رؤية عُمان 2040 / تمويل المؤسسات الصغيرة

عُمان تريد للمؤسسات الصغيرة أن تنمو...

فلماذا يصعب عليها الوصول إلى التمويل؟

لا تفتقر عُمان إلى برامج تمويل المؤسسات الصغيرة، بل تفتقر إلى وسيلة منشورة تُظهر ما إذا كانت هذه البرامج تعمل. يدعو هذا المقال إلى نشر خط الأساس، واختبار ثلاث تجارب تمويل مرتبطة بالعقود الحكومية، ونشر ما حدث، والتوسع فقط فيما يثبت نجاحه.

01	02	03	04
تجهيز الملف	الوصول للتمويل	استخدامه بجدوى	نمو أقوى

ما الذي ينبغي أن يتغير عند صاحب المؤسسة والبنك والحكومة، وكيف تعرف عُمان أن الحل يعمل؟

محمود الهطالي

مقال رأي · سبتمبر 2026

01 / الفكرة الأساسية

بعد أكثر من عقد من تحديد المستهدف، ما زال صاحب الطلب غير مرئي

منذ عام 2013، طُلب من البنوك العُمانية أن توجّه ما لا يقل عن 5% من إقراضها إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[2] وفي عام 2022، بحسب صندوق النقد الدولي، بلغت الحصة الفعلية 3.7%، وتقدّر الورقة نفسها، من دون تاريخ محدد، أن القروض المتعثرة اقتربت في مرحلة ما من ثلث قروض القطاع.[1] وعلى قِدمهما وعدم دقتهما، يُقرأ هذان الرقمان عادةً على أنهما قصة عن البنوك: إقراض قليل، وجزء كبير منه سيّئ.

أنا أقرؤهما قراءة مختلفة. فبعد ثلاثة عشر عاماً من تحديد المستهدف، لا يُظهر أي مصدر منشور كم مؤسسة صغيرة مجدية تقدّمت بطلب تمويل، وكم طلباً رُفض ولماذا، وكم انتظر الناجحون حتى وصلهم المال، وماذا حدث لهم بعد ذلك. وما إذا كانت أي جهة تملك هذه الصورة داخلياً فأمرٌ غير معلوم. نحن نعرف إجمالي الإقراض، أما الرحلة التي خلفه فمخفيّة. ومن دون هذه الرحلة لا يستطيع أحد، لا الجهة الرقابية ولا البنوك ولا هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا الجهات التي تموّل الضمانات، أن يعرف ما إذا كان برنامج ما يصل إلى المؤسسات الصحيحة أم أنه يضع مجرد تسمية جديدة على قروض كانت ستُمنح على أي حال.

المستهدف الإقراضي يقيس ميزانية البنك، ولا يقول شيئاً عن رحلة صاحب المؤسسة.

تلك هي حجّة هذا المقال، وهي تقود إلى توصية واحدة: انشروا خط الأساس، ونفّذوا ثلاث تجارب صغيرة حيث تكون الحكومة هي العميل أصلاً، وانشروا ما حدث، ولا تتوسعوا إلا فيما ثبت نجاحه.

تُبنى الحجّة في خمس خطوات. تبدأ بصاحب ورشة في بهلاء، لأن سؤال التمويل لا يستقيم إلا من جهته من الطاولة. ثم تنظر فيما تملكه عُمان اليوم، ولماذا ما زال صاحب المؤسسة يقابله كسلسلة من الأبواب المنفصلة. وتأخذ جانب البنك على محمل الجد، لأن القرض الذي لا يُجدي للمقرض لن يُمنح مرة ثانية. ثم تُظهر ما ينقصنا، وهو القياس، وكيف يبدو الاختبار العادل للمال العام. وأخيراً تقترح من أين نبدأ: العقود الحكومية، وثلاث تجارب، ومسؤول واحد يُحاسَب، وخطة لتسعين يوماً.

من يريد المقترح وحده فليذهب إلى الصفحات من 8 إلى 10. ومن يريد أن يعرف أي قطاع يحتاج أي نوع من التمويل سيجد خريطة في الملحق. أما البقية فلنلتقِ صاحب المؤسسة أولاً.

02 / البداية عند صاحب المؤسسة

فرن، وعميل، وفجوة تمويل

تخيّلوا ورشة فخار في بهلاء. مجموعة فنادق وضعت أكبر طلبية استلمتها الورشة في تاريخها. الفرن القديم لا يستطيع إنتاج هذه الكمية في الوقت المطلوب، والفرن الجديد يكلّف أكثر مما تملكه الورشة في حسابها.

صاحب الورشة يرى فرصة للنمو. والبنك يرى مؤسسة صغيرة تطلب قرضاً، فيسأل الأسئلة البديهية: ماذا لو تأخر الفندق في الدفع؟ وماذا لو لم تأتِ الطلبية التالية؟ النظرتان مشروعتان. ومعظم النقاش حول تمويل المؤسسات الصغيرة يخطئ عند هذه النقطة تحديداً، حين يعامل صاحب المؤسسة والبنك كخصمين. هما ليسا كذلك؛ هما شخصان ينظران إلى المؤسسة نفسها بمعلومات مختلفة.

