

" المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ظل الحروب والأزمات "

منظمة العمل العربية
alo@alolabor.org

الفهرس

المقدمة: 2

المحور الأول: الإطار المفاهيمي والدور التنموي للمؤسسات الصغرى والمتوسطة في ظل الأزمات 4

أولاً: ماهية المشاريع الصغرى والمتوسطة 4

ثانياً: خصائص المشاريع الصغرى والمتوسطة: 5

ثالثا: أهداف وأهمية المشاريع الصغرى والمتوسطة 7

رابعا: واقع المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ظل الأزمات 10

المحور الثاني: التداعيات والتحديات التي تفرضها الحروب والأزمات على المؤسسات الصغرى والمتوسطة 12

أولاً: التحديات الهيكلية للمشاريع الصغرى والمتوسطة ومقومات نجاحها: 12

ثانيا: آليات التكيف واستراتيجيات الصمود للمؤسسات الصغرى والمتوسطة 16

المحور الثالث : دور أطراف الإنتاج في دعم التكيف وصمود المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ظل الأزمات 20

أولاً: دور الحكومات وصناع القرار (الاستجابة الكلية والتشريعية) 20

ثانياً: دور منظمات أصحاب العمل (الغرف التجارية والصناعية) 20

ثالثاً: دور النقابات العمالية والتمثيل العمالي 21

الخاتمة: 22

التوصيات الاستراتيجية: 23

المراجع 24

المقدمة:

تُجمع الأدبيات الاقتصادية والتنموية المعاصرة على أن المنشآت الصغرى والمتوسطة تُمثل العمود الفقري للاقتصادات الحديثة والمحرك الأساسي لعجلة التنمية الاجتماعية المستدامة. وفي العالم العربي على وجه الخصوص، تعتمد الدول بشكل هيكلي على هذا القطاع الحيوي لتنويع مصادر الدخل، وتوليد فرص العمل اللائق، واستيعاب التدفق المستمر للقوى العاملة الشابة، مما يجعله ركيزة أساسية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والمجتمعي (منظمة العمل العربية، 2011).

ومع ذلك، يشهد السياق الجيوسياسي الإقليمي تصاعداً غير مسبوق في وتيرة النزاعات والحروب التي تفرض بيئة عمل تتسم بالتقلب والتعقيد وانعدام اليقين. وفي خضم هذه الأزمات، تجد المؤسسات الصغرى والمتوسطة نفسها في الخطوط الأمامية لمواجهة صدمات مركبة تتجاوز مجرد الخسائر المادية المباشرة، لتشمل الإضرار بالبنية التحتية الأساسية، والتعثر في سلاسل الإمداد والتوريد، والارتفاع في التكاليف التشغيلية ومعدلات التضخم (Amankwah-Amoah & Tantawy, 2026).

ونظراً للخصائص البنيوية لهذه المنشآت، والمتمثلة في محدودية المصدات المالية واللوجستية، فإنها تعاني من "هشاشة مؤسسية" تجعلها أكثر عُرضة لخطر التعثر والانهيار مقارنة بالشركات الكبرى. وهنا، لم يعد مفهوم "الصمود التنظيمي" يقتصر على قدرة المنشأة على تأمين السيولة النقدية الطارئة فحسب، بل امتد ليشمل أبعاداً سلوكية وإدارية عميقة. فإدارة الموارد البشرية في أوقات الطوارئ، وتوفير الدعم التنظيمي الذي يحافظ على مستويات الالتزام والرضا الوظيفي لدى العاملين، باتت تشكل حائط الصد الداخلي الذي يحفز الابتكار ويضمن استمرارية العمليات التشغيلية بأقل الموارد المتاحة (Mafimisebi et al., 2026).

إلى جانب ذلك، تبرز الحاجة الماسة لتبني استراتيجيات تكيف تشريعية وتجارية تواكب التحولات العالمية، إذ تؤكد التوجهات الحديثة أن تجاوز تداعيات الحروب والأزمات يتطلب تسريع آليات التحول الرقمي لتخطي الحواجز الجغرافية التي تفرضها النزاعات، بالإضافة إلى دمج مبادئ "الاقتصاد الأخضر" ضمن نماذج الأعمال لضمان تعافٍ مستدام يفتح آفاقاً جديدة للنمو والتشغيل في مرحلة ما بعد النزاع (منظمة العمل العربية، 2021؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2026).

تأسيساً على ما سبق، تسعى هذه الورقة إلى تشخيص الانعكاسات العميقة للحروب والأزمات على المؤسسات الصغرى والمتوسطة، واستكشاف التحديات الاستثنائية التي تواجهها. كما تهدف إلى بلورة آليات التكيف والصمود المطلوبة لتقليل الآثار السلبية للأزمات، مسلطةً الضوء على الدور المحوري

الذي يجب أن تلعبه أطراف الإنتاج في توفير بيئة تشـــريعية ومالية مرنة، تحمي هذا القطاع الحيوي وتحفظ تماسك أسواق العمل العربية.

أهداف البحث:

الهدف العام:

انعكاسـات الحروب والأزمات على المؤسـسـات الصـغرى والمتوسـطة، والتحديات التي تواجهها، وآليات التكيف والصمود للتقليل من الآثار السلبية للأزمات.

الأهداف الخاصة:

1. التعرف على أهمية المؤسـسـات الصـغرى والمتوسـطة ودورها في التنمية والتشـغيل في ظل الأزمات.
2. أثر الحروب والأزمات وانعكاساتها على المؤسـسـات الصـغرى والمتوسـطة في الدول العربية وآليات التكيف والصمود.
3. تسليط الضوء على دور أطراف الإنتاج في الدول العربية في ظل الأزمات .

المحاور الرئيسية للبحث:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي والدور التنموي للمؤسسات الصغرى والمتوسطة في ظل الأزمات .

المحور الثاني: التداعيات والتحديات التي تفرضـــها الحروب والأزمات على المؤســـســـات الصـــغرى والمتوسطة .

المحور الثالث: دور أطراف الإنتاج في دعم التكيف وصمود المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ظل الأزمات .

المحور الأول: الإطار المفاهيمي والدور التنموي للمؤسسات الصغرى والمتوسطة في ظل الأزمات

أولاً: ماهية المشاريع الصغرى والمتوسطة

تكتسب المشاريع الصغرى والمتوسطة أهمية بالغة في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم؛ إذ تنبثق هذه الأهمية من مساهمتها الفعالة في دفع عجلة النمو الاقتصادي، واستيعاب الأيدي العاملة، وتحفيز بيئة الابتكار (OECD, 2009).

كما تُعد هذه المشاريع محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي في الدول النامية على وجه الخصوص (Hobohm, 2001).

وقد شكلت هذه المشاريع، بمختلف قطاعاتها الصناعية والسياحية والخدمية، ميداناً حيوياً لتطوير الكفاءات والمهارات الإنتاجية والتسويقية. وما يميزها عن المشاريع الكبرى هو كثافتها العالية في استخدام القوى البشرية العاملة مقابل حجم رأس مال استثماري ضئيل نسبياً.

وتجدر الإشارة إلى أن مساهمة هذه المشاريع في إجمالي القيمة المضافة للناتج المحلي يؤكد دورها المحوري في التنمية الشاملة (السكارنة، 2006). إلا أن هذه الخصائص الهيكلية ذاتها، وتحديداً محدودية رأس المال والموارد، تجعلها أكثر حساسية وعرضة للصدمات الخارجية، لا سيما في ظل الأزمات والحروب الإقليمية، مما يضع دورها التنموي أمام تحديات غير مسبوقة تستدعي دراسة آليات صمودها وتكيفها.

