المحلية.
- دعم فني وورش عمل تعليمية مستمرة لبناء قدرات المستخدمين.
- تكامل قوي مع الخدمات المحلية في الشحن والدفع والإعلانات الرقمية.

النموذج التاسع: مجموعة EMPG Bayut و Zameen – الإمارات وباكستان ¹²⁰

تضم مجموعة EMPG منصات عقارية رائدة مثل Bayut في الإمارات و Zameen في باكستان، إلى جانب منصات أخرى في الشرق الأوسط وجنوب آسيا، وصلت المجموعة إلى تقييم يتجاوز مليار دولار بعد استثمارات كبيرة وصفقة اندماج مع بعض أصول OLX في المنطقة، مع حضور في أكثر من 10-16 دولة .

تقوم استراتيجيتها على الاستحواذ على منصات عقارية محلية في أسواق ناشئة ذات إمكانات نمو عالية، مع الحفاظ على العلامات التجارية المحلية و فرق الإدارة المحلية، والاستثمار في التحليلات والبيانات لتحسين تجربة البحث العقاري .

أهم محددات النجاح:

- اختيار أسواق ناشئة ذات نمو سكاني وعمراني قوي .
- بناء فرق محلية تفهم خصوصيات الأسواق المختلفة مع دعم مركزي في التكنولوجيا.
- الحفاظ على العلامات التجارية المحلية بعد الاستحواذ للحفاظ على ثقة المستخدمين والبائعين.

3. عوامل النجاح الحاسمة للشركات الناشئة في المنطقة

تتمحور محددات النجاح الاستراتيجية للشركات الناشئة الرائدة في المنطقة حول تسعة عوامل حاسمة:

التوطين الاستراتيجي: تصميم حلول ونماذج أعمال مبنية على فهم عميق للاحتياجات المحلية

¹²⁰ Wamda. (2020, April 27). EMPG reaches unicorn status and announces merger with OLX. Retrieved from <https://www.wamda.com/2020/04/empg-reaches-unicorn-status-announces-merger-olx>

والإقليمية، مع مراعاة الخصوصيات الثقافية والسلوكية للأسواق المستهدفة، كما اتبعت Careem و Vezeeta

التمايز التكنولوجي والابتكار في نماذج الأعمال: اعتماد تقنيات متقدمة أو نماذج عمل غير تقليدية توفر ميزة تنافسية مستدامة.

قابلية التوسع الإقليمي والعالمي: القدرة على النمو المنظم عبر أسواق متعددة بعد ترسيخ الحضور المحلي، كما نجحت Souq.com في التوسع الخليجي والإقليمي.

الاستدامة المالية والتمويل الاستراتيجي: جذب استثمارات كبيرة من مستثمرين استراتيجيين مع إدارة النمو بشكل متوازن ومستدام، كما اتبعت Careem في مسيرتها حتى الاستحواذ.

رأس المال البشري المتنوع: بناء فرق تنفيذية تجمع بين الخبرات التقنية العالمية، والمهارات التجارية، والفهم العميق للثقافات والأسواق المحلية.

البيئة التمكينية المتكاملة: الاستفادة من البنية التحتية الداعمة، بما في ذلك التشريعات الميسرة، برامج الحاضنات والمسرعات، والاستثمارات الحكومية والخاصة، خاصة في دول مجلس التعاون الخليجي.

التحور حول تجربة المستخدم: التركيز على تصميم خدمات تتسم بسهولة الاستخدام وجودة عالية ومتسقة، كما تبنت Talabat و Vezeeta هذا النهج.

المرونة التكيفية: القدرة على إعادة هيكلة النموذج التشغيلي بسرعة استجابة للتغيرات السوقية أو الأزمات، كما أثبتت ذلك Talabat خلال جائحة كورونا.

الاستراتيجية التدريجية للنمو: اتباع نهج "التعمق المحلي أولاً، ثم التوسع العالمي" (Local-First, Global-Second)، حيث ترسخ الشركة حضوراً قوياً في سوقها الأصلي قبل التوسع الدولي.

