



دليل إرشادي

تدابير استثمارية
الأعمال ومرونتها

أبريل 2026

قائمة المحتويات

3		غرض الدليل
		الفئة المستهدفة ومجال العمل
		السياق والحالات المفترضة الواردة في هذا الدليل
4		إدارة سلاسل الإمداد
14		إدارة الموارد
16		إدارة الطلب
17		الاستعداد لمخاطر الحرائق والتدابير
		الوقائية في المنشآت الصناعية عالية الخطورة
20		خاتمة

1. غرض الدليل

في ظل المستجدات الإقليمية الراهنة وما تشهده مسارات وطرق التجارة من اضطرابات، رصد بنك قطر للتنمية تحديات تشغيلية متكررة تؤثر على الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع الخاص.

يصدر البنك هذا الدليل الفني لتقديم إرشادات واضحة بشأن تدابير وإجراءات ضمان استمرارية الأعمال والمرونة خلال المرحلة الحالية التي تشهد تقلبات مستمرة وحالة من عدم اليقين. كما يهدف الدليل إلى دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في الحفاظ على الاستقرار التشغيلي، وحماية السيولة، والحد من التعرض للاضطرابات التي تؤثر على سير العمل.

تأتي هذه الإرشادات بصفة وقائية، ولا تُعدّ بأي شكل بديلاً عن المتطلبات التنظيمية أو التوجيهات الصادرة عن الجهات المختصة في الدولة.

يواصل بنك قطر للتنمية متابعة المستجدات وإصدار التحديثات المتعلقة بها عند الحاجة.

2. الفئة المستهدفة ومجال العمل

تستهدف هذه الإرشادات الشركات الصغيرة والمتوسطة وشركات القطاع الخاص العاملة ضمن منظومة الأعمال في دولة قطر.

لا تقتصر هذه الإرشادات على قطاع محدد بعينه. قد تكون بعض الإجراءات والتدابير أكثر ملاءمة لنماذج أعمال معينة، ولكن في الوقت نفسه فإن المبادئ الواردة في هذا الدليل يمكن مواءمتها عموماً مع ظروف كل شركة وطبيعة عملياتها.

ويعرض هذا الدليل مجموعة من التدابير المقترحة، عبر أربعة مجالات تشغيلية رئيسية:

- إدارة المخزون وتعزيز مستويات الاحتياطيات
- تكاليف الخدمات اللوجستية والمخاطر المتعلقة بسلاسل الإمداد
- إدارة الموارد البشرية وإدارة الإنتاجية
- الجاهزية لمخاطر الحريق والتدابير الوقائية - المنشآت الصناعية عالية المخاطر

3. السياق والحالات المفترضة الواردة في هذا الدليل

منذ بداية شهر مارس عام 2026، تأثرت بيئة الأعمال للشركات التي تتخذ من قطر مقراً لها بالمستجدات الإقليمية الراهنة.

وفي هذا الإطار، رصد بنك قطر للتنمية تقارير من شركات تنشط ضمن قطاعات مختلفة، بما في ذلك الشركات التجارية والشركات الصناعية، تناولت ما يلي:

قيود على الموارد المالية، بما في ذلك تراجع مستويات السيولة النقدية أو التوقعات بتراجعها، وتغيّر أسعار المدخلات، إلى جانب التحديات المتعلقة بالوصول إلى القوة العاملة.

اضطرابات في سلاسل الإمداد، بما في ذلك زيادة في مُدد الشحن لواردات وصادرات الشركات، وصعوبة الوصول إلى الخدمات اللوجستية في الموانئ والمطارات المستخدمة عادة، سواء إلى هذه المراكز أو عند التوريد منها، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الشحن.

الجاهزية لمخاطر الحريق والتدابير الوقائية للمنشآت الصناعية عالية الخطورة، في ضوء الأوضاع الأمنية الإقليمية الراهنة، بما في ذلك احتمالية التعرض لتأثيرات خارجية.

تغيّرات في الطلب، نتيجة التغيّرات الفعلية والمتوقعة في أنماط الاستهلاك لدى كل من السكان والزوار.

وفي حين لا يمكن لبنك قطر للتنمية تقديم توجيهات بشأن مدة هذه الاضطرابات أو مدى تطورها، فإن هذا الدليل يستند إلى بيئة الأعمال الراهنة كمرجعية، وي طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة والموصى بها لمساعدة الشركات بمختلف تخصصاتها على التعامل مع الوضع القائم. كما يتضمن الدليل توصيات إضافية تهدف إلى دعم جاهزية الشركات في حال تفاقم الاضطرابات، دون توقع احتمالية حدوث ذلك.

لا نفترض أن جميع التوصيات الواردة مناسبة لكل الشركات بالضرورة، وعليه يتوجب على المسؤولين التنفيذيين في الشركات تقييم الخيارات المطروحة في ضوء ظروفهم التشغيلية الخاصة بحسب كل شركة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لبنك قطر للتنمية تقديم دعم مخصص وفقاً لاحتياجات كل شركة.

وقد تم تصنيف التوصيات ضمن أربعة أقسام مستقلة، يتناول كل منها بيئة الأعمال الراهنة ومجموعة من الإجراءات المحتملة التي يمكن النظر في تطبيقها:



4. إدارة سلاسل الإمداد

1.4. بيئة الأعمال الراهنة:

تتسبب المستجدات الإقليمية الراهنة في اضطرابات واضحة على مستوى الإمدادات في دولة قطر.