مهمة صاحب المؤسسة أن يسدّ هذه الفجوة: سجل مبيعات حقيقي لا تقديرات، وعرض سعر من مورّد الفرن، وفصل مصروفات البيت عن النشاط، وتوقع للتدفقات النقدية يصمد في شهر صعب. ومهمة المنظومة أن تجعل سدّ الفجوة ممكناً: مساعدة عملية في تجهيز الملف، ومسار تمويل يناسب الحاجة، وقرار في وقت معلوم مع بيان الأسباب إذا كان الجواب بالرفض.

ما تقدّمه المنظومة

مساعدة عملية في الملف، ومسار تمويل يناسب الحاجة، وقرار في وقت معلوم مع الأسباب.

ما يحضره صاحب المؤسسة

سجل مبيعات حقيقي، وعرض سعر من المورّد، وفصل مصروفات البيت عن النشاط، وتوقع نقدي يصمد في شهر صعب.

يترتب على ذلك أمران. قد يأتي مشروع جيد بملف ضعيف، ولا ينبغي أن يُرفض لهذا السبب وحده. وقد يخفي الملف المرتّب ديناً يفوق طاقة المشروع، والمشورة الجيدة تساعد الطرفين على رؤية الفرق. وأحياناً يكون الجواب الصحيح للورشة فرناً أصغر، أو توسعاً على مرحلتين، أو مزيداً من مال صاحبها في الصفقة. فإذا كان التدفق النقدي لا يغطي الأقساط، فإن قرضاً آخر لا يحل المشكلة بل يعمّقها. ولا يغيّر هذه الحسبة مستهدفٌ إقراضي ولا ضمان.

إذن السؤال ليس كيف نُقرض المؤسسات الصغيرة أكثر، بل ما الذي يجب أن يتغير حتى يصل المشروع السليم إلى التمويل المناسب. تجيب الأقسام الثلاثة التالية عنه بالترتيب: ما هو قائم اليوم، وما يراه البنك، وما لا يقيسه أحد.

03 / ما هو قائم اليوم

الدعم موجود، وصاحب المؤسسة ما زال يرى أبواباً منفصلة

عُمان لا تبدأ من الصفر. تعرض هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برامج تمويل لرأس المال العامل والأصول والحرف والعقود.[12] ولمورّدي شركات جهاز الاستثمار العُماني، يقدّم برنامج تعرضه الهيئة وتُقدَّم طلباته عبر بنك التنمية تمويلاً يصل إلى 500 ألف ريال عُماني وفق قرار اللجنة.[13] وفي فبراير 2026 أعلن بنك التنمية وصحار الإسلامي ضماناً يغطي 50-80% من التسهيل بحسب المشروع.[15] وللبنوك التجارية عروضها الخاصة: يصف البنك الوطني العُماني تمويل العقود وأوامر الشراء مقابل التنازل عن المستحقات، ويضمّ بنك عُمان العربي مساعدة محاسبية إلى عرضه، ويدير صحار الدولي وحدة مخصصة للمؤسسات الصغيرة.[5][6][7]

وهناك بابان ما زالا يظهران في إرشادات قديمة وقد أُغلقا. فقد أنهى المرسوم السلطاني 107/2020 عمل الهيئة السابقة وصندوق الرفد ونقل أصولهما والتزاماتهما إلى الهيئة الجديدة.[14] هما جزء من تاريخ الدعم في عُمان، لا من مساراته التمويلية الحالية.

إذن لدى صاحب ورشة بهلاء مكان يذهب إليه. الإحباط يبدأ فيما يحدث بعد ذلك. المشورة متاحة في مكان، والطلب يُقدَّم في مكان آخر، وقرار الائتمان يُتخذ في مكان ثالث، ولا أحد يُري صاحب المؤسسة ما يجري بين هذه المحطات أو كم تستغرق كل واحدة منها. تستطيع كل جهة أن تقول بصدق إنها أدّت دورها، بينما يعيش صاحب المؤسسة سلسلة من الأبواب المنفصلة، والإحالة التي لا تنتهي إلى شيء تبدو من الخارج تماماً كالإحالة التي تنتهي بقرض.

> **ما ينقصنا ليس برنامجاً آخر، بل مسار متصل.**
>
> التجهيز والطلب والقرار والصرف والنتيجة يجب أن تشكّل رحلة واحدة يراها صاحب المؤسسة وتراها المنظومة.

ثلاثة تغييرات تصل المسار من دون إنشاء مؤسسة جديدة. تستطيع الهيئة أن تتابع كل إحالة حتى خطوة تالية واضحة وأن تسجّل أين تتوقف الطلبات. ويستطيع بنك التنمية أن ينشر، لبرنامج جهاز الاستثمار، شروط الأهلية والمدة المتوقعة للقرار والوقت الفعلي حتى الصرف. ويستطيع رعاة الضمان الجديد أن ينشروا حجم الاستفادة وشروطه ونتائجه قبل أن يقرر أحد التوسع فيه. لا يحتاج شيء من هذا إلى مال جديد. لكنه كله يحتاج إلى أن تقبل المؤسسات بأن ما يُقاس هو رحلة صاحب المؤسسة، لا نشاطها هي.

غير أن المسار المتصل لا ينفع إلا إذا وُجد في نهايته بنك مستعد للإقراض. والسؤال التالي هو سؤال البنك.