ثانياً – نماذج من الشركات الناشئة في المنطقة العربية تعافت بعد إخفاقها - دروس مستفادة

تُجسّد تجارب الشركات الناشئة البارزة في المنطقة العربية دروساً حيوية عن المرونة التكيفية والقدرة على التعافي بعد الاخفاق. شهدت **سوقل** المصرية انهياراً حاداً في قيمتها السوقية من 1.5 مليار دولار إلى أقل من 7 ملايين (انخفاض 99%) بسبب التوسع المفرط في نموذج B2C غير المربح، إلا أنها نجحت في تحقيق أول ربح صافٍ سنوي بقيمة 3.1 مليون دولار في 2023 بعد التحول الكامل لنموذج B2B/B2G المركّز على عقود الشركات والحكومات، مع نمو إيرادات

بنسبة 26% في النصف الأول من 2025¹²¹، وبالمثل اتخذت **MNT-Halan** قرارًا استراتيجيًا جريئًا بإغلاق وحدة النقل (Halan) التي حققت ملايين الرحلات شهريًا والتحول الكامل للتكنولوجيا المالية والشمول المالي، لتصبح أول يونيكورن فينتك خاص في مصر بتقييم مليار دولار بعد جمع 400 مليون دولار في 2023، مع خدمة 7 ملايين مستخدم وصرف 4.4 مليار دولار قروضًا لأكثر من 3 ملايين مقترض¹²² أما وادي كوم السعودية، فقد واجهت فشلًا ذريعًا في نموذج Marketplace العام مع شطب كامل لاستثمار شريكها الاستراتيجي "Al Tayyar" ومغادرة المؤسسين الثلاثة، لتقرر "Rocket Internet" التحول الكامل لتوصيل البقالة الإلكترونية، قبل أن تستحوذ عليها ماجد الفطيم في 2019 ودمجها ضمن منصة كارفور للبقالة الإلكترونية بعد استثمار أولي بـ 30 مليون دولار¹²³ تُبرز هذه النماذج أهمية المحورية الاستراتيجية السريعة، والانضباط المالي، والتركيز على نماذج الإيرادات المستدامة كعوامل حاسمة للتعافي والبقاء في البيئات التنافسية العالية.

1. التحليل الاستراتيجي والدروس المستفادة من تجارب المؤسسات الناشئة

من خلال التحليل المتعمق للنماذج السابقة، يمكن استخلاص رؤى استراتيجية قيمة حول عوامل النجاح والإخفاق في بيئة ريادة الأعمال العربية:

أسباب الإخفاق الرئيسية وتحديات البقاء

التوسع المفرط وسرعة النمو غير المدروس: تمثل ظاهرة النمو المفرط بسرعة دون بناء أساس عملي متين أحد الأسباب الجذرية لفشل العديد من المؤسسات الناشئة، حيث ينجرّف الرواد نحو التوسع الجغرافي أو الخدمي قبل استقرار النموذج التشغيلي وضمان جودة الخدمة، مما يؤدي إلى تراجع الأداء واهتزاز ثقة العملاء.

القصور في فهم الخصوصيات المحلية: يُعدّ عدم التوغل في فهم ديناميكيات السوق المحلية والاكتفاء بتطبيق نماذج أعمال أجنبية دون تكيفها مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المحلية، من الأخطاء الاستراتيجية الفادحة التي تقوض فرص النجاح في البيئة العربية المتميزة بخصوصياتها الفريدة.

اختلال موازنة التمويل والاستدامة: يظهر التحدي المالي في صورتين متعارضتين: إما نقص

¹²¹ Investing.com. (2025, September 8). Swvl reports 26% revenue growth and profitability in H1 2025. Retrieved from <https://www.investing.com/news/company-news/swvl-reports-26-revenue-growth-and-profitability-in-h1-2025-93CH-4228626>

¹²² Global Business Outlook. (2025, June 10). MENA watch: MNT-Halan becomes Egypt's first fintech unicorn. Retrieved from <https://globalbusinessoutlook.com/fintech/mena-watch-mnt-halan-becomes-egypt-s-first-fintech-unicorn/>

¹²³ Paracha, Z. N. (2019, April 16). Dubai's Majid Al Futtaim in final talks to acquire Saudi online grocery delivery platform Wadi. MENAbytes. Retrieved from <https://www.menabytes.com/maf-wadi-acquisition-talks/>

التمويل الكافي في المراحل الحرجة، أو التركيز المفرط على جولات التمويل المتتالية دون العمل على بناء نموذج ربحي مستدام، مما يحول المؤسسات الناشئة إلى كيانات معتمدة على التمويل الخارجي بشكل دائم.

ضعف البنية التنظيمية والموارد البشرية: يؤثر ضعف فريق العمل وعدم تنوع المهارات سلباً على قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، حيث يفتقد الفريق إلى التكامل بين المهارات التقنية والإدارية والتسويقية الضرورية لمواجهة التحديات المتعددة الأبعاد.

