



استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لريادة
الأعمال في مرسين
(2024 - 2028)

MERSİN GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI

2024 - 2028

استراتيجية وخطة عمل
النظام البيئي لريادة
الأعمال في مرسين





"تزدهر ريادة الأعمال بقوة الخيال، والشجاعة في البدء بالعمل، والإيمان بالتحمل"

التواصل

مرسين بني شهير حي باهشيليفلر الشارع رقم 1 بناء أيدوغان الرقم A/19 71
الطابق: 7 الرقم: 22
الهاتف: 0532 353 60 85
البريد الإلكتروني: mersinmergad@gmail.com

يناير 2024





المحتوى

4	إعلان الحقوق
5	المقدمة
6	فهرس الاختصارات
7	التعريفات
8	فهرس الجداول
9	فهرس الأشكال
10	لمحة سريعة عن استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين
23	الفصل الأول: عملية إعداد استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين
24	1.1. الغاية والنطاق
25	1.2. الأسلوب والعملية
27	الفصل الثاني: تحليل الوضع الحالي
28	2.1. تعريف رواد الأعمال/ريادة الأعمال والجمهور المستهدف في النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين
29	2.2. الوضع الحالي لريادة الأعمال في العالم وتركيا
29	2.2.1. سياسات ريادة الأعمال في الاتحاد الأوروبي
31	2.2.2. سياسات ريادة الأعمال في دول أخرى
31	2.2.3. سياسة ريادة الأعمال في تركيا
32	2.2.4. إحصائيات الشركات الصغيرة والمتوسطة في تركيا
39	2.2.5. وثائق سياسية عليا في تركيا
39	2.2.5.1. خطة التنمية الثانية عشرة (2024-2028)
41	2.2.5.2. الاستراتيجية الوطنية للريادة التكنولوجية
42	2.2.6. الدورات التدريبية في مجال ريادة الأعمال في تركيا
42	2.2.7. الوصول إلى الدعم المالي لرواد الأعمال في تركيا
44	2.3. شروط الإطار البيئي للنظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين
44	2.3.1. الموقع الجغرافي
45	2.3.2. تعداد السكان
45	2.3.3. التوظيف
47	2.3.4. التجارة
48	2.3.5. الاستثمارات والدعم في البنية التحتية المقدمة
50	2.4. تحليل أصحاب المصلحة
51	2.5. تحليل البيستل PESTEL
54	2.5. تحليل SWOT
54	2.5.1. نقاط القوة
55	2.5.2. نقاط الضعف
56	2.5.3. الفرص
57	2.5.4. التهديدات
59	الفصل 3: رؤية مستقبلية



- 60.....3.1. المهمة
- 60.....3.2. الرؤية
- 60.....3.3. القيم الأساسية

61..... الفصل الرابع: تطوير الإستراتيجيات

- 62.....4.1. الغاية الاستراتيجية 1: نشر ثقافة ريادة الأعمال
- 67.....4.2. الغاية الاستراتيجية 2: تعزيز البنية التحتية
- 71.....4.3. الغاية الاستراتيجية 3: زيادة دعم وفرص الاستثمار المالي
- 74.....4.4. الغاية الاستراتيجية 4: زيادة فرص التدريب وتطوير المواهب
- 78.....4.5. الغاية الاستراتيجية 5: زيادة فرص التعاون والتواصل
- 82.....4.6. الغاية الاستراتيجية 6: تعزيز النظام البيئي المحلي والعلامات التجارية
- 85.....4.7. مخاطر الأهداف وأنشطة التحكم

94..... الفصل الخامس: المراقبة والتقييم



إعلان الحقوق

تهدف هذه الخطة إلى نشر ثقافة ريادة الأعمال في مرسين وإنشاء نظام بيئي قوي وتطوير ريادة الأعمال. تحديد الرسالة والرؤية والقيم الأساسية؛ وقد تم إعدادها لتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية طويلة المدى، وتحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتنفيذ الإستراتيجية المحددة، وتوفير إطار لمراقبة وتقييم الأداء. تمت كتابة المعلومات والتحليلات الواردة في الخطة بغرض توجيه وإعلام أصحاب المصلحة في النظام البيئي لريادة الأعمال، وذلك باستخدام المصادر والمعلومات التي يعتقد أنها دقيقة وموثوقة في وقت إعداد الخطة. وبما أن الصور والمعلومات الواردة في الخطة قد تكون خاضعة لحقوق الطبع والنشر، فلا يمكن استخدام هذه الخطة خارج الإطار الذي تخدمه، تحت أي ظرف من الظروف. لهذا السبب، لا يمكن نسخ المعلومات الواردة في هذه الخطة أو إعادة إنتاجها بأي شكل من الأشكال دون الحصول على إذن من جمعية مرسين للتنمية والأبحاث (MERGAD).

يتم تمويل هذه الخطة الاستراتيجية من قبل الاتحاد الأوروبي، ويتم إعدادها من قبل المركز الدولي لتطوير سياسات الهجرة (ICMPD) تم إعداده في نطاق مشروع إنشاء شبكة حوار ريادة الأعمال المستدامة في مرسين، وهو مشروع منحة فرعية لمشروع ENHANCER الذي يتم تنفيذه بتنسيق من المديرية العامة لوكالات التنمية التابعة لوزارة الصناعة والتكنولوجيا للجمهورية التركية، ولا يعكس آراء الاتحاد الأوروبي. يقع المحتوى بالكامل تحت مسؤولية جمعية مرسين للتنمية والأبحاث.



المقدمة

أعزائنا سكان مرسين،

يتم تنفيذ مشروع إنشاء شبكة حوار ريادة الأعمال المستدامة في مرسين ضمن نطاق مشروع ENHANCER الممول من الاتحاد الأوروبي وينفذه المركز الدولي لتطوير سياسات الهجرة (ICMPD) بالتنسيق من المديرية العامة لوكالات التنمية في تركيا. وزارة الصناعة والتكنولوجيا في الجمهورية التركية. في هذا المشروع الذي تم تنفيذه بالتنسيق مع جمعية مرسين للتنمية والأبحاث (MERGAD)، ومحافظة مرسين والمنطقة الصناعية المنظمة في مرسين طرسوس، هي المؤسسات المشاركة.

الغاية العام للمشروع هو زيادة الوعي والمهارات في مجال ريادة الأعمال ودعم تعزيز مؤسسات وآليات النظام البيئي لريادة الأعمال من أجل المساهمة في حل مشكلات التنمية الاقتصادية والتوظيف للسوريين الخاضعين للحماية المؤقتة والمجتمعات المضيفة في تركيا.

الأهداف المحددة للمشروع هي كما يلي (I): تعزيز المهارات الأساسية والمهارات الشخصية للجهات الفاعلة في النظام البيئي لريادة الأعمال التي تخدم السوريين الخاضعين للحماية المؤقتة والمجتمع المضيف في مرسين لتقديم خدمات أفضل، (II) تعزيز ريادة الأعمال في مرسين النظام البيئي والتعاون بين القطاعين العام والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص. إنشاء نظام توجيه في مرسين من أجل جعله أكثر سهولة ومعترفاً به للسوريين الخاضعين للحماية المؤقتة والمجتمعات المضيفة (III) تطوير تصور وموقف إيجابي تجاه ريادة الأعمال بين السكان المحليين.

تم إعداد "استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين"، وهو أحد الأنشطة الرئيسية لهذا المشروع، والذي سيتم من خلاله تنفيذ سلسلة من الأنشطة لتحقيق الأهداف المحددة المذكورة أعلاه.

اليوم، نحن فخورون بالتأكيد على أهمية النظام البيئي لريادة الأعمال الذي سيشكل مستقبل مرسين. تتمتع مرسين بتراث ثقافي ديناميكي ومتنوع عبر التاريخ، وهي الآن تواجه فرصة للجمع بين هذا التراث وروح ريادة الأعمال والابتكار. تمثل استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال لمدة خمس سنوات في مرسين، والتي تغطي الأعوام 2024-2028، رؤية تتجاوز حدود المدينة. توفر هذه الخطة إطاراً لتعظيم إمكانات مرسين، وتنشيط الاقتصاد المحلي وزيادة ازدهار مجتمعنا. ولكن الأهم من ذلك هو أن هذه الخطة تتضمن خطوات ملموسة لدعم وتقليل الحواجز أمام رواد الأعمال والمبتكرين لدينا.

يعتبر النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين فريداً من نوعه بفضل سكانها الشباب والديناميين، وموقعها الجغرافي وإمكاناتها في مختلف القطاعات. وتهدف هذه الإستراتيجية وخطة العمل إلى حشد هذه الإمكانيات ودعم رواد الأعمال المحليين وتشجيع الأفكار المبتكرة ونشر ثقافة ريادة الأعمال.



نحن نؤمن بأن نجاح رواد الأعمال الذين سيشكلون مستقبل مرسين لن يقوهم فحسب، بل سيعزز مدينتنا ومجتمعنا أيضًا. ستعمل هذه الإستراتيجية وخطة العمل على نقل مرسين إلى مستقبل أقوى وأكثر تنافسية وأكثر استدامة من خلال العمل معًا والتعاون واتخاذ خطوات جريئة.

نشكر جميع الذين شاركوا في تنفيذ هذه الخطة ونتطلع إلى العمل معًا لتعزيز النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين.

مع أطيب التحيات

مجلس إدارة MERGAD

فهرس الاختصارات

AR-GE	: البحث والتطوير
B2B	: من شركة إلى شركة / Business to business
B2C	: من الشركة إلى المستهلك / Business to consumer
BKY	: مستثمرين مشاركين فرديين
ÇKA	: وكالة تشوكوروا للتنمية
GSYF	: صندوق استثمار رأس مال الريادة
GZFT	: نقاط القوة و نقاط الضعف والفرص والتهديدات
ICMPD	: مركز تطوير سياسات الهجرة الدولية
KOBİ	: الشركات الصغيرة والمتوسطة
KOSGEB	: رئاسة إدارة تنمية ودعم الشركات الصغيرة والمتوسطة
MERGAD	: جمعية مرسين للتنمية والبحوث
MÜSİAD	: جمعية الصناعيين ورجال الأعمال المستقلين
OECD	: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
PESTEL	: التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتكنولوجي والبيئي والقانوني
SEM	: مركز تطبيقات وأبحاث التعليم المستمر
STK	: منظمة غير الحكومية
TEU	: الوحدة المكافئة لعشرين قدمًا هي وحدة تستخدم لوصف سعة محطات الحاويات التي تكون سعة حمولتها غير مؤكدة
TİSİAD	: جمعية الصناعيين ورجال الأعمال العراقيين
TKDK	: مؤسسة دعم التنمية الزراعية والريفية
TURAB	: جمعية رجال الأعمال التركية والعربية
TÜBİTAK	: مؤسسة البحث العلمي والتقني التركي
YÖK	: مجلس التعليم العالي



التعريفات

خطة العمل: هي الخطة التي تتضمن الأنشطة الخاصة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية، والوحدات المسؤولة وذات العلاقة بهذه الأنشطة، وتاريخي بداية وانتهاء هذه الأنشطة.

النشاط: الإنتاج أو الخدمات التي تهدف إلى غرض وهدف محدد، وتشكل نزاهة، ويمكن إدارتها وميزانيتها.

النظام البيئي لريادة الأعمال: عبارة عن هيكل معقد يتكون من مزيج من البنية التحتية والموارد والمنظمات والمؤسسات والسياسات والعوامل الثقافية التي تم إنشاؤها لدعم أنشطة ريادة الأعمال.

تحليل SWOT: هو أداة تخطيط استراتيجي تستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية لمنظمة أو مشروع أو أي حالة.

بطاقة الهدف: هي بطاقة تحتوي على بيانات الغاية والهدف ومؤشرات الأداء وقيم المؤشرات وتأثير المؤشرات على الهدف والوحدات المسؤولة والمتعاونة والمخاطر والاستراتيجيات والقرارات والاحتياجات.

مؤشر الأداء: هي الأدوات التي تستخدم لتقييم درجة تحقيق الأهداف في الخطة الاستراتيجية. تعتمد مؤشرات الأداء عادة على بيانات كمية وتستخدم لقياس درجة تحقيق نتيجة محددة خلال فترة زمنية محددة.

تحليل PESTEL: هو أداة تحليل استراتيجي تستخدم لتقييم العناصر الموجودة في البيئة الخارجية التي تعمل أو تتفاعل فيها المنظمة أو خطة المشروع. يتكون PESTEL من الأحرف الأولى من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبيئية والقانونية.

الإستراتيجية: نهج مخطط أو خريطة طريق مصممة لتحقيق أهداف محددة..

تقرير تقييم الخطة الإستراتيجية: هو تقرير يتضمن جداول المراقبة والإجابات على أسئلة التقييم ويتم إعداده بنهاية شهر فبراير من كل عام.

تقرير تحقيق الخطة الإستراتيجية: هو تقرير تقييم الخطة الإستراتيجية الذي يتم إعداده في نهاية فترة الخطة الإستراتيجية.

وثائق السياسات العليا: هي وثائق خطة التنمية، البرنامج الحكومي، البرنامج متوسط المدى، الخطة المالية متوسطة المدى، البرنامج السنوي، بالإضافة إلى وثائق الإستراتيجية الوطنية والإقليمية والقطاعية التي تهم الجامعة.



فهرس الجداول

- الجدول 1. السكان الأجانب حسب المحافظة والجنس 50
- الجدول 2. السكان الشباب ونسبة السكان الشباب إلى إجمالي سكان المحافظات حسب المحافظة والجنس 46
- الجدول 3. توزيع المؤمن عليهم ضمن نطاق 1/4 في محافظة مرسين 51
- الجدول 4. عدد أماكن العمل والمؤمن عليهم الذين يعانون من مشاكل ضمن نطاق 1/4 في محافظة مرسين 51
- الجدول 5. التوزيع القطاعي للعمالة في محافظة مرسين 52
- الجدول 6. غرف التجارة والصناعة في محافظة مرسين وعدد أعضائها 52
- الجدول 7. أنواع وأعداد الشركات في محافظة مرسين 53
- الجدول 8. الدعم المقدم من مديرية KOSGEB محافظة مرسين 54
- الجدول 9. عدد الدعم المقدم من مديرية KOSGEB محافظة مرسين 55
- الجدول 10: مستوى تأثير وأهمية أصحاب المصلحة 58



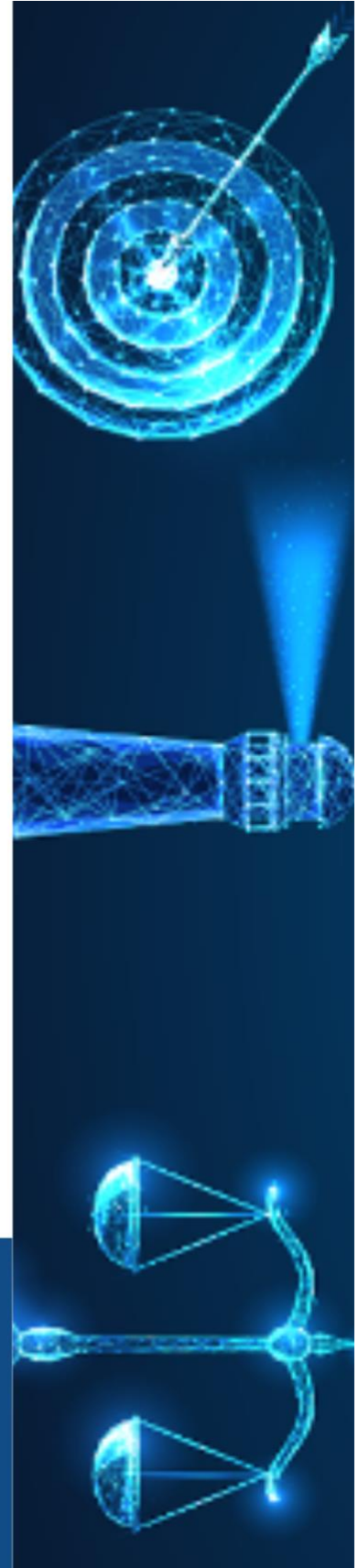
فهرس الأشكال

- الشكل 1. استراتيجية النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين وعملية إعداد خطة العمل.....28
- الشكل 2. التوزيع النسبي للمؤشرات الرئيسية حسب مجموعات الحجم(%) 34
- الشكل 3. التغير في القيمة المضافة لكل موظف في الشركات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم والسنوات37
- الشكل 4. نسبة الشركات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة في الصناعة التحويلية حسب مستوى التكنولوجيا.....36
- الشكل 5. نسبة المؤسسات الناشئة إلى إجمالي الشركات الصغيرة والمتوسطة وحصتها في العمالة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.....39
- الشكل 6. التوزيع النسبي للصادرات والواردات حسب الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة(%) 37
- الشكل 7. قيم الصادرات والواردات للشركات الصغيرة والمتوسطة (مليار دولار أمريكي)..... 40
- الشكل 8. توزيع قيم الصادرات والواردات للشركات الصغيرة والمتوسطة حسب مجموعات البلدان 41
- الشكل 9. توزيع طلبات براءات الاختراع وأرقام التسجيل حسب مجموعات الحجم 41
- الشكل 10. تحليل SWOT للنظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين.....63



لمحة سريعة عن استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين

- المهمة
- الرؤية
- القيم الأساسية
- الأهداف الاستراتيجية
- الأهداف
- الأنشطة
- مؤشرات الأداء





لمحة سريعة عن استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين

المهمة



المهمة

"هي دعم ظهور ونمو ونجاح الأفكار والمبادرات المبتكرة من خلال الكشف عن إمكانات مدينتنا من خلال النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين. تشجيع ثقافة التعاون والتضامن من خلال توجيه رواد الأعمال المبدعين والطموحين، وبالتالي المساهمة في النمو الاقتصادي المستدام من خلال جعل مرسين مركزاً إقليمياً لريادة الأعمال."



الرؤية

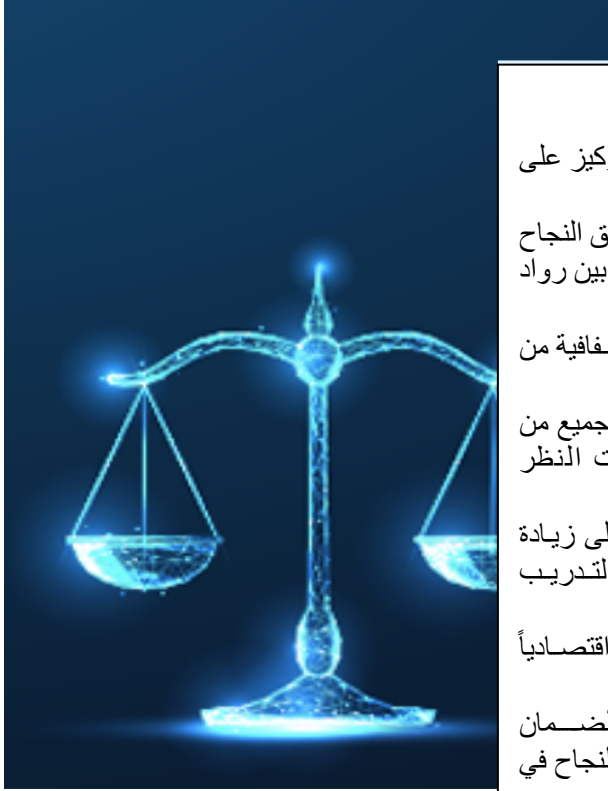


الرؤية

"هي تحويل مدينتنا إلى بيئة أعمال مبتكرة وديناميكية من خلال نظام مرسين لريادة الأعمال ولجعلها مركزاً لريادة الأعمال معترف به إقليمياً ووطنياً. "من خلال نشر ثقافة ريادة الأعمال ودعم التنمية الاقتصادية المستدامة وجعل مرسين وجهة رائدة في مجال ريادة الأعمال".



القيم الأساسية



القيم الأساسية

- الابتكار: تعزيز التحسين المستمر من خلال التركيز على التفكير الابتكاري والحلول المبتكرة.
- التضامن والتعاون: توفير الدعم المتبادل وتحقيق النجاح معًا من خلال تطوير ثقافة التعاون والتضامن بين رواد الأعمال.
- الشفافية والصدق: الالتزام بمبادئ الثقة والشفافية من خلال التواصل المفتوح والعلاقات الصادقة.
- التنوع والشمول: تعزيز التنوع والشمول للجميع من خلال احترام الخلفيات والقدرات ووجهات النظر المختلفة.
- التدريب والدعم: مساعدة رواد الأعمال على زيادة إمكاناتهم إلى أقصى حد من خلال توفير التدريب والتوجيه والموارد.
- الاستدامة: تشجيع ودعم المبادرات المستدامة اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً.
- الفرص العادلة والمتساوية: نسعى جاهدين لضمان حصول الجميع على فرص متساوية وإمكانية النجاح في بيئة عادلة.



الأهداف والغايات الاستراتيجية

الغاية العامة

"هي نشر ثقافة ريادة الأعمال في
مرسين، وإنشاء نظام بيئي قوي
وتطوير ريادة الأعمال"



الغاية الاستراتيجية 1

نشر ثقافة ريادة الأعمال

الهدف 1.1. رفع مستوى الوعي والمعرفة بريادة الأعمال على المستوى المحلي
الهدف 1.2. خلق رواد الأعمال النموذجيين
الهدف 1.3. رفع الوعي في المناطق الريفية
الهدف 1.4. إنشاء مناطق لريادة الأعمال مخصصة حسب القطاعات ذات الأولوية في المدينة

الغاية الاستراتيجية 2

تعزيز البنية التحتية

الهدف 2.1. خلق مساحات مناسبة لرواد الأعمال
الهدف 2.2. تسهيل الوصول إلى البنية التحتية
الهدف 2.3. تطوير البنية التحتية تكنولوجياً ومستداماً
الهدف 2.4. زيادة تمويل وفرص استثمار البنية التحتية

الغاية الاستراتيجية 3

زيادة دعم وفرص الاستثمار المالي

الهدف 3.1. إنشاء وتعزيز شبكات الاستثمار الملائكي
الهدف 3.2. تنويع وزيادة صناديق رأس المال الاستثماري
الهدف 3.3. زيادة استخدام الحوافز والدعم الحكومي

الغاية الاستراتيجية 4

زيادة فرص التدريب وتنمية المواهب

الهدف 4.1. زيادة فعالية وعدد الدورات التدريبية في مجال ريادة الأعمال
الهدف 4.2. اكتساب الشباب المهارات الفنية والبشرية
الهدف 4.3. زيادة قدرات تطوير أفكار الأعمال التي تركز على البحث والتطوير والابتكار
الهدف 4.4. تطوير البرامج الإرشادية

الغاية الاستراتيجية 5

زيادة فرص التعاون والتواصل

الهدف 5.1. تنظيم فعاليات التواصل المستدامة
الهدف 5.2. إنشاء منصات التعاون
الهدف 5.3. دعم المنظمات القطاعية والتجمعات
الهدف 5.4. دعم جهود التعاون والتواصل الدولي

الغاية الاستراتيجية 6

الترويج للنظام البيئي المحلي والعلامات التجارية

الهدف 6.1. تنفيذ الأنشطة الترويجية على المنصات المحلية والقطرية والدولية
الهدف 5.2. خلق صورة مدينة صديقة لرجال الأعمال



الفعاليات

الهدف 1.1 الفعاليات

1. تنظيم الندوات والبرامج التدريبية في مجال ريادة الأعمال.
2. تنظيم ندوات وورش عمل لأصحاب الأعمال المحليين.
3. تنظيم حلقات تعريفية ومؤتمرات حول ريادة الأعمال.
4. إطلاق حملات توعوية حول ريادة الأعمال.
5. تنظيم فعاليات لمشاركة قصص رواد الأعمال الناجحين والفاشلين.
6. القيام بأنشطة توعوية حول ريادة الأعمال عبر وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي.
7. تعزيز تعليم ريادة الأعمال في المدارس والجامعات.

الهدف 1.2 الفعاليات

1. جمع ونشر قصص نجاح رواد الأعمال المحليين.
2. تنظيم فعاليات لمكافحة رواد الأعمال والشركات الناجحة.
3. تنظيم مسابقات ريادة الأعمال واجتماعات المستثمرين.
4. تنظيم حلقات نقاش ومؤتمرات حيث سيتبادل رواد الأعمال القدوة خبراتهم.
5. إنشاء منصة على الإنترنت حيث يتم مشاركة المحتوى التحفيزي والغني بالمعلومات حول ريادة الأعمال.

الهدف 1.3. الفعاليات

1. تنظيم ندوات تدريبية وإعلامية حول ريادة الأعمال في المناطق الريفية.
2. البدء في برامج التوجيه والإرشاد لرواد الأعمال الريفيين.
3. تنظيم حلقات نقاش وفعاليات إعلامية لتعزيز فرص الأعمال في المناطق الريفية.
4. تنظيم مسابقات ريادة الأعمال المحلية التي تشجع ريادة الأعمال في المناطق الريفية.
5. تنظيم الأسواق والمعارض المحلية في المناطق الريفية ودعم المنتجات المحلية والحرف اليدوية.

الهدف 1.4. الفعاليات

1. تحديد مجالات ريادة الأعمال بما يتناسب مع القطاعات والاحتياجات ذات الأولوية في المدينة.
2. العمل على توفير البنية التحتية المناسبة والخدمات المساندة في هذه المناطق.
3. إنشاء مراكز حضارة مواضيعية أو مراكز أعمال لرواد الأعمال.
4. تنظيم فعاليات التواصل والندوات في هذه المجالات لتعزيز بيئة ريادة الأعمال.
5. تعزيز مجالات ريادة الأعمال المتخصصة والقيام بأنشطة التسويق والاتصال لجذب رواد الأعمال إلى هذه المجالات.



2.1. الهدف الفعاليات

1. الترويج لمركز رواد الأعمال الشباب الحالي، وورش العمل الثامنة، والمصنع النموذجي، وغيرها من المناطق لاستخدامها بشكل أكثر فعالية من قبل رواد الأعمال وتسهيل عمليات استخدامها.
2. خلق مساحات عمل ومكاتب مرنة تناسب احتياجات رواد الأعمال.
3. تقديم خيارات الإيجار بأسعار معقولة أو تقديم الدعم لرواد الأعمال.
4. إنشاء مناطق مشتركة وقاعات اجتماعات وأماكن لإقامة الفعاليات لرواد الأعمال.
5. توفير المساحات المناسبة لتسهيل الوصول إلى التكنولوجيا والبنية التحتية.
6. تنظيم مجالات وفعاليات مشتركة لتشجيع التعاون والتفاعل بين رواد الأعمال.

2.2. الهدف الفعاليات

1. خلق مساحات للبنية التحتية في المناطق التي يتركز فيها رواد الأعمال.
2. تحسين شبكات النقل وزيادة خيارات النقل العام لتسهيل الوصول إلى أماكن البنية التحتية.
3. التعاون مع الحكومة والإدارات المحلية من أجل تزويد رواد الأعمال بخدمات البنية التحتية التي يمكنهم استخدامها بأسعار معقولة أو حتى مجاناً، وتقديم الحوافز عند الضرورة.
4. تحسين البنية التحتية القائمة لزيادة إمكانية الوصول إلى الإنترنت والكهرباء والمياه والمرافق الأخرى.
5. تنفيذ أعمال البنية التحتية لتوفير إمكانية الوصول إلى الإنترنت بأسعار معقولة وموثوقة لرواد الأعمال.
6. تعزيز البنية التحتية التكنولوجية في أماكن دعم ريادة الأعمال مثل مراكز الحضانة ومراكز الأعمال والمناطق المكتبية.
7. تطوير خدمات البنية التحتية التكنولوجية من خلال التعاون مع الشركات المحلية وشركات التكنولوجيا.

2.3. الهدف الفعاليات

1. تركيب الألواح الشمسية وتوربينات الرياح لتشجيع استخدام مصادر الطاقة المتجددة.
2. زيادة الكفاءة من خلال تجهيز البنى التحتية بالأجهزة الذكية والمتصلة بالإنترنت.
3. تنفيذ حلول مبتكرة مثل الإضاءة الموفرة للطاقة والسباكة الموفرة للمياه.
4. خلق نماذج إيرادات فعالة تضمن الاستدامة المالية للبنية التحتية.
5. إنشاء هياكل إدارية وتنظيمية مستقلة تضمن الاستدامة المؤسسية للبنية التحتية وإخضاعها لرقابة الدولة.

2.4. الهدف الفعاليات

1. تنظيم فعاليات ولقاءات دورية مع المستثمرين ومؤسسات التمويل الوطنية والدولية.
2. تطوير نماذج التمويل المناسبة لمشاريع البنية التحتية.
3. تقديم الحوافز الضريبية والمزايا المالية الأخرى للمستثمرين.



3.1. الهدف الفعاليات

1. تنظيم لقاءات إعلامية وندوات تدريبية وورش عمل للمستثمرين الملائكيين المحتملين.
2. حصول المستثمرين على ترخيص مستثمرين مشاركين فرديين
3. إنشاء شبكة مستثمرين مشاركين فرديين معتمدة في مرسين
4. تنظيم الفعاليات وأيام Pitch Deck التي تجمع المستثمرين ورواد الأعمال معًا.
5. إنشاء أمثلة لرواد الأعمال والمستثمرين الناجحين وتنظيم فعاليات حول أمثلة الممارسات الجيدة.
6. تقديم الخدمات الاستشارية القانونية والمالية لتسهيل عملية الاستثمار

3.2. الهدف الفعاليات

1. تنظيم اجتماعات المستثمرين لجمع أموال رأس المال الاستثماري الجديدة.
2. عقد اجتماعات فردية مع المستثمرين المحتملين لتنويع وزيادة الأموال الموجودة.
3. العمل على تسهيل وصول أموال رأس المال الاستثماري لرواد الأعمال في مختلف القطاعات والأحجام.
4. إنشاء صندوق استثمار رأس مال الريادة في مرسين.
5. تنظيم دورات تدريبية توعوية حول التمويل الجماعي.

3.3. الهدف الفعاليات

1. تنظيم ندوات وورش عمل إعلامية حول الحوافز الحكومية وبرامج الدعم لرواد الأعمال.
2. إعداد وتوزيع المواد الإرشادية لتسهيل عمليات التقديم لبرامج الحوافز والدعم.
3. تقديم خدمات استشارية فردية مع رواد الأعمال لزيادة فعالية برامج الحوافز والدعم.
4. إنشاء نظام استشاري إلكتروني يسهل التقديم على برامج الحوافز والدعم



4.1. الهدف الفعاليات

1. تنظيم البرامج التدريبية المختلفة في مجال ريادة الأعمال، وتنظيم الندوات وورش العمل.
2. إعداد وتوزيع المواد والموارد التعليمية في مجال ريادة الأعمال.
3. إنشاء برامج تدريبية رقمية لزيادة إمكانية الوصول إلى التدريب على ريادة الأعمال على المنصات الإلكترونية.
4. تنظيم دورات تدريبية لمدرسي ريادة الأعمال حول القضايا الراهنة وتقنيات التعليم غير الرسمي.

4.2. الهدف الفعاليات

1. تنظيم برامج التدريب الفني للشباب، وتنظيم ورش العمل والدورات لتطوير المهارات المهنية.
2. توفير التدريب للشباب في موضوعات مثل القيادة والتواصل وحل المشكلات والعمل الجماعي لتعزيز المهارات الإنسانية.
3. لتمكين الشباب من اكتساب الخبرة العملية من خلال إنشاء برامج التدريب والتوجيه.

4.3. الهدف الفعاليات

1. تنظيم البرامج التدريبية والندوات وورش العمل في مجال البحث والتطوير والابتكار.
2. لتعليم رواد الأعمال عمليات البحث والتطوير والابتكار وتقديم خدمات التوجيه والاستشارات لمساعدتهم على تطوير أفكارهم التجارية.
3. تطوير مشاريع مشتركة مع الجامعات ومراكز البحوث والمنظمات الصناعية لزيادة فرص نقل التكنولوجيا والتعاون.

4.4. الهدف الفعاليات

1. تنظيم الدورات التدريبية الأساسية في مجال الإرشاد
2. تنظيم دورات تدريبية إرشادية توفر التخصص في مجالات مختلفة
3. إنشاء تجمع للمرشدين
4. إنشاء مواد إرشادية وموارد لبرامج التوجيه.
5. التوفيق بين المرشدين المناسبين ورواد الأعمال وتنسيق عملية المرشد والمتدرب.
6. تنظيم الفعاليات الإرشادية وورش العمل والندوات.



5.1. الهدف الفعاليات

1. تنظيم فعاليات تواصل منتظمة، واستضافة فعاليات مثل الندوات وحلقات النقاش ورحلات العمل.
2. توفير منصات حيث يمكن لرواد الأعمال أن يجتمعوا ويتبادلوا الأفكار وقيموا فرص التعاون.
3. تقديم الخدمات الإرشادية والاستشارات في الفعاليات ودعوة الخبراء لتلبية احتياجات رواد الأعمال.

5.2. الهدف الفعاليات

1. تنظيم اجتماعات عبر الإنترنت ووجهاً لوجه لإنشاء منصات تعاون.
2. تنظيم فعاليات تجمع رواد الأعمال من مختلف القطاعات والتخصصات.
3. إنشاء منصات رقمية للتعاون وتوفير فرص التواصل والتعاون عبر الإنترنت.

5.3. الهدف الفعاليات

1. إنشاء منظمات قطاعية تجمع الشركات العاملة في مختلف القطاعات.
2. تشجيع أنشطة التجميع من خلال الجمع بين الشركات في قطاعات معينة.
3. تنظيم تبادل المعلومات والندوات التدريبية واجتماعات التعاون للمنظمات والتجمعات القطاعية.

