



## نصائح وإرشادات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لمواجهة أزمة كورونا

- مقدمة
- مركز دعم المنشآت
- في ظل أزمة كورونا
- الجانب الصحي
- التعلم والتوعية لطرق الاحتراز من الوباء
- توفير الأجهزة ومستلزمات العلاج
- الحجر الصحي
- الجانب الاقتصادي
- الجانب المالي
- تقليل التكاليف
- إيقاف بعض المصروفات
- الجوانب القانونية
- العقود
- الالتزامات
- المبيعات
- الخصومات
- تواصل أكثر

- التسويق
- دراسة المنافسين
- الترويج لعروض مبتكرة
- الإنتاج
- منتجات على حسب الطلب
- ابتكار منتجات جديدة
- الموارد البشرية
- رفع الوعي في المستجندات باستمرار
- المشاركة في القرارات
- التوريد
- تطوير عمل سلاسل الإمداد
- المخازن
- تصريف الكميات
- المحافظة على حالة البضاعة سليمة
- المشتريات
- التركيز على المشتريات قصيرة المدى

## ما هو مركز دعم المنشآت؟

مركز موحد يقدم حزمة من البرامج بالتعاون ما بين القطاعين العام والخاص لتطوير رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة وذلك لبناء منظومة اقتصادية تنافسية تضمن الاستدامة والازدهار لهذا القطاع ورفع مساهمته في الناتج المحلي

## البرامج و الخدمات :



## خدمات الوصول إلى:

المركز السعودي للأعمال



خدمات الملكية الفكرية



برامج التمويل والاستثمار



حاضنات ومسرعات الأعمال



صندوق تنمية الموارد البشرية  
«هدف»



## نصائح موجّهة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لمواجهة أزمة فيروس كورونا:

يمثل كورونا تحديًا كبيرًا ليس فقط على الجانب الصحي، بل قد ينجم عن ذلك آثار مالية واقتصادية على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة منها:

- انخفاض مفاجئ في الطلب على المنتجات أو الخدمات.
- نقص العمالة.
- انقطاع الإمدادات لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- ضعف في القوة الشرائية.
- التأثير على توافر الموظفين، خاصة للمنشآت التي لا يمكن لموظفيها العمل عن بُعد.
- احتمالية تأثر العمليات بانقطاع الإمدادات حيث يعاني موردون المنشآت من نفس المشكلة.

نستنتج من النقاط أعلاه، أنه كجزء من الاستراتيجية الشاملة لإدارة المخاطر، هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب على صاحب المنشأة التفكير في اتخاذها الآن لمواجهة جائحة كورونا، وأيضا لتكون على استعداد أفضل للاستفادة في حالة التعافي.

## تحديث البيانات المالية الخاصة بك:



لنتمكن من اتخاذ أفضل القرارات الممكنة في بيئة صعبة، تحتاج إلى الوصول لأحدث المعلومات عن حالة أعمالك المالية. لذلك ننصح بجعل بياناتك المالية مواظبة على التحديث.

قائمة بالآثار المحتملة على شركتك، وتقدير التأثير المالي  
وتطوير استراتيجيات للتخفيف من وطأة الأزمة :

ناقش مع موظفيك والموردين والعملاء الرئيسيين التأثير المحتمل لفيروس كورونا على منشآتك من المرجح أن تكون التأثيرات على العمل أكثر أهمية في المجالات التالية:

## التوريد



إذا كنت تعتمد على موردين من مناطق العالم التي تضررت بشدة.

## توفر الموظفين



تعرض الأشخاص لقيود على حركتهم، ستتقلص قدرتهم على العمل خاصة إذا كان هناك مجال محدود للعمل من المنزل.

## المبيعات



إذا كان لديك تواجد قليل أو معدوم على الإنترنت .

## التمويل



إذا كانت احتياطياتك النقدية منخفضة .

## نصائح موجة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لمواجهة أزمة فيروس كورونا:

### تحقق من القدرة المالية لشركتك:



تعد معرفة السلامة المالية لعملك أمراً أساسياً لمساعدتك على تحديد ما يمكنك فعله وما ينبغي عليك فعله الآن لوضع عمالك في أفضل موقع ممكن لتمكن من تجاوز الأزمة يمكن الحصول على قدر كبير من المعلومات حول السلامة المالية وأداء عمالك من خلال تحليل بياناتك المالية من خلال النسب المالية .

### قم بإعادة ميزانيتك مع الافتراضات الجديدة :



من المرجح أن الافتراضات التي استخدمتها لإنتاج ميزانيتك لم تعد صالحة بسبب الأزمة. بالعمل مع محاسبك، ضع قائمة بالآثار المحتملة لفايروس كورونا التي طورتها وأعد قائمة بتضمين مجموعة من السيناريوهات المحتملة التي لم يكن من الممكن التفكير فيها سابقاً مثل انخفاض المبيعات بنسبة ٥٠ إلى ٨٠ في المائة على مدى ثلاثة إلى ستة أشهر، أو عدم قدرة المورد على توفير عنصر رئيسي لك لمدة ستة أسابيع. ضع في اعتبارك بعناية كيف يؤثر كل من هذه السيناريوهات على التدفق النقدي الخاص بك.