وتحظى المشاريع الصغرى والمتوسطة باهتمام متزايد في الخطط الاستراتيجية الحكومية كأداة محورية لتحقيق التنمية الشاملة، وتبرز أهميتها في قدرتها على توفير فرص العمل واستيعاب النمو السكاني، لا سيما في ظل تراجع قدرة الأجهزة الحكومية والقطاعات التقليدية على التوظيف نتيجة التطور التكنولوجي والأتمتة. إن توجيه الطاقات البشرية نحو هذه المشاريع يسهم في الحد من البطالة ويقي المجتمع من تبعاتها الاجتماعية والسياسية السلبية (Muafi, et al. 2021).

وبالتطرق لماهية المشاريع الصغرى والمتوسطة لا يوجد تعريف عالمي موحد ؛ إذ تتباين المفاهيم باختلاف الدول، وحتى ضمن القطاعات المختلفة في الدولة الواحدة، وذلك تبعاً للمعايير المعتمدة في التصنيف، كعدد العاملين، وحجم المبيعات السنوي، ورأس المال المستثمر، والتكنولوجيا المستخدمة، والشكل القانوني.

وتكمن أهمية إيجاد تعريف دقيق ومحدد في توفير مظلة قانونية وداعمة لهذه المشاريع، مما يسهل تمتعها بالحوافز الحكومية، والإعفاءات الضريبية، والمساعدات الفنية، كما يتيح التعريف الواضح قياس

مساهمة هذا القطاع في إجمالي القيمة المضافة والناتج المحلي بدقة، وتوفير إحصائيات موثوقة لتقييم السياسات الداعمة ومقارنتها جغرافياً واقتصادياً (المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني، 2022).

ويعكس التباين الدولي هذا الاختلاف؛ إذ أشار معهد جورجيا التكنولوجي لوجود 55 تعريفاً في 75 دولة. فعلى سبيل المثال; تعتمد الولايات المتحدة سقفاً يصل إلى 499 عاملاً، بينما تحدده ألمانيا بـ 49 عاملاً، ومصر بـ 9 عمال فأقل للمشاريع التي لا تملك حسابات منتظمة (النسور والخليفات، 2020؛ باغة، 2021). أما على الصعيد المؤسسي الدولي، فتعتمد مؤسسة التمويل الدولية (IFC) في تعريفها على استيفاء المشروع لمعيارين من أصل ثلاثة معايير رئيسية، وهي: المبيعات السنوية، إجمالي الأصول، وعدد العمال .

ثانياً: خصائص المشاريع الصغرى والمتوسطة:

تتمتع المشاريع الصغرى والمتوسطة بخصائص ومزايا هيكلية متعددة، تتبلور أبرزها في انخفاض متطلباتها الرأسمالية وقيمة القروض اللازمة لتأسيسها، كما تتسم باستهدافها لأسواق وشرائح استهلاكية محددة، وبساطة تكنولوجيتها وهياكلها التنظيمية، واعتمادها على عدد محدود من العمالة، فضلاً عن امتلاكها مرونة عالية تتيح لها سرعة التكيف وتعديل سياساتها التمويلية والإنتاجية والتسويقية (صافي، 2021).

ويمكن ذكر أبرز خصائص هذه المشاريع، وفقاً لما أشار إليه (Wang, 2020)، **في النقاط الآتية:**

- **دعم سوق العمل:** المساهمة الفاعلة في توفير فرص العمل والحد من معدلات البطالة.
- **الكفاءة التشغيلية:** انخفاض تكلفة تقديم المنتجات والخدمات نتيجة عدم تطلبها الدائم لكوادر وخبراء بتكاليف عالية.
- **رفع الكفاءة الفنية:** الاعتماد على التخصص الدقيق للعمالة، مما يسهم في الارتقاء بمستوى مهارات القوى العاملة.
- **دعم الاقتصاد:** المساهمة في توسيع ودعم قاعدة الإنتاج المحلي.
- **طبيعة التمويل:** الاعتماد الغالب على مصادر التمويل الذاتي.
- **الطابع الابتكاري:** اتسام معظمها بالسمة الريادية.

وعلى الصعيد التنموي، تبرز المشاريع الصغرى بقدرتها العالية على تقليل الواردات، واستغلال الموارد المحلية، وانخفاض مستوى المخاطرة فيها مقارنة بالشركات الكبرى. كما تتميز بسرعة تكيفها مع المتغيرات المحلية، وقدرتها على استيعاب الخريجين الجدد والعمالة (نصف الماهرة وغير الماهرة)، معتمدة على منهجية التدريب أثناء العمل لرفع كفاءتهم المهنية، ناهيك عن سهولة تأسيسها بفضل رأس مالها المحدود.

أما المشاريع المتوسطة، والتي يتركز نشاطها غالباً في القطاع الصناعي، فتشترك مع نظيرتها الصغرى في عدم تطلبها لتكنولوجيا معقدة أو رؤوس أموال ضخمة، إلى جانب دورها الاجتماعي البارز في استيعاب الكوادر الشابة حديثة التخرج وتطوير مهاراتهم، مما ينشر ثقافة التطوير المهني. وتتميز المشاريع المتوسطة لا سيما في الدول النامية بدورها الاستراتيجي في التخفيف من عجز ميزان المدفوعات نتيجة لطبيعتها الصناعية التصديرية أو الإحلالية، وذلك بخلاف المشاريع الصغرى التي يغلب عليها الطابع الخدمي أو الإنتاجي البسيط (الوحش، 2022).

ومن خلال الواقع العملي، يتبين أن هذه المشاريع قد لا تستوفي جميع الخصائص النظرية المذكورة آنفاً، ولا سيما "السمة الريادية" التي تفتقر إليها العديد من تلك المشاريع. علاوة على ذلك، لا يمكن اعتبار "التمويل الذاتي" سمة سائدة ومطلقة؛ إذ إن الغالبية العظمى من المشاريع الصغرى والمتوسطة تعتمد بشكل كبير ومباشر على التمويل المقدم من البنوك والمؤسسات المالية لضمان استمراريتها ونموها.

كما تواجه المشاريع الصغرى والمتوسطة في الدول العربية صعوبات مختلفة، فوفقاً لتقارير دولية فإن المشاريع الصغرى والمتوسطة في الدول العربية تواجه مختلف الصعوبات، حيث تشير إلى أن بيئة الأعمال في الدول العربية تواجه صعوبات أمام نمو المشاريع الصغرى والمتوسطة[1]، **من بينها:**

- صعوبة الحصول على التمويل والسيولة .
- ضعف القدرة على مواجهة الأزمات والصدمات .
- اضطراب سلاسل الإمداد وارتفاع تكاليف التشغيل .
- ضعف الإنتاجية والقدرة التكنولوجية .
- صعوبة الوصول إلى الأسواق .
- العمل في القطاع غير المنظم وضعف البيئة التنظيمية.

[1] **البنك الدولي ومنظمة العمل الدولية 2025.**

ثالثا: أهداف وأهمية المشاريع الصغرى والمتوسطة

تُشكل المشاريع الصغرى والمتوسطة المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي وركيزة التنمية الشاملة والمستدامة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وتبرز أهميتها الاستراتيجية بوضوح في إحصاءات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، حيث تمثل هذه المشاريع نحو 95% من إجمالي المؤسسات، وتستوعب أكثر من 45% من حجم العمالة، وتساهم بـ 33% من الناتج القومي الإجمالي (OECD 2019) هذا الأثر البالغ دفع دولاً رائدة، إلى وضع استراتيجياتها التنموية بالاستناد المباشر إلى هذا القطاع .