5.4. الهدف الفعاليات

1. تشجيع رواد الأعمال على المشاركة في المعارض والفعاليات الدولية حتى يتمكنوا من تقييم فرص التعاون في الخارج.
2. تنظيم برامج تطوير الأعمال الدولية المصممة خصيصاً لذلك.
3. إنشاء شبكات التعاون الدولي.
4. تنظيم المنتديات والمؤتمرات لتعزيز التعاون الدولي في مرسين.
5. توفير التدريب الدولي وفرص العمل لرواد الأعمال الشباب في مرسين من خلال التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية أو الشركات في الخارج.



6.1. الهدف الفعاليات

1. إعداد المواد المرئية مثل الكتيبات الترويجية والملصقات والمحتوى الرقمي والفيديوهات.
2. إنشاء الموقع الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي
3. الحفاظ على ديناميكية الموقع الإلكتروني ومشاركة المحتوى بانتظام على منصات التواصل الاجتماعي.
4. تأسيس التواصل ووضع خطط المشاركة في المنظمات للمشاركة في الفعاليات المحلية والوطنية والدولية.
5. تنظيم المؤتمرات وجلسات النقاش والندوات لتعزيز إمكانات ريادة الأعمال والنظام البيئي في مرسين.
6. إقامة علاقات مع بيئات ريادة الأعمال وغرف التجارة والمنظمات الدولية في الخارج واستكشاف فرص التعاون.

6.2. الهدف الفعاليات

1. وضع السياسات واللوائح التي من شأنها دعم رواد الأعمال بالتعاون مع الحكومات المحلية ومراجعة السياسات الحالية.
2. تنظيم الحملات وتنفيذ الأنشطة الإعلامية لتعزيز الحوافز والدعم والتدريب وغيرها من الخدمات لرواد الأعمال.
3. إنشاء وتحسين البنى التحتية الملائمة لرواد الأعمال (مثل مساحات العمل المشترك، ومراكز الحضانه، ومجمعات التكنولوجيا).
4. مشاركة قصص رواد الأعمال الناجحين والفاشلين وتنظيم برامج إرشادية ودعم رواد الأعمال النموذجيين.
5. تنظيم فعاليات لرواد الأعمال والمؤتمرات وحلقات النقاش وورش العمل وفعاليات التواصل



مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية	القيمة المستهدفة في نهاية فترة الخطة (2028)
مؤشر الأداء 1.1.1 عدد المشاركين في الندوات والدورات التدريبية (شخص)	37.208
مؤشر الأداء 1.1.2 معدلات المشاركة في الدورات التدريبية لريادة الأعمال التي تعقد في المدارس والجامعات (%)	50
مؤشر الأداء 1.1.3 الوصول والتفاعل مع وسائل الإعلام ومنشورات وسائل التواصل الاجتماعي (شخص)	25.000
مؤشر الأداء 1.1.4 عدد الجلسات ومؤتمرات القمة والمؤتمرات وورش العمل التي تم تنظيمها لرواد الأعمال وأصحاب الأعمال (عدد)	25
مؤشر الأداء 1.2.1 عدد رواد الأعمال النموذجيين (شخص)	15
مؤشر الأداء 1.2.2 عدد الفعاليات المكافئة التي تم تنظيمها (عدد)	4
مؤشر الأداء 1.2.3 إحصائيات الوصول والتفاعل للمنصة الإلكترونية (شخص)	43.000
مؤشر الأداء 1.3.1 عدد المشاركات في الندوات والدورات التدريبية (شخص)	1.000
مؤشر الأداء 1.3.2 عدد فعاليات ومسابقات ريادة الأعمال التي ستقام (عدد)	10
مؤشر الأداء 1.3.3 عدد زوار الأسواق والمعارض المحلية (أشخاص)	7.500
مؤشر الأداء 1.4.1 حجم الاستثمارات في مجالات ريادة الأعمال المحددة (مليون دولار)	10
مؤشر الأداء 1.4.2 عدد مراكز الحضانة المواضيعية أو مراكز الأعمال التي تم إنشاؤها (عدد)	5
مؤشر الأداء 1.4.3 معدلات إشغال مراكز الحضانة المواضيعية أو مراكز الأعمال التي تم إنشاؤها (%)	100
مؤشر الأداء 1.4.4 عدد طلبات رواد الأعمال في مجالات ريادة الأعمال المخصصة (شخص)	750
مؤشر الأداء 2.1.1 عدد الأماكن الجديدة التي تم إنشاؤها (عدد)	5
مؤشر الأداء 2.1.2 معدلات الإشغال وتكرار استخدام المساحات التي تم إنشاؤها (%)	100
مؤشر الأداء 2.1.3 مستوى الرضا وردود الفعل من رواد الأعمال (%)	100
مؤشر الأداء 2.1.4 استمرارية ونمو ونجاح أعمال رواد الأعمال (%)	70
مؤشر الأداء 2.2.1 مستوى رضا رواد الأعمال عن خدمات البنية التحتية (%)	100
مؤشر الأداء 2.2.2 كفاءة وحداثة البنية التحتية التكنولوجية في المراكز (%)	100
مؤشر الأداء 2.3.1 أماكن البنية التحتية التي تستمر في تقديم خدماتها (عدد)	9
مؤشر الأداء 2.3.2 كفاءة وحداثة البنية التحتية التكنولوجية في المراكز (%)	100
مؤشر الأداء 2.4.1 عدد الاتفاقيات المالية المبرمة (عدد)	5
مؤشر الأداء 2.4.2 معدل الزيادة في مبلغ الاستثمار (مئوياً)	100
مؤشر الأداء 3.1.1 عدد المستثمرين المشتركين الفرديين المرخصين (شخص)	250
مؤشر الأداء 3.1.2 عدد شبكات المستثمرين المشتركين الفرديين المعتمدة (عدد)	1
مؤشر الأداء 3.1.3 عدد رواد الأعمال الذين يتلقون استثمارات من جهات المستثمرين المشتركين الفرديين المرخصة (عدد)	15
مؤشر الأداء 3.2.1 عدد اللائحة العامة لحماية بيانات صندوق استثمار رأس مال الريادة التي تم إنشاؤها حديثاً (عدد)	1
مؤشر الأداء 3.2.2 حجم صندوق استثمار رأس المال الريادة الناتج (مليون دولار)	15
مؤشر الأداء 3.2.3 زيادة معدل الوصول إلى الأموال لرواد الأعمال (%)	100



2.630	مؤشر الأداء 3.3.1 عدد الطلبات المقدمة لبرامج الحوافز والدعم (عدد)
8.100	مؤشر الأداء 3.3.2 عدد المشاريع المقبولة في برامج الحوافز والدعم (عدد)
95	مؤشر الأداء 3.3.3 معدل نجاح رواد الأعمال المستفيدين من الحوافز والدعم (%)
37.208	مؤشر الأداء 4.1.1 عدد الأشخاص المشاركين في الدورات التدريبية لريادة الأعمال (شخص)
7.700	مؤشر الأداء 4.1.2 عدد الأشخاص الذين بدأوا مشاريعهم الخاصة بعد التدريب على ريادة الأعمال (عدد)
50	مؤشر الأداء 4.1.3 معدل بقاء الشركات الناشئة التي بدأت أعمالها من خلال تلقي تدريب على ريادة الأعمال في السنوات الخمس الماضية (%)
1.000	مؤشر الأداء 4.2.1 عدد الشباب المشاركين في الدورات التدريبية والبرامج (شخص)
90	مؤشر الأداء 4.2.2 معدل توظيف الشباب المشاركين في برامج التدريب والتوجيه ونجاحهم بعد العثور على وظيفة. (%)
2.800	مؤشر الأداء 4.3.1 عدد رواد الأعمال المشاركين في الدورات التدريبية والبرامج (شخص)
400	مؤشر الأداء 4.3.2 عدد المؤسسات الناجحة التي تتمتع بإمكانات البحث والتطوير والابتكار في الأفكار التجارية المتقدمة (العدد)
250	مؤشر الأداء 4.4.1 عدد الموجهين في مجموعة المرشدين (شخص)
700	مؤشر الأداء 4.4.2 عدد المتدربين المشاركين في برامج التوجيه (شخص)
95	مؤشر الأداء 4.4.3 معدل استمرار عملية التوجيه (%)
70	مؤشر الأداء 4.4.4 معدلات نجاح رواد الأعمال ومعدل نمو أعمالهم بعد التوجيه (%)
27	مؤشر الأداء 5.1.1 عدد فعاليات التواصل التي تم تنظيمها (عدد)
2300	مؤشر الأداء 5.1.2 عدد الأشخاص الذين يحضرون فعاليات التواصل المنظمة (شخص)
482	مؤشر الأداء 5.1.3 عدد عمليات التعاون والمشاريع المشتركة والاتفاقيات التجارية التي تم تشكيلها بعد الأحداث (عدد)
5	مؤشر الأداء 5.2.1 عدد منصات التعاون التي تم إنشاؤها (عدد)
250	مؤشر الأداء 5.2.2 عدد رواد الأعمال ورجال الأعمال المشاركين في منصات التعاون (شخص)
75	مؤشر الأداء 5.2.3 عدد عمليات التعاون والمشاريع المشتركة المنجزة على المنصات (عدد)
5	مؤشر الأداء 5.3.1 عدد وتنوع المنظمات والمجموعات القطاعية القائمة (عدد)
250	مؤشر الأداء 5.3.2 عدد الشركات والمنظمات المشاركة (عدد)
200	مؤشر الأداء 5.4.1 عدد رواد الأعمال المشاركين في فعاليات التعاون والتواصل الدولي (شخص)
45	مؤشر الأداء 5.4.2 عدد المستثمرين من الخارج واتفاقيات التعاون المبرمة (عدد)
100	مؤشر الأداء 6.1.1 زيادة نسبة المشاركة في فعاليات ريادة الأعمال التي تقام في مرسين (%)
50	مؤشر الأداء 6.1.1 معدل الزيادة في عدد رواد الأعمال والمستثمرين القادمين إلى مرسين من خارج المحافظة (%)
15	مؤشر الأداء 6.1.3 عدد الأخبار حول النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين في الصحافة القطرية والقنوات الإعلامية الأخرى (عدد)
5	مؤشر الأداء 6.2.1 عدد السياسات واللوائح الجديدة الملزمة لرواد الأعمال (عدد)
100	مؤشر الأداء 6.2.1 زيادة عدد فرص البنية التحتية المقدمة لرواد الأعمال الجدد (%)
95	مؤشر الأداء 6.2.3 معدل الرضا عن المشاركة في الفعاليات المنظمة وردود الفعل (%)



القسم الأول

استراتيجية النظام البيئي لريادة
الأعمال في مرسين وعملية
إعداد خطة العمل

- الغاية والنطاق
- الطريقة والعملية





القسم الأول

عملية إعداد استراتيجية وخطة العمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين

1.1. الغاية والنطاق

تبرز ريادة الأعمال اليوم كأحد العناصر الأساسية للتنمية الاقتصادية. تجذب مرسين الاهتمام ليس فقط من الناحية الجغرافية، ولكن أيضاً كمركز لريادة الأعمال ذو إمكانات عالية، بثروتها التاريخية وجمالها الطبيعي ومناخها ومينائها وموقعها الاستراتيجي. ومع ذلك، هناك حاجة إلى تنفيذ سلسلة من الاستراتيجيات من أجل فهم كيفية تقييم هذه الإمكانيات من حيث النظام البيئي لريادة الأعمال وتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها في هذا المجال. وفي هذا الاتجاه، تم إعداد استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين.

يهدف إعداد استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين إلى إنشاء خريطة طريق للكشف عن إمكانيات ريادة الأعمال في مدينة مرسين، ودعم رواد الأعمال وتعزيز النظام البيئي لريادة الأعمال. تمثل عملية إعداد إستراتيجية النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين وخطة العمل نهجاً شاملاً لزيادة إمكانيات ريادة الأعمال في المدينة، وضمان دعم رواد الأعمال وتشجيع التنمية الاقتصادية في المنطقة.

تغطي استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين المواضيع التالية:

تحليل الوضع الحالي:

- تحليل النظام البيئي الحالي لريادة الأعمال في مرسين وإمكاناته.
- تقييم السياسات واللوائح والدعم والخدمات الحالية المتعلقة بريادة الأعمال.

تحليل أصحاب المصلحة:

- تحديد وتحليل أصحاب المصلحة الذين يؤثرون على النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين.
- إقامة اتصالات وتعاون مع المؤسسات ذات الصلة والمنظمات غير الحكومية والشركات والجامعات وأصحاب المصلحة الآخرين.

تحديد الأهداف الاستراتيجية:

- تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية في مجال ريادة الأعمال في مرسين.
- تحديد الأهداف بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية المحددة لتعزيز النظام البيئي لريادة الأعمال.

إنشاء خطة التنفيذ:

- إعداد خطط العمل القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل بما يتماشى مع الأهداف المحددة.
- تحديد كل إجراء مع الأشخاص المسؤولين، ومتطلبات المخاطر والموارد.

المراقبة والتقييم:

- الرصد والتقييم المنتظم للاستراتيجيات وخطط العمل المنفذة.
- قياس التقدم من خلال تحديد مؤشرات الأداء وعوامل النجاح الرئيسية وتحديث الاستراتيجيات عند الضرورة..



1.2. الطريقة والعملية

تم إعداد التخطيط الاستراتيجي كعملية إدارية تستخدم لتحديد الأهداف طويلة المدى للنظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين ولإنشاء خريطة الطريق لاستخدامها لتحقيق هذه الأهداف.

تم تشكيل فريق عمل لإنشاء نطاق استراتيجي وخطة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين، وتم الانتهاء من العمل التحضيري، بما في ذلك مسح المستندات المرجعية، في أكتوبر ونوفمبر 2023. إلى جانب هذه الدراسات، تم عقد "ورشة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين 2023" في فندق ديفان مرسين في الفترة من 04 إلى 05.10.2023. تمت دعوة 36 مؤسسة/منظمة عاملة في هذا المجال مثل المنظمات العامة وغير الحكومية والقطاع الخاص والجامعات والغرف، التي تقدم خدمات مباشرة في مجال ريادة الأعمال وهي من أصحاب المصلحة الأقوياء في النظام البيئي، لحضور ورشة العمل. في نطاق ورشة العمل، اجتمع رواد الأعمال المحليون وقادة الأعمال والمنظمات غير الحكومية وممثلو الجمهور والأكاديميون وناقشوا موضوع "تحليل الوضع الحالي للنظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين، وأصحاب المصلحة في النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين وأدوار أصحاب المصلحة، وما الذي ينبغي عليهم فعله؟" كيف يكون النظام البيئي المثالي لريادة الأعمال في مرسين؟" كيف ينبغي قياس نجاح النظام البيئي المثالي لريادة الأعمال؟ وناقشوا موضوعات "أهداف النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين واقتراحات لحل المشاكل". وبفضل الجلسات التي ركزت على القضايا الاستراتيجية وآليات الدعم والموارد التعليمية والتعاون المحلي، تم الحصول على سلسلة من المعلومات الهامة والإجماع بما يتماشى مع الديناميكيات التي تكشف وتعزز إمكانات مرسين في مجال ريادة الأعمال.



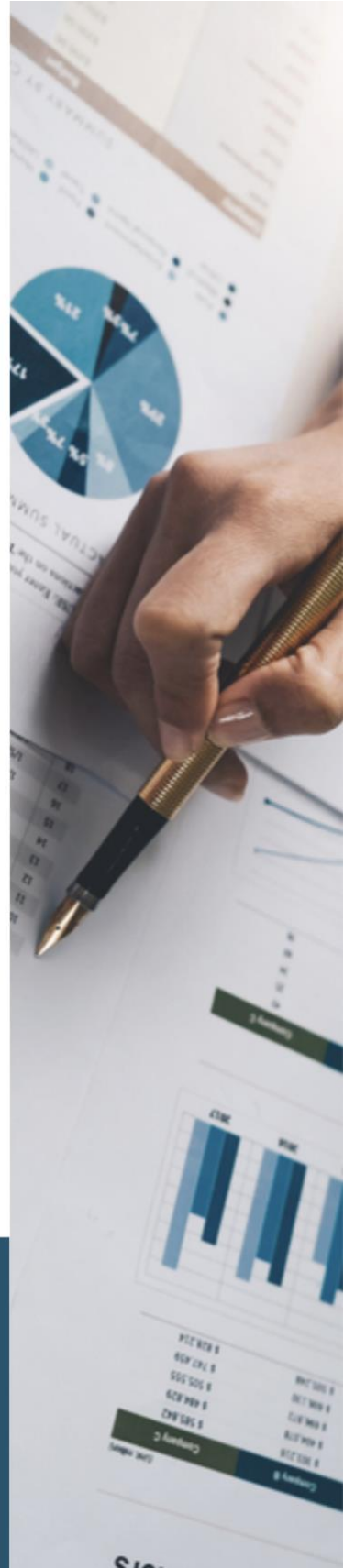
الشكل 1. استراتيجية النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين وعملية إعداد خطة العمل



القسم الثاني

تحليل الوضع الحالي

- الوضع الحالي لريادة الأعمال في العالم وتركيا
- تحليل أصحاب المصلحة
- تحليل البيستل PESTEL
- تحليل SWOT





القسم الثاني تحليل الوضع الحالي

2.1. تعريف رواد الأعمال/ريادة الأعمال والفئة المستهدفة للنظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين

ريادة الأعمال مشتقة من الفعل الفرنسي "entreprendre"، الذي يعني "المغامرة، القيام". في هذا التفسير، يتم تعريف رجل الأعمال بأنه "الوسيط". يمكننا تبسيط ريادة الأعمال باعتبارها العملية التي يستخدم من خلالها فرد أو مجموعة من الأفراد جهداً منظماً لمتابعة فرص خلق القيمة والنمو من خلال تلبية الاحتياجات من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات. لذلك فإن ريادة الأعمال تعني اتباع الاتجاهات والتغيرات البيئية التي لا يراها أحد أو ينتبه إليها. ريادة الأعمال هي عملية خلق شيء جديد ذي قيمة من خلال استثمار الوقت والجهد اللازمين، وتحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية التي تأتي معها، وجني الثمار الناتجة عن الرضا المالي والشخصي والاستقلال. يسلط هذا التعريف الضوء على أربعة مفاهيم أساسية لريادة الأعمال، بغض النظر عن المجال:

- تتضمن ريادة الأعمال العملية الإبداعية؛ هو إنشاء شيء جديد له قيمة. يجب أن تكون للظاهرة التي تم إنشاؤها قيمة بالنسبة لرجل الأعمال وكذلك للجمهور المستهدف.
 - تتطلب ريادة الأعمال تكريس الوقت والجهد اللازمين لإنشاء شيء جديد وإنجازه.
 - ويعني تحمل المخاطر اللازمة. وتتركز هذه المخاطر في المجالات المالية والنفسية والاجتماعية.
 - أن تكون رجل أعمال له مكافأته. وأهمها الاستقلال والرضا الشخصي والمكافآت المالية.
 - يمكن تعريف مصطلح رائد الأعمال من وجهات نظر مختلفة.
- تُعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) رائد الأعمال بأنه "الشخص الذي يشكل فرص عمل جديدة ولديه القدرة على استغلال الموارد بشكل جيد".

كما جاء في استراتيجية ريادة الأعمال في تركيا وخطة العمل للفترة 2015-2018 التي أعدتها وزارة العلوم والصناعة والتكنولوجيا في جمهورية تركيا، بالإضافة إلى هذه التعريفات المستندة إلى رائد الأعمال، كانت هناك حاجة لتحديد الحدود التشغيلية من أجل تحديد الإجراءات بالطريقة الأنسب لخصائص الجمهور المستهدف. التعريفات التي تغطي هذه الحدود موضحة أدناه:

- الشركة التي يعمل فيها رجل الأعمال؛ مؤسسة متناهية الصغر أو صغيرة أو متوسطة الحجم.
- يجوز لصاحب المشروع أن يعمل بمفرده أو أن يستخدم موظفاً واحداً أو أكثر في شركته.
- يؤسس رجل الأعمال شركته بالشكل والنوع المحددين في قانون التجارة التركي وقانون الالتزامات وقانون المنظمات المهنية للتجار والحرفيين والقوانين الأخرى ذات الصلة.
- رائد الأعمال المحتمل هو الشخص الذي لديه النية/الإمكانية لبدء مشروع خاص.
- رائد الأعمال في مرحلة البدء هو الشخص الذي يبدأ عملية إنشاء مشروع تجاري جديد.
- رائد الأعمال الجديد هو الشخص الذي كان المالك والمدير لشركة لمدة تقل عن 42 شهراً (3.5 سنة).
- رائدات الأعمال هن من النساء ورائدات الأعمال المحتملات اللاتي يمتلكن شركتاً بمفردهن أو بحصة 30٪ على الأقل.



- رواد الأعمال الشباب هم الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 29 عامًا والذين يمتلكون شركتاً بمفردهم أو بحصة لا تقل عن 30%، أو رواد الأعمال المحتملين الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 29 عامًا.
- رائد الأعمال المعاق هو صاحب الشركة بمفرده أو بحصة لا تقل عن 30%، وبين رواد الأعمال المحتملين والجدد والإناث والشباب بمعدل فقدان جميع وظائف الجسم حسب حالة الإعاقة من الناحية الجسدية والعقلية والروحية، القدرات الحسية والاجتماعية، سواء كانت خلقية أو مكتسبة لأي سبب، وهم الأشخاص الذين يشهدون أن نسبتهم 40% فأكثر، بتقرير اللجنة الطبية الذي يصدر من المؤسسات الصحية، وفقاً لأحكام "نظام معايير الإعاقة وتصنيفها وتقرير مجلس الصحة الواجب تقديمها للأشخاص ذوي الإعاقة" المنشور في الجريدة الرسمية بتاريخ 2013/03/30 والرقم 28603.
- المؤسسات الاجتماعية هي منظمات تتبنى أساليب تعتمد على ريادة الأعمال أو تعتمد على السوق الحرة من خلال استهداف التغيير المنهجي في حل المشكلات الاجتماعية.
- الابتكار يعني تقديم منتج جديد أو محسن بشكل كبير (سلعة أو خدمة)، أو عملية، أو طريقة تسويق جديدة؛ أو تطبيق أسلوب تنظيمي جديد في الممارسات مكان العمل أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية. وفي هذا السياق فإن رائد الأعمال المبتكر هو الذي يقوم بهذه الأنشطة.
- رأس المال الاستثماري هو شراكة في شركات المشروع أو الاستثمار في أدوات الدين.
- مستثمرو المشاركة الفردية هم أشخاص حقيقيون ينقلون أصولهم الشخصية و/أو خبرتهم ومعارفهم إلى الشركات في المرحلة الأولية أو مرحلة النمو، والأشخاص الحقيقيون الذين ينقلون أصولهم المالية الشخصية وخبراتهم إلى الشركات في المرحلة الأولية.

2.2. الوضع الحالي لريادة الأعمال في العالم وفي تركيا

2.2.1. سياسات ريادة الأعمال في الاتحاد الأوروبي

على الرغم من أن ريادة الأعمال ترتبط بشكل خاص بالقطاع الخاص، إلا أن الدولة لها دور مهم في إنشاء وتنفيذ سياسات ريادة الأعمال. للدولة تأثير كبير على تطوير النظام البيئي لريادة الأعمال والابتكار في أي بلد مثل رواد الأعمال ذوي العقول المشرقة والمستثمرين الملائكيين وأصحاب رؤوس الأموال الذين يستثمرون فيهم. "تلعب الدولة دوراً رائداً في تحديد السياسات وعمليات التنفيذ والتنفيذ، وبالتالي خلق أساس متين لريادة الأعمال والابتكار".

نشرت المفوضية الأوروبية "استراتيجية الشركات الصغيرة والمتوسطة من أجل أوروبا المستدامة والرقمية" في عام 2020. وتركز هذه الاستراتيجية على دعم انتقال الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الاستدامة والتحول الرقمي. "تشمل الأهداف الرئيسية زيادة ودعم قدرات الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتقليل الالتزامات التنظيمية، وتحسين الوصول إلى الأسواق، وتحسين الوصول إلى التمويل".

"وثيقة الحكم الذاتي الاستراتيجي المفتوح" هي استمرار لاستراتيجية الاتحاد الأوروبي لعام 2020. وتحدد هذه الاستراتيجية، التي قدمتها المفوضية الأوروبية في فبراير 2021، السياسات التجارية المستقبلية للاتحاد الأوروبي. زيادة



الدعم للتحويل الأخضر والرقمي، وتعزيز التعددية وأهداف التجارة العادلة مثل حيث يشكل إصلاح القواعد أساس الاستراتيجية، وبالتالي تهدف إلى المساهمة في التعافي الاقتصادي العالمي (المفوضية الأوروبية، 2021). هناك وثيقة مهمة أخرى تبرز في نطاق سياسات ريادة الأعمال والابتكار في الاتحاد الأوروبي وهي تقرير "التماسك الأوروبي نحو عام 2050" الذي نشرته المفوضية الأوروبية في عام 2022. يشير التقرير المعني إلى أن هناك زيادة في مستوى التنمية في دول أوروبا الشرقية مقارنة ببقية دول الاتحاد الأوروبي. وبصاحب هذه الزيادة تحولات هيكلية، مثل الانخفاض الكبير في نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وتحول معدلات النمو المرتفعة من الزراعة إلى القطاعات ذات القيمة المضافة الأكبر. ومع ذلك، يلفت التقرير الانتباه إلى خطر أنه إذا زادت الأجور الحقيقية بشكل أسرع من الإنتاجية في القطاعات القابلة للتداول، فقد ينخفض العائد على الاستثمارات في البنية التحتية وتقلص مزايا التكلفة المنخفضة. ويؤكد التقرير أيضاً أن المناطق الأقل نمواً يجب أن تعمل على تحسين جودة مؤسساتها من خلال التركيز على أنشطة التعليم والتدريب وزيادة الاستثمارات في البحث والتطوير والابتكار. تنص رؤية الاتحاد الأوروبي لعام 2050 على أن الابتكار هو السبيل لتقليل الاختلافات الاقتصادية بين الدول الأعضاء والتقريب بين الدول.

ووفقاً لتقرير أعدته المفوضية في إطار أنشطة تعزيز ريادة الأعمال في الاتحاد الأوروبي، ذكر أن تعليم ريادة الأعمال المقدم في مؤسسات التعليم العالي يطور الكفاءات الريادية الأساسية لدى الطلاب، ويعزز نواياهم في مجال ريادة الأعمال ويزيد من قابليتهم للتوظيف. وأوصى التقرير بجعل تعليم ريادة الأعمال مقررًا إلزاميًا في الجامعات من خلال تعميمه على كافة التخصصات، مع التأكيد على ضرورة تكرار دراسات المتابعة التي تجرى بعد التدريب أكثر من مرة. ترمز جوائز تعزيز ريادة الأعمال الأوروبية إلى تطور ريادة الأعمال في جميع أنحاء أوروبا، بدعم وتشجيع من المؤسسات العامة. وتهدف هذه الجوائز إلى تحديد المروجين الأكثر نجاحاً للأعمال وريادة الأعمال، وعرض أفضل الممارسات والسياسات الريادية، وزيادة القيمة المضافة لريادة الأعمال، وتشجيع رواد الأعمال المحتملين. وفي الاتحاد الأوروبي، تم اعتماد المبادئ التي تهدف إلى تقليل العبء التنظيمي على الشركات الصغيرة والمتوسطة بما يتماشى مع مبدأ "التفكير الصغير أولاً". بعض هذه المبادئ هي:

- تبادل الأفكار مع منظمات الشركات الصغيرة والمتوسطة وجميع أصحاب المصلحة المعنيين
- تحديد التأثيرات المحتملة للتشريعات التنظيمية على الشركات الصغيرة والمتوسطة (تقييم أولي)
- قياس أثر التشريعات على الشركات الصغيرة والمتوسطة
- تقييم البدائل واتخاذ الإجراءات الوقائية للشركات الصغيرة والمتوسطة
- تحسين العلاقات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والإدارات العامة ومنع إعادة طلب الوثيقة المقدمة إلى إدارة ما من قبل إدارة أخرى.

وتعمل المفوضية الأوروبية، بالتعاون مع الدول الأعضاء، على تطوير مبادرات مختلفة لإزالة العقبات التي تعترض ريادة الأعمال النسائية. ومن أهم المبادرات التي تم إطلاقها لهذا الغرض ما يلي:

1. شبكة المرشدين لرائدات الأعمال
2. شبكة سفراء رائدات الأعمال
3. الشبكة الأوروبية لتعزيز ريادة الأعمال النسائية - WES



4. بوابة ريادة الأعمال النسائية

2.2.2. سياسات ريادة الأعمال في البلدان الأخرى

تركز مبادرة Start-up America ، التي تم إطلاقها في الولايات المتحدة عام 2011، على 5 مجالات رئيسية لدعم وتطوير رواد الأعمال ذوي إمكانات النمو العالية في الولايات المتحدة. هذه المجالات هي "تسهيل الوصول إلى التمويل لرواد الأعمال الجدد إذا كانت لديهم إمكانات نمو عالية"، و"توسيع برامج التدريب والتوجيه لرواد الأعمال"، و"تقليل العقبات البيروقراطية التي يواجهها رواد الأعمال الجدد الذين يتمتعون بإمكانات نمو عالية"، و"تسويق نواتج البحث والتطوير المدعومة من قبل الحكومات". الميزانية الاتحادية "تسريع الابتكار من خلال"، "تطوير فرص التعاون بين المشاريع الكبيرة ورواد الأعمال الجدد"

وتشمل الأمثلة المهمة برنامج التدريب على الشركات الصغيرة (SBIP) ، الذي تم تطويره في كندا لتشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة على استخدام تقنيات وتطبيقات التجارة الإلكترونية، BizPal، الذي يوفر معلومات شاملة حول التصاريح والترخيص والوثائق والإجراءات التي يجب على الشركات الحصول عليها من الجمهور. تساعد أداة المقارنة للشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزء المالي من خطط الأعمال وتمكن الشركات ذات الأحجام المختلفة من اتخاذ الإجراءات من خلال تحديد الأهداف لشركاتها من خلال رؤية هياكل الدخل والتكلفة الخاصة بها.

ويُعد برنامج تبسيط دعم الشركات (BSSP)، والذي تم تنفيذه في المملكة المتحدة لتقليل الدعم الحكومي من خلال الجمع بينهما وتبسيط عملياتهما، مثالاً جيداً على الابتكار العام. بالإضافة إلى ذلك، فإن جمع البرامج المخصصة للشركات الصغيرة والمتوسطة تحت سقف واحد من خلال Business Link يمكنها من الاستفادة من الدعم بسهولة أكبر من خلال ضمان التنسيق والوصول.

في اليابان، حزم التمويل بشروط مرنة، والقروض المتخذة كضمان للأسهم والمستحقات، والبرامج التي تمكن من تحويل المستحقات إلى نقد قبل استحقاقها، وآليات الدعم لعولمة الشركات، ونهج الدعم القائم على المشاريع، والدعم الذي يشجع على استخدام من الموارد الإقليمية، ودعم تطوير العلامات التجارية المحلية، وتجذب التطبيقات مثل جامعات الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي تقدم خدمات تعليمية منهجية، الاهتمام.

2.2.3. سياسات ريادة الأعمال في تركيا

السياسات التي تهدف إلى تطوير ريادة الأعمال في تركيا لها تاريخ طويل. تم وضع أسس هذه السياسات من قبل تنظيمات الأهلية والنقابات، والتي يعود تاريخها إلى الإمبراطورية السلجوقية الكبرى واستمرت في عهد الإمبراطورية العثمانية. إن النقاط التي أكد عليها مصطفى كمال أتاتورك في الكلمة الافتتاحية لمؤتمر إزمير الاقتصادي، حيث تم وضع أسس اقتصاد الجمهورية التركية، هي من أهم الأدلة على الأهمية التي تحظى بها تنمية ريادة الأعمال الوطنية.

اليوم يتواصل اتخاذ خطوات مهمة نحو النظام البيئي لريادة الأعمال والابتكار في تركيا. أحد هذه المشاريع هو تشغيل مراكز الابتكار والمصانع النموذجية في محافظات إزمير وغازي عنتاب ومرسين ضمن نطاق "مشروع صمود تركيا



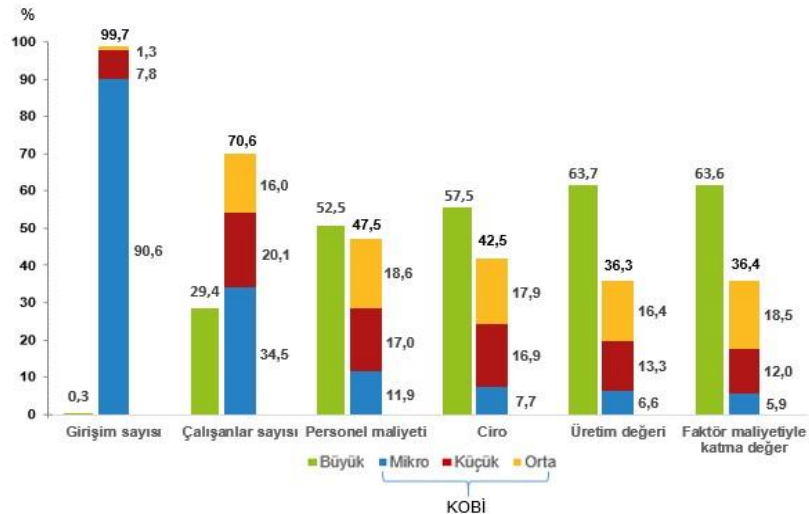
استجابة للأزمة السورية" الذي ينفذه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتعاون مع منظمة التعاون الإسلامي. الاتحاد الأوروبي ووزارة الصناعة والتكنولوجيا. وتهدف مراكز الابتكار والمصانع النموذجية إلى زيادة الابتكار والرقمنة والكفاءة، وتهدف إلى إخضاع قطاع التصنيع المحلي لتحول موجه نحو التكنولوجيا، وزيادة قدرتها التنافسية وإعداد الشركات للثورة الصناعية الجديدة. وفي هذا السياق، من المخطط تحفيز النمو المستدام من خلال توجيه الشركات من خلال برامج التدريب والخدمات الاستشارية. وشركات هذه المراكز على المستوى المحلي هي غرف التجارة والصناعة التي تمثل القطاع الخاص والمناطق الصناعية المنظمة. الهدف الرئيسي لمراكز الابتكار هو زيادة القدرة التنافسية والكفاءات الابتكارية للجهات الفاعلة في النظام البيئي في المقاطعات ذات الصلة. وبهذه الطريقة، يهدف المشروع إلى تشجيع أنشطة ريادة الأعمال على المستوى المحلي وجعل المدن مراكز جذب. وتلعب مراكز الابتكار هذه، التي تهدف إلى تحويل إزمير ومرسين وغازي عنتاب إلى مراكز جذب رائدة في مجال الابتكار وريادة الأعمال، دورًا حاسمًا في تشجيع ريادة الأعمال وزيادة الوعي في سياق سياسات ريادة الأعمال والابتكار في تركيا (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2011).