الشحن البحري:



تراجعت خدمات شحن الحاويات وشحن البضائع بالجملة (البضائع السائبة) إلى موانئ دولة قطر بشكل كبير، إذ سجلت أحجام الشحنات الواردة انخفاضاً ملحوظاً مقارنة بالفترة ذاتها من عام 2025.

الشحن الجوي:



اضطرت شركات الطيران، سواء العاملة في نقل الركاب أو الشحن، إلى خفض عملياتها في الدوحة، وذلك نتيجة للقيود المطبقة على المجال الجوي.

منافذ الدخول البديلة إلى دول مجلس التعاون الخليجي:



تواصل الموانئ الواقعة خارج الخليج العربي أعمالها التشغيلية، وتتوفر لديها عادةً طاقة تشغيلية فائضة، إلا أن بعضها تأثر أيضاً بالمستجدات الإقليمية، في حين شهدت موانئ أخرى تراجعاً في حركة شركات الشحن البحري نتيجة تغيير خطوط الملاحة، بما يؤدي في كثير من الأحيان إلى تجاوز محطات التوقف في منطقة الشرق الأوسط. أما بالنسبة للشحنات التي لا زالت ترسو في موانئ الشرق الأوسط، فغالباً ما تشهد ارتفاعاً كبيراً في تكاليف التأمين، مع مطالبة شركات الشحن و/أو مستلمي الشحنات بسداد رسوم تتجاوز في كثير من الأحيان تكلفة خدمة النقل نفسها.

خدمات الشحن البري:



لا تزال خدمات النقل البري، وبالأخص المعتمدة على الشاحنات، تمثل خياراً عملياً هاماً لربط الموانئ والمطارات التشغيلية في المنطقة بدولة قطر، وقد شهدت هذه الخدمات ارتفاعاً نسبياً في الأسعار نتيجة ارتفاع الطلب؛ كما سجلت بعض التقارير انخفاضاً نسبياً طفيفاً في الطاقة الاستيعابية للشاحنات وبعض حالات الازدحام في عمليات العبور على المعابر الحدودية نظراً لارتفاع الطلب.



2.4. الاطلاع المستمر على المستجدات

تتوفر عدة مصادر موثوقة للاطلاع على أحدث مستجدات أوضاع سلاسل الإمداد في مختلف أنحاء المنطقة. نوفر أدناه قائمة ببعض المراجع الموثوقة، علماً بأن القائمة ليست حصرية، إذ تتوفر مصادر موثوقة أخرى يمكن الاستفادة منها بالتوازي مع المعلومات الواردة في هذا الدليل:

تحديثات الخطوط الجوية القطرية للشحن الجوي (بما في ذلك الوضع الحالي لعمليات الشحن)

تحديث DHL بشأن العمليات التشغيلية - الشرق الأوسط
(بما في ذلك التحديثات التشغيلية الخاصة بكل دولة، وكل ميناء، وكل سفينة، إلى جانب مؤشرات الرسوم الإضافية ومدى توافر الحجوزات).

تحديثات FLEXPORTE حول تطورات الشحن في الشرق الأوسط
(بما في ذلك مستجدات الطاقة الاستيعابية والأسعار في الشحن البحري والجوي في منطقة الشرق الأوسط).

إشعارات GEODIS للعملاء بشأن مستجدات الشرق الأوسط
(بما في ذلك المستجدات اليومية الخاصة بالشحن الجوي والبحري وممرات النقل البري البديلة).

قائمة جهات الاتصال في "ملاحة"
لطلبات عروض الأسعار والاستفسارات الأخرى.

3.4. التوصيات المتعلقة بتحديات سلاسل الإمداد

1.3.4. التحدي الأول

تكاليف الخدمات اللوجستية واضطرابات سلاسل الإمداد

ارتفعت تكاليف النقل في المتوسط (بما يشمل الأسعار الأساسية والرسوم الإضافية) كما أن الاعتماد على مورد واحد أو مسار شحن واحد يزيد من احتمالية التعرض للاضطرابات.

1.1.3.4. التعامل مع ارتفاع تكاليف الشحن وتقلباتها

قد تشهد أسعار الشحن تقلبات نتيجة تغيّر المسارات وتعديلات أسعار الوقود وارتفاع تكاليف التأمين والقيود المرتبطة بالطاقة الاستيعابية.

إجراءات عملية يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة اتخاذها:

أ. متابعة تطورات أسعار الشحن بما لا يقتصر على الأسعار المقدّمة من وكلاء الشحن

- إذا كانت الشركة تتعامل عادةً مع مجموعة محددة من وكلاء أو شركات الشحن، فمن الأفضل طلب عروض أسعار أيضاً من وكلاء آخرين للشحنات المزمع نقلها (قد يكون لدى بعض شركات الشحن إمكانية وصول إلى طاقة استيعابية للشحن مع ناقلين آخرين، حيث تشهد شبكات النقل وخدماتها تغيرات يومية في مثل هذه الظروف).
- التشاور مع وكيل أو شركة الشحن بشأن مزايا التسعير الممكنة عند الالتزام بتنفيذ عدد معين من الشحنات خلال الأسابيع المقبلة، في حال كان ذلك ممكناً (فقد شهدت الأسعار الفورية الارتفاع الأكبر، وسجلت في بعض مسارات الشحن الجوي زيادة بلغت نحو 70% مقارنة بشهر فبراير).
- مراجعة وفهم كافة تفاصيل وبنود التكلفة في عروض الأسعار، بما يشمل النقل والتخليص الجمركي والمناولة، وأي رسوم إضافية أخرى، مع التأكد من أن جميع الرسوم المعتادة (بما في ذلك رسوم مخاطر الحرب ورسوم الوقود في حالات الطوارئ) قد أخذت في الحسبان بشكل كامل ضمن الأسعار المقدمة. (منذ بداية هذه الاضطرابات، ارتفعت الأسعار الفورية لشحن الحاويات بين الشرق الأقصى والشرق الأوسط بنسبة تراوحت بين 50% و70%，كما ارتفعت أسعار الوقود بنحو 60% للديزل ونحو 115% لوقود الطائرات مقارنة بمستويات ما قبل الاضطرابات).
- إلى جانب التكاليف، يجب التحقق من أن وكلاء أو شركات الشحن التي يتم التعامل معها تملك تجهيزات وقدرات تم التعاقد عليها، تكفي للوفاء بالتزاماتها المتعلقة بالشحن. كما يوصى بالاستفسار من شركة الشحن حول جهات أو شركات النقل الجوي أو البحري التي تمتلك شركة الشحن تأكيدات فعلية لطاقة استيعابية للشحن معها، والتأكد من أن النقل البري من ميناء أو مطار الدخول أو الخروج في دول مجلس التعاون الخليجي إلى مستودع الشركة أو موقع مصنعها، والعكس، مضمون ومتوفر عن طريق شاحنات تم تأمينها مسبقاً.



ب. تجميع ودمج الشحنات متى أمكن ذلك

- دمج الطلبات الصغيرة ضمن عدد أقل من الشحنات متى ما سمحت الظروف التشغيلية بذلك، مع النظر في إمكانية التحول من استخدام المساحات المشتركة داخل الحاويات (أقل من حمولة حاوية كاملة - LCL) إلى استخدام حاويات مخصصة بالكامل للشحنة الواحدة (حمولة حاوية كاملة - FCL)، بما يسهم في خفض رسوم المناولة وتفاذي التأخير المرتبط بعمليات التجميع وإعادة التفريغ.
- تعطي الشحنات الأكبر حجماً - مثل الشحن في عدة حاويات أو في عدة وحدات تحميل للشحن الجوي (ULDs) - في العادة أولوية أكبر في مجال خدمات الشحن البحري والجوي التي تشهد حجوزات تفوق الطاقة المتاحة، مما يزيد من فرص التسليم في الوقت المحدد.

ج. انتقاء وتغيير وسائل الشحن

- شهدت أسعار الشحن البحري والجوي ارتفاعاً خلال الأيام الأخيرة. وفي حين يعتمد حجم الارتفاع الفعلي على المسارات والأيام وطبيعة الشحنة (ما يتطلب التأكيد المباشر من وكلاء وشركات الشحن)، ولكن الزيادة التقريبية في التكاليف كانت مقاربة بين خدمات الشحن البحري والجوي.
- لا يزال الشحن الجوي أعلى تكلفة في المتوسط بما لا يقل عن أربعة إلى خمسة أضعاف مقارنة بالشحن البحري لكل كيلوغرام. وعلى الرغم من سرعته بالمقارنة بوسائل الشحن الأخرى، فإن القيود المفروضة على المجال الجوي في المنطقة رفعت مدة عبور الشحنات الجوية من الدوحة وإليها عدة أيام.
- يمكن النظر في خدمات النقل البري بالشاحنات في الحالات التي كان يُعتمد فيها سابقاً على خدمات الشحن البحري القريب نسبياً أو الشحن الجوي من الدول المجاورة في الشرق الأوسط. ولبحت هذا الخيار، يوصى بالتواصل مع وسيط متخصص في خدمات النقل بالشاحنات في بلد المنشأ أو الوجهة، بدلاً من الاعتماد حصراً على وكلاء الشحن الجوي أو البحري.

د. تمويل الارتفاع في تكاليف الشحن

- يمكن دراسة خيار الاستفادة من المنتجات التمويلية التي يقدمها بنك قطر للتنمية، مثل **منتج تمويل مخزون المواد الخام** المقدم من بنك قطر للتنمية للمصانع الطبية والغذائية والصناعات المكملة لها، إلى جانب المنتجات المتعددة التي أطلقها البنك عبر **غرفة العمليات الخاصة** استجابة للأوضاع الإقليمية، لتغطية الزيادات المؤقتة في التكاليف اللوجستية **وتوفير ضمانات لتمويل سلاسل الإمداد** للمنتجات ذات الأولوية لشركات التجزئة والجملة، وخدمات الدعم اللوجستي للواردات والخدمات الاستشارية المتخصصة **لدعم المصانع والشركات العاملة في القطاعين الغذائي والصحي** والصناعات المكملة لها.