04 / من جهة البنك

قرض المؤسسة الصغيرة يجب أن يُجدي للبنك أيضاً

أي مقترح جاد يجب أن يبدأ بحقيقة غير مريحة: على البنك أن يربح من القرض. فتسهيل بقيمة 30 ألف ريال قد يستغرق من الدراسة والتوثيق والمتابعة ما يستغرقه تقريباً تسهيل بقيمة 300 ألف ريال، بينما يحقق جزءاً يسيراً من الهامش؛ والحسبة توضيحية، لكن شكلها مألوف لكل ممول للمؤسسات الصغيرة. حمّل صاحب المؤسسة كل الكلفة فيصبح القرض فوق طاقته، وأجبر البنك على تحملها فينكمش الإقراض لهذه الشريحة مهما قال المستهدف.

السياسة النافعة تطرح سؤالاً أضيق: أي كلفة أو خطر أو تأخير بعينه يعطّل صفقة سليمة، وما الذي يزيله؟ هناك ثلاثة، ولكل منها علاج يُبقي قرار الائتمان في مكانه.

ملف جديد عند كل جهة

يجهّز صاحب المؤسسة ملفاً جديداً لكل مؤسسة يطرق بابها. ملف واحد قابل لإعادة الاستخدام، مع مساعدة محاسبية عملية، يخفض الكلفة على الطرفين.

ويبقى قرار الائتمان للبنك.

مشترٍ كبير يتأخر في الدفع

سلّم المورّد عمله وينتظر شهوراً حتى يصله المال. مواعيد واضحة للاعتماد والدفع، وتمويل مقابل فواتير يعتمدها المشتري، يحوّلان التأخير إلى أصل قابل للتمويل ويختصران وقت الدراسة في البنك.

ويواصل البنك فحص النزاعات وخطر المشتري.

ضمانات غير كافية

المشروع سليم لكنه لا يملك ما يمكن للبنك أن يرهنه. تمويل الأصول المناسب، أو ضمان جزئي بسقف محدد، يسدّ جزءاً من الفجوة.

ويظل البنك يتحمل جزءاً من الخطر ويختبر القدرة على السداد.

الثالث هو الموضع الذي تتجاوز فيه السياسة حدّها غالباً. فالضمان يقلّل خسارة البنك بعد التعثر، لكنه لا يجعل المشروع الضعيف قوياً، والضمان السخي بما يجعل البنك غير مبالٍ بالنتيجة ينقل الائتمان الرديء إلى الدولة. ونطاق 50-80% المعلن في فبراير هو النوع من المعايير الذي ينبغي أن تختبره التجربة لا أن تفترضه. وينطبق الحذر نفسه على تقدير صندوق النقد للقروض المتعثرة. فالتعثر يعني ضائقة سداد جدية، أما الخسائر الائتمانية المتوقعة فهي المخصص الذي يجنّبه البنك منذ اليوم الأول.[3][4] ولا يخبرنا أيٌّ من الرقمين كم مؤسسة أُغلقت.

بالنسبة لورشة بهلاء، يتوقف القرار على طلبية الفندق وهامشها والتدفق النقدي في الأشهر الهادئة. فإذا كان المشروع مجدياً لكنه يعاني ضيقاً نقدياً، فالاستجابة هي تحصيل الفواتير المتأخرة وإعادة الهيكلة مبكراً. وإذا لم يكن هناك طريق عودة معقول، فالجواب مشورة في الدين وخروج منظم، لا قرض آخر يؤجل الخسارة ويضخّمها.

كل حكم من هذه الأحكام يعتمد على معلومات، وهنا تحديداً أضعف نقاط المنظومة في عُمان.

05 / الصورة الناقصة

نعرف إجمالي الإقراض، أما رحلة صاحب الطلب فمخفيّة

كم طلب تمويل من المؤسسات الصغيرة يصل إلى البنوك العُمانية كل عام؟ كم منها يكون مكتملاً عند وصوله؟ كم يُوافَق عليه أو يُرفض أو يُسحب أو يبقى معلقاً، وكم تستغرق كل خطوة؟ كم عرضاً موافقاً عليه يُقبل، ومتى يصل المال، وكيف تبدو المؤسسة بعد عامين؟ لا يجمع أي مصدر عام رُوجع لهذا المقال هذه الإجابات في صورة قابلة للمقارنة.

الأرقام الموجودة إشارات تحذير لا قياسات. فحصة 3.7% تخص عام 2022، وتقدير اقتراب القروض المتعثرة من ثلث قروض القطاع لا يحمل تاريخ رصد.[1] وإصلاحات 2013 التي وضعت مستهدف 5% ألزمت البنوك أيضاً بتقديم بيانات شهرية عن الإقراض وربع سنوية عن الطلبات، ما يشير إلى أن المادة الخام قد تكون موجودة فعلاً داخل البنوك والبنك المركزي.[2] أما ما يُجمع اليوم من حقول وما يُنشر منها فغير واضح. فإذا كانت هذه البيانات موجودة، فالمهمة الأولى ليست مسحاً جديداً، بل نشرها في المراحل الأربع أدناه بصيغة تستطيع بقية المنظومة استخدامها.

أربع مراحل تمنح عُمان الصورة التي تفتقر إليها.

1	**الطلب**	مكتمل أم ناقص عند وصوله؟ ما الذي كان ناقصاً، ومتى استُكمل؟
2	**القرار**	موافقة أم رفض أم سحب أم تعليق؟ لماذا، وكم استغرق؟
3	**الصرف**	هل قُبل العرض؟ متى وصل المال، وبأي كلفة إجمالية؟
4	**النتيجة**	السداد، والاستمرار، والوظائف، ومطالبات الضمان، متابَعة حتى الإقفال.

