



# دليل إدارة الأزمات الاقتصادية في المشاريع متناهية الصغر

إن المنشآت الصغيرة والمتوسطة من أهم محركات النمو الاقتصادي، إذ تعمل على خلق الوظائف ودعم الابتكار وتعزيز الصادرات. وتسهم المنشآت الصغيرة والمتوسطة بنسبة متدنية من الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بالاقتصادات المتقدمة. سنسعى إلى خلق فرص توظيف مناسبة للمواطنين في جميع أنحاء المملكة عن طريق دعم ريادة الأعمال وبرامج الخصخصة والاستثمار في الصناعات الجديدة. وفي هذا الصدد، قمنا بتأسيس الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وسنواصل تشجيع شباب الأعمال على النجاح من خلال سنّ أنظمة ولوائح أفضل وتمويل أيسر وشراكات دولية أكثر وحصّة أكبر للشركات المحلية من المشتريات والمنافسات الحكومية. وسندعم الأسر المنتجة التي أتاحت لها وسائل التواصل الحديثة فرصاً تسويقية واسعة من خلال تسهيل فرص لتمويل المشروعات متناهية الصغر، وتحفيز القطاع غير الربحي للعمل على بناء قدرات هذه الأسر وتمويل مبادراتها.

## رؤية المملكة 2030

## محتويات الدليل

### الوحدة الأولى: الإطار المفاهيمي للمشاريع متناهية الصغر

- مفهوم المشاريع متناهية الصغر
- خصائص المشاريع متناهية الصغر
- أهمية المشاريع متناهية الصغر
- أنواع المشاريع متناهية الصغر

### الوحدة الثانية: المشاريع متناهية الصغر في المملكة العربية السعودية

- واقع المشاريع متناهية الصغر في المملكة
- المشاريع متناهية الصغر في رؤية المملكة ٢٠٣٠
- الجهات التي تدعم المشاريع متناهية الصغر في المملكة
- تأثير أزمة كورونا على المشاريع متناهية الصغر في المملكة
- المخاطر في المشاريع متناهية الصغر في المملكة العربية السعودية

### الوحدة الثانية: نموذج عمل PSF للمشاريع متناهية الصغر

- الإنتاج (Production):
  - عمليات الإنتاج في المشاريع متناهية الصغر
  - تخطيط العملية الإنتاجية في المشاريع متناهية الصغر
  - عناصر تحسين وزيادة الإنتاج في المشاريع متناهية الصغر
- البيع (Sales):
  - المبيعات المرتكزة على العملاء
  - العناصر الأساسية للمبيعات في المشاريع متناهية الصغر
  - أنواع التسويق في المشاريع متناهية الصغر

- المالية (Finance):
  - التخطيط المالي للمشروعات متناهية الصغر
  - التحصيل والتدفق النقدي للمشروعات متناهية الصغر
  - الحصول على الائتمان اللازم

### الوحدة الرابعة : إدارة الأزمات في المشاريع متناهية الصغر

- مرحلة الاستعداد
  - تقييم قياس نموذج عمل PMF للمشاريع متناهية الصغر
  - بناء خطة استمرارية العمل
- مرحلة الاستجابة
  - تغيير نموذج العمل
  - التفاهم والتعاون مع الموظفين وفريق العمل
  - سلاسل التوريد والإمداد
  - الاستجابة لاحتياجات العملاء
  - تغيير سلوك العملاء
  - التسويق الرقمي
  - الحفاظ على السيولة النقدية
  - الاستفادة من فرص الائتمان ومبادرات الدعم
  - مواكبة التشريعات والقوانين والالتزام بها
- مرحلة التعافي
  - تقييم الآثار التي خلفتها الأزمة وبناء خطة التعافي
  - .....
  - .....

## الوحدة الأولى

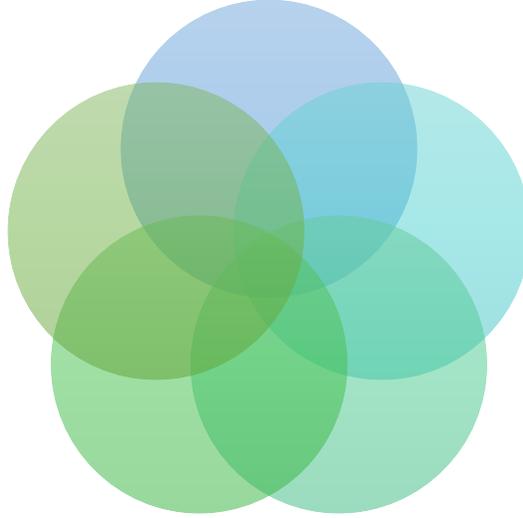
الإطار المفاهيمي للمشاريع متناهية الصغر



مفهوم المشاريع  
متناهية الصغر

مجالات المشاريع  
متناهية الصغر

خصائص المشاريع  
متناهية الصغر



أنواع المشاريع  
متناهية الصغر

أهمية المشاريع  
متناهية الصغر

مصطلح المشروعات متناهية الصغر والصغير مصطلح واسع انتشر استخدامه مؤخراً ، ويشمل الأنشطة التي تتراوح بين من يعمل لحسابه الخاص أو في منشأة صغيرة تستخدم عدد معين من العمال ، ولا يقتصر هذا المصطلح على منشآت القطاع الخاص وملاكها وأصحاب الأعمال لكنه يشمل كذلك التعاونيات والأسر المنتجة ومجموعات الإنتاج المنزلية ، فالمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر عبارة عن مجموعات غير متجانسة ولها احجام وطبيعة متنوعة ويمكن أن تعمل في أسواق مختلفة

ويختلف تعريف ومفهوم المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى باختلاف امكانياتها وظروفها الاقتصادية وعوامل الإنتاج وطبيعة مكونات اقتصادها والكثافة السكانية والمستوى العام للأجور والدخل وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة فيها ، وسنشير هنا الى بعض التعريفات من مختلف أنحاء العالم :

<p>المشروعات المتناهية الصغر هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التي يعمل بها أقل من ١٠ عمال</li> <li>• المبيعات الاجمالية السنوية حتى ١٠٠ ألف دولار</li> <li>• جمالي الأصول فيها حتى ١٠ آلاف دولار.</li> </ul>	<p>تعريف البنك الدولي</p>
<p>المشروعات المتناهية الصغر هي تلك التي تحقق اثنين من المعايير الثلاث التالية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعمل بها أقل من ١٠ موظفين</li> <li>• إجمالي الميزانية العامة أقل من ٢ مليون يورو</li> <li>• قيمة التداول أقل من ٢ مليون يورو</li> </ul>	<p>تعريف الاتحاد الأوروبي</p>

تعريف	المشاريع المتناهية الصغر هي :
المنظمة	التي يعمل بها أقل من 5 عمال
العربية	و أرسمالها المستثمر في الأصول أقل من 5000 دولار أمريكي
للتنمية	
الصناعية	
الهيئة العامة	أقر مجلس إدارة الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في
للمنشآت	تعريف المنشآت المتناهية الصغر والمنشآت الصغيرة والمنشآت
الصغيرة	المتوسطة. كالتالي :
والمتوسطة	التي تضم عمالة من 1-5
- السعودية	أو بمبيعات لا تزيد عن 3 ملايين ريال

وبالرغم من عدم وجود تعريف واضح متفق عليه فإن هذه المشاريع الصغيرة والمتوسطة يغلب عليها طابع الفردية وأحياناً تكون عائلية وتتسم بصغر حجم أرس المال وبساطة التكنولوجيا المستخدمة وتواضع مؤهلات العاملين فيها .

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف المشروع متناهي الصغر بأنه

( نشاط إقتصادي مملوك ومدار بشكل مستقل من قبل فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد لغرض تحقيق أرباح وينتج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع ) .

للمشاريع المتناهية الصغر و الصغيرة و دور هام في بناء الاقتصاد الوطني كما أنها تعتبر من اهم روافد العملية التنموية وتمثل جزءا كبيرا من قطاع الإنتاج في مختلف الدول المتقدمة والنامية لذلك فهي تتميز بالعديد من الخصائص والمميزات ، ويمكن اجمال خصائص المشروعات الصغيرة و متناهية الصغر بالآتي :

تتميز المشروعات الصغيرة و متناهية الصغر بانخفاض قيمة راس المال المطلوب لتأسيسها وتشغيلها وبالتالي محدودية التمويل اللازمه والمخاطر المنطوية عليها ، مما يساعد على سهولة تأسيسها وتشغيلها ، أيضا تتميز بسهولة إجراءات تكوينها وانخفاض مصروفات التأسيس والمصروفات الإدارية نظرا لبساطة وسهولة هيكلها الإداري

سهولة التأسيس

بسبب استخدام هذه المنشآت أساليب انتاج وتشغيل غير معقد ، وبالتالي تساعد على توفير فرص العمل لأكثر عدد من العاملين ، كما ان المشروعات الصغيرة و متناهية الصغر فرصا كبيرة للعماله بمستويات متدرجه من المهارات بتكلفة رأسمالية منخفضة ، وأيضا تكفل امتصاص واحتواء قوى العمل بمختلف مهاراتها وبمستويات إنتاجية مختلفة .

سهولة اتاحة فرص العمل :

تتركز معظم المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في شخص مالکها أو مالکیها ، وبالتالي فهي تتسم بالمرونة ويترتب على ذلك:

- بساطة التنظيم المستخدم وسهولة التزود بالاستشارات والخبرات الجديدة
- انخفاض التكاليف الإدارية والتسويقية والتكاليف الثابتة كالإيجار والاستهلاكات ، وهذا يؤدي الى ميزة البيع بأسعار اقل نسبيا .
- نقص الروتين وقصر الدورة المستندية والأوراق المكتبية وارتفاع مستوى فعالية الاتصالات وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة للعمل
- اتباع المنشأة لخطط واضحة وسياسات مرنة وإجراءات عمل مبسطة

استقلالية الإدارة  
ومرونتها

حيث تعتبر المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر مراكز تدريب ذاتيه لأصحابها وللعاملين فيها وذلك لممارستهم أعمالهم باستمرار وسط عمليات الإنتاج وتحملهم المسؤوليات التقنية والتسويقية والمالية مما يحقق اكتسابهم مزيد من المعرفة والخبرة وهذا يؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية في المستقبل تفوق حجم مؤسساتهم الحالية

بيئة للتدريب الذاتي

حيث ان المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر تعتمد على مجالات عمل متخصصة ومحددة فإن انتاجها يتسم في الغالب بالدقة والجودة والحرفية وتصميم الإنتاج وفقا لأذواق المستهلكين وتبدلاتها في المدى القصير .

خصوصية الإنتاج

تتميز بيئة عمل المشروعات الصغيرة ومنتاهية الصغر بارتفاع مستوى العلاقات الشخصية في النشاط الإداري اليومي من خلال الاحتكاك المباشر والتقارب بين أصحاب المشروعات والعاملين لديها، وهذا يكون له أثر مباشر في زيادة إنتاجية العمل أيضا تتحقق في هذه المنشآت علاقات شخصية في المحيط الخارجي من خلال العلاقات الشخصية التي تنشأ بين صاحب أو مدير المشروع الصغير والعملاء وكذلك مع البيئة المحيطة بالمشروع وهذا يكون له أثر مباشر في المحافظة على سوق هذه المشروعات بل وتنميتها أيضا

بيئة عمل بسيطة  
وشخصية

المشروعات المنتاهية الصغر لها قدرة على التكيف بشكل أكبر حيث يؤدي انخفاض تكاليف الإنتاج وبساط ومرونة إدارة وتشغيل المشروعات الصغيرة ومنتاهية الصغر الى تسهيل عملية تكيفها مع متغيرات التحديث والنمو والتطور

القدرة على التكيف  
مع المتغيرات  
المستحدثة

حيث تشبع المشروعات الصغيرة ومنتاهية الصغر كل من المستهلك النهائي والمستهلك الوسيط المحلي، فهي تواجه في الغالب سوقا محدودة وعدد محدود من المستهلكين بما يسمح تغطية سريعة للسوق والتعرف على عادات الشراء وأنماط المستهلك.

غلبة الطابع المحلي

وذلك لانخفاض نسبة الأصول الثابتة الى الأصول الكلية في أغلب الأحيان، وارتفاع نسبة رأس المال الى مجموع الخصوم وحقوق أصحاب المشروع وهذا ما يسهل اتخاذ قرار الدخول أو الخروج مقارنة بالمشاريع الكبيرة.

سهولة وحريية  
الدخول والخروج من  
السوق

حيث تتميز هذا المنشآت بارتفاع معدل دوران المنتجات والمبيعات مما يمكنها من التغلب على طول فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر فيها وبالتالي فهذا يقلل من مخاطر الاستثمار فيها لكنه في نفس الوقت يضعف فرص التوسع والتجديد فيها لانخفاضا حجم الربح المتحقق.

قصر فترة الاسترداد  
لرأس المال  
المستثمر

أجمعت الدول سواء المتقدمة أو النامية على أهمية المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر ودورها في إرساء ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، حيث تعد العمود الفقري والمحرك الأساسي في تنمية الاقتصاد باعتبارها منطلقا أساسيا لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية والمساهمة في معالجة مشكتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى .

ولا تقتصر أهمية هذه الصناعات على كونها مجرد طاقة إنتاجية مولدة للدخل وفرص العمل بل أنها عمل على زيادة الناتج القومي الإجمالي، وإحلال الواردات، وتقليل وتخفيف العجز في الميزان التجاري، إضافة لدورها التنموي من الناحية الاجتماعية .

- تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حوالي ٢٢ بالمائة من إجمالي المنشآت، كما أنها تعتبر المصدر الرئيس للتوظيف، حيث توفر نحو ٧١ بالمائة من الوظائف. إضافة إلى ذلك، تعتبر المنشآت الصغيرة والمتوسطة المساهم الرئيس في خلق القيمة، وإنتاج بين ٥١ إلى ٩١ بالمائة من القيمة المضافة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .
- في الاتحاد الأوروبي، حيث تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة قرابة ٩٩ بالمائة من إجمالي المنشآت، تمثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة غير المالية نحو ٥٧ بالمائة من القيمة المضافة بالطبع، تختلف هذه النسبة من دولة إلى أخرى، علاوة على ذلك، بين عامي ٩١٠٧ و 9110، شكلت المنشآت الصغيرة والمتوسطة غير المالية أكثر من نصف (٥٢ بالمائة) الزيادة الإجمالية في التوظيف في الاتحاد الأوروبي.

وفيما يلي بعض الأمور التي توضح أهمية المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة :

#### ❖ خلق الوظائف :

○ من أهم مزايا المشروعات الصغيرة تعتبر مصدر أساسي لخلق وظائف جديدة ومساعدة للحكومة في حل مشكلة البطالة ( مثال مدينة الرياض تبلغ المشروعات المتناهية والصغيرة الصغيرة فيها ٩٨% من مجموع المصانع ، وتوظف حوالي ٨٩% من القوة العاملة).

#### ❖ رفع مشاركة الإناث في النشاط الاقتصادي :

○ المشروعات متناهية الصغر والصغيرة تعمل بشكل كبير على رفع نسبة مشاركة الإناث في الأنشطة المختلفة التي تتطلب عمالة نسائية مثل المشغولات، والملابس المطرزة، والنسيج؛ حيث يساعد هذا على استغلال طاقتهن، والاستفادة من أوقات فراغهن، وزيادة دخلهن، ورفع مستوى معيشتهن. ومن ثم يتحقق الاستغلال الأمثل للقوى العاملة من النساء، ويدعم مشاركتهن في النشاط الاقتصادي، ويحد من بطالتهن. وتشير الدراسات إلى أن مساهمة المرأة في هذا القطاع تعد فعالة و جيدة .

#### ❖ تدعيم المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد :

○ تقوم المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر بدور مهم في تنمية المدن الثانوية مما يساعد على التخفيف من حدة التمرکز العمراني الزائد لعواصم الدول ومدنها الرئيسية .

- تعد المشروعات متناهية الصغر والصغيرة إحدى وسائل تدعيم المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد لأنها تعتمد على رؤوس الأموال الوطنية، ومدخرات صغار المدخرين للاستثمار، ومن ثم فإنها تعد من الوسائل التي ترفع من مستوى مشاركة أفراد المجتمع في التنمية، وتسهم في إعداد الوطنيين المهنيين الصناعيين، وتكوين مجتمع اقتصادي و صناعي
- الوفاء بالطلب المتزايد على الخدمات والناجم عن تحسين مستويات الدخل والمعيشة، مثل خدمات التركيب، والإصلاح، والصيانة، وكذا الطلب على السلع الاستهلاكية المتخصصة التي تتأثر بالأذواق وتفضيلات الأفراد .

### تطوير المنتجات والصناعات التقليدية :

- وتظهر أهمية هذه الصناعات اجتماعيا من خلال تطور المنتجات و الصناعات متناهية الصغر و الصغيرة التقليدية وتحولها إلى صناعات حديثة ومتطورة من خلال تحول الصناعات التقليدية والممثلة في الصناعات المنزلية، والصناعات الريفية اليدوية، والصناعات البيئية إلى صناعات حديثة تستخدم أساليب التكنولوجيا الحديثة؛ وذلك نتيجة تفضيلهم للعمل في صناعات حديثة عن ممارستهم لأنشطة غير منتجة .

يسأل البعض هل يمكن إنشاء مشروعات صغيرة في كافة المجالات؟ أم أن هناك مجالات يحظر دخولها بواسطة هذا الحجم من المشروعات؟ بصفة عامة يمكن القول بأنه لا توجد أية محظورات على أي مجال، فالمشروع الصغير يمكن أن يعمل في كافة المجالات الاقتصادية -سواء الصناعية، أو التجارية، أو الخدمية، أو الزراعية، أو الثقافية، أو الاجتماعية، وغيرها - ولكن قد يكون من الصعب دخول بعض المجالات إما لأنها استراتيجية مثلا، أو لأنها تشتت توافر متطلبات معينة تفوق قدرات المشروع الصغير المادية أو التكنولوجية أو المعرفية، وهو ما يمكن توفيره بواسطة المشروعات الكبيرة فقط



- وهى المشروعات التى تقوم على الجهد اليدوى والبشرى وهى تمارس داخل منشآت صغيرة يعمل فيها عدد محدود من العمال وتنتشر هذه المشروعات فى المدن والريف وتنقسم إلى:
- مشروعات المنتجات اليدوية : صناعة الخبز والحلوى
- مشروعات المنتجات الحرفية الفنية : مثل الصناعات الحرفية صناعة الذهب ، النجارة ، الغزل والنسيج ، الأحذية.
- مشروعات المنتجات الريفية : مثل صناعة الخوص والفخار ، صناعات غذائية مثل طحين الغالل وضرب الأرز ومنتجات الألبان وصناعات كيمياوية مثل العطور والشموع وغيرها
- مشروعات المنتجات المنزلية : مثل أشغال الإبرة والتريكو والتطريز

### مشروعات المنتجات والصناعات التقليدية

- هى المشروعات التى تقوم بتحويل المواد الخام المحلية إلى سلع تستخدم لاشباع احتياجات السكان أو للتصدير بأسعار قابلة للمنافسة العالمية وهى ترتبط تكامليا بالصناعات الكبيرة إرتباطا تكامليا

### مشروعات المنتجات والصناعات الحديثة

## الوحدة الثانية

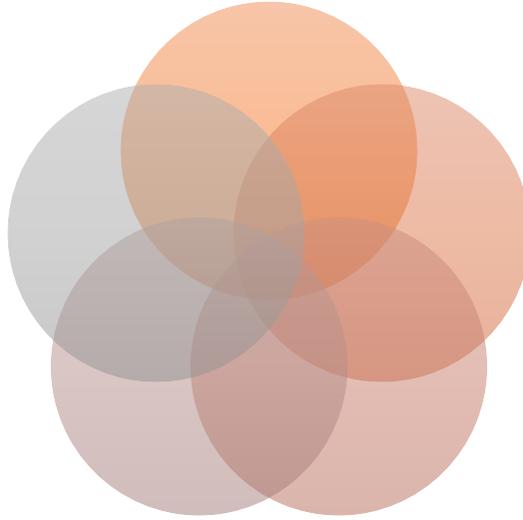
المشاريع متناهية الصغر في المملكة العربية السعودية



مفهوم المشاريع  
متناهية الصغر

مجالات المشاريع  
متناهية الصغر

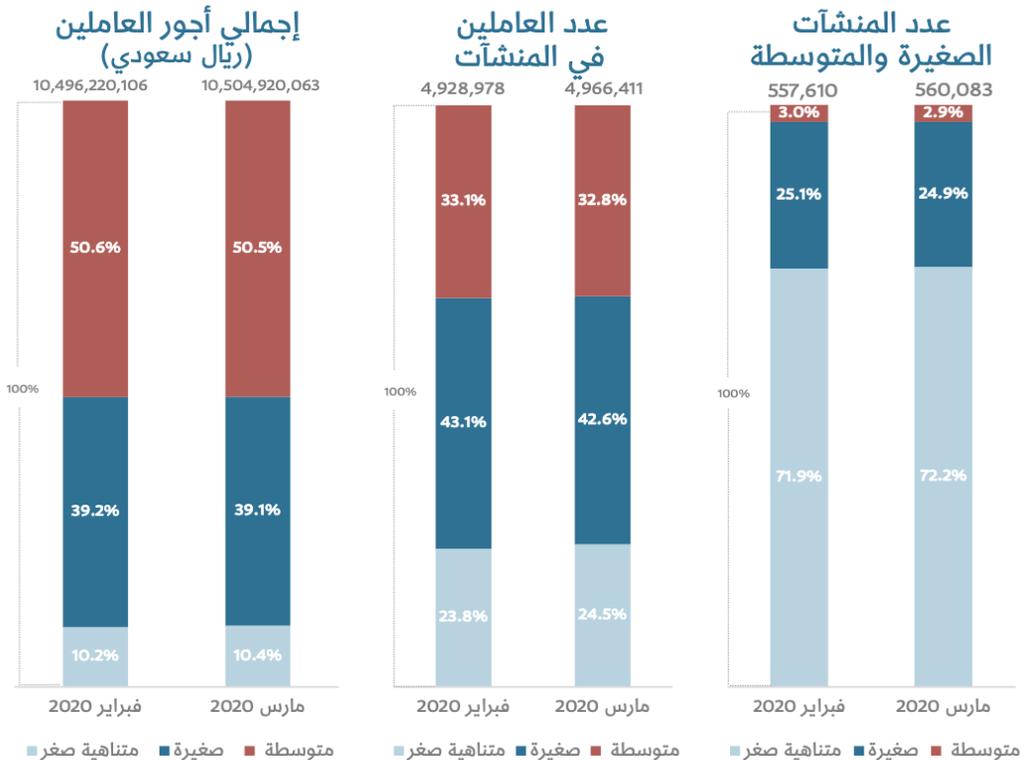
خصائص المشاريع  
متناهية الصغر



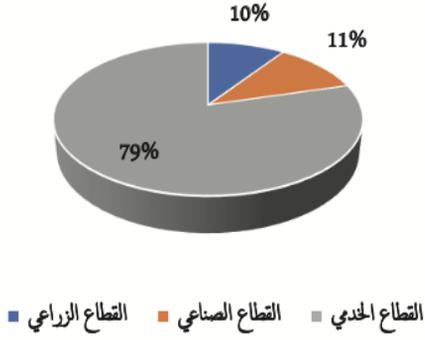
أنواع المشاريع  
متناهية الصغر

أهمية المشاريع  
متناهية الصغر

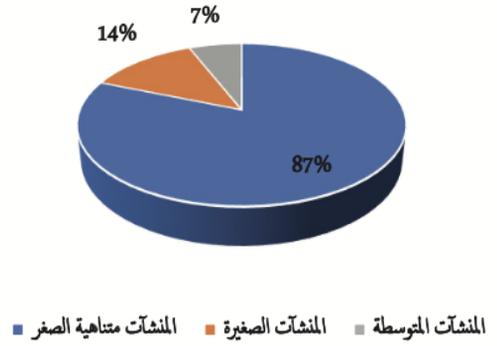
ساهم قطاع المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية بنسبة تقدر بنحو 21.9% من إجمالي الناتج المسجل عام 2016 ارتفعت الى 22% عام 2017، في حين بلغت مساهمته في التوظيف في القطاع الخاص حوالي 64 في المائة. بالإضافة إلى ذلك، تدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة هيكل الميزان التجاري بأكثر من 5% من إجمالي الصادرات الكلية، حيث بلغ عدد المنشآت المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في المملكة 950 ألف في نهاية العام 2019 بحسب تقارير الهيئة العامة للإحصاء، ومن الجدير بالذكر أن المشاريع المتناهية الصغر تمثل ما يقارب 87% بالمائة



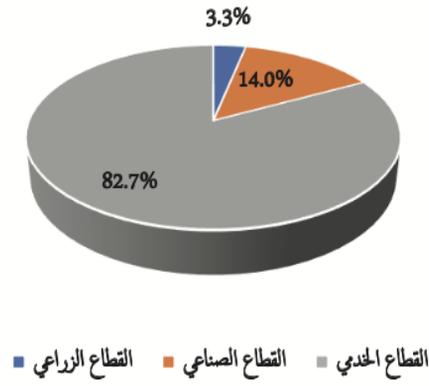
التوزيع القطاعي للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة



هيكل قطاع المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة



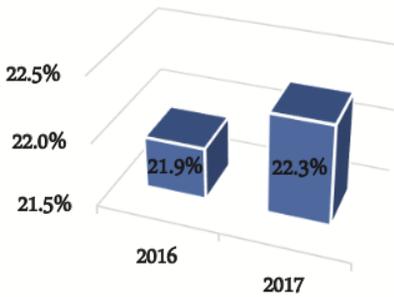
التوزيع القطاعي للمنشآت الصغيرة



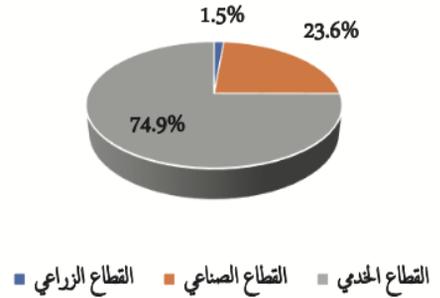
التوزيع القطاعي للمنشآت متناهية الصغر



نسبة مساهمة المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الاجمالي



التوزيع القطاعي للمنشآت المتوسطة

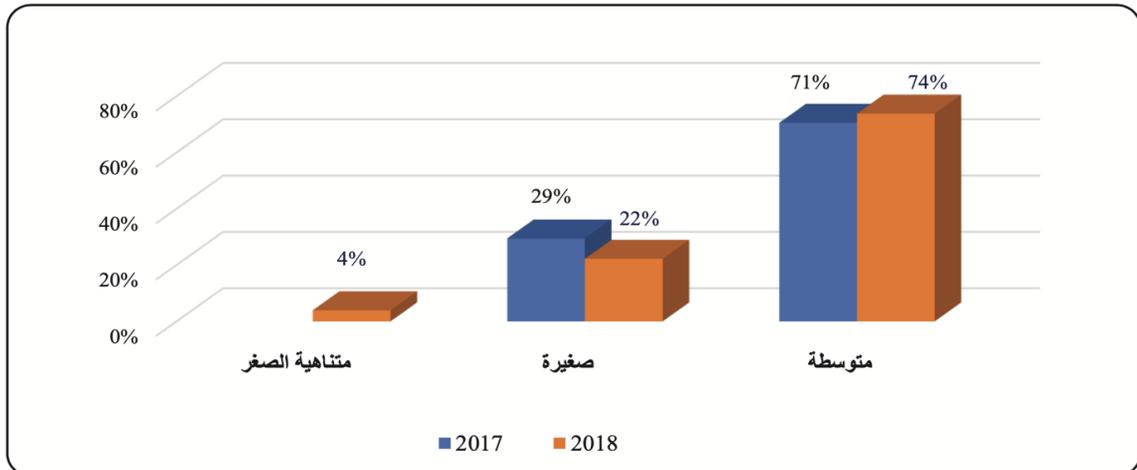


المصدر: صندوق النقد العربي (2019). "استبيان لإعداد كتاب حول المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، فبراير.

يمثل التمويل الذاتي ورأس المال العامل أحد أهم مصادر التمويل الداخلي للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى التمويل الخارجي المتمثل في المصارف التجارية والصناديق الاستثمارية والصناديق الحكومية وشركات التمويل. بلغ إجمالي عدد المؤسسات المصرفية التي تمنح تمويلاً للمنشأة الصغيرة والمتوسطة حوالي 34 مؤسسة منها 13 مؤسسة مصرفية وعدد 21 مؤسسة غير مصرفية .

في هذا الإطار بلغ إجمالي الائتمان المصرفي الممنوح إلى القطاع 93,601 مليون ريال سعودي منها حوالي 3,685 مليون ريال موجهه للمنشآت متناهية الصغر و 20,821 مليون ريال موجهة للمنشآت الصغيرة بينما وجه نحو 69,095 مليون ريال إلى المشروعات المتوسطة. الجدير بالذكر أن نسبة التمويل المقدم للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة إلى إجمالي التمويل المقدم من القطاع المصرفي بلغت ٤,٨١ في المائة عام 2018.

شكل (37): التوزيع النسبي للتمويل المصرفي حسب نوع المنشأة (2017-2018) (%)



المصدر: صندوق النقد العربي (2019). "استبيان لإعداد كتاب حول المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، فبراير.

- تم إنشاء هيئة معنية بالقطاع وهي الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ، كما ينص تنظيم الهيئة على أن تعمل على اقتراح الأنظمة واللوائح والسياسات الخاصة بتنمية ودعم المشروعات، ومتابعة تطبيقها بعد اعتمادها. ومن أدوارها مراجعة الأنظمة والقوانين وتمثيل القطاع لدى كافة الجهات الحكومية .

- يعتبر تسهيل نفاذ المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة إلى التمويل أحد الآليات المتضمنة في "رؤية المملكة العربية السعودية 2030" للنهوض بالمشروعات العاملة في القطاع، حيث تستهدف الرؤية رفع نسبة الائتمان المصرفي الممنوح إلى القطاع من 5 في المائة للنسبة الحالية إلى حوالي 20 في المائة في عام ٢٠٣٠

- تبنت الحكومة عدد من المبادرات لدعم المنشآت متناهية الصغر والصغير على عدد من المسارات كالتالي :

أولاً:

مسار استرداد الرسوم  
الحكومية

حيث تم إطلاق مبادرة في بداية عام 2018 دعماً للمنشآت الجديدة والناشئة وتمكينها وتخفيفاً للأعباء والالتزامات المترتبة عليها، حيث يتم من خلالها استرداد مبالغ الرسوم الحكومية للشركات الجديدة والناشئة المستحقة بما يشمل رسوم العمالة الوافدة، السجلات التجارية، اشتراكات الغرف التجارية، رخص البلدية، اشتراكات البريد السعودي، وغيرها من الرسوم الحكومية الأخرى .

ثانياً :

مسار المشتريات  
الحكومية

تعمل مؤسسة "منشآت" مع وزارة المالية على مشروع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد الذي سيدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال هذا المسار تفضيل المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحلية في الأعمال والمشتريات الحكومية بما في ذلك نسبة أفضلية في تقديم العروض أو نطاق سعر محدد أو نسبة مئوية من القيمة الإجمالية للعقود، بما يحقق تنمية أعمالها، والوصول للاستقرار والنمو وفتح أسواق جديدة .

ثالثاً:

مسار تعزيز  
القدرات الفنية

لتعزيز القدرات الفنية للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة قامت المملكة بإنشاء عدد من المراكز والخدمات مثل:

- **فنار للإرشاد:** هو منصة اجتماعية لرواد الأعمال تلعب دوراً مهماً في دعم وتمكين رواد الأعمال وذلك عن طريق توفير بيئة للتواصل السهل والسريع، من خلل استهداف رواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم خدمات التواصل مع المرشدين من ذوي الخبرات الذين يقدمون المشورة، كما يقوم بربط رواد الأعمال مع بعضهم البعض للنقاش في مختلف المواضيع التي تخص مشاريعهم ومنشآتهم والأمور المستحدثة في المجالات المختلفة .
- **مركز دعم المشروعات:** مركز موحد يقدم حزمة من البرامج بالتعاون بين القطاعين العام والخاص لتطوير قدرات رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بهدف بناء منظومة اقتصادية تنافسية تضمن الاستدامة والازدهار لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي. يقدم المركز عدد من الخدمات تتعلق بدعم الأعمال والتدريب والاستشارات والإرشاد .
- **خدمة دعم الأعمال:** يقوم من خلالها فريق مختص بتحديد احتياج المشروعات ورواد الأعمال،

- وتوجيههم للبرامج المناسبة، وتوثيق التحديات والمخاطر التي تمر بها المشروعات أو القطاعات وتحويلها للجهات ذات الاختصاص في "منشآت"، إضافة للوصول إلى خدمات تسجيل الشركات، وبرامج التمويل، وبرامج الحاضنات، ومعلومات السوق .

التدريب :يقدم مركز دعم المشروعات برامج تدريبية مختلفة تهدف للتأهيل الشامل لبناء قدرات رواد الأعمال الطموحين والملك والتنفيذيين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم تطوير البرامج التدريبية بما يتماشى مع كل مراحل رواد الأعمال، وبحيث تبدأ من بلورة الفكرة وتحويلها إلى واقع على الأرض وصولاً إلى تطوير المنشأة والوصول إلى أسواق جديدة .

- **الاستشارات** :يقدم البرنامج خدمة استشارات مجانية مع نخبة من المستشارين أصحاب التخصص في المجالات المتنوعة بما يساعد المشروعات في حل بعض التعثرات أو تطوير الأعمال والنمو والاستدامة والشراكات .

• **الارشاد** :يهدف البرنامج لتقديم التجارب العملية ونقل الخبرة بين أصحاب المشروعات الذي بدوره يرفع من نسب نجاح المشاريع وابتكار مشاريع جديدة ذات ميزة تنافسية، من خلال جلسات فردية، نقاشات جماعية، فعاليات قصص النجاح والإصرار .

بهدف تمكين المشروعات الصغيرة والمتوسطة من النفاذ إلى الأسواق المحلية تم إنشاء مؤسسة "منشآت" وهي مؤسسة حكومية تعمل على دعم وتنمية ورعاية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقا لأفضل الممارسات العالمية عن طريق تنفيذ ودعم برامج ومشاريع لنشر ثقافة وفكر العمل الحر وروح ريادة الأعمال والمبادرة والابتكار، وتنويع مصادر الدعم المالي للمنشآت. تحرص منشآت على إيجاد فرص عديدة عن طريق بناء الخطط القطاعية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، ودعم المشروعات في سلسل الإمداد، كذلك زيادة حصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المحتوى المحلي، وتفعيل الامتياز التجاري للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، إذ جاءت الإنجازات على النحو التالي :

رابعاً : مسار تعزيز نفاذ المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق المحلية

- **تدشين منصة الامتياز التجاري** : منصة إلكترونية تم إطلاقها لرواد الأعمال وأصحاب العلامات التجارية، تحوي مواداً توعوية ونماذج عقود امتياز تجاري وفرص استثمارية للإمتياز التجاري، بغرض تسهيل وصول رواد الأعمال إلى الفرص المتاحة ومساعدة أصحاب العلامات على عرض علاماتهم للمستثمر

- تدشين منصة الفرص الاستثمارية: تُعد منصة الفرص الاستثمارية أحد مبادرات "منشآت" لحصر الفرص الاستثمارية في القطاع الحكومي والخاص، وترويجها في منصة إلكترونية متاحة للمهتمين بالاستثمار في هذه الفرص. تستهدف المنصة تسهيل وصول رواد الأعمال إلى الفرص الاستثمارية المتاحة في مناطق المملكة، وزيادة كفاءة التواصل بين مجتمع ريادة الأعمال والقطاعين الحكومي والخاص للإستفادة من الفرص المتاحة، كذلك تحفيز وتسريع التنمية الاقتصادية في مناطق المملكة، وتشجيع الاستثمار في المحتوى وتوطين الصناعات، إلى جانب تعزيز الاستثمار في القطاعات ذات الأولوية التي نركز عليها استراتيجية "منشآت".

- إصدار الدليل الإلكتروني للجهات الداعمة للمنشآت : يتضمن الدليل قاعدة بيانات تشتمل على 302 جهة حكومية وخاصة وغير ربحية بهدف تسهيل وصول المشروعات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال لمقدمي الخدمات وتطوير ورفع كفاءة المشروعات، كما تم تصنيف الجهات حسب مجالها كالتمويل والإرشاد وغيرها .

- دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مشتريات القطاع الخاص: تماشيا مع مهام "منشآت" تأتي مبادرة دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مشتريات القطاع الخاص بهدف تمكينها من الوصول إلى مشتريات الشركات الكبرى كأحد البرامج الداعمة للمنشآت، والعمل على زيادة فرص النمو والتوسع في كافة القطاعات بالتعاون مع الشركات الرائدة الكبرى بغرض زيادة مساهمتها في الناتج الإجمالي المحلي، ويستهدف البرنامج تمكين المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على نسبة من مشتريات الشركات الكبرى لجميع في كافة القطاعات.

- هناك خطة قومية مستقلة للنهوض بقطاع المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في إطار "رؤية المملكة 2030" تشكل دعماً نوعياً نحو تحقيق هدف تنويع الاقتصاد السعودي، بالإضافة إلى إحداث تحولات اقتصادية واجتماعية وإدارية كبرى. في هذا الإطار تم إنجاز الاستراتيجية الوطنية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى النهوض بقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعمه في جميع مناطق المملكة بمختلف الأنشطة ذات القدرة التنافسية. كما تهدف الرؤية إلى رفع نسبة مساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي من ٢٠ في المائة إلى ٣٥ في المائة بحلول ٢٠٣٠ لتصل مساهمتها إلى ٢.٢ تريليون ريال من مجمل الناتج المتوقع عام 2030 البالغ ٦.٣ تريليون دولار.
- في الآجل القصير، تهدف الاستراتيجية إلى تلبية احتياجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحسين إمكانية حصولها على التمويل في جميع المراحل وتسهيل ممارسة الأعمال وتبنيها للتقنية والابتكار. وفي الآجل الطويل تعمل الاستراتيجية على بناء منظومة توفر دعم الأعمال، وتعزز روح ومهارات وثقافة ريادة الأعمال.
- تسعى الاستراتيجية الوطنية للنهوض بقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى معالجة التحديات الحالية ورسم ملامح طموحة للقطاع بطريقة ممنهجة للنهوض بالقطاع بالتعاون مع أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص. بناءً على ما سبق تم التوصل إلى إطار عمل محدد يحكم عمل الإستراتيجية الوطنية لريادة الأعمال والمشروعات. يتكون إطار عمل الإستراتيجية الوطنية لريادة الأعمال والمشروعات من سبعة ركائز تتمثل في :



تعزير الطلب

سهولة ممارسة  
الأعمال



الوصول على التمويل

الابتكار



تبني التقنية

التعليم وتطوير  
المهارات



الثقافة المجتمعية

و ذلك على النحو التالي :

فيما يتعلق بتحفيز الطلب على الشركات الصغيرة والمتوسطة على المستويين المحلي والدولي، تم التركيز على عدد من المؤشرات يمكن

• استخدامها لمراقبة أداء قطاع المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة مثل المشتريات الحكومية، ومشتريات القطاع الخاص من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتكلفة التصدير، ونسبة صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة من إجمالي الصادرات، إضافة إلى عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة المنشأة حديثاً في القطاعات ذات الأولوية. تعد ركيزة تعزيز الطلب أحد أهم عناصر تطوير منظومة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومن المتوقع أن تشهد السعودية نمواً كبيراً في فرص الطلب على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بسبب العوامل التي أثمرت عنها "رؤية المملكة ٢٠٣٠" للدفع بذلك بشكل أساسي، من بينها الخصخصة، التوجه نحو زيادة المحتوى المحلي، تخصيص نسبة من المشتريات الحكومية لمشروعات القطاع، اندماج المملكة في سلاسل الإمداد، والرقمنة وغيرها من محفزات الطلب الكلي. من المتوقع أن تتركز غالبية فرص الطلب هذه في عشر قطاعات ذات أولوية .

• في جانب سهولة الأعمال، تم التركيز على إزالة العقبات المتعلقة بالأنظمة وتحسين اللوائح الحكومية اللازمة بهدف تسهيل قيام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأعمالها. يتم قياس التقدم فيما يتعلق بهذه الركيزة من خلال تتبع ترتيب المملكة في مؤشر سهولة ممارسة الأعمال.