ويمكن بلورة أهمية وأهداف هذه المشاريع ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية، استناداً إلى الأدبيات المرجعية (العمري، 2022؛ المعهد العربي للتخطيط، 2017؛ العتيبي والحواري، 2007؛ جواد، 2007):

أ - البعد الاقتصادي والمالي

- دعم الناتج المحلي وميزان المدفوعات: تسهم المشاريع الصغرى والمتوسطة بفعالية في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، ورفد الاقتصاد بالعملات الأجنبية عبر تعزيز القدرة التصديرية، وتقليص الاعتماد على الواردات (إحلال المستوردات).
- التكامل الاقتصادي والتنويع: تعمل المشاريع الصغرى والمتوسطة كصناعات مغذية ومكملة للمشاريع الكبرى، وتساهم في تنويع شبكة الخدمات والمنتجات في الهيكل الاقتصادي، مما يقلل من نسب الاحتكار.
- الكفاءة الاستثمارية: تساعد المشاريع الصغرى والمتوسطة في الحد من التضخم عبر توظيف الأموال العاطلة، وتحقق التراكم الرأسمالي من خلال الاستخدام الأمثل والفعال لرأس المال المالي والبشري معاً.

ب - البعد التنموي والاجتماعي

- التشغيل ومكافحة الفقر: تلعب المشاريع الصغرى والمتوسطة دوراً حاسماً في الحد من معدلات البطالة عبر إحداث فرص العمل المستدامة، مما ينعكس إيجاباً على رفع المستوى المعيشي وتحقيق الأمن الاجتماعي والأسري.
- استهداف الفئات الهشة وتمدد القطاع غير المنظم: تُجمع التقارير التنموية على أن صدمات الحروب تُحدث خللاً عميقاً في التوازنات الاجتماعية لسوق العمل. ومع ارتفاع معدلات بطالة

الشباب في المنطقة العربية (تتجاوز 26% في المتوسط)[2]، تتقلص قدرة المؤسسات الصغرى على استيعاب الخريجين الجدد جراء الأزمات. كما تدفع الحروب والأزمات بقسم كبير من العمالة نحو "القطاع غير المنظم" (الذي يتجاوز أكثر من 62% في بعض الدول غير المستقرة)[3] كآلية بقاء اضطرارية، مما يحرمهم من مظلة الحماية الاجتماعية، ويفرض تحديات جسيمة أمام خطط التنمية الاجتماعية المستدامة .

جدول رقم (1): مصفوفة تفاعل اتجاهات العمل وأثرها على صمود المنشأة أثناء الأزمات

المتغير السلوكي / تجاه العمل	دور المتغير في بيئة الحروب والأزمات	انعكاسه الإيجابي على أداء المنشأة وصمودها
الدعم التنظيمي المُدرك	شعور الموظف بأن الإدارة تهتم بأمنه وسلامته في أوقات الطوارئ.	يقلل الدوران الوظيفي ويزيد مرونة العمال (كالعمل عن بُعد).
الرضا والالتزام التنظيمي	ارتباط الموظف بالمنشأة ورغبته في حمايتها من الانهيار.	يرفع استعداد العمال لتقديم تضحيات طارئة لتجاوز الأزمة.

المصدر: من إعداد الباحثة .

- تحقيق التوازن الجغرافي والتنموي: تتمركز المشاريع الصغرى والمتوسطة بنسبة كبيرة في المناطق النامية والريفية، مما يعزز التنمية المكانية ويخلق توازناً اقتصادياً بين الريف والمدن الكبرى.
- التمكين والاندماج المجتمعي: تدعم المشاريع الصغرى والمتوسطة مشاركة الشباب والمرأة في عجلة الإنتاج، وتساهم في تغيير "ثقافة التمييز" في مجال العمل، إلى جانب توفير سلع وخدمات تتناسب مع القدرة الشرائية لذوي الدخل المحدود.

[2] تقرير التنمية المستدامة العربية 2024 لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (ESCWA)

3 نفس المرجع السابق

ج - البعد المؤسسي والريادي

- المرونة والقدرة على التكيف: تتميز المشاريع الصغرى والمتوسطة بسرعة الاستجابة للمتغيرات الاقتصادية والسياسات الحكومية، بفضل مرونتها الإدارية وانخفاض مستوى البيروقراطية، مما يجعلها قادرة على التكيف مع مختلف الظروف المحلية والإقليمية.
- تحفيز بيئة الابتكار: تشكل المشاريع الصغرى والمتوسطة حاضنة حقيقية للريادة والإبداع، وتوفر مناخاً تنافسياً صحياً يتيح لرواد الأعمال تطوير مهاراتهم الفنية والإدارية، واستغلال الخامات والموارد المحلية بأعلى كفاءة ممكنة.

الجدول (2): الأهمية الهيكلية للمؤسسات الصغرى والمتوسطة

المؤشر الإحصائي	النسبة / الرقم الموثق	الدلالة التنموية
معدل الانتشار العالمي	تُشكل أكثر من **90%** من إجمالي عدد المؤسسات في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (البنك الدولي IFC and Small and Medium – Enterprises (2024))	هي العمود الفقري والمكون الأساسي لهيكل قطاع الأعمال في أي دولة.
المساهمة في التشغيل	تستوعب أكثر من **50%** من إجمالي حجم العمالة. (البنك الدولي IFC and Small and Medium – Enterprises (2024))	المولد الأساسي لفرص العمل والمخفف الأول لحدة البطالة والفقر.
دعم الناتج القومي	تساهم بـ **50%** من الناتج القومي الإجمالي. IFC world bank group,2023	ركيزة أساسية في التنمية الاقتصادية وتنويع مصادر الدخل.
فجوة التمويل (التحديات)	فجوة تمويل المنشآت متناهية الصغر والصغرى والمتوسطة في المنطقة العربية تمثل نحو 30.4% من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي ، بما يعكس اتساع الفجوة التمويلية التي تواجه هذه المنشآت في المنطقة.(**برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،المكتب الإقليمي للدول العربية2026)**	هشاشة البنية المالية لهذه المؤسسات مقارنة بحجم الطلب الفعلي على التمويل.
معدلات الفشل الطبيعية	تفشل تقريباً **(47%) من** المشاريع الناشئة خلال أول 5 سنوات من عمرها. (دراسة مشتركة بين **البنك الدولي والمرصد المغربي للمقاولات الصغيرة جدًا والصغيرة والمتوسطة 2024**	حساسية هذه المشاريع العالية للصدمات حتى في أوقات السلم والاستقرار.

رابعا: واقع المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ظل الأزمات

على الرغم من الدور التنموي المحوري الذي تلعبه المؤسسات الصغرى والمتوسطة في الاقتصادات الوطنية، إلا أن هذا الدور يواجه اختباراً حقيقياً وتحديات وجودية في أوقات الأزمات، سواء كانت أزمات اقتصادية، أو صحية، أو جيوسياسية كالحروب والأزمات الإقليمية. وتتسم هذه المؤسسات بحساسية مفرطة تجاه الصدمات الخارجية مقارنة بالشركات الكبرى، وذلك لعدة اعتبارات هيكلية؛ أبرزها محدودية الاحتياطيات المالية، وضعف القدرة على الوصول إلى التمويل الطارئ، واعتمادها الكبير على سلاسل إمداد محلية أو إقليمية تكون غالباً أول المتضررين من اضطرابات الأسواق (Eggers, 2020).