تبرز "الاستراتيجية الوطنية لريادة الأعمال التكنولوجية"، التي أعدتها وزارة الصناعة والتكنولوجيا وتم تقديمها لآراء المؤسسات ذات الصلة في أكتوبر 2021، خطوة مهمة في تطوير النظام البيئي لريادة الأعمال في تركيا. وتغطي الإستراتيجية مجموعة واسعة من موضوعات السياسة، بدءًا من الوصول إلى التمويل إلى البنية التحتية لرأس المال الاستثماري، ومن تعليم ريادة الأعمال إلى دعم ريادة الأعمال النسائية واللوائح التنظيمية للمجمعات التكنولوجية. وفي إطار هذه الاستراتيجية، تهدف إلى تحديد أوجه القصور في النظام البيئي لريادة الأعمال في تركيا وتحديد المجالات المفتوحة أمام التنمية. إلى جانب تنفيذ الإستراتيجية، يعتبر التنفيذ التدريجي للإجراءات المخطط لها خطوة واعدة لتحويل النظام البيئي لريادة الأعمال في تركيا.

ويهدف برنامج "e-Turquality (نجوم المعلوماتية)"، الذي أطلقه مكتب التحول الرقمي التابع لرئاسة الجمهورية التركية في أبريل 2022، إلى إنشاء شركات عالمية وحيدة القرن. ويتوخى البرنامج تعزيز البنية التحتية للشركات وتقديم الدعم في أنشطة الترويج والتسويق من أجل تمكين الشركات من الحصول على ميزة تنافسية في عمليات التجارة الخارجية. وفي هذا السياق، سيتم تقديم الدعم للشركات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الفرعية، بما في ذلك البرمجيات والألعاب والرياضات الإلكترونية والتقنيات المالية وسلسلة البلوك والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والأمن السيبراني والمدينة الذكية والتحول الأخضر والسحابة. سيتم دعم الحوسبة ومركز البيانات والقطاعات الرقمية مثل المنصات. بالإضافة إلى ذلك، سيتم توفير دعم استخدام السلع المحلية لتشجيع استخدام البرامج والخدمات المحلية والوطنية في تركيا. ولهذه اللوائح أهمية كبيرة من حيث تحديد الاستراتيجيات الوطنية وإنشاء البنية التحتية الداعمة لتطوير المبادرات التكنولوجية على نطاق عالمي في تركيا.

2.2.4. إحصائيات الشركات الصغيرة والمتوسطة في تركيا

وفقًا لـ "إحصاءات الشركات الصغيرة والمتوسطة" لعام 2022 التي أعدتها TÜİK؛ وشكلت المشاريع الصغيرة والمتوسطة 99.7% من إجمالي عدد المشاريع في عام 2022. ضد هذا؛ وتشكل 70.6% من العمالة، و47.5% من تكاليف الموظفين، و42.5% من الدخل العام، و36.3% من قيمة الإنتاج، و36.4% من قيمة الإنتاج مع تكاليف عوامل الإنتاج.



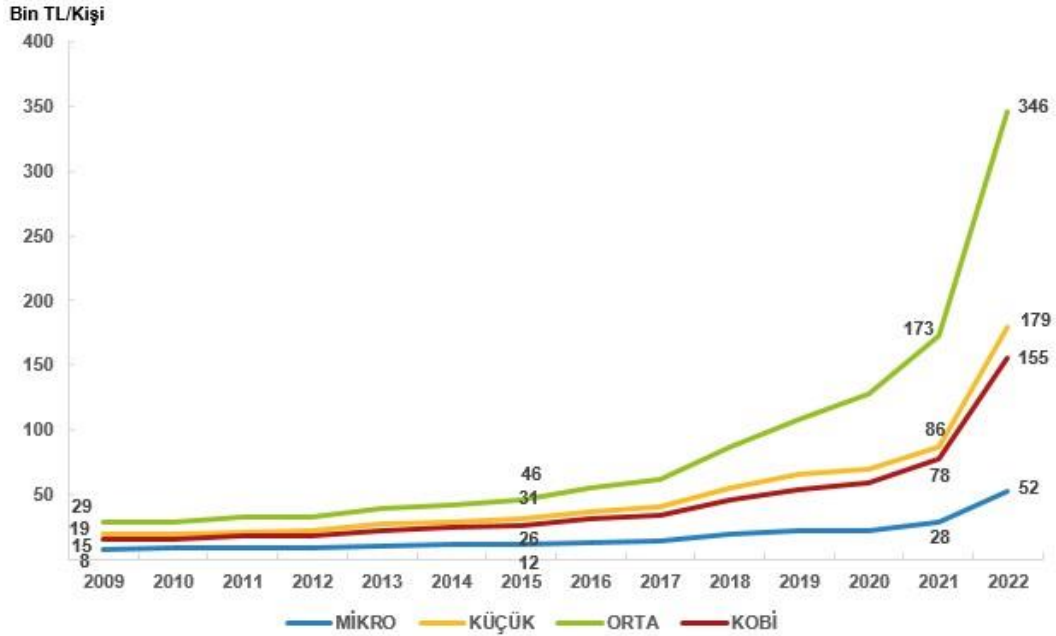
(مضمون الشكل من اليسار إلى اليمين كالتالي: عدد المشاريع – عدد العاملين – تكلفة الموظفين – الدخل العام – قيمة الإنتاج – قيمة تكاليف عوامل الإنتاج)
الألوان أخضر الشركات الكبيرة – الأزرق متناهية الصغر – الأحمر الصغيرة – البرتقالي المتوسطة.)

الشكل 2. التوزيع النسبي للمؤشرات الأساسية حسب مجموعات الحجم (%، 2022) (المصدر: TÜİK)
وبحسب التصنيف الإحصائي للأنشطة الاقتصادية (NACE Rev.2)، فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة في عام 2022؛ في حين أن 36.1% يعملون في قطاعات تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات ذات المحركات والدراجات النارية، و15.2% يعملون في قطاع النقل والتخزين، و12.2% يعملون في قطاع الصناعات التحويلية. وفيما يتعلق بعام 2022؛ في حين أن معدل توظيف الشركات الصغيرة والمتوسطة في تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح السيارات والدراجات النارية في إجمالي العمالة في الشركات الصغيرة والمتوسطة يبلغ 27%، فإن هذا المعدل هو 23.4% لتكاليف الموظفين، و53.4% لدوران الأعمال، و25.9% للقيمة المضافة مع تكلفة عامل الإنتاج. و25.9% لقيمة الإنتاج، وقد حققت 15.4%.

وفي حين أن متوسط القيمة المضافة لكل موظف في الشركات الصغيرة والمتوسطة كان 15 ألف ليرة تركية في عام 2009، فإن هذه القيمة ستصل إلى 155 ألف ليرة تركية في عام 2022. من بين مجموعات الشركات الصغيرة والمتوسطة، تم تحقيق أعلى قيمة مضافة لكل موظف لعامي 2009 و2022 في الشركات المتوسطة الحجم بقيمة 29 ألف ليرة تركية و346 ألف ليرة تركية على التوالي، بينما بلغت هذه القيم لنفس العاملين 19 ألف ليرة تركية و179 ألف ليرة تركية للمؤسسات الصغيرة و179 ألف ليرة تركية على التوالي للمؤسسات الصغيرة، حيث تم تحقيق 8 آلاف ليرة تركية و52 ألف ليرة تركية.

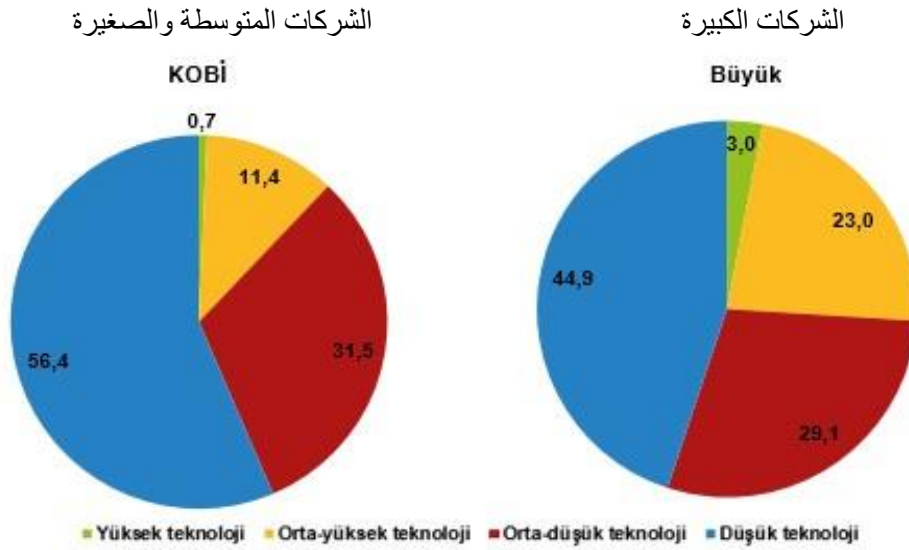


ألف ليرة تركية/شخص



الأزرق متناهية الصغر – البرتقالي الصغيرة – الأخضر المتوسطة – الأحمر الشركات الصغيرة والمتوسطة
الشكل 3. التغير في القيمة المضافة لكل موظف في الشركات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم والسنوات (ألف ليرة تركية)،
(المصدر: TÜİK) 2022-2009

وعندما يتم تصنيف الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة الإنتاجية حسب مستوياتها التكنولوجية، فإن 56.4% منها تنتج في فئة التكنولوجيا المنخفضة، بينما تصل هذه النسبة إلى 44.9% في الشركات الكبيرة. عندما يتم فحص الشركات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لمجموعات الحجم؛ بينما أنتجت 57.5% من الشركات متناهية الصغر في فئة التكنولوجيا المنخفضة، و31.8% في فئة التكنولوجيا المتوسطة-المنخفضة، و10.1% في فئة التكنولوجيا المتوسطة-العالية، و0.6% في فئة التكنولوجيا العالية. وفي المقابل بلغت هذه المعدلات في الشركات الصغيرة 51% و30.6% و17.4% و1% على التوالي، بينما بلغت في الشركات المتوسطة 51% و28.7% و18.8% و1.5%.



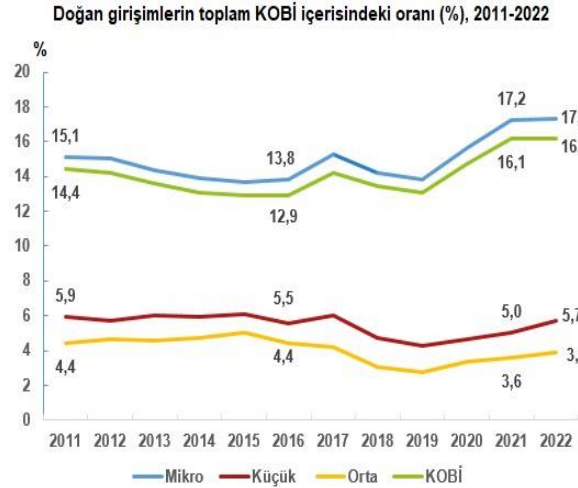
الأخضر التكنولوجيا العالية- البرتقالي التكنولوجيا المتوسطة-العالية – الأحمر المتوسطة-المنخفضة – الأزرق التكنولوجيا المنخفضة

الشكل 4. معدلات الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة في الصناعة التحويلية حسب مستوى التكنولوجيا (%).
2022 (المصدر: TÜİK)

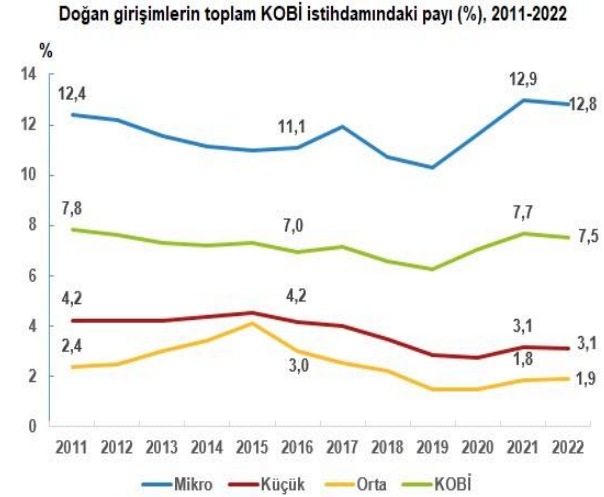
في حين تبلغ نسبة عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة المولودة عام 2021 إلى عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة النشطة عام 2021 (معدل ميلاد ريادة الأعمال) 16.1% وتبلغ حصة العمالة في الشركات الصغيرة والمتوسطة المولودة عام 2021 من إجمالي توظيف الشركات الصغيرة والمتوسطة النشطة عام 2021 7.7%، وسيرتفع هذا الرقم في عام 2022. وكانت المعدلات 16.2% في معدل المواليد في المؤسسة و7.5% في حصة العمالة. وكان أعلى معدل ولادة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في عام 2022 هو المشروعات متناهية الصغر بنسبة 17.3%، تليها المشروعات الصغيرة بنسبة 5.7%، والشركات المتوسطة بنسبة 3.9% على التوالي. وكانت أعلى نسبة للمؤسسات حديثة النشأة في التوظيف هي الشركات متناهية الصغر بنسبة 12.8%، تليها الشركات الصغيرة بنسبة 3.1% والشركات المتوسطة بنسبة 1.9%.



نسبة الاستثمارات الناشئة في إجمالي الشركات الصغيرة والمتوسطة (%), 2011-2022



حصة الاستثمارات الناشئة في إجمالي الشركات الصغيرة والمتوسطة (%), 2011-2022



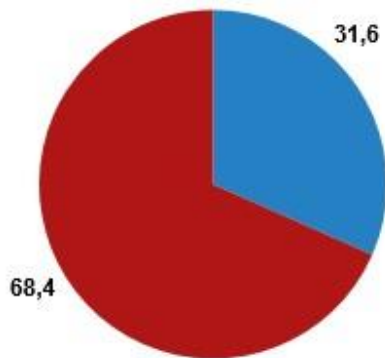
الأزرق متناهية الصغر – الأحمر الصغيرة – البرتقالي المتوسطة – الأخضر الشركات الصغيرة والمتوسطة

الشكل 5. نسبة المنشآت الناشئة إلى إجمالي المشروعات الصغيرة والمتوسطة وحصتها في العمالة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة 2022-2011 (المصدر: TÜİK)

31.6% من إجمالي الصادرات و15.4% من الواردات لعام 2022 نفذتها الشركات الصغيرة والمتوسطة. في إجمالي الصادرات عام 2022؛ وفي حين بلغت حصة الشركات متناهية الصغر 2.4%، بلغت حصة الشركات الصغيرة 11.9% وحصة الشركات المتوسطة 17.3%. وبلغت حصة الشركات واسعة النطاق 68.4%. وفي حين أن 60.4% من صادرات الشركات الصغيرة والمتوسطة تحققت في قطاع التجارة، فإن 34.5% تحققت في قطاع الصناعة.

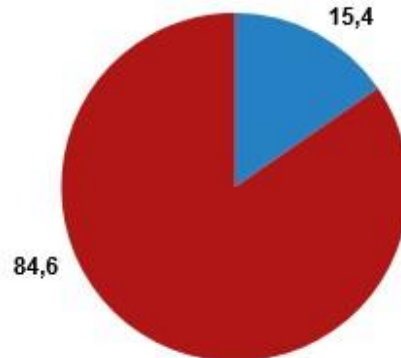
الصادرات

İhracat



الواردات

İthalat



■ KOBİ ■ BÜYÜK

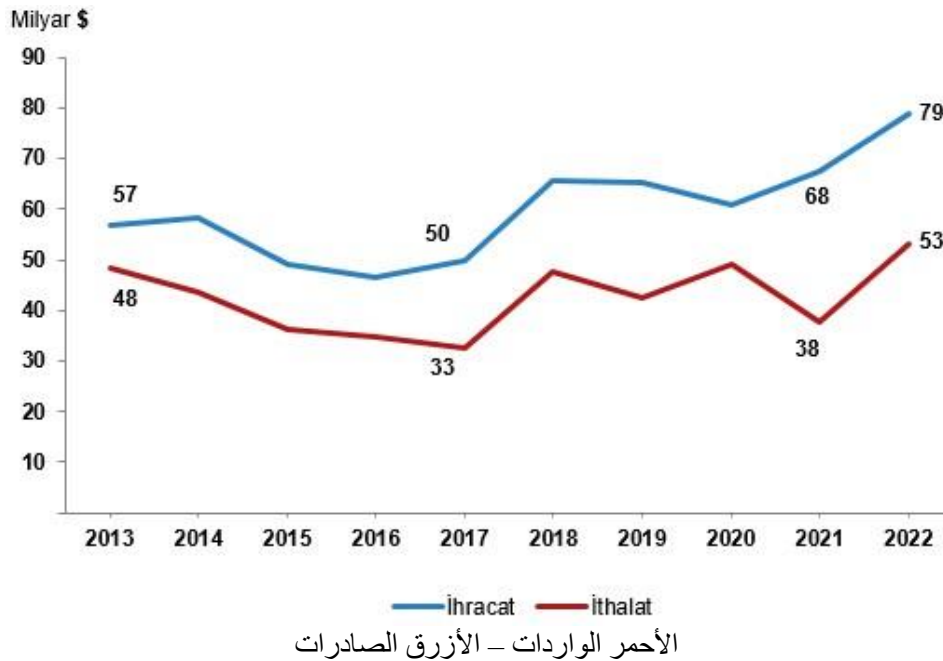
الأحمر الشركات الكبيرة – الأزرق الشركات الصغيرة والمتوسطة



الشكل 6. التوزيع النسبي للصادرات والواردات حسب الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة (%، 2022،
(المصدر: TÜİK)

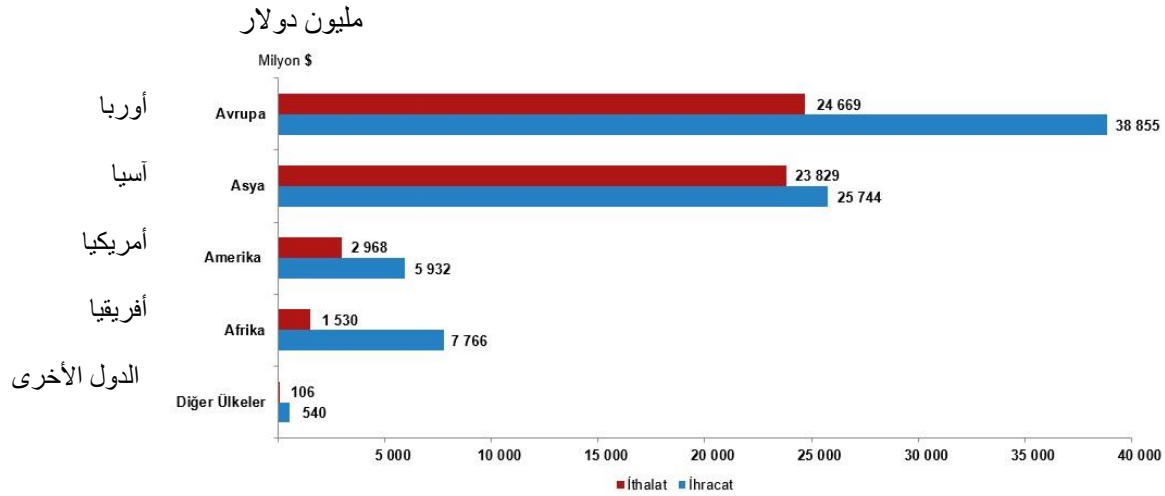
في إجمالي الواردات لعام 2022؛ وبلغت حصة الشركات متناهية الصغر 0.7%، وحصة الشركات الصغيرة 5.4%، وحصة الشركات المتوسطة 9.3%. وبلغت حصة الشركات واسعة النطاق 84.6%. وفي حين أن 62.1% من واردات الشركات الصغيرة والمتوسطة تحققت في قطاع التجارة، فإن 28.8% تحققت في قطاع الصناعة. وارتفعت قيمة صادرات الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي كانت 57 مليار دولار في عام 2013، إلى 79 مليار دولار في عام 2022. وارتفعت قيمة الواردات التي كانت 48 مليار دولار عام 2013، إلى 53 مليار دولار عام 2022.

مليار دولار



الشكل 7. قيم الصادرات والواردات للشركات الصغيرة والمتوسطة (مليار دولار أمريكي)، 2013-2022 (المصدر: TÜİK)

49.3% من صادرات الشركات الصغيرة والمتوسطة في عام 2022 كانت إلى الدول الأوروبية و 32.7% إلى الدول الآسيوية. وحققت الشركات الصغيرة والمتوسطة 46.5% من وارداتها من الدول الأوروبية و 44.9% من الدول الآسيوية.

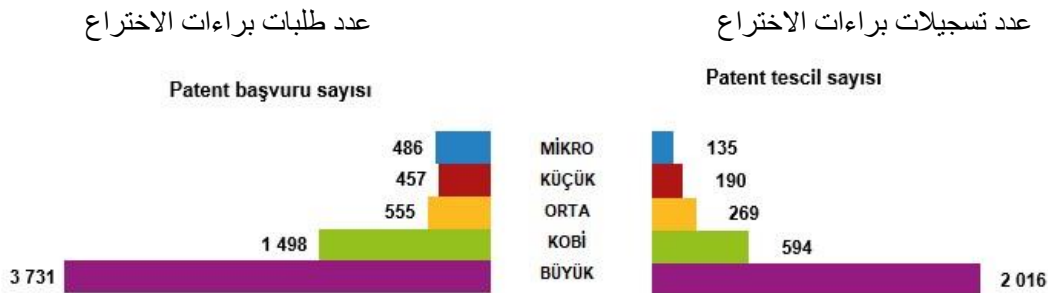


الأحمر الواردات – الأزرق الصادرات
الشكل 8. توزيع قيم الصادرات والواردات للشركات الصغيرة والمتوسطة حسب مجموعات البلدان
(مليون دولار أمريكي)، 2022 (المصدر: TÜİK)

وبلغت حصة صناعة الملابس من صادرات الشركات الصغيرة والمتوسطة عام 2022 12.7%، وحصة الآلات والمعدات غير المصنفة في مكان آخر 10.2%، وحصة المنتجات الغذائية 7.9%. وكانت أبرز المنتجات في واردات للشركات الصغيرة والمتوسطة عام 2022 هي المعادن الأساسية بنسبة 24.3%، والمواد الكيميائية والمنتجات الكيميائية بنسبة 15.1%، والآلات والمعدات غير المصنفة في مكان آخر بنسبة 12.3%. وتتكون 91.7% من صادرات الشركات الصغيرة والمتوسطة من منتجات الصناعة التحويلية.

حققت الشركات الصغيرة والمتوسطة 34 مليار 722 مليون ليرة تركية من إجمالي الإنفاق المحلي على البحث والتطوير للشركات المالية وغير المالية لعام 2022. ويشكل هذا الإنفاق 28.8% من إنفاق الشركات المالية وغير المالية على البحث والتطوير. عمل ما مجموعه 169 ألف 236 شخصًا كموظفين في مجال البحث والتطوير في الشركات المالية وغير المالية بشروط الدوام الكامل 44.9% (FTE). من هؤلاء الموظفين من حيث FTE كانوا يعملون في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وفي حين بلغ إجمالي عدد طلبات براءات الاختراع للشركات الصغيرة والمتوسطة في عام 2022 1498، تم تسجيل 594 براءة اختراع في نفس العام. وفي مقياس الشركات الصغيرة والمتوسطة، احتلت الشركات المتوسطة الحجم المرتبة الأولى بـ 555 طلب براءة اختراع و 269 تسجيل براءة اختراع.



الأزرق متناهية الصغر – الأحمر الصغيرة – البرتقالي المتوسطة – الأخضر الشركات الصغيرة والمتوسطة – الأرجواني الكبيرة
الشكل 9. توزيع طلبات براءات الاختراع وأرقام التسجيل حسب مجموعات الحجم، 2022 (المصدر: TÜİK)



إحصاءات عن الشركات الصغيرة والمتوسطة، والشركات في نطاق بحث إحصاءات الصناعة والخدمات السنوي الذي أجراه معهد الإحصاء التركي، وإحصاءات الصناعة والخدمات السنوية، وإحصاءات التجارة الخارجية، وإحصاءات ريادة الأعمال وديموغرافيا الأعمال، وأبحاث أنشطة البحث والتطوير وبراءات الاختراع التركية مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية تم إعداده باستخدام بيانات الطلب والتسجيل.

2.2.5. وثائق السياسة العليا في تركيا

2.2.5.1. خطة التنمية الثانية عشرة (2024-2028)

السياسات والتدابير المتعلقة بريادة الأعمال الواردة في خطة التنمية الثانية عشرة (2024-2028)، المنشورة في الجريدة الرسمية بتاريخ 1 نوفمبر 2023، وهي وثيقة السياسة الأوسع نطاقا لبلادنا، موضحة أدناه مع أرقام الفقرات في المخطط.

558. زيادة فرص حصولها على التمويل والتنمية المؤسسية والكفاءة من خلال سياسات مركزة تأخذ في الاعتبار مؤهلات الشركات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال، وزيادة قدرتها على الابتكار وحجمها، وضمان مشاركتها بشكل أقوى في سلاسل التوريد، وزيادة ومستويات صادراتها وابتكارها وقدرتها التنافسية. والهدف الرئيسي هو زيادة مساهمتها في النمو والتوظيف بشكل أكثر فعالية وكفاءة عن طريق الزيادة.

559. سيتم تعزيز رأس المال البشري للشركات الصغيرة والمتوسطة .

559.1. سيتم إنشاء مجموعة استشارية وتوجيهية معتمدة ومؤهلة وضمان استخدامها بشكل فعال، وسيتم تطوير آليات الاستشارة الفردية من خلال المراكز والمنصات الاستشارية، خاصة في القطاعات ذات الأولوية.

559.2. وستتم مراجعة مناهج ريادة الأعمال في التعليم الرسمي من خلال مراعاة الاحتياجات في موضوعات مثل الثقافة المالية، والمعرفة التنظيمية، والتقنيات الرقمية، والتجارة الإلكترونية والتسويق، وسيتم نشر التدريبات التطبيقية على ريادة الأعمال التي تمكن من تقييم الملاءمة.

559.3. سيتم اعتبار المناطق الصناعية المنظمة كأولوية في اختيار مواقع مراكز التدريب المهني والمدارس الثانوية المهنية التي ستبنيها وزارة التربية الوطنية (MEB).

559.4. سيتم تسهيل طلب التأشيرة في إطار مبدأ المعاملة بالمثل للمواهب ذات الخبرة الحاسمة في مجال التكنولوجيا ورجال الأعمال الأجانب الذين لديهم نماذج أعمال مبتكرة وشركات التكنولوجيا الفائقة.

559.5. وسيتم تطوير آليات لنشر ريادة الأعمال البيئية التي يشارك فيها الموظفون.

560. سيتم نشر ثقافة التعاون في النظام البيئي لريادة الأعمال.

560.1. سيتم توسيع استخدام الواجهة في دعم المنظمات للشركات الصغيرة والمتوسطة ورجال الأعمال.

560.2. وسيتم تشجيع الشركات، وخاصة الشركات الكبيرة، على تقديم التوجيه لرواد الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة في مجالات التكنولوجيا الفائقة التي تتطلب التوجيه الفني.

560.3. سيتم تقديم الدعم للمشاريع التي يتم إعدادها بشكل مشترك من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة والجامعات.

560.4. وسيتم إنشاء آليات لنشر أمثلة الممارسات الجيدة للشركات ذات الإنتاجية العالية على أساس قطاعي.



- 560.5. سيتم إعداد قائمة بأسماء رواد الأعمال التقنيين الأتراك في الخارج وسيتم تطوير آلية للتفاعل مع رواد الأعمال المحتملين في البلاد.
561. سيتم دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة لزيادة حجمها وتحقيق هيكل مستدام واكتساب مكانة أكثر تنافسية على المستوى العالمي.
- 561.1. سيتم دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال من خلال نهج مركز في إطار معايير مثل النمو السريع والصادرات الموجهة نحو التكنولوجيا والعمل في مجال التكنولوجيا العالية وزيادة الإنتاجية.
- 561.2. سيتم تسهيل مطابقة الشركات الصغيرة والمتوسطة بحيث يمكن دمجها في سلاسل التوريد الخاصة بالمصنعين الصناعيين الرئيسيين والشركات الكبيرة، وسيتم دعم أنشطة الجودة والكفاءة وزيادة القدرات وتطوير المنتجات (P&D) اللازمة في نطاق عمليات تطوير الموردين.
- 561.3. سيتم إنشاء نظام مراقبة شامل للمساعدات الحكومية المقدمة للشركات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال وسيتم إجراء تحليلات التأثير.
- 561.4. ومن أجل زيادة عدد رواد الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة التي يمكنها الاعتماد على نفسها، سيتم تفضيل الدعم القابل للسداد أولاً.
- 561.5. ومن أجل ضمان توافق أكثر فعالية بين العرض والطلب، سيتم إعداد قائمة جرد للمنتجات المنتجة والتكنولوجيات المطورة في المناطق الصناعية والتكنولوجية.
- 561.6. ومن خلال ضمان تكامل المنتجات التي أنشأها رواد الأعمال التقنيون مع أدوات مثل منصة Tekno Katalog داخل مكتب الإمداد الحكومي، سيتم تسريع عمليات التسويق والعلامات التجارية لهذه المنتجات.
- 561.7. سيتم تنفيذ أنشطة التدريب والاستشارة والمعلومات الفردية للشركات الصغيرة والمتوسطة من أجل إعلام الشركات الصغيرة والمتوسطة وحمايتها من الكوارث والأوبئة المحتملة.
- 561.8. سيتم إعداد الأدلة بمساهمة المؤسسات والمنظمات ذات الصلة لتوجيه الشركات الصغيرة والمتوسطة في إعداد خطط استثمارية الأعمال وسيتم نشر ممارسات إدارة المخاطر.
562. سيتم تسهيل الوصول إلى التمويل، وسيتم نشر طرق التمويل البديلة والمبتكرة.
- 562.1. سيتم تعزيز فرص التمويل البديلة والمبتكرة مثل الخدمات المصرفية الاستثمارية ورأس المال الاستثماري للشركات والأفراد والتمويل الجماعي والاستثمار المؤثر والاستثمار الملائكي وسيتم توسيع استخدامها.
- 562.2. سيتم نشر معايير التقارير المالية التركية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- 562.3. وسيتم تطوير نظام ضمان الائتمان وتوسيع استخدامه في تمويل مشاريع البحث والتطوير والابتكار مع نماذج الأعمال المبتكرة للمؤسسات.
- 562.4. عند تقييم الشركات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال، ينبغي إدراج بيانات أخرى غير البيانات المالية من أجل الحد من مشاكل عدم تناسق المعلومات.
- سيتم تطوير أنظمة تسجيل جديدة.



563. سيتم تحسين القدرة التنافسية والقدرات للتجار والحرفيين والتعاونيات من أجل التكيف مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة، وسيتم زيادة شفافتهم وموثوقيتهم من خلال أنظمة المراقبة، وسيتم نشر ثقافة التعاون والعمل المشترك على نطاق واسع.
- 563.1. داخل اتحادات غرف التجار والحرفيين، سيتم توفير التدريب والاستشارة ودعم المعلومات للتجار والحرفيين حول عمليات التصدير وريادة الأعمال والبحث والتطوير والابتكار والمساعدة الحكومية.
- 563.2. سيتم زيادة التنوع في الدعم المالي للتجار والحرفيين، وسيتم الفصل بين القطاعات، وسيستمر دعم القروض بشروط مواتية، مع مراعاة المساهمة الاقتصادية.
- 563.3. سيتم زيادة فعالية المساعدات الحكومية المقدمة للتجار والحرفيين الذين يركزون على قطاع التصنيع والصادرات والعلامات التجارية والتجارة الإلكترونية من خلال القروض المدعومة من الخزنة.
- 563.4. وسيتم تطوير أدوات الدعم المالي للتعاونيات، كما سيتم دعم شراء الآلات والمعدات وتوظيف الموظفين المؤهلين وشراء مخزون التعاونيات.
- 563.5. وسيتم تقديم الدعم للتعاونيات العاملة في القطاعات ذات الأولوية، وخاصة تعاونيات المبيعات الزراعية والتعاونيات النسائية والتعاونيات الاجتماعية.
- 563.6. ومن خلال تشجيع إنشاء مناطق مشتركة لاستخدام الآلات للتجار والحرفيين والتعاونيات، سيتم ضمان إنتاج أقل تكلفة.
- 563.7. وسيتم رفع مستوى الوعي لدى الجمهور والجامعات حول التعاونيات، وسيتم إجراء دراسات لتنفيذ التعاونيات بشكل أكثر فعالية.

