

# تطوير بيئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودفعها نحو الجودة والتميز من واقع تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة

## راسل قاسم

مدير تطوير الأعمال واستشاري أول  
أكاديمية الإمارات / غرفة تجارة وصناعة أبوظبي

رئيس فريق تقييم  
جائزة الشيخ خليفة للامتياز

# واقع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة

## معلومات عامة

- مؤشر الابتكار العالمي GII لعام 2010، وضع دولة الإمارات في المرتبة الأولى وسط 15 دولة عربية، كما وضعها في المرتبة 24 على المستوى العالمي ضمن 132 دولة تم تغطيتها في المؤشر ذاته.
- تم تصنيف الإمارات مؤخراً ضمن أفضل خمس دول على مستوى العالم من حيث التمويل، الأمر الذي سيسهم وبشكل كبير في تطوير دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- الوثيقة الوطنية للإمارات لعام 2021: تنمية قدرات جيل جديد من رواد الأعمال ودعمهم عبر حاضنات تدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- رؤية أبوظبي 2030: تحقيق النمو الاقتصادي المستدام وتنويع القطاع غير النفطي، وذلك من خلال رفع مستوى الأهمية الاقتصادية للناجح المحلي غير النفطي.

## الحجم والمساهمة

- نسبة مساهمة القطاعات الاقتصادية غير النفطية بلغت 71% من الناتج المحلي لدولة الإمارات في عام 2009.
- عدد الشركات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة حوالي 270,000 شركة.
- تشكل SMEs نسبة 94% من إجمالي المشروعات في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- توظف ما يزيد على 60% من القوى العاملة.
- ينمو هذا القطاع بما يقارب 25% سنوياً.
- يسهم بنسبة 24% من الناتج المحلي لإمارة أبوظبي.

## الإطار التشريعي

- الأساس التشريعي مستمد من القانون رقم 8 لسنة 1984 بشأن الشركات التجارية.
- تعديل بعض أحكام القانون الاتحادي المتعلق بالشركات التجارية 11 أغسطس 2009.  
(أتاح للشركات ذات المسؤولية المحدودة تحديد رأس المال الكافي لتحقيق الغرض من تأسيسها في حين حدد القانون القديم رأسمال الشركات ذات المسؤولية المحدودة بـ 150 ألف درهم كحد أدنى للتأسيس)
- وزارة الاقتصاد تنجز المراحل الأخيرة لإعداد مشروع خاص بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة حيث سيساهم في:
  - تشجيع إستراتيجية الابتكار في دولة الإمارات العربية المتحدة.
  - استقطاب المزيد من الاستثمارات الخارجية المباشرة FDI's.
  - زيادة المنافسة في بيئة الأعمال.

## الإطار التشريعي ... تكملة

■ من المتوقع أن يتضمن هذا القانون العديد من المواد التي تدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة منها:

- إلزام المؤسسات الحكومية بتخصيص نسبة من العقود التي تبرمها لهذه المشاريع.
- تقديم دعم مالي، وأنواع دعم أخرى.
- تقديم التسهيلات الضرورية في مجال الحصول على التراخيص.
- تخفيض الرسوم.
- إقرار سياسات ترويجية لمنتجات تلك المشاريع.

■ اختلافات كثيرة في تحديد مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المستوى العالمي.

■ القانون الاتحادي رقم ( 1 ) لسنة 1979 أخرج المشروعات الصغيرة تحديداً من سريان نصوص أحكام القانون عليها، فتلك النصوص تسري على كافة الأنشطة الصناعية ما عدا "الأنشطة التي لا يزيد رأس مالها الثابت على 250 ألف درهم، أو التي لا يزيد مقدار القوة المحركة في عمليات الإنتاج بها عن خمسة أحصنة، أو التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن 10 عمال"، ويعني بذلك الأنشطة الصغيرة.

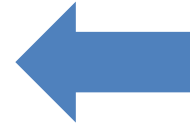
■ صنفت منظمة الخليج للاستشارات الصناعية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أنها المشروعات التي لا يزيد فيها عدد العمال على 60 عاملاً أو التي لا يزيد رأس مالها عن 6 ملايين دولار (اعتمد عدد العمالة فقط من قبل دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي).