وفي ظل الحروب والأزمات الإقليمية بشكل خاص، تتضاعف الضغوط على هذه المشاريع، إذ لا تقتصر التداعيات على انكماش الطلب المحلي وتراجع القدرة الشرائية للمستهلكين فحسب، بل تمتد لتشمل تدمير البنية التحتية، وارتفاع تكاليف التشغيل والطاقة والشحن، وانقطاع طرق التجارة. هذا الواقع المعقد يفرض على المؤسسات الصغرى والمتوسطة أزمات سيولة خانقة تهدد استمراريتها، مما يؤدي إلى إغلاق العديد منها وتسريح عمالتها، وهو ما ينعكس فوراً وبشكل سلبي على معدلات البطالة ومستويات الفقر، ويقوض المكتسبات التنموية والاقتصادية[4]

إلا أنه، وفي المقابل، تمتلك هذه المؤسسات خاصية تُعد سلاحاً ذي حدين؛ فصغر حجمها يجعلها هشة مالياً، ويمنحها مرونة تشغيلية عالية (Operational Ability). هذه المرونة الإدارية والتنظيمية تتيح للمؤسسات الصغرى والمتوسطة القدرة على التكيف السريع مع معطيات اقتصاد الأزمة، إذا توفر لها الحد الأدنى من الدعم المؤسسي، كاستحداث نماذج أعمال بديلة، أو تلبية الاحتياجات الطارئة للسوق المحلي التي تعجز الشركات الكبرى والمركزية عن تلبيتها بالسرعة ذاتها (Doern, Williams, & Vorley, 2019). ومن هنا، تبرز الحاجة الماسة لتبني آليات استراتيجية لتعزيز صمود (Resilience) هذه المؤسسات، وتحويل استراتيجياتها من مجرد "النمو" في أوقات الرخاء، إلى "البقاء والتكيف" في أوقات الحروب والأزمات.(Branicki, Sullivan-Taylor, & Livschitz, 2018).

وتُعد الحروب من أشد الكوارث التي تهدد ركائز التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية، فبدلاً من توجيه الموارد نحو المشاريع الصغرى التي تسهم في الحد من الفقر والبطالة، تُجبر الحروب الحكومات على تغيير مسار الأموال والكفاءات البشرية، وإعطاء الأولوية القصوى للإنفاق العسكري

[4] [الإسكوا]. (2020). أثر الأزمات المتعددة على المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في المنطقة العربية. الأمم المتحدة
Brück, Naudé, & Verwimp, 2013

وقطاعات الطوارئ (مثل الصناعات الطبية والأمن السيبراني). هذا التحول الهيكلي في الأولويات يُعيق جهود التنمية، ويجعل من المشاريع التجارية الصغيرة التي تُعد المحرك الأساسي للاقتصاد أولى ضحايا النزاعات، مما يتطلب وقتاً وموارد مالية ضخمة للتعافي والعودة إلى مؤشرات ما قبل الحرب.

استناداً إلى تقارير منظمة العمل العربية، تُشكل هذه المنشآت حجر الزاوية في الهيكل الاقتصادي العربي والعمود الفقري لتوليد فرص العمل. وتُقدر مساهمة المشروعات الصغرى والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي العربي بين 4% و 40%، بينما يشكل حجم المنشآت الصناعية الصغرى والمتوسطة نحو 90% من إجمالي عدد المشاريع الصناعية (ESCWA 2022).

جدول (3): نسبة انتشار المنشآت الصغرى (أقل من 10 عمال) في الدول العربية

الدولة	نسبة المنشآت الصغرى من إجمالي المؤسسات	الدلالة الاقتصادية
الجمهورية التونسية	98% (المعهد الوطني للإحصاء التونسي 2023)	داعم أساسي للابتكار واستقطاب الكفاءات الشابة.
جمهورية مصر العربية	97.3% (الجهاز المركزي للتعداد والاحصاء 2018)	المحرك الرئيسي للتشغيل واستيعاب القوى العاملة المحلية.
المملكة الأردنية الهاشمية	95.7% (دائرة الإحصاءات العامة 2020)	ركيزة أساسية في تخفيف نسب البطالة ومكافحة الفقر.
المملكة المغربية	86% (المندوبية العامة للتخطيط المغربية 2024)	مساهم فعال في التنمية الإقليمية وتخفيف الهجرة الداخلية.

المحور الثاني: التداعيات والتحديات التي تفرضها الحروب والأزمات على المؤسسات الصغرى والمتوسطة

أولاً: التحديات الهيكلية للمشاريع الصغرى والمتوسطة ومقومات نجاحها:

على الرغم من التسهيلات والأهمية البالغة للمشاريع الصغرى والمتوسطة في الاقتصادات الوطنية، إلا أنها تواجه تحديات بنيوية تجعلها شديدة الحساسية للتعثر وتُصنف هذه التحديات في مجملها إلى عوامل داخلية (Endogenous) تتعلق بخصائص المشروع وإدارته، وعوامل خارجية (Exogenous) تفرضها بيئة العمل والتشريعات (السكارنة، 2016).

واستنادا للأدبيات والدراسات السابقة (العمري، 2022؛ العبيدي، 2020؛ المعهد العربي للتخطيط، 2017؛ العوض وأبو كركي، 2016؛ المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني، 2022؛ منظمة العمل الدولية، 2019)، يمكن إبراز أهم التحديات التي تعرقل مسيرة هذه المشاريع والتي تتضاعف حدتها في فترات الأزمات والحروب **في الأبعاد الآتية:**

- **التحديات التنظيمية والتشريعية:** وتتمثل في الصعوبات المتعلقة بالإجراءات الإدارية، وتعقيد إجراءات التأسيس والترخيص، وغياب التشريعات التخصصية الداعمة، وضعف التنسيق بين المؤسسات الحكومية والأهلية، مما يخلق بيئة أعمال غير محفزة للريادة.
- **التحديات المالية (فجوة التمويل):** تُعاني هذه المشاريع من شح التمويل وارتفاع تكلفة الاقتراض (معدلات فائدة عالية)، إلى جانب التشدد في طلب الضمانات وقصر فترات السماح والسدادوتعتبر محدودية الوصول إلى التمويل أحد أهم القيود التي تحد من قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستثمار والتوسع ومواجهة الصدمات، ولا سيما في الاقتصادات المتأثرة بالنزاعات.ويشمل ذلك ضعف الضمانات، وارتفاع مخاطر الإقراض، ومحدودية المعلومات الائتمانية، وارتفاع تكلفة التمويل. وتؤكد التقارير الدولية على أهمية أدوات مثل ضمانات الائتمان، وخطوط ائتمان مخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتمويل الابتكار في المراحل المبكرة لتحسين وصولها إلى التمويل (IMF,2015,principles for public credit guarantee schemes for SMEs)
- **التحديات التشغيلية والتسويقية:** وتشمل ارتفاع تكاليف التأسيس، وأسعار الطاقة، وإيجارات العقارات، وصعوبة الحصول على البنية التحتية الأساسية. كما تواجه هذه المشاريع منافسة غير متكافئة مع السلع المستوردة منخفضة التكلفة، وسط ضعف في الخبرات التسويقية للمنتجات المحلية.

- **تحديات الموارد البشـــرية وبيئة العمل:** من منظور أصـــحاب العمل، هناك نقص حاد في العمالة الماهرة والكوادر الإدارية. ومن منظور العمال، تفتقر هذه المشـــاريع غالباً لشـــروط العمل اللائق، كتدني الأجور، وضعف منظومة الضمان الاجتماعي، وغياب متطلبات السلامة والصحة المهنية.
- **التحديات الإدارية والريادية:** وتتمثل في ضـــعف الإدارة والتخطيط المالي، وتكرار الأفكار التقليدية للمشـــاريع دون الاســـتناد إلى دراســـات جدوى دقيقة أو خرائط اســـتثمارية توجه المســـتثمرين نحو القطاعات ذات القيمة المضافة العالية والقدرة على الابتكار.

1-التحديات المرتبطة بتداعيات الحرب الإقليمية الراهنة

تحدث الحروب والنزاعات الإقليمية صدمات هيكلية عميقة في الاقتصادات الوطنية، وتخلق بيئة تتسم بالتقلب والتعقيد (VUCA Environment) وفي حين قد تمتلك الشركات الكبرى هوامش أمان تمكنها من امتصاص هذه الصدمات، تجد المؤسسات الصغرى والمتوسطة نفسها في الخطوط الأمامية لمواجهة تداعيات مباشرة تهدد استدامتها، وذلك لافتقارها إلى المصدّات المالية واللوجستية الكافية.ويمكن تصنيف التحديات التي تواجه المؤسسات الصغرى والمتوسطة إلى ثلاثة **أبعاد رئيسية:**

أ- التحديات التشغيلية واللوجستية

تُعد البنية التحتية وسـلاسـل الإمداد من أبرز العناصـر التي تتأثر بالحروب الإقليمية، مما ينعكس مباشرة على العمليات اليومية للمؤسسات، وتتمثل أبرز هذه التداعيات في:

- **انقطاع سـلاسـل الإمداد والتوريد :** تؤدي التوترات الأمنية وإغلاق الحدود إلى شـلل في حركة البضائع، مما يحرم المؤسسات من المواد الخام الأساسية لعملياتها الإنتاجية.