إهمال صوت العميل والملاحظات التطويرية: يُشكل غياب التركيز على المنتج الراجع من العملاء وتجاهل احتياجات المستخدمين الفعلية عاملاً حاسماً في تراجع القيمة المقدمة، حيث تبعد المؤسسات تدريجياً عن حل المشكلات الحقيقية للمستخدمين لتركز على معايير قد لا تلامس توقعات السوق.

التعقيدات التنظيمية والبيروقراطية: تمثل الاختلافات التنظيمية بين الدول العربية عائقاً أمام التوسع الإقليمي، حيث تفرض كل دولة متطلبات وإجراءات مرخصة مختلفة، مما يزيد من تكاليف الامتثال ويعيق تحقيق وفورات الحجم.

ندرة المواهب المتخصصة في دراسة وتحليل السوق: يُعد نقص الخبرات المتخصصة في دراسات السوق وتحليل البيانات من العوائق الرئيسية، حيث تفقد المؤسسات القدرة على قراءة المؤشرات المبكرة وتطوير حلولها بما يتناسب مع التطورات المستجدة.

استراتيجيات التحول والتعافي الناجح

التحول الاستراتيجي الجذري كمدخل للإنقاذ: تُظهر التجارب الناجحة أن التحول الاستراتيجي الجذري يشكل محوراً حاسماً في عمليات التعافي، حيث اضطرت بعض المؤسسات إلى التحول من نموذج الأعمال الموجه للأفراد إلى نموذج الأعمال الموجه للشركات، بينما اتجهت أخرى مثل MNT-Halan إلى إغلاق خطوط عملها الأصلية تماماً والتركيز على التكنولوجيا المالية، مما يؤكد أهمية المرونة الاستراتيجية في مواجهة التحديات.

أولوية الربحية والاستدامة المالية: يبرز التركيز على تحقيق الربحية والاستدامة المالية كعامل حاسم في بعض المراحل الحرجة، حيث يصبح تحقيق التوازن المالي أهم من التوسع في الحصة السوقية، خاصة في ظل ظروف السوق الصعبة وتراجع السيولة الاستثمارية.

العمق في فهم السوق المحلي والتكيف معه: يُعد الفهم العميق للسياق المحلي مفتاحاً للنجاح، كما تجلت في حالة MNT-Halan التي استطاعت تحويل تحدي انخفاض التعامل المصرفي في مصر

إلى فرصة استثنائية، من خلال بناء نموذج أعمال هجين يجمع بين الخدمات الرقمية والوصول المادي عبر شبكة من الوكلاء المحليين.

الشجاعة في اتخاذ القرارات المصيرية: تظهر الحاجة إلى الشجاعة والجرأة في اتخاذ القرارات الصعبة، حتى وإن تضمنت الاعتراف بالمسار الخاطئ والتخلي عن استثمارات سابقة، حيث أن الاستسلام للفشل الجزئي قد يكون المدخل الوحيد للنجاح الشامل.

الصبر والاستمرارية في رحلة التعافي: يستلزم التحول الناجح صبراً واستمرارية ومثابرة في تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، حيث أن عمليات التعافي الناجحة نادراً ما تكون قصيرة الأجل، بل تمتد لعدة سنوات تتطلب التزاماً مستمراً ورؤية واضحة للهدف النهائي.

2. استنتاجات استراتيجية:

- تشكل هذه الدروس المستفادة إطاراً مرجعياً قيماً للجيل الجديد من رواد الأعمال والمستثمرين وصناع السياسات في المنطقة العربية، حيث تبرز أهمية الموازنة بين الطموح والاستدامة، وبين الابتكار والملاءمة المحلية، وبين النمو السريع والجودة التشغيلية وتؤكد أن النجاح في البيئة العربية يتطلب فهماً عميقاً للخصوصيات المحلية، ومرونة استراتيجية عالية، والتزاماً طويل الأمد ببناء قيمة حقيقية للمستخدمين والمساهمين على حد سواء.
- تُجمع النماذج الناجحة للمؤسسات الناشئة في العالم العربي على حقيقة واضحة، وهي أن هذه المؤسسات تمتلك مقومات عالمية حقيقية، حيث تمكنت من تحويل الخصائص المحلية إلى ميزة تنافسية فريدة، مستندة في ذلك إلى فهم عميق لخصوصيات السوق المحلية، واعتماد على ابتكارات تكنولوجية متطورة، وتوسع مدروس يراعي أسس الاستدامة، وقد أثبتت نماذج مثل "كريم" و"إنستاديب" وغيرها أن النجاح العالمي ليس حكراً على الشركات الغربية، بل يمكن للمؤسسات العربية أن تبلغ مصاف المنافسة الدولية عندما تجمع بين الأصالة المحلية والرؤية العالمية.
- إن الطريق نحو العالمية لا يخلو من تحديات جسام، أبرزها عدم مواءمة التشريعات، ونقص في المواهب المؤهلة، وصعوبة في الوصول إلى التمويل خاصة في المراحل التأسيسية، ورغم هذه المعوقات، تظل الفرص سانحة أمام المؤسسات الناشئة العربية لتحقيق قفزات نوعية، شرط توفر الرؤية الاستراتيجية الواضحة، والعزيمة القوية، والاستعداد الدائم للتعلم من النجاحات والإخفاقات، فالمستقبل سيكون من نصيب من يمتلك الشجاعة لمواجهة التحديات، والحكمة لاستغلال الفرص، والإصرار على تحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع ملموس.