هـ. الاستعداد للاحتمالية حدوث المزيد من الاضطرابات

- يتمثل الخطر الأبرز في احتمال تراجع توافر خدمات النقل بالشاحنات من الموانئ البحرية والمطارات الواقعة خارج دولة قطر، فقد يؤثر ذلك بشكل كبير على ممرات الشحن العاملة حالياً، الذي يُعد في الوقت الراهن الممر الأكثر موثوقية إلى دولة قطر.
- متابعة أسواق النقل البري وخدمات النقل عبر الشاحنات بعناية، من خلال بناء قنوات تواصل مع عدد من وسطاء خدمات النقل عبر الشاحنات في دول مجلس التعاون الخليجي المختلفة، سواء من الشركات الدولية الكبرى أو من الشركات المحلية.
- عند ظهور مؤشرات ازدحام وضغط عالٍ، مثل ارتفاع الأسعار في المسارات الرئيسية أو ورود تقارير عن ازدحام على المعابر الحدودية البرية عبر المصادر المشار إليها أعلاه، يوصى بالنظر في الحجز المسبق للطاقة الاستيعابية المطلوبة في الشاحنات قبل عدة أيام من موعد النقل المطلوب.
- عندما تسمح الظروف، يُوصى بتنظيم عمليات النقل على أساس يشمل رحلتي الذهاب والعودة للشاحنات، بما يحقق منفعة تشغيلية متبادلة للشركة ولمشغل النقل، ويُسهّم غالباً في تحسين التكلفة وتعزيز موثوقية الخدمة.

2.1.3.4 الحد من الاعتماد على مورد واحد أو مسار واحد للتوريد

يمكن النظر في اتخاذ تدابير قصيرة المدى لتلبية احتياجات المشتريات العاجلة، رغم أن إدخال تغييرات على شبكة الموردين يُعدّ عملية معقدة وتستغرق عادةً عدة أشهر.



الخطوات العملية التي يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة اتخاذها:

أ. تقييم مخاطر الموردين للمتطلبات الأساسية

- تحديد المنتجات الأساسية التي يتم توفيرها من قبل مورّد واحد، أو التي تُستورد من دولة واحدة، أو تُنقل عبر مسار واحد.
- إعطاء الأولوية لهذه المنتجات ضمن جهود الحد من المخاطر.

ب. تطوير خيارات بديلة للموردين

- إعداد قائمة إضافية من الموردين للمنتجات الأساسية، بما في ذلك الموردين داخل قطر (سواء ممن لديهم مخزون كبير أو يقومون بالتصنيع محلياً)، وموردين في دول مجلس التعاون الخليجي، وموردين دوليين.
- فهم متطلبات عملية التوريد من الموردين (بما في ذلك فترات التوريد، والحد الأدنى لكميات الطلب، وإجراءات التعاقد، والتسعير، وغيرها).
- في حال كان المورّدون لا يقدمون عروضاً لأسعار البضائع الموردة إلى الشرق الأوسط، يمكن النظر في شراء خدمات النقل والمخزون بشكل منفصل، والاتفاق على شروط تسليم مثل FOB (التسليم على ظهر السفينة أو الطائرة) أو غيرها من شروط التجارة الدولية المشابهة ([يمكنك الاطلاع على القائمة الكاملة هنا](#))، بما يتيح للشركة (المشتري) إدارة الجانب اللوجستي من عملية الشراء.

ج. التعامل مع أكثر من مزوّد خدمة

- تطوير فهم واضح لاحتياجات مزوّد الخدمة اللوجستية الذين يواصلون تقديم خدماتهم إلى مختلف الوجهات في الشرق الأوسط، بما يشمل شركات الشحن البحري والجوي، إلى جانب وكلاء الشحن الذين يمكن التعاقد معهم.
- إقامة علاقات عمل مع ما لا يقل عن وكيّلي شحن للمسارات المهمة، مع الاستفادة الفاعلة من الأدوات الرقمية التي تتيحها العديد من شركات الشحن لمقارنة الأسعار والخدمات المتاحة.
- يُرجى الرجوع إلى القسم 1.1.3.4 للحصول على معلومات إضافية بشأن اختيار مزوّد خدمات الشحن.

د. توثيق مواصفات المنتج بشكل واضح

- الاحتفاظ بسجلات دقيقة لأبعاد ومواصفات المنتج، ومواده، ومتطلبات التغليف.
- التحقق مما إذا كانت الدول التي تمر عبرها الشحنة حالياً (مثل العبور البري عبر المملكة العربية السعودية) تستلزم متطلبات توثيق إضافية، علماً بأنه يمكن لوكلاء الشحن والمختصين الجمركيين المساعدة في ذلك.
- إدراج متطلبات الوثائق الإضافية ضمن التكلفة الإجمالية للخدمات اللوجستية، وكذلك ضمن مدة التسليم المتوقعة.

2.3.4 التحدي الثاني

التخزين وإدارة المخزون

تزداد صعوبة إدارة العمليات التشغيلية لسلاسل الإمداد وضبط مواعيدها أثناء الاضطرابات.

1.2.3.4 إدارة المخزون في ظل عدم استقرار مواعيد التسليم

ارتفع متوسط فترات التسليم إلى عدة أيام بالنسبة للشحن الجوي (على سبيل المثال: وصول الشحنات إلى الرياض بدلاً من الدوحة، ومن ثم نقلها برياً بالشاحنات إلى قطر)، وبأكثر من أسبوع للشحن البحري (على سبيل المثال: يجري نقل الشحنات عبر عدد أقل من الرحلات المتجهة إلى المنطقة، ويرسو بعضها في سلطنة عُمان أو المملكة العربية السعودية، ومن ثم تنقل برياً إلى قطر ما يستغرق عدة أيام).