الآلية ليست معقدة. رقم مرجعي آمن يتابع كل حالة من دون تسمية صاحبها. وتُنشر النتائج بحسب القطاع والحجم والعمر والمحافظة. ويبدأ العدّ عند اكتمال الملف، حتى لا يُلام طرف على تأخير الآخر. ويُظهر النشر مدة الانتظار المعتادة وكم انتظر العُشر الأبطأ، لأن المتوسطات تخفي الحالات التي تُبعد أصحاب المؤسسات. ويُسأل من لم يتقدم أصلاً عن سبب إحجامه، لأن المنظومة قد تبدو كفؤة لمجرد أنها تثبّط الطلب.

قياس الرحلة يجيب عن السؤال الأول: من يحصل على التمويل وكيف. لكنه لا يجيب بعد عن السؤال الثاني: هل غيّر المال العام هذه الإجابة؟ وذلك يحتاج إلى اختبار خاص به.

06 / اختبار المال العام

إذا استُخدم المال العام، فما الذي تغيّر بسببه؟

يكون الدعم العام لقرض ما مبرَّراً حين يفعل شيئاً لم يكن السوق ليفعله وحده: يفتح باب قرض سليم كان سيُرفض لولاه، أو يخفض سعره، أو يقلّل الضمانات المطلوبة، أو يمدّ فترة السداد، أو يقرّب موعد وصول المال. أما البرنامج الذي يُلحق دعماً أو ضماناً بقرض كان البنك سيمنحه على أي حال، فقد أنفق مالاً عاماً لتغيير تسمية.

التمييز بين الحالتين أصعب مما يبدو، لكنه ممكن إذا بُني الاختبار منذ البداية بدل إلحاقه لاحقاً. حيثما نظر البنك في الملف أصلاً، سجّل قراره وشروطه قبل تطبيق الدعم وبعده. وفي الإطلاق المرحلي، تابع مؤسسات مؤهلة مشابهة تنتظر مرحلة لاحقة، واشرح علناً لماذا اختيرت كل مجموعة. ثم يقدّر مقيّم مستقل، تعيّنه وتموّله الجهة المالية لا البرنامج، كم من هذا التمويل ما كان ليحدث لولا الدعم، ويقول بوضوح أين يكون تقديره غير مؤكد. وعلى نطاق التجربة سيكون التقدير تقريبياً؛ فالتجارب تختبر الإجراءات والتصميم، وخط الأساس في القسم 05 هو ما يجيب مع الوقت عن سؤال الأثر الحقيقي.

حساب صاحب المؤسسة

السعر الإجمالي، والضمانات، والكفالات الشخصية، والوقت حتى الصرف، وهل ناسب التمويل الحاجة. ثم السداد، والاستمرار، والوظائف، وهل يتراجع الاعتماد على الدعم مع الوقت.

حساب الدولة

الإدارة والدعم والمطالبات المدفوعة، مخصوماً منها الرسوم والاستردادات. والضمانات القائمة والخسائر المتوقعة والتركّز بحسب المشتري أو القطاع، منفصلةً عن النقد المنفق فعلاً.

وضع الحسابين جنباً إلى جنب يمنع أكثر إخفاقات برامج الضمان شيوعاً: الإبلاغ عن القروض الممنوحة ونسيان الخسائر التي تستحق بعد سنوات. فالنقد المنفق والالتزامات التي قد تتحقق لاحقاً لا ينبغي جمعهما أبداً.

يجب ألا يتحول الضمان أبداً إلى مكان لإخفاء الخسائر.

حدّدوا سقوف الخسارة والتركّز قبل الإطلاق. وإذا تجاوزتها النتائج، أوقفوا الالتزامات الجديدة وأصلحوا التصميم وأوفوا بالضمانات الصادرة فعلاً.

وينطبق الاختبار نفسه على البدائل. فالقطاع العام يستطيع المساعدة بسداد فواتيره في موعدها، أو بتحسين المشورة المتاحة، أو ببناء القدرات، وقد يحقق كل من هذه نتيجة أكبر بكلفة أقل من الضمان. قارنوا الكلفة والنتيجة؛ وحيثما نجح الدعم ظهر نجاحه في مؤسسات تحتاجه أقل مع الوقت، لا أكثر.

كل هذا يدعو إلى البدء صغيراً، حيث يكون المشتري وجدول الدفع والبيانات في متناول الحكومة أصلاً.

07 / العقد الحكومي

ابدؤوا حيث تكون الحكومة هي العميل أصلاً

العقود الحكومية هي المكان الصحيح للبدء لثلاثة أسباب. المشتري معروف وذو ملاءة قوية. وجدول الدفع في متناول المشتري، وللجهات الحكومية وشركات جهاز الاستثمار في متناول السياسة العامة. والنية موجودة أصلاً: فـ«البُعد العُماني» لدى جهاز الاستثمار العُماني، كما نقلته صحيفة عُمان أوبزرفر، يربط العائد التجاري بالمنفعة داخل عُمان.[8] ويعني ذلك للمورّد الصغير: أن يسلّم، ويُدفع له، ويكون جاهزاً للعميل التالي.