		Industry Group								
		Trading			Manufacturing			Services		
Enterprise Category		Employees		Turnover	Employees		Turnover	Employees		Turnover
		Headcount		(AEDmn)	Headcount		(AEDmn)	Headcount		(AEDmn)
	Micro	<= 9		<= 9	<= 20		<= 10	<= 20		<= 3
	Small	<= 35	AND	<= 50	<= 100	AND	<= 100	<= 100	AND	<= 25
Medium	<= 75		<= 250	<= 250		<= 250	<= 250		<= 150	



## الشبكة الوطنية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة



مندوق خليفة لتطوير المشاريع  
Khalifa Fund for Enterprise Development

مؤسسة محمد بن راشد  
لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة  
MOHAMMED BIN RASHID  
ESTABLISHMENT FOR SME DEVELOPMENT

Ruwad رواد  
مؤسسة الشارقة لدعم المشاريع الريادية  
Ruwad Establishment

برنامج سعود بن صقر  
SAUD BIN SAQER PROGRAM  
لدعم مشاريع الشباب



# صندوق خليفة لدعم وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة

- تأسس صندوق خليفة كهيئة مستقلة تتبع حكومة أبوظبي في عام 2007.
- انطلقت فكرته عام 1998 من غرفة تجارة وصناعة أبوظبي.
- رأس مال الصندوق 300 مليون درهم وقد تمت زيادته إلى مليار درهم.
- قام بتمويل 237 مشروعاً منذ إنشائه من أصل 4,624 طلب بقيمة 408 مليون درهم.
- أنجز 111 دورة تدريبية، درب خلالها 1,667 من رواد الأعمال.

# صندوق خليفة لدعم وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة (نموذج العمل)

## Phase 1



- Receiving the applicant & Idea Generation
- Business counselling
- Training

- Business plan development
- Entrepreneur and commercial assessment

### Achievements:

- 4624 applications reviewed
- 111 training courses conducted
- 1667 applicants trained

## Phase 2



- Funding programs
- Review and checking balances- Credit evaluation
- Applicant presentation
- Committee discussion and recommendation
- Money Transfer

### Achievements:

- Net 237 projects approved
- AED 408 Million loan value

## Phase 3



- Support Services Unit
- Monitoring & Evaluation Unit

- Business Linkages Unit

### Achievements:

- 26 contracts awarded to KF members through EDSD
- Deal value from linking KF members with Gov/Private Companies around AED 94 Million

# صندوق خليفة لدعم وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة (البرامج الأساسية)

 Khutwa

**Khutwa**  
(First Step)

- Smaller enterprise
- Target female oriented businesses
- Cottage industries, handicrafts, garments
- Low capital
- Up to AED 250,000

 Bedaya

**Bedaya**  
(Beginning)

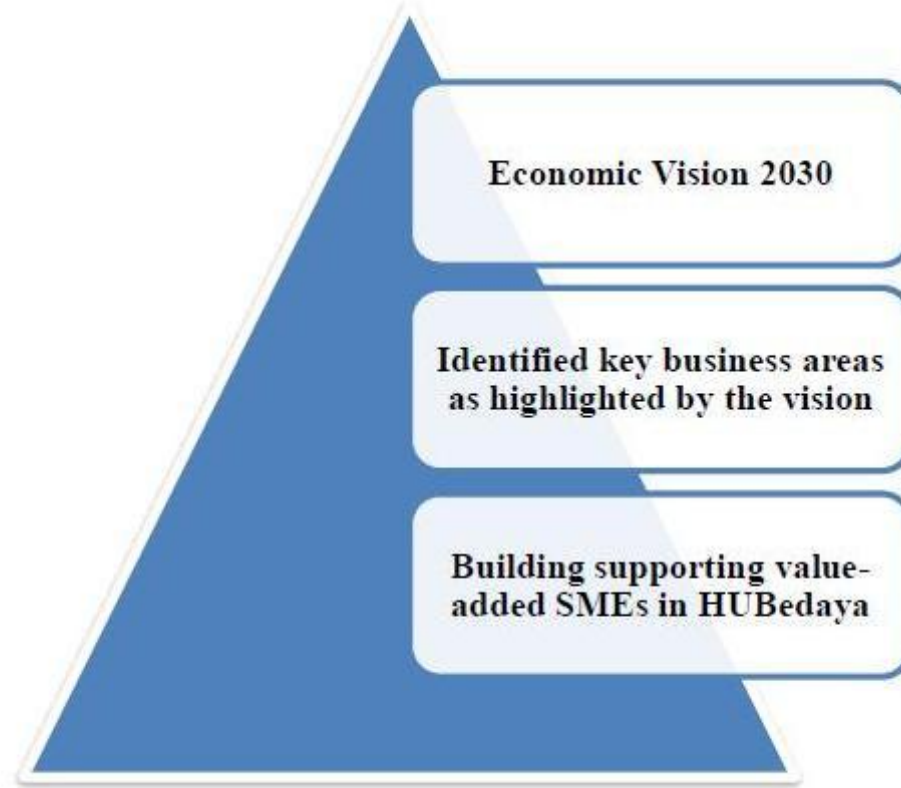
- Business start-ups
- Target new entrants / potential entrepreneurs to business
- Low to medium capital
- Up to AED 3 million