الخطوات العملية التي يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة اتخاذها:

أ. ضمان مراقبة مستويات المخزون لجميع المدخلات

- تحديث بيانات مستويات المخزون لجميع المدخلات بانتظام.
- تقييم معدلات استهلاك كل مُدخل على أساس شهري أو أسبوعي أو يومي، مع مراعاة العوامل الموسمية وحجم النشاط التجاري في الفترة الأخيرة.
- عند تعدّد احتساب البيانات اللازمة لهذين المعيارين بسهولة، لا بدّ من تحديث أنظمة وعمليات الجرد لضمان تحسين توافر البيانات.

ب. تحديد الحد الأدنى لمستويات المخزون

- تقييم مدى تأثير سلاسل الإمداد بالتأخير الحاصل خلال الأسابيع الماضية، وذلك عبر رصد الزيادة في المدة الزمنية المستغرقة بين وقت طلب المنتجات ووقت تسلمها فعلياً.
- رفع مستويات المخزون النموذجية بما يعادل فترات التأخير الطارئة على سلاسل الإمداد (مع مراعاة مدة وتكاليف الزيادة وحجم الاستهلاك المعتاد خلال هذه الفترة).
- تحديث وتيرة الطلب وكمياته بما يضمن رفع مستويات التخزين بشكلٍ كافٍ لتغطية كافة احتياجات المدخلات.

ج. إضافة هامش أمان في مخزون المواد الأساسية

- ينبغي الاحتفاظ بكمية إضافية محددة من المنتجات الأعلى أهمية في حال حدوث تأخيرات في عملية التسليم.
- تجنّب زيادة مستويات المخزون لجميع المواد.

د. الاستعداد لاحتمال حدوث مزيد من الاضطرابات

- بالإضافة إلى ما ورد في القسم 1.1.3.4 (د)، يرجى النظر في مستويات المخزون الإضافية المطلوبة في حال تدهور ظروف النقل.
- تقييم احتمالية تدهور ظروف النقل (على سبيل المثال: من خلال متابعة النشرات الصادرة عن شركات الشحن الدولية المذكورة أعلاه)، وتعديل وتيرة الطلب وكمياته حسب الحاجة.

2.2.3.4 تجنب تجميد السيولة النقدية الزائدة في المخزون

قد يؤدي شراء كميات كبيرة كإجراء احترازي إلى تقليص السيولة المتاحة وزيادة الضغوط المالية.

الخطوات العملية التي يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة اتخاذها:

أ. فصل المنتجات سريعة الحركة عن المنتجات بطيئة الحركة

- ينبغي إعطاء الأولوية للمنتجات سريعة الحركة عند التخطيط للمخزون.
- ينبغي ضبط مستويات المنتجات بطيئة الحركة بدقة وإحكام.
- يجب تجنب تكديس كميات كبيرة من المنتجات ذات معدلات البيع المنخفضة.

ب. تحديد آلية واضحة للطلب مجدداً

- حساب متوسط المبيعات اليومية.
- تأكيد متوسط مدة التسليم لدى المورد.
- الاحتفاظ بمخزون يكفي لتغطية تلك المدة، مع هامش إضافي محدود للمواد الأساسية فقط.
- تقديم طلبات شراء جديدة عندما يقترب المخزون من هذا المستوى.
- تكليف أحد المدراء ليكون مسؤولاً عن الموافقة على أي مشتريات تتجاوز هذا المستوى بشكل كبير.

ج. مراجعة المخزون غير المباع شهرياً

- تحديد المنتجات التي لم تُسجل أي مبيعات خلال فترة تتراوح بين 60 إلى 90 يوماً.
- النظر في خيارات تقديم خصومات، أو بيعها ضمن حزم، أو إيقاف عمليات إعادة التوريد مؤقتاً.
- إعادة توجيه السيولة المتاحة منها نحو مخزون ذي أولوية أعلى.

د. إدارة المدفوعات الجمركية بفعالية من خلال المستودعات والممرات الجمركية

- المستودع الجمركي هو منشأة تخزين مرخصة يمكن الاحتفاظ فيها بالبضائع المستوردة من دون سداد الرسوم الجمركية إلى حين الإفراج عنها للبيع.
- تتيح الممرات الجمركية إمكانية نقل البضائع بين المناطق الخاضعة للرقابة الجمركية مثل الموانئ والمطارات والمستودعات الجمركية والمناطق الحرة وسواها من دون الحاجة إلى سداد الرسوم الجمركية. على سبيل المثال، يمكن نقل حاوية تصل إلى ميناء حمد إلى مستودعات جمركية في مدينة ملاحة اللوجستية من دون دفع رسوم جمركية داخل دولة قطر، وتصبح مستحقة فقط عند خروج الحاوية أو محتوياتها من المرافق الجمركية ودخولها إلى السوق المحلية.
- أطلقت المملكة العربية السعودية مبادرة "المسارات اللوجستية" التي تربط موانئ الساحل الغربي للمملكة بشبكة من الممرات البرية والجمركية تمتد نحو دول الخليج والأسواق الإقليمية، بهدف ضمان استمرار حركة الإمدادات، كما تم رفع العمر التشغيلي للشاحنات إلى 22 عاماً، والسماح بدخول الشاحنات المبردة من دول المجلس فارغة لنقل البضائع، إضافة إلى إطلاق مناطق تخزين وإعادة توزيع داخل ميناء الملك عبد العزيز، مع إعفاء من رسوم التخزين لمدة تصل إلى 60 يوماً للواردات والصادرات الخليجية.
- يُنصح بمناقشة خيار استخدام المستودعات والممرات الجمركية المحلية والإقليمية مع مزودي الخدمات اللوجستية لديكم لتقييم مدى جدواه كخيار عملي.
- عادةً ما يتطلب استخدام المرافق الجمركية، سواء كانت مستودعات أو ممرات، إجراءات مطولة تتعلق بالتراخيص والموافقات، إلى جانب تقديم الضمان الجمركي، وتتبع الشحنات، واستخدام أصول ومسارات مخصصة، واستيفاء متطلبات توثيق إضافية.
- ينبغي التأكد من أن مزودي الخدمات اللوجستية الذين يتم التعامل معهم معتمدون بالكامل ويلتزمون بكافة معايير ومتطلبات الترخيص.