خطاب الترسية يخلق الفرصة، أما المال فيأتي بعد شهور، بعد التجهيز والتسليم والاعتماد. تلك الفجوة هي حيث يسقط المورّد الصغير، ويستطيع المشتري سدّها من دون وعد بقرض: فقبل طرح المناقصة، يدرس المشتري والبنوك الراغبة ومستشارو القطاع معاً دورة التسليم والدفع، بحيث يعرف الفائز ما التمويل المتاح، ويعرف البنك ما الذي يُطلب منه تمويله.

المرحلة	ما الذي ينبغي أن يحدث
قبل المناقصة	نشر حزم عمل تستطيع مؤسسة صغيرة قادرة تنفيذها، مع شروط التأهيل ومعالم الاعتماد ومواعيد الدفع، وهيكل التمويل الذي وافق مموّل أو أكثر على عرضه للفائز، رهناً بتقييمه الائتماني.
بعد الترسية	يقيّم المموّل المورّد وهامش العقد والحاجة النقدية وخطر الإلغاء، ثم يؤكد إمكان التنازل عن المستحقات.
أثناء التنفيذ	يتحقق المشتري من العمل ويدفع في موعده. ويموّل البنك التكاليف المؤهلة أو الفواتير المعتمدة. وتسير النزاعات في مسار محدد بمهلة محددة.
بعد الدفع	سداد التسهيل، وتسجيل الأداء، ومساعدة المورّد على المنافسة خارج نطاق مشترٍ واحد.

تأخير الدفع ينقل عبء التمويل إلى المورّد.

المشتري الحكومي الذي يريد للمؤسسات الصغيرة أن تنمو يدفع ثمن العمل المعتمد في موعده. هذا الانضباط يفعل أكثر مما تفعله معظم الضمانات.

ولا يُضعف شيء من هذا المشتريات الحكومية، شريطة أن تكون جلسة ما قبل المناقصة مفتوحة لأي ممول مرخّص، وأن تُنشر مخرجاتها مع المناقصة، وألا يحصل المشارك فيها على أفضلية في الترسية. وتُنشر المعايير، ويُفصح عن تعارض المصالح، وتُفحص الأطراف ذات العلاقة، وتُراجع جهة المشتريات الترتيب أولاً.

08 / ثلاث تجارب

ستون مورّداً. ثلاثة اختبارات. تقييم بعد 12 شهراً.

تقدّم الدول الأخرى دروساً في التصميم لا قوالب جاهزة. فبرنامج «كفالة» السعودي يدير منتجات مختلفة لاحتياجات وأنواع مؤسسات مختلفة؛ والسؤال لعُمان هو ما إذا كانت المنتجات القطاعية تصل إلى مؤسسات سليمة يغفل عنها المنتج العام.[9] وبرنامج ضمان النمو البريطاني يغطي 70% من خسارة المقرض مع بقاء المقترض مسؤولاً بالكامل والقرار بيد المقرض؛ والسؤال هو أي مستوى ضمان وأي رسوم يحسّنان الوصول فعلاً بعد احتساب المطالبات والاستردادات.[10] ومنصات TReDS الهندية تربط المورّد والمشتري والمموّل حول فاتورة معتمدة؛ والدرس هو إصلاح المعاملة نفسها، أي الاعتماد والفواتير المكررة والتسوية، قبل بناء المنصة.[11] كل واحد من هذه سؤال تستطيع تجربة أن تجيب عنه. ثلاث تجارب مقترحة، مع مشترين حكوميين أو من شركات جهاز الاستثمار فقط، تغطي حتى 60 مورّداً و2.7 مليون ريال عُماني. وليس بينها منتج جديد: كلها تمرّ عبر مسار بنك التنمية القائم والضمان المعلن في فبراير 2026. التجربة هي القياس، لا المال.

01 / الصيانة والصناعات الصغيرة

تمويل التجهيز وتأجير المعدات لمرافق حكومية ومشترين صناعيين، مقابل معالم واضحة للعمل والاعتماد.

20 مورّداً

25,000-75,000 ريال لكل تسهيل

سقف المحفظة · 1,000,000 ريال

سقف المطالبات · 100,000 ريال

02 / سلاسل إمداد الغذاء والثروة السمكية

سيولة موسمية ومعدات سلسلة التبريد مقابل عقود توريد حكومية بمعايير واضحة للتسليم والجودة.

20 مورّداً

10,000-50,000 ريال لكل تسهيل

سقف المحفظة · 700,000 ريال

سقف المطالبات · 70,000 ريال

03 / التقنية وخدمات الأعمال

تمويل مرحلي لعمل محدد مع عميل حكومي يدفع. والأفكار غير المثبتة خارج النطاق؛ فهي تحتاج إلى رأس مال مخاطر أو منح، لا إلى ضمان.

20 مورّداً

15,000-60,000 ريال لكل تسهيل

سقف المحفظة · 1,000,000 ريال

سقف المطالبات · 100,000 ريال

ولأن المستحقات محوَّلة من مشترٍ حكومي، فإن حماية البنك الأساسية هي المشتري لا الضمان. يغطي الضمان خطر الأداء والإلغاء كشريحة خسارة أولى بسقف 10% من كل محفظة (270 ألف ريال إجمالاً)، يُضبط وفق خطر التجربة ويُنشر مع مبرراته. وإذا اقتربت المطالبات من السقف فذلك بحد ذاته نتيجة للتجربة. والضامن المقترح هو بنك التنمية، ضمن نطاق التغطية المعلن في فبراير 2026 لا ضمن غلاف جديد، ورهناً بموافقته؛ ولا يُنشأ ضمان سيادي جديد. ويُتفق على التغطية والرسوم وتقاسم الاستردادات قبل القرض الأول. ويُراجَع التقدم بعد ستة أشهر ويُقيَّم بعد اثني عشر. النجاح يعني وصولاً جديداً، لا خطراً قديماً نُقل إلى الدولة.