2.2.5.2. الاستراتيجية الوطنية لريادة الأعمال التكنولوجية

إن الإستراتيجية الوطنية لريادة الأعمال التكنولوجية، وهي عبارة عن خريطة طريق لريادة الأعمال التكنولوجية تم إعدادها بهدف إنشاء نظام بيئي لريادة الأعمال التكنولوجية يتمتع بقدرة تنافسية عالية على الساحة الدولية ووضع بلدنا كمركز جذب للشركات الناشئة، هي الإطار الأول والأكثر شمولاً النص في هذا المجال.

تتضمن الاستراتيجية، التي أعدتها وزارة الصناعة والتكنولوجيا بمساهمة ومشاركة المؤسسات والمنظمات العامة ذات الصلة والجهات الفاعلة المدنية، 30 استراتيجية و90 إجراء تأخذ في الاعتبار ديناميكيات النظام البيئي لريادة الأعمال التكنولوجية وتتطلب من جميع الجهات الفاعلة في النظام البيئي العمل على القيام بدور نشط.

تم إنشاء مجلس ريادة الأعمال لمراقبة وإدارة الإستراتيجية المعدة بمقاربة تشاركية. وفي نطاق الاستراتيجية، تم إطلاق مبادرة ريادة الأعمال النسائية لتمكين المرأة من الكشف عن إمكاناتها في مجال ريادة الأعمال والمجال الاقتصادي في ظل ظروف متساوية. وتدعو الاستراتيجية الوطنية لريادة الأعمال التكنولوجية جميع أصحاب المصلحة في النظام البيئي إلى مشاركة هذه الرؤية والتحفيز والمساهمة في مبادرة "ريادة الأعمال من أجل المستقبل".

تكشف هذه الوثيقة التوجيهية، التي تم إعدادها مع رؤية الحركة الوطنية للتكنولوجيا، عن الاستراتيجيات المتعلقة بالأدوات المالية التي يمكن الوصول إليها، وسياسة توفير الفرص، والمواهب وتشجيع الثقافة، وتمهيد وقيادة الدعم الشامل، وظروف السوق الصديقة لريادة الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، فهو لا يدعم التنمية الخاصة بالنظام البيئي فحسب، بل يركز



أيضًا على التقدم في تكافؤ الفرص والحياة المستدامة والاستثمار في مستقبل الشباب ومجالات التركيز التنموية، والتي تعتبر مهمة لتنمية البلاد.

ومع الاستراتيجية الوطنية لريادة الأعمال التكنولوجية حتى عام 2025؛ ويستهدف 15 توركورن و5 ديكاكورن مع 5 آلاف مستثمر ملائكي، وتمويل جماعي بقيمة 2.5 مليار ليرة تركية، كونه من بين أكثر 20 نظامًا بيئيًا تطورًا في العالم، ودعم عام بقيمة 5 مليارات ليرة تركية للنظام البيئي، و2.5 مليار دولار من استثمار رأس المال الاستثماري السنوي. بحلول عام 2030؛ ويهدف إلى أن يكون من بين أفضل 10 أنظمة بيئية تطورًا في العالم، وأن يجعل إسطنبول واحدة من أفضل 20 مركزًا لريادة الأعمال في العالم وإنشاء 100 ألف شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا.

2.2.6. دورات ريادة الأعمال في تركيا

في بلدنا، يتم تضمين مسألة ريادة الأعمال في الخطط الإستراتيجية الفردية للمدارس الابتدائية والثانوية في وثيقة وخطة عمل إستراتيجية التعلم مدى الحياة في تركيا (2014-2018) والخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم الوطني (2010-2014). يتم تنفيذ مشاريع الاتحاد الأوروبي التي تركز على ريادة الأعمال في المدارس الابتدائية والثانوية. تم تصنيف "ريادة الأعمال" ك تخصص متوسط في المنهج الدراسي، ويتم تقديم إنجازاته الأساسية بالاشتراك مع بعض المقررات الدراسية. يتم تنفيذ الدورات التدريبية الأكثر تنظيمًا في مجال ريادة الأعمال في بلدنا بواسطة KOSGEB. يتكون تدريب KOSGEB لريادة الأعمال من دورتين تدريبيتين منفصلتين: تدريب رواد الأعمال التقليدي والتدريب المتقدم على رواد الأعمال. يتم تعليم ريادة الأعمال عبر طريقة التعليم عن بعد. من أجل المشاركة في التدريب المتقدم على رواد الأعمال، من الضروري إكمال التدريب التقليدي على رواد الأعمال. تعليم ريادة الأعمال مفتوح لمشاركة الجميع. التقديم والمشاركة في التدريب على ريادة الأعمال مجاني. يتكون تدريب رواد الأعمال التقليدي من الأقسام التالية كحد أدنى:

(أ) المفاهيم الأساسية في ريادة الأعمال

(ب) رؤية فرص ريادة الأعمال وخلق/تطوير الأفكار

(ج) تحليل إمكانية حدوثها

(د) نماذج الأعمال والعلاء وعروض القيمة ومصادر الإيرادات

(د) تحليل الاقتصاد والصناعة والمنافسة والعلاء

(هـ) البنية التحتية القانونية

(و) الأسس الأخلاقية للمبادرة

(ز) مبادئ التسويق والإدارة

يتكون التعليم المتقدم لريادة الأعمال من الأقسام التالية كحد أدنى:

(أ) إنشاء الشبكات (العلاقات)

(ب) تحديد وإدارة الهيكل المالي للاستثمار

(ج) الوصول إلى الموارد المالية للمشاريع الجديدة

(ج) إدارة الابتكار

(د) حقوق الملكية الفكرية

(هـ) الإدارة المهنية للمؤسسة والإدارة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة



(و) إدارة عملية النمو واستراتيجيات النمو

(ز) تطوير خطة العمل

2.2.7. الوصول إلى الدعم المالي لرواد الأعمال في تركيا

KOSGEB

تأسست مؤسسة KOSGEB، التابعة لوزارة الصناعة والتكنولوجيا، في عام 1990. الدعم المقدم من KOSGEB لرواد الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة؛ ويشمل دعم ريادة الأعمال، وتطوير الأعمال، ودعم النمو والتدويل، ودعم الصناعة الخضراء، والبحث والتطوير، والإنتاج التكنولوجي والتوطين، ودعم برنامج الدعم السريع للمؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر (KOSGEB 2024) بناءً على حاجة الجامعات لتحقيق نتائج ذات قيمة مضافة عالية وتطوير منتجات وعمليات مبتكرة من خلال إقامة علاقات وثيقة مع الشركات، اتخذت KOSGEB خطوة مهمة جدًا في مجال التعاون بين الجامعة والصناعة والقطاع العام من خلال مراكز تطوير التكنولوجيا تم تأسيسها في الحرم الجامعي منذ عام 1991. وقد نفذت. وهكذا، فمن خلال دمج القوة العقلية وبيئة العمل العلمية واستخدام التكنولوجيا والبنية التحتية البحثية الأساسية التي تمثلها الجامعات مع قوة الإنتاج الريادية والإبداعية والابتكارية التي تمثلها الشركات الصغيرة والمتوسطة، تم فتح الطريق أمام الشركات الصغيرة والمتوسطة للاستفادة من الفرص التكنولوجية التي تحتاجها. يتم تنظيمه لتقديم الشركات الصغيرة والمتوسطة الناجحة ورجال الأعمال للجمهور، والكشف عن مساهمتهم في اقتصاد بلدنا، وتشجيعهم ومكافأتهم على الكشف عن إمكاناتهم. جوائز KOSGEB للشركات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال؛ يتم تقديمها في ثلاث فئات رئيسية وسبع فئات فرعية: الجائزة الكبرى للشركات الصغيرة والمتوسطة الناجحة لهذا العام، وجوائز الشركات الصغيرة والمتوسطة الناجحة لهذا العام، وجوائز رواد الأعمال الناجحين لهذا العام.

TÜBİTAK

الدعم المقدم في نطاق TÜBİTAK، التابع لوزارة الصناعة والتكنولوجيا، ليس فقط لرواد الأعمال أو الشركات، ولكنه يغطي أيضًا أشكال الدعم المختلفة في مجالات النشاط الأكاديمي والصناعة والعام والعلمي والعلوم والمجتمع. عندما ننظر إلى الدعم المقدم للشركات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال؛ تقدم TÜBİTAK الدعم للإنتاج التكنولوجي وإنتاج المنتجات ذات القيمة المضافة العالية وتشجيع ريادة الأعمال القائمة على التكنولوجيا (TÜBİTAK، 2024). يهدف برنامج دعم ريادة الأعمال 1512 (BIGG)، الذي تنفذه أيضًا TÜBİTAK، إلى دعم الأنشطة من مرحلة الفكرة إلى السوق حتى يتمكن رواد الأعمال من تحويل أفكارهم التجارية الموجهة نحو التكنولوجيا والابتكار إلى مؤسسات ذات إمكانات عالية لخلق قيمة مضافة ومؤهلة وتهدف هذه المبادرة إلى إنشاء شركات ناشئة تعتمد بشكل مكثف على البحث والتطوير وقادرة على تطوير منتجات وعمليات عالية الجودة.

وكالة تشوكوروا للتنمية:

أنشئت بقرار مجلس الوزراء بتاريخ 2006/05/31 ورقم 10550/2006، استناداً إلى القانون رقم 5449 المتعلق بخدمات وكالات التنمية والذي دخل حيز التنفيذ بعد نشره في الجريدة الرسمية الجريدة الرسمية بتاريخ 8 فبراير 2006 والرقم 26074. حددت وكالة تنمية تشوكوروا المجالات ذات الأولوية التي ستدعمها لعام 2022 والمبلغ المقرر للدعم في إطار رؤية وأولويات خطة تشوكوروا الإقليمية 2014-2023، مع الأخذ في الاعتبار المعلومات التي تم الحصول عليها من دراسات الخطة الإقليمية 2024-2028 واعتماداً على بشأن أهداف برنامج العمل لعام 2022. تم إعداد برنامج دعم رواد



الأعمال الشباب لعام 2022 في نطاق الإجراءات والمبادئ التي تم إعدادها بما يتماشى مع أحكام الفقرة الثانية من المادة 7 من لائحة دعم مشاريع وكالات التنمية والأنشطة. أولوية البرنامج هي التكنولوجيا مثل الزراعة الذكية وتقنيات الغذاء، المدن الذكية والمستدامة، الإنتاج النظيف والطاقة، الصحة، البيئة، التحول الرقمي في الصناعة، تكنولوجيا النانو، البيانات الضخمة، تطبيقات الهاتف المحمول، الألعاب، الذكاء الاصطناعي، blockchain، metaverse، NFT، الحوسبة السحابية، نضوج أفكار الأعمال التي هي في مرحلة التصميم (الحد الأدنى لمستوى TRL3) في القطاعات المزدهمة، واختبار توافق سوق المنتج، وتمحور فكرة العمل إذا لزم الأمر، وإنتاج الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق.

وسائل الدعم الأخرى :

بالإضافة إلى وزارة الصناعة والتكنولوجيا، و KOSGEB و TUBITAK، تدعم مؤسسة العمل، التي تقدم الدعم للموظفين والعاملين في مجال التوظيف، ضمن نطاق وزارة الأسرة والعمل والخدمات الاجتماعية، وتدعم إدارة الإيرادات، والتي تقدم الدعم في مجال حوافز أقساط الضرائب والتأمين، في نطاق وزارة الخزانة والمالية، وحوافز الاستثمار التي تقدمها وزارة الصناعة والتكنولوجيا والمديرية العامة لتنفيذ الحوافز ورأس المال الأجنبي لدعم المشاريع الاستثمارية الوطنية أو شركات رأس المال الدولية التي سيتم تنفيذها في تركيا، وأبحاث السوق، والتقارير ومشتريات الشركات الأجنبية، والتجارة القطاعية وتفويضات المشتريات القطاعية من قبل وزارة التجارة، والدعم مثل دعم العضوية لمواقع التجارة الإلكترونية، والوحدة الخارجية، وتسجيل العلامات التجارية ودعم الترويج يتوفر دعم التصدير ودعم انتماء المشتري والدعم العادل في الخارج .

مناطق التطوير التكنولوجي:

وقد تم تقديم دعم كبير للشركات الموجودة في مناطق التطوير التكنولوجي والمجمعات التكنولوجية المنشأة بموجب القانون رقم 4691، الذي دخل حيز التنفيذ في عام 2001. اعتباراً من فبراير 2022، يوجد إجمالي 92 منطقة لتطوير التكنولوجيا في تركيا. 76 منها قيد التشغيل و 16 في مرحلة التطوير. إن الدعم المقدم للشركات الموجودة هنا له أهمية كبيرة في جعل مناطق تطوير التكنولوجيا جذابة. ويقدم حوافز مهمة لرواد الأعمال والباحثين، مثل ضرائب الدخل والشركات، وضريبة القيمة المضافة، والضرائب المقتطعة، والإعفاءات من رسوم الدمغة، وحوافز مؤسسة الضمان الاجتماعي. بالإضافة إلى ذلك، يتم أيضاً تقديم الدعم مثل الخدمات الاستشارية وخدمات الحضانة للشركات العاملة في مناطق تطوير التكنولوجيا. مؤسسة وشركة تشغيل منطقة مرسين للتطوير التكنولوجي التجارية المساهمة، وهي الكيان القانوني المسؤول عن إدارة وتشغيل منطقة مرسين للتطوير التكنولوجي، والتي تأسست عام 2005، وأصبحت جاهزة للعمل في 2006/02/23.

2.3. شروط إطار النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين

2.3.1. الموقع الجغرافي

الموقع الجغرافي يحدد كفاءة المدينة، وإمكانية الوصول إلى المناطق الأخرى، وسهولة النقل. وتسهل البنية التحتية الجيدة للنقل نقل السلع والخدمات، وتزيد من كفاءة سلاسل التوريد، وتسهل الوصول إلى الأسواق. وهذا يوفر لرواد الأعمال إمكانية الوصول إلى قاعدة عملاء أوسع وإمكانية خلق فرص عمل. بالإضافة إلى ذلك، يحدد الهيكل الجغرافي للمدينة نوع وكمية الموارد الطبيعية المتوفرة في منطقتها. يمكن أن تكون هذه الموارد مهمة لقطاعات مثل الزراعة والتعدين وإنتاج الطاقة والسياحة. قد يبحث رواد الأعمال عن فرص عمل تعتمد على الموارد الطبيعية أو يطورون منتجات وخدمات جديدة باستخدام



هذه الموارد. المناخ الجيد يمكن أن يسهل نمو المنتجات الزراعية ويطيل الموسم السياحي ويضمن استمرارية مشاريع البناء. وهذا يوفر لأصحاب المشاريع فرص عمل في مختلف القطاعات.

يوفر موقع مرسين الجغرافي مزايا تنافسية في مجال ريادة الأعمال. يحد مدينة مرسين أضنة من الشرق، وأنطاليا من الغرب، ومقاطعات نيغدة وقونيا وكرامان من الشمال، والبحر الأبيض المتوسط من الجنوب، ويغطي كامل كيليكيا الصخرية وحوض نهر بردان في كيليكيا المنخفضة. وتشمل الهضاب الممتدة من الشمال إلى أعلى قمم جبال طوروس وتمتد باتجاه الجنوب الغربي على طول شرق البحر الأبيض المتوسط. كونها مدينة ساحلية، فهي تتمتع بموقع استراتيجي للتجارة الخارجية. يصنف ميناء مرسين من بين أفضل 92 ميناء في العالم من حيث حجم الحاويات، ويحتل المرتبة الأولى في تركيا بحجم أعمال حاويات يبلغ 2.6 مليون حاوية نمطية (محافظة مرسين). بالإضافة إلى ذلك، فهي تتمتع بإمكانات مهمة لقطاع السياحة بشواطئها وجمالها التاريخي والطبيعي.

يظهر تأثير مناخ البحر الأبيض المتوسط النموذجي على نطاق واسع في محافظة مرسين والمناطق المحيطة بها. الصيف جاف وحار، والشتاء دافئ وممطر. الغطاء النباتي بشكل عام متكيف مع مناخ البحر الأبيض المتوسط. وينمو أيضاً في المنطقة الغار، والزيتون البري، والخروب، والتوت الأزرق، والغار، والتوت الأسود، وثمر الورد.

2.3.2. تعداد السكان

وفقاً لنظام تسجيل السكان على أساس العنوان لعام 2023 التي أجرتها مؤسسة TÜİK المؤسسة التركية للإحصائيات، يبلغ عدد سكان مرسين 1,938,389 نسمة. يتكون هذا السكان من 969.526 رجلاً و968.863 امرأة. من حيث النسبة المئوية، هناك 50.02% رجال و49.98% نساء في المدينة. وفي محافظة مرسين التي تبلغ مساحتها 15620 كم²، يسكن 124 نسمة لكل كيلومتر مربع. تبلغ الكثافة السكانية في مرسين 124/كم². عدد السكان الأجانب الذين يعيشون في مرسين في عام 2023 هو 49845.

جدول 1. السكان الأجانب حسب المحافظة والجنس، 2022، 2023 (المصدر: TÜİK)

2023			2022			المحافظة
أنثى	ذكر	المجموع	أنثى	ذكر	المجموع	
807 871	762 672	1 570 543	921 712	902 124	1 823 836	المجموع
21 744	28 101	49 845	22 179	25 414	47 593	مرسين

الجدول 2. السكان الشباب ونسبة السكان الشباب إلى إجمالي سكان المقاطعات حسب المحافظة والجنس، 2022 (المصدر: TÜİK)

نسبة السكان الشباب إلى مجموع السكان (%)		السكان الشباب (15-24 سنة)			مجموع السكان	المحافظة
		أنثى	ذكر	المجموع		
15,2		6 316 593	6 633 224	12 949 817	85 279 553	المجموع
14,4		134 091	141 880	275 971	1 916 432	مرسين

2.3.3. التوظيف (العالة)

يتم تعريف المستوى الثاني من تصنيف الوحدات الإقليمية الإحصائية في تركيا، والذي يشمل مقاطعة مرسين، على أنه TR62 (أضنة، مرسين). وفي حين يبلغ عدد السكان الذين تبلغ أعمارهم 15 سنة فما فوق في منطقتنا 3.137 مليون نسمة، فإن معدل المشاركة في القوى العاملة يبلغ 50.3 في المائة. وارتفعت نسبة المشاركة في القوى العاملة بنسبة 3.4



بالمئة مقارنة بعام 2020. بلغ معدل البطالة في منطقتنا 13.2 بالمائة في عام 2021 (وكالة العمل والتوظيف في مرسين، 2022).

جدول 3. توزيع المؤمن عليهم ضمن نطاق 1/4 في محافظة مرسين (المصدر: المؤسسة الاجتماعية والضمانية لجمهورية تركيا)

عدد أماكن العمل والمؤمن عليهم الإلزامي ضمن نطاق 1/4 في محافظة مرسين	ديسمبر 2021	ديسمبر 2022
تركيا	2.087.692	2.189.841
مرسين	42.588	45.202
المؤمن عليه النشاط	18.399.864	19.814.531
تركيا	354.388	395.600
مرسين	16.169.679	17.332.991
الأشخاص المؤمن عليهم الإلزاميا	605.670	339.389
تركيا		
مرسين		

الجدول 4. عدد أماكن العمل والمؤمن عليهم الذين يعانون من مشاكل ضمن نطاق 1/4 في محافظة مرسين (المصدر: المؤسسة الاجتماعية والضمانية لجمهورية تركيا)

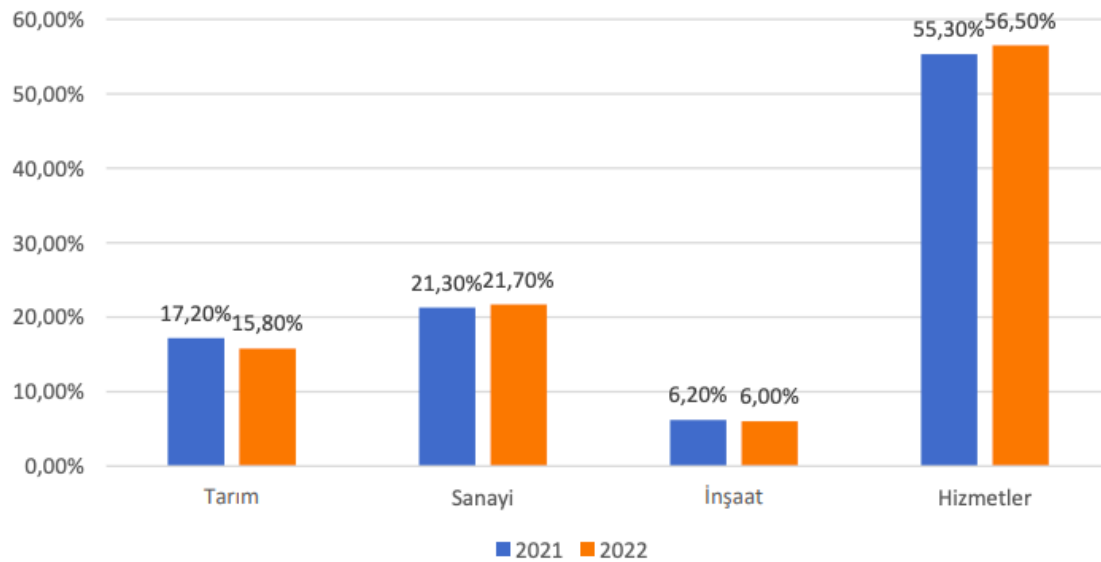
2022	2021	
395.600	354.388	1- المؤمن عليهم النشطين
339.389	305.670	الأشخاص المؤمن عليهم إلزامياً
47.392	39.122	العمال والمتدربين والطلاب المتدربين
1.030	1.154	الزراعة
7.789	8.442	العمال بدوام جزئي المؤمن عليهم
		المؤمن عليه غير النشطين (الحاصلون شهرياً)
		التأمين على الإعاقة والشيخوخة والوفاة
1.651	1.680	الحاصلون على معاش العجز
116.263	113.555	الحاصلون على معاش الشيخوخة
49.133	47.335	الحاصلون على معاش الوفاة (المستحقون)
37.821	36.191	الحاصلون على معاش الوفاة (عدد الملفات)
		التأمين ضد حوادث العمل والأمراض المهنية
1.522	1.415	الحاصلون على دخل العجز الدائم
2.400	2.353	الحاصلون على دخل الوفاة (المستحقون)
1.464	1.427	الحاصلون على دخل الوفاة (عدد الملفات)
163.352	158.815	إجمالي الحاصلون على الراتب الشهري والدخل (عدد الملفات)
175.805	171.087	إجمالي الحاصلون على الراتب الشهري والدخل (عدد الأشخاص)
2.42	2,23	نسبة النشطين/غير النشطين

الجدول 5. التوزيع القطاعي للعمالة في محافظة مرسين (المصدر: تقرير التوقعات الاقتصادية لمحافظة مرسين 2022)

التوزيع القطاعي للعمالة (%)



İstihdamın Sektörel Dağılımı (%)



الزراعة

الصناعة

الإنشاءات

مجال الخدمات

2.3.4. التجارة

توجد 6 غرف تجارية وصناعة وغرفة تجارة بحرية واحدة في محافظة مرسين. ويبين الجدول أدناه عدد أعضاء الغرف المحددة اعتباراً من 31.12.2022.

الجدول 6. غرف التجارة والصناعة في مقاطعة مرسين وعدد أعضائها (المصدر: تقرير التوقعات الاقتصادية لمحافظة مرسين 2022)

الاسم	الأشخاص الحقيقيين	الأشخاص الاعتباريين	مجموع عدد المنتسبين
1 غرفة تجارة وصناعة مرسين	4.534	26.671	31.205
2 غرفة تجارة وصناعة سيليفكه	1.287	2.111	3.398
3 غرفة تجارة وصناعة طرسوس	986	2.823	3.809
4 غرفة تجارة وصناعة انامور	721	870	1.591
5 غرفة تجارة وصناعة اردملي	549	1.496	2.045
6 غرفة تجارة وصناعة موت	534	477	1.011
7 غرفة تجارة مرسين البحرية	60	501	561
المجموع	8.671	34.949	43.620

اعتباراً من 31.12.2022، توجد 42.205 شركة داخل حدود مدينتنا، ويبين الجدول أدناه أنواع الشركات
الجدول 7. أنواع وأعداد الشركات في محافظة مرسين (المصدر: تقرير التوقعات الاقتصادية لمحافظة مرسين 2022)

المجموع	الشركات المساهمة	الشركات المحدودة	الشركات الجماعية	الشركات ذات الشراكة المحدودة	الشركات الشخصية
---------	------------------	------------------	------------------	------------------------------	-----------------



30.928	4.534	2	9	23.272	3.111	المناطق المركزية (أكدينيز، طوروسلار، ميزيتلي، يني شهير)
3.718	986	0	2	2.212	518	طرسوس (بما فيه تشاملي يايلا)
1.950	549	0	2	1.152	247	ارديملي
3.196	1.289	0	0	1.541	456	سليفكه (بما فيه اينجك و كولنار)
1.507	721	0	2	648	136	انامور (بما فيه بوزيازي)
906	534	0	1	292	79	موت
42.205	8.13	2	16	29.027	4.547	المجموع

ارتفع عدد الشركات والتعاونيات وأماكن العمل ذات الأسماء التجارية المنشأة في محافظتنا في عام 2022 بنسبة 29% ليصل إلى 3467؛ وارتفع عدد أماكن العمل ذات الأسماء التجارية بنسبة 12% ليصل إلى 455. وكانت الأرباع الثلاثة الأخيرة من العام فعالة في هذه الزيادات. وارتفع عدد الشركات والتعاونيات تحت التصفية بنسبة 35% مقارنة بعام 2021 ليصل إلى 456 شركة. مرسين هي السادسة بحصة 2% من حيث عدد الشركات والتعاونيات المنشأة في عام 2022؛ وتحتل المرتبة العاشرة بحصة 2% من حيث عدد أماكن العمل ذات الأسماء التجارية؛ واحتلت المرتبة الثامنة بحصة 2% من حيث عدد الشركات والتعاونيات تحت التصفية. فيما ارتفع عدد الشركات والتعاونيات المقفلة في عموم المحافظة بنسبة 56% مقارنة بعام 2021، ليصل إلى 435؛ وانخفض عدد أماكن العمل ذات الأسماء التجارية بنسبة 15% إلى 312. وتأتي مرسين في المرتبة الثامنة بحصة 2% من حيث عدد الشركات والتعاونيات المغلقة في جميع أنحاء تركيا؛ واحتلت المرتبة 14 بحصة 1% في عدد أماكن العمل ذات الأسماء التجارية. وارتفع عدد شركات رأس المال الأجنبي التي تم تأسيسها في مرسين عام 2022 إلى 669 شركة بنمو قدره 55%. حصلت مرسين على المركز الرابع في عدد شركات رأس المال الأجنبي التي تم تأسيسها في جميع أنحاء تركيا في الفترة المحددة بنسبة 3%.

2.3.5. الاستثمارات والدعم المقدم في البنية التحتية

بحسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مديرية مراقبة وتنسيق الاستثمار ومديرية التخطيط والتنسيق بالمحافظة؛ وفي نطاق برنامج الاستثمار لعام 2022، تم إنجاز 153 مشروعًا بقيمة 5 مليارات ليرة تركية تقريبًا من قبل المؤسسات والمنظمات العامة. وفي برنامج الاستثمار لعام 2023، كانت دراسات الاستثمار مستمرة لـ 408 مشاريع بقيمة 87 مليار ليرة تركية تقريبًا.

مطار تشوكوروا الإقليمي، وهو قيد الإنشاء لخدمة محافظتي مرسين وأضنة ومنطقة تشوكوروا؛ وسيشمل ساحة محطة الشحن ومرافق البنية التحتية، ومبنى الصالة المحلية والدولية بسعة 8,000,000 مسافر سنويًا، والكتلة الفنية وبرج



المراقبة، وموقف السيارات المغطى والجسر، وجميع مرافق البنية التحتية التي ينبغي أن تكون موجودة في مثل هذا المطار الحديث. (وزارة النقل والبنية التحتية في الجمهورية التركية)

ويرد أدناه الجدول الذي يوضح مؤشرات الأداء وإنجازات عام 2022 فيما يتعلق بالدعم المقدم من مديريةية KOSGEB في مرسين.

الجدول 8. الدعم المقدم من مديريةية مرسين KOSGEB (المصدر: تقرير التوقعات الاقتصادية لمقاطعة مرسين 2022)

مؤشرات الأداء	إنجازات 2022
1. الشركات الصغيرة والمتوسطة المدعومة (عدد)	2.816
2. عدد النساء المدعومات ضمن نطاق دعم ريادة الأعمال (رقماً)	386
3. نسبة دعم ريادة الأعمال المقدم للنساء من إجمالي دعم ريادة الأعمال (نسبة مئوية)	33,3%
4. عدد المنتجات التكنولوجية المستثمرة بدعم KOSGEB (عدد)	1
5. عدد المستثمرين المدعومة من قبل KOSGEB (عدد)	929
6. عدد الشركات التي تقدم الدعم المالي من KOSGEB (عدد)	42
7. نسبة تكنولوجيا البحث والتطوير ودعم الابتكار التي تقدمها KOSGEB في جميع أشكال الدعم التي تقدمها KOSGEB (مئوية)	6.7%

المعلومات الإحصائية المتعلقة بالدعم المقدم من مديريةية KOSGEB في مرسين ضمن نطاق لائحة برامج دعم KOSGEB معروضة في الجدول أدناه.

الجدول 9. عدد الدعم المقدم من مديريةية KOSGEB في مرسين (المصدر: تقرير التوقعات الاقتصادية لمحافظة مرسين 2022)

اسم الدعم	عدد الشركات	مبلغ الدعم (ليرة تركية)
أ- الدعم المقدم بموجب لائحة برامج الدعم KOSGEB	2.774	245.135.338
برنامج الدعم العام	1	7.659
برنامج دعم البحث والتطوير وتطوير المنتج والابتكار	9	1.595.596
برنامج دعم الابتكار في مجال البحث والتطوير والتطبيقات الصناعية	6	357.866
برنامج دعم تنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة	9	2.946.012
برنامج دعم الاستثمار في المنتجات التكنولوجية (الاستثمار التقني) للشركات الصغيرة والمتوسطة	1	115.947
برنامج دعم تطوير الشركات	2822	6.595.979
برنامج دعم الأسواق الخارجية	25	1.561.685
برنامج دعم رواد الأعمال التقليدي	751	6.207.000
برنامج دعم رواد الأعمال المتقدم	178	9.707.594
برنامج دعم المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر	1.540	216.040.000
ب- الدعم المقدم ضمن نطاق لائحة دعم فوائد القروض من KOSGEB	42	207.719
المجموع العام (أ+ب)	2.816	245.343.057

وكالة تشوكوروكوف للتنمية، التي تنفذ أنشطتها في محافظتي أضنة ومرسين بتنسيق من المديرية العامة لوكالات التنمية التابعة لوزارة الصناعة والتكنولوجيا؛ منذ إنشائها في عام 2006، قدمت دعماً مالياً بحوالي 515 مليون ₺ إلى إجمالي 404



مشروعًا طورته المؤسسات العامة والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية للتنمية الإقليمية في محافظة مرسين. برامج وكالة تشوكوروا للتنمية التي يدعمها المشروع تقدم من خلال برامج العمل السنوية بما يتماشى مع أولويات الخطة الإقليمية. ولذلك، فإن برامج الدعم المنفذة قد تختلف قطاعيًا وموضوعيًا من سنة إلى أخرى. في عام 2023، تم الإعلان عن وضع البرامج التي يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال ذات التوجه الربحي الاستفادة منها، مثل برنامج قروض توظيف الشباب بدون فوائد، وبرنامج دعم رواد الأعمال الشباب، والمدن المنتجة - برنامج الدعم الفني المواضيعي للإنتاج النظيف، وبرنامج الدعم الفني للاستشارات الإدارية 2023. في نطاق برنامج قروض توظيف الشباب بدون فوائد، تم تقديم دعم قروض بدون فوائد يصل إلى 2 مليون ₺ للمشاريع الاستثمارية للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاعي الصناعات الغذائية والسياحة في محافظة مرسين. لقد انتهت طلبات التقديم للبرنامج وتم الإعلان عن المشاريع الفائزة. في نطاق برنامج دعم رواد الأعمال الشباب، تم تقديم الدعم لرواد الأعمال القائمين على التكنولوجيا والذين تتراوح أعمارهم بين 18 و35 عامًا من أجل زيادة عدد الشركات التي لديها منتج/خدمة مبتكرة وتكنولوجية. ضمن نطاق هذا البرنامج؛ هناك 4 مراحل: برنامج ما قبل الاحتضان، برنامج الدعم المالي، برنامج التسريع ولقاءات المستثمرين، ويهدف البرنامج إلى تمكين رواد الأعمال من إنتاج نماذج أولية للمنتجات وتحويلها إلى استثمارات. بلغ الدعم المالي المقدم للمشاريع ضمن نطاق البرنامج 500 ألف ₺. لقد انتهت طلبات التقديم للبرنامج وتم الإعلان عن المشاريع الفائزة. مع برنامج المدن المنتجة - الدعم الفني المواضيعي للإنتاج النظيف، تحديد الفرص التي من شأنها زيادة الكفاءة في استخدام الطاقة والمياه والمواد الخام للشركات العاملة في تصنيع المنتجات الغذائية، وتصنيع منتجات النسيج، وتصنيع المنتجات المعدنية المصنعة، والآلات وتصنيع المعدات في المنطقة الصناعية المنظمة في مرسين طرسوس ويتم تقديم الدعم الاستشاري "دراسة الإنتاج النظيف" لتقليل النفقات من حيث الكمية والمحتوى السام. بالإضافة إلى دراسة مسح الإنتاج النظيف، سيتم أيضًا إجراء دراسات "قياس البصمة الكربونية" لبعض الشركات التي تعتبر ضرورية. ومن خلال هذا البرنامج، تحاول الشركات تلبية احتياجات التحول الموجهة نحو النمو الأخضر. من خلال برنامج الدعم الفني للاستشارات الإدارية لعام 2023، يهدف البرنامج إلى قيام الشركات العاملة في الصناعة التحويلية بتبسيط الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال تلقي استشارات الإنتاج الهزيل.