 Zeyada

**Zeyada**  
(Growth)

- Existing business & early stage SME's
- Growth and expansion goals
- Medium to high capital
- Up to AED 5 million

# صندوق خليفة لدعم وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة (البرامج الأساسية)



# صندوق خليفة لدعم وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة (البرامج الأساسية)



# دور غرفة تجارة وصناعة أبوظبي / أكاديمية الإمارات في تطوير SMEs

- تنظيم واستضافة المؤتمرات والمنتديات المختصة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- توفير العضويات وشهادات الانتساب بسرعة وسهولة.
- إنشاء مكتب دعم لتقديم الخدمات المتكاملة.
- تنظيم دورات تدريبية لتأهيل الكوادر (برنامج ريادة، دبلوم إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، برنامج رواد الأعمال، برنامج مبدعة، برنامج تجديد... الخ).
- تقديم المشورة واستشارات الأعمال.
- إنجاز المسوحات الإحصائية والبحوث ودراسات الجدوى.
- الإعفاء من رسوم الإصدار والتجديد.
- منح أصحاب المشاريع الفرصة للمشاركة في المؤتمرات والمعارض الخارجية والداخلية.

## تسهيلات أخرى مخصصة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

- إعفاء هذه المشاريع من الضمان المصرفي.
- لا تتطلب حد أدنى لرأس المال التأسيسي.
- تصنيفها ضمن الفئة (أ) في وزارة العمل.
- إدراج هذه المشاريع ضمن نظام (الكوتا الإلكتروني) بحيث تمنح المنشأة موافقة مسبقة على استخدام عدد معين من تصاريح العمل دون الحاجة إلى تقديم مستندات أو المرور على لجنة التأشيرات.
- رسائل توصية للجهات الحكومية من قبل الجهات المشرفة لدعمها وتسيير أعمالها.



# المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ضوء إدارة الجودة الشاملة

- هناك ندرة في الأبحاث التي تتناول فعالية تطبيق نماذج الجودة الشاملة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- يوجد تباين بين تطبيق هذه النماذج وبين تطبيق TQM على هذا النوع من المشاريع.
- طورت هذه النماذج من قبل مؤسسات كبيرة وجاءت لتناسب المؤسسات الكبيرة بالدرجة الأولى.
- كانت هذه النماذج هي الخيار الوحيد المطروح أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق TQM.

## المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

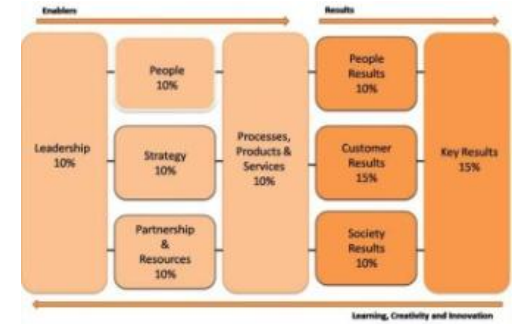
1. ترتبط بشكل استراتيجي بأهداف المؤسسة.
2. تعتبر تفهم حاجات المتعاملين ورضائهم حاجة حيوية.
3. إشراك وتفهم احتياجات الموظفين مطلوب على كل المستويات الإدارية.
4. التزام الإدارة.
5. أهمية العمليات المؤسسية والقياس.

## النماذج العالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

- نموذج ديمينغ
- نموذج مالكوم بالدريج
- نموذج EFQM
- مواصفة الأيزو 9001
- نموذج BSC
- نموذج BPI
- نماذج أخرى متخصصة



لو تم تطوير هذا النموذج بناء على احتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة، هل كان ليأتي بالتسعة معايير الحالية؟



## 1. ترتبط إدارة الجودة الشاملة بشكل استراتيجي بأهداف المؤسسة

- يقوم نموذج EFQM على 9 معايير تمثل نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها بشكل كلي.
- المعيار الثاني مخصص بشكل كامل لإستراتيجية المؤسسة.
- يفترض بالنتائج أن تكون ناتجة عن تطبيق المنهجيات.