09 / من ينفّذ، ومتى

لجنة واحدة. مسؤول واحد يُحاسَب. تسعون يوماً.

الفجوات التي يصفها هذا المقال تقع بين المؤسسات لا داخلها، ولهذا لن يسدّها برنامج آخر. المطلوب لجنة مشتركة تجمع المؤسسات القائمة من دون أن تنشئ طابوراً آخر. أقترح أمانة في هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، برئاسة الوزير المسؤول عن الهيئة ونيابة وزارة المالية، ومدير برنامج يُسمّى في قرار التأسيس ويتبع الرئيس ويُحاسَب على التنفيذ.

01	**المشترون الحكوميون وقادة القطاعات**	اختيار مشاريع قابلة للتنفيذ، ووضع شروط الاعتماد والدفع، وإزالة العوائق المتكررة.
02	**وزارة المالية**	اعتماد غلاف الضمان وتقارير الخسائر، وتمويل المقيّم المستقل، والالتزام بالمال قبل إطلاق الوعود.
03	**البنك المركزي، بصفة مراقب**	مدعو إلى النظر في توسيع البيانات القائمة عن المؤسسات الصغيرة لتشمل المراحل الأربع في القسم 05، ونشرها إجمالياً عبر إصداراته.
04	**البنوك المشاركة**	تقرر باستقلال، وتوضح شروطها، وتبلّغ المقيّم بالمراحل الأربع لقروض التجربة.
05	**الهيئة وبنك التنمية والمستشارون**	منح أصحاب الطلبات مساراً واحداً عبر فحوص الجاهزية والأهلية، من دون تكرار البرامج القائمة.
06	**أصحاب المؤسسات وممثلو القطاعات**	تقديم أدلة تشغيلية واختبار جودة الخدمة، من دون تصويت على طلباتهم الخاصة.
07	**المقيّم المستقل**	تعيّنه وزارة المالية لا اللجنة. يصمم خط الأساس، ويجري مسح غير المتقدمين، وينشر تقييم الاثني عشر شهراً.

تراجع اللجنة التنفيذ شهرياً وتنشر التقدم كل ربع سنة، وتضم أصحاب مؤسسات من محافظات وقطاعات مختلفة وممولين تقليديين وإسلاميين. ويلتزم تبادل الملفات بقواعد السرية وحماية البيانات، مع الحصول على موافقة مستنيرة حيثما لزم. ويتنحى الأعضاء أصحاب المصلحة المتعارضة. ويحق لأصحاب المؤسسات الاعتراض على مسار معطّل، لا الضغط على ممول للموافقة.

الأيام 1-30

الحصر والربط

حصر البرامج والبيانات، وتسمية المسؤولين والمشترين الراغبين.

الأيام 31-60

التصميم والاعتماد

اختيار الموزّدين والعقود، والاتفاق على السقوف والتقارير والميزانية.

الأيام 61-90

القرار والإطلاق

اعتماد التجربة الأولى وإطلاقها، ونشر خط الأساس للثلاث.

10 / الخلاصة

النمو هو الاختبار الحقيقي

لنعد إلى بهلاء. صاحب ورشة الفخار يحتاج إلى أربع إجابات: هل الفرن في متناوله؟ ما الأدلة التي يريدها البنك؟ متى يصل القرار؟ وإذا كان الجواب بالرفض، فما الذي يمكن إصلاحه؟ الجواب الصادق اليوم عن الأسئلة الأربعة هو «حسب الظروف»، ولا أحد يستطيع أن يقول حسب أي ظروف. تلك هي المشكلة التي سعى هذا المقال إلى تسميتها، وهي لا تُحل بمستهدف أعلى ولا بضمان أكبر ولا ببرنامج جديد.

بل تُحل بجعل الرحلة مرئية. فحين تستطيع عُمان أن ترى من يتقدم، ومن يُرفض ولماذا، وكم يستغرق وصول المال، وماذا يحدث بعد ذلك، يصبح كل قرار آخر أسهل: أي البرامج نوسّع، وأيها نغلق، وأين يغيّر الضمان النتيجة وأين يغيّر التسمية فقط. والعقود الحكومية هي المكان الذي نبني فيه هذه الرؤية أولاً، لأن المشتري وجدول الدفع والبيانات في متناول الحكومة أصلاً.

القرار الحكومي يرسم الاتجاه، والمنظومة هي التي تجعله قابلاً للتطبيق.

الحكومة تجعل الفرصة موثوقة وتدفع في موعدها. والبنوك تقيّم بإنصاف وتسعّر بوضوح. وأصحاب المؤسسات يحفظون سجلاتهم ويسلّمون ويسددون.

المؤسسات المجدية تحتاج إلى مسار واضح. والبنوك يجب أن تحافظ على انضباطها الائتماني. وعُمان يجب أن تحكم على التقدم بأكثر من حجم محفظة المؤسسات الصغيرة، لأن المحفظة قد تنمو بينما تفشل المؤسسات التي بداخلها.