2.4. تحليل أصحاب المصلحة

يتم التعبير عن مفهوم المشاركة كأحد أهم العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية التخطيط الاستراتيجي. يُنظر إلى أصحاب المصلحة على أنهم عناصر تضيف قيمة إلى النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين. إن التطوير والصيانة الناجحة للنظم البيئية لريادة الأعمال أمر ممكن عندما يجتمع ويتعاون مختلف أصحاب المصلحة. لهذا السبب، يعد تحليل أصحاب المصلحة ذا أهمية كبيرة عند إنشاء استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لرواد الأعمال في مرسين. من الضروري اتخاذ الخطوات الصحيحة لتعظيم إمكانات النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال. يلعب تحليل أصحاب المصلحة دورًا حاسمًا في عملية تحديد وتنفيذ هذه الخطوات. ولهذا الغرض، تم تحديد أصحاب المصلحة في النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين وتم تحديد الاستراتيجيات لأخذ مواقفهم بعين الاعتبار.

الغرض من تحليل أصحاب المصلحة هو الكشف عن أصحاب المصلحة في النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين، وما هو تأثيرهم وأهميتهم، وتحديد توقعاتهم، وقدرتهم على توفير ميزة تنافسية من خلال إنتاج قيمة مستدامة. في المرحلة الأولى من تحليل أصحاب المصلحة، تم تحديد أصحاب المصلحة في النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين، وتم تحديد أولويات أصحاب المصلحة هؤلاء، وتم تحديد مستويات تأثيرهم وأهميتهم.



تم تحديد أصحاب المصلحة في النظام البيئي لريادة الأعمال على أنهم مؤسسات ومنظمات وأفراد مختلفين يؤثرون ويتأثرون بأنشطة ريادة الأعمال في مرسين أو القطاع. ويضطلع أصحاب المصلحة هؤلاء بأدوار مختلفة لدعم وتطوير واستدامة ريادة الأعمال. تم فحص الأدوار التي تم القيام بها وتم تحديد مستويات تأثير وأهمية أصحاب المصلحة. وفي هذا السياق، يتم اعتبار أصحاب المصلحة في مجموعتين: أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. أصحاب المصلحة الداخليون هم الأفراد أو المؤسسات أو المجموعات التي تتأثر بشكل مباشر بالنظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين أو تؤثر بشكل مباشر على النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين. أصحاب المصلحة الخارجيين؛ إنهم أفراد أو مؤسسات أو مجموعات تتأثر بشكل غير مباشر بالنظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين أو تؤثر بشكل غير مباشر على النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين. ويوضح الجدول 10 الترتيب الذي تم تسجيله من قبل فريق الخطة الإستراتيجية ويتم إنشاؤه حسب درجة الأهمية مع الأخذ في الاعتبار تأثير وأهمية أصحاب المصلحة، كما يلي:

الجدول 10. مستوى التأثير والأهمية لأصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	نوعية أصحاب المصلحة	درجة التأثير	درجة الأهمية	الأولوية
رواد الأعمال	أصحاب المصلحة الداخليين	5	5	عالية جدًا
وكالة تشوكوروكا للتنمية	أصحاب المصلحة الداخليين	5	5	عالية جدًا
مديرية KOSGEB في مرسين	أصحاب المصلحة الداخليين	5	5	عالية جدًا
TÜBİTAK	أصحاب المصلحة الداخليين	5	5	عالية جدًا
مرسين تكنوبارك	أصحاب المصلحة الداخليين	5	5	عالية جدًا
صناديق استثمار رأس مال الريادة	أصحاب المصلحة الداخليين	5	5	عالية جدًا
شركات الاستثمار الملائكي	أصحاب المصلحة الداخليين	5	5	عالية جدًا
المرشدين والاستشاريين	أصحاب المصلحة الداخليين	5	5	عالية جدًا
المستثمرين	أصحاب المصلحة الداخليين	5	5	عالية جدًا
غرفة تجارة وصناعة في مرسين	أصحاب المصلحة الداخليين	5	5	عالية جدًا
غرفة التجار والحرفيين في مرسين	أصحاب المصلحة الداخليين	5	5	عالية جدًا
مركز تطبيقات وأبحاث رواد الأعمال الشباب بجامعة مرسين – ميناء ريادة الأعمال	أصحاب المصلحة الداخليين	5	5	عالية جدًا
غرفة تجارة وصناعة مرسين – الورشة 1886	أصحاب المصلحة الداخليين	5	5	عالية جدًا
المصنع النموذجي ومركز الابتكار	أصحاب المصلحة الداخليين	4	5	عالية
ولاية مرسين	أصحاب المصلحة الداخليين	4	5	عالية
بلدية مرسين الكبرى	أصحاب المصلحة الداخليين	4	5	عالية
الإدارات المحلية بالمنطقة	أصحاب المصلحة الداخليين	4	5	عالية
جامعة مرسين	أصحاب المصلحة الداخليين	4	5	عالية
جامعة طرسوس	أصحاب المصلحة الداخليين	4	5	عالية
جامعة طوروس	أصحاب المصلحة الداخليين	4	5	عالية
المنظمات غير الحكومية ذات الأولوية في مجال ريادة الأعمال	أصحاب المصلحة الداخليين	4	5	عالية
مجتمعات ريادة الأعمال في الجامعات	أصحاب المصلحة الداخليين	4	5	عالية
البنوك	أصحاب المصلحة الداخليين	4	5	عالية



متوسطة	5	3	أصحاب المصلحة الداخليين	مراكز ومختبرات البحث والتطوير التطبيقية
متوسطة	4	3	أصحاب المصلحة الداخليين	المؤسسات والهيئات العامة الأخرى بالمدينة
متوسطة	4	3	أصحاب المصلحة الخارجيين	النظم البيئية لريادة الأعمال في المدن الأخرى

2.5. تحليل PESTEL

تحليل PESTEL تم إعداده كأداة مهمة لفهم كيفية تأثير النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين بالعوامل المختلفة والفرص والمخاطر التي قد يواجهها رواد الأعمال.

العوامل	التأثير على النظام البيئي لريادة الأعمال		الاستنتاجات (العوامل/المشاكل)	ما الذي يجب القيام به؟
	التهديدات	الفرص		
السياسية	عدم وجود إجراءات واقعية في استراتيجيات المؤسسات		غياب التنسيق بين المؤسسات. عدم كفاية أنظمة المراقبة والتقييم في المؤسسات	يجب مراجعة الإطار التنظيمي وتنقيحه من خلال جهود الضغط.
	لا يمكن تنفيذ البرامج بشكل فعال ويتم تطبيق الكثير من البيروقراطية		في بلدنا، نرى أن المؤسسات العامة تتولى تقديم الخدمات والدعم بعض الأوقات من خلال الهياكل المتوسطة (على سبيل المثال، مشغلي مركز تطوير الأعمال KOSGEB، التدريب التطبيقي على ريادة الأعمال) وبعض الأوقات بشكل مباشر.	عندما يتم فحص نماذج دعم ريادة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من البلدان المتقدمة، يتبين أن المؤسسات العامة تتولى مهام صنع السياسات والتمويل والإشراف، ويتم تنفيذ ممارسات الدعم من خلال مؤسسات وسيطة معتمدة (المنظمات غير الربحية والمنظمات الخاصة والمنظمات غير الحكومية والجامعات وغيرها). وبالتالي، يمكن تنفيذ البرامج بشكل أكثر فعالية وبيروقراطية أقل. هناك حاجة لمراجعة هذه الممارسات من حيث تأثيرها على توفير الدعم والخدمات ونشرها بشكل فعال.
	إن ريادة الأعمال المبنية على الضرورة لها الأسبقية على ريادة الأعمال المبنية على الفرصة		عدم وجود برامج لتوجيه الشباب إلى ريادة الأعمال	ينبغي القيام بأنشطة الجيل الجديد لنشر ثقافة ريادة الأعمال بين الشباب.
	دخول أشخاص/منظمات غير مؤهلة إلى القطاع		يتم إجراء التغييرات التشريعية بشكل متكرر للغاية ويصعب متابعتها.	يجب أن يكون الدعم التدريبي والاستشارات احترافياً



الاقتصادية	لا يمكن أن تتطابق الخدمات والدعم الذي تقدمه العديد من المؤسسات، وخاصة KOSGEB، تمامًا مع احتياجات رواد الأعمال، وتظل المحتويات المعدة كمعيار بشكل عام على مستوى تلبية الاحتياجات الأساسية.	منع الاستخدام الفعال للموارد لا يحصل رواد الأعمال على الدعم الذي يحتاجونه لتنمية أعمالهم وتطويرها، مما يؤدي إلى تقويت فرص النمو المحتملة.	من خلال تحليل شامل للاحتياجات حول هذا الموضوع، ينبغي تنويع الخدمات وجعلها أكثر تطوراً، مع الأخذ في الاعتبار القطاع ونطاق النشاط وحجم الشركة ومرحلة التطور وقضايا المساواة بين الجنسين.
اجتماعية ثقافية	افتقار رواد الأعمال إلى المعرفة حول نماذج التمويل البديلة	خطط مالية غير واقعية، وصعوبة الحصول على التمويل	ينبغي إيجاد مصادر بديلة للحصول على التمويل في المنطقة وتوفير التدريب.
	تحيز البنوك تجاه رواد الأعمال الجدد	صعوبة الوصول إلى التمويل	تطوير نماذج إقراض جديدة من خلال عمل بروتوكولات محددة مع البنوك ورجال الأعمال
	وجود أفراد ذوي مستويات تعليمية عالية في مرسين ولكن خروجهم من المنطقة بسبب عدم وجود نظام بيئي في المنطقة		ينبغي مراجعة نظام التعليم وبرامج تنمية المواهب لدعم مهارات ريادة الأعمال. وينبغي التركيز على برامج تعليم ريادة الأعمال في مستويات ما قبل المدرسة، والمدارس الابتدائية، والمدارس الثانوية، والمدارس الثانوية.
	تستقبل مرسين الكثير من الهجرة ويوجد بها عدد كبير من اللاجئين.	يخلق اللاجئون السوريون الذين يعيشون في مرسين فرص عمل جديدة من خلال الانضمام إلى عالم الأعمال. ويخلق هذا الوضع ديناميكية تساهم في الاقتصاد المحلي وتسمح بالتنوع.	ينبغي تنفيذ الأنشطة من أجل إدماج اللاجئين السوريين، وينبغي تنظيم التدريب المهني في المناطق التي تعاني من نقص في القوى العاملة.
التكنولوجية	على الرغم من التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والأساليب والبرمجيات الإحصائية، لا يستطيع رواد الأعمال الاستفادة بشكل كاف من الفرص التكنولوجية مثل ذكاء الأعمال والذكاء الاصطناعي.	تأخر رواد الأعمال في المنافسة وعدم قدرتهم على منافسة منافسيهم العالميين	توفير التدريب العملي لرواد الأعمال على تكنولوجيات المعلومات وزيادة الدعم لتطوير التقنيات الرقمية المحلية
البيئية	تلعب السياسات المتعلقة بتغير المناخ دوراً رائداً على	ضرورة خلق سياسات شمولية	إعلام رواد الأعمال حول التحول الأخضر وضمان



المستوى الدولي، ويصبح من الضروري بشكل متزايد أن تلتزم البلدان ورجال الأعمال بهذه السياسات.	تراعي مصالح بلادنا في إطار التدابير المتخذة على المستوى العالمي لمكافحة تغير المناخ وتخصيص الموارد وفقاً لذلك.	للمعايير البيئية الجديدة عقبة إضافية أمام الشركات الصغيرة.	امتثالهم لهذه القضية، وتوفير دعم إضافي لرواد الأعمال الأخضر
القانونية	الأعباء الضريبية مرتفعة للغاية بالنسبة لرواد الأعمال	زيادة تكاليف التشغيل، وخفض القدرة التنافسية، وتشجيع الاقتصاد غير الرسمي	ينبغي تطبيق تخفيضات ضريبية خاصة على رواد الأعمال الشباب بشكل خاص. وفي هذه المرحلة، ينبغي سن قوانين جديدة.
	التقدم البيروقراطي والمكلف للغاية في اللوائح القانونية التي توفر حماية للملكية الفكرية مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر	عدم إعطاء الأولوية لعمليات حقوق الملكية الفكرية، مما يؤدي إلى ضياع الحقوق والتطلعات	ينبغي اتخاذ التدابير اللازمة لخفض تكاليف حقوق الملكية الفكرية، وخاصة بالنسبة لأصحاب المشاريع الجدد.
	لوائح قانونية محدودة تسهل أو تمنع رواد الأعمال الأجانب من تأسيس الشركات والعمل في مرسين	يؤدي انخفاض اهتمام المستثمرين الأجانب في مرسين إلى إبطاء النمو الاقتصادي والتنمية في مرسين.	ينبغي وضع لوائح تسهل على رواد الأعمال الأجانب إنشاء أعمال تجارية والعمل في مرسين.

2.6. تحليل SWOT.



تحليل SWOT – GZFT

النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين



نقاط القوة

1. وجود الجامعات
2. الإمكانات الزراعية واللوجستية والسياحية
3. الدعم والتعاون المحلي
4. المنظمات غير الحكومية ذات الدوافع العالية
5. التوعية بالدعم الحكومي والحوافز
6. حساسية عالية لدى العديد من المؤسسات والمنظمات تجاه الموضوع.

نقاط الضعف

1. نقص التسويق والعلامات التجارية
2. الافتقار إلى البنية التحتية التكنولوجية
3. قلة العلاقات التجارية والشبكات
4. الافتقار إلى البنية التحتية لريادة الأعمال، والاستخدام غير الفعال للبنية التحتية القائمة
5. عدم كفاية التمويل
6. انخفاض فعالية التدريب والأنشطة في مجال ريادة الأعمال

الفرص

1. المناخ المعتدل ووجود البحر
2. تنوع وسهولة شبكات النقل
3. السكان الشباب
4. الموقع الاستراتيجي
5. تمويلات الاتحاد الأوروبي

نقاط التهديدات

1. عدم وجود خطوات ملموسة وقابلة للتنفيذ في استراتيجيات الشركات
2. الأشخاص أو المؤسسات التي ليس لديها الخبرات والتجارب الكافية تعمل في مجال ريادة الأعمال
3. مغادرة القوى العاملة المؤهلة للمنطقة
4. التخطيط المالي الواقعي

الشكل 10. تحليل SWOT للنظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين

2.6.1.1 نقاط القوة

وجود الجامعات: تمثل 4 جامعات في مرسين (جامعة مرسين، جامعة طرسوس، جامعة طوروس، جامعة جاج) مجموعة من القوى العاملة الشابة والمؤهلة. تلعب هذه الجامعات دوراً مهماً في إنشاء النظام البيئي لريادة الأعمال ودعم رواد الأعمال الشباب. كما أنها تساهم في النظام البيئي من خلال أنشطة البحث والابتكار. تعمل الجامعات في المدينة على زيادة الوصول إلى الشباب والموارد الأكاديمية في المنطقة. يمكنهم المساهمة في ظهور أفكار وأعمال جديدة من خلال تعزيز التعليم والبحث في مجال ريادة الأعمال..

إمكانات الزراعة واللوجستيات والسياحة: تتمتع مرسين بإمكانات عالية في مجالات الزراعة والخدمات اللوجستية والسياحة. ويقدم القطاع الزراعي فرصاً تجارية متنوعة لرواد الأعمال المحليين، في حين توفر الموانئ والبنية التحتية اللوجستية مزايا للتجارة والتوزيع الدوليين. تشجع الإمكانات السياحية على تطوير الأعمال والخدمات الموجهة نحو السياحة. وتعمل هذه الإمكانية على زيادة وتنوع فرص ريادة الأعمال في مختلف القطاعات.

الدعم والتعاون المحلي: تنظم الحكومات المحلية في مرسين وغرفة تجارة وصناعة مرسين والمنظمات غير الحكومية ووكالة تنمية تشوكور و KOSGEB وغيرها من المؤسسات برامج وأنشطة مختلفة لدعم رواد الأعمال وتوفير فرص التعاون. ويضمن هذا الدعم والتعاون تعزيز ونمو النظام البيئي لريادة الأعمال.



المنظمات غير الحكومية ذات التحفيز العالي: تلعب المنظمات غير الحكومية في مرسين دورًا نشطًا في رفع مستوى الوعي حول ريادة الأعمال، وتنظيم برامج التدريب والتوجيه، وتقديم الدعم لرواد الأعمال. المنظمات غير الحكومية المتحمسة والنشطة تلهم وتدعم رواد الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمنظمات غير الحكومية الحضرية أن تشجع ظهور مبادرات جديدة من خلال الحفاظ على روح المبادرة حية.

الوعي بالدعم الحكومي والحوافز: يتمتع رواد الأعمال في مرسين بمستوى عالٍ من الوعي فيما يتعلق بالاستفادة من الحوافز والدعم المختلفة التي تقدمها الدولة. تستفيد محافظة مرسين من مستويات عالية من الدعم الحكومي والحوافز لكل من ريادة الأعمال الجديدة والمبادرات الداخلية للشركات القائمة. وتساهم هذه الحوافز في تطوير النظام البيئي لريادة الأعمال من خلال تشجيع ريادة الأعمال ودعم إنشاء ونمو أعمال تجارية جديدة.

حساسية عالية لدى العديد من المؤسسات والمنظمات حول هذا الموضوع: تُظهر العديد من المؤسسات والمنظمات في مرسين حساسية عالية تجاه ريادة الأعمال. وتجتمع هذه المؤسسات معًا لتعزيز ريادة الأعمال ومشاركة الموارد والتعاون. ويساهم ذلك في تعزيز النظام البيئي لريادة الأعمال والجمع بين مختلف أصحاب المصلحة لدعم رواد الأعمال. تنظم هذه المؤسسات برامج وفعاليات مختلفة لدعم رواد الأعمال وتشجيع تطوير النظام البيئي لريادة الأعمال.

2.6.2. نقاط الضعف

نقص التسويق والعلامات التجارية: لا تستطيع مرسين ورجال الأعمال في مرسين تعزيز إمكاناتهم وقيمهم بشكل كافٍ. في هذه الحالة، لا يمكن فهم وتسويق ميزات مرسين الفريدة والتراث الثقافي والجمال الطبيعي والإمكانات الاقتصادية والمزايا الأخرى بشكل مناسب. إن افتقار المدينة إلى العلامة التجارية يجعل الناس في الخارج لا يتعرفون على مرسين أو يقيمونها. رواد الأعمال أو المستثمرين المحتملين في مجالات مثل السياحة والاستثمار وفرص الأعمال ليسوا على دراية كافية باستكشاف مرسين. وبدون استراتيجيات تسويقية فعالة، يصبح من الصعب تقييم القيم والفرص التي تتمتع بها مرسين والحصول على الاهتمام والمساهمة المطلوبة للنمو الاقتصادي. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم قدرة رواد الأعمال في مرسين على تسويق منتجاتهم وخدماتهم بشكل صحيح وتطوير استراتيجيات العلامات التجارية يمنعهم من التواصل بشكل فعال مع العملاء المحتملين ويضعف ميزتهم التنافسية.

نقص البنية التحتية التكنولوجية: إن عدم الوصول إلى التكنولوجيا والاستخدام الفعال لهذه التكنولوجيا من قبل رواد الأعمال يجعل من الصعب تطوير حلول مبتكرة وتنفيذ العمليات التجارية بكفاءة.

العلاقات التجارية وقصور الشبكات: إن عدم كفاية رجال الأعمال في العلاقات التجارية والتواصل يمنعهم من التواصل مع شركاء الأعمال المحتملين والمستثمرين والعملاء ويؤدي إلى تقويت فرص مهمة لتطوير الأعمال.

الافتقار إلى البنية التحتية لريادة الأعمال، والاستخدام غير الفعال للبنية التحتية القائمة: إن حقيقة أن البنية التحتية الحالية في مرسين غير كافية لتلبية احتياجات رواد الأعمال وعدم استخدام البنية التحتية الحالية بشكل فعال يحد من إمكانات النمو والتطوير في النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين. هناك هياكل في مرسين ستوفر الدعم لرواد الأعمال، مثل مكتب نقل التكنولوجيا بجامعة مرسين، تكنوبارك، مركز تطبيقات وأبحاث رواد الأعمال الشباب بجامعة مرسين - ميناء ريادة الأعمال، غرفة تجارة وصناعة مرسين الورشة 1886، مركز تطوير الأعمال، المصنع النموذجي ومركز الابتكار. ومع ذلك، لا يمكن لرواد الأعمال استخدام هذه المراكز بشكل فعال. علاوة على ذلك، حتى لو تم استخدام هذه الهياكل بكامل طاقتها، فلا تزال هناك حاجة إلى البنية التحتية مثل مراكز الحضانة ومساحات العمل المشتركة وبرامج تسريع الأعمال ومراكز الابتكار في



المحافظة. تدعم هذه المراكز نمو الأعمال وتطويرها من خلال توفير خدمات مثل تطوير الأعمال والتوجيه والتدريب والتمويل لرواد الأعمال. لذلك، لديهم مكان مهم في النظام البيئي لريادة الأعمال.

عدم كفاية التمويل: إن العدد المحدود من المستثمرين في النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين يجعل رواد الأعمال يواجهون قيودًا في توفير رأس المال وتوسيع أعمالهم. يتجنب المستثمرون المحتملون والمؤسسات المالية تقديم الدعم المالي لرواد الأعمال بسبب تصور المخاطر العالية لأنشطة ريادة الأعمال. وهذا الوضع يجعل من الصعب على رواد الأعمال العثور على رأس المال اللازم لتنفيذ أفكارهم الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، تتجنب البنوك والمؤسسات المالية تقديم القروض لرواد الأعمال. قد يتم رفض طلبات القروض المقدمة من رواد الأعمال أو قد يواجهون أسعار فائدة مرتفعة بسبب محدودية الضمانات أو التاريخ الائتماني. إن عدم وجود شبكة استثمار ملائكي في مرسين ونقص المستثمرين الملائكيين ورأس المال الاستثماري يحد من وصول رواد الأعمال إلى مصادر بديلة لتمويل أعمالهم. ومصادر التمويل غير الكافية هذه تجعل من الصعب على رواد الأعمال توسيع أعمالهم أو تنفيذ أفكار جديدة. لذلك، من المهم تعزيز النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين واتخاذ التدابير اللازمة لزيادة الوصول إلى الموارد المالية. وينبغي تطوير برامج الدعم المالي والحوافز على المستويين المحلي والوطني، وينبغي تشجيع المستثمرين ونشر ثقافة ريادة الأعمال.

انخفاض فعالية التدريب والأنشطة في مجال ريادة الأعمال: البرامج التي تقدم تعليم ريادة الأعمال في مرسين غير كافية لتطوير مهارات ريادة الأعمال أو توفير معلومات حول إدارة الأعمال أو المساعدة في إنشاء أعمال تجارية جديدة. في كثير من الأحيان، لا تناسب البرامج احتياجات رواد الأعمال أو لا تعتمد على معلومات حديثة. من الواضح أن الخدمات والدعم الذي تقدمه العديد من المؤسسات في المحافظة لا يتكيف بشكل كامل مع الجمهور المستهدف. تلبي المحتويات القياسية عمومًا الاحتياجات الأساسية، ولكن يلزم إجراء تحليل شامل للاحتياجات لتوفير خدمات أكثر تخصيصًا وتطورًا، مع مراعاة عوامل مثل القطاعات المختلفة ونطاقات النشاط وأحجام الأعمال ومراحل التطوير والمساواة بين الجنسين. لا يمتلك رواد الأعمال المعرفة أو الموارد الكافية للمشاركة في البرامج التدريبية أو تلقي الدعم. بالإضافة إلى ذلك، يعد الدعم التوجيهي والاستشارات أمرًا مهمًا لضمان نجاح رواد الأعمال. ومع ذلك، لا يوجد ما يكفي من الموجهين أو المستشارين ذوي الجودة العالية في مرسين ولم يتم إنشاء هيكل فعال لتقديم الدعم المناسب لرواد الأعمال. هناك مشكلة أخرى وهي أنه لا يمكن ضمان استدامة تعليم وأنشطة ريادة الأعمال في مرسين. تكون البرامج أو الأحداث قصيرة الأجل أو متفرقة بسبب الافتقار إلى التخطيط طويل المدى والدعم المالي.

2.6.3. الفرص

المناخ المعتدل ووجود البحر: إن دور المناخ في النظام البيئي لريادة الأعمال عظيم. يوفر المناخ الجيد الفرص لرواد الأعمال العاملين في مختلف القطاعات ويسمح بتطوير حلول مبتكرة. وهذا يدعم التنمية الاقتصادية الإقليمية والنمو المستدام للشركات. يوفر مناخ مرسين المعتدل وساحلها فرصًا متنوعة في قطاعات مثل السياحة والزراعة. ويمكن لهذه الميزة أن تخلق بيئة مناسبة للمبادرات السياحية واللوجستية والزراعة. كما أنها توفر إمكانات في مجالات مثل الحياة الصحية والمشاريع الصديقة للبيئة.

تنوع وسهولة شبكات النقل: يوفر موقع مرسين الاستراتيجي التنوع والراحة في شبكات النقل البرية والبحرية والجوية. إن نمو ميناء مرسين وإدراج مشروع ميناء مرسين الرئيسي للحاويات في الخطط الاستثمارية يسمح للتجارة البحرية والإمكانات اللوجستية البحرية في مرسين بأن تكون عالية جدًا وفعالة مقارنة بمتوسط المحافظات البحرية الأخرى. من المقدر أن يقدم



مطار تشوكوروكا الإقليمي مساهمات كبيرة لصادرات خدمات مرسين وقطاع الخدمات في المنطقة. ومن المتوقع أن يعمل المطار الجديد على تنشيط السياحة الإقليمية من خلال إضافة وجهات جديدة إلى شبكة الطيران وتسهيل نقل المنتجات المصدرة من المنطقة إلى الأسواق الخارجية. بالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن يكون له تأثير إيجابي على التنمية الإقليمية من خلال توفير دعم كبير للبنية التحتية للإمكانيات اللوجستية القوية للمنطقة. ومن شأن ذلك أن يدعم تطوير التجارة والخدمات اللوجستية، بينما يسمح لرواد الأعمال بتسليم سلعهم وخدماتهم إلى أسواق أوسع.

السكان الشباب: تتمتع مدينة مرسين بكثافة سكانية شابة وتتمتع بميزة وجود 4 جامعات. يمكن للشباب المساهمة في نشر الأفكار المبتكرة وريادة الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، فإن اهتمام الشباب بالتكنولوجيا وقدرتهم على التكيف سيشجع على تطوير المبادرات القائمة على التكنولوجيا.

الموقع الاستراتيجي: يلفت موقع مرسين الاستراتيجي الانتباه لكونها نقطة انتقال مهمة بين الشرق والغرب. وفي حين أن هذا الوضع يدعم تطوير التجارة والتعاون الدوليين، فإنه يمكن أن يجعل من مرسين لاعباً مهماً في قطاعات مثل الخدمات اللوجستية والتجارة والسياحة.

تمويلات الاتحاد الأوروبي: إن إمكانيات مرسين العالية للاستفادة من أموال الاتحاد الأوروبي تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة. توفر أموال الاتحاد الأوروبي فرصاً في مجالات مثل تمويل المشاريع المبتكرة وتطوير البنية التحتية والاستثمار في الموارد البشرية. وهذا يوفر مصادر إضافية للتمويل والدعم لرواد الأعمال.

2.6.4. التهديدات

عدم وجود خطوات ملموسة وعملية في الاستراتيجيات المؤسسية: غالباً ما تضع المؤسسات أهدافاً عامة لتطوير النظام البيئي لريادة الأعمال، لكنها تعاني من عدم اليقين بشأن الخطوات الملموسة التي سيتم اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف. يؤثر عدم اليقين هذا على عملية التخطيط الاستراتيجي ويمنع المؤسسات من الحصول على خريطة طريق واضحة. تحتاج المؤسسات إلى خطوات ملموسة وقابلة للتطبيق لاستخدام الموارد المحدودة بأكثر الطرق فعالية. ومع ذلك، قد تكون هناك أوجه قصور في عملية تحديد وتنفيذ هذه الخطوات. الأهداف غير الملموسة أو الخطط الغامضة تؤدي إلى إهدار الموارد أو الاستخدام غير الفعال لها. وبينما تركز المؤسسات بشكل عام على الأهداف طويلة المدى في عملية الإدارة الاستراتيجية، فإنها قد تواجه خطر إهمال الخطوات الملموسة قصيرة المدى. إن عدم وجود خطوات ملموسة وقابلة للتطبيق يجعل من الصعب تنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح ويمنع المؤسسات من تحقيق أهدافها. يتمتع النظام البيئي لريادة الأعمال بهيكل سريع التغير ويجب أن تواكب استراتيجيات المؤسسات هذا التغير. ومع ذلك، وفي غياب خطوات ملموسة وقابلة للتطبيق، تجد المؤسسات صعوبة في التكيف مع الظروف المتغيرة وتفقد ميزتها التنافسية. لكي تعمل المؤسسات بفعالية في بيئة ريادة الأعمال، من المهم أن تدعم خططها الاستراتيجية بخطوات ملموسة وقابلة للتطبيق. إن تحديد هذه الخطوات يضمن الاستخدام الفعال للموارد، ويسهل على المؤسسات تحقيق أهدافها، ويساهم في التنمية المستدامة لمنظومة ريادة الأعمال.

الأشخاص أو المؤسسات التي ليس لديها الخبرة الكافية أو الخبرة العاملة في مجال ريادة الأعمال: التهديد الآخر الذي يمنع تطوير النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين هو نشاط الأفراد أو المؤسسات التي لديها خبرة غير كافية أو عديمة الخبرة في مجال ريادة الأعمال. يقلل هذا الوضع من جودة الدعم المقدم لرواد الأعمال ويزيد من خطر فشل رواد الأعمال بسبب معلومات أو توجيهات غير صحيحة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للأشخاص أو المؤسسات التي ليس لديها خبرة أو ليس لديها



خبرة كافية لتقديم صورة غير موثوقة لرواد الأعمال. يؤدي هذا الوضع إلى صعوبة ثقة رواد الأعمال في هؤلاء الأشخاص أو المؤسسات والتردد في التعاون. يمكن أن تكون مشكلات الموثوقية والسمعة عائقًا أمام إقامة علاقات تجارية طويلة الأمد. خروج القوى العاملة المؤهلة خارج المنطقة: تؤثر هجرة القوى العاملة المؤهلة خارج المنطقة في مرسين سلبيًا على النظام البيئي المحلي لريادة الأعمال. تخلق هجرة العمالة الماهرة تحديات للمؤسسات المحلية في جذب وتوظيف الموظفين الموهوبين. وهذا الوضع يقلل من نمو الشركات المحلية وقدرتها التنافسية.

التخطيط المالي غير الواقعي: التهديد الآخر الذي يواجهه النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين هو التخطيط المالي غير الواقعي. غالبًا ما يقوم رواد الأعمال بإجراء تقييمات غير كافية أو غير مكتملة في عملية التخطيط المالي عند إنشاء أعمالهم أو تطويرها. وقد يتسبب ذلك في مواجهة الشركة صعوبة في تحديد احتياجاتها المالية المستقبلية بدقة وإيجاد مصادر التمويل المناسبة. قد يواجه رواد الأعمال صعوبات في الوصول إلى الموارد المالية عندما يضعون أهدافًا غير واقعية في خططهم المالية أو لا يقومون بتقييم المخاطر بشكل مناسب. يريد المستثمرون أو مؤسسات الإقراض أن يروا أن الخطط المالية للشركة واقعية ومبنية على أساس متين. إن قيام رواد الأعمال بوضع أهداف مالية غير واقعية لتوسيع أعمالهم أو بدء مشاريع جديدة يزيد من خطر الفشل ويسبب لهم مواجهة صعوبات مالية. وهذا الوضع يجعل من الصعب على رواد الأعمال الوصول إلى الموارد المالية وقد يعيق النمو في النظام البيئي.



القسم الثالث

الرؤية المستقبلية

- المهمة
- الرؤية
- القيم الأساسية





الفصل الثالث الرؤية المستقبلية

المهمة

النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين، لدعم ولادة ونمو ونجاح الأفكار والمبادرات المبتكرة من خلال الكشف عن إمكانات مدينتنا. تشجيع ثقافة التعاون والتضامن من خلال توجيه رواد الأعمال المبدعين والشجعان، وبالتالي المساهمة في النمو الاقتصادي المستدام من خلال جعل مرسين مركزاً إقليمياً لريادة الأعمال.