### قم الآن بتطوير تدفك النقدي:



بعد إعادة ميزانيتك وتحديد السلامة المالية لعملك، بما في ذلك احتياطياتك النقدي من المرجح أن تجد عمالك سيعاني مع التدفق النقدي في المستقبل القريب لذلك يجب عليك التصرف الآن لتحسين التدفقات النقدية.

## الخطوة الأولى لتحسين التدفق النقدي هي:

إعداد تنبؤات بالتدفقات النقدية، وتحديثها طوال مدة الأزمة، ربما أسبوعيًا سيعطيك هذا تحذيرًا مسبقًا لأي مشاكل في التدفق النقدي حتى تتمكن من التصرف مبكرًا لحلها قد تبدو النصائح التالية لتحسين التدفق النقدي غير تقليدية وصارمة بعضها لا نوصي به في الوضع الطبيعي ولكن قد تعمل قريبًا في بيئة لم تختبرها من قبل .



## إدارة المخزون:

▪ اتخاذ خطوات لزيادة المبيعات، وخاصة المواد التي قد لا تستمر من ثلاثة إلى ستة أشهر تركيز التحديثات الخاصة بك نحو بنود المخزون.  
▪ قلة من طلبات المواد ولا سيما المواد التي تفترض أن الطلب عليها سينخفض خلال الأزمة.  
▪ زيادة مشتريات المواد التي تعتقد أنها ستكون مطلوبة بشكل كبير خلال الأزمة (تشجيع بيع المواد الزائدة و / أو (بطيئة الحركة) و / أو (القديمة).



## إدارة المدينين:

▪ اتصل بالمدينين واطلب منهم أن يسدوا التزاماتهم المالية، حتى لو كان ذلك قبل تاريخ الاستحقاق.  
▪ إذا كان المدينون يواجهون صعوبات في التدفق النقدي الخاص بهم، فقم بالتفاوض على مدفوعات دورية وتأكد من التزامهم بالصفقة.  
▪ حرر فاتورة بمجرد تسليم المنتج أو الخدمة ... لا تتأخر.



▪ إعداد تقارير المدينين المعدومين ومتابعتها مع باقي المدينين.  
▪ تقليل المدينين عن طريق تشجيع العملاء على الدفع عند الشراء أو الدفع المبكر.  
▪ لا تدفع عمولة إلا لموظفي المبيعات عند استلام قيمة مبيعاتهم.  
▪ مراجعة عقود البيع الخاصة بك لتحديد الظروف التي يمكن للعملاء إلغاء طلباتهم إذا لزم الأمر.  
▪ قم بتحديث تلك العقود للحد من قدرة العملاء على إلغاء الطلبات.

## إدارة الدائنين:

▪ التدقيق في شروط الائتمان الخاصة بك مع الموردين.  
▪ التحقق من عقود التوريد الخاصة بك لتحديد الظروف التي يمكنك فيها.  
▪ إلغاء الطلبات إذا لزم الأمر، أو على الأقل تأخير التسليم.  
▪ الاستفادة من المبادرات الحكومية الحالية لمواجهة الأزمة.





## الإنفاق:

- خفض الإنفاق الذي تعتقد أنه غير ضروري في الأزمات.
- تأخير الإنفاق الرأسمالي غير الضروري.
- ابحث عن تخفيض تكاليف الموظفين من خلال مراجعة ترتيبات التوظيف.
- يمكن أن يشمل ذلك تقليل عدد الموظفين أو المقاولين، أو تقليل ساعات العمل أو تنفيذ.
- تجميد التوظيف (قد تحتاج إلى طلب المشورة بشأن كيفية القيام بذلك)



## ابحث عن تمويل إضافي لتغطية النقص النقدي:

- تحدث إلى المورد بشأن إدخال أو زيادة تسهيلات السحب على الحساب.
- حدد وضعك النقدي الشخصي لمعرفة ما إذا كان يمكنك ضخ النقد في عملك.
- ابحث عن مستثمرين آخرين لمعرفة ما إذا كان بإمكانهم ضخ النقود في العمل.



## قم بتغيير نموذج الأعمال الخاص بك:

- زيادة استثماراتك في البيع الإلكتروني.
- انظر إلى طرق مختلفة لتقديم منتجك أو خدمتك لعملائك.

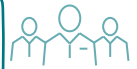


## إدارة الأصول:

- بيع أو تأجير الأصول التي لا تحتاج إليها.
- راقب التغييرات في بيئة العمل بحيث يمكنك العودة إلى العمليات التجارية العادية بسرعة.

## تحديد الموظفين ذوي المهارات المهمة لأعمالك:

- ضع في اعتبارك أي من موظفيك لا يمكن استبداله بسهولة.
- ابحث عن آخرين يمكنهم تعلم المهمة.
- قد يكون الاستعانة بمصادر خارجية حلاً بديلاً (نظام أجير).
- ضع في اعتبارك وضع قائمة خاصة بحيث يتوفر الموظفين المهمين دائماً للحفاظ على تشغيل أنظمة الأعمال الأساسية.