تتحقق رؤية عُمان 2040 على الأرض حين تستطيع مؤسسة عُمانية مجدية أن تعرض حالتها، وتصل إلى تمويل مناسب، وتستخدمه بجدوى، وتنمو من دون أن تتحمل ديناً لا تطيقه. ذلك هو المسار الذي يستحق البناء.

توصيتي: انشروا خط الأساس، ونفّذوا التجارب الثلاث، وانشروا ما حدث، ولا تتوسعوا إلا فيما ثبت نجاحه.

الملحق / خريطة التمويل

تسمية واحدة للمؤسسات الصغيرة، واثنتا عشرة دورة نقدية مختلفة

الصياد، وشركة البرمجيات، والمطعم الموسمي، يحتاج كل منهم إلى تمويل مصمَّم حول دورة نقدية مختلفة، ولهذا كثيراً ما لا يناسب «منتج المؤسسات الصغيرة» الواحد أياً منهم. تقترح هذه الخريطة الملاءمات المرجّحة. ويظل التسهيل المناسب رهناً بالترخيص والجدوى والقدرة على السداد، وقد يكون تقليدياً أو متوافقاً مع الشريعة.

الثروة السمكية والبحرية
الصيادون، والاستزراع، والثلج، وتصنيع الأسماك

القوارب وأصول سلسلة التبريد؛ سيولة موسمية

الزراعة والغذاء
المزارع، والماشية، والمشاتل، ومصانع الأغذية

سيولة موسمية؛ تمويل المعدات

خدمات النفط والغاز والتعدين
الصيانة، والفحص، والاختبار، وموزّدو الصحة والسلامة والبيئة

التجهيز والمعدات؛ المستحقات

الصناعات الصغيرة
التصنيع، والتغليف، والأثاث، والملابس

الآلات والمواد؛ تمويل الطلبيات

اللوجستيات والنقل
الناقلون، والتوصيل، والمستودعات، وخدمات الأساطيل

تأجير المركبات؛ رأس المال العامل

التقنية والخدمات المهنية
البرمجيات، والأمن السيبراني، والسحابة، والمحاسبة، والهندسة

تمويل مرحلي؛ رأس مال مخاطر للأفكار غير المثبتة

السياحة والضيافة
بيوت الضيافة، والجولات، والمطاعم، والفعاليات

التجهيز والمعدات؛ سداد موسمي

الإنشاءات والحرف الفنية
المقاولون، والكهربائيون، والسباكون، والتكييف

التجهيز؛ دفعات الإنجاز المعتمدة

الصحة والتعليم والرعاية
العيادات، والمختبرات، والصيدليات، والتدريب، ورعاية الأطفال

المقار والمعدات؛ رأس المال العامل

الطاقة والبيئة
الطاقة الشمسية، وكفاءة الطاقة، وإعادة التدوير، وخدمات المياه

تمويل الأصول والعقود

التجارة والمشاريع المتناهية الصغر
المحال، والتجارة الإلكترونية، والمنتجون المنزليون، والخدمات

تمويل المخزون؛ أصول صغيرة؛ رأس مال عامل قصير الأجل بحسب سجل السداد

الحرف والعمل الإبداعي
الفخار، والنسيج، والفضة، والمجوهرات، والإعلام

الأدوات والمخزون؛ معدات على مراحل

لصاحب المؤسسة: ابدأ من العمل ومصدر السداد.

أحضر السجلات وعرض سعر أو عقداً. راجع برامج الهيئة، ولعقود جهاز الاستثمار راجع مسار بنك التنمية. قارن العروض. واسأل ثلاثة أسئلة: الكلفة الإجمالية، وموعد القرار، وإذا رُفض الطلب فما الذي ينقصه.[12][13]

المصادر

المصادر وملاحظات القراءة

[1] صندوق النقد الدولي • أبريل 2025 • SIP 2025/035

الفقرة 4 والشكل 3: حصة 3.7% تخص عام 2022. وتقدير اقتراب القروض المتعثرة من ثلث قروض القطاع لا يحمل تاريخ رصد صريحاً. اكتملت الورقة في 18 ديسمبر 2024. ولا يُقدَّم أيٌّ من الرقمين على أنه حالي. تناقش الورقة مرجعية 5% لكنها لا تحدد حقول الإبلاغ الحالية.

[2] AMJ • إصلاحات 2013

ملخص قانوني معاصر للحد الأدنى 5% وبيانات الإقراض الشهرية والطلبات ربع السنوية. دليل ثانوي؛ ليس تعميم البنك المركزي الأصلي ولا إثباتاً لممارسة الإبلاغ الحالية.

[3] لجنة بازل • إرشادات 2017

تمييز عام بين التعرضات المتعثرة والتسامح الائتماني. ليس بياناً للعتبات أو المعالجة القانونية الحالية في عُمان.

[4] مؤسسة IFRS • المعيار الدولي 9

أساس التمييز العام للخسائر الائتمانية المتوقعة. لا يحدد المقال تصنيف أي تسهيل بعينه أو مخصصاته.

[5] البنك الوطني العُماني • التمويل من دون ضمانات

صفحة رسمية: تمويل العقود وأوامر الشراء مقابل التنازل عن المستحقات من دون ضمانات إضافية. تظل الأهلية والتقييم الفردي ساريين. لا يُستنتج أي ترتيب.

[6] بنك عُمان العربي • طموحي

عرض رسمي للدعم المالي ودعم الأعمال، يشمل مساعدة محاسبية. الصفحة المختارة ليست حصراً لكل منتجات البنك الائتمانية.