ولكن هذا يخلق عدة تحديات في حالة المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

- إن إستراتيجية هذه المشاريع مرتبطة بنظام السوق المتقلب بشكل ديناميكي حيث يطلب العملاء منتجات وخدمات ذات جودة أعلى وبتكلفة أقل.

## 1. ترتبط إدارة الجودة الشاملة بشكل استراتيجي بأهداف المؤسسة .... تكملة

- هناك تساؤل مهم حول قدرة نموذج EFQM على ربط إدارة الجودة الشاملة بالأهداف العملية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة نتيجة تقلبات السوق المتواترة، علماً أن هذا لا يشكل عائقاً أمام الشركات الكبيرة فهي قادرة على التحكم بوضع السوق وضبطه.

مثال: عملية التقييم الذاتي في EFQM

## 2. تعتبر TQM تفهم حاجات المتعاملين ورضائهم حاجة حيوية

- يفترض المعيار السادس أن المتعاملين مكونين من شرائح مختلفة ومتجانسين نسبياً.
- في المشاريع الصغيرة والمتوسطة هناك قرب من العملاء فالموظفين غالباً يتواصلون بشكل مباشر معهم.
- في SMEs يمكن تلبية احتياجات العملاء من خلال إجراءات العمل اليومية دونما الحاجة إلى معايير معقدة تستنزف الموارد وتزيد من الروتين والبيروقراطية.
- تمتاز SMEs بالولاء لعملاء محددين بحيث يتم اعتبارهم الموجهين لسياسة خدمة العملاء، فيكون من السهولة تطوير الأعمال بما تناسب من احتياجاتهم دونما الحاجة لانتظار 6 شهور أو 12 شهراً لإجراء تقييم ذاتي.

## 3. إشراك وتفهم احتياجات الموظفين مطلوب على كل المستويات الإدارية

- يتضمن نموذج EFQM معيارين للعاملين حيث تم تطويرهما على افتراض وجود طبقات إدارية عديدة من الموظفين وبعضهم في مواقع متفرقة يكونوا فيها بعيدين عن الاحتكاك المباشر مع العملاء.
- تتميز SMES بأن كل موظف له دور محدد واضح وقد تكون عدة أدوار، كما وأن عملية إشراك الموظفين هي عملية طبيعية ليست بحاجة على نماذج وآليات.
- يتطلب EFQM خبرات في مجال تخطيط الموارد البشرية على مستوى إداري رفيع وهذا مالا يتوفر عادة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- بسبب طبيعة المشاريع الصغيرة والمتوسطة فإنها تتميز بالسرعة في اتخاذ القرار والتغيير ولهذا لا تتوافق مع تطبيق EFQM الذي يحتاج لوقت أطول وتسلسل إداري متعدد الطبقات.



## 4. التزام الإدارة

■ المعيار الأول في نموذج EFQM يتطرق للقيادة وانخراط القادة بعملية التخطيط والتوجيه نحو رؤية ورسالة واضحة، وهذا يمثل مطلب أساسي من مطالب الجودة الشاملة، ولكن في المشاريع الصغيرة والمتوسطة عادة يفتقر المدراء للمهارات اللازمة والتدريب المناسب لتطبيق الأنظمة المعقدة لتلك المعايير وكذلك الوقت وهذا ما يؤدي عادة إلى تنفيذ نظري مفرغ من المضمون.

## 5. أهمية العمليات والقياس

- يتضمن المعيار الخامس تفاصيل عن كيفية إدارة وتطوير العمليات بحيث يفترض وجود عمليات واضحة محددة (مثلاً: يشجع على تطبيق الأيزو واستخدام خرائط التدفق).
- بالرغم من أن العمليات موجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنها عادة ما تكون مؤقتة وغير محددة بشكل واضح وإذا ما تم تطبيق متطلبات EFQM فسيمنع ذلك من الاستجابة السريعة لحاجات السوق المتغيرة.
- ولكن هذا لا يلغي أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة قد يكون أبسط وأسهل من المؤسسات الكبيرة لما تتمتع به من هيكلية مسطحة، مركزية وغير رسمية حيث من السهولة تشكيل فرق العمل لتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- وكذلك لن تواجهه المؤسسات الكبيرة كمقاومة التغيير من مدراء الطبقة الوسطى أو الإقطاعية الإدارية.