الرؤية

تحويل مدينتنا إلى بيئة أعمال مبتكرة وديناميكية من خلال نظام مرسين لريادة الأعمال ولجعلها مركزاً لريادة الأعمال معترف به إقليمياً ووطنياً. دعم التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال نشر ثقافة ريادة الأعمال وجعل مرسين وجهة رائدة في مجال ريادة الأعمال.

القيم الأساسية

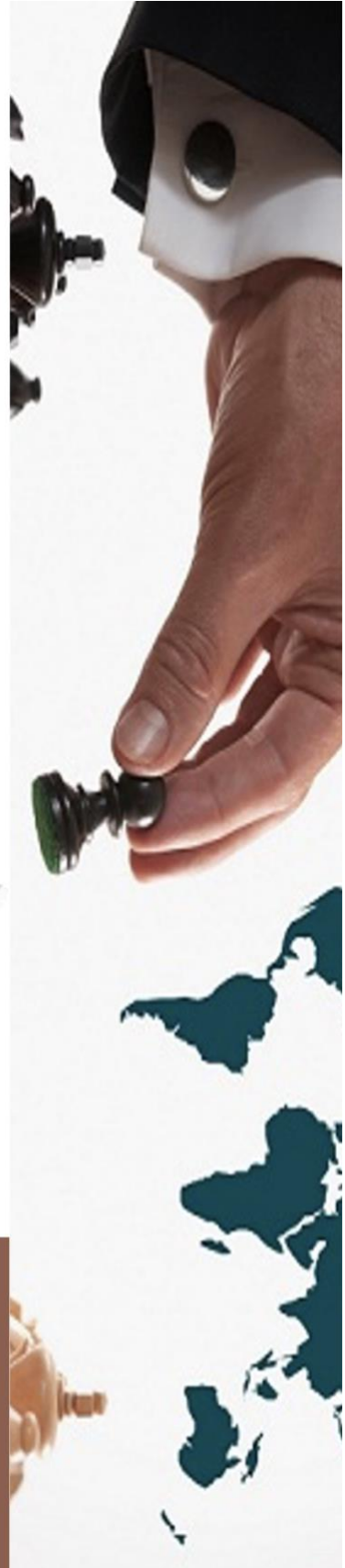
- الابتكار: تعزيز التحسين المستمر من خلال التركيز على التفكير الابتكاري والحلول الإبداعية.
- التضامن والتعاون: تقديم الدعم المتبادل وتحقيق النجاح معاً من خلال تنمية ثقافة التعاون والتضامن بين رواد الأعمال.
- الشفافية والصدق: الالتزام بمبادئ الثقة والشفافية من خلال إقامة تواصل مفتوح وعلاقات صادقة.
- التنوع والشمول: تعزيز التنوع والشمول للجميع من خلال احترام الخلفيات والقدرات ووجهات النظر المختلفة.
- التدريب والدعم: مساعدة رواد الأعمال على تعظيم إمكاناتهم من خلال توفير التدريب والتوجيه والموارد.
- الاستدامة: تشجيع ودعم المبادرات المستدامة اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً.
- الفرص العادلة والمتساوية: السعي لضمان حصول الجميع على فرص متساوية وإمكانية النجاح في بيئة عادلة.



القسم الرابع

تطوير الاستراتيجيات

- الغايات والأهداف
- الرؤية
- مخاطر الأهداف وأنشطة التحكم





الفصل الرابع تطوير الإستراتيجية

الغاية الاستراتيجية 1:

نشر ثقافة ريادة الأعمال

يعد نشر ثقافة ريادة الأعمال حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مرسين. ويشجع تطور هذه الثقافة على ظهور أفكار وحلول مبتكرة في المنطقة. يمكن لأصحاب المشاريع الجدد تطوير نماذج أعمال مبتكرة من خلال التعرف على الفجوات في السوق وبالتالي المساهمة في النمو الاقتصادي. إن تعزيز روح ريادة الأعمال في مرسين هو تشجيع الناس على تنفيذ أفكارهم التجارية وإنتاج حلول مبتكرة. ويهدف هذا الهدف إلى دعم النمو الاقتصادي والحد من البطالة وتشجيع الابتكار والإبداع من خلال ضمان تبني جميع شرائح المجتمع لريادة الأعمال. من أجل تشجيع ونشر ثقافة ريادة الأعمال في مرسين، يهدف إلى رفع مستوى وعي المجتمع حول ريادة الأعمال من خلال تنظيم البرامج التدريبية والندوات والفعاليات. ولهذا الغرض، ينبغي استخدام منصات مختلفة مثل مراكز ريادة الأعمال والمؤسسات العامة والمدارس والجامعات والمنظمات غير الحكومية.

⇒ **الهدف 1.1:** رفع مستوى الوعي والمعرفة بريادة الأعمال على المستوى المحلي

⇒ **الهدف 1.2:** خلق رواد الأعمال النموذجيين

⇒ **الهدف 1.3:** رفع الوعي بريادة الأعمال في المناطق الريفية

⇒ **الهدف 1.4:** إنشاء مناطق لريادة الأعمال مخصصة حسب القطاعات ذات الأولوية في المدينة

بطاقات الأهداف

الغاية الاستراتيجية 1: نشر ثقافة ريادة الأعمال						الغاية
الهدف 1.1: زيادة الوعي والمعرفة بريادة الأعمال على المستوى المحلي						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
37.208	26.840	18.200	11.000	5.000	30	مؤشر الأداء 1.1.1 عدد المشاركين في الندوات والدورات التدريبية (شخص)
50	40	30	20	10	30	مؤشر الأداء 1.1.2 معدلات المشاركة في الدورات التدريبية لريادة الأعمال التي تقام في المدارس والجامعات (%)
25.000	20.000	15.000	10.000	5.000	20	مؤشر الأداء 1.1.3 الوصول والتفاعل مع وسائل الإعلام ومنشورات وسائل التواصل الاجتماعي (شخص)
25	20	15	10	5	20	مؤشر الأداء 1.1.4 عدد الجلسات ومؤتمرات القمة ومؤتمرات وورش العمل التي تم تنظيمها



لرؤاد الأعمال وأصحاب الأعمال (عدد)	
المؤسسات والمنظمات المسؤولة	• رئاسة إدارة تطوير ودعم الشركات الصغيرة والمتوسطة • الجامعات ومراكز الأبحاث وتطبيقات التعليم المستمر • مركز رواد الأعمال الشباب بجامعة مرسين • وكالة تشوكوروف للتنمية
المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها	• المنظمات غير الحكومية • غرفة تجارة وصناعة مرسين • مرسين تكنوبارك • المؤسسات والمنظمات العامة (مديرية الصناعة في المحافظة، مديرية التجارة في المحافظة، إلخ.) • الغرف المهنية • المنظمات الإعلامية الوطنية والمحلية
تكرار القياس	• تقييم المشاركين من خلال الاستبيانات أو نماذج التغذية الراجعة بعد الأنشطة: بعد كل حدث. • مراقبة وتحليل أداء الحملات: أسبوعية أو شهرية. • مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي والتفاعلات الإعلامية: أسبوعياً.
المخاطر	✗ معدلات حضور منخفضة: قد يكون حضور الأحداث منخفضاً بسبب انخفاض مستويات الاهتمام أو الوعي. ✗ التأثير المحدود للأنشطة: إذا لم تصل الأنشطة إلى الجمهور المستهدف أو لم يتم نقل الرسالة بشكل فعال بما فيه الكفاية، فقد تنخفض فعالية الأحداث. ✗ نقص الموارد المالية: قد تؤدي الصعوبات في تمويل الأحداث إلى عدم تحقيق الأحداث المخطط لها بالكامل.
الأنشطة	✓ تنظيم الندوات والبرامج التدريبية في مجال ريادة الأعمال. ✓ تنظيم الندوات وورش العمل لأصحاب الأعمال المحليين. ✓ تنظيم حلقات نقاشية ومؤتمرات حول ريادة الأعمال. ✓ إطلاق حملات توعية حول ريادة الأعمال. ✓ تنظيم فعاليات لمشاركة قصص رواد الأعمال الناجحين والفاشلين. ✓ القيام بأنشطة توعية حول ريادة الأعمال عبر وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي. ✓ تعزيز تعليم ريادة الأعمال في المدارس والجامعات.

*تم تحديد مؤشرات الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 1: نشر ثقافة ريادة الأعمال						الغاية
الهدف 1.2: خلق رواد الأعمال النموذجيين						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
15	10	6	3	1	50	مؤشر الأداء 1.2.1 عدد رواد الأعمال النموذجيين (شخص)
4	3	2	1	0	40	مؤشر الأداء 1.2.2 عدد الفعاليات المكافئة التي تم تنظيمها (عدد)



43.000	27.000	17.000	10.000	5.000	10	مؤشر الأداء 1.2.3 إحصائيات الوصول والتفاعل للمنصة الإلكترونية (شخص)
• رئاسة إدارة تطوير ودعم الشركات الصغيرة والمتوسطة • الجامعات ومراكز تطبيقات وأبحاث التعليم المستمر • مركز رواد الأعمال الشباب بجامعة مرسين • وكالة تشوكوروكا للتنمية						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
• المنظمات غير الحكومية • غرفة تجارة وصناعة مرسين • مرسين تكنولوجي بارك • الغرف المهنية • المنظمات الإعلامية الوطنية والمحلية						المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها
• جمع ونشر قصص النجاح: كل شهر. • تنظيم فعاليات الجوائز والمسابقات: مرة واحدة في السنة. • تنظيم حلقات النقاش والمؤتمرات: مرتين في السنة. • مراقبة إحصائيات المنصة الإلكترونية: أسبوعية أو شهرية.						تكرار القياس
✗ انخفاض معدلات المشاركة: صعوبات في الوصول إلى الجمهور المستهدف. ✗ عدم كفاية قصص النجاح: عدم القدرة على العثور على رواد أعمال نموذجيين مناسبين أو أن قصص النجاح ليست مثيرة للاهتمام بما فيه الكفاية. ✗ الصعوبات المالية للفعاليات: الصعوبات التي قد تواجه لتغطية تكاليف الفعاليات.						المخاطر
✓ جمع ونشر قصص نجاح رواد الأعمال المحليين. ✓ تنظيم الفعاليات التي تكافئ رواد الأعمال والشركات الناجحة. ✓ تنظيم مسابقات ريادة الأعمال واجتماعات المستثمرين. ✓ تنظيم حلقات نقاش ومؤتمرات حيث سيتبادل رواد الأعمال النموذجيون خبراتهم. ✓ إنشاء منصة عبر الإنترنت حيث يتم مشاركة المحتوى التحفيزي والغني بالمعلومات حول ريادة الأعمال.						الأنشطة

*تم تحديد مؤشرات الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 1: نشر ثقافة ريادة الأعمال						الغاية
الهدف 1.3: زيادة الوعي بريادة الأعمال في المناطق الريفية						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
1.000	700	450	250	100	40	مؤشر الأداء 1.3.1 عدد المشاركات في الندوات والدورات التدريبية (شخص)
10	8	6	4	2	40	مؤشر الأداء 1.3.2 عدد فعاليات ومسابقات ريادة الأعمال التي تم تنظيمها (عدد)



7.500	5.500	3.750	2.250	1.000	20	مؤشر الأداء 1.3.3 عدد زوار الأسواق والمعارض المحلية (أشخاص)
- الإدارات المحلية بالمنطقة ومكاتب مختار القرى - وكالة تشوكوروا للتنمية - المنظمات غير الحكومية - التعاونيات						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
- الجامعات ومراكز تطبيقات وأبحاث التعليم المستمر - مستشارون وموجهون في مجال ريادة الأعمال - الغرف المهنية						المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها
- تعليقات المشاركين بعد الأنشطة: بعد كل حدث. - تقييم نتائج البرامج والمسابقات الإرشادية: مرة واحدة في السنة. - مراقبة مدى نجاح الأسواق والمعارض المحلية: أسبوعياً أو شهرياً.						تكرار القياس
✗ انخفاض معدلات المشاركة: قد تكون المشاركة منخفضة بسبب صعوبات الوصول في المناطق الريفية أو نقص المعرفة بالأشخاص المشاركين. ✗ صعوبات الاتصال: قد تكون هناك صعوبات في الإعلام وإصدار الإعلانات بسبب عدم توفر إمكانية الوصول إلى الإنترنت والبنية التحتية للاتصالات في المناطق الريفية. ✗ أنماط التفكير التقليدية: في بعض المناطق قد يكون هناك نقص في ثقافة ريادة الأعمال أو مقاومة لأنماط الحياة التقليدية.						المخاطر
✓ - تنظيم ندوات تدريبية وإعلامية حول ريادة الأعمال في المناطق الريفية. ✓ إطلاق برامج الإرشاد والتوجيه لأصحاب المشاريع الريفية. ✓ تنظيم حلقات إعلامية وفعاليات لتعزيز فرص الأعمال في المناطق الريفية. ✓ تنظيم مسابقات ريادة الأعمال المحلية التي تشجع ريادة الأعمال في المناطق الريفية. ✓ تنظيم الأسواق والمعارض المحلية في المناطق الريفية ودعم المنتجات المحلية والحرف اليدوية.						الأنشطة

*تم تحديد مؤشرات الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 1: نشر ثقافة ريادة الأعمال						الغاية
الهدف 1.4: خلق مناطق لريادة الأعمال مخصصة حسب القطاعات ذات الأولوية في المدينة						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
10	7	5	3	1	25	مؤشر الأداء 1.4.1 حجم الاستثمارات في مجالات ريادة الأعمال المحددة (مليون دولار)
5	4	3	2	1	25	مؤشر الأداء 1.4.2 عدد مراكز الحضانة المواضيعية أو مراكز الأعمال المنشأة (عدد)
100	90	80	60	40	25	مؤشر الأداء 1.4.3 معدلات إشغال مراكز الحضانة المواضيعية أو مراكز الأعمال (%)
750	500	300	150	50	25	مؤشر الأداء 1.4.4 عدد طلبات رواد الأعمال في مجالات ريادة الأعمال المخصصة (شخص)
- وكالة تشوكوروا للتنمية - غرفة تجارة وصناعة مرسين - بلدية مرسين الكبرى						المؤسسات والمنظمات المسؤولة



- الجامعات - المنظمات غير الحكومية - الغرف المهنية - المصنع النموذجي ومركز الابتكار	المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها
- تقدم الاستثمارات وأعمال البنية التحتية: كل ربع سنة. - معدلات إشغال مراكز الحضانة ومراكز الأعمال: شهرياً. - تكرار تنظيم فعاليات التواصل: حسب الحاجة. - مراقبة طلبات رواد الأعمال ومعدلات القبول: كل شهر. - تقييم تأثير الأنشطة الترويجية: كل شهر أو كل ثلاثة أشهر.	تكرار القياس
- زيادة تكاليف الاستثمار والبنية التحتية: عدم كفاية الموارد المطلوبة للبنية التحتية وخدمات الدعم للمجالات ذات الأولوية. - قلة الاهتمام بمجالات ريادة الأعمال: عدم وجود طلب كافٍ على رواد الأعمال في القطاعات ذات الأولوية المحددة. - الصعوبات الإدارية والتنظيمية: عدم وجود مشاكل في التنسيق أو التعاون بين المؤسسات المختلفة وأصحاب المصلحة.	المخاطر
- تحديد مجالات ريادة الأعمال بما يتناسب مع القطاعات والاحتياجات ذات الأولوية في المدينة. - العمل على توفير البنية التحتية المناسبة والخدمات المساندة في هذه المناطق. - إنشاء مراكز حضانة مواضيعية أو مراكز أعمال لرواد الأعمال. - تنظيم فعاليات التواصل والندوات في هذه المجالات لتعزيز النظام البيئي لريادة الأعمال. - تعزيز مجالات ريادة الأعمال المتخصصة والقيام بأنشطة التسويق والاتصال لجذب رواد الأعمال إلى هذه المجالات.	الأنشطة

*تم تحديد مؤشر الأداء بشكل تراكمي.



الغاية الاستراتيجية 2:

تعزيز البنية التحتية

وينبغي توفير مرافق البنية التحتية اللازمة لتحسين بيئة الأعمال لرواد الأعمال. تسمح بيئة الأعمال الجيدة لرواد الأعمال بتطوير أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة وزيادة المنافسة. وهذا يزيد من ديناميكية القطاع ويسرع من طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق. تتيح بيئة تنظيم المشاريع الجيدة لأصحاب المشاريع التواصل مع شركاء الأعمال المحتملين والمستثمرين والمستشارين وأصحاب المصلحة الآخرين. ويمكن لهذه الروابط أن توفر الأساس لفرص التعاون والمشاريع المشتركة. وفي هذا السياق، ينبغي تعزيز البنى التحتية المادية مثل مراكز ريادة الأعمال ومراكز الابتكار ومساحات العمل المشترك ومساحات الأعمال ومراكز الحضانة ومجمعات التكنولوجيا وتسهيل الوصول إليها.

⇒ **الهدف 2.1:** خلق مساحات مناسبة لرواد الأعمال

⇒ **الهدف 2.2:** تسهيل الوصول إلى البنية التحتية

⇒ **الهدف 2.3:** تطوير البنى التحتية تكنولوجياً ومستداماً

⇒ **الهدف 2.4:** زيادة تمويل وفرص استثمار البنية التحتية

بطاقات الهدف

الغاية الاستراتيجية 2: تعزيز البنية التحتية						الغاية
الهدف 2.1: 2.2: خلق مساحات مناسبة لرواد الأعمال						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
5	4	3	2	1	30	مؤشر الأداء 2.1.1 عدد الأماكن الجديدة التي تم إنشاؤها (عدد)
100	80	70	60	50	20	مؤشر الأداء 2.1.2 معدلات الإشغال وتكرار استخدام المساحات المنشأة (%)
100	95	95	90	80	20	مؤشر الأداء 2.1.3 مستوى رضا رواد الأعمال وردود أفعالهم (%)
70	60	50	40	30	25	مؤشر الأداء 2.1.4 معدلات الاستثمارية والنمو والنجاح لأعمال رواد الأعمال (%)
- وكالة تشوكوروا للتنمية - غرفة تجارة وصناعة مرسين - بلدية مرسين الكبرى - المنظمات غير الحكومية						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
الجامعات						المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها



• شركات العقارات والتأجير • شركات التكنولوجيا ومقدمي البنية التحتية • مركز رواد الأعمال الشباب • الورشة 1886 • المصنع النموذجي ومركز الابتكار	
• مراقبة وتيرة استخدام الأماكن: كل شهر أو ربع سنوي. • إجراء استطلاعات رضا رواد الأعمال: مرة واحدة في السنة. • تقييم جودة الخدمة: مرة كل ربع أو سنة. • تكرار تنظيم فعاليات التعاون والتواصل: حسب الحاجة.	تكرار القياس
✗ انخفاض الطلب: الطلب على المساحات المناسبة لرواد الأعمال أقل من المتوقع. ✗ زيادة التكاليف: التكاليف المرتفعة المطلوبة لاستئجار أو تشغيل الأماكن. ✗ المنافسة: المنافسة من مراكز ريادة الأعمال الأخرى أو المساحات المكتبية. ✗ مشاكل التكنولوجيا والبنية التحتية: مشاكل التكنولوجيا والبنية التحتية مثل الوصول إلى الإنترنت وانقطاع التيار الكهربائي.	المخاطر
✓ مركز رواد الأعمال الشباب الحالي، الورشة 1886، المصنع النموذجي، وما إلى ذلك. لتعزيز المجالات لاستخدام أكثر فعالية من قبل رواد الأعمال وتسهيل عمليات الاستخدام ✓ إنشاء مساحات عمل ومكاتب مرنة تناسب احتياجات رواد الأعمال. ✓ تقديم خيارات تأجير ميسورة التكلفة أو دعم رواد الأعمال. ✓ إنشاء مناطق مشتركة وقاعات اجتماعات وأماكن لإقامة الفعاليات لرواد الأعمال. ✓ توفير المساحات المناسبة لتسهيل الوصول إلى التكنولوجيا والبنية التحتية. ✓ تنظيم المجالات والفعاليات المشتركة لتشجيع التعاون والتفاعل بين رواد الأعمال.	الأنشطة

*تم تحديد مؤشر الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 2: تعزيز البنية التحتية						الغاية
الهدف 2.2: تسهيل الوصول إلى البنية التحتية						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
100	95	95	90	80	70	مؤشر الأداء 2.2.1 مستوى رضا رواد الأعمال عن خدمات البنية التحتية (%)
100	80	70	60	50	30	مؤشر الأداء 2.2.2 كفاءة وحداثة البنية التحتية التكنولوجية في المراكز (%)
• وكالة تشوكوروا للتنمية • غرفة تجارة وصناعة مرسين • بلدية مرسين الكبرى • المنظمات غير الحكومية						المؤسسات والمنظمات المسؤولة



- الجامعات - شركات العقارات والتأجير - شركات التكنولوجيا ومقدمي البنية التحتية - مركز رواد الأعمال الشباب - الورشة 1886 - المصنع النموذجي ومركز الابتكار	المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها
- سرعة الإنترنت ووقت التوقف عن العمل: كل شهر. - أعمال تحسين البنية التحتية للكهرباء والمياه: كل ثلاثة أشهر. - استطلاعات رضا رواد الأعمال: مرة واحدة في السنة. - التقدم في مشاريع تحسين البنية التحتية: كل شهر أو ربع سنوي.	تكرار القياس
✗ الفشل في توفير الموارد الكافية لتحسين البنية التحتية ومشاريع تيسير الوصول. ✗ مواجهة مشاكل مثل الوصول إلى الإنترنت وانقطاع التيار الكهربائي. ✗ عدم وجود مشاكل في التنسيق والتواصل بين المؤسسات المختلفة. ✗ سوء الممارسات الإدارية في إدارة ومراقبة مشاريع تحسين البنية التحتية. ✗ الأحداث الطبيعية غير المتوقعة: انقطاع أو تلف خدمات البنية التحتية بسبب الكوارث الطبيعية أو الأحداث المشابهة.	المخاطر
✓ خلق مساحات للبنية التحتية في المناطق التي يتركز فيها رواد الأعمال. ✓ تحسين شبكات النقل وزيادة خيارات النقل العام لتسهيل الوصول إلى أماكن البنية التحتية ✓ التعاون مع الحكومة والحكومات المحلية من أجل تزويد رواد الأعمال بخدمات البنية التحتية التي يمكنهم استخدامها بأسعار معقولة أو حتى مجاناً، وتقديم الحوافز عند الضرورة. ✓ تحسين البنية التحتية القائمة لزيادة إمكانية الوصول إلى الإنترنت والكهرباء والمياه والمرافق الأخرى ✓ تنفيذ أعمال البنية التحتية لتوفير الوصول إلى الإنترنت بأسعار معقولة وموثوقة لرواد الأعمال. ✓ تعزيز البنية التحتية التكنولوجية في أماكن دعم ريادة الأعمال مثل مراكز الحضانة ومراكز الأعمال والمكاتب. ✓ تطوير خدمات البنية التحتية التكنولوجية من خلال التعاون مع الشركات المحلية وشركات التكنولوجيا.	الأنشطة

*تم تحديد مؤشر الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 2: تعزيز البنية التحتية						الغاية
الهدف 2.3: تطوير البنى التحتية تكنولوجياً ومستداماً						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
9	8	7	5	4	70	مؤشر الأداء 2.3.1 استمرار خدمات البنية التحتية (عدد)



100	80	70	60	50	30	مؤشر الأداء 2.3.2 كفاءة وحدائة البنية التحتية التكنولوجية في المراكز (%)
- وكالة تشوكوروا للتنمية - غرفة تجارة وصناعة مرسين - بلدية مرسين الكبرى - المنظمات غير الحكومية						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
- الجامعات - شركات العقارات والتأجير - شركات التكنولوجيا ومقدمي البنية التحتية - مركز رواد الأعمال الشباب - الورشة 1886 - المصنع النموذجي ومركز الابتكار						المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها
يتم رصد وتقييم مؤشرات الأداء سنويا.						تكرار القياس
✗ تكاليف الاستثمار أعلى من المتوقع. ✗ هناك شكوك حول كفاءة أو استمرارية الحلول التكنولوجية. ✗ الحلول المبتكرة لا تتوافق مع اللوائح المحلية. ✗ التقنيات المبتكرة غير مقبولة في المجتمع أو يصعب استخدامها.						المخاطر
✓ تركيب الألواح الشمسية وتوربينات الرياح لتشجيع استخدام مصادر الطاقة المتجددة. ✓ زيادة الكفاءة من خلال تجهيز البنى التحتية بالأجهزة الذكية والمتصلة بالإنترنت. ✓ تنفيذ حلول مبتكرة مثل الإضاءة الموفرة للطاقة والسباكة الموفرة للمياه. ✓ إنشاء نماذج إيرادات فعالة تضمن الاستدامة المالية للبنية التحتية. ✓ إنشاء هياكل إدارية وتنظيمية مستقلة تضمن الاستدامة المؤسسية للبنية التحتية وإخضاعها لرقابة الدولة.						الأنشطة

*تم تحديد مؤشر الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 2: تعزيز البنية التحتية						الغاية
الهدف 2.4: زيادة تمويل وفرص استثمار البنية التحتية						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
5	4	3	2	1	50	مؤشر الأداء 2.4.1 عدد الاتفاقيات المالية المبرمة (عدد)
100	80	70	60	50	50	مؤشر الأداء 2.4.2 معدل الزيادة في مبلغ الاستثمار (%)
- وكالة تشوكوروا للتنمية - غرفة تجارة وصناعة مرسين - بلدية مرسين الكبرى - المنظمات غير الحكومية						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
- المستثمرين من القطاع الخاص وشركات رأس المال - البنوك والمؤسسات المالية						المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها



الممولين الوطنيين والدوليين	•
يتم رصد وتقييم مؤشرات الأداء سنوياً.	•
عدم اليقين في السوق أو الركود الاقتصادي.	×
منازعات الاستثمار أو التغييرات في اللوائح المالية.	×
الإضرار بثقة المستثمرين أو فقدان السمعة.	×
تنظيم فعاليات واجتماعات منتظمة مع المستثمرين ومؤسسات التمويل الوطنية والدولية.	✓
تطوير نماذج التمويل المناسبة لمشاريع البنية التحتية.	✓
تقديم حوافز ضريبية ومزايا مالية أخرى للمستثمرين.	✓
تكرار القياس	
المخاطر	
الأنشطة	

*تم تحديد مؤشر الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 3:

زيادة دعم وفرص الاستثمار المالي

إن زيادة الدعم المالي وفرص الاستثمار أمر بالغ الأهمية لرواد الأعمال لتحقيق أفكارهم التجارية وتنمية أعمالهم. غالبًا ما يعاني رواد الأعمال من نقص رأس المال في مرحلة بدء التشغيل. ولذلك، فإن حصولهم على الدعم المالي وفرص الاستثمار مهم للغاية. تلعب الدراسات حول هذا الموضوع دورًا رئيسيًا في الأداء الصحي للنظم الإيكولوجية لريادة الأعمال. ومن أجل تلبية الاحتياجات التمويلية لرواد الأعمال، ينبغي تسهيل حصولهم على التمويل وزيادة فرص الاستثمار في المراحل المبكرة. ولتحقيق هذه الغاية، لا بد من اتخاذ خطوات مثل إنشاء شبكات المستثمرين الملائكيين، وتنويع صناديق رأس المال الاستثماري ورأس المال الاستثماري، وإنشاء نماذج تمويل بديلة غير القروض المصرفية، وتوفير الدعم والحوافز الحكومية.

⇒ الهدف 3.1. إنشاء وتعزيز شبكات الاستثمار الملائكي

⇒ الهدف 3.2. تنويع وزيادة صناديق رأس المال الاستثماري

⇒ الهدف 3.3. زيادة استخدام الحوافز والدعم الحكومي

بطاقات الهدف

الغاية الاستراتيجية 3: زيادة دعم وفرص الاستثمار المالي						الغاية
الهدف 3.1: إنشاء وتعزيز شبكات الاستثمار الملائكي						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
250	150	100	50	20	25	مؤشر الأداء 3.1.1 عدد مستثمرين مشاركين فرديين معتمدين (شخص)
1	1	1	1	0	25	مؤشر الأداء 3.1.2 عدد شبكات مستثمرين مشاركين فرديين معتمدين (عدد)
15	8	4	2	1	50	مؤشر الأداء 3.1.3 عدد رواد الأعمال الذين يتلقون استثمارات من مستثمرين مشاركين فرديين معتمدين (عدد)
● غرفة تجارة وصناعة مرسين						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
● الغرف المهنية						
● المنظمات غير الحكومية						



المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها	- وزارة الخزانة والمالية - شبكات مستثمرين مشاركين فرديين معتمدين - وكالة تشوكوروا للتنمية
تكرار القياس	يتم رصد وتقييم مؤشرات الأداء سنوياً.
المخاطر	✗ فقدان الصورة والثقة الذي قد يحدث نتيجة للاستثمارات غير الناجحة أو التوجيهات غير الصحيحة ✗ التغييرات التشريعية التي قد تؤثر على عمليات الاستثمار والمزايا الضريبية ✗ انخفاض فرص الاستثمار بسبب التقلبات الاقتصادية أو زيادة المنافسة ✗ صعوبة التعاون مع المؤسسات الأخرى أو شبكات المستثمرين
الأنشطة	✓ تنظيم اجتماعات إعلامية وندوات تدريبية وورش عمل للمستثمرين الملائكيين المحتملين. ✓ لتمكين المستثمرين من الحصول على رخصة مستثمر مشارك فردي. ✓ إنشاء شبكة مستثمرين مشاركين فرديين معتمدين في مرسين ✓ تنظيم الفعاليات وأيام Pitch Deck التي تجمع المستثمرين ورواد الأعمال معاً. ✓ تنظيم فعاليات حول أمثلة الممارسات الجيدة من خلال إنتاج أمثلة لرواد الأعمال والمستثمرين الناجحين. ✓ تقديم الخدمات الاستشارية القانونية والمالية التي من شأنها تسهيل عملية الاستثمار.

*تم تحديد مؤشر الأداء بشكل تراكمي.

الغاية	الغاية الاستراتيجية 3: زيادة دعم وفرص الاستثمار المالي					
الهدف	الهدف 3.2: تنويع وزيادة صناديق رأس المال الاستثماري					
مؤشرات الأداء	الهدف (%)	2024	2025	2026	2027	2028
مؤشر الأداء 3.2.2 عدد صناديق استثمار رأس المال الاستثماري المنشأة حديثاً (عدد)	30	0	1	1	1	1
مؤشر الأداء 3.2.2 حجم صندوق استثمار رأس المال الاستثماري المنشأ (مليون دولار)	35	0	0	5	10	15
مؤشر الأداء 3.1.3 عدد رواد الأعمال الذين يتلقون استثمارات من مستثمرين مشاركين فرديين معتمدين (عدد)	35	0	0	10	50	100
المؤسسات والمنظمات المسؤولة	- غرفة تجارة وصناعة مرسين - الغرف المهنية - المنظمات غير الحكومية					
المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها	- وزارة الخزانة والمالية - شركات إدارة المحافظ والصناديق - غرفة تجارة طرسوس - وكالة تشوكوروا للتنمية - مستشارو الاستثمار وخبراء رأس المال الاستثماري					



تكرار القياس	يتم تقييم إنشاء الصناديق الجديدة وأنشطة تنويع الصناديق الحالية بشكل دوري، مرة واحدة في السنة.
المخاطر	✗ عدم اليقين في ظروف السوق والتقلبات الاقتصادية. ✗ التغيرات في رغبة المستثمرين في تحمل المخاطر. ✗ الفشل في تلبية توقعات المستثمرين فيما يتعلق بأداء الصندوق.
الأنشطة	✓ تنظيم اجتماعات المستثمرين لجمع أموال رأس المال الاستثماري الجديدة. ✓ عقد اجتماعات فردية مع المستثمرين المحتملين لتنويع وزيادة الأموال الحالية. ✓ العمل على تسهيل وصول أموال رأس المال الاستثماري لرواد الأعمال في مختلف القطاعات والأحجام. ✓ إنشاء صندوق استثمار رأس المال الاستثماري في مرسين ✓ - تنظيم دورات تدريبية توعوية حول التمويل الجماعي

*تم تحديد مؤشر الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 3: زيادة دعم وفرص الاستثمار المالي						الغاية
الهدف 3.3: زيادة استخدام الحوافز والدعم الحكومي						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
2.630	1.980	1.580	1.330	1.110	20	مؤشر الأداء 3.3.1 عدد طلبات الحصول على برامج الحوافز والدعم (عدد)
8.100	5.600	3.700	2.200	1.000	40	مؤشر الأداء 3.3.2 عدد المشاريع المقبولة في برامج الحوافز والدعم (عدد)
95	95	95	90	90	40	مؤشر الأداء 3.3.3 نسبة نجاح رواد الأعمال المستفيدين من الحوافز والدعم (%)
- KOSGEB - وكالة تشوكوروا للتنمية - TUBİTAK - TKDK - الوزارات والمؤسسات الأخرى التي تنفذ برامج الحوافز والدعم الحكومية. - مكتب دعم الاستثمار - غرفة تجارة وصناعة مرسين						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
- المنطقة الصناعية المنظمة في مرسين طرسوس. - المنطقة الصناعية المنظمة في مرسين طرسوس تخصص تصنيع المنتجات الزراعية. - غرفة تجارة طرسوس - المصنع النموذجي ومركز الابتكار - الجامعات - المستشارون المعتمدون للشركات الصغيرة والمتوسطة - المنظمات غير الحكومية						المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها
يتم تقييم عدد طلبات الحصول على برامج الحوافز والدعم ونتائجها بشكل دوري، مرة واحدة في السنة.						تكرار القياس



المخاطر	× تعقيد برامج الحوافز والدعم وطول عمليات التقديم. × الاختلافات المتعلقة بالتمويل وقيود الميزانية. × لا تتماشى برامج الحوافز والدعم مع احتياجات وأولويات رواد الأعمال ولا يمكنها توفير التأثيرات والفوائد المتوقعة.
الأنشطة	✓ تنظيم ندوات وورش عمل إعلامية حول الحوافز الحكومية وبرامج الدعم لرواد الأعمال. ✓ إعداد وتوزيع المواد الإرشادية لتسهيل عملية التقديم لبرامج الحوافز والدعم. ✓ تقديم خدمات استشارية فردية مع رواد الأعمال لزيادة فعالية برامج الحوافز والدعم. ✓ إنشاء نظام استشاري إلكتروني يسهل التقديم على برامج الحوافز والدعم

*تم تحديد مؤشر الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية: 4:

زيادة فرص التدريب وتنمية المواهب

يجب تطوير برامج التدريب والتوجيه لتحسين معارف ومهارات وقدرات رواد الأعمال وغيرهم من أصحاب المصلحة في النظام البيئي لريادة الأعمال. تساعد برامج التدريب على ريادة الأعمال وتنمية المواهب رواد الأعمال على اكتساب المعرفة والمهارات في موضوعات مثل إدارة الأعمال والتسويق والتمويل والقيادة. وهذا يسمح لرواد الأعمال بإدارة أعمالهم بشكل أكثر فعالية وتحقيق النجاح. تساهم فرص التعليم وتنمية المواهب بشكل كبير في تعزيز النظام البيئي لريادة الأعمال وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام. وتزيد هذه البرامج من فرص نجاح رواد الأعمال وتدعم النمو المستدام لأعمالهم. وفي هذا السياق، ينبغي تنظيم برامج دعم للتدريب على ريادة الأعمال واكتساب المهارات التقنية والإدارة.

⇒ **الهدف 4.1.** زيادة فعالية وعدد الدورات التدريبية في مجال ريادة الأعمال

⇒ **الهدف 4.2.** اكساب الشباب المهارات الفنية والبشرية

⇒ **الهدف 4.3.** زيادة قدرات تطوير أفكار الأعمال التي تركز على البحث والتطوير والابتكار

⇒ **الهدف 4.4.** تطوير البرامج الإرشادية

بطاقات الهدف

الغاية الاستراتيجية: 4: زيادة فرص التدريب وتنمية المهارات						الغاية
الهدف 4.1: زيادة فعالية وعدد الدورات التدريبية لريادة الأعمال						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
37.208	26.840	18.200	11.000	5.000	20	مؤشر الأداء 4.1.1 عدد الأشخاص المشاركين في التدريبات على ريادة الأعمال (شخص)
7.700	5.200	3.300	1.800	600	40	مؤشر الأداء 4.1.2 عدد الأشخاص الذين بدأوا مشاريعهم الخاصة بعد التدريب على ريادة الأعمال (عدد)
50**	20**	20**	20**	20**	40	مؤشر الأداء 4.1.3 معدل بقاء الشركات الناشئة التي بدأت أعمالها من خلال تلقي



التدريب على ريادة الأعمال في السنوات الخمس الماضية (%)	
المؤسسات والمنظمات المسؤولة	- KOSGEB - وكالة تشوكوروا للتنمية - الجامعات ومراكز الأبحاث وتطبيقات التعليم المستمر - مركز رواد الأعمال الشباب بجامعة مرسين
المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها	- المنظمات غير الحكومية - غرفة تجارة وصناعة مرسين - تكنوبارك مرسين - المؤسسات والمنظمات العامة (مديرية الصناعة في المحافظة، مديرية التجارة في المحافظة، إلخ). - الغرف المهنية - المصنع النموذجي ومركز الابتكار - مدربين ريادة الأعمال
تكرار القياس	- يتم تقييم فعالية التدريب ورضا المشاركين بعد كل تدريب. - يتم قياس فعالية التدريب على ريادة الأعمال مرة واحدة في السنة من خلال عدد رواد الأعمال الناجحين الذين يخرجون من التدريب.
المخاطر	- لا تحظى البرامج التدريبية بالاهتمام والمشاركة الكافية. - المواد التدريبية غير كافية أو قديمة. - قيود الموارد وصعوبات الميزانية في تمويل البرامج التعليمية. - إحجام المدربين في مجال ريادة الأعمال عن توفير التدريب للمدربين
الأنشطة	✓ تنظيم البرامج التدريبية المختلفة في مجال ريادة الأعمال، وتنظيم الندوات وورش العمل. ✓ إعداد وتوزيع المواد والموارد التعليمية لريادة الأعمال. ✓ إنشاء برامج تدريبية رقمية لزيادة إمكانية الوصول إلى التدريب على ريادة الأعمال على المنصات الإلكترونية. ✓ تنظيم دورات تدريبية لمدربي ريادة الأعمال حول القضايا الحالية وتقنيات التعليم غير الرسمي.

*تم تحديد مؤشرات الأداء بشكل تراكمي.

** المعدل العالمي وتركيا 20% ومن المستهدف زيادته إلى 50% خلال 5 سنوات.

الغاية	الغاية الاستراتيجية 4: زيادة فرص التدريب وتنمية المهارات					
الهدف	الهدف 4.2: تزويد الشباب بالمهارات الفنية والبشرية					
مؤشرات الأداء	التأثير على الهدف (%)	2024	2025	2026	2027	2028
مؤشر الأداء 4.2.1 عدد الشباب المشاركين في التدريبات والبرامج (شخص)	40	50	150	350	600	1.000
مؤشر الأداء 4.2.2 معدل تشغيل الشباب المشاركين في برامج التدريب والتوجيه ونجاحهم بعد العثور على عمل (%)	60	50	60	70	80	90
المؤسسات والمنظمات المسؤولة	بلدية مرسين الكبرى					



• مراكز الأبحاث وتطبيقات التعليم المستمر • وكالة تشوكوروكا للتنمية • مركز رواد الأعمال الشباب بجامعة مرسين	
• المنظمات غير الحكومية • الجمعيات الطلابية • المدارس الثانوية المهنية • الجامعات • مديرية الشباب والرياضة في المحافظة • أقسام الموارد البشرية في المؤسسات والشركات	المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها
• يتم تقييم فعالية الدورات التدريبية والبرامج ورضا المشاركين بعد كل برنامج.	تكرار القياس
✗ الشباب غير مهتمين بالبرامج التعليمية أو أن مشاركتهم منخفضة. ✗ عدم وجود معلمين تقنيين مؤهلين ✗ عدم كفاية الموارد والبنية التحتية للتدريب ✗ لا تستطيع الشركات تقديم الدعم الكافي لبرامج التدريب.	المخاطر
✓ تنظيم برامج التدريب الفني للشباب، وتنظيم ورش العمل والدورات لتطوير المهارات المهنية. ✓ توفير التدريب للشباب في موضوعات مثل القيادة والتواصل وحل المشكلات والعمل الجماعي لتعزيز المهارات الإنسانية. ✓ تمكين الشباب من اكتساب الخبرة العملية من خلال إنشاء برامج التدريب الداخلي والتوجيه.	الأنشطة

*تم تحديد مؤشرات الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 4: زيادة فرص التدريب وتنمية المهارات						الغاية
الهدف 4.3: زيادة قدرات تطوير أفكار الأعمال التي تركز على البحث والتطوير						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
2.800	1.800	1.050	550	250	40	مؤشر الأداء 4.3.1 عدد رواد الأعمال المشاركين في الدورات التدريبية والبرامج (شخص)
400	250	150	75	25	60	مؤشر الأداء 4.3.2 عدد المؤسسات الناجحة التي تتمتع بإمكانات البحث والتطوير والابتكار في الأفكار التجارية المتقدمة (عدد)
• مرسين تكنوبارك • مراكز الأبحاث وتطبيقات التعليم المستمر • الجامعات • المصنع النموذجي ومركز الابتكار • KOSGEB • TUBİTAK • وكالة تشوكوروكا للتنمية • مركز رواد الأعمال الشباب بجامعة مرسين • المنظمات غير الحكومية						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
						المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها



• الجمعيات الطلابية • المدارس الثانوية المهنية • المنظمات الصناعية والشركات الرائدة في عالم الأعمال. • مراكز البحث والتطوير وشركات التكنولوجيا	
• يتم تقييم فعالية الدورات التدريبية والبرامج ورضا المشاركين بعد كل برنامج.	تكرار القياس
✗ لا يُظهر رواد الأعمال اهتمامًا كافيًا بالبحث والتطوير والابتكار أو تكون مشاركتهم منخفضة. ✗ عدم التوافق أو تضارب المصالح بين المؤسسات المتعاونة. ✗ الصعوبات التقنية أو المالية التي قد تواجهها الشركات الناشئة في عمليات البحث والتطوير والابتكار. ✗ يواجه رواد الأعمال مشاكل في تشكيل فريق فني	المخاطر
✓ تنظيم البرامج التدريبية والندوات وورش العمل في مجال البحث والتطوير والابتكار. ✓ تعليم عمليات البحث والتطوير والابتكار لرواد الأعمال وتقديم خدمات التوجيه والاستشارات لمساعدتهم على تطوير أفكارهم التجارية. ✓ تطوير مشاريع مشتركة مع الجامعات ومراكز البحوث والمنظمات الصناعية لزيادة فرص نقل التكنولوجيا والتعاون.	الأنشطة

*تم تحديد مؤشرات الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 4: زيادة فرص التدريب وتنمية المهارات						الغاية
الهدف 4.4: تطوير برامج التوجيه						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
250	200	150	100	50	20	مؤشر الأداء 4.4.1 عدد الموجهين في مجموعة الموجهين (شخص)
700	400	200	100	25	20	مؤشر الأداء 4.4.2 عدد المتدربين المشاركين في برامج التوجيه (شخص)
95	95	90	85	80	30	مؤشر الأداء 4.4.3 معدل استمرار عملية التوجيه (%)
70	60	50	40	30	30	مؤشر الأداء 4.4.4 معدلات نجاح رواد الأعمال بعد التوجيه ومعدل نمو أعمالهم (%)
• مرسين تكنوبارك • المصنع النموذجي ومركز الابتكار • غرفة تجارة وصناعة مرسين • وكالة تشوكوروكا للتنمية • مركز رواد الأعمال الشباب بجامعة مرسين						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
• الجامعات والأكاديميين • قادة الأعمال وقادة الصناعة. • المنظمات غير الحكومية • خبراء في مجال ريادة الأعمال وأصحاب خبرة في عالم الأعمال.						المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها



تكرار القياس	• يتم تقييم فعالية الدورات التدريبية والبرامج ورضا المشاركين بعد كل برنامج.
المخاطر	✗ عدم المشاركة الكافية في برامج التوجيه ✗ عدم حصول رواد الأعمال على الفائدة المرجوة من عملية التوجيه. ✗ تعاني من عدم التوافق أو مشاكل في الاتصال أثناء عملية التوجيه. ✗ الفشل في ضمان استدامة برامج التوجيه وعدم كفاية الموارد.
الأنشطة	✓ تنظيم التدريبات الإرشادية الأساسية ✓ تنظيم دورات تدريبية إرشادية توفر التخصص في مجالات مختلفة ✓ إنشاء تجمع المرشدين ✓ إنشاء مواد إرشادية وموارد لبرامج التوجيه. ✓ مطابقة الموجهين المناسبين مع رواد الأعمال وتنسيق عملية المرشد والمتدرب. ✓ تنظيم الفعاليات الإرشادية وورش العمل والندوات.

*تم تحديد مؤشرات الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 5:

زيادة فرص التعاون والتواصل

ينبغي زيادة الفرص لرواد الأعمال وأصحاب المصلحة الآخرين في مرسين للالتقاء والتعاون والتواصل. يسمح التعاون والتواصل لرواد الأعمال بالالتقاء مع رواد أعمال آخرين يتمتعون بمهارات ومعارف مختلفة، مما يساعدهم على الاستفادة من وجهات نظر مختلفة وتطوير أفكار جديدة لحل التحديات التي يواجهونها. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يزيد من إمكانية تقاسم الموارد والانخراط في مشاريع مشتركة من خلال التعاون. توفر شبكة التعاون الراسخة فرص التوجيه والتوجيه لرواد الأعمال، حيث يقوم رواد الأعمال ذوو الخبرة أو خبراء الصناعة بتوجيه رواد الأعمال الشباب وتبادل تجاربهم ومساعدتهم على تجنب الأخطاء. تعد شبكات التعاون مهمة أيضًا لرواد الأعمال لترويج وتسويق منتجاتهم وخدماتهم. ولهذا الغرض، ينبغي دعم وتشجيع أحداث التواصل المستدامة ومنصات التعاون والمجموعات والمنظمات القطاعية.

• **الهدف 5.1.** تنظيم فعاليات التواصل المستدامة

• **الهدف 5.2.** إنشاء منصات التعاون

• **الهدف 5.3.** دعم المنظمات القطاعية والتجمعات

• **الهدف 5.4.** دعم جهود التعاون والتواصل

بطاقات الهدف

الغاية	الغاية الاستراتيجية 5: زيادة فرص التعاون والتواصل
الهدف	الهدف 5.1: تنظيم فعاليات التواصل المستدامة



2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
27	15	9	5	2	30	مؤشر الأداء 5.1.1 عدد فعاليات التواصل المنظمة (عدد)
2300	1100	500	200	60	30	مؤشر الأداء 5.1.2 عدد الأشخاص الذين يحضرون فعاليات التواصل المنظمة (شخص)
482	182	62	17	3	40	مؤشر الأداء 5.1.3 عدد عمليات التعاون والمشاريع المشتركة والاتفاقيات التجارية التي تم تشكيلها بعد الأحداث (عدد)
• غرفة تجارة وصناعة مرسين • تكنوبارك مرسين • المصنع النموذجي ومركز الابتكار • وكالة تشوكوروا للتنمية • مركز رواد الأعمال الشباب بجامعة مرسين						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
• الجامعات والأكاديميين • الشركات الرائدة في عالم الأعمال • المنظمات غير الحكومية • منسقو الفعاليات والمسؤولون الذين سينظمون الفعاليات. • المؤسسات الأخرى والجهات الراعية للفعاليات للتعاون معها.						المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها
• ويتم تقييم فعالية البرامج ورضا المشاركين بعد كل برنامج. • يتم قياس عمليات التعاون التي تحقق النتائج مرة واحدة في السنة.						تكرار القياس
✗ خطر عدم المشاركة الكافية في الأحداث أو الفشل في جذب الجمهور المستهدف. ✗ عدم التوافق أو تضارب المصالح بين المؤسسات المتعاونة. ✗ عدم القدرة على تغطية تكاليف الفعاليات أو ضمان استدامتها.						المخاطر
✓ تنظيم فعاليات التواصل المنتظمة واستضافة الأحداث مثل الندوات وحلقات النقاش ورحلات العمل. ✓ توفير منصات حيث يمكن لرواد الأعمال أن يجتمعوا ويتبادلوا الأفكار وقيموا فرص التعاون. ✓ تقديم خدمات التوجيه والاستشارات في الفعاليات ودعوة الخبراء لتلبية احتياجات رواد الأعمال.						الأنشطة

*تم تحديد مؤشرات الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 5: زيادة فرص التعاون والتواصل						الغاية
الهدف 5.2: إنشاء منصات التعاون						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء



5	4	3	2	1	30	مؤشر الأداء 5.2.1 عدد منصات التعاون التي تم إنشاؤها (عدد)
250	200	150	100	30	30	مؤشر الأداء 5.2.2 عدد رواد الأعمال ورجال الأعمال المشاركين في منصات التعاون (شخص)
75	50	30	15	3	40	مؤشر الأداء 5.2.3 عدد عمليات التعاون والمشاريع المشتركة المنجزة على المنصات (عدد)
- غرفة تجارة وصناعة مرسين - تكنوبارك مرسين - المصنع النموذجي ومركز الابتكار - مركز رواد الأعمال الشباب بجامعة مرسين						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
- الجامعات - الشركات الرائدة في عالم الأعمال - المنظمات غير الحكومية						المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها
يتم تقييم فعالية ومشاركة منصات التعاون بانتظام، بعد كل حدث على المنصة.						تكرار القياس
✗ خطر عدم تحقيق مشاركة كافية على المنصات أو عدم جذب الجمهور المستهدف. ✗ عدم التوافق أو تضارب المصالح بين المؤسسات المتعاونة. ✗ عدم القدرة على ضمان استدامة فعالية المنصات أو تغطية التكاليف.						المخاطر
✓ تنظيم اجتماعات عبر الإنترنت ووجهاً لوجه لإنشاء منصات تعاون. ✓ تنظيم فعاليات تجمع رواد الأعمال من مختلف القطاعات والتخصصات. ✓ إنشاء منصات رقمية للتعاون وتوفير فرص التواصل والتعاون عبر الإنترنت.						الأنشطة

*تم تحديد مؤشرات الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 5: زيادة فرص التعاون والتواصل						الغاية
الهدف 5.3: دعم المنظمات القطاعية والتجمعات						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
5	4	3	2	1	50	مؤشر الأداء 5.3.1 عدد وتنوع المنظمات والمجموعات القطاعية القائمة (عدد)
250	200	150	100	30	50	مؤشر الأداء 5.3.2 عدد الشركات والمنظمات المشاركة (عدد)
- غرفة تجارة وصناعة مرسين - المنطقة الصناعية المنظمة في مرسين طرسوس - المنطقة الصناعية المنظمة في مرسين طرسوس تخصص تصنيع المنتجات الزراعية. - المنظمات غير الحكومية - وكالة تشوكوروكا للتنمية - الجامعات						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
						المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها



- الشركات الرائدة في عالم الأعمال - الإدارات المحلية	
- يتم تقييم فعالية المنظمات والمجموعات القطاعية سنوياً. - في منظمات أخرى، يتم تقييمه بعد كل نشاط تنظيمي.	تكرار القياس
✗ عدم كفاية المشاركة في المنظمات والمجموعات القطاعية. ✗ خلق بيئات تنافسية بين الأعمال المختلفة. ✗ الفشل في ضمان استدامة المنظمات والمجموعات القطاعية أو نقص الموارد.	المخاطر
✓ إنشاء منظمات قطاعية تجمع الشركات العاملة في مختلف القطاعات. ✓ تشجيع أنشطة التجميع من خلال الجمع بين الشركات في قطاعات معينة. ✓ تنظيم تبادل المعلومات والندوات التدريبية واجتماعات التعاون للمنظمات والمجموعات القطاعية.	الأنشطة

*تم تحديد مؤشرات الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 5: زيادة فرص التعاون والتواصل						الغاية
الهدف 5.4: دعم جهود التعاون الدولي والتواصل						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
200	140	90	50	20	40	مؤشر الأداء 5.4.1 عدد رواد الأعمال المشاركين في فعاليات التعاون والتواصل الدولي (شخص)
45	26	14	6	2	60	مؤشر الأداء 5.4.2 عدد المستثمرين من الخارج واتفاقيات التعاون المبرمة (عدد)
- غرفة تجارة وصناعة مرسين - المنطقة الصناعية المنظمة في مرسين طرسوس - المنطقة الصناعية المنظمة في مرسين طرسوس تخصص تصنيع المنتجات الزراعية. - المنظمات غير الحكومية - جمعيات المصدرين في منطقة البحر الأبيض المتوسط - وكالة تشوكوروا للتنمية						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
- الجامعات - الشركات الرائدة في عالم الأعمال - الإدارات المحلية						المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها
يتم تقييم مستوى نجاح فعاليات التعاون الدولي وأنشطة التواصل سنوياً.						تكرار القياس



✗ ولا تزال أنشطة التعاون الدولي محدودة بسبب نقص الموارد والدعم الكافي. ✗ الاختلافات الثقافية واللغوية تجعل عملية التعاون صعبة. ✗ محدودية الوصول إلى الأسواق الدولية وانخفاض القدرة التنافسية الدولية لأصحاب المشاريع المحليين.	المخاطر
✓ تشجيع رواد الأعمال على المشاركة في المعارض والفعاليات الدولية حتى يتمكنوا من تقييم فرص التعاون في الخارج. ✓ تنظيم برامج تطوير الأعمال الدولية المصممة خصيصاً ✓ إنشاء شبكات التعاون الدولي ✓ تنظيم المنتديات والمؤتمرات لتعزيز التعاون الدولي في مرسين ✓ توفير التدريب الدولي وفرص العمل لرواد الأعمال الشباب في مرسين من خلال التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية أو الشركات في الخارج.	الأنشطة

*تم تحديد مؤشرات الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 6:

الترويج للنظام البيئي والعلامات التجارية المحلية

إن الترويج للنظام البيئي المحلي والعلامة التجارية يمكن رواد الأعمال المحتملين من رؤية الفرص المتاحة في منطقتهم ويساعدهم على الإلهام والتشجيع على العمل في قطاعات أو مجالات عمل معينة. يجذب النظام البيئي المحلي ذو العلامة التجارية انتباه المستثمرين والمؤسسات المالية، مما يسمح لرواد الأعمال بالحصول على التمويل والاستثمار اللازم لتنمية أعمالهم. إن النظام البيئي المليء بقصص النجاح وأمثلة الممارسات الجيدة يلهم رواد الأعمال ويشجعهم على تحسين أنفسهم وتحقيق أفكارهم التجارية. لذلك، من المهم والضروري تنظيم الأنشطة الترويجية وتطوير استراتيجيات العلامات التجارية على المنصات المحلية والقطرية والدولية لتعزيز إمكانات مرسين في مجال ريادة الأعمال والنظام البيئي.

⇒ الهدف 6.1. تنفيذ الأنشطة الترويجية على المنصات المحلية والوطنية والدولية

⇒ الهدف 6.2. خلق صورة مدينة صديقة لرجال الأعمال

بطاقات الهدف



الغاية الاستراتيجية 6: تعزيز النظام البيئي والعلامات التجارية المحلية						الغاية
الهدف 6.1: إجراء الأنشطة الترويجية على المنصات المحلية والوطنية والدولية						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
100	80	60	40	20	30	مؤشر الأداء 6.1.1 زيادة نسبة المشاركة في فعاليات ريادة الأعمال التي تقام في مرسين (%)
50	40	30	20	10	50	مؤشر الأداء 6.1.2 زيادة معدل عدد رواد الأعمال والمستثمرين القادمين إلى مرسين من خارج المحافظة (%)
15	10	6	3	1	20	مؤشر الأداء 6.1.3 عدد الأخبار حول النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين في الصحافة الوطنية والقنوات الإعلامية الأخرى (عدد)
- غرفة تجارة وصناعة مرسين - المنطقة الصناعية المنظمة في مرسين طرسوس - المنطقة الصناعية المنظمة في مرسين طرسوس تخصص تصنيع المنتجات الزراعية. - المنظمات غير الحكومية - وكالة تشوكوروا للتنمية						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
- الجامعات - الشركات الرائدة في عالم الأعمال - الإدارات المحلية - المؤسسات والمنظمات العامة (مديرية الصناعة في المحافظة، مديرية التجارة المحافظة، إلخ.) - الغرف المهنية - المؤسسات الإعلامية القطرية والمحلية						المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها
- يجب مراقبة معدلات المشاركة والتفاعلات بشكل منتظم وأسبوعي. - يجب تقييم عمليات التعاون الجديدة والانعكاسات الإعلامية بشكل دوري على أساس شهري.						تكرار القياس
✗ عدم كفاية الميزانية والموارد ✗ انخفاض معدلات المشاركة أو التفاعلات ✗ الأحداث والأزمات غير المتوقعة التي تؤثر على الأنشطة ✗ زيادة المنافسة وتأثير الانحرافات						المخاطر
✓ إعداد المواد المرئية مثل الكتيبات الترويجية والملصقات والمحتوى الرقمي ومقاطع الفيديو. ✓ إنشاء المواقع الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي ✓ الحفاظ على ديناميكية موقع الويب ومشاركة المحتوى بانتظام على منصات التواصل الاجتماعي. ✓ إنشاء التواصل ووضع خطط المشاركة في المنظمات للمشاركة في الفعاليات المحلية والوطنية والدولية. ✓ تنظيم المؤتمرات وجلسات النقاش والندوات لتعزيز إمكانات ريادة الأعمال والنظام البيئي في مرسين.						الأنشطة



✓ إقامة علاقات واستكشاف فرص التعاون مع بيئات ريادة الأعمال وغرف التجارة والمنظمات الدولية في الخارج.

*تم تحديد مؤشرات الأداء بشكل تراكمي.

الغاية الاستراتيجية 6: تعزيز النظام البيئي والعلامات التجارية المحلية						الغاية
الهدف 6.2: خلق صورة مدينة صديقة لرواد الأعمال						الهدف
2028	2027	2026	2025	2024	التأثير على الهدف (%)	مؤشرات الأداء
5	4	3	2	1	30	مؤشر الأداء 6.2.1 عدد السياسات واللوائح الجديدة الصديقة لرواد الأعمال (عدد)
100	80	50	30	10	50	مؤشر الأداء 6.2.1 زيادة في عدد فرص البنية التحتية المقدمة لرواد الأعمال الجدد (%)
95	95	90	80	70	20	مؤشر الأداء 6.2.3 المشاركة في الفعاليات المنظمة ومعدل الرضا عن التغذية الراجعة (%)
- غرفة تجارة وصناعة مرسين - المنظمات غير الحكومية - KOSGEB - وكالة تشوكور وفا للتنمية - الجامعات - الإدارات المحلية						المؤسسات والمنظمات المسؤولة
- الغرف المهنية - المؤسسات الإعلامية القطرية والمحلية						المؤسسات والمنظمات المتعاونة معها
سيتم رصد مؤشرات الأداء سنوياً.						تكرار القياس
✗ عدم كفاية الموارد والميزانية ✗ صعوبات ومعوقات التواصل في الوصول إلى الجمهور المستهدف ✗ مقاومة تغيير السياسات واللوائح الحالية ✗ انخفاض الحضور أو عدم الاهتمام بالفعاليات						المخاطر
✓ وضع السياسات واللوائح التي من شأنها دعم رواد الأعمال بالتعاون مع الحكومات المحلية ومراجعة السياسات الحالية. ✓ تنظيم الحملات وتنفيذ الأنشطة الإعلامية لتعزيز الحوافز والدعم والتدريب وغيرها من الخدمات لرواد الأعمال. ✓ إنشاء وتحسين البنى التحتية الملائمة لرواد الأعمال (مثل مساحات العمل المشتركة، ومراكز الحضانة، ومجمعات التكنولوجيا). ✓ مشاركة قصص رواد الأعمال الناجحين والفاشلين، وتنظيم برامج إرشادية ودعم رواد الأعمال النموذجيين. ✓ تنظيم فعاليات لرواد الأعمال والمؤتمرات وحلقات النقاش وورش العمل وفعاليات التواصل.						الأنشطة

*تم تحديد مؤشرات الأداء بشكل تراكمي.



مخاطر الأهداف وأنشطة التحكم

الهدف 1.1: زيادة الوعي والمعرفة بريادة الأعمال على المستوى المحلي	
الخطر	أنشطة التحكم
معدلات حضور منخفضة: قد يكون حضور الأحداث منخفضاً بسبب انخفاض مستويات الاهتمام أو الوعي.	يجب استخدام قنوات متعددة للإعلان عن الأحداث والترويج لها، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والملصقات والبيانات الصحفية. ينبغي تقديم حوافز مثل خصومات التسجيل المبكر أو الخصومات الجماعية أو برامج المكافآت لتشجيع المشاركة. يجب تحديد المواضيع والمحتوى الذي سيجذب انتباه المشاركين، ويجب إنشاء برنامج الحدث وفقاً لذلك.
التأثير المحدود للأنشطة: إذا لم تصل الأنشطة إلى الجمهور المستهدف أو لم يتم نقل الرسالة بشكل فعال بما فيه الكفاية، فقد تنخفض فعالية الأحداث.	يجب جمع تعليقات المشاركين قبل وبعد الحدث وتحليلها. ويجب تحديد المواضيع التي من شأنها جذب انتباه المشاركين والتأثير عليها، وينبغي تنظيم برنامج الحدث وفقاً لذلك.



يجب استخدام قنوات واستراتيجيات اتصال مختلفة للفعاليات للوصول إلى الجمهور المستهدف.	
يجب إجراء التخطيط المالي التفصيلي عند إنشاء ميزانية للأحداث. وينبغي استخدام موارد مالية مختلفة وتوزيع المخاطر المالية من خلال ضمان تنوع الموارد. يجب تنويع مصادر الإيرادات مثل اتفاقيات الرعاية أو برامج المنح أو مبيعات التذاكر.	نقص الموارد المالية: قد تؤدي الصعوبات في تمويل الأحداث إلى عدم تحقيق الأحداث المخطط لها بالكامل.
الهدف 1.2: خلق رواد أعمال نموذجيين	
الخطر	أنشطة التحكم
معدلات مشاركة منخفضة: صعوبات في الوصول إلى الجمهور المستهدف.	يجب إنشاء استراتيجية اتصال واسعة النطاق لإعلانات الأحداث والعروض الترويجية للوصول إلى الجمهور المستهدف. يجب تنظيم الحملات الإعلانية والترويجية للجمهور المستهدف على منصات التواصل الاجتماعي ذات الصلة. ومن أجل التواصل المباشر مع الجمهور المستهدف يجب استخدام وسائل مثل البريد الإلكتروني أو الهاتف أو الدعوات الشخصية.
عدم كفاية قصص النجاح: عدم القدرة على العثور على رواد أعمال نموذجيين مناسبة أو أن قصص النجاح ليست مثيرة للاهتمام بما فيه الكفاية.	ينبغي بذل الجهود لتعزيز قصص النجاح المختلفة ونماذج النموذجيين من القطاعات والمجالات ذات الصلة. ينبغي تنظيم الأحداث أو الندوات أو حلقات النقاش حول قصص النجاح ونماذج النموذجيين وتقديمها إلى الجمهور المستهدف. ولزيادة جاذبية قصص النجاح، يجب توفير التنوع البصري والمحتوى، ومشاركة الأمثلة الملهمة من الحياة الواقعية.
الصعوبات المالية للفعاليات: الصعوبات التي قد تواجه لتغطية تكاليف الفعاليات.	يجب إعداد ميزانيات الأحداث بالتفصيل ويجب البحث عن مصادر بديلة لتمويل كل بند. ينبغي بذل الجهود لإبرام اتفاقيات رعاية أو إنشاء دعم مالي من خلال التعاون. ومن أجل زيادة إيرادات الفعاليات، يجب تنويع مصادر الدخل مثل مبيعات التذاكر أو منصات العرض أو عروض الرعاية.
الهدف 1.3: رفع مستوى الوعي بريادة الأعمال في المناطق الريفية	
الخطر	أنشطة التحكم
معدلات المشاركة المنخفضة: قد تكون المشاركة منخفضة بسبب صعوبات الوصول في المناطق الريفية أو نقص المعرفة بالأشخاص المشاركين.	نظرًا لنقص المعلومات، ينبغي التعاون مع المجتمعات المحلية لإبلاغ المشاركين المحتملين ويجب توزيع مواد الإعلان في شكل مطبوع. ومن أجل زيادة إمكانات تنظيم المشاريع في المناطق الريفية، ينبغي تشجيع المشاركة من خلال تنظيم برامج المعلومات والتدريب.
صعوبات التوصل: قد تكون هناك صعوبات في الإعلام وإصدار الإعلانات بسبب عدم توفر إمكانية الوصول إلى الإنترنت والبنية التحتية للاتصالات في المناطق الريفية.	في المناطق الريفية ذات الوصول المحدود إلى الإنترنت، ينبغي استخدام قنوات الاتصال البديلة للإعلانات والمواد الإعلامية، على سبيل المثال محطات الإذاعة المحلية أو المصققات. ينبغي نشر المعلومات حول أنشطة وفرص تنظيم المشاريع من خلال الحكومات المحلية في المناطق الريفية أو في مناسبات مثل الاجتماعات القروية. وينبغي تنفيذ المشاريع والحوافز لتعزيز البنية التحتية للإنترنت والاتصالات لرواد الأعمال في المناطق الريفية.
أنماط التفكير التقليدية: في بعض المناطق قد يكون هناك نقص في ثقافة ريادة الأعمال أو مقاومة لأنماط الحياة التقليدية.	وبمشاركة القادة المحليين والمعلمين وغيرهم من الشخصيات المؤثرة، ينبغي خلق الوعي الاجتماعي للحد من مقاومة أسلوب الحياة التقليدي. إن التأكيد على فوائد أنشطة ريادة الأعمال للاقتصاد المحلي والمجتمع يجب أن يساعد في تغيير أنماط التفكير التقليدية.
الهدف 1.4: إنشاء مناطق لريادة الأعمال مخصصة حسب القطاعات ذات الأولوية في المدينة	



الخطر	أنشطة التحكم
زيادة تكاليف الاستثمار والبنية التحتية: عدم كفاية الموارد المطلوبة للبنية التحتية وخدمات الدعم للمجالات ذات الأولوية.	لضمان الاستخدام الفعال والكفاء للموارد المالية، ينبغي تحديد ميزانية البنية التحتية وخدمات الدعم للمجالات ذات الأولوية ومراقبتها مسبقاً. وينبغي تقاسم تكاليف الاستثمار والتخفيف منها من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتنويع الموارد المالية الأخرى. وينبغي البحث عن نماذج تمويل بديلة لمشاريع البنية التحتية، مثل استثمارات رأس المال الخاص أو الصناديق الدولية.
قلة الاهتمام بمجالات ريادة الأعمال: عدم وجود طلب كافٍ على رواد الأعمال في القطاعات ذات الأولوية المحددة.	ينبغي وضع استراتيجيات لتعزيز فرص وإمكانات تنظيم المشاريع في المجالات ذات الأولوية من خلال التعاون بين أصحاب المصلحة المعنيين. لدعم النظام البيئي لريادة الأعمال، ينبغي إعداد التحليلات والتقارير التي تسلط الضوء على الإمكانات والفرص الحالية في القطاعات ذات الأولوية.
الصعوبات الإدارية والتنظيمية: عدم وجود مشاكل في التنسيق أو التعاون بين المؤسسات المختلفة وأصحاب المصلحة.	ينبغي إنشاء اجتماعات منتظمة وقنوات اتصال لضمان التنسيق بين مختلف المؤسسات وأصحاب المصلحة. ينبغي إنشاء مكتب لإدارة المشروع أو وحدة تنسيق من أجل تنفيذ الفعال لعمليات إدارة المشروع ومراقبته. ينبغي تحديد مسؤوليات وتوقعات واضحة في اتفاقيات التعاون والشراكة ومراجعتها بانتظام.
الهدف 2.1: خلق أماكن مناسبة لرواد الأعمال	
الخطر	أنشطة التحكم
انخفاض الطلب: الطلب على المساحات المناسبة لرواد الأعمال أقل من المتوقع.	ينبغي إجراء أبحاث السوق للأماكن المناسبة لرواد الأعمال وينبغي تحديد الطلب مقدماً. وينبغي إجراء الدراسات الاستقصائية أو مجموعات التركيز لتحديد احتياجات وتفضيلات رواد الأعمال. وينبغي زيادة الأنشطة التسويقية والترويجية للتعريف بالخدمات والفرص لرواد الأعمال.
زيادة التكاليف: التكاليف المرتفعة المطلوبة لاستئجار أو تشغيل الأماكن.	يجب إجراء المفاوضات مع الموردين لتقليل تكاليف استئجار أو تشغيل الأماكن. ويجب مراجعة التكاليف. وينبغي البحث عن مصادر تمويل بديلة واستخدامها، على سبيل المثال ينبغي إنشاء برامج المنح أو الشراكات التجارية.
المنافسة: المنافسة من مراكز ريادة الأعمال أو المساحات المكتبية الأخرى.	ينبغي مراقبة أنشطة مراكز ريادة الأعمال والمساحات المكتبية المتنافسة وتحديد المزايا التنافسية. ولتطوير المزايا التنافسية، يجب مراجعة وتحسين الخدمات والدعم المقدم لرواد الأعمال بشكل مستمر.
مشاكل التكنولوجيا والبنية التحتية: مشاكل التكنولوجيا والبنية التحتية مثل الوصول إلى الإنترنت وانقطاع التيار الكهربائي.	ينبغي تحديد التحسينات اللازمة وتنفيذها لتعزيز البنية التحتية للتكنولوجيا، على سبيل المثال، يمكن تركيب أنظمة النسخ الاحتياطي للوصول إلى الإنترنت وانقطاع التيار الكهربائي. يجب إنشاء فرق الدعم الفني وإجراء المراقبة المستمرة لحل المشكلات بسرعة.
الهدف 2.2: تسهيل الوصول إلى البنية التحتية	
الخطر	أنشطة التحكم
الفشل في توفير الموارد الكافية لتحسين البنية التحتية ومشاريع تيسير الوصول	ينبغي أن يتم تخطيط الميزانية لتحديد الموارد المطلوبة للمشاريع وإدارة هذه الموارد بشكل فعال. وينبغي استكشاف مصادر بديلة للتمويل واستخدامها، على سبيل المثال برامج المنح أو التمويل من القطاع الخاص.
مواجهة مشاكل مثل الوصول إلى الإنترنت وانقطاع التيار الكهربائي.	ينبغي إجراء التحليلات الفنية لمشاريع تحسين البنية التحتية وتحديد التحسينات اللازمة في البنية التحتية.



يجب إنشاء أنظمة احتياطية وخطط طوارئ لحل المشكلات مثل الوصول إلى الإنترنت وانقطاع التيار الكهربائي.	عدم وجود مشاكل في التنسيق والتواصل بين المؤسسات المختلفة.
ينبغي إنشاء اجتماعات منتظمة وآليات تنسيق لضمان التواصل والتعاون الفعال بين المؤسسات المختلفة.	ينبغي تحديد أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة في المشروع بوضوح ويجب أن تظل قنوات الاتصال مفتوحة.
ينبغي استخدام منهجيات وأدوات إدارة المشاريع المناسبة لإدارة المشاريع، على سبيل المثال برامج إدارة المشاريع أو أنظمة التتبع.	سوء الممارسات الإدارية في إدارة ومراقبة مشاريع تحسين البنية التحتية.
وينبغي رصد التقدم المحرز في المشاريع وأدائها والإبلاغ عنها بانتظام، وينبغي اتخاذ التدابير اللازمة للكشف المبكر عن المشاكل وحلها.	أحداث طبيعية غير متوقعة: انقطاع أو تلف خدمات البنية التحتية بسبب الكوارث الطبيعية أو الأحداث المماثلة.
للاستعداد للكوارث الطبيعية، يجب وضع خطط للطوارئ وإجراء التدريبات بانتظام.	الهدف 2.3: تطوير البنية التحتية تكنولوجياً ومستداماً
في حالة حدوث ضرر للبنية التحتية، يجب أن تكون فرق الطوارئ والموارد متاحة لأعمال الإصلاح والترميم السريعة.	
أنشطة التحكم	الخطر
التحليل التفصيلي وتحديد تكاليف الاستثمار.	تكاليف الاستثمار أعلى من المتوقع.
مقارنة التكاليف من خلال تلقي العروض من الموردين المختلفين وتحديد الخيار الأنسب.	
المراقبة المنتظمة لتكاليف المشروع وتنفيذ إدارة مالية صارمة لمنع تجاوز الميزانية.	وجود شكوك حول كفاءة أو استمرارية الحلول التكنولوجية.
إجراء تقييم فني مفصل لوظيفة ومثانة الحلول التكنولوجية.	
دراسة تجربة المصنعين والمستخدمين المرجعيين والتحقق من فعالية الحل التكنولوجي.	الحلول المبتكرة لا تتوافق مع اللوائح المحلية.
فحص تفصيلي لامتنال الحلول المبتكرة للوائح المحلية وضمان الامتنال القانوني اللازم.	
اتخاذ الاحتياطات اللازمة للامتثال للوائح المحلية من خلال الحصول على المشورة من الخبراء القانونيين.	التقنيات المبتكرة غير مقبولة في المجتمع أو يصعب استخدامها.
تنظيم برامج توعوية وتدريبية لضمان قبول التقنيات والحلول المبتكرة في المجتمع.	
إجراء بحث حول تجربة المستخدم وتحسين الحلول من خلال أخذ ملاحظات المستخدم في الاعتبار.	الهدف 2.4: زيادة فرص تمويل واستثمار البنية التحتية
أنشطة التحكم	الخطر
الرصد والتحليل المنتظم لاتجاهات السوق والمؤشرات الاقتصادية.	عدم اليقين في السوق أو الركود الاقتصادي.
إنشاء سيناريوهات مختلفة وإجراء تحليلات المخاطر.	
خلق مصادر دخل متنوعة والاستعداد لمواجهة الأزمات.	نزاعات الاستثمار أو التغيرات في اللوائح المالية.
الفحص القانوني التفصيلي لاتفاقيات الاستثمار والترتيبات المالية.	
تنفيذ العمليات الاستثمارية وفق الإجراءات المتبعة وإبرام عقود واضحة بين الطرفين.	الإضرار بثقة المستثمرين أو فقدان السمعة الجيدة.
الحفاظ على التواصل المنتظم مع المستثمرين الحاليين والمحتملين ومتابعة التغييرات في اللوائح القانونية.	
عرض أنشطة الأعمال والأداء المالي بشكل واضح وفق مبدأ الشفافية.	
إقامة اتصالات منتظمة مع المستثمرين وتبادل المعلومات المحدثة.	



تحديد استراتيجيات إدارة السمعة وإعداد خطط الاتصال لمواجهة حالات الأزمات المحتملة.	
الهدف 3.1: إنشاء وتعزيز شبكات الاستثمار الملائكي	
الخطر	أنشطة التحكم
فقدان الانطباع والثقة الذي قد يحدث نتيجة للاستثمارات غير الناجحة أو التوجيهات غير الصحيحة	التقييم التفصيلي للمشاريع المراد الاستثمار فيها وتحليل المخاطر. الاستفادة من المستشارين الخبراء أو برامج التوجيه في عمليات الاستثمار. إنشاء خطط لإدارة السمعة وتنفيذ استراتيجيات اتصال سريعة وفعالة في حالات الأزمات المحتملة.
التغييرات التشريعية التي قد تؤثر على عمليات الاستثمار والمزايا الضريبية	مراقبة التشريعات الحالية بانتظام وتقييم تأثير التغييرات على العمليات التجارية. إدارة عمليات الاستفادة من المزايا الضريبية من قبل خبراء والتأكد من الالتزام بالتشريعات. إجراء تحليلات للمخاطر من خلال أخذ التغييرات التشريعية المستقبلية بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات الاستثمار.
انخفاض فرص الاستثمار بسبب التقلبات الاقتصادية أو زيادة المنافسة	إنشاء محافظ استثمارية متنوعة ومتابعة اتجاهات السوق عن كثب. التحليل التنافسي المنتظم والتقييم المستمر لفرص السوق. البحث عن مصادر تمويل بديلة وتقييم مدى توفرها.
صعوبة التعاون مع المؤسسات الأخرى أو شبكات المستثمرين	إقامة اتصالات منتظمة وإقامة علاقات موثوقة مع المؤسسات وشبكات المستثمرين مع إمكانية التعاون. استكشاف إمكانيات التعاون وتقييم الفرص لتنظيم مشاريع أو فعاليات مشتركة. عقد اتفاقيات التعاون من خلال تحديد الأهداف والاستراتيجيات المشتركة مع المؤسسات المراد التعاون معها.
الهدف 3.2: تنويع وزيادة صناديق رأس المال الاستثماري	
الخطر	أنشطة التحكم
عدم اليقين في ظروف السوق والتقلبات الاقتصادية.	المراقبة المنتظمة لاتجاهات السوق والمؤشرات الاقتصادية. تحديد السيناريوهات المحتملة ووضع خطط الأزمات من خلال إجراء تحليل المخاطر. توزيع المخاطر من خلال إنشاء محافظ استثمارية متنوعة.
التغيرات في رغبة المستثمرين في تحمل المخاطر.	المراقبة المنتظمة وتحديث ملفات تعريف مخاطر المستثمرين. وضع سياسات إدارة المخاطر وتحديد مستويات المخاطر المناسبة للمستثمرين. التواصل بانتظام وإقامة علاقات ثقة مع المستثمرين لفهم قدرتهم على تحمل المخاطر.
الفشل في تلبية توقعات المستثمرين فيما يتعلق بأداء الصندوق.	المراقبة المنتظمة لعمليات واستراتيجيات الاستثمار ومراقبة الأداء. اتخاذ القرارات الاستثمارية وإدارة عمليات إدارة المحافظ بشكل احترافي. ضمان الشفافية وزيادة الثقة من خلال تقديم تقارير أداء منتظمة للمستثمرين.
الهدف 3.3: زيادة استخدام الحوافز والدعم الحكومي	
الخطر	أنشطة التحكم
مدى تعقيد برامج الحوافز والدعم وطول عمليات تقديم الطلبات.	تسريع المعاملات من خلال رقمنة عمليات التطبيق. إدارة وتسهيل عملية التقديم من خلال تقديم خدمات التوجيه والاستشارات لرواد الأعمال. الحد من ارتباك المعلومات من خلال تقديم الأدلة المرجعية والوثائق بطريقة واضحة ومفهومة.
الاختلافات المتعلقة بالتمويل وقيود الميزانية.	الحد من قيود الميزانية من خلال استكشاف وتنويع مصادر التمويل البديلة. ينبغي أن تكون خطط الاستثمار مرنة وقابلة للتعديل للتكيف مع الظروف المالية المتغيرة.



المراقبة المنتظمة لإدارة الميزانية والتدفقات النقدية فيما يتعلق باستخدام الموارد المالية في فترة معينة.	برامج الحوافز والدعم لا تتماشى مع احتياجات وأولويات رواد الأعمال ولا يمكنها توفير التأثيرات والفوائد المتوقعة.
مراجعة برامج الحوافز والدعم من خلال إجراء تحليل تفصيلي للاحتياجات فيما يتعلق باحتياجات وأولويات رواد الأعمال. زيادة فعالية البرامج من خلال تزويد رواد الأعمال بخدمات الدعم والتوجيه المصممة خصيصًا لتلبية احتياجاتهم الخاصة. التقييم الدوري لبرامج الحوافز والدعم والتأكد من توافق النتائج مع الاحتياجات الحقيقية لرواد الأعمال.	
الهدف 4.1: زيادة فعالية وعدد الدورات التدريبية لريادة الأعمال	
الخطر	أنشطة التحكم
لا تحظى البرامج التدريبية بالاهتمام والمشاركة الكافية.	تحديد وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية والترويجية المناسبة للجمهور المستهدف. تحديد المواضيع التي قد يهتم بها المشاركون وإعداد البرامج التدريبية بناءً عليها. تنويع البرامج التدريبية وتقديم مجموعة واسعة من المواضيع مثل التطوير الشخصي والمهارات الرقمية.
المواد التدريبية غير كافية أو قديمة.	المراجعة الدورية وتحديث المواد التدريبية. تحديث محتويات التدريب من خلال متابعة الابتكارات في القطاعات والمجالات ذات الصلة. التأكد من أن المواد التدريبية تفاعلية ومثيرة للاهتمام.
قيود الموارد وصعوبات الميزانية في تمويل البرامج التعليمية.	بحث وتنويع مصادر التمويل البديلة. تمويل البرامج التعليمية من خلال اتفاقيات الرعاية أو التعاون. تطبيق إدارة الميزانية الفعالة لتحديد ومراقبة ميزانيات التدريب.
عدم رغبة المدربين في مجال ريادة الأعمال عن تدريب المدربين	تنظيم برامج تدريبية خاصة لتحسين المهارات التعليمية للمدربين. تطبيق آليات المكافأة والحوافز لزيادة دافعية المعلمين. إنشاء آليات تواصل وتغذية راجعة منتظمة لتشجيع مشاركة المعلمين في العمليات التعليمية وتلقي التغذية الراجعة.
الهدف 4.2: تزويد الشباب بالمهارات الفنية والبشرية	
الخطر	أنشطة التحكم
الشباب غير مهتمين بالبرامج التعليمية أو أن مشاركتهم منخفضة.	تحديد وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية والترويجية المناسبة للجمهور المستهدف. تحديد المواضيع التي قد يهتم بها الشباب وتنظيم البرامج التعليمية بناءً عليها. استخدام قنوات الاتصال المختلفة والترويج على منصات مثل وسائل التواصل الاجتماعي لجعل البرامج التعليمية في متناول الشباب.
عدم وجود معلمين تقنيين مؤهلين	البدء في عملية بحث وتقييم شاملة لتحديد المعلمين المؤهلين. تنظيم الدورات التدريبية والدورات لتحديث وتحسين المعرفة والمهارات المهنية للمعلمين بشكل مستمر. وضع برامج مشتركة لتدريب التربويين المؤهلين بالتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة.
عدم كفاية الموارد والبنية التحتية للتدريب	تنويع مصادر تمويل البرامج التعليمية والبحث عن مصادر تمويل بديلة. تحديد الأماكن التي سيعقد فيها التدريب وتحديد الأماكن المناسبة وعمل الترتيبات اللازمة لتوفير البنية التحتية اللازمة. تخصيص الميزانية اللازمة لتوريد المواد التعليمية والمعدات التكنولوجية وتنفيذ الإدارة الفعالة للموارد.
لا تستطيع الشركات تقديم الدعم الكافي لبرامج التدريب.	عقد اتفاقيات متبادلة لتخطيط وتنفيذ برامج التدريب بالتعاون مع الشركات. تقديم خدمات التوجيه والاستشارات للتأكد من أن الشركات توفر الظروف المناسبة للمتدربين.



إنشاء عمليات تغذية راجعة منتظمة لتقييم برامج التدريب بشكل فعال ومراقبة أداء المتدربين.	
الهدف 4.3: زيادة قدرات تطوير أفكار الأعمال التي تركز على البحث والتطوير والابتكار	
الخطر	أنشطة التحكم
لا يُظهر رواد الأعمال اهتمامًا كافيًا بالبحث والتطوير والابتكار أو تكون مشاركتهم منخفضة.	تنظيم برامج تدريبية لرواد الأعمال وتوفير المعلومات حول أهمية وفوائد البحث والتطوير والابتكار. تنظيم فعاليات ومسابقات تشجيعية لرواد الأعمال في مجال البحث والتطوير والابتكار بالتعاون مع المؤسسات والمنظمات غير الحكومية ذات الصلة. توفير المعلومات والدعم لرواد الأعمال حول مصادر التمويل المناسبة لمشاريع البحث والتطوير والابتكار.
عدم التوافق أو تضارب المصالح بين المؤسسات المتعاونة.	تم تحديد بروتوكولات واتفاقيات التعاون بشكل واضح، كما تم توضيح التوقعات بين الأطراف. إنشاء قنوات اتصال منتظمة بين المؤسسات المتعاونة وضمان بيئة تعاون شفافة لمنع تضارب المصالح. عند الضرورة، الاستعانة بوسيط أو مستشار مستقل للحصول على الدعم لحل النزاعات.
الصعوبات التقنية أو المالية التي قد تواجهها الشركات الناشئة في عمليات البحث والتطوير والابتكار.	تحديد الخبراء الذين سيقدمون الدعم الفني لرواد الأعمال وتقديم الخدمات الاستشارية. تنويع الموارد المالية وتقييم نماذج التمويل البديلة لمشاريع البحث والتطوير والابتكار. استخدام أدوات الإدارة المناسبة مثل إدارة المشاريع ومراقبة الميزانية لإدارة عمليات البحث والتطوير والابتكار في المؤسسات.
يواجه رواد الأعمال مشاكل في تشكيل فريق فني	تقديم خدمات التدريب والاستشارات لرواد الأعمال لإرشادهم في العثور على أعضاء الفريق الفني المناسبين وتوظيفهم. تزويد رواد الأعمال بإمكانية الوصول إلى مجموعات المواهب المناسبة من خلال التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية المتعاونة. تنظيم برامج تدريبية لتقييم وتحسين كفاءات أعضاء الفريق الفني بشكل مستمر.
الهدف 4.4: تطوير برامج التوجيه	
الخطر	أنشطة التحكم
عدم المشاركة الكافية في برامج التوجيه	توفير المعلومات والترويج المنتظم لرواد الأعمال حول أهمية وفوائد برامج التوجيه. إنشاء آليات المكافأة أو الحوافز لتشجيع المشاركة في برامج التوجيه. مشاركة قصص النجاح مع رواد الأعمال مع التركيز على مساهمات عملية التوجيه في تطويرهم الشخصي والتجاري.
عدم حصول رواد الأعمال على الفائدة المرجوة من عملية التوجيه.	تحديد أهداف واضحة بين المرشد ورائد الأعمال والتركيز على هذه الأهداف في بداية عملية الإرشاد. التقييم المنتظم لعملية التوجيه والتكيف مع احتياجات رائد الأعمال. إنشاء قنوات اتصال مفتوحة وتقديم الدعم الموجه نحو الحلول فيما يتعلق بالصعوبات التي يواجهها رواد الأعمال أثناء عملية التوجيه.
تعاني من عدم التوافق أو مشاكل في الاتصال أثناء عملية التوجيه.	يتم تنفيذ عملية مقدمة وتكيفية تفصيلية في البداية لضمان الانسجام بين المرشد ورائد الأعمال. دعم عملية التوجيه بألية تواصل وملاحظات فعالة. تلقي تعليقات منتظمة والتدخل عند الضرورة للكشف المبكر عن حالات عدم التوافق وحلها أثناء عملية التوجيه.



الفشل في ضمان استدامة برامج التوجيه وعدم كفاية الموارد.	تنويع المصادر المختلفة (العام، القطاع الخاص، المنظمات غير الحكومية، وغيرها) لضمان استدامة تمويل برامج التوجيه. الاستخدام الفعال للموارد من خلال المراقبة المنتظمة وتقييم تأثير برامج التوجيه. تعتمد برامج التوجيه على استراتيجية مؤسسية طويلة المدى ويتم توفير الموارد المالية طويلة المدى.
الهدف 5.1: تنظيم فعاليات التواصل المستدامة	
الخطر	أنشطة التحكم
خطر عدم المشاركة بشكل كافي في الفعاليات أو الفشل في جذب الجمهور المستهدف.	إنشاء استراتيجيات تسويق واتصال فعالة لضمان وصول الترويج والإعلان عن الأحداث إلى جماهير كبيرة. استخدام القنوات المختلفة وإدارتها بشكل فعال مثل وسائل التواصل الاجتماعي وإعلانات البريد الإلكتروني والملصقات والشرائط الإعلامية للوصول إلى الجمهور المستهدف. تصميم وتنظيم محتوى وشكل الفعاليات بما يتناسب مع الجمهور المستهدف بما يزيد من الوصول إلى الجمهور المستهدف.
حالات عدم التوافق أو تضارب المصالح بين المؤسسات المتعاونة.	وضع بروتوكولات واتفاقيات تعاون واضحة بين المؤسسات المراد التعاون معها وتحديد التوقعات المتبادلة. تنظيم الاجتماعات ومجموعات العمل المشتركة لضمان التواصل والتنسيق المنظم بين المؤسسات المتعاونة. تعيين وسيط أو منسق محايد لمنع تضارب المصالح بين المؤسسات المتعاونة والتركيز على حل المشكلات.
عدم القدرة على تغطية تكاليف الفعاليات أو ضمان استدامتها.	تخطيط ميزانية الأحداث بالتفصيل وإنشاء ميزانية شاملة لتحديد التكاليف المحتملة مقدماً. استخدام أساليب مثل البحث وتنويع مصادر التمويل البديلة للفعاليات، أو عقد اتفاقيات الرعاية أو جمع التبرعات. تقييم إمكانات الدخل والعائد للأحداث وإجراء تحليلات فعالية التكلفة بانتظام، واتخاذ التدابير لتحسين التكاليف عند الضرورة.
الهدف 5.2: إنشاء منصات التعاون	
الخطر	أنشطة التحكم
خطر عدم تحقيق مشاركة كافية على المنصات أو عدم جذب الجمهور المستهدف.	ينبغي تطوير وتنفيذ استراتيجيات تسويقية وترويجية فعالة لزيادة مشاركة المستخدمين في المنصة. يجب أن تكون المنصات جذابة من خلال توفير المحتوى وتجربة المستخدم المناسبة للجمهور المستهدف. ينبغي جمع تعليقات المستخدمين وتحليلها بانتظام لتحسين النظام الأساسي.
عدم التوافق أو تضارب المصالح بين المؤسسات المتعاونة.	يجب تحديد بروتوكول تواصل وتعاون واضح بين المؤسسات التي سيتم التعاون معها والمشاركة فيها كتابياً. وينبغي عقد اجتماعات منتظمة للتركيز على الأهداف المشتركة ودراسة المصالح المشتركة. ينبغي إنشاء آليات الوساطة أو التوفيق لحل النزاعات التي قد تنشأ أثناء عملية العمل المشترك.
عدم القدرة على ضمان استدامة فعالية المنصات أو تغطية التكاليف.	لضمان استدامة المنصات، ينبغي تحديد نموذج الإيرادات والبحث عن مصادر تمويل بديلة. لإدارة التكاليف بشكل فعال، ينبغي إجراء تخطيط الميزانية ومراقبة النفقات بانتظام. ينبغي تطوير التعاون والشرائط لتنويع الموارد المالية وتقديم الدعم مثل الرعاية.
الهدف 5.3: دعم المنظمات والتجمعات القطاعية	



الخطر	أنشطة التحكم
عدم كفاية المشاركة في المنظمات والمجموعات القطاعية.	وينبغي تنظيم برامج معلومات وتدريب لرواد الأعمال حول الفوائد المحتملة للمنظمات والتجمعات القطاعية وأهمية المشاركة. ومن أجل تشجيع المشاركة، ينبغي تقديم الشركات رائدة ورواد الأعمال الناجحين في القطاع كنماذج يحتذى بها من خلال الاستفادة من تجاربهم. ويمكن للمنظمات والتجمعات القطاعية أن تشجع المشاركة من خلال تقديم فوائد ملموسة لرواد الأعمال، مثل فرص التسويق والمبيعات والتعاون.
حدوث بيانات تنافسية بين الأعمال المختلفة.	من أجل الاستفادة من الآثار الإيجابية للمنافسة، لا بد من تشجيع التعاون والمشاريع المشتركة بين الشركات. ومن أجل الحد من الآثار السلبية للبيانات التنافسية، ينبغي ضمان التعاون والتنسيق بين المنظمات القطاعية والمجموعات. ومن أجل التغلب على الصعوبات التي تنشأ عن البيئة التنافسية، ينبغي توفير خدمات التدريب والاستشارة للشركات التي من شأنها أن توفر لها ميزة تنافسية.
الفشل في ضمان استدامة المنظمات والمجموعات القطاعية أو نقص الموارد.	من أجل ضمان الاستدامة المالية للمنظمات والمجموعات القطاعية، ينبغي ضمان تنوع الدخل والبحث عن مصادر تمويل بديلة. وللتغلب على نقص الموارد، ينبغي التعاون مع الممولين المحتملين مثل المؤسسات العامة والقطاع الخاص والمنظمات الدولية. ولزيادة كفاءة المنظمات والمجموعات القطاعية، ينبغي رصد وتقييم استخدام الموارد والنفقات بانتظام.
الهدف 5.4: دعم جهود التعاون والتواصل الدولي	
الخطر	أنشطة التحكم
محدودية أنشطة التعاون الدولي بسبب نقص الموارد والدعم الكافي.	توفير الموارد لأنشطة التعاون الدولي، ينبغي البحث عن مصادر التمويل الوطنية والدولية وتقديم الطلبات. يمكن توفير الدعم المالي وتقاسم الموارد من خلال عقد اتفاقيات تعاون طويلة الأمد مع المؤسسات والمنظمات التي سيتم التعاون معها. وينبغي استكشاف مصادر بديلة للتمويل، مثل رعاية أنشطة التعاون وجمع الأموال وتطوير المشاريع المشتركة.
الاختلافات الثقافية واللغوية تجعل عملية التعاون صعبة.	من أجل تقليل الفوارق الثقافية واللغوية، ينبغي تنظيم برامج تدريبية للتعرف على ثقافات ولغات الدول المراد التعاون معها. لفهم الاختلافات الثقافية والتكيف معها، ينبغي وضع السياسات والبرامج التي تعزز التنوع الثقافي في فريق التعاون الدولي. قد يتم تقديم خدمات الترجمة أو برامج التدريب اللغوي للتغلب على العوائق اللغوية أثناء عملية التعاون.
محدودية الوصول إلى الأسواق الدولية وانخفاض القدرة التنافسية الدولية لأصحاب المشاريع المحليين.	ينبغي تنظيم أنشطة مثل المشاركة في المعارض التجارية الدولية وبرامج دعم الصادرات لزيادة الوصول إلى الأسواق الدولية. ومن أجل زيادة القدرة التنافسية الدولية لأصحاب المشاريع المحليين، ينبغي توفير خدمات التدريب والاستشارة بشأن ممارسة الأعمال التجارية الدولية. وينبغي تشجيع أصحاب المشاريع المحليين على الوصول بسهولة إلى الأسواق الدولية عن طريق إنشاء شبكات التعاون الدولي وفرص الشراكة.
الهدف 6.1: إجراء الأنشطة الترويجية على المنصات المحلية والقطرية والدولية	
الخطر	أنشطة التحكم
عدم كفاية الميزانية والموارد	ينبغي إجراء تخطيط الميزانية والموارد وتخصيص الميزانية بما يتماشى مع المتطلبات.



وينبغي استكشاف مصادر التمويل البديلة مثل اتفاقيات الرعاية أو حملات جمع التبرعات أو برامج الشراكة. يمكن استخدام الموارد منخفضة التكلفة أو المجانية للأحداث، مثل المنصات الرقمية أو الأماكن المجتمعية.	
يجب تنفيذ استراتيجيات التسويق والاتصال الفعالة للإعلان عن الأحداث والترويج لها. يجب استخدام قنوات مختلفة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق عبر البريد الإلكتروني والملصقات والكتيبات للوصول إلى الجمهور المستهدف. يجب تصميم محتوى الحدث وشكله ليناسب الجمهور المستهدف ويجعله جذابًا.	انخفاض معدلات المشاركة أو التفاعلات
يجب تحديد المخاطر مسبقًا وإعداد خطط لإدارة الأزمات. وينبغي تخطيط قنوات الاتصال البديلة وتنسيق الأحداث عبر الإنترنت لضمان استمرار الأحداث عبر الإنترنت. وينبغي توفير المعلومات الفورية للمشاركين باستخدام قنوات اتصال موثوقة وسريعة وينبغي اتخاذ الاحتياطات اللازمة.	الأحداث والأزمات غير المتوقعة التي تؤثر على الأنشطة
الهدف 6.2: خلق صورة مدينة صديقة لرواد الأعمال	
أنشطة التحكم	الخطر
ينبغي استكشاف مصادر تمويل بديلة وينبغي توفير موارد إضافية من خلال أساليب مثل اتفاقيات الرعاية أو حملات جمع التبرعات. عند تخطيط الميزانية، يجب تحديد الأولويات واستخدامها بالطريقة الأكثر كفاءة لتقليل التكاليف، يمكن استخدام موارد مجانية أو منخفضة التكلفة للأحداث.	عدم كفاية الموارد والميزانية
ينبغي تطوير استراتيجيات الاتصال الفعالة واستخدام قنوات الاتصال المختلفة للإعلان عن الأحداث والترويج لها. يجب تحديد المناطق أو المجموعات التي تواجه صعوبة في الوصول إلى الجمهور المستهدف وتنفيذ استراتيجيات اتصال خاصة.	صعوبات ومعوقات التواصل في الوصول إلى الجمهور المستهدف
عند اتخاذ المبادرات السياسية والتنظيمية، ينبغي إقامة اتصالات فعالة مع أصحاب المصلحة ويجب أن تؤخذ اهتماماتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار. ويجب تقديم حجة قوية لإجراء تغييرات في السياسات وتقديمها بفعالية إلى صناع السياسات.	مقاومة تغيير السياسات واللوائح الحالية
يجب أن يكون محتوى وشكل الأحداث مصممًا خصيصًا للجمهور المستهدف ومصممًا ليكون جذابًا. يجب تنفيذ استراتيجيات تسويقية فعالة للإعلان عن الأحداث والترويج لها ويجب استخدام الأساليب لجذب انتباه المشاركين.	انخفاض الحضور أو عدم الاهتمام بالفعاليات





القسم الخامس المراقبة والتقييم

المقترحات





القسم 5 توصيات حول عملية المراقبة والتقييم

ينبغي جمع استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين 2024-2028 وتحليلهما بشكل دوري ومنهجي من وحدات الخدمة لرصد التقدم المحرز وفقاً للأهداف والغايات المحددة. وينبغي رصد نتائج تحقيق الأهداف والغايات من خلال مؤشرات الأداء بشكل نصف سنوي و/أو سنوي، ويجب الإبلاغ عن النتائج لتقييم المديرين. يجب أن تضمن أنشطة التحكم والتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية وفقاً للجدول الزمني المحدد، ويجب إجراء التحديثات وفقاً للظروف الجديدة ويجب اتخاذ الاحتياطات اللازمة فيما يتعلق بالمشكلات التي تنشأ أثناء العملية.

ينبغي إجراء رصد وتقييم استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين 2024-2028 بالتنسيق مع سلطة عليا مثل محافظة مرسين أو الوحدات الفرعية للحكومة المحلية. ينبغي تحديد قيم تحقيق مؤشرات الأداء المحددة في استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين من قبل الوحدات المسؤولة في فترات مدتها ستة أشهر ونقلها إلى وحدة التنسيق. إلى جانب إعداد التقارير للفترة ذات الصلة، يجب عقد اجتماعات المراقبة كل ستة أشهر واجتماعات التقييم سنوياً بمشاركة مديري الوحدات ذات الصلة (الجامعة والمؤسسات والمنظمات العامة الأخرى والمنظمات غير الحكومية، وما إلى ذلك). وفي هذه الاجتماعات، ينبغي تحديد إلى أي مدى تمكن الأنشطة الجارية أو المكتملة من تحقيق الأهداف والغايات وإلى أي مدى تساهم في عملية صنع القرار. وبالتالي، سيتم تحليل أهمية وفعالية وكفاءة واستدامة الأهداف والغايات ومؤشرات الأداء المدرجة في استراتيجية وخطة عمل النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين. يتم إعداد تقرير المراقبة في نطاق استراتيجية النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين وتنفيذ خطة العمل حتى نهاية يوليو للأشهر الستة الأولى من كل عام، وتقرير تقييم استراتيجية النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين وخطة العمل هو؛ ويجب أن يتم إعداده بحلول نهاية شهر فبراير التالي للفترة ذات الصلة. في نهاية فترة الخطة، ينبغي إعداد تقرير تحقيق استراتيجية النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين وخطة العمل. ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار تقارير تقييم استراتيجية النظام البيئي لريادة الأعمال في مرسين وخطة العمل في الأعمال التحضيرية للفترة القادمة.