الخاتمة

تشهد المنطقة العربية نقطة تحول حاسمة في مسار تطورها الاقتصادي، حيث برزت المؤسسات الناشئة والنظم البيئية الريادية كمحاور ومحددات جديدة لدعم النمو المستدام والابتكار المسؤول. وتشير مختلف مؤشرات هذه المؤسسات أن المنطقة العربية تتجه من كونها مستهلكة للابتكار العالمي إلى منتجة ومصدرة له، غير أن هذا النجاح النسبي والمتفاوت بين دول المنطقة العربية لا يعني اكتمال الرحلة وانتهاء مسار التحول، فالدراسة الشاملة لهذا البند كشفت عن تحديات هيكلية عميقة تحول دون تحقيق النظام البيئي الريادي الرقمي العربي لكامل إمكاناته. ويأتي في مقدمة هذه التحديات، الفجوة المهارية الواسعة، وعدم استقرار الأطر التشريعية والقانونية، ومحدودية التمويل خاصة في المراحل المبكرة الحرجة، وضعف التكامل الإقليمي العربي، مما يحد من قدرة هذه المؤسسات على المنافسة على المستوى العالمي وتحقيق النمو المتسارع المنشود.

أثبتت النماذج العربية الناجحة أن النجاح العالمي الحقيقي للمؤسسات العربية يقوم على ثلاث دعائم متكاملة، أولها الفهم العميق للسوق المحلية والإقليمية الذي يسمح بتحويل خصائص السوق المحلية من عوائق إلى ميزات تنافسية فريدة، وثانيها الابتكار التكنولوجي المسؤول الذي يتوافق مع واقع المستخدمين والقطاعات المستهدفة، وآخرها الالتزام بالاستدامة والقيمة الحقيقية الربحية والاستقرار المالي وليس فقط النمو السريع، وتشير الشواهد التجريبية لهذه المؤسسات في المنطقة العربية أنها تواجه العديد من التحديات على رأسها تركيزها على قطاعات محددة كال تكنولوجيا المالية والتجارة الإلكترونية بشكل مفرط بعيد عن التنوع المطلوب، إضافة إلى تحدي هجرة المواهب والاستثمارات لعدم توفر بيئة تنظيمية مستقرة محفزة، ولكن ما يحسب للمنطقة العربية هو الشباب المسيطر على التركيبة الديمغرافية والمتجه بقوة نحو الاقتصاد الرقمي في العديد من دول المنطقة وهو ما يعد فرصة ذهبية، إذا ما تم استغلالها بطريقة منهجية ورشيدة فإن النتائج ستكون مبهرة.

إن نجاح المؤسسات الناشئة في المنطقة العربية يتطلب عقداً استراتيجياً جديداً ومسؤولاً بين الحكومة والقطاع الخاص والقطاع التعليمي والتدريبي، فالحكومة توفر بيئة تشريعية مستقرة وتوفر دعماً مالياً منصفاً وشاملاً، والقطاع الخاص يقدم الخبرة والاستثمارات الحقيقية بشكل مسؤول، والقطاع التعليمي والتدريبي يزود هذا وذاك بالمواهب المبتكرة. فالفرصة ذهبية وحاضرة. وما ينقص المنطقة العربية ليس الإمكانيات أو المواهب، بل الالتزام القوي والحقيقي بتحويل الرؤى الاستراتيجية إلى واقع ملموس قابل للتنفيذ والقياس والمتابعة والتقويم.

* * *

قائمة المراجع

أولاً: المقالات العلمية المحكمة

- Abosedra, S., Shahbaz, M., & Sbia, R. (2023). Does financial innovation foster financial inclusion in Arab world? Examining the nexus between financial innovation, FDI, remittances, trade openness, and gross capital formation. *PLOS ONE*, 18(6), e0287475. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287475>
- Adekunle, O., & Okoro, C. (2024). The role of open data in driving sectoral innovation and global economic development. *Journal of Entrepreneurship Research and Reviews*, 3(2), 125–148.
- Alawadhi, M., Almazrouei, M., Kamil, M., & Khalil, K. (2023). Development of smart mobility infrastructure in Saudi Arabia: A benchmarking approach. *Sustainability*, 15(4), 3158.
- Alawadhi, S. A., & Alyami, A. (2022). Arab scholars' perceptions on the quality, reliability, and adequacy of Arabic digital content. *Arab Journal of Arid Environments*, 15(1), 1–15.
- Aldhafeeri, F. M., Alotaibi, A. M., Alshammari, B. S., Alshammari, N. H., Alamri, F. A., Bashayreh, A., Fawaz, M., AlBashtawy, M., & Alkhawaldeh, A. (2025). Generative artificial intelligence acceptance, anxiety, and behavioral intention in the Middle East: A TAM-based structural equation modelling approach. *BMC Nursing*, 24(1), 1–14.
- Aleid, E., & Alshubaily, S. (2022). The contribution of venture capital as an innovative mechanism for financing start-ups: Studying the experience of the Kingdom of Saudi Arabia. *Frontiers of Business, Economics and Accounting Review*, 2(3), 105–117.
- Almansour, F. D., Allafi, A. R., Zafar, T. A., & Al-Haifi, A. R. (2020). Consumer prevalence, attitude and dietary behavior of online food delivery applications users in Kuwait. *Acta Biomedica*, 91(4), e2020178.
- Alosaimi, W., Alnafessah, A., & Alotaibi, M. (2025). Advancing cloud adoption in the Saudi public sector: Challenges, global insights, and strategic policy recommendations. *European Scientific Journal*, 21(13), 88–108. <https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n13p88>
- Alotaibi, Y. K., & Alshahrani, A. M. (2020). The impact of e-government on economic growth in GCC countries. *Ekonomika Regiona*, 16(2), 553–564. <https://doi.org/10.17059/2020-2-18>
- AlQudah, A. A., Hamdan, A., Al Qudah, H., & Al-Okaily, M. (2024). The effect of ICT usage on economic growth in the MENA region: Does the level of education matter? *Economies*, 12(10), 267.
- Bakhouch, A. (2021). Assessing the innovation-finance nexus for SMEs: Evidence from the Arab region (MENA). *Journal of the Knowledge Economy*, 13(3), 1875–1895. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00786-x>
- Berbache, S. (2025). Regulatory framework of start-ups in Algeria: A North African perspective. *ASJP-CERIST Journal*, 10(1). <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/471/10/1/269650>
- Bonini, S., Capizzi, V., Giudici, G., & Tenca, F. (2025). (Im)perfect substitutes: Business angels and crowd sourced start-up funding. *International Review of Economics & Finance*, 103, Article 104532. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104532>

- Djoudi, H., & Rahal, S. (2025). Startups in Algeria. *Algerian Scientific Journal Platform (ASJP)*. <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/181/14/2/281630>
- El-Chaarani, H., & Raimi, L. (2019). Gender inequality: Entrepreneurship development in the MENA region. *Sustainability*, 11(22), 6472.
- Elbanna, A., Nofal, A., Abdelaziz, A. K., & Kassem, A. M. (2025). Mapping artificial intelligence adoption in hepatology practice and research: Challenges and opportunities in MENA region. *Frontiers in Medicine*, 12, Article 1630831.
- Fahy, L. (2021). Regulator reputation and stakeholder participation: A case study of the UK's regulatory sandbox for fintech. *European Journal of Risk Regulation*, 13(1), 138–157.
- Freear, J., Sohl, J. E., & Wetzel, W. E. (1994). Angels and non-angels: Are there differences? *Journal of Business Venturing*, 9(2), 109–123.
- Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 44–51.
- Hussein, A., & Halilem, N. (2020). Entrepreneurship ecosystem in Arab world: The status quo, impediments and the ways forward. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 12(4), 343–363.
- Krasicka, O., & Yermack, D. (2021). Assessment of the competitiveness of Islamic fintech implementation: A composite indicator for cross-country analysis. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(12), 602.
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353–375.
- Matar, A., Al-Rdaydeh, M., Almuhtady, A., & Alaraja, S. (2021). Venture capital challenges in Saudi Arabia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 649–664. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(41\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(41))
- Mendicino, A., Brun, E., & Trounson, A. (2024). Industry updates from the field of stem cell research and regenerative medicine in February 2024. *Stem Cell Research & Therapy*, 15(1), 144.
- Qasem, M. B., Mdanat, M. F., Khatib, S. F. A., & Alzubi, K. N. (2022). Fintech growth during COVID-19 in MENA region: Current challenges and future prospects. *Electronic Commerce Research*, 23(3), 1757–1778.
- Reynolds, P., & Miller, B. (1992). New firm gestation: Conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 405–417.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Teichmann, M., Boticiu, S., & Sergi, B. S. (2024). Navigating the Valley of Death: Strategic insights for startups in overcoming early-stage challenges. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(8), Article 338.
- Van Praag, C. M., & Versloot, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economics*, 29(4), 351–382.