• أما مؤشر سهولة النفاذ للتمويل، فيركز على إنشاء نظام شامل يمكن المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى التمويل في جميع مراحل العمل عبر مجموعة من الأدوات المالية. ويمكن قياسها من خلال عدد من المؤشرات من بينها نسبة وقيمة الإقراض الممنوح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقيمة التكوين الرأسمالي

- كنسبة من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي، إضافة إلى سهولة الحصول على التمويل .

- فيما يتعلق برعاية دعم الأعمال، فتشمل مبادرات الحكومة والقطاع الخاص لتوفير الدعم اللزم للبنية التحتية والخدمات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر. يتم قياس هذه الرعاية عن طريق عدد الشركات المتخرجة من حاضنات ومسرعات الأعمال، إضافة إلى المرصد العالمي لريادة الأعمال الذي يقيس جودة البنية التحتية في المملكة بالمقارنة مع 65 دولة أخرى.

- فيما تهتم ريادة التعليم وتطوير المهارات بتطوير التعليم ومهارات القوى العاملة الحالية والمستقبلية من خلل تضمين مواد ريادة الأعمال في التعليم العالي. يمكن قياس مدى تقدم هذه الرعاية من خلل قياس عدد الأفراد والمشروعات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من البرامج التدريبية كل عام المخصصة لذلك، كما يتم أيضا استخدام مؤشر رأس المال البشري.

- من جانب آخر، تهدف ريادة الثقافة المجتمعية إلى بناء الثقافة المجتمعية التي تحفز ريادة الأعمال والابتكار والعمل على تشجيعها، يمكن قياسها بنسبة الأشخاص الذين يمتنعون عن البدء في العمل التجاري بسبب هاجس الفشل الذي يلزمهم. إضافة إلى مؤشر الرغبة في بدء الأعمال وهو النسبة المئوية للأشخاص الذين يرغبون ببدء عمل تجارى في السنوات الثلاث القادمة، إضافة إلى مدى تشجيع المعايير الثقافية والاجتماعية لريادة الأعمال .

- أما ركيزة الابتكار، فتهدف إلى تبني التقنية وتعزيز الابتكار بين رواد الأعمال والمشروعات الناشئة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة مع تشجيع الاعتماد على التقنية لتعزيز الإنتاجية من خلل الأبحاث التطبيقية .

و تطمح رؤية المملكة 2030 والاستراتيجية الوطنية للمنشآت  
متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الى تحقيق عدد من  
المستهدفات الكمية بحلول عام 2030 من أهمها :

- رفع مساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي  
الناتج المحلي من ٢٠٪ الى ٣٥٪
- زيادة حجم قطاع المشروعات متناهية الصغر و الصغيرة  
والمتوسطة من نصف تريليون ريال سعودي عام ٢٠١٧ م  
الى ٢,٢ تريليون ريال سعودي عام 2030.
- رفع معدل النمو السنوي المُركب لقطاع المشروعات الصغيرة  
والمتوسطة من ٤,٩ في المائة عام 2017 الى ١١,٦ في المائة في  
عام ٢٠٣٠.
- زيادة عدد الوظائف التي يوفرها القطاع للمواطنين السعوديين  
من مليون وظيفة عام ٢٠١٧ الى ٣,٤ مليون وظيفة عام ٢٠٣٠

## الجهات التي تدعم المشروعات متناهية الصغر في المملكة

م	اسم الجهة	نوع الدعم	التصنيف	الموقع الالكتروني
١	هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة	رعاية تنظيم واشرف	حكومي	www.mci.gov.sa
٢	وزارة التجارة والصناعة	تنظيم واشرف	حكومي	www.mci.gov.sa
٣	وزارة العمل	تنظيم واشرف	حكومي	www.mol.gov.sa
٤	صندوق التنمية الصناعي	تمويل رعاية	حكومي	www.sidf.gov.sa
٥	الجامعات السعودية	تمويل رعاية	حكومي	http://he.moe.gov.sa/ar/studyinside/Government-Universities/Pages/default.aspx
٦	المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني	رعاية تنظيم واشرف	حكومي	www.tvtc.gov.sa
٧	الهيئة العامة للاستثمار	رعاية تنظيم واشرف	حكومي	www.sagia.gov.sa

www.scta.gov.sa	حكومي	رعاية تنظيم واشراف	الهيئة العامة للسياحة والآثار	٨
/http://www.oqal.org/ar	قطاع خاص	تمويل	مجموعة عقال	٩
http://cutt.us/GPwav	حكومي	تمويل رعاية	برنامج كفالة	١٠
www.adf.gov.sa	حكومي	تمويل رعاية	صندوق التنمية الزراعية	١١
www.momra.gov.sa	حكومي	رعاية تنظيم واشراف	وزارة الشؤون البلدية والقرويات	١٢
www.endeavor.sa	قطاع خاص	رعاية	إنديفور	١٣
www.badir.com.sa/ar	حكومي	رعاية تنظيم واشراف	حاضنات بادر	١٤
http://www.mosa.gov.sa/ar/services/613	حكومي	رعاية تنظيم واشراف	مركز تنمية المجتمع بوزارة الشؤون الاجتماعية	١٥
www.modon.gov.sa	حكومي	رعاية تنظيم واشراف	هيئ المدن الصناعية ومناطق التقنية	١٦
http://www.saudi-banks.info/web/guest/45	قطاع خاص	تمويل رعاية	البنوك التجارية	١٧

www.saudiете.org.sa	قطاع خاص	رعاية	المؤسسة السعودية للتعليم والتدريب	١٨
http://www.ifc.org/arabic	قطاع خاص	تمويل رعاية	مؤسسة التمويل الدولية	١٩
http://cutt.us/IKA1	قطاع خاص	تمويل رعاية	إدارة خدمة المجتمع - بنك الجزيرة	٢٠
http://www.alahli.com/ar-sa/about-us/csr/Pages/default.aspx	قطاع خاص	تمويل رعاية	برنامج البنك الأهلي لخدمة المجتمع	٢١
babrizqameel.com/ar	قطاع ثالث	تمويل رعاية	برامج عبداللطيف جميل (باب رزق)	٢٢
http://www.intilaaqah-ksa.com/?lang=6	قطاع خاص	رعاية	برنامج انطلاقة - شركة شل	٢٣
www.zamil.com/ahz-community-service-center.html	قطاع ثالث	تمويل رعاية	مركز عبدالله الزامل لخدمة المجتمع	٢٤
/http://www.scitech.sa	قطاع ثالث	تمويل رعاية	مركز سلطان بن عبدالعزيز للعلوم والتقنية	٢٥
www.mof.gov.sa/Arabic/Pages/investment.aspx	شبة حكومي	تمويل	صندوق الاستثمارات العامة	٢٦
/http://www.riyadhchamber.org.sa	شبة حكومي	رعاية	الغرف التجارية الصناعية	٢٧

www.waed.net/Arabic/program/Pages/default.aspx	قطاع خاص	تمويل رعاية	برنامج واعد · لشركة أرامكو	٢٨
sabic.com/corporate/ar	قطاع خاص	تمويل رعاية	شركة سابك	٢٩
www.tcf.org.sa/ar	قطاع ثالث	تمويل رعاية	صندوق المثوية	٣٠
/http://oldportal.hrdf.org.sa	حكومي	رعاية	صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)	٣١
www.mawhiba.org.sa	حكومي	رعاية	مؤسسة الملك عبدالعزيز لرعاية الموهوبين	٣٢
/http://www.saudichambers.org.sa	شبة حكومي	رعاية	مجلس الغرف السعودية	٣٣
www.enas.org	شبه حكومي	رعاية	جمعية ريادة الاعمال	٣٤
/http://www.riyadah.com.sa	قطاع ثالث	تمويل رعاية	معهد ريادة الأعمال الوطني	٣٥
/http://iu.stc.sa/ar	قطاع خاص	تمويل رعاية	انسباير يو - شركة الاتصالات	٣٦
/http://www.psfw.org	قطاع ثالث	تمويل رعاية	صندوق الأمير سلطان لدعم مشروعات السيدات	٣٧

www.waed.net/Arabic/program/Pages/default.aspx	قطاع خاص	تمويل رعاية	برنامج واعد · لشركة أرامكو	٢٨
sabic.com/corporate/ar	قطاع خاص	تمويل رعاية	شركة سابك	٢٩
www.tcf.org.sa/ar	قطاع ثالث	تمويل رعاية	صندوق المثوية	٣٠
/http://oldportal.hrdf.org.sa	حكومي	رعاية	صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)	٣١
www.mawhiba.org.sa	حكومي	رعاية	مؤسسة الملك عبدالعزيز لرعاية الموهوبين	٣٢
/http://www.saudichambers.org.sa	شبة حكومي	رعاية	مجلس الغرف السعودية	٣٣
www.enas.org	شبه حكومي	رعاية	جمعية ريادة الاعمال	٣٤
/http://www.riyadah.com.sa	قطاع ثالث	تمويل رعاية	معهد ريادة الأعمال الوطني	٣٥
/http://iu.stc.sa/ar	قطاع خاص	تمويل رعاية	انسباير يو - شركة الاتصالات	٣٦
/http://www.psfw.org	قطاع ثالث	تمويل رعاية	صندوق الأمير سلطان لدعم مشروعات السيدات	٣٧

عدد كبير من الجمعيات والمؤسسات	قطاع ثالث	رعاية	الجمعيات والمؤسسات الخيرية الداعمة للأسر المنتجة	٣٨
<a href="http://www.agfund.org/?lang=ar">http://www.agfund.org/?lang=ar</a>	قطاع ثالث	تمويل رعاية	برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة ( أجفند )	٣٩
<a href="http://www.kaf.org.sa">www.kaf.org.sa</a>	قطاع ثالث	تمويل رعاية	مؤسسة الملك عبدالله بن عبدالعزيز للإسكان	٤٠

يمكن تعريف الخطر في أي مشروع من المشاريع بأنه حدث أو ظرف غير مؤكد والذي ينتج عن حدوثه أثر سلبي أو إيجابي على المشروع .  
تتعرض المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر الى مخاطر متعددة بشكل اكبر من المشروعات الكبيرة حيث ان الخطر الذي تواجهه المشروعات الصغيرة قد يؤدي الى ترك السوق وذلك بسبب الامكانيات المتواضعة وعدم القدرة على مواجهة المخاطر.

وتتنوع المخاطر التي تواجه المشروع الصغير من حيث البعد الزمني فمنها ما يقع في بداية المشروع، ومنها ما يقع خلال دورة من دورات حياة المشروع، ومنها ما يقع عند محاولة المشروع الانتشار في الاسواق المحلية، ومنها ما يقع عند تقديم السلع او الخدمات.

ويمكن ان يتم تصنيف المخاطر التي قد تواجه المشروع الصغير الى ما يلي :

## تصنيف مخاطر المشروعات متناهية الصغر والصغيرة

### مخاطر قانونية

يتضمن هذا الصنف التزاماً بالمتطلبات القانونية مثل التشريع ، التعليمات ، المعايير ، متطلبات التعاقد. ويمتد هذا الصنف إلى السياسات والإجراءات و التوقعات التي توضع من قبل البيئة الاجتماعية ، الزبائن و المتعاقد.

### مخاطر تنظيمية

المتطلبات الداخلية للأعمال و تحسين الهيكل و الثقافة و قضايا الأفراد وبطها بالعمليات الفاعل للعمل.

### مخاطر مالية

وهذا الصنف يتضمن تدفق النقد ،متطلبات الميزانية ،التزامات الضريبية، إدارة الدائن و المدين ،اهتمامات إدارة المحاسبة الأخرى.

### مخاطر تجارية

التي ترتبط بالسوق و نمو الأعمال، التنوع و النجاح التجاري ، قابلية نجاح المنتجات و الخدمات، و المدى الذي تستطيع به النمو على أساس القاعدة الزبائن.

### مخاطر السمعة

أن التهديد الذي تتعرض له السمعة هو تهديد للمشروع ككل وهو يتوقف على سلوك ككل.ويمتد إلى قابلية المشروع المنتجات و الخدمات

### مخاطر العمليات

وتشمل أنشطة العمليات ، الموارد و متطلبات الدعم ضمن عمليات الأعمال التي تنتج في التطوير الناجح وتسليم المنتجات الخدمات

مخاطر تقديم المنتجات والخدمات ويتضمن هذا الصنف جودة مقدم الخدمة ، الطريقة التي بها الخدمة تقدم ، التفاعل بعد تقديم الخدمة

### مخاطر الاستراتيجية

ويتضمن التخطيط و الموارد المطلوبة لتأسيس و نمو و توسع الأعمال.

### مخاطر أصحاب المصالح

ويتضمن تحديد و تأسيس و المحافظة على علاقات ملائمة مع كل من أصحاب المصالح الخارجيين و الداخليين

ضمن تقرير للهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي أصدرته في مايو ٢٠٠ عن تأثير أزمة كورونا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وقد كانت أهم النتائج الواردة في التقرير كالتالي :

- اظهر التقرير أن ٩٩,٥ ٪ من المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسط **تأثر سلبا نتيجة** فيروس كورونا ، وتظهر النتائج بأن ٤٦ ٪ من المشروعات المتناهية الصغر قد **أقدموا على اغلاق محل واحد على الأقل** ، و ١٤ ٪ من المشروعات المتناهية الصغر **أقدموا على اغلاق جميع فروعهم** نتيجة أثر الجائحة على أنشطة أعمالهم
- مع انخفاض الطلب المحلي والعالمي على الخدمات والسلع بسبب تأثيرات فيروس كورونا ، لجأت المشروعات المتناهية الصغرى الى تخفيض تكاليفها حيث أظهر التقرير أن ١٠,٦ ٪ من أصحاب المشروعات متناهية الصغر اتجهوا الى **إيقاف جميع موظفيهم** و ٣٥ ٪ اتجهوا الى **إيقاف جزء من الموظفين** .
- ٢٤ ٪ من المشروعات متناهية الصغر **تأثرت مبيعاتها** بسبب فيروس كورونا بنسبة ١٠٠ ٪ و ١٧ ٪ تأثرت مبيعاتها بنسبة ٩٠ ٪
- ٣٩ ٪ من المشروعات متناهية الصغر **غير قادرة على الوفاء بالايجارات** ، و ٣١ ٪ غير قادرة على الوفاء بالالتزامات المادية تجاه الموردين
- ٧٧ ٪ من المشروعات متناهية الصغر **تلغي خططها الاستثمارية** والتوسعية بسبب جائحة كورونا .

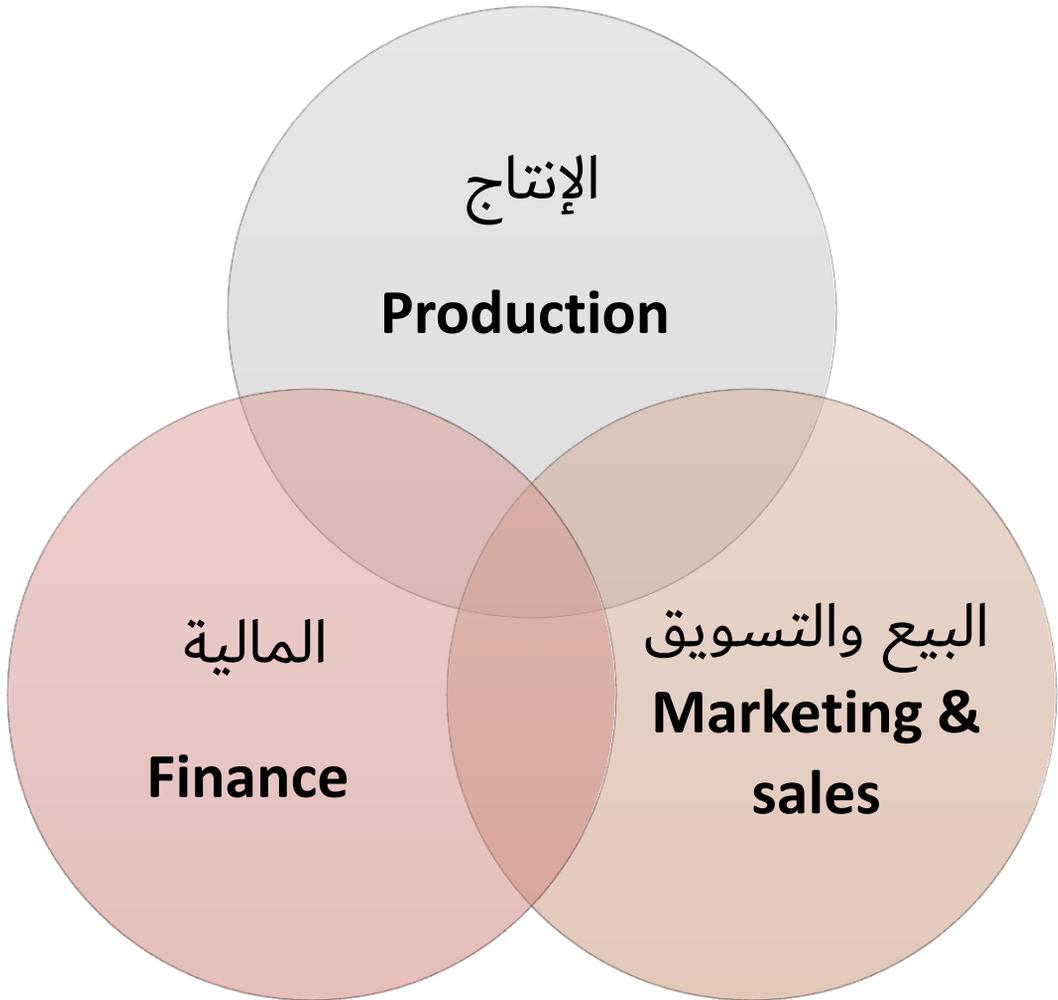
ضمن تقرير للهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي أصدرته في مايو ٢٠٠ عن تأثير أزمة كورونا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وقد كانت أهم النتائج الواردة في التقرير كالتالي :

- اظهر التقرير أن ٩٩,٥ ٪ من المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسط **تأثر سلبا نتيجة** فيروس كورونا ، وتظهر النتائج بأن ٤٦ ٪ من المشروعات المتناهية الصغر قد **أقدموا على اغلاق محل واحد على الأقل** ، و ١٤ ٪ من المشروعات المتناهية الصغر **أقدموا على اغلاق جميع فروعهم** نتيجة أثر الجائحة على أنشطة أعمالهم
- مع انخفاض الطلب المحلي والعالمي على الخدمات والسلع بسبب تأثيرات فيروس كورونا ، لجأت المشروعات المتناهية الصغرى الى تخفيض تكاليفها حيث أظهر التقرير أن ١٠,٦ ٪ من أصحاب المشروعات متناهية الصغر اتجهوا الى **إيقاف جميع موظفيهم** و ٣٥ ٪ اتجهوا الى **إيقاف جزء من الموظفين** .
- ٢٤ ٪ من المشروعات متناهية الصغر **تأثرت مبيعاتها** بسبب فيروس كورونا بنسبة ١٠٠ ٪ و ١٧ ٪ تأثرت مبيعاتها بنسبة ٩٠ ٪
- ٣٩ ٪ من المشروعات متناهية الصغر **غير قادرة على الوفاء بالايجارات** ، و ٣١ ٪ غير قادرة على الوفاء بالالتزامات المادية تجاه الموردين
- ٧٧ ٪ من المشروعات متناهية الصغر **تلغي خططها الاستثمارية** والتوسعية بسبب جائحة كورونا .

## الوحدة الثالثة

نموذج عمل PSF للمشاريع متناهية الصغر





يرتكز هذا النموذج الذي طوره ارنستو سيرولي على ثلاث مكونات رئيسية من أجل تحقيق النجاح لأي مشروع صغير أو متناهي الصغر، وحسب النموذج يجب أن تكون المشاريع المتناهي الصغر قوية في جميع المجالات الثلاثة حتى تنجح ، ملخص النجاح بالنسبة لهذه المشاريع يتخلص في التالي :

### المالية

القدرة على إدارة شؤون المشروع متناهي الصغر مالياً

### البيع التسويق

القدرة على البيع وتسويق السلع أو الخدمات التي ينتجها المشروع الصغير أو متناهي الصغر

### الإنتاج

المهارات الفنية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمات التي يرغب المشروع الصغير أو متناهي الصغر في بيعها

من أجل إدارة مشروع صغير أو متناهي الصغر مدر للربح ، يعتبر فهم الأمور الأساسية في عالم الإنتاج أمراً مهماً بالنسبة للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة ، حيث أن ضعف المهارات والمعلومات عن ، عملية الإنتاج من الأسباب المؤدية الى الركود الاقتصادي وفشل المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر .

يمكن وصف إدارة العمليات الإنتاجية في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر بأنها مجموعة الأنشطة أو العمليات المرتبطة بعملية الإنتاج من خلال تحويل المواد الأولية والمدخلات وتمييرها بعملية معالجة لتحويلها لمخرجات صناعية أو خدمية، وتكون الأنشطة الإنتاجية واضحة المعالم

تهدف إدارة الإنتاج والعمليات في المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر لكسب رضا المستهلك والعميل ، حيث تتطلع المشروعات دائماً إلى كسب رضا المستهلك وتحقيقه من خلال إشباع رغباته بما تقدمه له من خدمات و سلع تناسب ، مع الحرص على ايصالها في الوقت المناسب على أن تكون ذات جودة مناسبة وبأقل التكاليف

## عمليات الإنتاج في المشاريع متناهية الصغر

نظام الإنتاج و العمليات هو نظام متكامل و متناسق الأجزاء، مهمته تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات. و ذلك من خلال العمليات الإنتاجية التحويلية.

تتطلب العملية الإنتاجية مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في: المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات، الرقابة، استرجاع المعلومات (التغذية العكسية)



نموذج لجدول عملية إنتاجية لمشروع متناهي الصغر  
( مشروع حياكة الملابس )

المخرجات

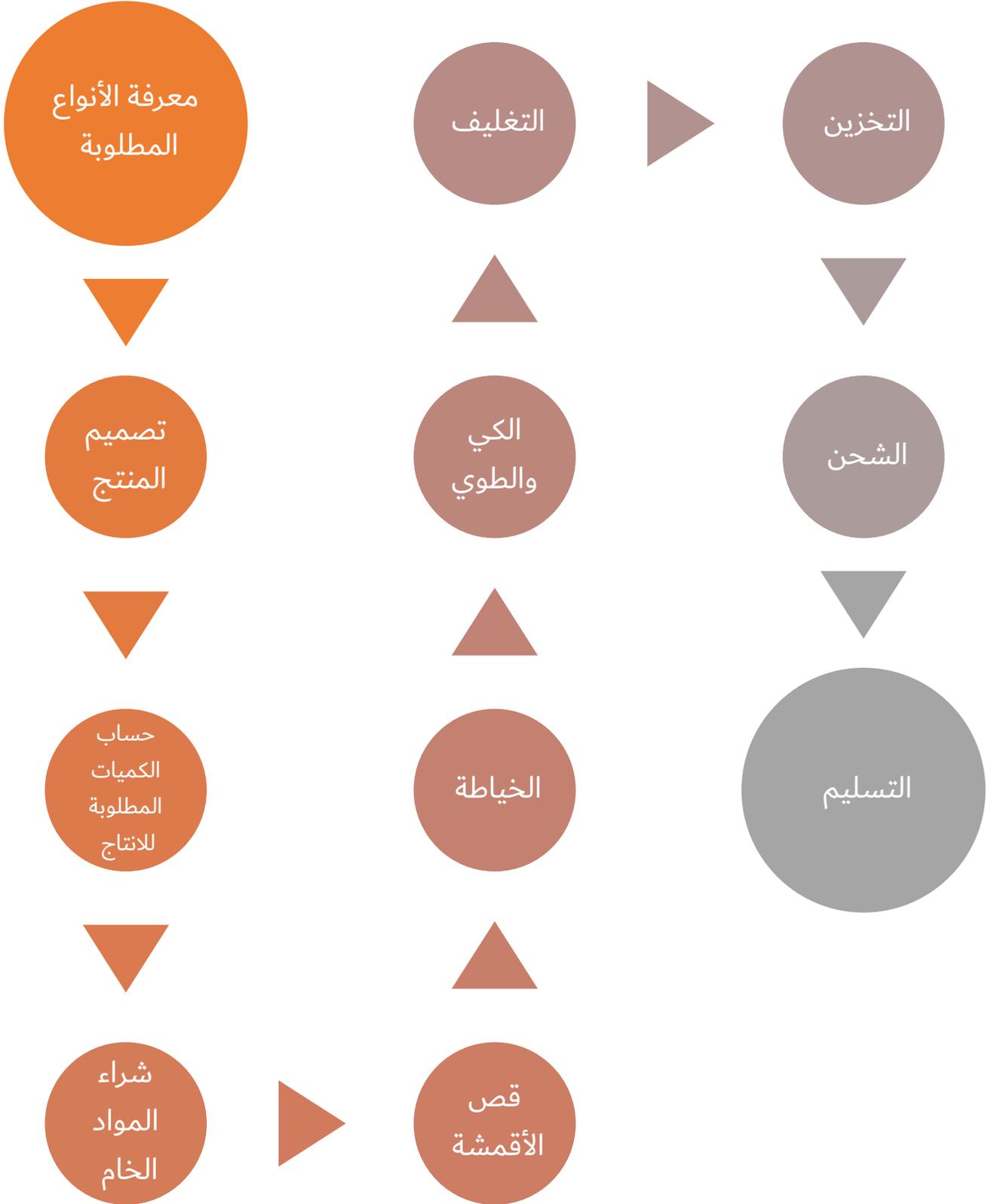
- ملابس جاهزة  
للبيع بالجملة أو  
القطعة

العمليات التحويلية  
للإنتاج

- إنتاج تصميّات  
الباترونات للملابس  
- عمل تصميم أولي  
- تدريب العاملين على  
الخيطة والقص والكي ..  
الخ  
- استخدام الآلات بشكل  
سليم  
- شراء المواد الخام من  
الموردين بأفضل الأسعار

المدخلات

- قماش  
- مكانات  
- مقصات  
- باترونات  
- طاولة و مكوى  
- خياطين  
- كهرباء و ماء  
- ترخيص  
- عمال  
- معلومات عن السوق



## استراتيجيات الإنتاج في المشروعات متناهية الصغر :

ما ذكرنا فإن للإنتاج دور أساسي في بيان قدرة المشروع الصغير أو متناهي الصغر على تلبية رغبات المستهلكين، وهنالك أربعة استراتيجيات يستخدمها صاحب/مدير المشروع في إنتاجه، يمكن أيضاً اعتبارها مراحل من عمر الإنتاج الاستراتيجية :

### الاستراتيجية الأولى / خفض التكاليف

-يحاول بها صاحب/مدير العمل فقط الاستمرار بعمله، والوفّر المالي الذي يحققه يأتي فقط من خلال خفض الكلف ما أمكن، وهنا يتم التركيز على الأعمال الداخلية للعمل فقط

### الاستراتيجية الثانية : التقليد

يحاول بها صاحب / مدير العمل أن يقلد المنتجات المتواجدة في السوق من قبل المنافسين حتى يكتسب أكثر عدد عملاء من منافسيه في كلتا الحالتين يمتاز العمل بالسلبية وعلى عدم القدرة على الاستمرار والمنافسة الحقيقية

### الاستراتيجية الثالثة : التمكن

هنا يبدأ العمل الدور الإيجابي الذي يجب أن يمارسه، وهو الحصول على وسائل وطرق إنتاج مبتكرة للمساعدة على زيادة الإنتاج وخفض الكلف، والمنافسة الحقيقية المبنية على تميّز سلعته أو خدمته عن الآخرين، وتأتي هذه المرحلة من خلال الخبرة والتدريب والاستعانة بالخبراء والبحث والتقصي والدراسة والتطوير

### الاستراتيجية الرابعة : استقرار واستدامة العمل

حيث تلعب إدارة الإنتاج والعمليات الدور الرئيسي في استراتيجية العمل، وتصبح الجزء الأساسي المهم الذي بحاجة إلى التطوير والتسويق والتدريب .

## عناصر تحسين وزيادة الإنتاج في المشاريع متناهية الصغر

- ✓ وضع خطط أو رسوماً أو صفات المتعلقة بالنشاط اليومي للتشغيل
- ✓ تصميم المنتج/السلعة/الخدمة التي من خلالها يتم تحديد مواصفات المنتج/السلعة/الخدمة، بشكل يلبي حاجات المستهلكين
- ✓ تحديد الطاقة المطلوبة للإنتاج من ساعات العمل والآلات المطلوبة وغيرها من المواد الأولية والخام المستخدمة في الإنتاج
- ✓ توفير المواد الأولية والخام بشكل يلبي احتياجات التشغيل والإنتاج في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة
- ✓ توفير التخزين الملائم وإدارته بشكل يتلافى الضرر، وتوفيره للمدخلات والمخرجات من إنتاج العمل
- ✓ التخطيط لموقع العمل/أو معمل الإنتاج. والتخطيط عنصر هام لأنه أحد أسباب استقرار العمل وتطويره ونجاحه أو فشله- .
- ✓ التعامل مع المشكلات التي تطرأ على عملية الإنتاج مباشرة في موقعها سواء أكانت مواد عمالة أو أية ظروف أخرى مثل انقطاع التيار الكهربائي أو الماء ..... إلخ
- ✓ التأكد من توريد المواد الخام وتلك المستخدمة في الإنتاج في وقتها .

**التسويق** : هو البحث عن حاجات الزبون ( المستهلك ) ، ويعرف أيضا بأنه التخطيط لبحث احتياجات ومتطلبات السوق والمستهلك ، ثم انتاج هذه الاحتياجات لتلبية رغبات العميل ورضائه بالجودة والسعر المناسبين

**البيع** هو إقناع المستهلك أو الزبون بشراء منتج أو خدمتك ، ويمر بثلاث مراحل :

- تسوق نفسك
- تسوق مشروعك
- تسوق منتجك

كما يعرف البيع : بأنه تصريف ونقل ملكية المنتج من المشروع إلى المستهلك بمقابل ، وبالتالي فإن البيع هي آخر مراحل عملية التسويق .

ويمتاز التسويق في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر بخصائص عدة تميزها عن الأعمال الكبيرة، وتتطلب من صاحب/مدير هذا العمل التكيف معها، ومن أهم هذه الخصائص:

- يخدم العمل الصغير أو متناهي الصغر سوقاً ضيقاً ومحدود نسبياً، وهذا الأمر يعطيه مزايا محدودة .
- إمكانية التسويق المحدود نتيجة الشراء والتخزين بكميات قليلة.
- اعتماد الترويج على أسلوب البيع الشخصي وعلى رضى الزبائن .

## التسويق والبيع المرتكز على العملاء

مع ظهور التكنولوجيا الحديثة ووفرة الإنتاج وظهور المنافسة الشديدة أصبحت المشكلة المعاصرة الآن هي التسويق والبيع للمنتجات والخدمات بالنسبة للمشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر، والملاحظ أن نسبة كبيرة من المشروعات بصفة عامة والمشروعات الصغيرة بصفة خاصة تفشل بسبب عدم اهتمامها بالنشاط التسويقي والبيعي .

والبيع أو التسويق المرتكز على العملاء هو العرض المقنع للمنتج أو الخدمة والذي يدفع المستهلك والزبون للشراء وذلك من خلال :

- معرفة حاجات زبائن المنشأة من تجار جملة وتجزئة وتلبية طلباتهم بأسرع وقت ممكن
- تزويد المستهلكين بخصائص السلعة وحسناتها
- معرفة أساليب التغليف والتعبئة المناسبة
- المقدرة على جذب الانتباه وإثارة الرغبة لدى المستهلكين
- التعرف على الشكاوى المقدمة من الزبائن ومعالجتها بسرعة
- تقديم خدمات ما بعد البيع
- توفير الصفات الشخصية التي تلعب دورا أساسيا في نجاح مهمة البيع وتتضمن ( المظهر الحسن ، البشاشة ، الثقة بالنفس ، القدرة على الاستماع ، القدرة على الاقناع ) .

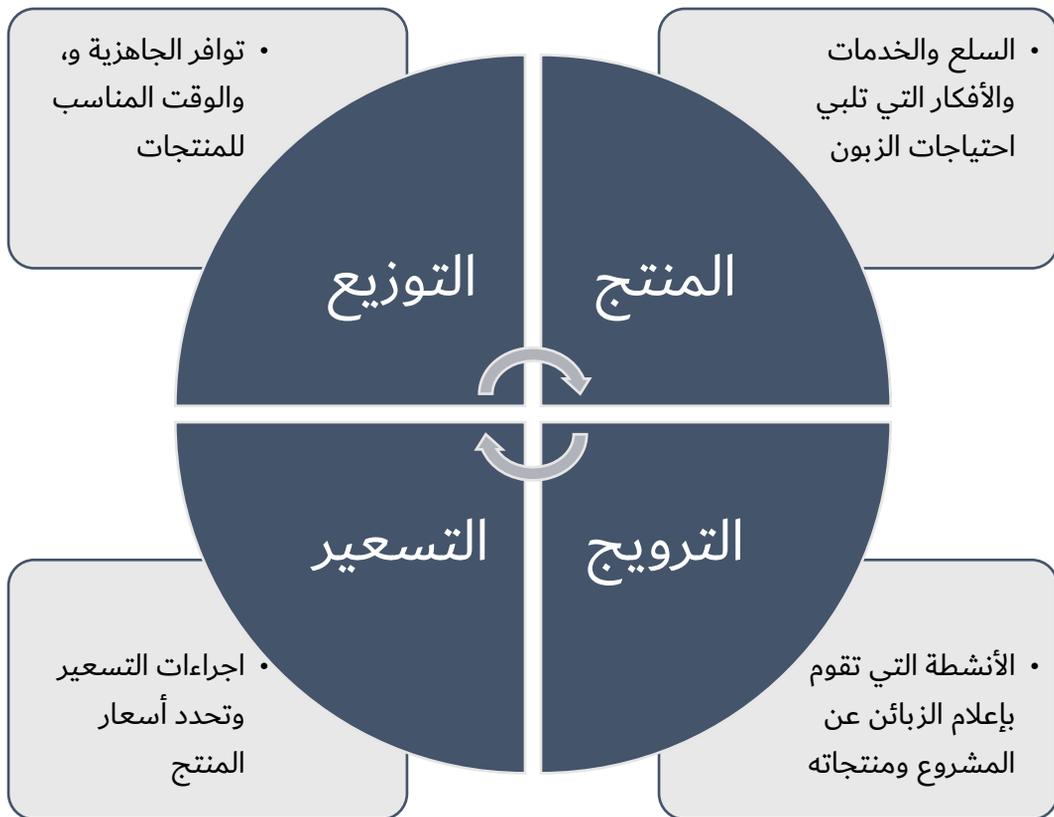
## لماذا يشتري الناس ؟

لكل إنسان حاجاته ورغباته الأساسية ، ويتصل بها اتصالاً وثيقاً و ميله الطبيعي لأن يستجيب لها اذا ما وجد من المثيرات ما يدفعه إلى إشباع هذه الرغبات . يمكن تقسيم المستهلكين واستهدافهم طبقاً لأنواع الفوائد التي يسعون ورائها من الخدمة أو المنتج فمثلاً ؛ بعض الناس تفضل التوفير او تتسوق بسبب قرب المكان بينما يبحث الآخرون عن الرفاهية والجودة العالية. وأحياناً يمكن تقسيم المستهلكين طبقاً للفائدة المدركة أي ما الذى يمثله المنتج أو الخدمة في ذهن المستهلك بغض النظر عن ما الذى يفعله هذا المنتج . والإدراك الذى يمكن التأثير فيه يشمل :

- المصدقية: هل العميل يثق في سمعة البائع
- السعر مقابل القيمة: هل المنتج أو الخدمة يساوى الثمن المطلوب مقابله ؟
- الذوق والمذاق: هل المنتج أو الخدمة ملائمة ومقبولة للذوق وتعطى المذاق المتوقع ؟
- الجودة: هل المنتج يستخدم مكونات ذات جودة عالية أو مناسبة؟

## عناصر التسويق للمشروعات متناهي الصغر:

ينجح العمل الصغير أو متناهي الصغر في تسويق منتجاته/خدماته إذا استطاع أن يجعل الزبون يفضل اختيار منتجاته/خدماته دون غيره، لإحساسه أن هذه المنتجات هي الأجدر من غيرها بتحقيق القيمة التي يبحث عنها، وأن العمل الذي يعتمد على المدخل التسويقي الصحيح يحقق قدرة كبيرة على مواجهة المنافسة، وكفاءة أكبر في تحقيق المزيد من المنتجات والخدمات المميزة من خلال وضع برنامج تسويقي جيد. يتضمن تكامل ونجاح عناصره الرئيسية المتمثلة بكل من - التسعير - . التوزيع - . الترويج .



## المنتج :

### (سلعة أو خدمة أو فكرة ) ماذا نبيع؟:

- اتخاذ القرار حول المنتج الذي نريد بيعه (سلعة أو خدمة .)
- اكتشاف أي منتج (سلعة أو خدمة )سيجذب/تجذب الزبائن .
- معرفة ما إذا كان هناك من يبيع منتجات (سلع أو خدمات ) مشابهة .كيف يتم بيعها وإيصالها؟
- اكتشاف ما الذي يحبه الزبائن أو لا يحبونه في المنتج .
- هل يمكنهم شراؤه بالسعر الذي نحدده؟
- العثور على مواد أولية (ذات نوعية جيدة )بسعر مقبول .
- البحث ومعرفة عدد المنتجات ( السلع أو الخدمات ) التي يمكن توفيرها ضمن فترة معينة
- تحسين نوعية المنتج الذي نريد بيعه (السلعة أو الخدمة
- جعل المنتج أو الخدمة أكثر جاذبية .كيف يمكننا ”تغليفها
- تأمين الخدمات التي تتماشى مع المنتجات، والعكس بالعكس .

## السعر: تحديد السعر لتحقيق الأرباح

- حساب تكلفة الإنتاج والبيع .
- تحديد سعر المنتج (السلعة أو الخدمة) الذي نقدمه .
- أخذ أسعار منتجات المنافسين بعين الاعتبار (تجزئة الأسعار).
- أسعار خاصة لجذب الزبائن إلى المشروع لتحقيق عمليات البيع السريعة .
- معرفة ما إذا كانت عمليات الشراء من قبل الزبائن مرتكزة على السعر، النوعية، أو الاثنين مَّ عاً .
- قد يتبدل الطلب حسب المواسم على مدار السنة، حسب المواقع المختلفة، أو أنواع الزبائن . هل سنحدد أسعاراً مختلفة؟

## المكان وقنوات التوزيع :

### إيجاد الطريقة الأفضل لتوزيع المنتج

- من سيبيع المنتج؟
- هل سنلجا الى بائع بالمفرق ، أم الى وكيل اخر ، ام سنتولى عملية البيع مباشرة ؟
- إيصال المنتج إلى السوق أو إلى الزبون.
- نوع وسيلة النقل المعتمدة، تكلفة النقل.
- التعاون مع أصحاب مشروعات آخرين لبيع أو توزيع المنتجات معا
- أين يجب أن يتم البيع : من منزل الى آخر ، في الأسواق ، المحلات التجارية .
- طرق التخزين وتكلفة التخزين
- مكان ( موقع ) المشروع ، وضع المكان ( نظيف وجاف )

## الترويج :

### ابتكار طرق لإقناع الزبائن بشراء المنتج

- عرض المنتجات بطريقة جميلة ولافتة للأنظار (على سبيل المثال، وضع وريقات خضراء نضرة للزينة .)
- وضع لوحات / ملصقات بالأسعار .
- وضع ملصقات تتضمن معلومات عن المنتج (تاريخ الإنتاج وتاريخ انتهاء الصلاحية بالنسبة للمأكولات .)
- الاهتمام بسلوكنا وسلوك موظفينا عند القيام بعمليات البيع (التعامل مع الزبائن المحتملين بودية وفعالية .)
- الحرص على نظافة وترتيب مظهرنا الخاص ومظهر الأشخاص الذين يبيعون منتجاتنا (السلعة أو الخدمة .)
- تزيين المكان أو المنتج أو الخدمة ، لتشجيع الزبون على زيارة محلنا أو أي مكان نعرض فيه
- البحث عن وسائل للإعلان والدعاية (لافتات، موسيقى، نشاطات ترويجية خلال موسم المبيعات الخاصة .)

## التسويق الإلكتروني للمشروعات متناهية الصغر:

لم يعد التسويق التقليدي أو الطرق التقليدية في التسويق هي فقط الأساس لعملية استهداف الزبائن النمطيين المتعارف عليهم، وقد شكلت ثورة الاتصالات واستخدام الانترنت بظهور نوع آخر من الزبائن أو المستهدفين ضمن إطار ما يعرف بالتسويق الإلكتروني فصاحب المشروع متناهي الصغر من خلال التسويق الإلكتروني يستطيع أن يجذب زبائن ومستهلكين جدد ، هؤلاء لا يمكن إيجادهم في الأسواق الاستهلاكية أو الانتاجية المتعارف عليها، بل نجدهم في الأسواق الافتراضية أو في السوق الإلكتروني .