## زيادة المبيعات إلكترونياً:

- تُظهر التجربة الأخيرة من الأسواق التي تأثرت بأزمة كورونا أنه من المرجح (أن يبقى العملاء في منازلهم) سواء "بتعليمات الجهات الصحية أو عن طريق الاختيار، وبالتالي يزيد الشراء إلكتروني.
- للبقاء على الاستمرارية، ستحتاج العديد من المنشآت الصغيرة و المتوسطة إلى بدء البيع إلكترونياً أو زيادة مقدار بيعها
- يتمثل جزء أساسي من الاستعداد للأزمة في البحث عن منصات مختلفة عبر الإنترنت لمعرفة أيها أفضل لبيع منتجاتك لتقليل اعتمادك على واجهة المتجر.
- يجب عليك أيضاً مراجعة أفضل طريقة لتوصيل منتجاتك إلى العميل .
- يجب أن يبحث موردو الخدمات عن الحلول الرقمية لتقديم الخدمات لتقليل الحاجة إلى الاتصال وجه لوجه وبالتالي يمكنك اختيار إغلاق بعض محلاتك.

## تحدث إلى الموردين الرئيسيين:

- تحدث إلى مورديك الرئيسيين حول قدرتهم على الإمداد بشكل موثوق أثناء الأزمة.
- ضع في اعتبارك ليس فقط قدرتهم على إنتاج المنتجات التي تحتاجها، ولكن أيضاً نقل المنتجات إليك والحفاظ على ما تم الاتفاق عليه التكاليف/الأسعار .
- إذا فرضت الجهات الحكومية قيوداً على الاستيراد، فسيتم قضاء المزيد من الوقت في نقاط التخليص الجمركي قبل أن تتمكن من استخدام السلع. في مثل هذا السيناريو، يجب أن تفكر في إعداد موردين بديلين، بما في ذلك الموردين المحليين حتى لو كان ذلك أكثر تكلفة، ابحث عليهم الآن وابدأ مفاوضات الأسعار مبكراً .

## القياس:

- هناك عدد من المؤشرات الرئيسية التي ستخبرك بسرعة كيفية متابعة عمالك .
- يمكن أن تكون بسيطة مثل قيمة المبيعات اليومية، أو الرصيد النقدي أو رصيد المدينون أو قيمة الطلبات والحجوزات.
- إنشاء رسم بياني يوضح هذه المؤشرات الرئيسية وتحديثها يوميًا أو أسبوعيًا على الأقل وبذلك ستلاحظ بسرعة أي تغير بالاتجاهات عند ظهورها.

## قم بإجراء فحص حقيقي لأعمالك

استخدم الأزمة كفرصة للتفكير في عملك، وكيف يتم تشغيله، وكيف ترغب في تشغيله بعد الأزمة وما إذا كانت لا تزال مناسبة لك:

تتضمن الأسئلة التي يجب أن تطرحها على نفسك ما يلي:



- هل كنت تحقق الربح الذي تريده؟
- هل تحب أن تكون رئيس نفسك؟
- هل كان هناك تدفق نقدي كافي في العمل قبل الأزمة؟
- هل تحقق عائد الاستثمار الذي تريده من عملك؟
- هل أنت مستعد للطلبات الإضافية المحتملة؟
- هل يمكنك الاستمرار في إدارة الأعمال أثناء تعافي عملك؟
- هل يمكنك توقع أي فرص مستجدة محتملة لعملك بعد الأزمة؟

## إذا كنت في حالة الصعوبات المالية اطلب المشورة المهنية في وقت مبكر

خلال الأزمة، اسأل بانتظام:

▪ هل عملك قادر على الدفع لدائنيك والتزاماتك الضريبية والتزامات العمل الخاصة بك وسداد القروض عند استحقاقها؟

▪ هل لديك احتياطات مالية كافية لتغطية الديون المستحقة والواجب دفعها في الشهور القليلة القادمة؟

**إذا أجبت بـ "لا" على هذه الأسئلة، يجب عليك طلب المشورة المهنية على الفور حيث قد تكون شركتك مغلقة أو شبه مغلقة. هناك مخاطر إذا استمرت شركتك بالعمل أثناء إفلاسها**

▪ وللحصول على معلومات حول عواقب التجارة المفلسة

(<https://bankruptcy.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>)

## المجالات التي يجب عليك الرجوع إليها خلال الأزمات:



الدعم اللوجيستي



المبيعات والتسويق



المحاسبة المالية



القانون

دراسات الجدوى



التخطيط الاستراتيجي

نصائح مستشاري مركز دعم المنشآت

## نصائح مستشاري مركز دعم المنشآت

محمد العلوي  
مستشار قانوني

- في ظل الظروف الراهنة لا تتخارج من عقد ولا تبرم إتفاق ولا تقطع وعد إلا بعد استشارتك لمحاميك لأن الظروف الطارئة لها أحكام خاصة بها.
- احرص هذه الفترة على توثيق ما يجهدك عن تنفيذ التزامك تجاه عملائك، كونها " دليل مساعد لك غداً في تعديل كفتي العقد."

عبدالعزیز الرقاص  
مستشار قانوني

- عليك البحث في بنود العقد، فقد تكون هناك بنود تتضمن الحالات الطارئة وحالات القوة القاهرة، والتي حتماً ستخفف عليك الكثير من الخسائر والالتزامات، واحرص على تضمين ذلك في العقود المستقبلية.

أحمد بن حميد  
مستشار تسويق

- التسويق أنك تطمئن الناس بطريقة عملك ونظافة العمل.
- تقنين قائمة المنتجات .. المريح والأسرع .
- التأكيد على موضوع الالتزام والمستويات العالية من النظافة وسلامة الأشخاص.
- البحث في افضل الممارسات العالمية لتجاوز المرحلة والاستفادة منها .