Yousif, M., Hewahi, N., Amin, M. B., & Saeed, R. A. (2021). Cyber security research in the Arab region: A systematic literature review. *ACM Computing Surveys*, 54(7), Article 145.

ثانياً: الكتب

Gudgin, G. (1978). *Industrial location processes and regional employment growth*. Saxon House.

Keeble, D. (1976). *Industrial location and planning in the United Kingdom*. Methuen.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

ثالثاً: فصول الكتب

Apostolides, A., Saadaoui, K., Samir, A., & Skaini, M. (2022). Innovative Islamic financial technology (FinTech): An overview and preliminary evidence from regulatory sandboxes in the Middle East and North Africa (MENA) region. In *The Fourth Industrial Revolution: Implementation of Artificial Intelligence for Growing Business Success* (pp. 215–239). Springer.

رابعاً: أوراق العمل والتقارير الفنية

Hemer, J. (2011). *A snapshot on crowdfunding* (Working Papers Firms and Region No. R2/2011). Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI.

Oughton, E. J., & Frias, Z. (2023). *What would it cost to connect the unconnected? Estimating global universal broadband infrastructure investment* (arXiv preprint arXiv:2310.03694).

Singh, N., Chaudhary, V., Singh, N., Soni, N., & Kapoor, A. (2024). *Transforming business with generative AI: Research, innovation, market deployment and future shifts in business models* (arXiv preprint arXiv:2411.14437).

Wu, J. J., & Atkinson, R. D. (2017). *How technology-based start-ups support U.S. economic growth*. Information Technology & Innovation Foundation.

خامساً: دراسات الحالة والأطروحات

Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2012). *Hypothesis-driven entrepreneurship: The Lean Startup* (Case No. 812-095). Harvard Business School Entrepreneurial Management.

Rubinton, B. J. (2011). *Crowdfunding: Disintermediated investment banking* [Bachelor's thesis, MIT Sloan School of Management].

سادساً: تقارير المنظمات الدولية والحكومية

Arab Monetary Fund. (2021). *FinTech regulatory sandboxes in the Arab region: Current developments and future prospects*. Economic Policy and Statistics Department.

Central Bank of Bahrain. (2025). *FinTech & innovation*. <https://www.cbb.gov.bh/fintech/>

Central Bank of Egypt. (2021). *Financial technology regulatory framework and innovation lab*. Financial Technology Department.

Cuvellier Giacomelli, M., & Bayen, M. (2025). *Africa: The Big Deal – 2024 round-up: A detailed look at start-up funding in Africa*. Africa: The Big Deal.

ESCWA & AOAD. (2025). *Regional workshop on strategic planning and implementation for food systems transformation in Arab countries*. Amman, Jordan.

Fund for Youth Employment. (2024). *Digital jobs and women in the MENA region*. <https://fundforyouthemployment.nl/wp-content/uploads/2024/07/Final-Digital-Jobs-Study-SOW.pdf>

GEM Jordan. (2024). *Jordan national report 2023/2024*. German Jordanian University, Center for Strategic Studies, Ministry of Digital Economy and Entrepreneurship, & GIZ Jordan.

Global Entrepreneurship Monitor. (2024). *GEM 2023/2024 global report*.

Global Entrepreneurship Monitor. (2025). *GEM 2024/2025 global report: Entrepreneurship reality check*. <https://gemconsortium.org/report/gem-20242025-global-report-entrepreneurship-reality-check-4>

International Telecommunication Union. (2023). *Global Cybersecurity Index 2023*. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Cybersecurity/Pages/global-cybersecurity-index.aspx>

Kollmann, T., Stöckmann, C., Linstaedt, J., & Kensbock, J. (2016). *European Startup Monitor 2016*. German Startup Association.