وقد أثبتت الدراســات أن المخاطر الجيوســياســية تؤدي إلى انهيار موثوقية الموردين الإقليميين، مما يفرض على المؤســســـات البحث عن بدائل طارئة تكون غالباً أقل جودة أو أعلى تكلفة(Abou-Moghli & Al-Abdallah, 2019).

- **تضـــرر البنية التحتية وارتفاع التكاليف :** يؤدي التدمير المباشـــر لشـــبكات الطرق والموانئ ومحطات الطاقة إلى رفع التكاليف التشـغيلية بشـكل مضـاعف. كما تشـهد فترات النزاع ارتفاعاً حاداً في تكاليف الشـــحن الجوي والبحري نتيجة ارتفاع رســـوم التأمين ضـــد مخاطر الحرب (War Risk Premiums)، فضـــلاً عن تقلبات أســـعار الطاقة التي ترفع من تكلفة الإنتاج النهائي للمؤسسات الصغرى والمتوسطة.(Kshetri, 2022)

ب- التحديات المالية وأزمات السيولة

تُشكل التحديات المالية الخطر الأكبر على استمرارية المؤسسات في فترات الحروب والأزمات، وتتجلى في **النقاط الآتية:**

- **أزمة السيولة وتكلفة الاقتراض :** في أوقات الحروب والأزمات ، يتجه رأس المال نحو الملاذات الآمنة، وتتبنى البنوك والمؤسسات المالية سياسات شديدة التحفظ (Risk Aversion)، مما يؤدي إلى شح السيولة المتاحة للإقراض، هذا الوضع يرفع من تكلفة الاقتراض ويجعل وصول المؤسسات الصغرى إلى التمويل الطارئ شبه مستحيل، مما يهدد قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل كدفع الأجور وتغطية المصاريف التشغيلية(Katsos & Forrer, 2014)
- **صدمات التضخم وانخفاض قيمة العملة :** غالباً ما تؤثر الحروب والأزمات على قيمة العملات المحلية وارتفاع في معدلات التضخم. هذا التضخم المستورد يؤدي إلى تآكل رأس المال العامل للمؤسسات الصغرى والمتوسطة، حيث ترتفع تكاليف المدخلات بشكل أسرع من قدرة هذه المؤسسات على تمرير الزيادة إلى المستهلكين، مما يقلص هوامش أرباحها إلى مستويات حرجة.(World Bank, 2017)
- **نزوح الاستثمارات:** تدفع بيئة عدم اليقين المستثمرين إلى سحب رؤوس أموالهم والبحث عن بيئات استثمارية أكثر أماناً خارج مناطق النزاع.
- **تزاحم الائتمان:** مع ارتفاع الدين العام ولجوء الحكومات لزيادة الإنفاق العسكري، تتقلص الموارد المالية المتاحة لدعم القطاعات التجارية.

ج- انكماش الأسواق وتراجع الطلب الكلي

لا تقتصر آثار الحروب والأزمات على جانب العرض (التشغيل والتمويل)، بل تضرب جانب الطلب بقوة، مما يؤدي إلى انكماش حاد في أسواق التصريف .

- **تراجع القدرة الشرائية للمستهلكين :** تخلق الحروب حالة من عدم اليقين الاقتصادي والهلع، مما يدفع الأسر إلى تقليص إنفاقها الاستهلاكي وتوجيهه حصراً نحو السلع الأساسية والغذائية. هذا التغير في السلوك الاستهلاكي يوجه ضربة قاصمة للمؤسسات الصغرى والمتوسطة العاملة في القطاعات الخدمية أو الكمالية.(Collier, 1999)
- **فقدان الأسواق التصديرية والإقليمية :** تؤدي العقوبات الاقتصادية، وإغلاق المعابر، والمقاطعات التجارية المصاحبة للحروب إلى فقدان المؤسسات لأسواقها التصديرية التقليدية.

وبما أن الأسواق الإقليمية غالباً ما تكون المتنفس الأول للمشاريع المتوسطة، فإن خسارة هذه الأسواق تؤدي إلى تراكم المخزون وتعطل الطاقات الإنتاجية(Kshetri, 2022)

جدول (4): الانعكاسات الإحصائية للحروب والأزمات على بيئة الأعمال في عدد من الدول المتأثرة بالحرب وعدم الاستقرار :

الدولة	المؤشر	النسبة المئوية	الأثر المباشر على المؤسسات الصغرى والمتوسطة	المرجع
جمهورية السودان	الانكماش الاقتصادي	انكمش الاقتصاد السوداني بنحو 29% خلال 2023. بينما 13.5% خلال 2024.	انهيار حاد في الطلب الكلي وتراجع غير مسبوق في المبيعات والسيولة.	البنك الدولي، Sudan Economic Monitor، 2024
	فقدان الوظائف	تسببت الحرب في تعطيل واسع للقطاع الخاص وإغلاق آلاف المنشآت مع فقدان أعداد كبيرة من الوظائف	انخفاض حاد في القدرة الشرائية للمستهلكين، وتسريح عمالة القطاع الخاص .	ILO (2024)، World Bank (2024).
دولة فلسطين (قطاع غزة)	الانكماش الاقتصادي	انكمش اقتصاد غزة بأكثر من 80% منذ بداية الحرب .	انهيار حاد في الاقتصاد الفلسطيني والقطاع الخاص داخل قطاع غزة.	UNDP، 2024؛ البنك الدولي، 2024.
	تدمير المنشأت	تضرر 17% و دُمر 62% من منشآت القطاع الخاص في بعض المناطق.	فقدان الكثير من الوظائف القطاع الخاص داخل قطاع غزة .	البنك الدولي مايو 2024.
الجمهورية العربية السورية	الانكماش الاقتصادي	فقد الاقتصاد السوري أكثر من نصف ناتجه مقارنة بما قبل الحرب.	أكثر من 50% من مؤسسات القطاع الخاص تم إغلاقها.	ESCWA& UNCTAD، 2020؛ World Bank.
	المشروعات الصغيرة	توقفت آلاف المنشآت الصغيرة والمتوسطة بسبب الدمار ونزوح السكان.	توقفت آلاف المنشآت الصغيرة والمتوسطة بسبب الدمار ونزوح السكان.	ESCWA، UNDP.
	الانكماش الاقتصادي	انكمش الاقتصاد اليمني بأكثر من 50% بسبب الحروب والنزوح بين الفترة 2021-2022.	أثرت الحروب سلبا على الاقتصاد اليمني والقطاع الخاص حيث أنه تم نزوح أكثر من 4 ملايين نازح يمني . (المنظمة الدولية للهجرة)	البنك الدولي . Yemen Economic Monitor (2022)، 2023.(

الدولة	المؤشر	النسبة المئوية	الأثر المباشر على المؤسسات الصغرى والمتوسطة	المرجع
الجمهورية اليمنية	فقدان الوظائف	فقدت أكثر من 600 ألف وظيفة في اليمن إثر الحروب والنزاعات	80% من الشعب اليمني تحت خط الفقر إثر الحروب والنزاعات . (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP 2022)	منظمة العمل الدولية . Employment Response in Yemen

ثانيا: آليات التكيف واستراتيجيات الصمود للمؤسسات الصغرى والمتوسطة

يرتبط نجاح المؤسسات الصغرى والمتوسطة بتوافر منظومة متكاملة من المقومات الداخلية والخارجية. وتتمحور هذه المقومات حول توفير البيئة الاستثمارية المناسبة، وسهولة الوصول إلى الأسواق، والحصول على الدعم الفني والتدريب المستمر في الوقت المناسب. كما يعتمد النجاح بشكل جوهري على كفاءة صاحب المشروع في اختيار الأسلوب الإنتاجي الأمثل، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالمتغيرات (ميا وأحمد، 2019؛ المعهد العربي للتخطيط، 2017).