بدور التويجري  
مستشار عمليات تمويل  
واستثمار

- المحاولة قدر الإمكان تخفيض التكاليف الثابتة، منها الاستفادة من برامج تأجيل الأقساط المستحقة على التمويل.
- في حال وجود خطط توسع في أماكن مختلفة يتم تأجيل الخطط والتركيز على إنعاش المناطق الحالية.
- تأجيل جميع المصاريف غير الضرورية وإلغاءها مثل برامج التدريب للموظفين وغيرها.

## نصائح مستشاري مركز دعم المنشآت

## عبد الرحمن باحنشل – مستشار تسويق:

أهم عشر مقترحات لرواد الأعمال لمواجهة أزمة كورونا:



- أنت لست وحدك في هذه الأزمة، جميع رواد الأعمال يشعرون بنفس التهديد. فلا تجعل الخوف يسيطر عليك.
- كن واقعياً وتقبل الأمر، حتماً سينجلي ارتباكك أمام هذه الظروف، وتتضح الرؤية أمامك.
- كلما ركزت كنت قادر على صنع القرار المناسب في الوقت والمكان المناسب.
- لا تستسلم، تشتت الذهن يعتبر العدو الأول في هذه الظروف .

- لكل زمن رجال، لماذا لا تكون رجل هذا الزمن. ركز، استخدم المعطيات الجديدة، واصنع الفرص من الظروف الجديدة.
- كن مبتكراً وعملياً، فإن الحلول الإبداعية تأتي بالتجربة العملية.
- عليك أن تتأقلم مع المعطيات. صحيح أن مفهوم البيع والشراء لن يتغير ولكن كن رائد في خلق أساليب جديدة للبيع والشراء حتى لا تقف العجلة. وحتى لو اضطررت لتغيير سلعتك.

- نجاحاتك القديمة أكبر دليل أن بإمكانك النجاح مرة أخرى.
- لا تدع الإحباط يتسلل اليك.
- على الجميع النهوض سوياً في هذه الأزمة. التعاون، التحالف والشراكات مبدأ أساسي في ظل الظروف الراهنة.
- العامل النفسي لدى رائد الأعمال يلعب دور مهم في مثل هاذي الظروف بمعنى كل ماقتنعت بأن كل شيء سييسير في مصلدتك كل ما صبحت الأمور فعلا تسير في مصلدتك.

أولاً وأخيراً يجب أن توقن أن الله معك، وأنه لا يضع لك تعب أو جهد، وكان وعده لنا  
كما قال في كتابه الكريم: " فَاسْتَجَابْ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِّنْكُمْ مِّنْ  
ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ بَعْضُكُمْ مِّنْ بَعْضٍ "

آية رقم ١٩٥ سورة آل عمران

## رائد القرعاوي – مستشار تخطيط استراتيجي:

- الصدمات والأزمات لها تأثير بالغ على النفوس وخاصة إذا كانت ستأثر بمجموعات من البشر يتحمل مسؤوليتهم القائد الذي لن يهدى له بال حتى يرى طريق النجاح والفلاح ليخرجهم من هذه المعضلة التي ستأثر على مسيرة الجميع، وهنا وقفات كيف يتعامل القادة مع الواقع؟
- من نتائج الأزمات إن عموم هذه الأزمات تتمخض عن مفكرين ومبدعين ومبارزين ومبتكرين جدد، أثرت بهم هذه الأزمة يخرجون منها بوجه جديد وقوة لم تكن بهم من قبل. هذه فرصتنا أن نكون منهم نفكر بمنتجات وخدمات جديدة ترصد عقولنا جوانب الضعف العالمي لنبدلها بحلول تخدم العالم.

## نصائح مستشاري مركز دعم المنشآت

## أحمد عقيل – مستشار تخطيط استراتيجي :

- استفد من الاستشارات عن بُعد، وتواصل مع مستشارين متخصصين عبر تطبيق نوافذ.
- أن يبدأ بعض رواد الأعمال بالتواصل مع المنشآت الصحية العالمية والمحلية لعمل بحث عن الخصائص الفيروسية والوقاية منها، وبناء عليها يتم ابتكار بعض العوازل.

في ظل الظروف الحالية، شركات كثيرة جداً بدأت توفر خدماتها ومنتجاتها بشكل مجاني لأصحاب المشاريع الناشئة ورواد الأعمال ومدراء الشركات:



مايكروسوفت تطرح نسخ تجريبية مجانية من برمجياتها تتيح استخدام تطبيق « تيمز » للمراسلة الفورية بشكل مجاني: <https://lnkd.in/g/sUMRZv>

سيسكو تطرح نسخة مجانية من خدمة « ويبكس »، دون أي قيود على وقت الاستخدام، وتتيح خدمة سيسكو المجانية عقد اجتماعات افتراضية يشارك فيها عدد من العملاء يصل إلى ١٠ شخص .  
[https://lnkd.in/guf\\_kzn](https://lnkd.in/guf_kzn)

شركة جوجل « تطرح خدمة الدردشة المرئية في أماكن العمل مجاناً حتى يوليو وتعتبر أداة الدردشة المرئية في أماكن العمل من أفضل واسرع الخدمات السحابية وتتيح الخدمة استيعاب ما يصل إلى ٢٥ مشاركاً في كل مكالمة ، والبث المباشر لما يصل إلى ١٠٠٠٠ مشاهد داخل النطاق ، والقدرة على تسجيل الاجتماعات وحفظها في Google Drive  
<https://gsuite.google.com/products/meet/>

فيسبوك أعلنت عن طرح مركز موارد الأنشطة التجارية الصغيرة لدعم الشركات التي تأثرت أنشطتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة بسبب تبعات فيروس كورونا المستجد (كوفيد-١٩). المركز الجديد سيقدم توصيات وتدريباً مجانية لمساعدة الأعمال التجارية والشركات للبقاء على تواصل مع عملائهم واستمرار سريان أنشطتهم التجارية.  
<http://facebook.com/grantsforbusiness>

أشهر منصة للتعليم عبر الإنترنت أن أي جامعة في العالم تغلق أبوابها بسبب Coursera أعلنت كورسيرا كورونا يمكنها الوصول لمعظم دوراتها بالمجان. نشرت منصة كورسيرا بيان جاء فيه أن بإمكان المستخدمين التعلم من المنزل عبر الإنترنت بسبب تفشي فيروس كورونا وسوف تمنح المنصة لأي جامعة أو مؤسسة الوصول المجاني لأكثر من ٤٠٠ دورة تدريبية لحوالي ٤٠٠ مادة دراسية.  
<https://eu.udacity.com/courses/all>

شركة زووم تقدم نسخة مجانية من تطبيق الاجتماعات الافتراضية الخاص بها، لكنها تبذل الجهود حالياً للتوثق من قدرة شبكتها التعامل مع أقصى عدد من المستخدمين في حال ارتفع عدد المقبلين على استخدام برمجياتها.  
<https://zoom.us/docs/ent/school-verification.html>

Scribd سبب الحجر الصحي الشخصي فتح مكتبته "بلاش" لمدة شهر . في هذه المكتبة تقريبا مليون مادة ما بين كتب مقروءه ومسموعة ومجلات ومقالات بإمكانك الحصول على الشهر المجاني عبر الرابط:  
<https://scr.bi/ReadFree>

نصائح مرشدي مركز دعم المنشآت





## نصائح مرشدي مركز دعم المنشآت

## نصائح عامة لرواد الأعمال عند وقوع الأزمة:



- رائد الأعمال يجب أن لا يكون مركزي ويتخذ قرارات حازمة خلال فترة التعافي للمشروع.
- إيقاف المشروع قد يكون الحل الأسلم ويتطلب الشجاعة.
- طور البرامج لعودة أقوى.
- اصمد بذكاء لا تتراجع ولكن لا تبدأ بإنتاج منتج جديد.
- استفد من المبادرات الحكومية مثل خدمة أجير المطروحة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- استغل الجهود في وقت الركود.
- أجل اتخاذ القرارات المفصلية إلى أن تتضح الرؤية أكثر.
- لا توظف الآن بقطاعات غير ضرورية.
- انتبه لتعاملاتك مع موظفيك وعملائك في وقت الأزمات.
- (الاهتمام بالبناء المحاسبي) اعد حساباتك.
- لا يكون هدفك في وقت الأزمة الربح بل هدفك هو الصمود.
- يجب أن يكون لديك فكر استباقي وتوقع حدوث الأزمة في أي لحظة.
- الخروج من السوق يكون آخر خطوة لأن العودة تصعب بعد الخروج منه.
- استمع إلى عملائك فقد تطور منتجات جديدة.

## نصائح مرشدي مركز دعم المنشآت

## التجارة الإلكترونية



## أثناء الأزمة:

- وجود مخزون كافي للمنتجات الأكثر طلباً لمدة شهرين على الأقل.
- وجود خطة بديلة لجدولة أوقات الشحن ومشاركته مع العملاء.
- إدارة العمل عن بُعد باستخدام التطبيقات الإلكترونية في إدارة ومتابعة الأعمال.
- بناء وحفظ شبكة بيانات العملاء.
- تطوير المتجر الإلكتروني وتنويع وسائل التواصل لها.
- استحداث خدمات إلكترونية.
- تنويع خيارات شركات التوصيل لضمان وصول المنتجات لأكبر شريحة من العملاء في وقتها.

## بعد الأزمة:

- عمل خطة إمداد طويلة المدى لضمان عدم انقطاع المخزون لأي طارئ.
- عمل دليل كامل لألية العمل عن بُعد لجميع أعضاء الفريق الحاليين والجدد.
- تدريب الموظفين للعمل عن بُعد بصفة مستمرة.
- دراسة احتمالية تغيير نمط العمل من التقليدي إلى الإلكتروني بشكل كامل أو جزئي.
- تركيز KPIS على الإنتاجية أكثر.

المطاعم  
و الكافيات

## أثناء الأزمة:

- تقليل التكاليف التشغيلية.
- التراجع عن تأسيس أي أصول جديدة.
- عوضاً عن تقليص عدد الموظفين، توضع آلية لزيادة ولاءهم وضمان استمرارية عملهم بعد الأزمة بالاتفاق على آلية تعويضية لجزء من الرواتب المؤجلة مع نسبة من الأرباح لفترة معينة على سبيل المثال.
- العمل على تطوير المنتجات والخدمات للرجوع بشكل أقوى إلى السوق.
- توفير قائمة للطلبات الخارجية.
- الشراكات والاندماجات قد تكون الخيار الأسلم لإنقاذ المشروع.
- المفاوضات مع أصحاب العقار والموردين للتخفيف من عبء التكاليف.

## بعد الأزمة:

- استحداث منتجات جديدة.
- تكثيف التسويق في قنوات مختلفة.
- الاستفادة من عودة العملاء بعد فترة الانقطاع عن المطاعم.
- بناء خطة عمل تناسب سلوك المستهلك بعد زوال الأزمة.

## نصائح مرشدي مركز دعم المنشآت

## التعليم



## أثناء الأزمة:

- تقليل التكاليف التشغيلية.
- تقديم مبادرات بديلة عن طريق منصات إلكترونية.
- الترويج للعلامة التجارية والتركيز على التسويق بالمحتوى.
- العمل مع الجهات التطوعية للمساهمة بالخدمات المجتمعية.
- اقتناص الفرص العقارية خلال الأزمات في حال توفر سيولة كافية للتوسع بالمنشآت.
- الاستئجار من العملاء عن إطلاق خدمات جديدة.
- إعادة النظر في الموظفين التكميليين.

## بعد الأزمة:

- تطوير ابتكار المنتجات والخدمات بعد الأزمة.
- إدراج بند إدارة المخاطر في الخطط التشغيلية بعد الأزمة.

## التجميل والأزياء



## أثناء الأزمة:

- التركيز على التطوير والتدريب الإلكتروني.
- اقتناص الفرص الحكومية الداعمة خلال أوقات الأزمات.
- الوصول إلى بعض الخدمات والمنتجات إلكترونياً.
- عوضاً عن تقليص عدد الموظفين، توضع آلية لزيادة ولاءهم وضمن استمرارية عملهم بعد الأزمة بالاتفاق على آلية تعويضية لجزء من الرواتب المؤجلة مع نسبة من الأرباح لفترة معينة على سبيل المثال.

## بعد الأزمة:

- إشراك العملاء في استنتاج الحلول لتخفيف الأزمة.
- استغلال فرصة الركود بتدريب الموظفين وتمكينهم.

## نصائح مرشدي مركز دعم المنشآت

تجارة الجملة  
والتجزئة

## أثناء الأزمة:

- الاستفادة من الاستثناءات لبعض النشاطات خلال الأزمة.
- التأني والانتظار قبل اتخاذ أي قرار حاسم.
- إشراك الخدمات رقمية.

## بعد الأزمة:

- وضع عروض لجذب المستفيدين.
- تكثيف التسويق والإعلانات.

المقاولات  
التصميم الداخلي  
الهندسة، العقار

## أثناء الأزمة:

- تقليص عدد ساعات العمل.
- تقليل التكاليف التشغيلية وإدارة التدفقات المالية.
- تشغيل الخدمات الإلكترونية.

## بعد الأزمة:

- اقتناص الفرص الحكومية الداعمة خلال أوقات الأزمات.

## نصائح مرشدي مركز دعم المنشآت

الفندقة  
المشاريع السياحية

## أثناء الأزمة:

- المفاوضات مع أصحاب العقار لتخفيض أو تخفيف التكاليف.
- المفاوضات مع الموظفين لتقليل الرواتب وتعويضها بمزايا أخرى بعد انتهاء الأزمة.
- الاستفادة من الفرص في الأزمات بعرض خدمات جديدة تتوافق مع الاحتياجات في وقتها.

## بعد الأزمة:

- استحداث وجهات وخدمات جديدة.
- إعادة بناء استراتيجيات سير العمل.

## إدارة العقود



## أثناء الأزمة:

- عدم إصدار أي عقود جديدة حتى تتضح اتجاهات الأزمة.
- مراجعة تواريخ العقود والتحقق من بنود اخطار الأطراف المشاركة بانتهاء العقود.
- الاستغناء عن موظفين العمل الجزئي في حال كان تأثير عملهم تكميلي وليست أعمال أساسية.

## بعد الأزمة:

- استحداث وجهات وخدمات جديدة.
- إعادة بناء استراتيجيات سير العمل.

## نصائح مرشدي مركز دعم المنشآت

التصنيع والتخزين  
والدعم اللوجستي

## أثناء الأزمة:

- بيع المنتجات بالآجل.
- تنويع قنوات الدعم اللوجستي لضمان وصول المنتجات لأكبر شريحة من العملاء.
- الاستفادة من فرصة التحول الرقمي في نظام السلاسل والإمداد.
- توفير ميزانية للوقاية الاحترازية في حال تفاقم الأزمات.
- الاستفادة من الحلول الحكومية الداعمة في أوقات الأزمات.

## بعد الأزمة:

- تنويع قنوات الدعم محلياً ودولياً.
- تخصيص مسارات تدريبية لتأهيل موظفين محليين في التشغيل الصناعي.
- دراسة تحويل نظام التخليص الجمركي إلى إلكتروني أسوةً بإجراءات منافذ الجمارك.

المشاريع الطبية  
الأندية الصحية  
المشاريع الاجتماعية

## أثناء الأزمة:

- إنشاء خدمات إلكترونية جديدة مثل حصص رياضية عن بُعد أو عن طريق تطبيق.
- التوقف عن العمل في فترة الأزمة إلى أن تتضح الرؤية.

## بعد الأزمة:

- وضع عروض لجذب المستفيدين.
- تكثيف الإعلانات.

## نصائح مرشدي مركز دعم المنشآت

مساحات العمل  
المشتركة، والمنافسات  
والعقود الحكومية

## أثناء الأزمة:

- إدراج خدمات تجميد الاشتراكات للمشاركين.
- تطوير الموقع الإلكتروني وتوفير خدمات الإشتراك وقنوات الدفع إلكترونياً.
- اقتناص فرص التوسع وتجهيز فروع جديدة.
- التواصل مع العملاء باستمرار من خلال الرسائل التوعوية فيما يخص الأزمات وتحفيزهم باستكمال الأعمال المؤجلة.

## بعد الأزمة:

- تطوير برامج جديدة تخدم رواد الأعمال كمشاريع الاحتضان والتوجيه والاستشارات.

المنشآت التمويلية  
ومصادر التمويل  
والاستثمار

## أثناء الأزمة:

- دراسة التدفق النقدي بشكل يومي.
- التفاوض على الإيجارات مع أصحاب العقارات.
- ترويج العلامة التجارية أكثر من ترويج المنتجات.
- زيادة التحقق من إجراءات الأمن السيبراني للمنشآت.
- استغلال فترة الركود بإشراك الموظفين في برامج تدريبية.
- تقليل الصرف على التشغيل وبنود الثريات.
- تعدد بوابات الدفع ووسائل الدفع الإلكتروني.
- مراجعة المنتجات والخدمات ودراسة مدى كفاءتها وسبل تطويرها.

## بعد الأزمة:

- مراجعه خطة تشغيل المشروع.
- استقطاع جزء من الدخل لتطوير خطة إدارة الأزمات.

# قائمة مراجعة المدير التنفيذي





## قائمة مراجعة المدير التنفيذي نُوصي بتنظيم

### الجهود حول الأولويات الستة العاجلة التالية:



دافع ضد انخفاض الإيرادات	نمذج عروضك اختبر صبرك في الربح والخسارة والسيولة	احم موظفيك وعملاءك
<p>خذ نظرة المستهلك المركزية لهذا الوضع، كيف ستقوم ببناء الثقة والولاء وأسهم السوق من خلال هذه الأزمة وما بعدها.</p> <p>إنشاء إجراءات تخفيف الإيرادات محددة بسبب انخفاض تدفق الإيرادات الأساسية.</p> <p>الموارد المحورية لخصم النمو الحالي والمستقبلي عبر الإنترنت وما وراءه.</p>	<p>حدّد أدق سيناريوهات حسب السوق، وترجمه إلى انخفاض الإيرادات وسيناريوهات الأرباح والخسائر.</p> <p>الوحدات والإيرادات والتكاليف -رأس المال السابق. -رأس المال الحالي. -النقد والسيولة . ١٣ أسبوع توقعات الربع الرابع.</p> <p>قم ببناء سيناريوهات سلبية شديدة يكون له احتمالية أن يكون هذا الحدث "١٠٠ عام". أطلق إجراءات تنفيذية رئيسية مخطط لها. يمكنك الآن تنفيذ إجراءات "فرملة اليد" مقابل مبادرات "كسر الزجاج" اللاحقة.</p>	<p>نقذ أفضل القواعد الإرشادية المعروفة المتاحة لكل من الموظفين والعملاء أي الاستثمار المفرط.</p> <p>تابع القواعد الإرشادية للصحة العالمية، والشركات الأخرى - طبقها بحذافيرها.</p> <p>تواصل بشفافية كاملة.</p> <p>تقديم المساعدة لمبادرات الحد من الأوبئة بأي طريقة ممكنة (المسؤولية الاجتماعية للشركات).</p>

اهجم بقوة لا تدافع فقط	خطّط لاستيعاب التكلفة العاجلة للحفاظ على النقد	احفظ توازن العمليات إلى "الوضع الطبيعي الجديد"
<p>حدد كيف ستتفوق في الأداء على المنافسين وتشارك في الأزمة وما بعدها.</p> <p>خارطة طريق لعمليات الدمج والاستحواذ.</p> <p>استثمارات للمنتجات والخدمات والعملاء.</p> <p>استعد "للعودة" والانتعاش على سبيل المثال الإستثمار، التسويق، والاستفادة من الاتجاهات الكلية للتحركات "إذا تحقق ذلك"</p> <p>التخطيط والاستفادة من تغيير "القفزة النوعية" في سلوكيات العملاء.</p>	<p>توقف لبرهة: قم بإجراءات فورية (مثل تجميد - التوظيف، رأس المال السابق، رأس المال الحالي).</p> <p>قم بتعيين إجراءات هجومية تسمى "كسر الزجاج" الناتجة عن سيناريوهات الإيرادات الأكثر تطرفاً.</p> <p>هذا (ربما يكون) حول إنقاذ الشركة حيث لا توجد أفكار دقيقة للغاية.</p> <p>في منتصف المدة، حدد خطة لتوضيح هيكل التكلفة للمستقبل بحيث تكون أكثر آلية، وأكثر تغييراً، وأكثر مقاومة للمفاجآت.</p>	<p>احفظ توازن سلسلة التوريد لمنتج مادي معين من الاختلالات الجغرافية والعمالية المحتملة من خلال: التصنيع والتوزيع والموردين ومن مورد لمورّد.</p> <p>إنشاء خطط تشغيلية طارئة لجميع جوانب الأعمال.</p> <p>الخط الأمامي للمنشآت والتكاليف والعمالة المتغيرة.</p> <p>الاختلافات الإقليمية في الاستغلال.</p> <p>المكتب الرئيسي وتقنية المعلومات.</p>