إدارة الموارد

5. إدارة الموارد

1.5 بيئة الأعمال الحالية

ينجم عن التطورات الإقليمية الحالية تحديات تتركز بشكل رئيسي على القضايا اللوجستية، إلا أنه من الأهمية بمكان الاستعداد لأي تداعيات غير مباشرة على الجوانب الأخرى من الأعمال، ما يؤمّر للشركات حالة أكبر من الاستقرار خلال الأسابيع المقبلة.

2.5 مواكبة آخر المستجدات

يتوجب على كافة الشركات الحرص على مواكبة آخر المستجدات والحصول على معلومات محدثة حول السياسات والقوانين والأنظمة المعمول بها، سواء في دولة قطر أو المنطقة، لما لذلك من أهمية في ضمان الامتثال ومواءمة العمليات وفق المستجدات. كما نشير هنا إلى الأهمية الكبيرة لتحري الدقة والتأكد من المعلومات والاعتماد على المصادر الرسمية الموثوقة من وكالات الأنباء الرسمية والمنصات الإخبارية ذات المصداقية العالية، تجنباً للتأثيرات السلبية لأي معلومات مضللة أو مغلوطة تتعلق بالأوضاع الحالية.

وبناءً على ذلك، ننصح الشركات والجهات العاملة في القطاع الخاص على متابعة هذه المنصات التي تعتبر هامة لبيئة الأعمال، مثل **بلومبيرغ ووكالة رويترز** وغيرها من المنصات والمؤشرات التي تقدم معلومات موثوقة.

تقدّم المصادر الإخبارية المذكورة أدناه مؤشرات مهمة حول التحديات التي تواجه قطاع الأعمال، والتي قد تتسبب بضغط على السيولة جراء ارتفاع التكاليف أو تراجع حجم النشاط التجاري:

النشرة الاقتصادية لوكالة الأنباء القطرية (قنا) للاطلاع على آخر المستجدات الاقتصادية في كافة أنحاء المنطقة والعالم.

قطر للطاقة لمتابعة أي تغييرات مرتبطة بقطاع الطاقة.

وزارة التجارة والصناعة للحصول على التحديثات الرسمية المتعلقة بإجراءات الأعمال.

3.5 توصيات لإدارة الموارد بفعالية

1.3.5 التحدي الثالث

إدارة السيولة المالية

قد تؤدي التغييرات في شروط السداد من قبل الموردين والعملاء إلى ضغوط إضافية على رأس المال العامل لدى الشركات.

1.1.3.5 إدارة شروط السداد

التحكم في التغييرات المحتملة في شروط المستحقات والالتزامات.

الخطوات العملية التي يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة اتخاذها:

أ. تحديد مخاطر شروط السداد عبر سلسلة القيمة

- تحديد الموردين والعملاء الذين يشكلون النسبة الأكبر من المستحقة السداد ومن ثمّ المستحقة القبض (على الترتيب).
- تحديد مخاطر احتمالية مطالبة الموردين والعملاء بتعديل شروط السداد إلى شروط أقل ملاءمةً، وذلك استناداً إلى:
 - مدى تأثير المورد/العميل بالاضطرابات العالمية (مثل أسعار الطاقة).
 - التغييرات السابقة في شروط السداد خلال فترات الاضطراب.
 - المدة المتبقية حتى موعد المفاوضات القادمة بشأن العقود.

- وبنفس الطريقة، يجب تحديد الموردين أو العملاء الأكثر قابلية لقبول تحسينات في شروط السداد، استناداً إلى:
 - مدى ارتباط المورد/العميل بقطاعات اقتصادية منتعشة.
 - طول مدة العلاقة التجارية مع العميل/المورد.
 - المدة المتبقية حتى موعد المفاوضات القادمة بشأن العقود.

ب. إدارة رأس المال العامل والموارد النقدية في ظل تغير شروط السداد

- التأكد بشكل دقيق من فهم مستويات رأس المال العامل والسيولة التي يتطلبها عملك لتغطية كافة التزاماته خلال الأشهر القادمة، مع مراعاة أن تحصيل المستحقات قد يتأخر (وفقاً للعقود المعدلة أو غير ذلك)، ويمكن لشركات المحاسبة والتدقيق المتخصصة التحقق من أرصدةك المالية.
- إعداد سيناريوهات مختلفة لقياس أثر التغيرات في شروط السداد من جانب أهم الموردين والعملاء على أرصدة السيولة لدى الشركة.
- تعزيز توافر رأس المال العامل لمواجهة أي تدهور محتمل في شروط السداد.
- عند الحاجة، يمكنك الاستفادة من الخدمات التي تقدمها البنوك المختلفة في قطر
(مثل تمويل رأس المال العامل الذي يقدمه بنك قطر للتنمية)، لسد أي فجوات محتملة في التمويل.