إذ أن في أوقات الحروب والنزاعات، لا يقتصر الصمود على التدابير الداخلية للمشاريع الصغرى فحسب، بل يمتد ليشمل مرونة الجهات الممولة لها. وتبرز أهمية تبني اللامركزية الإدارية؛ حيث تُعطى فروع المؤسسات التمويلية في مناطق الحروب صلاحيات استثنائية لاتخاذ قرارات سريعة تتناسب مع التطورات الأمنية الميدانية. كما يُعد التحول نحو الخدمات المالية الرقمية (مثل الدفع عبر الهاتف المحمول) آلية تكيف بالغة الأهمية لتجاوز القيود الأمنية وصعوبة التنقل، مما يضمن استمرار تدفق السيولة النقدية للمشاريع الصغرى وسداد التزاماتها بأمان (بوابة الشمول المالي للتنمية، 2019).

كما أشار (Sabrah & Alsohybe, 2019,) إلى آليات التكيف الإدارية والتشغيلية **كما يلي:**

- **استراتيجية الاستجابة السريعة للسوق:** لضمان البقاء في بيئة مضطربة، تنتقل المؤسسات من الاستراتيجيات الانكماشية إلى استراتيجيات الاستجابة المرنة، والتي تعتمد على الابتكار المستمر في المنتجات، وتعديل خصائص المنتجات الحالية بشكل متكرر لتلائم الاحتياجات الجغرافية المتغيرة والسريعة للعملاء.
- **خطط الطوارئ واللامركزية الإدارية**: يرتكز صمود المؤسسات على التخطيط المستمر للطوارئ المعتمد على مراجعة دورية للأوضاع، مع تفويض الصلاحيات لمديري الفروع والمناطق، مما يتيح لهم اتخاذ قرارات سريعة وفورية استجابةً للاضطرابات والمخاطر الميدانية المتوقعة.

- **خطط التعافي والصلابة**: لمواجهة التداعيات التي تفوق قدرة المؤسسة الذاتية، تقوم المؤسسات بتصميم خطط تعافي استباقية تسعى من خلالها للحصول على دعم مالي من الحكومات والمنظمات الدولية، بحيث لا يقتصر هذا الدعم على تعافي المؤسسة فحسب، بل يشمل أيضاً إدراج العملاء المتضررين ضمن الخطة لتوفير التعويضات وتمكينهم من استعادة مشاريعهم التجارية المفقودة.

1: الاقتصاد الأخضر والاقتصاد الدائري كمدخل لتعزيز صمود المنشآت الصغيرى والمتوسطة

تمثل التحولات نحو الاقتصاد الأخضر والاقتصاد الدائري أحد المسارات الحديثة لتعزيز قدرة المنشآت الصغرى والمتوسطة على الصمود في مواجهة الأزمات، ولا سيما الأزمات المرتبطة باضطراب سلاسل الإمداد وارتفاع تكاليف الطاقة والمواد الخام. ويكتسب هذا التوجه أهمية خاصة في الدول العربية، حيث تشير تقارير دولية إلى أن التغير المناخي والتلوث وتدهور الأراضي وشح المياه والطاقة تمثل مخاطر مباشرة على الوظائف وسبل المعيشة والاقتصاد والقطاع الخاص، في حين يمكن للتحول نحو اقتصادات أكثر استدامة بيئيًا أن يخلق فرصًا جديدة للمنشآت والأعمال الخضراء. كما تشير التقديرات إلى إمكانية خلق نحو 10ملايين وظيفة في المنطقة من خلال سياسات مناخية وصناعية طموح. (**ILO Transition in the Arab States Green Jobs and Just 2024)**

ويمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة تعزيز صمودها من خلال تقليل الاعتماد على المدخلات المستوردة، وإعادة استخدام المواد ومخلفات الإنتاج، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة والمياه، والاستثمار في المنتجات والخدمات الخضراء. وتكتسب هذه الممارسات أهمية أكبر في الدول المتأثرة بالنزاعات، حيث يوصي البنك الدولي في الحالات الهشة والمتأثرة بالصراعات بالحلول منخفضة التكلفة والقائمة على المجتمع، بما يسمح باستمرار النشاط الاقتصادي رغم محدودية الموارد .

(**Waste Management in the MENA Region WORLD BANK 2026**)

2: التحول الرقمي كآلية لتعزيز صمود المؤسسات الصغرى والمتوسطة

تساعد التجارة الإلكترونية، والمدفوعات الرقمية، والعمل عن بُعد، والذكاء الاصطناعي في استمرار النشاط أثناء الحروب والأزمات وتعطل الأسواق وسلاسل الإمداد، ويُعد التحول الرقمي طوق النجاة للمؤسسات الصغرى والمتوسطة في أوقات النزاعات؛ حيث تؤدي القيود الأمنية وتضرر البنية التحتية إلى شلل الحركة التجارية التقليدية. وتتجسد هذه الآلية في التحول السريع نحو منصات التجارة الإلكترونية لضمان استمرارية الوصول إلى العملاء وتجاوز الحواجز الجغرافية، إلى جانب تفعيل بروتوكولات العمل عن بُعد للحفاظ على سلامة الكوادر البشرية واستدامة العمليات الإدارية. علاوة على ذلك، يفرض "اقتصاد الأزمة" ضرورة الابتكار الجذري في نماذج الأعمال (Business Model

Innovation)، من خلال تطوير منتجات أو خدمات بديلة تلبي الاحتياجات المستحدثة والطارئة للسوق المحلي بتكاليف منخفضة، مما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على البقاء (Guo et al., 2020).

ونظراً لمحدودية الموارد والهشاشة المالية التي تتسم بها هذه المؤسسات بشكل فردي، تبرز الحاجة الماسة إلى تبني استراتيجيات "التنافس التعاوني" (Co-opetition) وبناء شبكات تحالف استراتيجية. يسهم التشبيك بين المؤسسات الصغرى والمتوسطة - وحتى تلك العاملة في القطاع ذاته - في تقاسم المخاطر، وتخفيض التكاليف التشغيلية واللوجستية عبر الشراء المشترك للمواد الخام، وتبادل مساحات التخزين، ومشاركة قواعد البيانات. إن بناء هذه التكتلات أو العناقيد الاقتصادية (Economic Clusters) يخلق حالة من "الصمود الجماعي"، تُمكّن هذه المؤسسات من امتصاص صدمات السوق، وتعزز من قدرتها التفاوضية مع الموردين الكبار أو الجهات الحكومية والمانحة (Kuckertz et al., 2020). وفي سياق الأزمات المتتالية، أكد تقرير المدير العام في الدورة (47) لمؤتمر العمل العربي لعام 2021 (القسم الرابع: "ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة: الطريق نحو التنمية المستدامة والتمكين")، أن هذه المشروعات هي خط الدفاع الأول لاستقرار أسواق العمل أثناء الصدمات والأزمات، وقد أفرزت الأزمات الأخيرة الحاجة الماسة لتبني آليات صمود حديثة يمكن تلخيصها في **الجدول التالي:**

جدول (5): آليات التمكين والتعافي للمنشآت الصغرى والمتوسطة

التحدي المفروض بسبب الأزمات	آلية الاستجابة والتمكين المطلوبة
انقطاع سلاسل الإمداد التقليدية	التحول نحو بناء **عناقيد اقتصادية (Clusters)** محلية وشراكات إنتاجية.
انكماش الأسواق وضعف الوصول للعملاء	تسـريع **التحول الرقمي والتجارة الإلكترونية** لضمان استمرارية الأعمال.
شح السيولة وتهديدات الإفلاس	تفعيل **صناديق طوارئ** وتوفير برامج حماية اجتماعية مرنة للعمالة المتضررة.