## نقطة البداية

## نصح وبشدة بإطلاق ثلاثة إجراءات فوراً وبالتوازي



رتب أمورك مع فريقك الأقدم ضمن دعوة التنبيه	كوّن فريق محترف متفاني ضمن "بيئة" غرفة مقر الأعمال	حدّد جميع السيناريوهات الكليّة وقم بترجمتها بخط بديلة
<p>يجب الحصول على فريق كامل يتمشى مع الخطورة الحقيقية للوضع الكلي، وأسوأ السيناريوهات المالية.</p> <p>تعيين السلامة على أنها الأولوية الأولى.</p> <p>حفظ النقد والسيولة ضمن الأولوية الثانية.</p> <p>تجنب التقاعس عن العمل، فقد يؤدي "الانتظار والترقب" إلى الإضرار بالشركة.</p>	<p>دعم فريق متقدم ومخصص من تخصصات متعددة (العمليات والمبيعات والموارد البشرية والمالية).</p> <p>تحديد الأولويات وتدفعات العمل الرئيسية.</p> <p>تعيين مهام للتقدم اليومي باستخدام نهج مرن.</p> <p>قم بكسر الروتين ضمن عمل التقارير والتحديات المعتادة حيث أن الضرورات تبيح المحظورات مثل تحديثات يومية غير رسمية من قبل المدير التنفيذي.</p> <p>ضع أداة لتتبع مسار العمل.</p>	<p>حدد سيناريوهات مالية واقتصادية لأزمة كورونا.</p> <p>ترجمة تلك السيناريوهات إلى انخفاض ملموس في الإيرادات وسيناريوهات الاضطراب التشغيلي.</p> <p>ابدأ في تحديد خطوات عدم الندم والتي سيكون لها تأثير كبير، ابدأ في العمل.</p> <p>يجب القيام بذلك في غضون أيام وليس أسابيع (ومن هناك يمكن العودة).</p>

تنويه:

تعد جميع المعلومات التي يتضمنها كتيب "نصائح وإرشادات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لمواجهة أزمة كورونا" بالكلية أو جزئياً معلومات عامة إرشادية فقط، ولا تقدم منشآت أو أي من منسوبيها أو مرشديها أو مستشاريها أي إقرارات أو ضمانات أو توصيات سواء بشكل صريح أو ضمني حول نجاح هذه الإرشادات أو المعلومات أو التوصيات على منشأة بعينها أو فئة من المنشآت أو جميعها، أو اكتمال أو دقة أو موقوفة أو ملاءمة أو توافر هذه البيانات أو المعلومات أو التوصيات أو الإرشادات أو المواد ذات الصلة الواردة في هذا الكتيب لأي غرض كان، ولا يجوز نسخها دون إذن مكتوب، أو استخدامها لغرض آخر غير الاستخدام العام.

أي جهة نتيجة لأي قرار أو تصرف أو أخذ أو سوف يتم اتخاذه من قبل كائن من كان بناء على المحتوى الوارد في ولا تتحمل منشآت أو منسوبيها أو مرشديها أو مستشاريها - بأي حال من الأحوال - تجاه هذا الكتيب، وتؤكد منشآت أنها غير مسؤولة سواء بشكل كامل أو جزئي عن أي ضرر مباشر أو غير مباشر، عرضي و تبغي أو عقابي خاصاً كان أو عاماً، كما أنها غير مسؤولة عن أي فرصة ضائعة أو خسارة أو ضرر من أي نوع كان ينتج عن هذا الكتاب، على سبيل المثال لا الحصر، أي ضرر أو خسارة قد يتعرض له رائد الأعمال أو المنشأة نتيجة بناء قرار عائد للمنشأة أو رائد الأعمال بني بتقديره الشخصي على معلومة واردة في هذا الكتيب.

## للاطلاع على مايقدمه مركز الدعم المنشآت :

مركز دعم المنشآت 

<https://ssc.monshaat.gov.sa/ar>

تويتر مركز الدعم (الرياض) 

[https://twitter.com/SSC\\_RUH](https://twitter.com/SSC_RUH)

تويتر مركز الدعم (المدينة المنورة) 

[https://twitter.com/SSC\\_MAD](https://twitter.com/SSC_MAD)

## مبادرات و خدمات "منشآت" الإلكترونية:

مبادرة استرداد الرسوم الحكومية «استرداد»

<https://esterdad.monshaat.gov.sa/Home/Index?landingpage=1&referrer=>

منصة الامتياز التجاري

<https://emtiyaz.monshaat.gov.sa/>

تطبيق نوافذ منشآت

<https://www.monshaat.gov.sa/apps>

## أكاديمية منشآت الإلكترونية:

<https://www.monshaat.gov.sa/ar/academy>

## للتسجيل بالبرامج التدريبية:

<https://ssc.monshaat.gov.sa/virtual>