2.3.5 التحدي الرابع

إدارة الموارد والإنتاجية

قد تؤثر الاضطرابات التشغيلية على توافر القوى العاملة وجدولة المواعيد والإنتاجية العامة. لذا، يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة إدارة مرونة الكادر الوظيفي واستمرارية العمليات بشكل استباقي.

1.2.3.5 توافر القوى العاملة والتخطيط لاستمرارية الأعمال

قد تؤثر حالة عدم اليقين على تواجد الموظفين نتيجة لقيود السفر، أو بسبب متطلبات العمل عن بُعد، أو نتيجة التعديلات التشغيلية.

الخطوات العملية التي يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة اتخاذها:

أ. تحديد الوظائف الأساسية

- تحديد الوظائف الأساسية لاستمرار العمليات اليومية، وحصر المهام التي لا يمكن تأديتها عن بُعد.
- تحديد المهام التي يمكن أن يقوم بها عدة أفراد، والمهام التي تتوقف فيها العمليات على شخص واحد فقط.

ب. تدريب الموظفين على أكثر من مهمة

- تدريب الموظفين على أداء أكثر من مهمة أساسية.
- توثيق وأرشفة الإجراءات الرئيسية للحد من الاعتماد على أفراد بعينهم.

ج. الاحتفاظ ببيانات الاتصال المحدثة

- التأكد من الاحتفاظ ببيانات اتصال دقيقة لجميع الموظفين.
- إدراج قنوات اتصال واضحة لمشاركة التحديثات التشغيلية.

6. إدارة الطلب

1.6 توصيات لإدارة الطلب

1.1.6 التحدي الخامس

إدارة الطلب

في حال أدت الأوضاع الإقليمية الراهنة إلى تراجع ثقة المستهلكين و/أو الشركات، فمن المتوقع أن تتأثر توقعات الطلب المحلي بالنسبة للشركات العاملة في المنطقة.

1.1.1.6 التنبؤ بنوع الطلب وتنويع مصادره

الخطوات العملية التي يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة اتخاذها:

أ. تحديد مخاطر تركّز الطلب

- تقييم مدى تركّز الطلب (المبيعات) ضمن مناطق جغرافية، أو شرائح سكانية، أو قطاعات، أو فئات محددة من العملاء، سواء كانوا شركات أو أفراداً.
- تحديد مخاطر التغيرات في الطلب لدى الفئات الأكثر انكشافاً على المخاطر، بالاستناد إلى المصادر المشار إليها أعلاه أو إلى أدوات معلومات الأعمال المخصصة.

ب. تأمين العقود المحتمل تعرضها للمخاطر

- المبادرة إلى تأمين العقود مع العملاء الذين يُحتمل تعرّضهم للمخاطر، من خلال تقصير آجال السداد، وتقليص التسهيلات الائتمانية، وتعزيز مراقبة أي حالات تعثر في السداد.
- إعادة التفاوض بشأن العقود المعرضة لخطر التخلف عن السداد ودعمها بضمانات إضافية، مثل وضع حد أقصى لكمية الطلبات، وزيادة متطلبات الدفع المقدمة، وغيرها.

ج. تنويع مراكز الطلب

على المستوى المحلي: يمكن توسيع قاعدة المشتريين داخل السوق المحلية من خلال تعزيز الحضور عبر خطوات مصممة بحسب احتياجات كل نشاط، بما في ذلك المشاركة في المعارض، والتعاون أو الاندماج مع شركاء آخرين. ويمكن لبرامج مثل **باقة توسّع الأعمال في السوق** التي يقدمها بنك قطر للتنمية أن تسهم في ذلك.

على المستوى العالمي: يمكن دخول أسواق جديدة خارج دولة قطر من خلال تحديد شركاء توزيع في دول أخرى، أو من خلال عمليات الاستحواذ، وإنشاء عمليات محلية هناك. ويمكن لبرامج مثل **برنامج «الوصول للعالمية»** من بنك قطر للتنمية أن تساعد في بناء استراتيجية مخصصة لتحديد السوق المستهدف ووضع خطة تنفيذية إضافةً إلى توفير الموارد اللازمة.

7. الاستعداد لمخاطر الحرائق والتدابير الوقائية في المنشآت الصناعية عالية الخطورة

1.7 الغرض والسياق

بالإضافة إلى التدابير المتخذة لتعزيز مرونة سلاسل التوريد والموارد والطلب، ننصح الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولا سيما تلك التي تُشغّل مرافق صناعية أو مرافق تخزين أو مناولة المواد، بتعزيز جاهزيتها لمخاطر الحريق في ظل الأوضاع الأمنية الإقليمية الراهنة، بما في ذلك المخاطر المحتملة الناتجة عن تأثيرات خارجية. يُصدر بنك قطر للتنمية هذا القسم من الدليل الفني للجهات الصناعية المصنفة ضمن فئة "مخاطر الحريق العالية" بناءً على طبيعة أنشطتهم، والمواد التي يتم التعامل معها، والعمليات التصنيعية.