## الخلاصة

- قد يكون من الأجدى تطوير نموذج EFQM بغية تطبيقه على المشاريع الصغيرة والمتوسطة عوضاً عن اعتماد النسخة الحالية، وذلك من حيث الفئات والتقسيم بمرحلة أولى والمعايير والمحتوى في مرحلة لاحقة.
- إن وضع المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في سلة واحدة لا يبلور القدرات المتباينة والتي تؤهل المشاريع متوسطة الحجم منها للحاق بركب المشاريع الكبيرة عندما يتعلق الأمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

# جوائز الجودة ودورها في تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة

## جائزة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب

■ أنشأت عام 2003 وتعتبر الأولى من نوعها في دولة الإمارات العربية المتحدة والوطن العربي، تهدف الجائزة إلى خلق بيئة تنافسية بين رواد الأعمال الجدد وتكريمهم لأدائهم المتميز بالرغم من حداثة دخولهم في هذا الميدان. ولم يتوقف التكريم عند هذا الحد، بل تجاوزه الى تكريم وتحفيز الأفراد والمؤسسات التي اسهمت بدورها في تطوير أداء رجال الأعمال الجدد.



# جوائز الجودة ودورها في تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة

## جائزة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب

### فئات الجائزة

- أفضل رجل أعمال وأفضل سيدة أعمال
- أفضل مشروع جديد
- أفضل مشروع عربي جديد

### الجوائز الخاصة

- جائزة أفضل تاجر صغير
- جائزة أفضل رائد أعمال
- جائزة أفضل مؤسسة تعليمية في نشر الوعي والثقافة في مجال الأعمال
- جائزة أفضل جهة اتحادية أسهمت في برنامج المشتريات الحكومية
- جائزة أفضل جهة حكومية أسهمت في برنامج المشتريات الحكومية

- الخدمات المهنية
- التسويق والترويج
- الرعاية الصحية
- تقنية المعلومات
- الاستشارات
- الأطفعة والمشروبات
- إدارة المنشآت
- العقارات
- تجارة التجزئة
- الخدمات اللوجستية والنقل
- الصناعة
- قطاع التصميم
- التعليم
- المقاولات والصيانة العامة
- الالكترونيات





# جوائز الجودة ودورها في تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة

جائزة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب

## إجراءات التحكيم

تقوم لجنة التحكيم بتقييم الملخص بناءً على:

- مدى قوة شرح كل عنصر
- الممارسات الإدارية المستخدمة
- الريادة والابتكار في عرض المواضيع

# جوائز الجودة ودورها في تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة

## جائزة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب

### إجراءات التحكيم

### المرحلة الثانية: الزيارة الميدانية

### المرحلة الثالثة: المقابلة الشخصية



# جوائز الجودة ودورها في تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة

## جائزة دبي للجودة



### فئاتها

1. الفئة الذهبية لجائزة دبي للجودة (الذهبية)

2. جائزة دبي للجودة

3. برنامج دبي لتقدير الجودة

وقد تم إتاحة هذا البرنامج تقديراً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في كافة القطاعات الاقتصادية، وكثيراً ما تستخدمه المؤسسات كخطوة أساسية تؤهلهم للتقدم لجائزة دبي للجودة.

# التحديات وأوجه القصور التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات


- السيولة النقدية.
- ضعف البنية التحتية المالية.
- صعوبة الحصول على التمويل اللازم.
- عدم نضج قوانين حماية الملكية الفكرية IP بعد.
- ضعف قوانين حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الإغراق والمنافسة.
- محدودية المهارات الإدارية والتسويقية اللازمة لدخول أسواق خارجية.
- النقص في أعداد استشاريي الأعمال المؤهلين والمزودين بخبرات عملية حقيقية.

# التحديات وأوجه القصور التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات

- لم تبلغ الشفافية في أداء الأعمال المستوى المطلوب.
- أغلب جوائز الجودة تولى العناية بالمؤسسات الكبيرة بحيث تغفل معاييرها المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- قسم كبير من هذه المشاريع هي عبارة عن شركات عائلية، حيث لا يتم استقطاب المهارات المناسبة لأداء العمل بالشكل المطلوب.
- تعتمد على الخبرات الشخصية وليس الأنظمة والتي سرعان ما تفقد بمغادرة أصحابها.
- النمو السريع وما يسببه من تحديات إدارية وصعوبات مالية.

# شكراً لكم.

للتواصل:

6844 أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة 



00971507826823



r.kassem@uaeacademy.ae - rassel\_kassem@hotmail.com