[7] صحار الدولي • قروض ودعم المؤسسات الصغيرة

وصف رسمي لوحدة مخصصة وقروض متوسطة وطويلة الأجل. العرض المنشور لا يثبت نتائج الإقراض.

[8] عُمان أوبزرفر • 3 سبتمبر 2026

تقرير عن «البُعد العُماني» لدى جهاز الاستثمار. استُخدم لمبدأ المنفعة المحلية، لا كإصدار إحصائي ولا كدليل على ضمان قروض للمؤسسات الصغيرة.

المصادر

المصادر وملاحظات القراءة

[9] كفالة • دليل المنتجات

تمايز رسمي بين المنتجات. لا ادعاء بنجاح سببي ولا بملاءمة تلقائية لعُمان.

[10] بنك الأعمال البريطاني • برنامج ضمان النمو

الشروط الرسمية: ضمان 70% للمقرض، ومسؤولية كاملة على المقترض، وتقدير المقرض. تغييرات الأهلية والشروط الأخرى خارج نطاق مقارنة هذا المقال.

[11] RXIL • نظرة عامة على TReDS

وصف رسمي من المشغّل لتمويل المستحقات. لا ادعاء بأداء أو أثر سببي. التكييفات العُمانية مقترحات الكاتب.

[12] هيئة المؤسسات الصغيرة • برامج التمويل

الدليل الرسمي يشمل رأس المال العامل والأصول والحرف والعقود وفرص جهاز الاستثمار.

[13] هيئة المؤسسات الصغيرة • برنامج عقود جهاز الاستثمار

البرنامج 7: حتى 500 ألف ريال، وفق قرار اللجنة والشروط؛ الطلبات عبر بنك التنمية. السقف ليس هو الاستخدام الفعلي.

[14] المرسوم السلطاني 107/2020 • المواد من 5 إلى 7

الترجمة الإنجليزية المنشورة: إلغاء صندوق الرفد والهيئة السابقة، ونقل الأصول والالتزامات إلى الهيئة الجديدة في أغسطس 2020.

[15] وكالة الأنباء العُمانية عبر تايمز أوف عُمان • 17 فبراير 2026

الإعلان: ضمان بنك التنمية وصحار الإسلامي بتغطية 50-80% بحسب المشروع. لا يثبت الاستخدام الفعلي ولا ضماناً على مستوى السوق.

عن هذا المقال: رأي مستقل لمحمود الهطالي، مبني على مصادر عامة رُوجعت في سبتمبر 2026. ورشة بهلاء مثال توضيحي. والتجارب الثلاث وسقوفها وهيكل اللجنة والأدوار المسماة للمؤسسات مقترحات الكاتب، لا ميزانيات معتمدة ولا طلباً مسجلاً ولا تكليفات حالية؛ وأي تنفيذ يحتاج إلى الموافقات المختصة وإلى مراجعة قانونية ومراجعة للمشتريات. والأرقام التاريخية المذكورة إشارات تحذير، لا قياسات حالية للوصول أو الفشل. وليس للكاتب أي ارتباط تجاري بأي مؤسسة أو برنامج أو دور مذكور هنا، ولا يسعى إليه من خلال هذا المقال.

عن الكاتب

محمود الهطالي

ممارس مستقل في المصرفية والمدفوعات والتقنية المالية · مؤسس محمود إنسايت للاستشارات · مسقط، عُمان

محمود إنسايت للاستشارات

تحليل واستشارات مستقلة للبنوك وشركات التقنية المالية وصنّاع السياسات في عُمان ودول الخليج.

هذه السلسلة

مقالات مستقلة في أسئلة المصرفية والمدفوعات في عُمان، تُنشر بالعربية والإنجليزية.

أمضى محمود الهطالي 18 عاماً في المصرفية العُمانية، كان آخرها رئيساً للمنتجات والشرائح في بنك ظفار، حيث تولّى مسؤولية منتجات التجزئة وشرائح العملاء وأداء محفظة التجزئة. وقبل ذلك شغل مناصب قيادية في المنتجات والأعمال في بنك مسقط.

يمتد عمله عبر منظومة المدفوعات في عُمان كاملةً: المقسم الوطني ومسارات الدفع، والمحافظ الإلكترونية، وقبول التجار، والجانب التجاري للمصرفية المفتوحة، إلى جانب أعمال الاستشارات والمناقصات لشركات التقنية المالية والتمويل الرقمي. وقد جلس على جانبي الطاولة: بنكاً يبني منتجات للمؤسسات الصغيرة، ومستشاراً لشركات التقنية المالية التي تحاول خدمتها بطريقة مختلفة.

ومن خلال «محمود إنسايت للاستشارات» يكتب اليوم ويقدّم المشورة باستقلالية في أداء البنوك واستراتيجية مصرفية التجزئة والمدفوعات في عُمان والخليج. وهذا المقال جزء من سلسلة تطبّق الانضباط نفسه على الأسئلة العامة: اعرض الحجّة، وأظهر الدليل، وقل بوضوح ما لم يُعرف بعد.

يحمل ماجستير إدارة الأعمال من كلية ستراثكلايد للأعمال، وبكالوريوس إدارة الأعمال بمرتبة الشرف من جامعة كوينزلاند.

M +968 9507 2766
E mahmoodssh@gmail.com
in linkedin.com/in/mahmood-al-hattali-8a06a952