

أمة الشركات الناشئة: معجزة الاقتصاد الإسرائيلي

ترجمة: عماد عبدالعزيز المسعودي

<http://www.alsaodi.com/>



START-UP NATION

The Story of Israel's Economic Miracle

DAN SENOR AND SAUL SINGER

A Council on Foreign Relations Book

محتويات الترجمة

المقدمة

الباب الأول: الأمة الصغيرة القادرة

الفصل الأول: كفاح ومثابرة

الفصل الثاني: رواد أعمال المعارك

الباب الثاني: بناء ثقافة الابتكار

الفصل الثالث: أهل الكتاب

الفصل الرابع: هارفرد، برنستن، و بيل

الفصل الخامس: عندما يلتقي النظام مع الفوضى

الباب الثالث: البدايات

الفصل السادس: سياسة صناعية فعالة

الفصل السابع: تحدي أصحاب جوجل

الفصل الثامن: التثشتت

الفصل التاسع: اختبار ورن بُفيت

الفصل العاشر: برنامج يوزما الحكومي

الباب الرابع: دولة لديها حافز

الفصل الحادي عشر - خيانة وفرصة

الفصل الثاني عشر - قدرات مختلفة ومتنوعة

الفصل الثالث عشر - مأزق الشيخ

الفصل الرابع عشر - تهديدات للمعجزة الاقتصادية

المقدمة

استخدم مؤلفي الكتاب أسلوب سرد القصص لنقل المعلومة إلى القراء، وتعمداً ذكر أهم قصص النجاح التي حققتها الشركات الناشئة الإسرائيلية في المقدمة لجذب إهتمام القراء وشدهم إلى محتوى الكتاب وإثارة التساؤل المهم: كيف استطاعت إسرائيل الدولة الصغيرة المؤسسة قبل 60 سنة أن تحقق هذه النجاحات الاقتصادية الهائلة خاصة في القطاع التقني. أول قصة هي قصة رائد الأعمال الإسرائيلي [شاي أجاسي](#) الذي باع شركته التقنية TopTier للعملاق التقني الألماني SAP في عام 2000 مقابل 400 مليون دولار. في هذه القصة يستطيع شاي أن يقنع رئيس الوزراء الإسرائيلي السابق شمعون بيريز على أن يقدم فكرة تجارية جديدة لشركات تصنيع السيارات العالمية. فكرة شاي هي إقناع شركات السيارات على الإعتماد على الطاقة الكهربائية لتشغيل السيارات بدلاً من البنترول الذي قارب على النفاذ والذي يستخدم لدعم الإرهاب (إيران). يقوم بيريز وشاي بعرض الفكرة على الشركات الأمريكية التي تستهين بالفكرة خصوصاً وأنها مبنية على أساس أن يتم تصنيع البطاريات في إسرائيل، ويتم تطبيق الفكرة في إسرائيل كنموذج أولي، ومن ثم إن نجحت الفكرة يتم نشرها عالمياً. طبعاً، شركات السيارات قد بحثت كثيراً في مجال الطاقة الكهربائية، والكثير من الشركات رفضت الفكرة. وفي أحد اللقاءات يتم عرض الفكرة على رئيس شركتي نيسان ورينولت [كارلوس غصن](#) اللبناني، الذي يعجب بالفكرة ويبيد إستعداد شركة نيسان على تطبيقها، خصوصاً أن فكرة شاي تقدم حل لمشكلة طول مدة شحن البطاريات الكهربائية وكذلك ارتفاع ثمنها. الفكرة الجديدة هو أن يتم تأجير البطاريات بدل من بيعها مع السيارة، وأيضاً يتم الشحن في محطات خاصة [تقوم بتعديل البطارية بشكل آلي](#). طبعاً، تنتقل القصة لتبين كيف أنتقل شاي إلى مرحلة التنفيذ وقام بتحويل فكرته إلى شركة سماها [Better Place](#) وتوضح القصة كيف قام أحد المليارديرات الإسرائيليين باستثمار 130 مليون دولار في الشركة لمساعدتها على النهوض والإنتلاق، واستطاع شاي أن يقوم بتوفير 70 مليون دولار أخرى من مستثمرين آخرين. وسيتم تطبيق أول خطوة من هذه الفكرة في إسرائيل، كما أنضمت الدنمرك وأستراليا وبعض الولايات الأمريكية لقائمة المناطق المستعدة لتطبيق الفكرة.

يجب لفت الإنتباه إلى أن هذا الكتاب - من وجهة نظري - عبارة عن ترويج ودعاية للاقتصاد الإسرائيلي، ولرواد الأعمال الإسرائيليين، وللفرص الإستثمارية في إسرائيل، وبالرغم من أن القصة المذكورة جميعها واقعية، إلا أنني لمست الكثير من الجمل والعبارات التسويقية التي تهدف لإقناع الشركات الأجنبية بالاستثمار أو فتح فروع تطويره في إسرائيل. فبعد ذكر قصة شاي التي يمكن أن تشكل نقلة نوعية في قطاع المواصلات والطاقة، يتم سرد أرقام تبهر القارئ مباشرة وتشدّه أكثر لمحتوى الكتاب ولسر نجاح الإسرائيليين في إنشاء شركات جديدة إبتكارية. فحالياً، يوجد أكثر من 3,800 شركة حديثة مبتكرة وصاعدة في إسرائيل. كما يذكر الكتاب أن عدد الشركات الإسرائيلية التي أكتبت في البورصة الأمريكية NASDAQ أكثر من عدد جميع الشركات الأوروبية. كما يتم الإشارة إلى عامل مهم وسر كبير من أسرار نجاح الاقتصاد الإسرائيلي وهو [وفرة رأس المال المخاطر أو رأس المال الجريء](#). [Venture Capital](#). وقد سبق وأن كتبت قبل عامين عن [أهمية هذا العامل في إنعاش الإقتصاد العربي](#)، وسنوضح في الأبواب القادمة كيف استطاع الإسرائيليين تشغيل هذا النوع من الدعم المادي وتشجيعه. فقد استثمر هذا النوع من المستثمرين في إسرائيل خلال عام 2008 فقط أكثر من 2 مليار دولار، وهذا رقم يفوق ما تم استثماره في بريطانيا أو ما تم استثماره في فرنسا وألمانيا معاً!

ويعود مؤلفي الكتاب مرة أخرى لسرد أعجوبات الإقتصاد الإسرائيلي وقابليته على استقطاب المستثمرين وكبار رجال الأعمال في العالم، فيتم ذكر زيارة رئيس شركة جوجل ورئيس شركة مايكروسوفت والكثير من عمالقة الأسواق العالمية لإسرائيل. كما يتم ذكر المستثمر المخضرم الأمريكي وارين بوفيت وهو ثاني أغنى رجل في العالم، الذي قام ولأول مرة في حياته بالاستثمار خارج

أمريكا، حيث استحوذ على شركة Iscar المصنعة لقطع الغيار مقابل 4.5 مليار دولار - رقم هائل تليه أصفار كثيرة! ويذكر أن عملاق الشبكات شركة Cisco الأمريكية قامت بالاستحواذ على 9 شركات إسرائيلية مما يعد نجاح كبير للقطاع التقني الإسرائيلي، وأيضاً يعد جواب شافي لكل مستفهم عن سبب فرحنا بشراء شركة ياهو لشركة مكتوب العربية.

في النهاية، يتم طرح السؤال مرة أخرى: ما هي الخلطة السرية التي يمتلكها الاقتصاد الإسرائيلي؟ هل هي الحاجة والضغط السياسية والعسكرية التي تدفع بالشعب الإسرائيلي إلى الإبداع؟ أم أن السبب هو المفهوم المعروف لدى الكثير أن اليهود أذكاء فطرياً؟ أم أن السبب له علاقة بالأبحاث التقنية التي يقوم بها الجيش الإسرائيلي والتي تتحول مع الوقت إلى شركات تقنية؟ بعد طرح جميع هذه الأسئلة يتم نفيها لتشويق القراء على قراءة الكتاب كاملاً

تنتهي المقدمة بعبارات قوية ومهمة: جهاز الإحصاء الأمريكي يقول بأن معظم النمو الوظيفي (وفرة الوظائف) في أمريكا بين 1980 و 2005 كان مصدره شركات حديثة صاعدة لا يتجاوز عمرها الخمس السنوات. فبينما يشترك العرب من عدم توفر الوظائف، ويستعين الشباب بشماعة تقصير الحكومة وعدم وجود وظائف في الشركات العربية الكبيرة، لماذا لا نستطيع أن ندرك أن الحل الوحيد لمشكلة البطالة في الوطن العربي هو إنشاء شركات صاعدة مبتكرة.

هناك نقطة مهمة جداً في آخر المقدمة لم تخطر على بالي من قبل: هناك نوعان من أنواع زيادة الاعمال:

High-Growth Entrepreneurship وMicro-Entrepreneurship

كنت دائماً محتار عن سبب غياب زيادة الأعمال في الدول العربية، بالرغم من أننا أمة لها تاريخ تجاري عريق، فمنذ نعومة أظفارنا تعلمنا مبادئ التجارة والمبايعه ولنا خبرة تفوق معظم الأمم في هذا المجال. ولكن التمييز بين هذين النوعين من زيادة الأعمال مهم جداً. فالنوع الأول-Micro Entrepreneurship هو إنشاء شركات صغيرة مبتكرة أو تقليدية لكنها محدودة الحجم أرباحها تكفي عائلة أو بضع عوائل. والعرب مبدعين في هذا المجال حقيقة، ولدينا قدرة فائقة في إنشاء الشركات والمتاجر التي تعيننا على الربح والاكتفاء الذاتي. لكن النوع المهم من أنواع زيادة الأعمال هو النوع الثاني High-Growth Entrepreneurship هذا النوع هو النادر في الدول العربية، وهو عبارة عن إنشاء شركات جديدة مبتكرة لها القدرة على النمو خارج الدولة ليصل إلى الدول المجاورة أو لتصبح الشركة عالمية. نحن في أمس الحاجة إلى شركات من هذا النوع، شركات أنشأها أفراد مثل شركة Aramex الأردنية، لتوظف آلاف الشباب وتنافس الشركات العالمية.

الباب الأول: الأمة الصغيرة القادرة

الفصل الأول: كفاح ومثابرة

بدء الفصل الأول مع قصة Shvat Shaked رائد الأعمال الإسرائيلي الذي أسس شركة Fraud Sciences. تدور القصة حول لقاء بين شفات الإسرائيلي مع رئيس شركة Paypal الأمريكية. حيث تم ترتيب لقاء بين الشخصيتين عن طريق شركة بينشمارك لرأس المال المخاطر التي استثمرت في الشركة الإسرائيلية وأيضاً لها استثمارات في شركة eBay المالكة لـ Paypal ونود لفت الإنتباه هنا إلى أن الشركات الاستثمارية لا تقدم دعم مادي فحسب، بل تقوم بربط الشركات وتعريفها ببعض لكي تحقق نجاح أكبر لكل الاطراف. عودة إلى القصة Scott Thompson الأمريكي يبدو على عجلة، لأنه غير مقتنع أن الشركة الإسرائيلية لديها أي شيء يستحق وقته، لأن شركته الرائدة في مجال الدفع الإلكتروني قد قضت سنين طويلة تبحث في مجال مكافحة التلاعب بالدفع الإلكتروني والسرقة الإلكترونية، ولكنه من باب المجاملة لشركة بنيشمارك الاستثمارية، وافق على مقابلة شفات. لكي يختصر الوقت، سأل سكوت شفات: ما هي فكرتك؟ أجاب شفات: الفكرة بسيطة، نحن نؤمن أن الأفراد نوعان، طيب وخبث، فكرتنا هي التمييز بين الطيب والخبث. طبعاً سكوت أصيب بالإحباط لأن الجواب لم يكن واضحاً نهائياً، والفكرة مبدئية، وقد تم تخصيص المئات من المهندسين والعلماء لحل هذه المشكلة من قبل، ولكنه استمر: وكيف تقوموا بذلك؟ أجاب شفات: الشخص الطيب يكون له آثار في الإنترنت فهو لديه تفاعلات مع الغير، أما الخبيث يحاول دائماً الاختباء والتخفي. بدأ الإحباط يظهر على وجه سكوت، ولكنه من باب احترام الشركة الاستثمارية واصل قائلاً: وأين تعلمت كل هذا، هل لديك خبرة؟ هنا يقدم شفات الجواب المنتظر: تعلمت كل هذا من مراقبة وتقصي الإرهابيين. يبدو أن هذه الإجابة هي ما كان ينتظره المؤلف لإنهاء القصة، فبعدها تتسارع الأحداث ويتم وضع تحدي أمام الشركة الإسرائيلية، فيتم تقديم 100 ألف عملية دفع إلكتروني لها، ويطلب منها أن تكشف العمليات الكاذبة خلال فترة زمني قياسية. خلال تلك الفترة يعود شفات لسكوت ومعه النتائج، وعند فحص النتائج يتفاجئ فريق بيبال وأي باي بالنتيجة، وخلال أيام يتم شراء الشركة مقابل 169 مليون دولار أمريكي.

خلال هذا الفصل وخلال فصول أخرى يتم الإشارة إلى أهمية الخبرة التي يكتسبها رواد الأعمال الإسرائيليين من انخراطهم في الجيش الإسرائيلي. فمثلاً شفات لم يصل بشركته إلى المراحل العلمية المتقدمة إلى بعد أن اكتسب خبرة مميزة في الجيش. أيضاً، يعود المؤلفان لإكمال قصة سكوت الذي يقوم بزيارة شركته الجديدة في إسرائيل، وبعد مقابلته للموظفين والمهندسين يلاحظ وجود صفة غريبة ومميزة لدى اليهود يسمونها: "خوتزبه" ومعناها باللغة العربية: الوقاحة. والمقصود بها هنا هو مواجهة الموظفين للمدراء وعدم قبول آراءهم إن كان فيها خلل أو خطأ. ويتم الإشارة إلى أن هذا المبدأ منتشر في الثقافة اليهودية ويتم استخدامه في الجيش الذي عادة ما تكون فيه الأوامر غير قابلة للنقاش - الآن فهمت سبب رفض اليهود للرسول، وسبب تماديهم في قصة البقرة مع موسى عليه السلام.

ينتقل المؤلف بعد استعراضه لمبدأ الوقاحة والرغبة في النقاش والجدل، إلى مبدأ عدم الخوف من الفشل. ويتم عرض قصص حقيقية من الجيش الإسرائيلي تبين كيفية تعامل الجيش مع الفشل، وكيف يتم قبول الفشل في حال تقديم الشخص لدروس مستفادة من تجربته. وبدلاً من التوبيخ والعقاب، يقوم الفريق بالاستفادة من التجربة ونشر النتيجة لكي لا يتم تكرارها في المستقبل.

ومن ثم تبدأ قصة شركة إنتل مع إسرائيل لتوضيح أهمية مبدأ الوقاحة والجدل. ففرع شركة إنتل التطويري في إسرائيل يعد اليوم أكبر شركة من حيث عدد الموظفين، وقيمة صادراتها التقنية سنوياً أكثر من 1.5 مليار دولار. القصة تستعرض المشكلة التي واجهت إنتل في عام 2000 عندما قامت الشركة بزيادة سرعة المعالج ولكن النتيجة كانت زيادة كبيرة في حرارة المعالج. وعلى الرغم من قدرات الأجهزة المكتنية على تبريد المعالج، لم تستطع شركات تصنيع الحاسوب المحمول من تبريد المعالج بنجاح. وقد أصاب الشركة قلق كبير في كيفية التعامل مع هذا التحدي، فالبورصة والمحللين والمستهلكين كانوا في إنتظار معالج بسرعة أكبر. في هذه القصة، يقوم فريق إسرائيلي بابتكار طريقة جديدة لحل المشكلة، فبدلاً من أن يتم زيادة طاقة المعالج لكي تزيد السرعة، قاموا بتقليل كمية الطاقة مع تقسيم كيفية تعامل المعالج مع البيانات. وبهذه الطريقة، استطاعوا أن يزيدوا من قدرة المعالج على تحليل البيانات مع التقليل من سرعة وطاقة المعالج. النتيجة النهائية كانت جودة أفضل مع توفير للطاقة. عندما تم عرض هذه الفكرة على المقر الرئيسي لشركة إنتل في أمريكا تم رفضها مباشرة، لأنها ضد كل ما هو معروف في عالم الكمبيوترات. الزبائن والمحللين والشركات في إنتظار معالج جديد بسرعة عالية، وليس معالج جديد بسرعة أقل. صحيح، أن الرغبة الحقيقية هي جودة أفضل وقدرة أكبر على معالجة البيانات، لكن الجميع يحسب هذه الجودة والقدرة عن طريق سرعة المعالج، وإن تم تقديم معالج جديد بسرعة صغيرة لن يتم شراء المعالج.

خلال أحداث القصة، يتم استعراض كيفية استخدام الإسرائيليين لمبدأ الوقاحة "خوتزبه"، فبدلاً من تقبل رأي الشركة الأم، استمر الفريق الإسرائيلي بمحاولة إقناع رؤساء الشركة وكبار المهندسين بفكرتهم لأنها كانت الحل الوحيد أمام مشكلة الحرارة المرتفعة خصوصاً في الأجهزة المحمولة. وفي النهاية، تم إقناع الشركة الرئيسية بتبني الفكرة الإسرائيلية، وتم تسمية المعالج الجديد سنترينو Centrinno. لقد أندهشت فعلاً عندما سمعت هذه القصة لأسباب عديدة، فعندما تم إطلاق هذا المعالج، لم أفهم لماذا تم تقليل سرعته، وأذكر الحملات الدعائية التي قامت بها إنتل لشرح الفكرة للجميع، كما أذكر الرسوم التي كانت تضع مقارنته بين معالج بانتيوم 4 مع معالج سنترينو. بالفعل، لا يستطيع أحد أن يقوم بتسويق وإقناع المستهلكين بفكرة مثل هذه إلا إسرائيلي 😊

طبعاً حقق المنتج الجديد أرباح عالية لشركة إنتل، وكان ناجح بكل ما تحمل الكلمة من معنى. ويتم إلحاق قصة النجاح هذه بقصة نجاح أخرى لفريق إنتل الإسرائيلي، ففي عام 2006 تم تقديم فكرة Core 2 Duo من قبلهم، وتم استخدامها، وهي أيضاً حققت نجاح كبير حتى يومنا هذا. ويبين المؤلف كيف قام الفريق الإسرائيلي بإنقاذ شركة إنتل أكثر من مرة، ويبين أيضاً أن سبب رئيسي لهذا النجاح هو كفاح ومثابرة الفريق الإسرائيلي واستخدامهم لمبدأ الوقاحة والجدل والنقاش الذي أوصلهم لإقناع فريق إنتل الإداري بتبني أفكارهم.

هذه نهاية الفصل الأول باختصار.. والدروس المستفادة هنا أنه يجب على رؤساء الشركات والمدراء قبول الرأي الآخر من قبل الموظفين. فلو أن فريق إنتل الإداري رفض فكرة الفريق الإسرائيلي لما نجحت إنتل في تخطي الحواجز التي واجهتها.

الفصل الثاني: رواد أعمال المعارك

يبدأ هذا الفصل مع أحداث حرب أكتوبر 1973، التي حققت فيها القوات المصرية والسورية انتصارات كبيرة على الجيش الإسرائيلي الغير المستعد للمواجهة. يتم عرض أحداث معركة بين القوات المصرية والقوات الإسرائيلية حيث تم تدمير أكثر من 290 دبابة إسرائيلية، 190 منها تم تدميرها في أول يوم من أيام الحرب. وقد استخدم الجيش المصري سلاح روسي جديد شبيهه بالـ RPG اسمه Sagger. يتميز هذا السلاح بالمدى الطويل مقارنة بالـ RPG وأيضاً بقدرة الجندي المصري على التحكم به عن بعد. وفي أحداث المعركة، شاهد قائد الجيش الإسرائيلي دبابته تتفجر واحدة تلو الأخرى، وقام بتوجيه

الجنود بسحب الدبابات إلى الخلف متوقعاً أن سبب التفجير هو قذائف الـ RPG قصيرة المدى. ولكن، الجيش المصري استمر في تدمير الدبابات الإسرائيلية، ولم يعلم الجيش الإسرائيلي ما هو نوع السلاح المستخدم، إلا أن أحد أفراد الجيش لاحظ وجود [نور أحمر خلف قذيفة متجهه إلى دبابة](#)، وهو النور الذي يمكن الجندي المصري من توجيه قذيفته إلى الدبابة الإسرائيلية. وهنا يوضح المؤلف قدرة الفرد الإسرائيلي على التصرف واتخاذ القرار في المعركة، فبدلاً من إنتظار أوامر عليا من مركز قيادة الجيش، استطاع الفريق الميداني اكتشاف سبب التفجير وكيفية عمله، ووجه قائد الفريق أفرادَه بتحريك الدبابات بشكل عشوائي وإطلاق قذائف باتجاه مصدر الضوء الأحمر، وكان لهذا التكتيك العسكري أثر كبير في إحباط بقية محاولات الجيش المصري، فالغبار المتصاعد من الدبابات لم يمكن أفراد الجيش المصري من رؤية الدبابات بالعين المجردة، وتم إنقاذ ما تبقى من الدبابات الإسرائيلية.

بعد سرد هذه القصة، يبين الكتاب قدرة الجندي الإسرائيلي على إتخاذ القرار بدون الحاجة للتوجيه من القادة، كما يتم ذكر نسبة الضباط إلى الجنود في الجيش الإسرائيلي ومقارنتها مع بقية الجيوش العالمية، وتظهر النتيجة بأن الجيش الإسرائيلي يعتمد على عدد أقل من الضباط مما يمكن أفراد الجيش من إتخاذ القرارات بدون توجيه في بعض الأحيان. ويستمر المؤلفان بذكر قصص وتجارب من الجيش تبين مدى المسؤولية العالية التي يتحملها أفراد الجيش في سن مبكر لا يتجاوز 23 سنة أحياناً. فمثلاً، يتم ذكر قصة شاب في الجيش مسؤول عن فرقة من الأفراد ومعه كلب بوليسي وبلدوزر يستخدم لهدم المباني. وكان الموقف الذي يواجهه هذا الشاب أن أحد جنوده مصاب وتم أسره في منزل به إرهابي - على حد قول المؤلفان -، وبجوار هذا المنزل توجد مدرسة بها أطفال، وفوق المدرسة يوجد مجموعة من الصحفيين، والإرهابي يقوم بإطلاق الرصاص على الجيش الإسرائيلي وعلى الصحفيين! - هذه النسخة الإسرائيلية، كنت أتمنى أن تكون لدينا النسخة العربية من القصة. بدون الدخول في تفاصيل القصة، يستطيع القائد الشاب بدون الاستعانة بقادته إخراج الطلاب والصحفيين من المدرسة، ومن ثم إنقاذ زميلهم وتدمير المنزل وقتل الإرهابي مع أحد مرافقيه. ويتم ذكر قصة أخرى لطيار هيلوكبتر عمره 20 سنة فقط تم إرساله خلال حرب لبنان 2006 لإنقاذ جندي مصاب في جنوب لبنان، ولكنه لم يستطع تقريب الهيلوكبتر من الأرض نظراً لوجود أشجار حول المنطقة التي يتواجد فيها الجندي. وعلى الرغم من عدم وجود أي توجيهات سابقة لكيفية التصرف في مثل هذا الموقف، قرر الطيار الشاب المخاطرة والمبادرة عن طريق استخدام المروحة الخلفية للهيلوكبتر كمكينة لقص الأشجار، وبدأ يروح ويرجع بها ويقص الأشجار حتى تمكن من إنقاذ زميله.

بعد ذكر هذه القصص والمغامرات التي يخوضها الشباب الإسرائيلي في سن مبكر جداً، يتم توضيح علاقة هذه التجارب بالأفراد الذين يقرروا إطلاق شركات صاعدة في المستقبل. هذا النوع من الخبرة وتحمل المسؤولية والتدريب على إتخاذ القرارات الصعبة بدون وجود مصدر توجيه يساعد في نجاح الكثير من الشركات الإسرائيلية. خصوصاً أن إسرائيل لديها تجنيد إجباري لكل الشباب بعد مرحلة الثانوية، وجميع من يكمل مرحلة التجنيد يبقى مسجلاً في الجيش الاحتياطي ويتم إستدعاءه لمدة معينة سنوياً. وخلال هذه المرحلة من حياة الشاب، يتم إخراطه في عمليات حقيقية على ساحة القتال، وليس في سيناريوهات خيالية مثل ما يحصل في الكثير من الجيوش العربية. كما يبين الكتاب بأن معظم رؤساء وقادة الشركات الإسرائيلية الناجحة هم أفراد في الجيش الإسرائيلي، وكلهم اكتسب خبرة مميزة في مجال العمل الجماعي والمبادرة واتخاذ القرارات الجريئة خلال مرحلة التجنيد أو مرحلة الانتساب في الجيش الاحتياطي.

في ختام هذا الفصل، يعود المؤلفان لذكر أمثلة عن مبدأ الوقاحة والجدل والنقاش الموجود في الثقافة الإسرائيلية. فخلال الإنتفاضة الثانية، حصلت معركة في إحدى القرى اللبنانية وقتل فيها 9 أفراد من الجيش الإسرائيلي. وعندما عاد بقية الجنود إلى إسرائيل، أتهم الجنود الناجين قائدهم بإساءة اتخاذ القرارات العسكرية، وقاموا برفع الموضوع إلى كبار القادة في الجيش، وفي النهاية استقال القائد من منصبه العسكري. هذه الأمثلة وغيرها لها جذور في الثقافة والديانة اليهودية على حد قول المؤلفان، فالثقافة اليهودية مبنية على أسس الشك والجدل والتفسير والتفسير البديل وإعادة التفسير.. إلخ..

ومثل هذه البيئة التي ترحب بالنقاش والجدل هو ما يمكن الفرد الإسرائيلي في الجيش أو الشركة من تحليل الأوامر ومناقشتها بدلاً من تطبيقها مباشرة بدون أي نقاش.

هذه نهاية الفصل الثاني باختصار.. والدروس المستفادة هنا هو أن الخبرة التي يكتسبها الشباب الإسرائيلي مبكراً في الجيش الإسرائيلي تمنحه قدرة تنافسية عالية، خصوصاً عند المقارنة بالشباب العربي الذي يعاني من أحد الأمرين حسب موقعه الجغرافي: إما أن لا تكون أمامه أي فرص تسمح له باكتساب خبرة وإثبات نفسه، أو أن يتم تسهيل كل شيء أمامه وتوفير وظيفة توظينية إجبارية له مما يحرمه من فرصة خوض أي تحدي يذكر وينتج لنا جيل تنقصه الخبرة والقدرة على إتخاذ القرار والتنافس.

أنتهى الباب الأول، ومن وجهة نظري هناك مبالغة في دور الجيش في تنمية المهارات الريادية لدى الشباب الإسرائيلي، ولكن الأبواب القادمة هي ما تحتوي على لب الموضوع، خصوصاً أن هناك فصل مخصص عن وضع ريادة الأعمال في الوطن العربي!

الباب الثاني: بناء ثقافة الابتكار

الفصل الثالث: أهل الكتاب

يتحدث المؤلفان في هذا الكتاب عن أهل الكتاب، وهما لا يقصدان أهل التوراة، وإنما أهل كتاب آخر. هذا الكتاب هو تقليد أبتكره الإسرائيليون عند سفرهم السياحي في شتى أنحاء العالم. في بوليفيا هناك مطعم وفندق شعبي يمتلكه يهود ويرتاده كل السياح الإسرائيليين. في هذا المطعم تم تأسيس أول كتاب تعريفى بالمنطقة، فيه يكتب كل زائر رأيه عن المدينة ونصائحه للزوار من بعده، فمثلاً يذكر أن هناك خطر ما في أحد الوديان، أو هناك مطعم لديه وجهه شهية يجب تجربتها. أستمروا الإسرائيليين بتأسيس كتاب لكل منطقة يقوموا بزيارته، إلى أن أصبحت ظاهرة الكتاب موجودة في معظم بلدان العالم، وأصبحت ظاهرة يستخدمها كل السياح. بعد ذكر هذه القصة، يبين الكتاب سبب كثرة ترحال الإسرائيليين، ومن ضمن الأسباب المذكورة يبرز سببان. الأول هو الضغوط التي يمر بها الشباب في الجيش، فعند إنتهاءهم من أداء واجباتهم العسكرية، عادة يسافر الإسرائيلي للترفيه عن نفسه ويوزر بلدان العالم. السبب الثاني والمثير هو المقاطعة العربية التي تمنع الإسرائيليين من زيارة الدول المجاورة لهم. يواصل الكتاب في ذكر نتائج المقاطعة العربية اقتصادياً ونفسياً على الإسرائيليين ومن ثم يتضح سبب ذكر قصة أهل الكتاب الذين اضطروا لتخطي الشرق الأوسط المعادي لهم ليزوروا ويتعرفوا عن بلدان العالم البعيدة على عكس بقية أفراد العالم، الذين عادة ما يبدأوا بزيارة الدول المجاورة الصديقة.

ذكر المؤلفان المقاطعة العربية أكثر من مرة في الكتاب، فيبدو أن أثارها الاجتماعية والاقتصادية والعسكرية على إسرائيل ليست بهينة. فيذكر الكثير من الباحثين أن المقاطعة العربية المبنية على أسس عقائدية هي من أقوى وأصرم وأطول وأنجح المقاطعات تاريخياً. ولكن أثار هذه المقاطعة لم تكن سلبية فقط، وإنما كان لها آثار إيجابية على إسرائيل. ويذكر المؤلفان ما قاله أحد الإسرائيليين: كلما حاولت حبسي، كلما سائت لك باني قادر على الخروج وتخطي حواجزك. (تساؤل: وجداركم؟) ذكرت هذه القصة لتوضيح سبب تركيز رواد الأعمال والمستثمرين الإسرائيليين على القطاع التقني الحديث. فهذه المقاطعة أجبرتهم على التخلي عن تصنيع المنتجات لبيعها في السوق المحلي الصغير أو في السوق المجاور المقاطع لكل منتجاتهم. كان عليهم اختيار منتج أو خدمة يمكن بيعها للأسواق البعيدة ويمكن شحنها بسهولة، والتقنية الحديثة كانت أفضل خيار. فالشركات الإسرائيلية لم تتجه إلى أمريكا وأوروبا فقط، بل كانت السبابة إلى السوق الصيني الواعد، فمثلاً **شركة كولانو** الإسرائيلية هي من أكبر الشبكات الاجتماعية في الصين وأعضائها أكثر من 25 مليون صيني.

يذكر الكتاب أيضاً قصة عولمة شركة **نيتافيم** الإسرائيلية، فهي الرائدة في مجال الري الزراعي بالنقطير. فصاحب هذه الشركة توصل لفكرة الشركة عندما لاحظ نمو شجرة خلف بيته في منطقة لا يصلها الماء أصلاً، وعندما قام بالبحث عن سبب نموها، اكتشف أن هناك أنبوب مائي يقوم بتسريب قطرات بسيطة سببت نمو هذه الشجرة. هذا الاكتشاف مكن رائد الأعمال الإسرائيلي من تأسيس شركة لها مبيعات في أكثر من 110 شركة حالياً.

أيضاً، يذكر الكتاب قصة جون ميدفيد المستثمر الجريء (VC) الذي بدأ حياته كصهيوني متشدد يتحدث عن مستقبل إسرائيل كدولة يهودية، إلى أن قابل في يوماً ما رجل أعمال إسرائيلي أخبره بأن الكلام والخطب التي يلقونها أسلوب قديم ومضيفة وقت وجهد، وأن إسرائيل لم تعد بحاجة لصهاينة وسياسيين وإنما الدولة تحتاج إلى **رواد أعمال ومستثمرين**. عندها أتجه ميدفيد إلى العمل مع

والده في شركته، وبعدها توجه إلى عالم الاستثمار الجريء وقام بتأسيس شركة استثمارية مخاطرة في القدس، وقم بالاستثمار في شركة Shopping.com الإسرائيلية والتي تم بيعها لاحقاً لشركة eBay، وإيضاً استثمر في شركة Answers.com. والآن يقوم ميدفيد بإدارة [فرينجو](#) الشركة التي أسسها شخصياً. الجدير بالذكر أن صهيونية ميدفيد لم تختفي، وإنما تحولت من صهيونية سياسية، إلى صهيونية تجارية، فهو مؤسس فكرة "Israel Inside" المأخوذة من فكرة "Intel Inside" والتي تعني بأن هذا المنتج يستخدم معالج شركة إنتل. ففي كل مناسبة يقوم ميدفيد باستعراض المنتجات والشركات والاختراعات التي تم تأسيسها من قبل إسرائيليين، ولا يتوانى ميدفيد عن التفاخر بأن كل شيء حولك من جهاز الموتورولا إلى حاسوبك الذي تستخدمه الآن يحمل منتج أو اختراع إسرائيلي!

الفصل الرابع: هارفرد، برنستن، و بيل

في البداية، أود أن أوضح معنى عنوان الفصل الرابع لمن لا يعرف، فهذه هي أسماء أشهر الجامعات الأمريكية.

بينما ينشغل الطلاب الأمريكيان المتخرجين من الثانوية في اختيار الجامعة التي سيتقدموا لها، ينشغل الطلاب الإسرائيليون في اختيار القسم العسكري الذي سينضمون إليه. فالشرف الذي يحصل عليه الطالب الإسرائيلي المتخرج من الثانوية عند قبوله لإحدى فرق القوات الخاصة أو الاستخبارات يوازي الشرف الذي يحصل عليه الطالب الأمريكي عند قبوله في أقوى جامعاتهم. عملية التقديم والقبول للفرق الخاصة الإسرائيلية عالية التنافس، وكل طالب يحاول الدخول إليها لأن دلالات هذا القبول سيكون لها نتائج إيجابية على مستقبله. فعند التقديم للوظائف بعد التخرج من الجيش والجامعة، تكون الخبرة العسكرية أهم من الخبرة الأكاديمية. وأحد أشهر الأسئلة في المقابلات في الشركات الإسرائيلية المهمة هو: أين كان تجنيدك؟ والغرض هو معرفة إن كان المتقدم قد شارك في إحدى القوات الخاصة. سبب هذا التقدير لهذه القوات هو ليس نوعية العمليات التي يخوضها الجندي، وإنما القدرة على تخطي اختبار القبول الصعب ذهنياً وجسدياً.

أقوى هذه الفرق الخاصة هي فرقة تالبيوت. في كل سنة، يتم استقطاب أذكى 2% من خريجي الثانوية للتقديم للقبول في هذه الفرقة، ومن بين هؤلاء المتقدمين يتم قبول 10% فقط بناءً على نتائج اختبارات فائقة الصعوبة. ومن ثم يتم تدريب هذه الفرقة عسكرياً لمدة سنتين، وخلال هذه الفترة يتم إدراجهم في برنامج جامعي مكثف في الفيزياء أو الرياضيات، بينما يتم تدريبهم على أحدث التقنيات الحديثة وكيفية استخدامها في جميع أقسام الجيش. أعضاء هذه الفرقة يتم تعريفهم بجميع أقسام الجيش لكي يستطيعوا التعامل مع العمليات العسكرية المختلفة بسهولة، كما يتم توكيلهم بإدارة مهمات مختلفة. خريج هذه الفرقة يسمى تالبوت، وهذه التسمية تعد فخر له وتضفي برستيج خاص على مستقبله العسكري والمدني. العديد من خريجي هذه الفرقة أيضاً، أصبحوا رواد أعمال مشهورين وأسسوا شركات مثل MetaCafe.com, NICE Systems, Compugen والعديد من الشركات الأخرى التي أصبحت تتداول في أسواق الأسهم الأمريكية.

يذكر الكتاب نقطة مهمة كسبب من أسباب نجاح رواد الأعمال الإسرائيليين، وهي مستوى النضوج الذي يتحلى به الشباب الإسرائيلي. فتوليفهم لمسؤولية عالية في الجيش قبل بلوغ سن الـ 20 سنة، يزيد من سرعة نضوجهم. وهذه الخبرة العملية القيمة تساعدهم في اختيار تخصصاتهم الأكاديمية بعد انتهاء فترة التجنيد، وأيضاً تمكنهم من التركيز والإبداع في دراستهم لأنهم أكثر نضوجاً مقارنة ببقية الطلاب في العالم. الخريج التقليدي يكون في أواخر العشرينيات، متزوج، ولديه خبرة عملية من الجيش. هذه الخبرة وهذا النضوج يساعده على الابتكار، فالإبتكار هو عبارة عن ربط نقاط متفرقة، وعادة لا يصل إلى هذه النقاط إلا من مر بتجارب كثيرة.

أيضاً، يذكر الكتاب نقطة مهمة عن الجيش الإسرائيلي وعن القوات الخاصة، وهو كيفية اختيار المتقدمين للبرنامج. فمثلاً، قوات المارينز والجيش الأمريكي تبحث عن المتقدمين في العوائل ذات الدخل المحدود، وتستقطبهم عن طريق عرض إعراءات مالية و ضمانات للتكفل بتغطية الرسوم الدراسية الجامعية بعد إنتهاء فترة الخدمة والنتيجة جيش من المرتزقة. (ماذا عن البلدان العربية؟) أما في الجيش الإسرائيلي، فالدولة تمنح الجيش صلاحية خاصة لتفحص درجات طلاب الثانوية لكي يتم إنتقاء أذكاهم وأكثرهم تفوقاً.

وفي الأخير، يركز الكتاب على أهمية الخبرة العسكرية، ويتم نصح الشركات الأمريكية بتقدير خبرات أفراد الجيش الأمريكي العائدين من العراق وأفغانستان. فحالياً، معظم الشركات لا تقدر هذه الإمكانيات. ويتم ذكر قصة عسكري أمريكي تقدم لوظيفة وسيرته الذاتية تذكر المهام التي وكلت إليه في الجيش والخبرات التي مر بها، والمهارات التي أجادها، ولكن الشخص الذي قابله سأله: "كل ما ذكرته جيد، ولكن هل سبق لك وأن عملت عمل حقيقي؟!"

الفصل الخامس: عندما يلتقي النظام مع الفوضى

بعد شرح أهمية الخبرة العسكرية في إفراز رواد أعمال ناجحين، ينتقل الكتاب إلى سبب آخر يجعل إسرائيل مميزة عن غيرها من الدول. يبدأ الفصل الخامس بتعليل سبب الاهتمام العسكري الشديد في إسرائيل، فمن بين الدول النامية، 3 دول فقط لديها تجنيد إجباري: إسرائيل، سنغفورة، وكوريا الجنوبية، والسبب واضح، وهو وجود خطر عسكري كبير محيط بهذه الدول. ويتسأل المؤلفان: لماذا لم تظهر شركات صاعدة كثيرة في هذه الدول، ما دامت ظروفها تشابه الظروف الإسرائيلية. فسنگفورة تحديداً قامت بتوكيل أحد كبار القادة العسكريين الإسرائيليين برسم وتنفيذ خطة برنامج التجنيد الإجباري السنغفوري، أي أن برنامجهم التجنيدى شبيه جداً بالبرنامج الإسرائيلي. والجواب على هذا السؤال في الحقيقة كان مقنعاً، وهو أن الدول الآسيوية عموماً لديها تقليد اجتماعي شهير يضخم ويهول الفشل بكل أشكاله. ففي أواخر التسعينات ومع نمو الموجة الأولى من موجات الشركات الإلكترونية، خاطر الكثير من الآسيويين في هذا المجال، ولكن عند إنفجار فقاعة الإنترنت، وإنهيار الشركات الإلكترونية، انطبعت وصمة عار على رواد الأعمال الآسيويين وأصبح الكثير يتجنب المخاطرة نظراً للنظرة الاجتماعية السلبية التي تحيط بها.

من جهة أخرى، المجتمع اليهودي يرحب بمبدأ الوقاحة والجدل (خوتزبة) ويتساهل مع الفشل ويدرك بأنه جزء من عملية الوصول إلى النجاح. يذكر المؤلفان قصة إحدى رحلات ناسا التي تدمرت بسبب سقوط قطعة تسببت بتعطيل المركبة، والمثير في الأمر أن بعض المهندسين أنتبهوا لهذه القطعة في وقت مبكر وقاموا بالتبليغ عن المشكلة، ولكن الإدارة الرئيسية ردت بأن الأمر طبيعي وقد حصل من قبل، وقام المهندسين بالتنبية مرة أخرى وقالوا بأن هذه القطعة هي أكبر قطعة تسقط من مركبة إطلاقاً، ولكن الإدارة تجاهلت الأمر، وهذا كان السبب الرئيسي لتعطل وإنفجار المركبة الفضائية. ويبين الكتاب، بأن مثل هذا الموقف لن يحصل في إسرائيل، فلو أن موظف لاحظ مثل هذه المشكلة واقتنع بأن عواقبه ستكون جسيمة، لن يقبل برفض الإدارة وسيجادل ويناقش ويكبر الموضوع إلى أن يتم إدراك وجهة رأيه تماماً.

يعود الكتاب للجيش مرة أخرى، ولمبدأ عسكري في الجيش الإسرائيلي يسمى ملخص الأحداث، وهو عبارة عن اجتماع يشمل جميع أفراد الفرقة العسكرية يتم فيه نقاش ما حصل في الحملة العسكرية أو في المعركة. خلال هذا الاجتماع يشتد النقاش ويتوجب على كل فرد إتقان فن الجدل والنقاش. الأخطاء مقبولة، والاعتراف بالخطأ ليس كافياً، وإنما يتوجب على الفرد توضيح الدروس المستفادة من الخطأ لكي تعم الفائدة ويتجنب العقوبة. فمثلاً، في حرب 2006 ضد جنوب لبنان، اعترف الإسرائيليون بأنها كانت هزيمة لهم، ولكن اجتماع ملخص الأحداث لم يقتصر على الفرق التي شاركت في الحرب، وإنما تم على نطاق الدولة بالكامل. فعلى عكس الجيوش التقليدية التي عادة ما تقتصر فيها النقاشات

على الإدارة العسكرية، تم مناقشة الأخطاء والدروس في الكنيست وفي الصحف. وخلاصة ما توصل له الخبراء هو أن سبب فشل إسرائيل في هذه الحرب يرجع إلى قبول القيادات العسكرية للأوامر التي كانت تصدر لهم بدون نقاش كافي. فمن الناحية القتالية كان أداء الأفراد ناجحاً، ولكن الفشل كان فشل في التخطيط الاستراتيجي. في النهاية، يوضح المؤلفان أهمية هذه القصص لدول مثل سنغفورة وكوريا الجنوبية وغيرها من الدول التي تسعى لإثراء روح ريادة الأعمال في دولهم. يجب أن يتم التساهل مع الفشل، وتقبل الجدل والنقاش.

الباب الثالث: البدايات

الفصل السادس: سياسة صناعية فعالة

تاريخ إسرائيل الاقتصادي يبين نهضتين يتوسطها مرحلة ركود وتضخم أسعار. النهضة الاقتصادية الأولى تمت بين عام 1948 وعام 1970 حيث تضاعف الدخل القومي الإسرائيلي أربعة أضعاف، وتضاعف عدد السكان ثلاث مرات بالرغم من خوض إسرائيل لثلاثة حروب. أما النهضة الثانية فقد بدأت في عام 1990 ولازل الاقتصاد ينمو حتى يومنا هذا. والفرق بين هاتين النهضتين هو أن الأولى كان لسياسات الحكومة الاقتصادية دور كبير في إنعاش الاقتصاد، أما الثانية فكان لريادة الأعمال والشركات الخاصة دور كبير في النهضة بالاقتصاد الإسرائيلي. يشرح الكتاب في أن شريحة معينة من المجتمع الإسرائيلي تسمى بالكيبوتز Kibbutz كان لها دور فعال في النهضة الأولى، وهؤلاء هم أفراد يعيشوا في تجمعات اشبه ما تكون بالقبيلة في المجتمعات العربية. ولكن هذه الشريحة كانت لها عادات مختلفة عن بقية الإسرائيليين والإحصائيات تبين على أن إنجازاتهم أكبر من بقية الشرائح، فلأفرادها نجاحات سياسية واقتصادية وعسكرية. ومن ثم يذكر الكتاب عدة إنجازات - لا أرى بأنها مهمة - تم تحقيقها خلال سنين إسرائيل الأولى، ومن بين ما ذكره هو أن الإسرائيليين استطاعوا تحويل فلسطين من صحراء قاحلة إلى أرض خصبة وأنهم الآن أصبحوا خبراء في مجال مكافحة التصحر - لا أدري مدى صحة هذا الكلام.

في الخمسينات مرت إسرائيل بمرحلة نمو سريع تسميتها الاقتصادية Leapfrog - قفزة الضفدع - وهذا النوع من النمو السريع نادراً ما يحصل، حيث يتم نمو الاقتصاد بسرعة كبيرة، حيث كان معدل نمو الاقتصاد الإسرائيلي 13% سنوياً. وخلال هذه الفترة لم تقم الحكومة الإسرائيلية بتشجيع ريادة الأعمال في القطاع الخاص، بل على العكس كانت سياسة الحكومة معادية للخصخصة بالرغم من اعتراض بعض الأحزاب السياسية الإسرائيلية. وبما أن إسرائيل كانت دولة جديدة، استطاعت الحكومة بناء مشاريع بنية تحتية كبيرة مثل الطرقات والمياه والمصانع والموانئ والمحطات الكهربائية وغيرها من المشاريع التي كانت بحاجة إليها، وكانت لهذه المشاريع دور كبير في نمو الاقتصاد الإسرائيلي بسرعة. وبالرغم من أن الحكومة لم تشجع ريادة الأعمال في القطاع الخاص، إلا أنها كانت تمارس الريادة كحكومة، ومن ضمن الأمثلة التي ذكرت في الكتاب قصة إنشاء شركة تصنيع الطيران الإسرائيلية التي أصبحت اليوم من ضمن أفضل الشركات عالمياً. هذه الشركة التي أسسها شمعون بيريز مع عميل أمريكي ساهم في تهريب الأسلحة والطائرات الأمريكية إلى إسرائيل بالرغم من أن هذا العمل كان ممنوعاً، وبدعم من مؤسس دولة إسرائيل ديفيد بين جوريون. ولكن بعد الإنتهاء من العمل على مشاريع البنية التحتية كان من المفترض أن تقوم الحكومة الإسرائيلية بتشجيع ريادة الأعمال في القطاع الخاص والبدء في خصخصة بعض الشركات الحكومية، ولكن نظراً لإعجابها بالنجاح والنمو التي حققتها استمرت الحكومة في السيطرة على الاقتصاد مما تسبب في دخول إسرائيل مرحلة ركود استمرت لفترة طويلة وصل فيها معدل النمو في بعض السنين إلى 0.0%

وعندما بدأت الحكومة في إعادة النظر في مبدأ السيطرة الاقتصادية، دخلت إسرائيل في حروب جديدة وسعت من رقعتها الجغرافية حيث قامت باحتلال مرتفعات الجولان والضفة الغربية وغزة وسيناء، وأصبحت الدولة بحاجة مرة أخرى لبناء مشاريع بنية تحتية جديدة، فحصل نمو مشابه ولكنه أصغر، واستمرت الحكومة في سياستها المعادية للقطاع الخاص مما سبب بقاء إسرائيل في ركود اقتصادي لفترة طويلة. وفي حرب 1973 لم يشهد الاقتصاد الإسرائيلي نمو مشابه، بل على العكس تكبدت إسرائيل خسائر فادحة في الأرواح وتم تدمير جزء كبير من بنيتها التحتية، واضطر الجيش لاستدعاء عدد هائل من الجيش الاحتياطي للمشاركة في الحرب لمدة ستة أشهر وكان ذلك على حساب النمو

الاقتصادي إذ أن أفراد الجيش الاحتياطي تركوا وظائفهم خلال هذه الفترة. وفي مثل هذه الظروف من المتوقع أن يقل متوسط دخل الفرد، ولكن الحكومة حاولت التدخل وتسبب ذلك في زيادة ديون الحكومة مما اضطر الحكومة لرفع جميع أنواع الضرائب وكان ضمن هذه الضرائب الضريبة الاستثمارية التي حدت من نمو القطاع الاستثماري. سميت هذه المرحلة بالعقد المفقود Lost Decade وهي الفترة من منتصف السبعينات إلى منتصف الثمانينات. خلال هذه الفترة كانت إسرائيل في حالة تراثي لها، فمطارها صغير وقديم، لم تكن هناك طرقات سريعة لوصول المدن ببعضها البعض، البث التلفزيوني كان ضعيفاً، لم يكن الهاتف متوفراً في كل البيوت، لم تكن هناك معارض تجارية كبيرة، والسيارات الموجودة في إسرائيل كانت إما روسية الصنع أو أنها من ماركة سوبارو، وذلك لأن بقية الشركات رفضت بيع منتجاتها لإسرائيل خوفاً من المقاطعة العربية. وفي أوائل الثمانينات ارتفع مستوى التضخم بشكل خيالي، فعندما كان مستوى التضخم 13% في السبعينات أصبح 111% في مطلع الثمانينات، ومن ثم وصل إلى 445% في منتصف الثمانينات، أي أن ما يكلف اليوم 100 شيكل يصبح سعره في السنة التالية 445 شيكل تقريباً.

هنا يجب أن أضيف مداخلة شخصية وهي أن العقد المفقود الإسرائيلي فيه إجابة شافية لكل من يلتمس عذر الدعم الأجنبي لإسرائيل عند كل مغارنة، ويرفض الاعتراف بأنهم شعب مجتهد. فلو أن نجاحهم سره الدعم الخارجي والأيدي الخفية لما شهدت دولتهم مثل هذا الركود، ولكن تذبذب اقتصادهم وانتعاشه وركوده يدل على أنهم بشر مثلنا يصيب ويخطأ، ومن المفروض أن ندرك بأننا في مرحلة ركود تسندعي منّا الخروج منها مثلما سنرى كيف فعل الشعب الإسرائيلي، بدلاً من أن نكتفي بلوم حكوماتنا أو دعم الدول الخارجية لإسرائيل.

من الغريب جداً كيف استطاعت إسرائيل إنتشال نفسها من هذا الوضع الصعب، حيث أصبحت اليوم من أكثر البلدان تطوراً، وأصبحت تقنية المعلومات والاتصالات منتشرة في كل مكان. شوارع إسرائيل مزدحمة بأحدث السيارات، وعمالقة الشركات التقنية أصبحت لها فروع تطويرية في إسرائيل. أحدث المطاعم والمعارض والماركات العالمية لها وجود بارز في الأسواق الإسرائيلية. كل هذه الإنجازات تحققت خلال النهضة الثانية التي بدأت في 1990 مع بدء الحكومة الإسرائيلية في عملية الخصخصة. ولكن النمو الاقتصادي تحقق بالفعل بسبب ثلاثة عوامل: موجة جديدة من اليهود المهاجرين، حرب جديدة، وانتشار شركات الاستثمار الرأسمالي الجري، Venture Capital.

الفصل السابع: تحدي أصحاب جوجل

مقدمة هذا الفصل تحتوي على عبارة قوية فضلت أن أنقلها باللغة الإنجليزية لأهميتها: "Immigrants are not averse to starting over. They are, by definition, risk takers. A nation of immigrants is a nation of entrepreneurs."
المهاجرين لا يخشون إعادة المحاولة. هم بطبيعتهم مخاطرين. الأمة المكونة من مهاجرين هي أمة رواد أعمال. هذه الكلمات لها دلالات كبيرة، فالمجتمع اليهودي يجمع مهاجرين يهود من شتى دول العالم. وما لفت إنتباهي هو وجه الشبه بين المجتمع الأمريكي والمجتمع الإسرائيلي من حيث نسبة المهاجرين. فرواد الأعمال عادة يكونون من محبي المخاطرة، والمهاجرين بالفعل مغامرين، فمن يقرر ترك أهله ودياره إلا من كان لا يخشى المخاطرة. فنلاحظ في أمريكا مثلاً أن زيادة الأعمال تتكثف في الولايات الساحلية المكتضة بالمهاجرين، بينما تكاد تنعدم في الولايات التي تقع في وسط أمريكا والتي يقل فيها عدد المهاجرين بشكل كبير.

يبدأ هذا الفصل بقصة هجرة آلاف من الأثيوبيين إلى إسرائيل عبر رحلات سرية إحداهما إسمها عملية موسى والأخرى عملية سليمان، حيث تم تهجير اليهود الأثيوبيين إلى إسرائيل وتجنيسهم مباشرة،

ويذكر الكتاب بأن معظم هؤلاء اليهود الأثيوبيين كانوا عبء على الحكومة و25% منهم بدون وظائف، ولكن يتم التوضيح بأن السبب هو الظروف الصعبة التي جاءوا منها، وأن هناك يهود هاجروا إلى إسرائيل وكانوا من أهم أسباب النهضة الاقتصادية الإسرائيلية وأبرزهم يهود الاتحاد السوفيتي.

ويتم ذكر قصة الشابين اللذين أسسا شركة جوجل (سيرجي برين ولاري بيج) وهما من أصول يهودية سوفيتية، حيث قاما مؤخراً بزيارة إسرائيل وخلال تلك الزيارة قاما بزيارة إحدى المدارس التي تشتهر بالجالية السوفيتية، كما تشتهر بنبوغ طلابها وإبداعهم. وخلال الزيارة يعرف سيرجي بنفسه باللغة الروسية قائلاً لقد هاجرت من روسيا مع والدي عندما كنت في السادسة من عمري، لهذا أشعر بأن هناك تشابه كبير بين قصتي وقصتكم، وقد سمعت بأن مدرستكم حققت سبعة مراكز من أفضل 10 مراكز في مسابقة الرياضيات، وبينما بدأ الطلاب بالتصفيق والافتخار بأداهم، تدارك سيرجي قائلاً: ولكني أتساءل، ماذا عن الثلاث المراكز المتبقية، لماذا لم تفوزوا بها؟

ويشهد المؤلف أن للمهاجرين دور كبير في تحقيق المعجزة الاقتصادية الإسرائيلية، ففي عام 1948 كان عدد السكان 800,000 فقط، واليوم أصبح 7 مليون، ويأتي هؤلاء السكان من أكثر من سبعين دولة، ولكن الطلاب الذين يتحدث إليهم سيرجي ينتمون إلى أكبر جالية مهاجرة في تاريخ إسرائيل. فبين عام 1990 و 2000 هاجر أكثر من 800,000 روسي بعد إنهاء الاتحاد السوفيتي إلى إسرائيل. ويشير الكتاب إلى أن معظم هؤلاء المهاجرين مبدعين ومن حاملتي شهادات الدكتوراة خصوصاً في الطب والرياضيات والفيزياء. وعلى الرغم من هؤلاء المهاجرين واجهوا تحديات في اللغة، إلا أن توقيت وصولهم إلى إسرائيل كان مناسباً خصوصاً مع النهضة التقنية التي شهدتها العالم في التسعينيات، حيث كانت إسرائيل في حاجة ماسة لمهندسين ذوي كفاءات عالية. واليوم، إذا قمت بزيارة إحدى الشركات الناشئة الرائدة أو إحدى فروع الشركات العملاقة في إسرائيل، ستجد الكثير من الموظفين يتكلمون باللغة الروسية. ولكن سبب نجاح اليهود الروس هو ليس كفاءتهم فحسب، بل هجرتهم واستعدادهم للمخاطرة. فلو أنهم كانوا في بلدانهم، في وضع مستقر مادياً واجتماعياً، ولديهم وظائف برواتب مغرية، لن يكون هناك حافز حقيقي لهم للمخاطرة وتأسيس شركات جديدة، ولكن عندما تكون في وضع مزري وليس هناك الكثير لتفقدته، ستخاطر وستحاول أن تنجح مهما كلف الثمن.

فعلى سبيل المثال، والدي شاي أجاسي الذي تحدثنا عنه سابقاً والذي أسس شركة بيتر بليس لصناعة بطاريات السيارات هاجرا من مدينة البصرة العراقية، وكانا ضمن أكثر من 150,000 عراقي هاجروا إلى إسرائيل في عام 1950. ويبين الكتاب بأن سياسة الهجرة التي تبنتها الحكومة الإسرائيلية منذ تأسيسها كان لها دور كبير في الاستفادة من هذه الموارد البشرية. فعلى عكس بقية دول العالم، ونظراً لحاجتها الماسة للموارد البشرية، تمنح الحكومة الإسرائيلية الجنسية لليهودي في أول يوم عند وصوله لإسرائيل. ويقارن الكتاب سياسة الهجرة في أمريكا والتي تعد من أكثر الدول تساهلاً مع المهاجرين، حيث يتطلب قانون الهجرة الأمريكي على الأقل 3 إلى 5 سنوات حتى يصبح المهاجر أمريكي الجنسية. كما يذكر الكتاب بأن إسرائيل تراقب بشكل مستمر عدد المهاجرين الوافدين، وأصبح من المعتاد سماع المحللين الاقتصاديين يذكرون عدد المهاجرين السنوي كمؤشر اقتصادي مهم، فزيادة عدد المهاجرين تعد نقطة لصالح الاقتصاد الإسرائيلي.

ومن ضمن القصص المذكورة في الفصل، محاولة الحكومة الإسرائيلية تهجير 350,000 يهودي من رومانيا، ولكن الحكومة الرومانية منعت هذه العملية، وبعد نقاش طويل، وافقت رومانيا على السماح بهذا التهجير الجماعي شرط أن تدفع الحكومة الإسرائيلية مبالغ مالية وصلت إلى 112 مليون دولار، أي 2,700 دولار مقابل كل يهودي روماني.

الفصل الثامن: التشتت

يركز الكتاب في هذا الفصل على إنتشار اليهود الإسرائيلييين والفوائد التي جناها الاقتصاد الإسرائيلي من مثل هذا الإنتشار. ويبدأ الفصل مع قصة إعلان شركة سيسكو عن إطلاق أكبر موزع إنترنت (Router) في التاريخ والمسمى بـ CSR-1 وبعد ذلك يتم الإشارة إلا أن الشخص الذي قاد إنتاج هذا الموزع هو مهندس إسرائيلي اسمه مايكل لاور. وهذا المهندس تخرج من جامعة بن جوريون وبدأ العمل مع شركة سيسكو في أمريكا حتى أصبح مدير قسم الهندسة، وفي عام 1997 قرر أن يعود إلى إسرائيل، ولأن سيسكو لم ترد خسارة أحد أبرز مبدعيها، وافقت الشركة على فكرة فتح أول فرع تطويرها لها خارج أمريكا في إسرائيل. النقطة التي ركز عليها الكتاب هنا هي ظاهرة الاستنزاف الفكري أو ما يسمى بـ Brain Drain ، وهذه النظرية التي اشتهرت بها الدول المستقطبة للمهارات مثل أمريكا بدأ التشكيك فيها مؤخراً، حيث كانت تنص على أن دولة مثل أمريكا تستطيع أن تستنزف العقول المفكرة من بقية دول العالم، ولكن مؤخراً بدأت ظاهرة معاكسة تسمى Reverse Brain Drain وهي عندما يعود هؤلاء المهاجرين إلى أوطانهم ليستفيد شعوبهم من خبراتهم المكتسبة. وقصة مايكل لاور تشكل مثال مناسب لهذه النظرية، حيث أصبح فرع سيسكو في إسرائيل يوظف أكثر من 1700 موظف، وقامت سيسكو بشراء 9 شركات إسرائيلية، كما استثمرت حوالي 150 مليون دولار في شركات أخرى، بالإضافة إلى تخصيص 45 مليون دولار للاستثمار الجري عبر شركات Venture Capital.

ويتم تشبيه هجرة الإسرائيلييين إلى أمريكا وغيرها من الدول لاكتساب الخبرة ومن ثم عودتهم إلى إسرائيل بالتشتت الذي عانى منه اليهود منذ زمن بعيد ومن ثم تكوينهم لدولة إسرائيل (أي احتلالهم لفلسطين). ويتم الإشارة إلى أن هذه الظاهرة لا تقتصر على إسرائيل فحسب، بل توجد في الهند والصين وتايوان ودول أخرى (الدول العربية أيضاً).

بعد هذه القصة يتم الإنتقال إلى قصة بناء صناعة الطيران في إسرائيل عن طريق الاعتماد على اليهود المغتربين. ويتم ذكر تفاصيل تهريب طائرات من أمريكا وألمانيا عن طريق عميل أمريكي يهودي الأصل اسمه آل شويمر، حيث كانت بدايته قبل تأسيس إسرائيل عندما كانت السلطات البريطانية تمنع دخول اليهود المهاجرين إلى الأراضي الفلسطينية، عندها قاد آل عملية تهريب اليهود عبر الطيران مع التعامل مع عصابة الهاجاجة. ويوضح الكاتب بأن ما قام به شويمر كان أمر غاية في الجرأة، فمثل هذا العمل لا يعتبر خوتزية (وقاحة وجرأة) وإنما عمل إجرامي ممنوع قانونياً. وقد استطاع شويمر من تهريب طائرات وقطع غيار ومواد تصنيع إلى إسرائيل، كما أنه اصطدم مع المخابرات الأمريكية أكثر من مرة، ولكنه في الأخير تمكن من إنجاز مهمته. وعند عودته إلى أمريكا تمت محاكمته، وبطريقة أو بأخرى، اكتفت المحكمة بطلب تعويض مادي منه ولم يتم حبسه، ولم يلبث شويمر طويلاً حتى عاد لعملية بناء صناعة الطيران الإسرائيلي، حتى أصبحت إسرائيل من الدول القليلة التي تنتج الطائرات الحربية.

الفصل التاسع: اختبار ورن بُفيت

ملاحظة: ورن بُفيت من أغنى أغنياء العالم Warren Buffet وهو مستثمر أمريكي شهير

يبدأ هذا الفصل بأحد إبتكارات فريق جوجل الإسرائيلي وهو Google Suggest ، تلك القائمة المنسدلة التي تقوم بعرض نتائج مقترحة قبل أن تكمل كتابة الكلمة التي تبحث عنها، ويتم تسويق خبرة اليهود في البحث على أنها تعود إلى الزمان البعيد وإلى العادات الدينية في البحث عن المصادر الدينية وربط نصوص التوراة وغير ذلك من الكلام التسويقي الذي لم استسيغه. ولكن تبقى إنجازات فريق جوجل الإسرائيلي عالية، فمثلاً في عام 2008 فقط تم بيع إعلانات جوجل في إسرائيل بقيمة تجاوزت 100 مليون دولار، وهذا الرقم يفوق مبيعات جوجل الإعلانية في الكثير من الدول الأخرى.

بعد ذلك ينتقل الكتاب إلى قصة شراء ورن بفت لشركة Iscar الإسرائيلية مقابل 4.5 مليار دولار (مبلغ هائل !!!)، إذ تعد هذه الشركة من أكبر الشركات التي تصنع قطع غيار السيارات الكورية والأمريكية.

ويتمحور الفصل على سؤال مهم، وهو كيف اقتنع عملاق الاستثمار الأمريكي بأن يشتري شركة في دولة حروبها دائمة، خصوصاً وأنه مشهور بتحليله الدقيق للمخاطرة، حيث لم يقم بشراء أي شركة خارج أمريكا من قبل. ويتم استعراض أحداث كثيرة منها الحروب والصواريخ التي تطلقها حماس وحزب الله، وكيفية تأثيرها على الاقتصاد الإسرائيلي، ويحاول المؤلفان الوصول إلى نقطة تبين بأن رواد الأعمال الإسرائيليين أجادو التعامل مع هذه الظروف الصعبة، وأن خطر وقوع هذه الصواريخ على الشركات الإسرائيلية لا يعد خطر تجاري (طبعاً، أعترض بشدة). ويتم اقتباس رأي أحد الخبراء حين يقول بأن تدمير مصنع لا يعد مشكلة، حيث يمكن بناء مصنع جديد، فالمهم هو الموارد البشرية. (بالتأكيد، لكن تبقى الحروب خطر تجاري لا يفوت أي مستثمر مهما قال اليهود.)

ويتم ذكر استعراض الصهيوني التجاري جون ميدفيد الذي ذكرناه سابقاً، وهو صاحب فكرة "Israel Inside"، حيث يقوم بعرض مؤشر يبين تزايد حدث بشكل واضح من عام 2002 إلى 2004، وعندما يسأله الجمهور عن هذا الحدث، يجيب بأنه مستوى العنف في إسرائيل.. أي الحروب والإنفجارات والصواريخ.. وغير ذلك.. ثم يقوم جون بعرض مؤشر مشابه جداً لنفس المؤشر السابق وفي نفس الفترة، وعندما يسأله الجمهور عن هذا المؤشر، يجيب بأنه كمية الاستثمار الخارجي في الاقتصاد الإسرائيلي. ومن هاتين النقطتين يستنتج جون بأن المستثمر الخارجي لا يبالي بالعنف الكائن في إسرائيل.

وينتهي الفصل بذكر قصة مؤسس فرع إنتل في إسرائيل، وهو دوف فروهمان والذي كان لديه حلم استطاع أن يحققه فعلاً وهو أن تصبح إسرائيل من كبار الدول المصنعة للمعالجات والشرائح الإلكترونية. وتدور هذه القصة حول ظروف تأسيس الشركة بعد الحرب التي حصلت في السبعينيات، كما يتم ذكر قصة عمل الشركة خلال حرب الخليج، حيث كانت إسرائيل تحت تهديد صدام حسين، فبعد أن استثمرت إنتل 3.5 مليار دولار في بناء معمل متخصص لصناعة المعالجات الفائقة الصغر، لم يرد مدير المصنع تعطيل العمل بسبب الحرب. فعلى الرغم من حالة الطوارئ التي تم إعلانها، والتوجيهات الحكومية التي أمرت جميع الشركات بقفل أبوابها، كان مدير المصنع على قناعة بأنه لو قام بتوقيف العمل ستكون هناك عواقب وخيمة على فرع إنتل في إسرائيل لأن الشركة اعتمدت بشكل تام عليهم بإنتاج معالج معين ولم تكن هناك أي فرصة للتأخير. لهذا قرر مدير الفرع أن يداوم في الشركة، كما طلب من موظفيه مزاولة العمل وتجاهل التوجيهات الحكومية ولكنه ترك باب الغياب مفتوحاً أمام من يريد، وكانت المفاجئة عندما وجد فورهمان أن نسبة الحضور تجاوزت 75%. وكانت هذه صدمة إيجابية لإدارة إنتل في أمريكا، أثبتت لهم أنه لا يمكن للحروب والظروف السياسية والعسكرية أن تؤثر على استثماراتهم.

أنتهى فصل مليء بالتسويق والترويج الممل والغير واقعي، ولكنني حاولت ترجمته لكم كما ذكر الكتاب. شخصياً، أعتقد بأن الظروف السياسية والعسكرية تمثل خطر كبير على الاستثمارات في إسرائيل وفي أي دولة مضطربة، ولكن هناك سياسات إسرائيلية استخدمت للتغلب على هذا الخطر المرتفع وهي موضوع أهم فصل في هذا الكتاب (الفصل العاشر). وقد قررت تخصيص تدوينة كاملة لهذا الفصل نظراً لأهميته، لهذا أتمنى من الجميع الإنتباه لمحتواه لأنه بالفعل يبين أهم عوامل نهضة الاقتصاد الإسرائيلي في التسعينيات.

الفصل العاشر: برنامج يوزما الحكومي

يبدأ هذا الفصل مع قصة أورنا بيرى عندما اسمتعت لرسالة بريد صوتي مسجلة من نائب رئيس شركة سيمنس الأوروبية. هذه الرسالة كانت بداية عهد جديد للشركات التقنية الإسرائيلية، لأن مضمونها هو استحواذ شركة سيمنس على شركة أورنا في عام 1995. قبل هذه الصفقة، كان من المستحيل أن تستثمر أي شركة أوروبية في إسرائيل، ولكن أورنا تعيد الفضل إلى برنامج حكومي اسمه يوزما. ففي السابق، ياست أورنا من إقناع المستثمرين الأمريكيين، ففكرة الاستثمار في إسرائيل كانت مثيرة

للضحك بالنسبة لهم، فكلمة إسرائيل من وجهة نظرهم لها دلالات دينية وتذكرهم بحروب وخلافات فقط.

رواد الأعمال الإسرائيليين يجيدون صناعة وتطوير المنتجات والخدمات، ولكن ينقصهم إجادة إدارة الشركات وتسويق منتجاتها وخدماتها. فهم مجبرين على التفكير بطريقة عالمية من أول يوم تتأسس فيها شركاتهم نظراً للمقاطعة العربية، فتجدهم يصنعون منتجات لأسواق في الطرف الآخر من الكرة الأرضية، وهذا الوضع يبرز تحديات مهمة، فكيف يمكنهم فهم هذه الأسواق، وكيف يمكنهم تسويق وتوزيع منتجاتهم لدول بعيدة؟ كان لا بد من التعاون مع شركات من هذه الأسواق لتساعد رواد الأعمال على فهمها. ودور الشركات الاستثمارية الأمريكية [Venture Capital](#) مهم لعدة أسباب، فخدماتها لا تقتصر على تقديم دعم مادي فحسب، بل كانت تقوم بتوجيه رواد الأعمال وتعريفهم بشركات وشخصيات مهمة، ومساعدتهم على تحقيق جميع أهدافهم.

وقبل ظهور الشركات الاستثمارية في إسرائيل كان أمام رواد الأعمال خيارين للحصول على التمويل. الطريقة الأولى، أن يقوموا بالتقديم لمكتب حكومي علمي يقوم بتوفير منح مالية صغيرة عادة ما تساعد على بناء النسخة الأولية من المنتج ولكنها لا تسمح لهم بإطلاق الشركة وبدأ عملية البيع. ونظراً لعدم وجود شركات استثمارية، فبعد تطوير النسخة الأولية لا تستطيع هذه الشركات تمويل نموها لكي تبدأ التسويق والمبيعات وبالتالي عادة ما يكون الفشل نهايتها، ولهذا اعتبر الكثير هذه المنح غير فعالة بالشكل المطلوب. الطريقة الثانية، هي عبر برنامج [BIRD](#) الذي تم تأسيسه بتعاون بين الحكومتين الأمريكية والإسرائيلية ليكون رأس ماله 110 مليون دولار. وهذا البرنامج كان يقدم دعم على شكل منح ربحية تتفاوت بين 500,000 و 1,000,000 دولار، بحيث يتم تسليمها للشركة المستفيدة على شكل دفعات خلال 3 سنوات، بشرط أن يتم دفع نسبة من الأرباح للبرنامج من الشركات التي تنتج. وعلى الرغم من أن حجم هذه المنح قد يبدو هائلاً للكثير، إلا أنه لا يزال مبلغ صغير مقارنة مع المبالغ التي تقدمها الشركات الاستثمارية والتي عادة ما تكون بين مليون و10 مليون دولار أو أكثر، ولكن هذه الشركات عادة تستثمر في شركات ناشئة قد حققت جزء من النجاح لتساعد على توسيع نموها، وهي لا تستثمر في الأفكار.

وقد حقق برنامج BIRD نجاحاً كبيراً، حيث كانت إدارته تقوم بتعريف الشركات الأمريكية التي لا تمتلك ميزانية كبيرة للبحث والتطوير على شركات إسرائيلية متخصصة في هذا المجال، وتقوم بدعم الصفقة أيضاً! وقد استطاع هذا البرنامج أن يستثمر أكثر من 250 مليون دولار في 780 مشروع، مما أنتج ما يقارب ثمانية مليار دولار في المبيعات المباشرة والغير المباشرة. وبالإضافة إلى الأرباح المادية، ساهم هذا البرنامج بتعليم رواد الأعمال الإسرائيليين في كيفية التعامل مع السوق الأمريكي، فحتى عندما يفشل مشروع، تكون هناك دروس كثيرة يمكن الاستفادة منها في المشاريع اللاحقة.

وعلى الرغم من هذا النجاح الملحوظ، إلا أن البرنامج لم يستطيع إستيعاب جميع المتقدمين، وكان على بقية رواد الأعمال أن يقوموا بتمويل مشاريعهم بجهدهم ومالهم الخاص. [Bootstrapping](#) ومع قدوم أفواج جديدة من المهاجرين الروس إلى إسرائيل، واجهت الحكومة تحدي جديد وهو خلق نصف مليون وظيفة لاحتواء هؤلاء الوافدين الجدد، ومن ضمن الحلول التي تم تطبيقها هو إنشاء 24 حاضنة أعمال تقنية تقوم بتوفير مكاتب مجانية ودعم وتوجيه يساعد رواد الأعمال على تطوير منتجاتهم وتحويل أفكارهم إلى شركات. ولكن حاضنات الأعمال لم تحقق النجاح المطلوب، فقد استطاع رواد الأعمال تطوير المنتجات، ولكنهم لم يستطيعوا تسويقها وبيعها نظراً لعدم وجود الخبرة العملية في كيفية بناء الشركات وتطويرها. عندها، اقتنع الجميع بأنه لا سبيل لنجاح رواد الأعمال الإسرائيليين بدون وجود شركات رأس مال جري استثمارية [Venture Capital Firms](#)، لأن هذا النوع من المستثمرين يحصلون على نسبة من الشركة، وبالتالي تصبح مصلحتهم الرئيسية هو نجاح الشركة، فتجدهم يقوموا بدعم وتوجيه وتطوير الشركة عن طريق علاقاتهم القوية، كما أنهم يقوموا بتدريب وتطوير مهارات رواد الأعمال الإدارية.

عندها، قام مجموعة أشخاص في وزارة المالية الإسرائيلية من رسم برنامج استثماري إسمه يوزما وهو يعني بالعبرية "مبادرة". وفكرة البرنامج أن تقوم الحكومة الإسرائيلية باستثمار 100 مليون دولار لإنشاء 10 صناديق استثمارية تخصص بتمويل الشركات الناشئة (رأس مال جريء، أو رأس مال مخاطر (Venture Capital) -، وكل صندوق يتكون من ثلاثة جهات، مستثمرين مخاطرين إسرائيليين متدربين (الهدف تعليمهم الحرفة)، شركة استثمار مخاطر أجنبية، وشركة استثمارية تقليدية أو بنك إسرائيلي. وعلى جميع هؤلاء المستثمرين توفير 16 مليون دولار كرأس مال للصندوق الاستثماري، وبالمقابل يقوم برنامج يوزما بإضافة 8 مليون دولار للصندوق. وسبب تهافت المستثمرين على هذا البرنامج هو أن برنامج يوزما ينسحب من الصندوق في حالة نجاحه، فيإمكان الشركات الاستثمارية شراء أسهم البرنامج بنفس السعر الأصلي، وبهذه الطريقة تعود جميع الأرباح للمستثمرين فقط، وتخرج الحكومة من الصورة (عرض مغري جداً).

قبل برنامج يوزما، لم يكثرث أثرياء اليهود المهاجرين بالاستثمار في القطاع التقني الإسرائيلي، ولكنهم كانوا يقوموا بإرسال مبالغ كبيرة للمشاريع الخيرية وللشركات الغير ربحية، أما تمويل الشركات الناشئة لم يشكل أي إغراء مادي لهم. ولكن برنامج يوزما غير الأوضاع وجذب أفضل الشركات الاستثمارية الأجنبية وأفضل المستثمرين اليهود إلى قطاع الاستثمار الجريء والمخاطر في إسرائيل. وكان صندوق Gemini Israel هو أول صندوق استثماري يؤسس عن طريق برنامج يوزما، وكانت أول استثماراته في شركة أورنا بيرري، حيث تم استثمار مليون دولار في عام 1993، وعندما لاحظ المستثمرين ضعف الخبرة الإدارية لدى أورنا، تم توظيف شخص صاحب خبرة إدارية ليتولى منصب رئيس الشركة، بينما واصلت أورنا التركيز على الجانب التقني. وكما وضحت في بداية هذا الفصل، تم بيع الشركة في عام 1995، وحقق جميع المستثمرين ربح عالي من هذه الصفقة وصل إلى 3 أضعاف المبلغ الذي استثمروه خلال عامين فقط.

العشرة الصناديق التي أسست عن طريق برنامج يوزما بين عام 1992 و 1997 استطاعت جمع استثمارات بلغت 200 مليون دولار، ولكن جميع المستثمرين قاموا بشراء أسهم البرنامج لكي تتم خصصت الصناديق الاستثمارية، واليوم تدير هذه الصناديق رأس مال بلغ 3 مليار دولار، وتقوم بدعم مئات الشركات الناشئة في إسرائيل. النتيجة كانت واضحة، الاستثمار الجريء هو الفتيل الذي أشعل حريق ريادة الأعمال في إسرائيل. وقد حققت هذه الصناديق الاستثمارية نجاحاً كبيراً وهناك الكثير من قصص النجاح، وبعد أن أثبت رواد الأعمال الإسرائيليين قدراتهم التجارية، أتجهت الكثير من الشركات الاستثمارية الأجنبية إلى إسرائيل بدون أي دعم من الحكومة، وإنما لحوافز تجارية بحتة. كما تم تأسيس شركات استثمارية تهتم بالمشاريع التي لا تزال في طور الفكرة Seed funding وهذا النوع من المستثمرين يسمون عادة [Angel Investors](#) ، وعادة تكون استثماراتهم بين 50,000 دولار و 500,000 دولار، وهدفهم هو مساعدة رائد الأعمال على تطوير منتج يسمح له بالحصول على دعم مادي من شركات الاستثمار الجريء.

اليوم، هناك 44 شركة استثمار جريء في إسرائيل (أعتقد لدينا 8 شركات في الوطن العربي بأكمله، معظمها عنوان بدون رأس مال)، وبين 1992 و 2009 كان هناك أكثر من 240 شركة استثمارية، إلا أن هذه الشركات عادة ما تنتهي مدتها بعد أن تقوم ببيع جميع شركاتها، والبعض ينشئ صندوق استثماري من جديد. لم تذهب تجربة يوزما بدون ملاحظة من قبل الحكومات النشطة (وليس النائمة)، فقد قامت كل من اليابان، وجنوب كوريا، وكندا، وإيرلندا، وأستراليا، ونيوزلندا، وسنغفورة، وروسيا بالإتصال مع مؤسسي برنامج يوزما لكي يتم نقل التجربة إلى بلدانهم.

هل سنقاطعهم في هذه، أم سنستفيد من تجربتهم الناجحة؟

الباب الرابع: دولة لديها حافز

الفصل الحادي عشر - خيانة وفرصة

ذكر دور الجيش الإسرائيلي في نهضة الاقتصاد أكثر من مرة، ولهذا تم تخصيص هذا الفصل لتوضيح كيف تكون الجيش ووصل إلى مرحلة متطورة في الصناعة الحربية. ولتوضيح هذه النقطة تم مقارنة تطوير الصناعة الحربية في إسرائيل مع سباق الفضاء التي خاضته أمريكا مع الإتحاد السوفيتي، فوصول الروس إلى القمر كان بمثابة صفة للأمر كان دفعهم إلى التركيز على التطور العلمي وساهمت بشكل مباشر في النهضة التقنية والعلمية الأمريكية. وقصة الجيش الإسرائيلي مشابهة، والطرف الآخر في هذه القصة هي دولة فرنسا، ففي الخمسينيات والستينيات كانت هناك علاقة قوية بين فرنسا وإسرائيل، حيث كانت فرنسا تزود إسرائيل بمختلف أنواع الأسلحة مقابل مساعدة إسرائيل في استخدام قناة السويس التي تمتلكها مصر الآن، كما كانت تقوم إسرائيل بتقديم مساعدات جاسوسية في الجزائر لتجنب فرنسا أي مقاومة ثورية. وفي عام 1967 قررت إسرائيل الهجوم على مصر وسوريا فجأة، وعندها قررت فرنسا منع المساعدات العسكرية عن إسرائيل لأنها الدولة التي بدأت في الهجوم. ويزعم الكتاب بأن فرنسا استخدمت هذا العذر لتخفي أسبابها الرئيسية، فمؤخراً استقلت الجزائر من فرنسا، ولهذا قررت فرنسا تحسين علاقاتها مع الدول العربية. وكانت فرنسا قد وعدت إسرائيل بصفقة مكونة من 200 دبابة تم بيعها لليبيا، كما قامت فرنسا ببيع 50 طائرة ميراج لسوريا أحد أعداء إسرائيل.

في هذه الظروف، أصبح من الواضح لإسرائيل أن عليها اللجوء على الاعتماد الذاتي، خصوصاً وأن الإتحاد السوفيتي قام بتوقيع صفقة سلاح مع مصر بلغت قيمتها 250 مليون دولار. وعلى الرغم من دخول أمريكا كمول ومساعد جديد لإسرائيل، كان لابد للجيش الإسرائيلي من بدء تصنيع منتجاته الخاصة، فخيانة فرنسا لإسرائيل حصلت في لحظة حرجة جداً. وفي أواخر الستينيات بدأت إسرائيل بتجهيز الأسلحة القديمة والرسوم الهندسية المطلوبة لتصنيع طائرة عسكرية إسرائيلية، وفي السبعينيات تم إنتاج دبابة ميركافا الإسرائيلية، وطائرة نيشر، ومن ثم طائرة كفير. وكان هناك مشروع طائرة حربية طموح تم بالتعاون بين أمريكا وإسرائيل، وإسم الطائرة هو لافي، وعلى الرغم من وصول هذه الطائرة إلى مرحلة الإنتاج الشامل في الثمانينات، إلى أن الحكومة الأمريكية والإسرائيلية قررتا معاً إلغاء المشروع. وعلى الرغم من إلغاء هذا المشروع، إلى أن نتائجه كانت كبيرة، فقد ساهم في إثبات قدرات إسرائيل على تصنيع الأسلحة الحربية، وساعد في إطلاق أول قمر صناعي إسرائيلي، كما ساهم في تحفيز النهضة التقنية التي شهدتها إسرائيل في التسعينيات. ومن الأمثلة المذكورة قصة يوسي جروس الذي كان يعمل كمهندس طيران، وبعد إلغاء المشروع توجه إلى عالم ريادة الأعمال لكي ينشأ سبعة عشر شركة، كما قام بتسجيل 300 براءة اختراع. ويختتم المؤلفان هذه القصة بقولهما أن على يوسي جروس أن يشكر فرنسا لأنها كانت السبب وراء نجاحه ونهضة اقتصاد إسرائيل.

الفصل الثاني عشر - قدرات مختلفة ومتنوعة

يبدأ هذا الفصل مع قصة دوج وود الأمريكي الذي تم تعيينه كمدير لشركة تصميم إسرائيلية جديدة، حيث كان قد عمل كمدير في أكبر استديوهات التصميم في أمريكا، وعندما طلب منه أن ينظم للاستديو الجديد في القدس، قال بأنه يريد زيارة القدس أولاً ليرى إن كانت هناك إمكانيات متوفرة.

وعند زيارة دوج يجد مختلف المهارات المطلوبة، وأكثر ما شد اهتمامه هو خبرات وقدرات الأفراد المتنوعة، فمثلاً حينما كان يعمل مع أحد المصممين على جهاز الحاسوب واجهتهم مشكلة تقنية، وبينما بدأ دوج البحث عن تقني للمساعدة، باشر المصمم في حل المشكلة باحترافية فائقة، عندها سأله دوج أين تعلم مثل هذه المهارات، فأخبره بأنه كان طيار حربي. بعد هذه القصة يتم التعمق في تنوع مهارات الشعب الإسرائيلي وعلاقة هذه الظاهرة بالجيش وخصوصاً السلاح الجوي. ويتم مقارنة الطيران الحربي الأمريكي مع الإسرائيلي، فالأول فائق التنظيم والترتيب، والثاني متنوع وعشوائي ولكنه فعال. فمثلاً، عندما تنفذ القوات الجوية الأمريكية هجمة تدميرية يتم إرسال 4 أفواج جوية، الفوج الأول مكون من طائرات مقاتلة تعمل على تصفية الساحة الجوية من طائرات العدو، والفوج الثاني يركز على تدمير قواعد صواريخ أرض جو الدفاعية، والفوج الثالث يركز على الحرب الإلكترونية وتشويش أنظمة رادار العدو، والفوج الأخير مكون من الطائرات المدمرة التي تحمل القنابل وتقوم بإلقائها على أهداف العدو. أما في الطيران الحربي الإسرائيلي، فكل الطائرات مزودة بصواريخ جو جو للتصدي لأي طائرات عدوة، وكل الطائرات لديها أنظمة الحرب الإلكترونية لتشويش أنظمة العدو، ومعظمها تكون محملة بالقنابل وتقوم بتنفيذ الهجمات مباشرة. قد يكون النظام الأمريكي أدق وأكثر نظاماً، ولكنه بطيء، والنظام الإسرائيلي سريع وبه قدر من العشوائية ولكنه فعال جداً.

بعد توضيح تميز الإسرائيليين في دمج المهارات المتنوعة، يتم استعراض قصص نجاح شركات إسرائيلية استطاعت أن تجمع بين علوم مختلفة لنتج ابتكارات تجارية وطبية مميزة. فمثلاً جافريل إيدان الذي يعمل مع شركة رفايل التي أنتجت مؤخراً صواريخ عليها كاميرات تصويرية دقيقة وصغيرة الحجم، استطاع أن ينقل جزء من هذا الابتكار إلى العالم الطبي، وقام بإنتاج حبة دواء داخلها كاميرا وجهاز بث لاسلكي، يقوم المريض بتناولها لتمكين الطبيب من فحصه. وقد حققت هذه الشركة (Pill Cam) نجاحاً كبيراً، حيث تم اكتتابها في البورصة الأمريكية، وقد قامت ببيع أكثر من 700,000 حبة. وهناك قصة شركة أخرى استطاعت استخدام لوغريثمات اكتشاف الإرهابيين في عالم الجينات، ومن ثم استخدام نفس التقنية في صناعة الأدوية لتسريع عملية الاكتشاف العلمي. وهناك شركة Aespironics التي قامت بابتكار جهاز بخاخ مثل الذي يستخدمه المصابين بمرض الأزمات، ولكنه الجهاز بحجم البطاقة البنكية، حيث يقوم المريض بالاستنشاق الدواء المحفوظ داخل البطاقة عند الشهيق، وخلال هذه المرحلة تقوم مروحة صغيرة بالدوران وملامسة قماش مشبع بالدواء بحيث يتم نقله مباشرة إلى رئتي المريض. وشركة أخرى قامت بابتكار بنكرياس صناعي يساعد المريض بالسكر، حيث عادة يتم زرع خلايا بيتا لإنتاج الأنسولين، ولكن هذه الخلايا تحتاج للأكسجين، لهذا يقوم الابتكار باستخدام نوع من الطحالب المنتج الأكسجين، ويتم تزويد الجهاز بمصدر ضوئي لكي تعيش الطحالب وتستمر في تحويل ثاني أكسيد الكربون إلى أكسجين، وهذه العملية هي عكس ما تقوم به خلايا البيت، وبهذه الطريقة يستمر الجهاز بالعمل. وينتهي الفصل بعبارة تؤكد تميز الإسرائيليين في العمل تحت ظروف مختلفة والقدرة على ربط العلوم والمهام نظراً لخبرتهم المتنوعة بين العمل العسكري والعمل الميداني.

الفصل الثالث عشر - مازق الشيخ

خصص هذا الفصل لتفسير سبب فشل الدول العربية في ريادة الأعمال والابتكار، وتم التركيز بشكل كبير على دبي لأنها أنجح المدن العربية اقتصادياً، ولكنها لم تستطع تحقيق مثل ما حققته إسرائيل. ويتم شرح نظرية مايكل بورتر الإدارية التي تبين أهمية التكتلات العلمية أو التقنية (Clusters)، حيث يؤكد مايكل بورتر أن هناك نتائج إيجابية من تواجد مؤسسات متشابهة في نطاق جغرافي متقارب. ويبين المؤلف بأن تجربة إسرائيل في القطاع التقني تثبت صحة نظرية الكتل العلمية أو التقنية، ولكنه يذكر بأن هناك تجارب فاشلة مثل تجربة دبي، حيث ينقص تكتل دبي عدة عوامل. فمثلاً، حرية التعبير مكتومة، حيث لا يمكن للإعلام مناقشة قضايا سياسية أو دينية حساسة. فمدينة دبي للإنترنت ظاهرياً تشكل تكتل تقني، وبعد إطلاقها تم إطلاق مدن أخرى مشابهة متخصصة بالصحة والتعليم

والإعلام وغير ذلك. وبالرغم من قدوم أشهر الشركات العالمية إلى دبي إلا أن هذه الشركات جاءت لبيع منتجاتها وليس للبحث والتطوير والإنتاج، وهناك فرق كبير بين تكتل قائم على البحث العلمي وتكتل قائم على خدمة العملاء والمبيعات. وجزء من مشكلة دبي أن معظم سكان المدينة أجنبي، ووجودهم في دبي يشكل صفقة تجارية، فعند حلول أزمة اقتصادية سيغادر الجميع، لهذا لا يمكن أن يتم إنشاء تكتل بدون خوض سكان المدينة الأصليين في عملية البناء وليس الإدارة فقط، بحيث يكون التجربة مستدامة. كما أن قوانين الزيارة والهجرة لا توفر طريقة لأخذ الجنسية، وبهذا تبقى زيارة الأجنبي دائماً مؤقتة، ولا يتم ربط مستقبلهم بمستقبل المدينة.

أما بالنسبة لبقية دول مجلس التعاون الخليجي فقد تكون مختلفة نوعاً ما. فمثلاً الشعب السعودي، يفتخر بتاريخه وأصوله القبلية، ولهذا نجاح اقتصادهم له علاقة بفخرهم، على عكس غالبية سكان دبي الأجنبي. ولكن أكبر مشكلة تواجه هذه الشعوب هي النفط، فقد استخدمت عائدات النفط لإطفاء لهيب الشباب وحماسهم لتحقيق النجاح، فالحكومات الخليجية لا تأخذ ضرائب من شعوبها، وقد تم توفير خدمات كثيرة للشعوب لتهدئتها والترريح عليها ولإبعادها عن مناقشة مواضيع تتعلق بإعادة هيكلة سياسية أو اقتصادية. ويؤشر الكتاب إلى تحرك إيجابي جديد من دول الخليج في ظل طفتين نفطيتين، الأولى في السبعينيات وتم استخدام عائداتها لاستيراد منتجات غربية، والاستثمار خارج البلاد، وشراء الأسلحة، والثانية بعد عام 2002، وهذه تم الاستفادة منها بصورة سليمة في تطوير البنية التحتية والاستثمار في الاقتصاد المحلي. ولكن يبقى الوضع العربي متردي، فمثلاً عدد الكتب التي تم ترجمتها بين عام 2002 و 2005 من كافة لغات العالم إلى اللغة العربية لم يتجاوز خمس ما تم ترجمته من كافة لغات العالم إلى اللغة اليونانية في اليونان فقط. وعدد براءات الاختراع التي سجلت بين عام 1980 إلى 2000 كانت كالتالي: السعودية 171، مصر 77، الكويت 52، الإمارات 32، سوريا 20، الأردن 15، مقارنة مع 7652 براءة اختراع سجلت في إسرائيل!

وقد أنتهت الدول العربية مؤخراً لأهمية البحث العلمي، فمت إطلاق جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في السعودية، وقامت قطر والإمارات باستقطاب أشهر الجامعات الغربية، ولكن الكتاب يشكك في ماهية الاستقطاب، هل هو استقطاب لعقول مفكرة تستطيع نقل العلوم للشعوب العربية، أم هو مجرد استقطاب لماركات أكاديمية تساهم في زيادة التفاخر الوطني. فإسرائيل مثلاً، لم تركز على شهرة جامعاتها، وإنما ركزت على عمق البحث العلمي، وكيفية تحويل الإختراعات إلى إبتكارات تجارية تكتسح الأسواق العالمية. كما أن أكبر التحديات التي تواجه كافة الدول العربية هو النظام التعليمي الإبتدائي والإعدادي الذي يركز على الحفظ فقط. وهذا النظام الموحد أنتج سياسة علمية تقيس النجاح بحجم المدخلات وليس المخرجات، أي كيف استطاع الطالب استيعاب مواده، وليس كيف استطاع الطالب تطبيق ما تعلمه على أرض الواقع. وعلى الرغم من أن الدول العربية استثمرت أموالاً طائلة في المباني الأكاديمية والأجهزة الحديثة، إلا أن نتائج الإختبارات الدولية في العلوم والرياضيات وضعت السعودية مثلاً في ترتيب 43 من 45 دولة، ترتيب للأسف بعد دول مجهولة مثل دولة بوتسوانا!

الفصل الرابع العشر – تهديدات للمعجزة الاقتصادية

يبدأ الفصل الأخير من الكتاب بتلخيص أسباب نهضة إسرائيل في التسعينيات، وهي برنامج يوزما الذي حفز الاستثمار الجريء، وأفواج المهاجرين من الاتحاد السوفيتي التي غدت السوق الإسرائيلي بمهندسين ودكاترة مبدعين، وإتفاقية أوصلو للسلام التي مكنت إسرائيل من التركيز على بناء اقتصادها. ويتساءل المؤلف، ما الذي سيحصل لإسرائيل إذا اختفت هذه الظروف؟ ثم يبين أنه بعد عام 2000 كل هذه الظروف اختفت، ولكن نهضة إسرائيل استمرت، ففي 1996 كانت صادرات التقنية تبلغ 5 مليار دولار، وفي عام 2000 وصلت إلى 13 مليار دولار، وفي عام 2002 انخفضت إلى 11 مليار دولار، ولكن في عام 2008 بلغت الصادرات التقنية 18 مليار دولار أمريكي. إذا، على الرغم من هذه الظروف السلبية، استطاعت إسرائيل مواصلة معجزتها الاقتصادية، وفي ظل الأزمة الاقتصادية الأخيرة، لم تتأثر

إسرائيل بشكل كبير نظراً لقوانين الديون الصارمة في إسرائيل التي نتجت عن الظروف الاقتصادية الصعبة التي خضاتها الدولة في الثمانينات. ولكن ستؤثر هذه الازمة بشكر غير مباشر على الشركات الناشئة التي تحاول دخول البورصة الامريكية أو تحاول بيع نفسها لشركة أجنبية، ففي ظل هذه الظروف الصعبة، لن يكون هناك رغبة في الشراء.

من جهة أخرى، يتم الإشارة إلي خطر إيران النووي، فمثل هذا التسليح يضر إسرائيل بشكل كبير، فإن وصلت إيران إلى القنبلة الذرية أو لم تصل، هناك الكثير من المفكرين والمبدعين ممن لا يمكنهم المخاطرة بأرواحهم والبقاء في إسرائيل لهذا السبب. كما أن حصول إيران على قنبلة نووية، سيدفع بالدول العربية إلى محاولة تقليدها لحماية نفسها، وهذا سيزيد من الخطر على إسرائيل، فكل هذه الأطراف عدوة لها. وأخيراً، يتم استعراض أرقام تبين حجم النجاح الذي حققته إسرائيل، فجامعتين إسرائيليتين تم اختيارهما كأفضل مكان للعمل الأكاديمي خارج أمريكا، وإسرائيل هي الدولة الأولى بعد أمريكا من حيث عدد الدراسات والمقالات العلمية التي تم نشرها في المجلات العلمية، كما أن 25 اقتصادي إسرائيلي تم اختيارهم ضمن أفضل 1000 اقتصادي في العالم. ومن ضمن التحديات التي تواجه إسرائيل هو توظيفها للعرب المتواجدين داخل الدولة خصوصاً النساء، وكذلك استقطابهم لليهود المتشددون الذين يتجنبوا المشاركة في الاقتصاد ويفضلوا التركيز على الدين. وفي النهاية، يتم التأكيد على أهمية زيادة سرعة نمو الاقتصاد الإسرائيلي، وعلى أن هذه البداية فقط، وأن العالم سيشاهد المزيد من التطور والابتكار في إسرائيل.

هكذا أختتمنا ترجمة وتلخيص وتحليل هذا الكتاب الشيق لعله يشجع الشباب العربي على الإبداع والابتكار والخوض في غمار ريادة الأعمال.

لا تنسوننا من خالص الدعاء

أخوكم/ عماد عبدالعزيز المسعودي من اليمن