المصدر: تقرير المدير العام في الدورة (47) لمؤتمر العمل العربي لعام 2021 (**القسم الرابع :** ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة: الطريق نحو التنمية المستدامة والتمكين).

المحور الثالث : دور أطراف الإنتاج في دعم التكيف وصمود المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ظل الأزمات

لا يمكن للمؤسسات الصغرى والمتوسطة عبور الأزمات الخانقة والحروب الإقليمية بالاعتماد على آليات التكيف الذاتية فحسب، بل يتطلب الأمر تفعيل مظلة "الحوار الاجتماعي" والشراكة الاستراتيجية بين أطراف الإنتاج الثلاثة: الحكومات، ومنظمات أصحاب العمل، والنقابات العمالية، وتبرز أهمية هذه الشراكة في تقاسم أعباء الأزمة وتصميم سياسات تدخل سريع تضمن بقاء هذه المؤسسات وحماية أسواق العمل (ILO, 2020).

وتتوزع أدوار أطراف الإنتاج وفقاً للمسؤوليات **الآتية:**

أولاً: دور الحكومات وصناع القرار (الاستجابة الكلية والتشريعية)

يقع على عاتق الحكومات العبء الأكبر في التدخل لحماية هيكل الاقتصاد الوطني من الانهيار أثناء الحروب والأزمات ، وذلك من خلال حزم الإنقاذ والتشريعات الاستثنائية، وتتمثل أبرز **أدوارها في:**

- توفير حزم إنقاذ عاجلة تشمل تأجيل تحصيل الضرائب والرسوم الحكومية، وتقديم إعانات مالية مباشرة لدعم الأجور لمنع التسريح الجماعي للعمال. كما يبرز دور البنوك المركزية في توجيه القطاع المصرفي لتقديم قروض ميسرة وإعادة جدولة الديون دون فرض غرامات تأخير (World Bank, 2020).
- إصدار قوانين دفاع أو أوامر طوارئ تهدف إلى تجميد قوانين الإفلاس مؤقتاً لحماية المؤسسات المتعثرة بسبب القوة القاهرة، وإقرار تشريعات عمل مرنة تتيح للمؤسسات تعديل ساعات العمل وأجور العمال بما يتناسب مع حجم التراجع في الإنتاج، لتجنب خيار الإغلاق التام (Molina & Miguélez, 2021).

ثانياً: دور منظمات أصحاب العمل (الغرف التجارية والصناعية)

تعمل الغرف التجارية والصناعية بمثابة خط الدفاع الأول عن مصالح المؤسسات الصغرى والمتوسطة، ويتبلور دورها كحلقة وصل ديناميكية في أوقات الأزمات **من خلال:**

- حشد الجهود ونقل معاناة واحتياجات المؤسسات الصغرى بشكل منهجي إلى دوائر صنع القرار الحكومي، لضمان أن تكون حزم التحفيز الاقتصادي مصممة لتلبية الاحتياجات الفعلية لهذه المؤسسات وليس فقط للشركات الكبرى (IOE, 2020).

- تقديم استشارات قانونية ومالية مجانية للمؤسسات المتضررة لمساعدتها في إدارة أزماتها المالية. كما تلعب منظمات أصحاب العمل دوراً محورياً في مساعدة هذه المؤسسات على إيجاد أسواق تصديرية بديلة، أو ربطها بمورّدين جدد لتعويض انقطاع سلاسل الإمداد الأصلية (Williams & Vorley, 2015).

ثالثاً: دور النقابات العمالية والتمثيل العمالي

تتغير استراتيجيات النقابات العمالية في أوقات الحروب من المطالبة التوسعية بالمكاسب إلى التركيز على "البقاء وحفظ الوظائف"، وذلك من خلال:

- إبداء مرونة استثنائية في المفاوضات الجماعية، كالموافقة على تخفيضات مؤقتة في الأجور، أو تحويل العمال إلى نظام العمل بدوام جزئي، كبديل حتمي لتجنب التسريح الشامل للعمال وانهيار المؤسسة (ILO, 2020).
- المساهمة بالتعاون مع إدارات المؤسسات في برامج التدريب التحويلي السريع؛ لإكساب العمال مهارات جديدة تتطلبها آليات العمل الطارئة (مثل التعامل مع منصات التجارة الإلكترونية أو التكيف مع بروتوكولات العمل عن بُعد)، فضلاً عن تقديم الدعم النفسي للعمال المتضررين من ويلات النزاعات (Molina & Miguélez, 2021).

جدول (6): استراتيجيات الصمود والتعافي

آلية التكيف المتبعة	الإحصائية والنتيجة	الدلالة العملية للنجاح
الابتكار وتعديل المنتجات	حققت إحدى المؤسسات (دراسة الحالة في اليمن) **80%** من إيراداتها السنوية خلال الأزمات بالاعتماد حصراً على المنتجات الجديدة والمبتكرة. المصدر: Sabrah & Alsohybe 2019 , Toward Better Resilience during the War Crisis;	الابتكار السريع والتخلي عن المنتجات القديمة هو المولد الحقيقي للإيرادات في أوقات الحرب.
المرونة والاستجابة لحاجات العملاء	حققت مؤسسة التمويل الأصغر في سوريا زيادة بنسبة **61%** في عدد المودعين، ووصلت محفظتها إلى **10.49مليون دولار** لخدمة أكثر من 23 ألف مقترض عام 2016. لمصدر: First Sitara Merchant 2016" , Microfinance Institution Syria: Building Resilience through a Client-Centric Model	تعديل السياسات المحلية واللامركزية الإدارية يسمح بتحقيق اختراقات ونمو مالي رغم قسوة الأزمة وعدم الاستقرار.

الخاتمة:

تخلص هذه الورقة إلى أن تداعيات الحروب والأزمات في المنطقة لا تقتصر على إحداث شلل مؤقت في الحركة التجارية، بل تمتد لتُحدث شـروخاً هيكلية في البنيان الاقتصـادي والتنظيمي للمؤسـسـات الصغرى والمتوسطة. ورغم الأهمية الاستراتيجية التي يكتسبها هذا القطاع باعتباره المحرك الأساسي للتشغيل والتنمية، إلا أن هشاشته التمويلية واللوجستية تضعه في دائرة الخطر الوجودي المباشر عند تعطل سلاسل الإمداد وانكماش الطلب الكلي (الإسكوا، 2025).

وقد أثبتت التحليلات أن "الصمود المؤسسي" في بيئات العمل المعقدة والمضطربة يتجاوز الاعتماد الحصري على حزم الدعم المالي الخارجي، ليرتكز بشكل جوهري على كفاءة إدارة الموارد البشرية وتماسك الجبهة الداخلية للمنشأة. إن الحفاظ على مستويات متقدمة من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أثناء الأزمات يُمثل حائط الصـد الأول؛ فالعامل الذي يحظى بالدعم النفسـي والمهني في فترات انعدام اليقين يتحول إلى ركيزة أساسية لابتكار حلول تشغيلية مرنة تضمن بقاء المنشأة بأقل الموارد المتاحة (Abdel-Wahab & Ali, 2025).

إلى جانب ذلك، تُحتم التحولات الاقتصـادية الراهنة عدم اقتصـار اسـتراتيجيات التعافي على مجرد استعادة وضع ما قبل الحرب والنزاع، بل يجب استثمار مرحلة إعادة البناء لتوجيه هذه المؤسسات نحو تبني مبادئ "الاقتصاد الأخضر" والتنمية المستدامة. إن دمج الممارسات الصديقة للبيئة والتحول نحو الطاقة النظيفة يفتح آفاقاً لأسـواق جديدة ويولّد "وظائف خضـراء" تسـهم في معالجة التشـوهات التي أحدثتها الأزمات في سوق العمل (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2026).

وفي الختام، تؤكد الورقة أن عبور هذه المرحلة الاستثنائية يتطلب إرادة جماعية تتجسد في مأسسة "حوار اجتماعي" فاعل ومسـتدام بين أطراف الإنتاج الثلاثة (الحكومات، ومنظمات أصـحاب العمل، والنقابات العمالية). إن صياغة تشريعات طوارئ مرنة، وتطوير شبكات حماية اجتماعية شاملة، هي الضـمانة الحقيقية لتحصـين هذا القطاع الحيوي، ليظل الدرع الواقي للأمن الاقتصـادي والاجتماعي، وقاطرةً لعبور الأزمات نحو مستقبل تنموي أكثر استقراراً ومرونة.

التوصيات الاستراتيجية:

بناءً على التحليل الاقتصادي لمعطيات الأزمات والحروب الإقليمية، تُطرح التوصيات التالية كخارطة طريق للتدخل العاجل **والمستدام:**

- **على الصعيد المالي والتمويلي (هندسة مالية للأزمات):**

1. تأسيس صناديق وطنية لضمان مخاطر الأزمات يتحمل نسبة من الخسائر الائتمانية الناتجة عن القوة القاهرة لتشجيع البنوك على ضخ السيولة.
2. إطلاق أدوات التمويل المدمج ومنصات التمويل الجماعي لتوفير سيولة نقدية سريعة تتجاوز التعقيدات المصرفية.

- **على الصعيد التشريعي والمؤسسي (الحماية القانونية):**

1. تشريع قانون الطوارئ الاقتصادية الاستباقي الذي يُعلق العمل بقوانين الإفلاس مؤقتاً ويؤجل الاستحقاقات الضريبية لمنع الانهيار المتسلسل للمؤسسات.
2. إطلاق مسارات استثنائية لشمول عمال المنشآت الصغرى والقطاع غير المنظم تحت مظلة التأمينات الاجتماعية مؤقتاً، وتفعيل برامج "دعم الأجور" لمنع التسريح الجماعي.

- **على الصعيد التشغيلي واللوجستي (المرونة وسلاسل الإمداد):**

1. التحول نحو استراتيجية العناقيد الاقتصادية المصغرة لدعم التشبيك والشراء المشترك للمواد الخام بين المنشآت الصغرى والمتوسطة لتقليص التكاليف.
2. تبني نماذج الاقتصاد الدائري وإعادة استخدام المدخلات المحلية لتقليل الاعتماد المفرط على الواردات الخارجية المعرضة للانقطاع.

- **على الصعيد التكنولوجي (الرقمنة السيادية):**

1. تفعيل البنية التحتية الرقمية الطارئة وتسريع اعتماد بوابات الدفع الإلكتروني السيادية لضمان استمرار التدفقات النقدية.
2. إنشاء مرصد الإنذار المبكر للأزمات لتزويد أصحاب المنشآت ببيانات استباقية تمكنهم من تعديل نماذج أعمالهم قبل وقوع الصدمات.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- الإسكوا (لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا). (2025). تداعيات الصراعات الإقليمية على استدامة قطاع الأعمال في الشرق الأوسط. بيروت: الأمم المتحدة.
- لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا [الإسكوا]. (2020). أثر الأزمات المتعددة على المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في المنطقة العربية. الأمم المتحدة.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2026). الملتقى العربي لإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة: الفرص والتحديات.. آفاق جديدة للنمو. إسطنبول: جامعة الدول العربية.
- منظمة العمل العربية. (2011). تقرير المدير العام للدورة (38) لمؤتمر العمل العربي: المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة قاطرة النمو الداعمة للتشغيل. القاهرة: مكتب العمل العربي.
- منظمة العمل العربية. (2021). تقرير المدير العام للدورة (47) لمؤتمر العمل العربي (القسم الرابع: ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة الطريق نحو التنمية المستدامة والتمكين). القاهرة: مكتب العمل العربي.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP). (2026). نحو تعافٍ مستدام: المشروعات الصغيرة والمتوسطة والانتقال إلى الاقتصاد الأخضر في المنطقة العربية. نيويورك: الأمم المتحدة.
- ميا وأحمد، 2019؛ المعهد العربي للتخطيط، 2017.
- دائرة الإحصاءات العامة الأردنية، سنه 2020
- المندوبية العامة للتخطيط المغربية، سنه 2024
- المعهد الوطني للإحصاء التونسي، سنه 2023
- الجهاز المركزي للتعداد والاحصاء 2018

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abou-Moghli, A. A., & Al-Abdallah, G. M. (2019). The impact of supply chain risks on supply chain performance in the context of the Syrian crisis. International Journal of Supply Chain Management, 8(6), 284-295.
- Abdel-Wahab, M., & Ali, S. (2025). Organizational behavior in turbulent times: The role of job satisfaction and perceived support in SME resilience. International Journal of Human Resource Management, 36(4), 415-438.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24(7), 1244-1263.
- Brück, T., Naudé, W., & Verwimp, P. (2013). Business under fire: Entrepreneurship and violent conflict in developing countries. Journal of Conflict Resolution, 57(1), 3-19.
- Collier, P. (1999). On the economic consequences of civil war. Oxford Economic Papers, 51(1), 168-183.
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. Entrepreneurship & Regional Development, 31(5-6), 400-412.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. Journal of Business Research, 116, 199-208.
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. Frontiers of Business Research in China, 14(1), 1-25.

- International Labour Organization [ILO]. (2020). Employers and business membership organizations: Responding to COVID-19 and its economic impact. Geneva: ILO .
- International Organisation of Employers [IOE]. (2020). Business continuity and SME resilience in times of crisis: A guide for employers' organizations. IOE Publications.
- Katsos, J. E., & Forrer, J. (2014). Business practices in conflict zones. Business Ethics: A European Review, 23(4), 365-373.
- Kshetri, N. (2022). The Russian invasion of Ukraine: Impacts on global supply chains. IT Professional, 24(3), 16-20.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., ... & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis–A rapid response to the COVID-19 pandemic. Journal of Business Venturing Insights, 13, e00169.
- Molina, O., & Miguélez, F. (2021). Social dialogue and the crisis: New challenges and new forms of cooperation between social partners. European Journal of Industrial Relations, 27(3), 263-279.
- Sabrah, N., & Alsohybe, N. T. (2019). Toward Better Resilience during the War Crisis; Case Study of Three Microfinance Institutions in Yemen. Business and Economic Research, 9(2), 207-223.
- Williams, N., & Vorley, T. (2015). Institutional asymmetry: How formal and informal institutions affect entrepreneurship in Bulgaria. International Small Business Journal, 33(8), 840-861.
- World Bank. (2017). The toll of war: The economic and social consequences of the conflict in Syria. World Bank Group.
- World Bank. (2020). Supporting SMEs during crises: Policy responses and global practices. Washington, DC: World Bank Group.

- World Bank- ILo (2025)
- Amankwah-Amoah, J., & Tantawy, M. (2026). Institutional fragility and e-business adoption: A study of SMEs in a conflict-affected economy. ResearchGate.
- Mafimisebi, O. P., Jones, K., & Smith, A. (2026). Resilience strategies in entrepreneurial SME networks: A multi-level framework. Journal of Business & Industrial Marketing, 41(2), 112-129.
- Sabrah & Alsohybe (2019), Toward Better Resilience during the War Crisis; Case Study of Three Microfinance Institutions in Yemen
- Sitara Merchant (2016), “First Microfinance Institution Syria: Building Resilience through a Client-Centric Model