### أرقام هامة حول التجارة الإلكترونية في السعودية

أكدنا مرارًا وتكرارًا على أن المملكة العربية السعودية تأتي في مقدمة كافة بلدان العالم العربي التي تنتشر فيها التجارة الإلكترونية بشكل كبير، وهو ما تُبرهن عليه الأرقام والنتائج التي وصلت لها التجارة الإلكترونية هناك في السنوات الأخيرة، والتي أبروها ما يلي:

- بلغ حجم التجارة الإلكترونية خلال عام ٢٠١٩ نحو ٣٣ مليار ريال، وذلك بحسب رئيس لجنة ريادة الأعمال بغرفة جدة.
- تستحوذ المملكة العربية السعودية على ٤٥% من حجم التجارة الإلكترونية في الشرق الأوسط والعالم العربي.
- بلغ عدد المتاجر الإلكترونية المسجلة في السعودية حوالي ٢٥٥٠١ متجر إلكتروني.

- 21% من تلك المحال التجارية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية تعمل بمجال التسويق الإلكتروني، بينما تأتي متاجر الطبخ والمخبوزات في المركز الثاني بنسبة 15%، تليها متاجر مستلزمات المرأة بنسبة 13%، تليها متاجر الإلكترونيات والإكسسوارات، ثم التصميم والطباعة، ثم تخطيط المناسبات والحفلات، والحرف والصناعات اليدوية، والحلول الإلكترونية، ثم الخدمات الأكاديمية، والأثاث والديكور، ثم التجميل والتصوير والسيارات، وأخيراً العقارات.
- وصل حجم مستخدمي الإنترنت في المملكة العربية السعودية 29 مليون متصفح من كل المملكة.
- نسبة انتشار خدمات الإنترنت في المملكة العربية السعودية ارتفعت من 64% إلى 82%.
- تأتي المملكة العربية السعودية في مقدمة أكبر أسواق التجارة الإلكترونية في العالم العربي والشرق الأوسط وكذلك شمال أفريقيا.
- الخدمات الإلكترونية خاصة الخدمات المتعلقة بالسفر نجحت في الاستحواذ على ثلثي حجم إنفاق التجارة الإلكترونية.
- متوسط إنفاق الفرد السعودي إلكترونياً خلال عام 2017 وصل إلى 4 آلاف ريال أي ما يُعادل (1066 دولاراً)

## التسويق الإلكتروني للمشروعات متناهية الصغر:

لم يعد التسويق التقليدي أو الطرق التقليدية في التسويق هي فقط الأساس لعملية استهداف الزبائن النمطيين المتعارف عليهم، وقد شكلت ثورة الاتصالات واستخدام الانترنت بظهور نوع آخر من الزبائن أو المستهدفين ضمن إطار ما يعرف بالتسويق الإلكتروني فصاحب المشروع متناهي الصغر من خلال التسويق الإلكتروني يستطيع أن يجذب زبائن ومستهلكين جدد ، هؤلاء لا يمكن إيجادهم في الأسواق الاستهلاكية أو الانتاجية المتعارف عليها، بل نجدهم في الأسواق الافتراضية أو في السوق الإلكتروني .

### أرقام هامة حول التجارة الإلكترونية في السعودية

أكدنا مرارًا وتكرارًا على أن المملكة العربية السعودية تأتي في مقدمة كافة بلدان العالم العربي التي تنتشر فيها التجارة الإلكترونية بشكل كبير، وهو ما تُبرهن عليه الأرقام والنتائج التي وصلت لها التجارة الإلكترونية هناك في السنوات الأخيرة، والتي أبروها ما يلي:

- بلغ حجم التجارة الإلكترونية خلال عام ٢٠١٩ نحو ٣٣ مليار ريال، وذلك بحسب رئيس لجنة ريادة الأعمال بغرفة جدة.
- تستحوذ المملكة العربية السعودية على ٤٥% من حجم التجارة الإلكترونية في الشرق الأوسط والعالم العربي.
- بلغ عدد المتاجر الإلكترونية المسجلة في السعودية حوالي ٢٥٥٠١ متجر الكتروني.

## فوائد التسويق الالكتروني :

### الفوائد لصاحب / مدير العمل :

- ليس هناك حاجة لمعرض وتوظيف عدد كبير من العمالة، وبالتالي تقليل التكاليف
- الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن بكل سهولة ويسر
- ليس هناك حاجة إلى أن يكون هناك بضاعة مكدسة في المخازن
- بيع كميات أكبر وتقديم خصومات أكبر وبتكاليف أقل
- سهولة عرض منتجات جديدة وتصميم عروض وتخفيضات جديدة دون الحاجة إلى إعادة طباعة البروشورات والمنشورات
- سهولة تطوير تقارير احصائية وتحليلية على خصائص الزبائن وقدراتهم الشرائية واهتماماتهم (النمط الاستهلاكي) .

### فوائد للزبون :

- المنتجات التي تباع عبر الانترنت تكون بالعادة أرخص
- لدى الزبون خيارات عديدة من منتجات وخدمات مختلفة تختلف في جودتها وأسعارها، مما يمكنهم من المقارنة واتخاذ قرارات الشراء
- توفير الوقت وتقليل التكاليف .

## احتياجات التسويق الالكتروني :

- أنت بحاجة إلى جهاز حاسوب أو هاتف ذكي
- تحتاج إلى خدمة الاتصال بالإنترنت
- بالغالب أنت بحاجة إلى بريد الكتروني.

## معوقات التسويق الالكتروني :

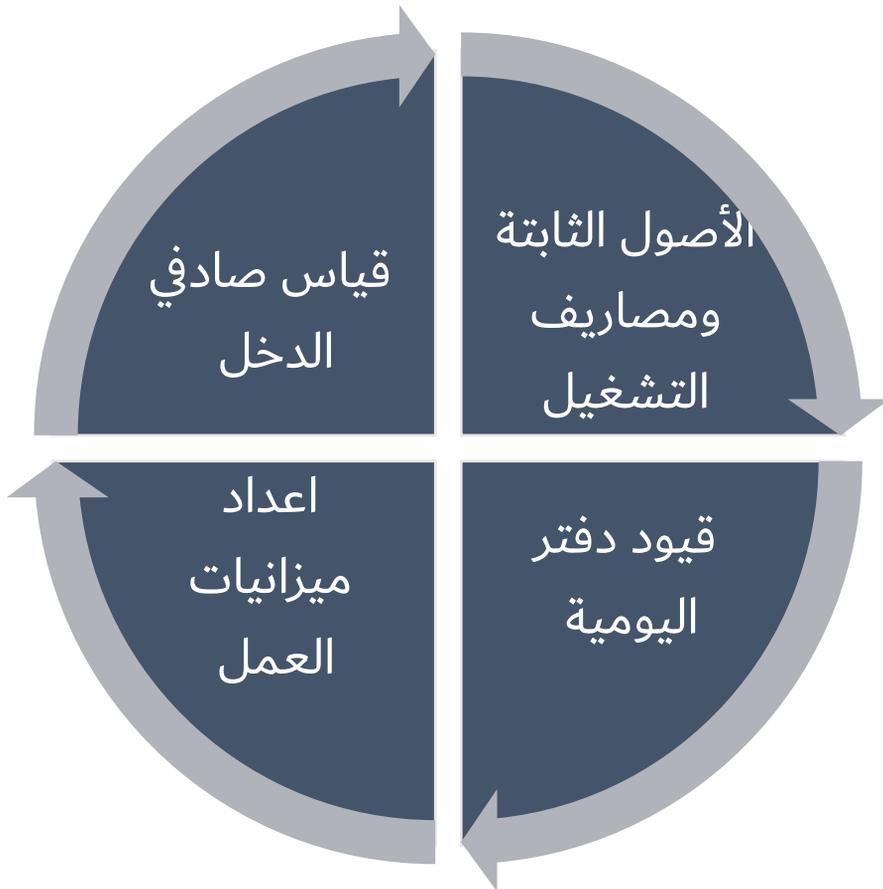
- تحتاج إلى وقت للتوريد .
- تكلفة التوصيل قد تكون أكثر من سعر المنتج أو الخدمة نفسها

تعد إدارة الشؤون المالية من أهم الوظائف الرئيسة في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر، وتتركز الوظيفة المالية في العمل حول إدارة الأموال التي تتمثل في الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من جهة، ثم استخدام هذه الأموال استخداماً اقتصادياً رشيداً من جهة أخرى. إذ لا يمكن ممارسة النشاطات المختلفة في العمل إنتاجاً أو تسويقاً من دون توافر الأموال اللازمة للإنفاق على هذه النشاطات .

وحتى يتمكن صاحب/مدير المشروع المتناهي الصغر من تحديد حاجات العمل الإقتصادي من الأموال اللازمة لتوفير احتياجاته من التجهيزات ووسائل الإنتاج من جهة، ولتمويل عملياته التجارية من جهة أخرى. ولكي تتحقق الأهداف المتوخاة من توفير الأموال اللازمة للأعمال في الوقت المناسب، وبأقل كلفة ممكنة؛ ولكي أيضاً يتمكن من أن يختار أفضل البدائل المتعلقة بالتمويل، ونوعها ومصادرها المتاحة ، فإنه بحاجة إلى فهم وإدارة الأمور المالية بشكل جيد ، ولا يقتصر دور الإدارة المالية على توفير الأموال، بل يتجاوز ذلك إلى التأكد من سلامة استخدامها استخداماً اقتصادياً رشيداً فعلاً، لا يتناول الحاضر فقط بل يمتد إلى المستقبل. وبالتالي فإن دور الإدارة المالية لا يقتصر على حل المشاكل المالية الآتية فحسب، بل يسهم في تحديد الخيارات الأساسية في حياة العمل، وآفاق تطوره في المستقبل .

## التخطيط المالي للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر:

وحتى يتمكن صاحب/مدير المشروع من أن يحافظ على استدامة عمله وتطويره؛ فإن التخطيط المالي والإدارة المالية الصحيحة للمشروع الصغير والمتناهي الصغر سوف تسهم في بناء أهداف عمل واقعية تتسم بالقدرة على معرفه آليات إدارة الأموال، وتعظيم الأرباح، وبناء خطط عمل حقيقية مرتبطة بمعايير الأداء الأساسية في الأعمال، والمرتكزة على القدرة على تحقيق الأرباح وتقليل المصاريف، وحتى تكون الإدارة المالية ناجحة في المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر فلا بد من أن تكون لديها الأمور المالية الأساسية:



## أولا الأصول الثابتة ومصاريف التشغيل

- معرفة مفاهيم رأس المال والميزانية التشغيلية .
- إدراك ومعرفة المصاريف الخاصة برأس المال والميزانية التشغيلية لأنشطة العمل المختلفة .

## ثانيا : قيود دفتره اليومية / سجل الأعمال

- الدوره المحاسبية: معرفه آليات متابعه وتقييم العمل، بهدف الاستدامة والتحسين وتحقيق الأرباح:
- تسجيل الأحداث اليومية على شكل قيود يومية
- تسجيل الأحداث اليومية بتبويبها لحساباتها المختلفة، من خلال ترحيل قيود اليومية إلى حسابات دفتر الأستاذ العام المتخصص
- ترحيل قيود اليومية إلى حسابات الأستاذ المختلفة، ترصيدا وإعداد ميزان المراجعة بالأرصده .

## ثالثا اعداد وإدارة ميزانيات العمل

- قائمة الدخل .

- قائمة حقوق الملكية

- قائمة الميزانية

- آليات إعداد الميزانية (الاصول والخصوم )

- إعداد الحساب الختامي .

## رابعا قياس صافي الدخل نهاية العام

تمكين صاحب/مدير العمل من أن يقيس صافي دخله في نهاية العام، هل حقق معدلات طيبة من الربح، أم أن هنالك خسائر .  
من خلال استخدام

- قائمة الدخل وحساب الأرباح والخسائر

- قائمة التغيرات في حقوق الملكية .

## التدفق النقدي للمشروعات متناهية الصغر

التدفق النقدي هو الأكثر أهمية في الجانب المالي للمشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر ، فهناك مشاريع يمكن أن تكون مربحة ولكنها تفشل إذا لم يكن لديها أي مبالغ نقدية للعمل .  
وبالتالي فإن فهم التدفق النقدي يجب على أسئلة أساسية مثل :



هل يوجد لدى المشروع ما يكفي من النقود ليستمروا؟



ما هو النقد اللازم لتشغيل المشروع كل شهر؟



ما هو النقد الناتج من قبل المشروع في كل شهر؟

إذن فالتدفق النقدي هو شريان حياة المشروع. تحتاج إلى النقد لتشغيل عملك للإنتاج ، وشراء الإمدادات، ودفع الإيجار والنفقات التشغيلية للأعمال التجارية وشراء العمالة - كل هذه المدخلات النقدية ضرورية لتغطية جميع التكاليف .

عندما تضع السيولة النقدية في المشروع، تبدأ في بيع منتج أو خدمة للحصول على النقد من العميل. وهناك نفقات أخرى مثل الفوائد والرسوم المفروضة على القروض، والضرائب وأجور الموظفين ومشتريات أخرى .

في النهاية، لديك صافي السيولة النقدية وهو حصيلة الفرق بين مجموع النقد الداخل ناقص مجموع النقد الخارج .

يجب عليك القيام بهذا الحساب لكل فترة. إن كنت تقوم به شهريا، فإنك تأخذ في الاعتبار أنك تبدأ الشهر بالسيولة النقدية المتبقية من الشهر السابق. عندما تحسب نقدية الفترة الحالية، تذكر أن صافي السيولة النقدية المتبقية آخر الشهر ستحول إلى نقد البداية في الشهر المقبل . لهذا يُسمى التدفق النقدي كالنهر يتدفق آخذاً معه الأرباح فيزيد مستوى السيولة النقدية، والخسارة فينقص مستوى السيولة النقدية. عمك كمدير مشروع هو أن تراقب هذا التدفق وتعرف متى يصبح الوضع خطيرا . ومن أجل التدفق النقدي أفضل ، فإن الشكل القادم يوضح تسلسل نهر التدفق النقدي

تدفق السيولة النقدية في المشروع كالنهر

تبدأ السيولة النقدية من نقد رأس مال المشروع أو أرباح الفترة السابقة

بعدها تتدفق السيولة النقدية خارج المشروع لدفع مصروفات مثل الإيجار والكهرباء والهاتف

وتتدفق السيولة خارج المشروع لشراء المواد التي تدخل في الإنتاج كالمواد الأولية والموارد وعمل الموظفين

عند القيام ببيع المنتجات أو الخدمات ، فإن السيولة النقدية تدخل الى المشروع من المبيعات

المزيد من السيولة النقدية تخرج لدفع الديون ن أو الضرائب

وقد تدخل سيولة نقدية إضافية من قروض جديدة أو استثمارات أو رأسمال اضافي

النقد الصافي هو ما يتبقى من السيولة النقدية للإستعمال في الفترة المقبلة :  
النقد الصافي = نقدة البداية - مجموع النقد الخارج + النقد الداخل

### خطط لاحتياجاتك النقدية

إذا كنت تقوم باتخاذ قرارات دون معرفة التدفق النقدي لمشروعك فأنت تعرضه للخطر، قد يكون تقدير السيولة النقدية أمرا صعبا بالنسبة لأصحاب المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر ولكنها مهارة ضرورية قد تنقذ عملك من الفشل. زيادة على هذا ستتمكنك من معرفة ما إذا لديك سيولة نقدية إضافية للقيام بأنشطة ترويج لعملك وتوسيعه .

فالتخطيط للسيولة النقدية هو وسيلة ناجعة للتأكد من أن يكون لديك دائما ما يكفي من السيولة النقدية. يمكنك العمل على ٣ أصعدة. أولا تقدير المبيعات والمصاريف الخاصة بك انطلاقا من مبيعات ومصاريف الأشهر الماضية. .

ثانيا تقدير حجم السيولة النقدية اللازمة لتمويل المبيعات بالآجل للزبائن والذين سوف يدفعون لاحقا،  
ثالثا تقدير حجم السيولة اللازمة لتغطية النفقات. إذا قمت بذلك، سيسهل عليك معرفة خطتك النقدية

### التنبؤ بالتدفق النقدي

توقعات التدفق النقدي هي تقدير لمقدار الأموال المتوقع أن تتدفق داخل وخارج العمل ، عادة على مدار العام. يمكن إعداد التوقعات على أساس أسبوعي أو شهري ، ومن الضروري لأصحاب الأعمال مراقبة ذلك وتحديثه بانتظام. إذا لم تكن قد أنشأت واحداً بعد .

## اكسب المزيد من النقد !

إن الزيادة في المبيعات ستجلب نقداً جديداً للمشروع، لذا ركز على زيادة المبيعات لتحسين التدفق النقدي الخاص بك. ولكن عليك تفادي الكثير من المبيعات بالآجل لأنها ستقلل من السيولة النقدية. ابحث عن طرق تشجع الزبائن على الدفع نقداً كتخفيض الأسعار في حالة الدفع الفوري عادة ما تكون هذه الحوافز فعالة فلا تتردد في استعمالها .

## راقب السيولة النقدية

لا تعطي المال للزبائن ليشتروا بها منتجاتك! لو بعت بالآجل لكل زبون، فكأنك تقرضهم المال لشراء منتجاتك - وهذا ليس من الحكمة. عليك التحكم في المبيعات الآجلة ، هناك طريقة أخرى، وهي الحصول على النقد من الموردين عن طريق طلب تسهيلات في الأداء كأن تشتري وتدفع بعد بضعة أيام . إذا كنت تشتري من نفس الموردين بانتظام فيمكنك التفاوض معهم ليسمحوا لك بالدفع في وقت لاحق. وهذا سوف يخفف عنك الحاجة للنقد ويعطيك بعض الوقت لجمع النقد من الزبائن .

تعد إدارة التدفق النقدي الجيد أمراً ضرورياً لبقاء شركتك الصغيرة ونموها. ربما سمعت هذا من قبل ، لكن هذه الرسالة أصبحت الآن أكثر أهمية من أي وقت مضى. فيما يلي أهم نصائح إدارة التدفق النقدي لأصحاب الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

تذكر ولا تنسى  
القواعد الأساسية للنقدية والتدفق النقدي

• إذا قمت بإجراء المزيد من المبيعات، فإن السيولة النقدية ستزيد .

• إذا كان وقت الدفع الذي تعطيه للزبائن أطول من وقت تسهيلات الموردين فإن السيولة النقدية ستتقلص وستقع في أزمة .

• إذا قلصت التكاليف، فإن السيولة النقدية ستزيد .

## الحصول على الائتمان اللازم

يُعتبر قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية قطاعاً حيوياً ويلعب دوراً محورياً في توفير فرص العمل ودفع عجلة النمو الاقتصادي وزيادة حركة التجارة الدولية وتعزيز روح المبادرة في مجال الأعمال. و يعد توفير التمويل من أهم التحديات التي تواجه هذا القطاع بسبب نقص الضمانات وبسبب حداثة هذه المنشآت ووجود عامل المخاطرة ، ورغم هذه التحديات إلا أن هناك العديد من الأنواع والمصادر المتاحة لتمويل المتاحة للمشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر ومن أهمها :

### • التمويل الحكومي

من أهم الجهات الحكومية البنك السعودي للتسليف و الادخار و صندوق التنمية الزراعية و صندوق التنمية الصناعية السعودي.

### • صناديق دعم و اقراض المشاريع الصغيرة من الجهات الخاصة و المستثمرين :

مثل صندوق عبد اللطيف جميل و صندوق الأمير سلطان بن عبد العزيز لدعم المشاريع الصغيرة للسيدات و مركز «جنى» لتمويل المشاريع الصغيرة بحائل للسيدات

## • التمويل الجماعي Crowd Funding

• وهو شكل من أشكال التمويل يقوم فيه صاحب الفكرة أو المشروع بعرضه على الناس من خلال مواقع الكترونية متخصصة بالتمويل الجماعي لفترة زمنية معينة ليساهم المعجبون بالفكرة بالإستثمار فيها، تمويلها أو شرائها أو حتى التبرع لها (بحسب سياسة الموقع ) فيحصل على المبلغ المطلوب لتنفيذ المشروع أو جزء منه و قد أثبتت منصات التمويل الجماعي نجاحا باهرا في دعم الكثير من الأفكار و المشروعات الصغيرة حول العالم . (في الرابط أشهر منصات التمويل الجماعي العالمية و العربية  
) <http://www.ruoaa.com/2014/12/Crowdfunding.html#axzz3b67HVi00>

## • البنوك

و يمكنك تمويل منشآتك الصغيرة عن طريق البنوك بثلاث وسائل:

• تمويل شخصي مباشر مع تقديم الضمانات اللازمة للسداد

• تمويل خاص بالمنشآت الصغيرة و المتوسطة

• يخضع هذا التمويل لشروط البنك و قد يتخذ أشكالا و صيغ مختلفة حسب سياسة البنك و برامجه كالمراوحة (تمويل شراء سلع و منتجات لمشروعك) أو المشاركة (شراكة بين الطرفين في المخاطر والربح والخسارة) أو التورق أو تمويل الاستصناع أو التمويل قصير الأجل اللازم لرأس المال العامل و غيرها.

• تمويل عبر برنامج كفالة

• أسس هذا البرنامج بدعم من وزارة المالية والبنوك العاملة في السعودية وأسندت إدارته إلى صندوق التنمية الصناعية السعودي، حيث يقدم البرنامج كفالة للبنوك الممولة بمقدار ٨٠% من قيمة التمويل للمشروعات القائمة

والمشروعات الجديدة وذلك لتمكين هذه المنشآت من الحصول على التمويل من المصرف بعد التحقق من جدواها الاقتصادي يتم في البداية دراسة طلبك الائتماني وتقييمه من قبل البنك استناداً إلى المعايير المتبعة لديه. وبعد الموافقة ، يتم تقديمه إلى الصندوق السعودي للتنمية الصناعية لإصدار الكفالة. وللصندوق الصلاحية الكاملة في الموافقة أو رفض إصدار كفالة التمويل .

### أهم متطلبات البنوك والجهات الداعمة للتأهل للتمويل :

- تقديم ترخيص نشاط المنشأة
- وجود سجل التجاري
- عقد تأسيس الشركة
- عقد ايجار مقر نشاطك
- قوائم مالية لمنشأتك
- خطة عمل
- صورة من مستندات الملكية الخاصة بك
- دراسة الجدوى الاقتصادية للنشاط

## أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التمويل

إن تقديمك لدراسة جدوى صحيحة و قدرتك على إثبات أهليتك للوقوف على مشروعك و إلمامك الكافي بمتطلبات المشروع و التنظيم المحاسبي الجيد ووجود تحليل مالي يظهر التدفقات النقدية بالإضافة إلى وجود قدره على الالتزام بالسداد هي جميعها أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند التقدم بطلب التمويل لتضمن الحصول على التمويل وفي الوقت نفسه تقليل المخاطر المترتبة على ذلك.

من الأمور الهامة التي يجب ان تركز عليها عن البحث عن ائتمان أو تمويل

الإنتاج	التسويق والمبيعات	المالية
- بين أن هناك طلب قوي على المنتج	- يجب أن تظهر أن فريق المشروع لديه قدرة على تسويق وبيع المنتج	- المشروع يحقق أرباح الخطة النقدية : النقد المطلوب أضافته
- كيف سيتنافس مشروعك مع الآخرين	- برهن على أنك تعرف السوق جيداً	- سجلات جيدة وقوائم محاسبية
- برهن على أن تعرف الحجم المحتمل لسوق المنتج	- اشرح نموذج العمل بشكل واضح قدم خطة العمل وكيف ستستخدم القرض	- الأصول، والضمانات والكفلاء - وسائل ضمان السداد في حال وقع المشروع في أزمة
	- بين على أنك لك سمعة طيبة وتاريخك الإئتماني جيد	

## أخطاء تسبب فشل المشروعات متناهية الصغرة :

### تحويل النقد لاقتناء أغراض شخصية

وفقا لبعض التقارير والمؤشرات ، أحد الأخطاء الشائعة التي يقع فيها أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة هو تحويل إيرادات المشروع لشراء أغراض شخصية مكلفة -كسيارات جديدة وملابس باهظة الثمن- في وقت مبكر في دورة حياة المشروع. هذا قد يقلص السيولة النقدية للمشروع بشكل خطير .

وهذا غالبا ما يحدث في المراحل المبكرة حيث يبدأ المشروع في تحقيق إيرادات جيدة. فيعتقد أصحاب المشاريع أن الوضع (الجيد) سيستمر بدون تغيير في حين أن الواقع مختلف. السوق يتغير والمشروع يجب أن يحتفظ بكل إيراداته لينمو بشكل مستقر وليستطيع مواجهة الأزمات النقدية التي قد تواجهه .

### تحويل الأموال والانتباه إلى مشروع آخر

إن تحويل الأموال من مشروع لبدء مشروع آخر لا علاقة بينهما خطأ فادح خاصة عندما يكون المشروع الأصلي لا يزال في طور النمو. عندما يفشل المشروع الجديد في تحقيق المبيعات بسبب قلة الخبرة فإن هذا يؤثر سلبا على السيولة النقدية. هذه الممارسات تؤدي بالعديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى التخلف عن سداد ديونها والتزاماتها . سواء كان تحويل رأس المال لأغراض شخصية أو لبدء مشروع جديد، قد يتسبب ذلك في فشل المشروع. ومن المهم فصل المشروع عن صاحبه. يمكن للمدير أن يتلقى راتبا شهريا وعلاوات إن وجدت، ولكن لا يحق له أن يتصرف في رأس مال المشروع .

## سوء خدمة الزبائن

المشروع الناجح قد يفشل ببساطة إن كان مستوى خدمته ضعيفا لأنه من السهل أن يترك الزبائن المشروع إن لم يستطع تلبية احتياجاتهم. أعطهم منتجات رديئة وسيتركك الزبائن بدون تردد

## سوء فهم خصوصيات السوق

يلاحظ أن الكثير من المشاريع لا يتوفر لديها الكثير من المعلومات عن زبائنها ولا تحاول أن تسأل أو تجمع المعلومات ولذا فإنها تفقد الزبائن دون أن تعرف لماذا. المشاريع الصامدة هي التي تبقى دائما على اتصال مع الزبائن وتحاول باستمرار تحسين منتجاتها وخدماتها. كما أنها تتابع مبيعات منتجاتها كل واحد على حدا. وتتخلى عن المنتجات التي تشهد تراجعاً في المبيعات. من دون هذا النوع من المعلومات سيستمر المشروع في الاستثمار في منتج لم يعد يحقق إيرادات.

## تجاهل اتجاهات السوق

وهناك طريقة أخرى للقضاء على المشروع وهي تجاهل اتجاهات السوق. كصاحب مشروع عليك أن تقرأ ما يكتب حول مجال عملك، وتشارك في المعارض لمعرفة الجديد في السوق. مثلا إذا لاحظت أن هناك عدداً متزايداً من المشاريع في مجال عملك تقوم بالحجوزات عبر الإنترنت، فقد حان الوقت أن تفعل نفس الشيء! فقط المشاريع والشركات التي تستطيع مواكبة تغيرات

السوق واحتياجات الزبائن قادرة على تحقيق الاستمرارية. لذا يجب الانتباه لتغيرات السوق .  
فكر كيف تغير العالم في ١٠ سنوات فقط، لم نعد نذهب إلى البنوك. معظم تعاملاتنا البنكية نقوم بها عبر الإنترنت. لم نعد بحاجة للهواتف في المنزل، يمكننا أن نستخدم المحمول في كل مكان. فقط الشركات التي واكبت التغيرات استطاعت أن تحقق النجاح على نطاق واسع .

### عدم فهم دورة المشروع

قد تدمر مشروعك إذا كنت لا تفهم الدورة الخاصة به. دورة الأعمال ترتبط ارتباطا وثيقا بالتدفق النقدي. إذا كان حجم المبيعات يصل الذروة في نهاية الشهر، فأنت تحتاج لشراء وتجهيز المخزون استعدادا لهذه الفترة. هذا يعني أنك بحاجة لسيولة نقدية كافية في منتصف الشهر للتحضير جيدا. فإن كان منتصف الشهر بطيئا وليست هناك سيولة نقدية كافية، فلن تكون قادرا على إرضاء الزبائن. العديد من أصحاب المشاريع الجدد لا يعرفون دورة أعمالهم، وهذا يمكن أن يسبب فقدان المبيعات والأرباح .

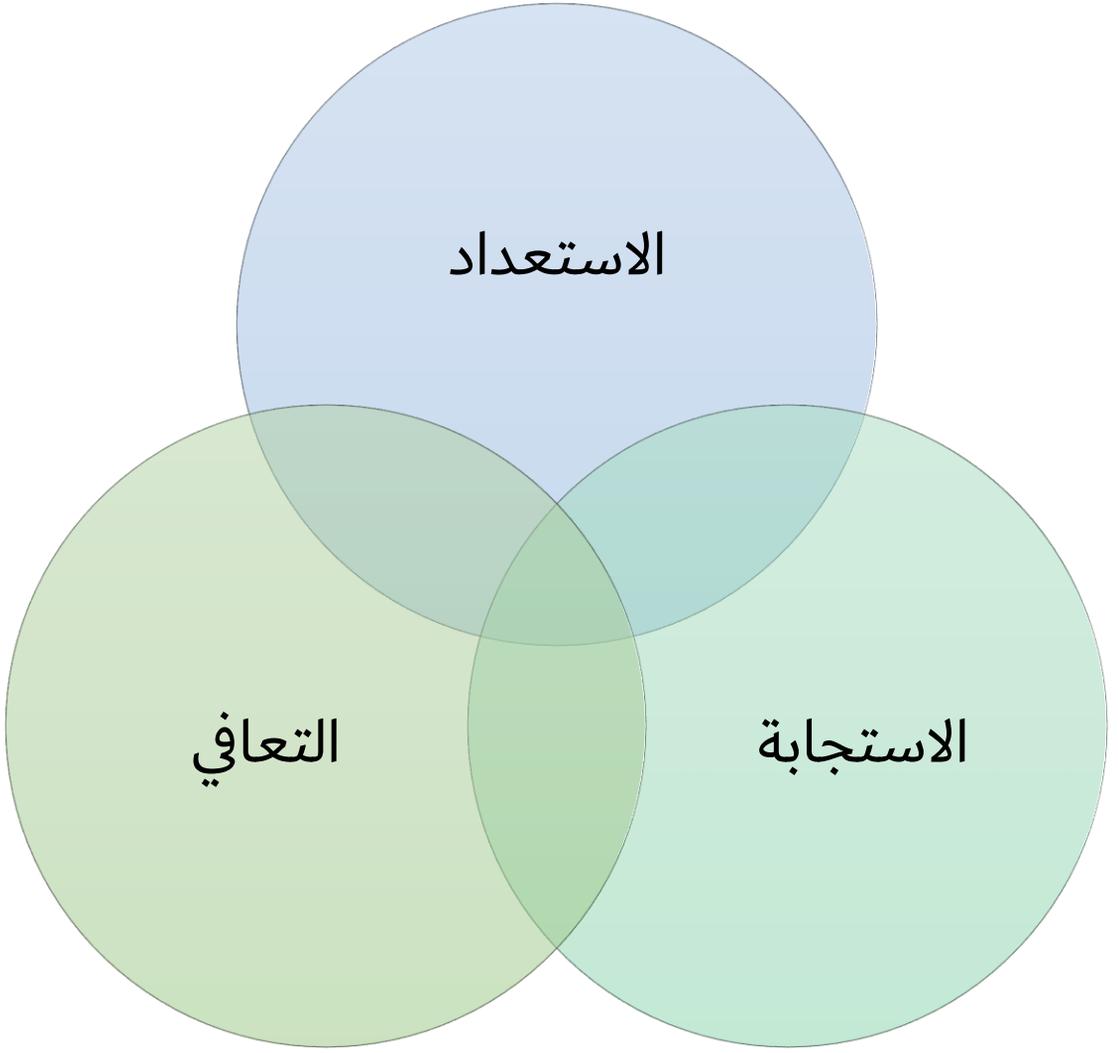
### تجاهل موسمية المشروع

وعلى غرار الدورات التجارية أعلاه، إذا كان عملك لديه دورة موسمية، تحتاج إلى خفض التكاليف والتخطيط ليصمد خلال الموسم البطيء إلى أن يبدأ في جني المال خلال موسم الذروة .

## الوحدة الرابعة :

### إدارة الأزمات في المشروعات متناهية الصغر



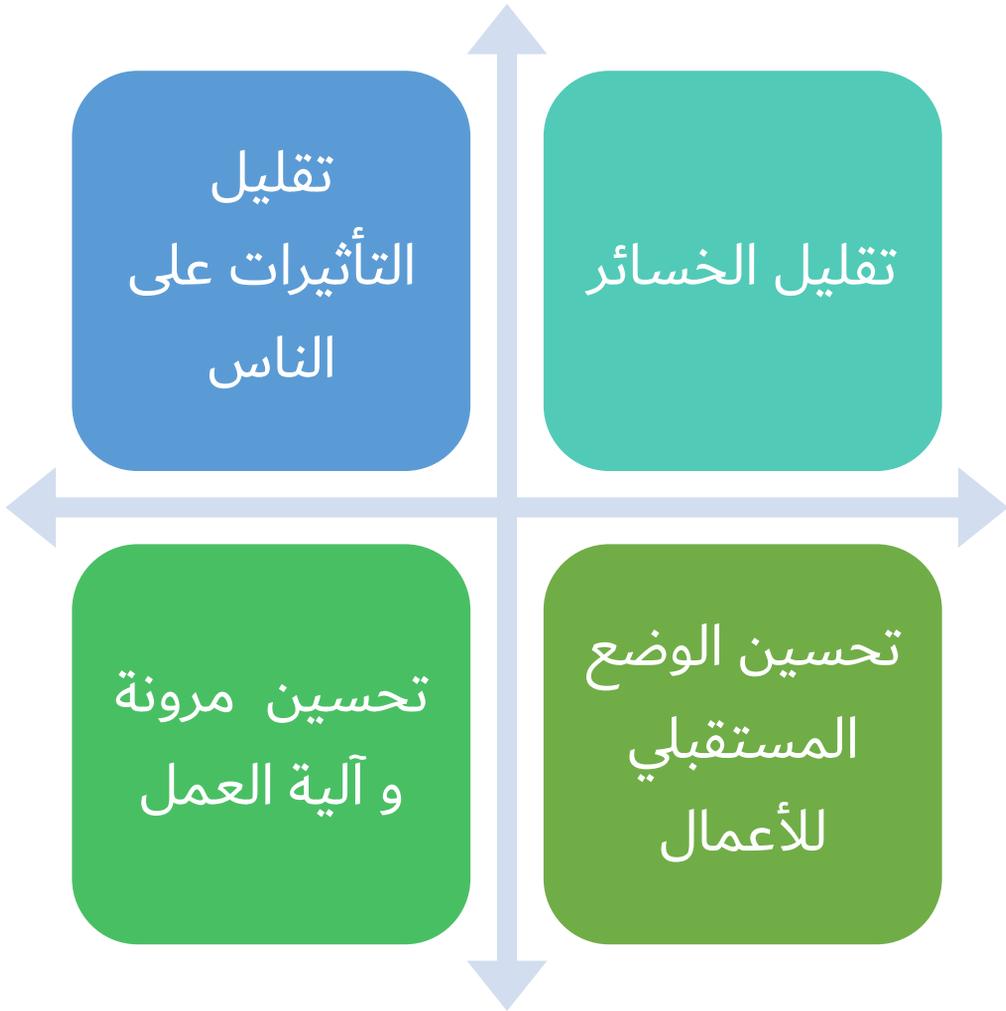


## تعريف الأزمة

وقت غير مستقر أو حاسم أو حالة من الأمور التي يكون فيها  
تغيير حاسم وشيئاً

ماذا نعني بإدارة الأزمات :

هناك فرصة للتأثير على نتيجة الأزمات على وجه التحديد من  
حيث :



## الإطار العام لنموذج إدارة الأزمات للمشروعات متناهية الصغر

المالية		التسويق والبيع	الإنتاج	
تقييم أداء المالية	تقييم أداء التسويق والبيع	تقييم أداء الإنتاج		الاستعداد
بناء خطة استمرارية العمل				
الحفاظ على السيولة النقدية	الاستجابة لاحتياجات العملاء	تغيير نموذج العمل		الاستجابة
تخفيض التكاليف	تغيير سلوك العملاء	التفاهم والتعاون مع الموظفين وفريق العمل		
الاستفادة من فرص الائتمان و مبادرات الدعم الحكومي	التسويق الرقمي	سلاسل التوريد والإمداد		
مواكبة التشريعات والقوانين والاستفادة منها				التعافي
تقييم الآثار التي خلفتها الأزمة				
خطة التعافي والاستفادة من الدروس				

## أولا مرحلة الاستعداد :

في هذه المرحلة يجب أن يتم التأكد من أن المشروع يعمل بشكل جيد ويحقق أهدافه في جوانب النجاح الرئيسية الثلاثة لأي مشروع ( الإنتاج - التسويق والمبيعات - المالية ) حسب نموذج PMF ، وذلك لأن المشروع الناجح في هذه الجوانب بإمكانه الاستعداد بشكل جيد لأي أزمات ممكنة قد تحصل ، وكذلك أيضا يجب أن يمتلك المشروع خطة لاستمرارية الأعمال تجعله جاهزا لأي تغيرات قد تطرأ بسبب الأزمات ، وفي هذا الجزء من الدليل سوف نتعرف على جانبين مهمين لمرحلة الاستعداد وهما :

- تقييم أداء المشروع بناء على نموذج PMF
- بناء خطة استمرارية الأعمال للمشروعات الصغيرة ومنتهاية الصغر

المالية		التسويق والبيع		الإنتاج	الاستعداد
تقييم أداء المالية	تقييم أداء التسويق والبيع	تقييم أداء الإنتاج			
بناء خطة استمرارية العمل					

## أولا تقييم أداء المشروع بناء على نموذج PMF.

### أولا تقييم أداء الإنتاج

السؤال	بشكل ممتاز	بشكل جيد	بشكل متوسط	بشكل ضعيف	لا أعرف
١ لدى المشروع جميع التراخيص الرسمية التي يحتاجها					
٢ لدى المشروع منتجات محددة بآلية انتاج واضحة					
٣ يتم تطوير منتجاتنا بناء على أفكار العمال أو العملاء					
٤ تم المشاركة في برامج تدريبية في إدارة الإنتاج للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر					
٥ يعتمد المشروع على أكثر من منتج بناء على احتياجات السوق					

					٦	نقوم بإدخال ابتكارات او تحسينات على التعبئة والتغليف وتقديم المنتج
					٧	نقوم باجراء تحسينات على أدوات الإنتاج القديمة و نبحث عن أدوات حديثة تساعد على زيادة الإنتاج
					٨	نقوم بتقديم منتجات جديد بدلا من القديمة وفقا لاحتياجات العملاء في السوق
					٩	نقوم بعملية قياس مقارنة لمستوى الإنتاج بين الأشهر وعلى مستوى السنة
					١٠	لكل منتج تكلفة انتاج محددة ومعروفة
					١	بشكل عام جودة المنتجات والخدمات المنفذة تتحسن من عام الى آخر
					١	لدينا كشف ونظام واضح للمخزون ويتم متابعته بشكل دوري
					٢	

					١٣	نقوم بعمل تحديثات لقائمة الموردین لدينا بشكل دوري
					١٤	لدينا خطة لتخفيض التكاليف من اجل القدرة على المنافسة
					١٥	نستقطب العمال المهرة لمشروعنا ونقوم بتدريبهم
					١٦	
					١٧	لدينا خطة للتوسع في الإنتاج خلال السنوات القادمة
					١٨	لدينا أكثر من مورد يمكن الاعتماد عليه في توفير المواد الخام
					١٩	لدينا مصادر بديلة للموردین لتوريد موارد الخام او حاجات الإنتاج

## ثانيا : تقييم أداء التسويق والمبيعات

السؤال	بشكل ممتاز	بشكل جيد	بشكل متوسط	بشكل ضعيف	لا أعرف
١ لدينا خطة واضحة ومكتوبة لتسويق المنتجات / الخدمات للوصول إلى العملاء المستهدفين لشراء منتجاتنا					
٢ لدينا معرفة في ماذا يعاني المستهلكين والعملاء من المنتجات والخدمات المنافسة لنا					
٣ لدينا بيانات دقيقة بعدد وأسماء المنافسين لك في السوق ونقاط ضعفهم وقوتهم					
٤ نعمل على معرفة مشاكل عملاءنا و الاعتراضات التي يبدونها على منتجاتنا / خدماتنا					

					٥	نقوم بوضع الحلول والاجابات لاعتراضات ومشاكل عملاءونا
					٦	لدينا قائمة كاملة بالمناسبات والمواسم التي تعمل على زيادة مبيعاتنا
					٧	لدينا خطة تسويق مرتبطة بالقائمة الزمنية للمناسبات أعلاه
					٨	نتوقع بقوة نمو مبيعاتنا خلال السنوات القادمة
					٩	لدينا أهداف واضحة سنوية وربع سنوية قابلة للقياس للمبيعات المستهدفة
					١٠	لدينا زيادة في حجم المبيعات مع العملاء سنويا باستمرار خلال السنوات الأخيرة
					١١	لدينا قنوات بيع متنوعة يتم من خلالها تقديم المنتج أو الخدمة للعلاء المستهدفين
					١٢	حضرنا دورات تدريبية في مجال التسويق والمبيعات للمشروعات الصغيرة و المتناهية الصغر

					١٣	نقوم بتسويق بيع منتجاتنا أيضا عن طريق النت والتسويق الالكتروني
					١٤	هناك زيادة في عدد العملاء للمشروع سنويا
					١٥	هناك فرصة لتسويق المنتجات او الخدمات التي نقدمها على المستوى المحلي والدولي
					١٦	نعمل على إضافة أسواق جديدة لأسواقنا الحالية في أكثر من مكان
					١٧	نسعى للبحث عن أسواق وفرص جديدة تختلف عن الأسواق والفرص الحالية

## ثالثا تقييم أداء المالية

السؤال	بشكل ممتاز	بشكل جيد	بشكل متوسط	بشكل ضعيف	لا أعرف
١ لدينا نظام مالي ومحاسبي ويتم استخدامه بشكل منتظم .					
٢ في بداية العام يتم رصد ميزانية تقديرية ويتم العمل عليها					
٣ لدينا معرفة كم السيولة النقدية التي تدخل وتخرج كل شهر، ونقدر المبيعات والنفقات للأشهر القليلة المقبلة ولدينا خطة لذلك .					
٤ القوائم المالية مقسمة بحيث يمكن حساب إيرادات وتكاليف كل منتج / خدمة في نهاية الشهر أو العام على حدة					

					٥ يتم مراجعة الأداء المالي بشكل دوري ( ربع سنوي ) وتصحيح الأخطاء ان وجدت
					٦ لدينا تصور و خطط مالية لتغطية تكاليف التوسع في المستقبل
					٧ لدينا وضع ائتماني جيد ويسهل علينا الحصول على تسهيلات عند الحاجة
					٨ لدينا بيانات دقيقة باجمالي المبيعات ونسبة الأرباح المطلوب تحقيقها سنويا
					٩ لدينا المعرفة الكافية بمصادر التمويل المتاحة للمشروع
					١ يحقق المشروع تقدما ملحوظا سنويا في صافي الأرباح خلال السنوات الأخيرة

١١ نسعى بشكل دائم على  
تخفيض التكاليف والسيطرة  
عليها

١٢ نعرف الجهات الداعمة  
الحكومية والخاصة التي  
يمكننا الحصول على  
تسهيلات وتمويلات منها

١٣ تم التواصل مع بعض هذه  
الجهات الداعمة والاستفادة  
منها.

## ملاحظات هامة قبل حساب نتيجة التقييم :

- لا تطلب اطلاقا المساعدة من أحد ليساعدك في إجابة فقرات هذا التقييم
- لا تضع أمام السؤال في السطر الواحدة أكثر من اختيار ، وضع الاختبار الذي تراه منطبقا على مشروعك وانت مقتنع به .
- ضع الدرجات التالية في أماكن الخيارات التي تضعها :
  - إذا كان اختيار ( بشكل ممتاز ) ضع الدرجة ( 5 )
  - إذا كان اختيار ( بشكل جيد ) ضع الدرجة ( 4 )
  - إذا كان اختيار ( بشكل متوسط ) ضع الدرجة ( 3 )
  - إذا كان اختيار ( بشكل ضعيف ) ضع الدرجة ( 2 )
  - إذا كان اختيار ( بشكل لا أعرف ) ضع الدرجة ( 1 )
- لا تحاول جمع الدرجات حتى تنهي على جميع الأسئلة كاملة وذلك حتى تحصل على نتائج التقييم الكامل .

مؤشر الدرجة	الدرجة
مشروعك لديه كل الإمكانيات التي تؤهله للتوسع والنمو ، وأيضاً القدرة على الاستمرارية بشكل جيد أثناء الأزمات ، عليك بتعزيز نقاط قوتك وأيضاً العمل على النمو والتوسع .	من ٢٠٠ وحتى ٢٤٥
مشروعك يسير بطريقة صحيحة لكن كن جذرا بالنسبة التي كانت أقل من ٤ في التقييم ، وقم بعمل خطة عمل لتحسينها	من ١٥٠ وحتى ٢٠٠
مشروعك لديه العديد بعض الأمور الجيدة التي تساعدك في سير المشروع ، بحاجة ماسة الى تطوير نقاط الضعف لأن المشروع يمكن ان يتأثر بشكل كبير جدا بسبب أي مشكلة ، عليك مراجعة نقاط الضعف لديك والتي كانت أقل من ٤ في التقييم .	من ٩٩ وحتى ١٤٧
مشروعك في مرحلة خطرة ويعاني من ضعف كبير ، ويجب عليك العمل بشكل مكثف ومركز على معالجة نقاط الضعف حتى تتمكن من إنجاح المشروع وانقاذه من الفشل .	من ٤٩ وحتى ٩٨
للأسف انت لست على دراية بكثير من الأمور الرئيسية التي تعتبر أساسية وضرورية لنجاح مشروعك ، وبالتالي مشروعك في موقف خطر جدا ويجب عليك البدء بعملية التحسين والتطوير في الحال قبل ان تخسر مشروعك .	٤٩ أو أقل

## ثانيا: وضع خطة استمرارية الأعمال للمشاريع متناهية الصغرة

### ما هي خطة استمرارية العمل؟

خطة تحمي من اضطراب العمل في حالة وقوع أزمات أحداث غير متوقعة. ويمكن تعريفها أيضا الإجراءات المستخدمة لضمان استئناف الأعمال في الوقت المناسب وبصورة منظمة من خلال قدرتها على تنفيذ الخطط مع الحد الأدنى أو بدون انقطاع لعمليات الإنتاج أو الخدمات الحساسة للمشروع :

### أهداف تخطيط استمرارية الأعمال ما يلي:

- التقليل من الانقطاعات لقدرة المشروع على تقديم منتجاتها و / أو خدماتها
- ضمان صحة وسلامة جميع الموظفين
- التقليل من الخسارة المالية
- القدرة على استئناف أنشطة المشروع المهمة في غضون فترة زمنية محددة بعد وقوع الكارثة
- وضع الخطط البديلة في حالة غياب أو عزل أو إصابة أحد الموظفين.
- ضمان ترتيبات بديلة مع الموردين والعملاء بحيث تتمكن المؤسسة من الاستمرار بالقيام بالأعمال الخاصة بها.

## خطوات وضع خطة استمرارية العمل للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر:

هنا سوف نرى الخطوات المقترحة والاعتبارات في طريقة مختصرة، للمشروعات متناهية الصغر و الصغيرة لإنشاء خطة استمرارية العمل التي تحسن فرصها في استمرارية عمليات التشغيل خلال أو بعد الأزمات :

تحديد المخاطر الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المشروع هل سرقة البيانات؟ الفيضانات؟ زلزال؟ وباء؟ إن تحديد أنواع الكوارث على الأرجح سوف يساعدك على تركيز خطة استمراريته وعدم إضاعة الوقت والمال في الاستعداد لشيء من المستبعد حدوثه.

ليس هناك نقطة في التخطيط لكيفية التعافي من الزلزال ، على سبيل المثال ، إذا كان عملك لا يقع في منطقة زلزال. ولكن لا تنسى المخاطر المتزايدة التي غالباً ما يتم تجاهلها من قبل المشروعات الصغيرة مثل الأوبئة ، الهجمات الإلكترونية ، ونشاط التخريب.

حدد ما هو ضروري للغاية لبدء أعمالك التجارية مرة أخرى

إذا أغلقتك كارثة أعمال واتخذت خطوات للتأكد من توفر تلك العناصر الأساسية بسرعة. ، هذه العناصر الأساسية قد تشمل الأفراد والبيانات والمعدات والمخصصات المالية وحماية البنية التحتية.

ما هي العوامل الرئيسية لانتاجك؟ ما هي المعدات التي تحتاجها للاستمرار في إنتاج وتقديم منتجاتك و / أو خدماتك الهامة؟ ربما يمكن إجراء ترتيب مع شركة أخرى لديها المعدات التي تحتاج إليها. ما هي اللوازم ضرورية؟ اعرف مقدماً من سيكون الموردون أو الشاحنين البديلين إذا كان ترتيبك الحالي غير فعال. متى

يمكن أن تعمل عملك إذا تم إيقاف دفعه من الدخل؟ من أين ستحصل على المال لإبقائه مستمراً؟

تعرف على جيرانك في الأعمال

فتح خطوط الاتصال مع أصحاب الأعمال حولك يمكن أن يفيد حقاً تخطيط استمرارية عملك. دعهم يعرفون ما الذي تأملون في القيام به وترى ما إذا كان بإمكانك إشراكهم. قد تكون قادراً على مشاركة تكاليف بعض النفقات المتعلقة بتخطيط الاستمرارية أو إجراء ترتيبات متبادلة لمساعدة بعضكم البعض في حالة الكارثة أو الأزمة

- توثيق العمال الرئيسيين الداخليين والنسخ الاحتياطية، هؤلاء هم الأشخاص الذين يشغلون المهام التي بدونها لا يتم العمل على الإطلاق، اجعل القائمة كبيرة على قدر الضرورة وصغيرة على قدر الإمكان.

- خذ في الاعتبار أي الوظائف لها ضرورة مهمة جداً كل يوم. فكر في من يملأ تلك الوظائف عندما يكون القائم الأصلي بالوظيفة في إجازة.

- تجهيز قائمة بالعمال بكل معلومات الاتصال يشمل الهاتف الخاص بالعمل، الهاتف المنزلي، الهاتف الجوال، الإيميل الخاص بالعمل ان وجد، الإيميل الشخصي وأي طريقة أخرى ممكنة للاتصال بهم في مواقف الطوارئ بينما الاتصالات الطبيعية ربما تكون غير متاحة.

## توثيق جهات الاتصال الخارجي.

- لو كان لديك موردين أو مقاولين ذو أهمية كبيرة ابني قائمة اتصال خاصة تشمل وصف الشركة (الشخص ) وأي معلومات مهمة على الإطلاق عنه تشمل معلومات الاتصال بالموظفين الرئيسيين.
- احتفظ في قائمة بأشخاص مثل المحامين، المصرفيين، استشاريين تكنولوجيا المعلومات ، فنيين ، مهندسين ... وأي شخص ربما تحتاج أن تتحدث إليه للمساعدة في مختلف القضايا التشغيلية.
- لا تنس شركات المرافق، مكاتب البلدية والمجتمع المحلي ( الشرطة، المطافئ، المياه، المستشفيات ) ومكتب البريد وغيره من المؤسسات التي تعتقد أنها مهمة في حالات الأزمات والكوارث

## توثيق المعدات الهامة

- الحاسبات الشخصية عادة تحتوى معلومات مهمة ( يجب أن يكون لديك نسخة احتياطي خارج الشغل )
- بعض المشروعات لا تستطيع أن تعمل حتى ولو لساعات قليلة بدون بعض الأجهزة والمعدات المعينة ، وبالتالي لا بد أن تكون متوفرة ، وأيضا توفر قطع الغيار الرئيسية التي تحتاجها بشكل دوري .
- لا تنس البرمجيات التي سوف تعتبر معدات مهمة خصوصاً لو كانت برمجيات متخصصة أو لا يمكن استبدالها مثل برمجيات المحاسبة .

## حدد المستندات المهمة

- عقود التأسيس والأوراق القانونية الأخرى، فواتير المرافق، المعلومات المصرفية، مستندات العمال ، عقود إيجار المباني والإقرارات الضريبية. أنت في احتياج أن يكون كل ما هو ضروري لإعادة بدء العمل مرة أخرى متاح.

## تحديد موقع الطوارئ الخاص بك.

- هذا هو المكان الذي سوف تستخدمه للعمل بينما مكانك الأصلي غير متاح.
  - يمكن أن تكون فندق- العديد من الفنادق لديهم تسهيلات للأعمال معده جيداً للاستخدام. ربما يكون المكان احد مكاتب المقاولين ، او احد الورش ، او احد المطاعم ، أو احد مكاتب الأقارب والأصدقاء
- لو كان لديك موقع مؤقت محدد، اجعل خطة استمرارية العمل تحتوى على خريطة للموقع. أينما كانت كن متأكد أنه لديك كل معلومات الاتصال المناسبة ( تشمل أسماء الأشخاص)

## الخطوة الثامنة

- لابد أن تتضمن خطوة بخطوة تعليمات عن ماذا تفعل، من يجب أن يفعل، وكيف؟
- سجل كل مسئولية واكتب اسم الشخص المسئول عن تنفيذها. أيضا اعمل العكس: لكل شخص سجل المسئوليات. بهذه الطريقة لو كنت ترغب معرفة من المفترض أن يتحدث إلى شركة التأمين، يمكن أن تنظر إلى "تأمين" ولو أردت أن تعرف ماذا يفعل محمد، يمكنك أن تنظر أسفل اسم "محمد" لهذه المعلومات.

## وضع معلومات خطة الاستمرارية معا

خطة استمرارية العمل بدون فائدة إذا كانت متناثرة في أماكن مختلفة.  
خطة استمرارية العمل مستند استرشادي لابد أن تحفظ في ملف من ٣ غلاف قوي.

• أطبع العديد من النسخ وأعطى واحدة لكل واحد من العمال الرئيسيين لديك.

• احتفظ بنسخ إضافية في مكان خارج العمل، في المنزل أو في صندوق امن.

## ابق عمالك وموظفيك على اطلاع بالخطة

تأكد أن كل شخص في مشروعك يعرف خطة استمرارية العمل.  
وبإمكانك القيام بعقد دورات تدريبية إلزامية لكل واحد ولكل الموظفين سواءً على قائمة المهام الحرجة أم لا.

فأنت لا ترغب لعمالك أن يكونوا مثل الذي يقود سيارة في العاصفة لدخول المبنى الذي تدمر بالحريق وبعد ذلك يسألوا ماذا نفعل؟

## حاول اختبار الخطة

لقد وضعت أفكار جيدة جداً: جمعت كل بياناتك، حددت أماكن الطوارئ، أدرجت الأشخاص، أرقام الاتصال وشركات الخدمات، ولكن هل تستطيع النجاساح فـ \_\_\_\_\_ فيهم؟

اختار يوم وعرف كل شخص ماذا يحدث (بما فيهم العملاء، المقاولين والموردين)، وفي هذا الصباح تصرف وكأن المبنى الخاص بك قد تدمر، اجري الاتصالات- تحرك إلى موقع الطوارئ.

• قطعاً الذي سوف تتعلمه في الاختبار أنه لم تقوم بكل شيء بشكل صحيح تماماً. لا تنتظر حتى حدوث الكارثة لمعرفة ما يجب أن تفعله

بشكل مختلف المرة القادمة، شغل الاختبار.  
• لو قمت بأي تغييرات جوهرية، اجري الاختبار مرة أخرى بعد شهر. حتى

بعد أن يكون لديك خطة قوية لابد أن تختبرها سنوياً.

## خطط لتغيير الخطة

لا يهم كم جيدة خطتك، ولا يهم كيف أجريت الاختبار بسلاسة، هناك احتمالية أن تكون أحداث خارج خطتك. الفندق الذي حددته كموقع طوارئ ربما يكون في استضافة مؤتمر ضخم. لا تستطيع الوصول للبنك لان الكارثة حدثت في عطلة البنوك الأسبوعية. انقطاع التيار الكهربائي في منزلك. ماكينة التصوير في شركة خدمات الأعمال مكسورة أو معطلة. فريق الدعم الفني في اجازة.

## مراجعة وتصحيح الخطة .

في كل وقت شئ ما يتغير، حدث كل النسخ الخاصة بخطة استمرارية العمل. لا تدعها تكون قديمة أبدا ، الخطة القديمة تكون أسوأ من الخطة الغير مستخدمة: يمكن أن تُشعرك بالأمان بينما أنت قطعاً غير امن.

وفي الأخير تذكر حتى تكون مستعدا للأزمات عليك بالآتي:

- اعرف باستمرار نقاط قوتك وعززها ونقاط ضعفك وعالجها :  
وتأكد من ان يكون مشروعك قويا في الثلاثة الجوانب الرئيسية  
( الإنتاج ، البيع والتسويق ، المالية )
- احتفظ باحتياط نقدي دوما :  
قد يكون الاحتياط النقدي في البنك أو على شكل استثمارات  
مختلفة قليلة المخاطر أو ممتلكات تستطيع تسيلها وتحويلها  
إلى نقد سريعا يخدم مشروعك عند الحاجة .
- استثمر في شبكة من العلاقات المتينة مع أصحاب العلاقة  
أصحاب العلاقة يشملون كافة المتأثي والمؤثرين بمشروعك من  
بعيد أو قريب ومنهم ( العملاء – المال ، الموردين – الشركاء –  
البنوك ، المؤسسات الحكومية – صناديق ومؤسسات دعم  
المشاريع ، المجتمع ) من المهم أن تكون صورتك وعلاقتك  
معهم متينة حتى يساندوك وقت الأزمات .
- ابن فريق عمل ذا ولاء :  
قد يكون لديك عمال ذوي خبرة وكفاءة ، ولكن ولاءهم لا يساند  
المشروع وقت الأزمات ، وقد يكون لديك عمال ذو ولاء  
للمشروع ولكن لا يستطيعون مساعدة المشروع وقت الأزمة ،  
ومن المهم ان يحمل عمالك وموظفيك الصفتين : الكفاءة  
والولاء .

## وفي الأخير تذكر حتى تكون مستعدا للأزمات عليك بالآتي :

- اعرف باستمرار نقاط قوتك وعززها ونقاط ضعفك وعالجها :  
وتأكد من ان يكون مشروعك قويا في الثلاثة الجوانب الرئيسية ( الإنتاج ، البيع والتسويق ، المالية )

- احتفظ باحتياط نقدي دوما :  
قد يكون الاحتياط النقدي في البنك أو على شكل استثمارات مختلفة قليلة المخاطر أو ممتلكات تستطيع تسيلها وتحويلها إلى نقد سريعا يخدم مشروعك عند الحاجة .

- استثمر في شبكة من العلاقات المتينة مع أصحاب العلاقة  
أصحاب العلاقة يشملون كافة المتأثي والمؤثرين بمشروعك من بعيد أو قريب ومنهم ( العملاء - المال ، الموردين - الشركاء - البنوك ، المؤسسات الحكومية - صناديق ومؤسسات دعم المشاريع ، المجتمع ) من المهم أن تكون صورتك وعلاقتك معهم متينة حتى يساندوك وقت الأزمات .

- ابن فريق عمل ذا ولاء :  
قد يكون لديك عمال ذوي خبرة وكفاءة ، ولكن ولاءهم لا يساند المشروع وقت الأزمات ، وقد يكون لديك عمال ذو ولاء للمشروع ولكن لا يستطيعون مساعدة المشروع وقت الأزمة ، ومن المهم ان يحمل عمالك وموظفيك الصفتين : الكفاءة والولاء .

## ثانياً مرحلة الاستجابة :

مرحلة الاستجابة هي المرحلة الحاسمة التي يواجه بها المشروع الأزمات ، ويجب على كل صاحب مشروع أن يتمكن من إدارة هذه المرحلة بذكاء وتكامل في كل جوانب المشروع ، وسنورد هنا أهم الأمور التي تساعد أصحاب المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر للاستجابة أثناء الأزمات :

المالية	التسويق والبيع	الإنتاج	الاستجابة
الحفاظ على السيولة النقدية	الاستجابة لاحتياجات العملاء	تغيير نموذج العمل	
تخفيض التكاليف	تغيير سلوك العملاء	التفاهم والتعاون مع الموظفين وفريق العمل	
الاستفادة من فرص الائتمان و مبادرات الدعم الحكومي	التسويق الرقمي	سلاسل التوريد والإمداد	
مواكبة التشريعات والقوانين والاستفادة منها			

## الاستجابة في الإنتاج

### مجال الاستجابة في الإنتاج

نصائح لأصحاب المشروعات منتهية الصغر

- الابتكار في نموذج العمل يحتاج الى اطلاع على الخيارات المختلفة في نموذج العمل
- تجديد نموذج العمل يشمل كيفية تقديم المنتج أو الخدمة الى العميل ، والوصول اليه وبناء علاقة مميزة معه
- تجديد نموذج العمل يشمل كذلك إعادة بناء تكاليف الإنتاج
- راجع منتجك لتحسين تصنيفه من قبل المستهلكين النهائيين (على أنه أساسي أو مطلوب أو مرغوب فيه أو يمكن تجنبه) ، من خلال مراجعة العديد من الأمور مثل : نوع المنتج ، التعبئة والحجم ومجموعات الميزات والوظائف والخدمات المرتبطة بها ، مثل الضمان أو الخدمة وغيرها من المواصفات

### تعديل أو تغيير نموذج العمل

## الاستجابة في الإنتاج

مجال الاستجابة  
في الإنتاج

نصائح لأصحاب المشروعات منتهية الصغر

- الابتكار في نموذج العمل يحتاج الى اطلاع على الخيارات المختلفة في نموذج العمل
- تجديد نموذج العمل يشمل كيفية تقديم المنتج أو الخدمة الى العميل ، والوصول اليه وبناء علاقة مميزة معه
- تجديد نموذج العمل يشمل كذلك إعادة بناء تكاليف الإنتاج
- راجع منتجك لتحسين تصنيفه من قبل المستهلكين النهائيين (على أنه أساسي أو مطلوب أو مرغوب فيه أو يمكن تجنبه) ، من خلال مراجعة العديد من الأمور مثل : نوع المنتج ، التعبئة والحجم ومجموعات الميزات والوظائف والخدمات المرتبطة بها ، مثل الضمان أو الخدمة وغيرها من المواصفات

تعديل أو تغيير  
نموذج العمل

- ركز على إعادة تشغيل عملك على المنتجات الأكثر ربحية وذات معدل دوران مرتفع لعملك
- ضع في اعتبارك التوقف (المؤقت) عن المنتجات التي انخفضت قيمتها للمستخدمين النهائيين
- قم بالتحويل إلى الإنتاج الموجه حسب الطلب بحيث تقوم فقط بتصنيع ما تم طلبه أو طلبه بالفعل من قبل العملاء
- تغيير سرعة التصنيع لتناسب مع تقلبات الطلب
- تحسين جماليات العميل لمنتجك (و / أو عبوته) من منظور العملاء النهائيين
- قم بتحسين وظائف منتجك بناءً على تفضيلات العملاء
- قم بتحسين أداء منتجك بناءً على توقعات العملاء
- لا تنتج أكثر من طاقة قنوات التوزيع والتوصيل لديك حتى لا يصبح المنتج غير قابل للتصريف

- أبلغ العمال والموظفين بوضوح عن التحديات والخطط والتوقعات الخاصة بالمشروع في هذه المرحلة
- استمع إلى المخاوف التي يعرب العمال والموظفون وعالجوها
- وضح إجراءات وسياسات واليات العمل الجديدة ، بحيث تضمن تحقيق واجبات الفريق وأيضاً سلامته ، وفي الوقت ذاته تعطي الفريق الوضوح الذي يحتاجه الوضع الجديد .
- قم بعمل قاعدة بيانات محدثة لكل العمال والموظفين تحسباً لأي طارئ
- تقديم تغذية مرتدة سريعة من خلال اجتماعات الفريق المتكررة والمختصرة

- شجع وكافئ الاقتراحات من الجميع للمضي قدمًا في عملك
- تعيين موظفين ذوي خبرة وكفاءة في الوظائف الأساسية
- تكوين فريق مع العمال الجدد العمال ذوي الخبرة
- تعاطف مع حالات العمال وتفهم أوضاعهم كفريق واحد ، وافهم وضع كل شخص على حدة .
- تواصل بإيجابية مع العمال ، ووضح الحقائق حول وضع المشروع المالي من غير تخفيف أو تهويل .

- حدد أولويات المواد الخام والأولية الخاصة بك وركز على تلك الضرورية أو المطلوبة
- حدد الموردين المباشرين الرئيسيين لمشروعك واعرف مدى قدرتهم على تلبية متطلبات التوريد (خلال الأشهر القليلة القادمة) وتحديد المخاطر المحتملة

سلاسل التوريد  
والإمداد

- شجع وكافئ الاقتراحات من الجميع للمضي قدمًا في عملك
- تعيين موظفين ذوي خبرة وكفاءة في الوظائف الأساسية
- تكوين فريق مع العمال الجدد العمال ذوي الخبرة
- تعاطف مع حالات العمال وتفهم أوضاعهم كفريق واحد ، وافهم وضع كل شخص على حدة .
- تواصل بإيجابية مع العمال ، ووضح الحقائق حول وضع المشروع المالي من غير تخفيف أو تهويل .

- حدد أولويات المواد الخام والأولية الخاصة بك وركز على تلك الضرورية أو المطلوبة
- حدد الموردين المباشرين الرئيسيين لمشروعك واعرف مدى قدرتهم على تلبية متطلبات التوريد (خلال الأشهر القليلة القادمة) وتحديد المخاطر المحتملة

سلاسل التوريد  
والإمداد

- العمل مع الموردين المهمين لتحقيق التوازن بين العرض والطلب ، والاتفاق تعاقدًا على التكاليف القائمة على اللوجستيات والمخزون الاحتياطي الضروري
- اكتشاف كيف يعمل مورديك في أوقات الأزمة
- مراجعة العقود مع الموردين الرئيسيين من الدرجة الأولى لفهم وتقييم المسؤولية في حالة نقص التوريد .
- تأمين بدائل للموردين الرئيسيين والذين يمكن أن يساعد في توفير المواد الخام في حال عدم توفرها مع الموردين الرئيسيين او حصول طارئ لهم .
- اكتشاف فرصة تجميع الإمدادات الخاصة بك مع تلك الخاصة بالشركات الأخرى في منطقتك للتغلب على التحديات في مجال الخدمات اللوجستية والتخزين وما إلى ذلك.
- ابدأ مناقشات حول الأسعار وشروط العرض والدفع لدعم التدفقات النقدية لعملك.

- التخطيط للمشتريات بناءً على العرض الحالي (مع الأخذ في الاعتبار المعلمات الرئيسية مثل المخزن المؤقت للعمل قيد التنفيذ والمخزون أثناء النقل والمستودع والمخزون الاحتياطي وما إلى ذلك)
- ركز على الشراء المسبق لشراء المخزون والمواد الخام التي تحتاجها التي يوجد فيها نقص في المعروض في السوق ولدى الموردين
- إعطاء الأولوية للمشتريات على أساس الأهمية للمنتجات عالية القيمة و والتي تجلب لك تدفقات الإيرادات
- الاستفادة من التقنيات الرقمية الداخلية والخارجية المتاحة لإيجاد بدائل لتوفير المواد الخام والأولية التي تحتاجها

نصائح لأصحاب المشروعات منتهية الصغر

- تأكد من الاحتفاظ بعملائك الحاليين ، حتى لو كان ذلك بتكلفة إضافية بسيطة
- تواصل مع عملائك لمعرفة مدى تقدمهم في العودة إلى العمل
- مراجعة وتعديل مناهج الترويج والتسويق الخاصة بك لتتناسب مع الأوقات الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة الناتجة عن الأزمة والقيود الناتجة عن ذلك.
- تعرف أكثر على المنتجات والقطاعات التي يزداد عليها الطلب في السوق وتكون لديك قدرة على إنتاجها

- قدم منتجات تنافس وتعوض نقص انتاجك ، كما فعلت بعض مشاريع صناعة الملابس في أزمة كورونا حيث قامت بإنتاج كمامة قماشية قابلة لإعادة الاستخدام .
- قبل ان تقوم بتقديم المنتجات الجديدة يجب أن تتأكد انك قادر على عملية الإنتاج
- لا تحاول فرض أي منتج لا يتوافق مع متطلبات واحتياج السوق في الفترة الحالية .
- ابتكر منتجات أو خدمات تناسب سلوك العملاء في الفترة القادمة .
- راجع مدى صلة منتجك بمعالجة المخاوف التي قد يواجهها المشترون والمستهلكون النهائيون بشكل خاص في ضوء المستجدات التي سببتها الأزمة .

## تغيير سلوك العملاء

- تأكد من المواقف والتفضيلات للمستهلكين النهائيين تجاه المنتجات النهائية التي تتضمن مكوناتك أو خدماتك.
- اكتشف كيف يفعل عملاؤك وما يمكنك القيام به للحصول على طلب من عملائك لإعادة شراء منتجاتك
- راجع مواقع عملائك وحدد أولويات المبيعات للعملاء الذين يمكن الوصول إليهم بسهولة
- اكتشف عملاء وأسواق جديدة ، مع المنتجات الحالية أو المعدلة قليلاً
- اكتشف فرصة لتجميع عمليات التسليم الخاصة بك مع تلك الخاصة بالمشروعات والشركات الأخرى في منطقتك للتغلب على الاختناقات في الخدمات اللوجستية والتخزين والتوزيع

- أظهرت التجربة الأخيرة للأسواق المتأثرة بأزمة كورونا أن البيع الالكتروني كان القناة الرئيسية خلال الأزمة لذلك عليك ان تبدأ بتسويق منتجاتك عن طريق النت
- اكتشف أهم المنصات والأسواق الالكترونية التي يمكنك تسويق منتجاتك من خلالها
- اكتشف ورتب أفضل الطرق لتوصيل منتجاتك الى العميل
- اكتشف ورتب طرق الدفع الالكتروني سواء مع البنوك أو الشركات التي تقدم خدمات الدفع الالكتروني
- نوع في وسائل الوصول للعميل عبر الانترنت فيه متعددة ، لذا من المهم وضع استراتيجيات مختلفة لكل وسيلة .
- تدرب وزد من قدراتك وخبرتك في مجال التسويق الرقمي

## الاستجابة في المالية

مجال الاستجابة  
في الإنتاج

نصائح لأصحاب المشروعات منتهية الصغر

- اكسب المزيد من السيولة النقدية من خلال زيادة المبيعات عن طريق التسويق والترويج أو طرح منتجات جديدة. وأيضاً بيع في أماكن مختلفة.
- ضع آجال قصيرة لمبيعات الائتمان بحيث يدفع الزبائن على وجه السرعة -مثلاً كالتقليص من ٣٠ يوماً إلى ٢٠ يوماً .
- تفاوُض لتحصل على تسهيلات لمدة أطول من الموردين لتزيد من السيولة النقدية - زيادة من ٣٠ يوماً إلى ٤٥ يوماً
- مراقبة مستويات المخزون حيث يمكن أن يؤدي الاحتفاظ بكمية كبيرة من المخزون إلى تقييد النقد وزيادة تكاليف التخزين والتأمين. إذا كان عمك يعاني من مشاكل

الحفاظ على  
السيولة النقدية

التدفق النقدي ، ففكر في تعديل كمية وتوقيت مشتريات المخزون لتتزامن مع فترات تدفق نقدي أعلى.

- إدارة المدينين المتأخرين : قم بمتابعة جميع المدينين العملاء المتأخرين وتأكد من أن سياسات الائتمان الخاصة بك معقولة لتدفق النقد في الوقت المحدد. قد يكون من الحكمة أيضًا تقديم خيارات دفع جديدة بحيث يمكن للعملاء سداد ديونهم بسهولة أكبر ، إذا كان لديك العديد من المدينين المتأخرين عن السداد وتفتقر إلى الوقت والموارد لمتابعتهم ، ففكر في الاستعانة بمصادر خارجية لهذه العملية إلى وكالة تحصيل الديون.

- مراجعة الأسعار : قد تكون مشكلات التدفق النقدي نتيجة لتسعير منتجاتك وخدماتك. راجع الأسعار لتحديد ما إذا كانت تتماشى مع ظروف السوق وأسعار المنافسين. إذا كنت تقوم بتخفيض قيمة المنتجات / الخدمات ، فإن زيادة السعر يمكن أن يساعدك على التحكم بشكل أكبر في التدفق النقدي للأعمال.

التدفق النقدي ، ففكر في تعديل كمية وتوقيت مشتريات المخزون لتتزامن مع فترات تدفق نقدي أعلى.

- إدارة المدينين المتأخرين : قم بمتابعة جميع المدينين العملاء المتأخرين وتأكد من أن سياسات الائتمان الخاصة بك معقولة لتدفق النقد في الوقت المحدد. قد يكون من الحكمة أيضًا تقديم خيارات دفع جديدة بحيث يمكن للعملاء سداد ديونهم بسهولة أكبر ، إذا كان لديك العديد من المدينين المتأخرين عن السداد وتفتقر إلى الوقت والموارد لمتابعتهم ، ففكر في الاستعانة بمصادر خارجية لهذه العملية إلى وكالة تحصيل الديون.
- مراجعة الأسعار : قد تكون مشكلات التدفق النقدي نتيجة لتسعير منتجاتك وخدماتك. راجع الأسعار لتحديد ما إذا كانت تتماشى مع ظروف السوق وأسعار المنافسين. إذا كنت تقوم بتخفيض قيمة المنتجات / الخدمات ، فإن زيادة السعر يمكن أن يساعدك على التحكم بشكل أكبر في التدفق النقدي للأعمال.

التدفق النقدي ، ففكر في تعديل كمية وتوقيت مشتريات المخزون لتتزامن مع فترات تدفق نقدي أعلى.

- بيع الأصول غير الضرورية : يساعد تفرغ الأصول غير المستخدمة في تقليل تكاليف التخزين والتأمين وجلب المزيد من الأموال إلى عملك. للحصول على أصول أكثر قيمة ، ضع في اعتبارك التأجير أو خيارات التمويل الأخرى لتوزيع التدفق النقدي على فترة أطول.
- ضع في اعتبارك خصومات الأسعار لتحفيز الدفع بشكل أسرع أو زيادة الكمية أو الحصول على ضمان الدفع
- انقل مبيعاتك من الائتمان إلى النقد وربما حتى من النقد إلى الدفعة الأولى (الجزئية) - لا سيما عندما تمثل تكاليف المدخلات حصة عالية من سعر المنتج

- اقرأ تفاصيل هذه المبادرات من مصادرها الرسمية ولا تعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي او الواتساب .
- تحاور مع من حولك من أصحاب المشاريع لمعرفة كافة طرق الاستفادة من هذه المبادرات
- تواصل مع مع صناديق دعم المشاريع ومنصات دعم المشروعات منتهية الصغر والصغيرة من أجل الاطلاع على مبادراتهم الخاصة كذلك .
- تذكر أن مشروعك في نهاية الأمر يعتمد عليك ، ومهمتك التفكير بحلول من داخل المشروع لتجاوز الأزمة ، وأن هذه المبادرات داعمة فقط وليست حلا متكاملًا .
- راقب مكانك - وضح وضعك المالي و قم بمراجعة وتقليص خفض الانفاق الذي تعتقد أنه غير ضروري في الأزمات

• الاستفادة من فرص الائتمان

• الاستفادة من مبادرات الدعم الحكومي

تخفيض التكاليف والانفاق

- افحص كل نفقات عامة لتحديد المكان الذي قد يكون هناك زيادة في الإنفاق وتقليل هذه التكاليف. يمكن توصيل الرسالة لجميع الموظفين الذين يمكنهم المساعدة في تقليل هذه النفقات.
- ابحث عن تخفيض تكاليف العمال من خلال مراجعة ترتيبات التوظيف و يمكن أن يشمل ذلك تقليل عدد الموظفين أو تقليل ساعات العمل أو تنفيذ تجميد التوظيف(قد تحتاج إلى طلب المشورة بشأن كيفية القيام بذلك )
- تواصل مع مالكي العقارات من أجل التعاون بخصوص الإيجار
- تابع الأخبار فيما يتعلق بالمؤسسات والتشريعات مثل وزارة الاقتصاد ، أو وزارة التجارة أو هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسط ، والدوائر الاقتصادية الأخرى .

- تزم تماما بكافة القوانين والتشريعات لأنها لم توضع إلا لصالح الاقتصاد العام .
- قم بعمل قاعدة بيانات بالجهات الحكومية التي تتوقع ان تحتاج للتواصل معها أو متابعتها خلال الأزمة .
- تواصل بأي مع اقتراحات أو ملاحظات مع أصحاب القرار والغرف التجارية عبر القنوات الرسمية المعتمدة

- تزم تماما بكافة القوانين والتشريعات لأنها لم توضع إلا لصالح الاقتصاد العام .
- قم بعمل قاعدة بيانات بالجهات الحكومية التي تتوقع ان تحتاج للتواصل معها أو متابعتها خلال الأزمة .
- تواصل بأي مع اقتراحات أو ملاحظات مع أصحاب القرار والغرف التجارية عبر القنوات الرسمية المعتمدة

## ثالثا مرحلة التعافي :

تأتي غالبا مرحلة التعافي وقد مر المشروع بتحديات وتجارب كثيرة أثناء مرحلة الاستجابة ومواجهة الأزمة وبالتالي فإنه من المهم تقييم الآثار التي خلفتها الأزمة و ليست بالضرورة أن تكون آثار سلبية فقد تكون آثار إيجابية ، كما أيضا ينبغي بناء خطة للتعافي بناء على هذه الآثار وبناء أيضا على الدروس المستفادة من هذه الأزمة ، وفي النموذج القادم نورد أهم النقاط التي يمكنك من خلالها تقييم الآثار التي خلفتها الأزمة

الإنتاج	التسويق والبيع	المالية	تقييم الآثار التي خلفتها الأزمة
هل حصل تأثير على نموذج عمل المشروع ومنتجاته	هل أثرت الأزمة على احتياجات العملاء	هل أثرت الأزمة على التدفق النقدي للمشروع	
هل حصل تأثير على العمال وفريق العمل	هل غيرت الأزمة سلوك العملاء	هل غيرت الأزمة في هيكلية التكاليف	
هل حصل تأثير سلاسل التوريد والإمداد	هل أثرت الأزمة على أساليب وقنوات البيع والتسويق	هل أثر الأزمة على فرص الائتمان الخاصة بالمشروع	
هل غيرت الأزمة بعض التشريعات والقوانين المرتبطة بالمشروع بشكل دائم			

- دليل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، صندوق سند للدعم الفني ، البنك المركزي الأردني
- د. هبة عبدالمعم ، د. الوليد طلحة ، أ. طارق إسماعيل ، النهوض بالمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية .
- عبدالرحمن عامر ، جسور التنمية .. المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- حسين الأسرج - المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل في الدول العربية
- د. زكريا الدوري ، د. شفيق العملة - إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي
- دليل الشركات الصغيرة والمتوسطة للحصول على التمويل - الجمعية المصرية لشباب الأعمال - EJB بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE
- تأثير أزمة كورونا على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية - الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة .
- إبراهيم ياش ، تأسيس وإدارة المشروع الصغير
- د. عامر خربوطلي ، ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- د. زكريا الدوري ، د. شفيق العملة - إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة
- بن طيب هديات ، دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف .
- دليل بناء وإدارة عملة الصغير ، USAID
- نصائح وارشادات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لمواجهة أزمة كورونا ، مركز دعم المنشآت
- كيف يدير رواد الأعمال مشاريعهم ، شرك قرووث الامارات
- Building Back Business from Criss , UNIDO
- <http://arfn.com/2014-06-21-15-24-32/648-%D9%83%D9%8A%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A>
- <https://ar.unitinal.com/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A>
- <https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/news/pages/13-12-16>
- <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A>
- <https://www.almaal.org/supporting-small-and-medium-enterprises-in-saudi-arabia>
- <http://www.alwasatnews.com/news/172213.html>
- <https://www.wamda.com/ar/2018/12/%D8%D8%A7-%D9%87%D9%8A>
- [/ https://www.expandcart.com/ar/27800-small-businesses](https://www.expandcart.com/ar/27800-small-businesses)
- <https://insidesmallbusiness.com.au/finance/cashflow-management-tips-for-small-businesses>
- <https://ar.unitinal.com/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A>

## بدعم من

مؤسسة عبدالله بن عبدالعزيز الراجحي الخيرية  
Abdullah A. Alrajhi Charity Foundation



## تنفيذ