Monsha'at. (2024). *SME ecosystem in Saudi Arabia: Incubation and acceleration programs report*.

Public Investment Fund. (2019). *PIF launches Jada, a fund of funds company* [Press release].

UAE Government. (2025). *National strategy for entrepreneurship and innovation 2025–2030*. Ministry of Economy.

UNESCWA. (2024). *Cairo Angels*. SME Digital Enabling Portal for the Arab Region.

United Nations ESCWA. (2025). *Annual SDG review 2025: Financial inclusion in the Arab region*.

World Bank. (2025). *Catalyzing entrepreneurship for job creation (P162835) – Implementation status & results report*.

سابعاً: تقارير صناعة ريادة الأعمال والاستثمار

Admitad & Flowwow. (2025). *MENA e-commerce and gifting markets report 2024*.

Algeria Startup Fund. (2025). *Key figures and about us*. <https://asf.dz>

Grand View Research. (2023). *MENA artificial intelligence market size & share report 2030*.

IMARC Group. (2024). *Middle East e-commerce market report: Industry trends, share, size, growth, opportunity and forecast 2025–2033*.

MAGNiTT. (2024, July 8). *MENA VC landscape sees 33% increase in investors*. Arab News. <https://www.arabnews.com/node/2546351/business-economy>

MAGNiTT. (2025). *Fintech funding in MENA hits \$644M in 2024*. SME10x.

MAGNiTT. (2025). *H1 2025 MENA AI report*. LinkedIn.

- MAGNiTT. (2025). *Egypt startup funding data 2025*.
- McKinsey & Company. (2025, May 12). *MENA fintech's ascent: Growth, investment, and the path forward*.
- Mind the Bridge. (2025, February 10). *Tech scaleup Tunisia 2025 report*. In partnership with Terna, ICC Tunisia, & Crunchbase.
- Mordor Intelligence. (2025). *Middle East and Africa e-commerce market share analysis, industry trends & statistics, growth forecasts (2025–2030)*.
- Nova One Advisor. (2025, November 19). Middle East digital health market size to reach USD 89.87 billion by 2034. *Globe Newswire*.
- PwC Middle East. (2018). *The potential impact of artificial intelligence in the Middle East*.
- PwC Middle East. (2025, June 2). *Corporate venture capital in the GCC – 2025: Corporate venturing strengthening innovation momentum in recalibrated market*.
- Research and Markets. (2025, April 5). *GCC freight and logistics – Market share analysis, industry trends & statistics, growth forecasts (2025–2030)*.
- Startup Genome. (2025). *Tunisia's startup ecosystem*. Global Startup Ecosystem Report 2025. <https://startupgenome.com/ecosystems/tunisia>
- StartupBlink. (2025, May 25). *Global Startup Ecosystem Index 2025: Saudi Arabia named country of the year*.
- Wamda & Digital Digest. (2025). MENA startup investment hits \$2.1 billion in H1 2025, up 134% YoY. <https://www.wamda.com/2025/07/mena-startup-investment-hits-2-1-billion-h1-2025-134-yoy>
- Wamda & Digital Digest. (2025). Saudi Arabia tops MENA startup funding with \$1.34bn in H1 2025. *Arab News*.
- Wamda & Digital Digest. (2025). UAE startups raise \$541 million in H1 2025. <https://thestartupscene.me/MenaEcosystems/UAE-Startups-Raise-541-Million-in-H1-2025>
- Wamda. (2025). MENA startups raise \$2.3bn in 2024 as deal volume grows. *Arab News Pakistan*. <https://www.arabnews.pk/node/2588513/business-economy>
- Wamda. (2025, September 30). MENA startup funding hits \$3.5 billion in September 2025.

ثامناً: المصادر الإلكترونية

- Anwar, S. (2020). Souq-Amazon and Careem-Uber acquisition deals: An analytical study of the two merging giants in the UAE. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3713825>
- Antom. (2025, December 14). Insights on overseas opportunities for the Middle Eastern SaaS industry. *Antom Knowledge*.
- Arab News. (2024, December 29). Startups of the year: Zid and Salla revolutionize Saudi e-commerce. <https://www.arabnews.com/node/2584723>

Arab News. (2025, July 11). Saudi Arabia's high-stakes bet on human capital. <https://www.arabnews.com/node/2607871>

Atlantic Council. (2021, November 28). Startups aren't just hip. They're also the key to unlocking youth unemployment in MENA. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/menasource/startups-arent-just-hip-theyre-also-the-key-to-unlocking-youth-unemployment-in-mena/>

Blank, S. (2010, April 29). Teaching customer development and the Lean Startup. *Steve Blank Blog*.