يهدف هذا القسم إلى:

- تقليل احتمالية نشوب الحرائق.
- الحد من الأضرار التي قد تلحق بالأصول الثابتة.
- تعزيز المرونة التشغيلية والسلامة.
- دعم استمرارية الأعمال.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الإرشادات ذات طابع وقائي، ولا تحل بأي شكل محلّ متطلبات الدفاع المدني أو المتطلبات التنظيمية الأخرى المعمول بها.

2.7 النطاق - المنشآت عالية الخطورة

يختص هذا القسم بالمرافق التي تقوم بتخزين أو معالجة أو مناولة مادة/منتج واحد أو أكثر مما يلي:

- المواد القابلة للاشتعال أو الاحتراق، مثل (المواد الكيميائية والمذيبات والراتجات، ومواد الدهان والحبر، والمنظفات).
- المنتجات البترولية، مثل (البيتومين والوقود وزيت التشحيم والهيدروكربونات).
- البلاستيك والرغوة (الفوم)، مثل (بولي فينيل كلوريد PVC، البولي إيثيلين عالي الكثافة HDPE، البولي إيثيلين منخفض الكثافة LDPE، البولي إيثيلين تيريفثاليت PET، والبوليسترين XPS/EPS).
- البطاريات أو الرصاص أو الأحماض أو عمليات إعادة التدوير.

3.7 العوامل الرئيسية المسببة لمخاطر الحرائق (المنظور التقني)

تنشأ المخاطر العالية لحدوث الحرائق عادةً نتيجة لواحد أو أكثر من العوامل التالية:

- وجود سوائل أو غازات قابلة للاشتعال.
- ارتفاع كثافة الحمولة القابلة للاحتراق.
- تخزين المواد في مناطق مفتوحة أو غير معزولة.
- محدودية الفصل المادي بين مناطق الإنتاج والتخزين.

4.7 الإجراءات الوقائية الإلزامية (إرشادات عامة)

- نشدد على أهمية أن تقوم كافة الجهات والشركات المصنفة ضمن فئة المخاطر العالية بتطبيق الحد الأدنى التالي من الضوابط الفنية:

1.4.7 أنظمة الحماية من الحرائق

- التأكد من أن أنظمة إنذار الحرائق ومكافحتها، مثل (المرشات والطفافيات والخراطيم) تستوفي ما يلي:
 - جاهزة للعمل بشكل كامل.
 - ذات تصنيف فني ملائم لطبيعة المواد التي يتم التعامل معها.
 - مدعومة بسجلات فحص وصيانة سارية المفعول.
- التحقق من توافر تغطية كافية لمناطق التخزين والإنتاج.



2.4.7 التخزين ومناولة المواد

- تخزين المواد القابلة للاشتعال في مناطق مخصصة وتحظى بتهوية جيدة ومحددة بعلامات واضحة.
- الحد من كميات المواد القابلة للاشتعال في منطقة الإنتاج.
- عزل مخازن المواد القابلة للاشتعال عن مصادر الاشتعال واللوحات الكهربائية.

3.4.7 خدمات النظافة وإدارة النفايات

- إزالة النفايات القابلة للاحتراق بانتظام، مثل بقايا البلاستيك، والورق، ومواد التغليف، والغبار.
- منع تراكم الرواسب، أو الانسكابات، أو المواد المتسربة.
- إبقاء مخارج الطوارئ ومسارات الوصول وصنادير الحريق خالية من أي عوائق.

4.4.7 الجاهزية للطوارئ

- تعيين مشرفي سلامة من الحرائق ومدربين لكل وردية عمل.
- إجراء تدريبات دورية على إطفاء الحرائق.
- التأكد من معرفة الموظفين بإجراءات إيقاف التشغيل الطارئ للآلات والمعدات.
- تحديد ونشر علامات واضحة لنقاط التجمع ومسارات الإخلاء.

5.7 توصيات إضافية للعمليات ذات المخاطر المرتفعة جداً (عند اللزوم)

- تركيب أنظمة لكشف الغازات أو الأبخرة، مثل (الوقود وغاز البترول المسال والمذيبات).
- استخدام معدات مخصصة للمواد القابلة للاشتعال أو مقاومة للانفجار عند الحاجة.
- تعزيز الفصل الوقائي من الحرائق باستخدام جدران وأبواب مقاومة للحرائق.

يصدر هذا القسم من الدليل حرصاً على حماية الأصول، والسلامة، واستمرارية الأعمال.



8. خاتمة

يؤكد بنك قطر للتنمية التزامه المستمر بدعم منظومة القطاع الخاص خلال فترات عدم اليقين، كما يعرب عن تقديره لتعاون شركات القطاع الخاص وحرصها على الحفاظ على مستويات عالية من الجاهزية. نحث الشركات الصغيرة والمتوسطة على تطبيق تدابير عملية لتعزيز مرونة أعمالها والمواظبة على اتخاذ خطوات استباقية لمراقبة مخزونها من المواد ومتابعة العمليات اللوجستية ودراسة مخاطر التوريد.

للمزيد من التفاصيل والتحديثات وللإطلاع على الخدمات التي يوفرها البنك والمتعلقة بالتحديات الحالية، يرجى زيارة صفحة غرفة العمليات التابعة لبنك قطر للتنمية عبر [الرابط](#).

للحصول على توضيحات تقنية أو مزيد من الاستشارات، يمكن لكم التواصل مع غرفة عمليات بنك قطر للتنمية على:

مركز الاتصال (غرفة العمليات): 44300000\1
البريد الإلكتروني: situationroom@qdb.qa

صادر عن:

