

منظومة  
دعم المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة  
في سلطنة عمان

٢٠١٨م

“الملخص التنفيذي”

تنفيذ:



بدعم من:



المؤسسة التنموية للشركة العمانية للغاز الطبيعي المسال  
Oman LNG Development Foundation

تسعى الهيئة العامة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "ريادة" منذ بداية إنشائها في عام ٢٠١٣ إلى تهيئة كل الظروف والإمكانات المناسبة لدعم وتنمية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكون ركيزة أساسية للمساهمة في خلق فرص عمل وتحقيق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني.

ومع ظهور العديد من الجهات العامة والخاصة الداعمة لهذا القطاع الحيوي، تبرز أهمية تخطيط منظومة ريادة الأعمال في السلطنة وتحديثها بشكل مستمر، وذلك بهدف تحديد الداعمين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل مرحلة من مراحل نمو المؤسسات. ومن المؤمل أن تكون منظومة بيئة ريادة الأعمال أداة لتكامل الجهود بين الجهات الداعمة من جهة وإلى سد الفجوات للمجالات التي لا يوجد بها دعم كافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولتحقيق ذلك، قامت ريادة بتعيين شركة الشركة للاستشارات الإدارية والاقتصادية لتقوم بعمل دراسة شاملة لوضع خارطة توضح منظومة ريادة الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السلطنة من خلال تحديد الجهات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونوعية الدعم الذي تقدمه.

إن هذا العمل لم يكن له ان ينجز لولا تضافر جهود العديد من المؤسسات والأفراد، فلهم منا خالص الشكر والتقدير ونخص بالشكر "المؤسسة التنموية للشركة العمانية للغاز المسال لقيامها بدعم الدراسة من واقع إسهاماتها في المسؤولية الاجتماعية والتنموية، كما نتقدم بالشكر إلى رواد الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجهات الداعمة لهذا القطاع على مشاركتهم في إثراء هذه الدراسة خلال مراحل تنفيذها.

تمثل منظومة ريادة الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من اصحاب العلاقة الذين يلعبون ادوارا متعددة في دعم رواد الأعمال لتنمية وتطوير أعمالهم. تبنى هذه المنظومة على مها مترابطة تتطور وتتغير مع التطور والنمو الإقتصادي لريادة الأعمال. ومن هنا كان من الأهمية دراسة هذه المنظومة في ظل المتغيرات السريعة والمتواصلة في الاقتصاد العماني، هذا بالإضافة إلى ما تقدمه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمجتمع من النمو إقتصادي وخلق الوظائف من جانب والإيداع من جانب آخر.

تهدف هذه الدراسة لوضع خارطة توضح منظومة ريادة الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان، وذلك عن طريق تحديد البرامج والداعمين الذين لهم دور اساسي في تطوير تلك المؤسسات. لتحقيق هذا الهدف قامت الدراسة بمسح عام لمنظومة ريادة الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوصلت الى ان بعض البرامج غير مستدامة، وعليه تم التركيز على البرامج المستدامة والتي لها أثر واضح.

لغهم تأثير البرامج والداعمين أشركت الدراسة اصحاب العلاقة في جلسات نقاشية واستبيانات. شملت الجلسات النقاشية كل من الحاضنات، والمؤسسات التمويلية، وبرامج التدريب والتطوير. وقد تم كذلك إشراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كجزء ضروري في عملية تخطيط منظومة ريادة الأعمال وذلك لأهميتها لأي منظومة داعمة. ولزيادة تأكيد وتوثيق النتائج نشرت خارطة المنظومة على شبكات التواصل الإجتماعي لإشراك المزيد من اصحاب الاعمال وذوي العلاقة للإستفادة من آرائهم.

ركزت عملية التخطيط على جانبين رئيسيين في دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجانب الأول متعلق بالمراحل التطورية الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي "إغرس" و "بادر" و "إنمو" و "إنطلق" تعكس هذه المراحل رؤية الهيئة العامة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "ريادة". لا يوجد تعريف رسمي لهذه المراحل لذلك عرفتها الدراسة كالاتي: "إغرس" تشمل عملية التعليم والتدريب لرواد الاعمال المستقبليين مما يساهم في خلق ثقافة ريادة أعمال حيوية. في مرحلة "بادر" تكون المؤسسات الصغيرة قد بدأت اعمالها فعليا. في مرحلة "إنمو" تبدأ الشركات الصغيرة في النمو الى شركات متوسطة. اما في مرحلة "إنطلق" فإن المؤسسات المتوسطة تكون قد شهدت تطورا ملحوظا وتتطلع لأسواق جديدة. مع استمرار نمو الشركات خلال هذه المراحل تختلف احتياجاتها وهذا ما يجب ان ينعكس في منظومة ريادة الأعمال.



انم



انطلق



بادر



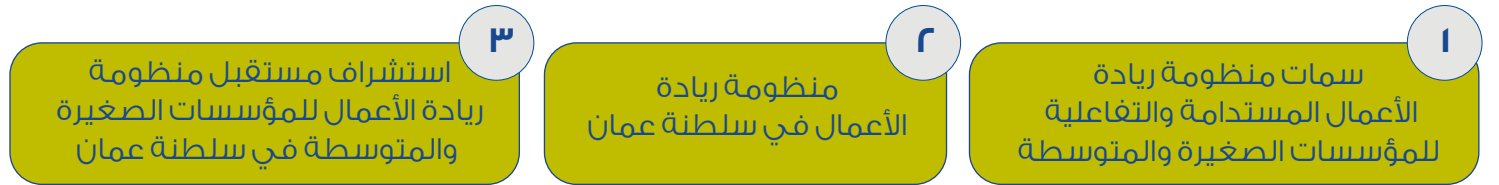
اغرس

أما الجانب الثاني فهو الجانب التطبيقي لأصحاب العلاقة في المنظومة. في هذا الإطار قامت الدراسة على التحقق من دور كل من الداعمين في المنظومة. كان من الضروري التحقق من دور كل صاحب علاقة في منظومة ريادة الأعمال خاصة بأن بعض المؤسسات الداعمة قد تعتقد ان لها ادوار متعددة وقد تكون غير واضحة. وتؤكد هذه الدراسة انه على المؤسسات الداعمة التركيز على دور معين حيث تتمكن من خلاله تحقيق أثر اكبر دون التعارض مع أي من البرامج الاخرى.

التعريفات للمهام التطبيقية مبنية على نماذج متعارف عليها عالميا طورت من قبل مؤسسات رائدة في هذا المجال مثل كلية بابسون (Babson College) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومؤسسات اخرى . هذه المهام تشمل :



### قسمت الدراسة لثلاثة أجزاء



### ● سمات منظومة ريادة الأعمال المستدامة والتفاعلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن منظومة ريادة الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف من بلد لآخر ولكن تتشارك الكثير منها في عدة عناصر نجاح مشتركة

#### ★ قوانين وتشريعات مساندة

تعتبر العوائق التشريعية من أكثر الإشكالات التي تواجه رواد الأعمال. التشريعات التي تنحاز لدعم الشركات القائمة في السوق على حساب الشركات الناشئة يعد عامل من عوامل تقليص فرص الدخول للسوق والمنافسة.

#### ★ فرص ولوج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق

تطوير علاقات بين المؤسسات الناشئة والقطاعات القائمة في غاية الأهمية لتمكينها من فرص النجاح. الشركات الناشئة في حاجة ملحة للولوج لسلسلة التوريد والقيمة المضافة وإيجاد العملاء من خلال تلك الوصلات.

#### ★ الحصول على التمويل

يتوجب على منظومة ريادة الأعمال توفير التمويل المناسب للشركات الناشئة ورواد الأعمال لتعزيز فرص النمو. التمويل التقليدي مثل المصارف يجب أن يعزز بأنواع أخرى من الحلول المبتكرة.

#### ★ ثقافة داعمة لريادة الأعمال

يجب على منظومة ريادة الأعمال أن تسند بثقافة ريادة الأعمال التي تحثي برواد الأعمال وبالمخاطرة المدروسة والشركات الناشئة

بما أنه بالإمكان تطوير مهارات ريادة الأعمال فإن تطوير تلك المهارات والمعرفة والثقافة ضروري جداً، في المقابل الشركات الناشئة تحتاج للمواهب والمهارات والخبرات من سوق العمل لتعزيز تطورها

★ والابتكار والإبداع

الإبتكار وخلق الأفكار الجديدة يحتاج لمنظومة من البحث والتطوير والموارد المساندة له

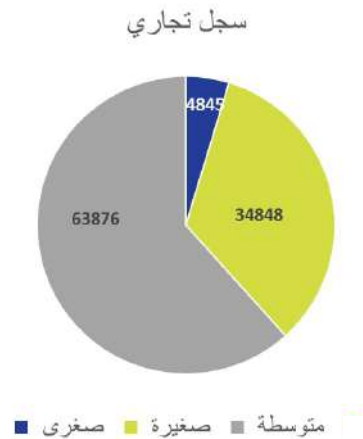
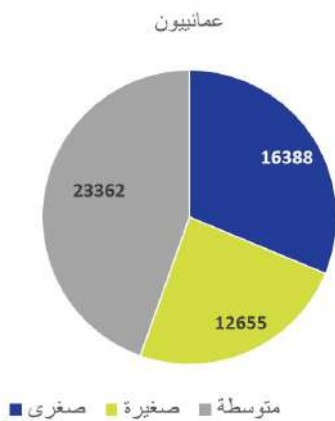
هذه العناصر تتمحور حول خدمة رواد الاعمال وتحديد احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لخلق منظومة ريادة الأعمال مؤثرة يجب ان تكون مبنية على إطار تعاوني حيث يعمل جميع أصحاب العلاقة مع بعضهم البعض من خلال شراكات فاعلة. تعتبر هذه الخاصية في غاية الأهمية بالنسبة للمنظومات الصغيرة والناشئة. علاوة على ذلك فإن السياسات الممكنة مهمة لتطوير منظومة ريادة الأعمال لكن الأهم ان تركز هذه السياسات على مستوى نجاح الأعمال الناشئة وليس فقط كحل لتوظيف الباحثين عن عمل. نجاح الأعمال الصغيرة تلقائيا يقود لخلق فرص عمل من خلال الحرص على نموها واستدامتها.

● منظومة ريادة الأعمال في سلطنة عمان

كشف تحليل منظومة ريادة الأعمال في سلطنة عمان عن الهيكل الحالية للمنظومة وطبيعتها وتطورها. فيما يلي أبرز تفاصيل المنظومة

★ النمو في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

خلصت الدراسة ان هنالك نموا مستمر في أعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمان خلال السنوات الماضية. تقدر الإحصائيات الرسمية وجود أكثر من ١٠٠ ألف مؤسسة تصنف صغيرة ومتوسطة حيث بلغ عدد من المسجل منها في ريادة ٣٥ ألف حتى متوسط عام ٢٠١٨م. الغالبية العظمى من هذه الشركات هي شركات صغرى، وبالرغم من مستويات النمو خلال الاربع سنوات الماضية الا ان مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد المحلي ما تزال متواضعة بالمقارنة بمناطق اخرى حول العالم.



المصدر: الهيئة العامة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – ريادة

## ★ تمرکز البرامج

تكشف الدراسة ان منظومة ريادة الأعمال في السلطنة تتمركز بشكل كبير على المراحل الأولية من تكوين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يوجد عدد كبير من البرامج التي تستهدف مرحلة بدأ المشاريع. غالباً ما تكون هذه البرامج مدعومة من قبل برامج الاستثمار الاجتماعي للمؤسسات التجارية الكبرى. في معظم الأحيان قد يكون هنالك تتداخل بين هذه البرامج او تقدم الدعم لنفس الفئة المستهدفة مثل طلاب المدارس والجامعات. كما ان استدامة هذه البرامج ليست مؤكدة وتعتمد على مصادر التمويل.

## ★ التمويل

تقدم منظومة ريادة الأعمال المحلية عدد من خيارات التمويل، الا انه في بعض الحالات يخضع الحصول على التمويل على معايير صارمة مثل التفرغ التام للعمل. وفي حالات أخرى يمكن أن يشكل الضمان أو الرهن عقبة في الحصول على التمويل المطلوب، وهو أمر معتاد بالنسبة لمعظم البنوك. الفجوة الأكثر وضوحاً في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي محدودية المؤسسات التي تدعم المشاريع الناشئة. وتعد هذه مشكلة كبيرة حيث ان عدد من المشاريع الناشئة الإبداعية تحتاج إلى تمويل بمعايير وترتيبات خاصة بها بعيداً عن التمويل التقليدي. على الرغم مما ذكر أعلاه، فإن الأموال التي صرفتها مختلف الصناديق والوكالات كانت مساهمة إيجابية في منظومة ريادة الأعمال.

## ★ برامج الحاضنات والمسرعات

بالإضافة للتمويل فان الاعمال الناشئة لديها القدرة على الوصول لعدد من برامج الحاضنات والمسرعات. بعض هذه البرامج تخصصية وبعضها متعددة المجالات، هنالك عدد حاضنات اكبر من المسرعات حيث تقوم الحاضنات بتطوير ومساعدة الشركات في المراحل الأولى من بعد التأسيس ومباشرة الأعمال التجارية. بعض الحاضنات وجدت منذ عدد من السنوات وقامت بتخريج عدة دفعات. الا انه هنالك قلة في عدد المسرعات في منظومة ريادة الأعمال العمانية التي من شأنها ان تساهم في تطوير المؤسسات الاكثر نمواً. إن الحاضنات في عمان، بصفة عامة، نجحت في توفير فرص لبدأ الأعمال التجارية الناجحة للمؤسسات الصغيرة. بالرغم من ذلك الا ان جودة برامج الحاضنات ومخرجاتها بحاجة لمزيد من المراقبة. أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها الحاضنات هو جودة المتقدمين لبرامجهم. البرامج الحالية المقدمة في مرحلة "إغرس" لا تساعد في تقديم اصحاب اعمال قادرين للحاضنات. وأخيراً، هناك حاجة ماسة إلى برامج ما بعد الحاضنات وبرامج التسريع للحفاظ على تنمية المشاريع الصغيرة الى شركات متوسطة وشركات كبرى.

## ● وجهات نظر حول مستقبل منظومة ريادة الأعمال العمانية

تمكنت الدراسة من تحديد عدد من التحديات التي تواجه منظومة ريادة الأعمال في سلطنة عمان والتي بات من الضروري التعامل معها لضمان تقدم وتطور المنظومة. تناقش هذه التحديات في النقاط التالية

## ★ التعاون

من بعد التمعن في منظومة ريادة الأعمال العمانية اتضح ان هنالك عدد من المشاكل المتعلقة بتداخل برامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على سبيل المثال، هنالك العديد من البرامج المتشابهة في مرحلة "إغرس". بالإضافة إلى أن هنالك عدد من المشاركين قد يمرون من خلال نفس البرامج المقدمة من مؤسسات مختلفة، مما يؤكد انه هنالك فرصة للتعاون بين داعمي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك تجنباً لإضاعة الجهود وتكرار البرامج. ولمواجهة هذا التحدي فإنه من الممكن ان تعمل ريادة على خلق شراكات بين المؤسسات الداعمة من خلال تحديد المجالات المتشابهة بين هذه المؤسسات، ومثالا على ذلك منصتي OM.HUB وبرنامج Upgrade.

## ★ التمويل المناسب

مصادر الدعم المالي الحالية في منظومة ريادة الأعمال المحلية محدودة وتتمحور في المصادر التقليدية على سبيل المثال: بنك التنمية العماني، صندوق الرفد، صندوق تنمية مشروعات الشباب (شراكة) وغيرها، بالرغم من مساهمة هذه المؤسسات في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمان إلا أن هناك حاجة لوجود مصادر دعم تخصصية وابداعية لتقديم خدمات لمختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قد تتضمن المصادر الحديثة على سبيل المثال رأس المال الاستثماري المغامر، والاستثمار الملائكي، والتمويل الجماعي. بدأت ملامح التخصصية تظهر في شكل الصندوق العماني للتكنولوجيا مثلاً.

## ★ مرحلة ما قبل الاحتضان

من اهم الملاحظات على المؤسسات المساهمة في منظومة ريادة الأعمال ان هنالك قصور في جانب برامج ما قبل الاحتضان. مرحلة ما قبل الاحتضان تساهم في تطوير ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدخول في عالم الاعمال. يمكن لبرامج ما قبل الاحتضان الاستفادة من المشاركين في برامج مثل انجاز عمان Upgrade 9.

**ملاحظة أخرى** تتعلق بتوسيع نطاق البرامج إلى ما بعد الاحتضان. حالياً، تفتقر منظومة ريادة الأعمال إلى البرامج التي تستهدف الشركات ما بعد الاحتضان. مثل هذه البرامج تساعد في تسريع نمو الشركات الصغيرة ونقلها إلى شركات متوسطة.

## ★ التشريعات

برزت الدراسة وحسب الحلقات النقاشية والاستبيانات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن بعض الأنظمة والقوانين قد تعيق عمل منظومة ريادة الأعمال في سلطنة عمان، حيث يجب أن تصاغ اللوائح والقوانين بعناية مع مراعاة أثارها على جميع أصحاب الاعمال في المنظومة. كما يجب ان تتاح الفرصة لتقديم الملاحظات على اللوائح من قبل أصحاب الاعمال قبل أن يتم تشريعها. إن التعاون بين الهيئات التنظيمية مهم وذلك بسبب طبيعة منظومة ريادة الأعمال وتداخلها. فإن وجود عوائق من أي جهة تشريعية يسبب شللاً في المنظومة وطريقة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## توجهات مستقبلية

### تقييم أداء النظام البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظراً لأن منظومة ريادة الأعمال في حالة تطور دائمة فإنه هنالك حاجة لتقييم أداء المنظومة ومتابعة ومراقبة أي تغيرات أو تطورات. يجب أن يتم القياس في جميع مراحل تطور المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويتوجب كذلك أن يكون هنالك مقاييس مختارة لتقييم أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في كل مرحلة، ثم تضمين بعض المقاييس المقترحة في الدراسة للاستفادة. كما أنه بالأهمية بمكان أن تقوم ريادة بتعريف مراحل تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة من أجل تقييم أداء كل مرحلة في المستقبل.

منظومة ريادة الأعمال في السلطنة تتكون من شبكة من اصحاب العلاقة والممكنين والذين يجب ان يعملوا سوياً لضمان أفضل النتائج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. للنظام الحالي عدد من نقاط القوة الداعمة للمؤسسات الناشئة والصغيرة، الا انه بحاجة لمزيد من التطوير لتغطية الاحتياجات ومواجهة التحديات المختلفة لتلك المؤسسات. ويتم ذلك من خلال التعاون بين أصحاب العلاقة وتشريع القوانين المساندة. وختاماً، وجب تطور منظومة ريادة الأعمال العمانية لتصبح منظومة مستدامة مع تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي.

انتم	انطلق	بادر	اغرس	
				احتضان وتسريع ومساحات العمل المشتركة
				التمويل
				الدعم
				الشركات الكبرى
				الابتكار، البحث والتطوير
				المواهب
				الجوائز والفعاليات
				المؤسسات الممكنة



تم إعداد الخارطة من قبل الشركة للإستشارات الإدارية والإقتصادية بش.م.م  
[www.thefirm.om](http://www.thefirm.om)

تم إعداد الخارطة بإشراف الهيئة العامة للتمويل الصغيرة والمتوسطة  
[www.riyada.om](http://www.riyada.om)