CAPMAS. (2025, July 13). Egypt's population expected to reach 108M by August 2025. *Egypt Forward*.

CargoEZ. (2025, September 14). Digital transformation in logistics 2025: Top trends.

Economy Middle East. (2025, July 13). Saudi financial sector achieves 353 listings, 261 fintech companies, and 79 percent digital payment growth.

Flat6Labs. (2025). About Flat6Labs. <https://flat6labs.com/about/>

Funds Global MENA. (2025, June 12). Mena family offices fuel private investment boom across region.

German Jordanian University. (2025, March). *Jordan achieves significant progress in entrepreneurship indicators 2024/2025* [Press release].

Global Business Outlook. (2025, June 10). MENA watch: MNT-Halan becomes Egypt's first fintech unicorn. <https://globalbusinessoutlook.com/fintech/mena-watch-mnt-halan-becomes-egypts-first-fintech-unicorn/>

Government Communications Office Qatar. (2025, February 22). Prime Minister inaugurates Web Summit Qatar 2025. <https://www.gco.gov.qa/en/media-centre/top-news/prime-minister-inaugurates-web-summit-qatar-2025/>

INSME. (2018, August 15). The Tunisian Startup Act: A policy lab.

Investing.com. (2025, September 8). Swvl reports 26% revenue growth and profitability in H1 2025. <https://www.investing.com/news/company-news/swvl-reports-26-revenue-growth-and-profitability-in-h1-2025-93CH-4228626>

Investopia UAE. (2024, June 19). Agritech startups transforming agriculture in MENA.

Jordan Times. (2025, March 2). Jordan achieves progress in Global Entrepreneurship Monitor 2025 Report.

Kreston Menon. (2024, October 31). Startups and scale-ups in the UAE: On a promising path. *Kreston Menon Insights*.

Launch Base Africa. (2024, July 17). Inside Algeria's startup labelling system: Over 2300 now labeled, four years later.

Leaders MENA. (2025, February 22). For second year in row, Saudi Arabia dominates MENA venture capital in 2024.

Menabytes. (2019, May 2). Bahrain's Al Waha Fund of Funds invests half of its \$100 million fund.

MIT Enterprise Forum Pan Arab. (2023, August 31). Arab startups to fuel job creation and revenue generation in the region. *Beirut Digital District*. <https://beirutdigitaldistrict.com/blog-article/arab-startups-to-fuel-job-creation-and-revenue-generation-in-the-region/>

Muscat Daily. (2025, February 18). Oman ranks 8th in global entrepreneurship index. <https://www.muscatdaily.com/2025/02/18/oman-ranks-8th-in-global-entrepreneurship-index/>

NextStars. (2025, October 28). Oman's startup ecosystem: The hidden gem of the Persian Gulf. <https://nextstars.ca/2025/10/29/omans-startup-ecosystem-the-hidden-gem-of-the-persian-gulf/>

Paracha, Z. N. (2019, April 16). Dubai's Majid Al Futtaim in final talks to acquire Saudi online grocery delivery platform Wadi. *MENabytes*. <https://www.menabytes.com/maf-wadi-acquisition-talks/>

Saudi Standard. (2025, July 21). Saudi VC investments hit SAR 3.2B in H1 2025, up 116% YoY.

Tamkeen. (2024, April 7). Tamkeen and Falak Consulting introduce the ScaleUp! program.

The National. (2022, October 11). Egyptian healthcare platform Vezeeta raises new funding to fuel expansion. <https://www.thenationalnews.com/business/start-ups/2022/10/11/egyptian-healthcare-platform-vezeeta-raises-new-funding-to-fuel-expansion/>

UAE Startup Story. (2025, June 7). How Kitopi built a \$1.5B company from cloud kitchens. <https://uaestartupstory.com/kitopi-success-story/>

UAE Startup Story. (2025, June 7). Tabby success story: Leading BNPL market in the Middle East. <https://uaestartupstory.com/tabby-success-story/>

Wamda. (2020, April 27). EMPG reaches unicorn status and announces merger with OLX. <https://www.wamda.com/2020/04/empg-reaches-unicorn-status-announces-merger-olx>