

Burcin Hatipoglu  
Eren Akkan  
Kerem Gürses  
Bengi Ertuna

# الشركات المملوكة لسوريين في تركيا: تقييم بعد زلازل عام 2023

تقرير البحث الخاص بـ  
Building Markets و TUYGAR  
سبتمبر 2024



**Building  
Markets**



## مقدمة وشكر وتقدير

هذا التقرير هو نتاج مشروع الشراكة البحثية الخاص بـ Building Markets برنامج التميز البحثي في مجال ريادة الأعمال للاجئين - 2024 بين منظمة Building Markets ومركز إدارة وأبحاث السياحة التطبيقية (TUYGAR) التابع لجامعة بوغازيتشي (BU). أعدّ التقرير الكتاب أدناه بدعم من الفريق في Building Markets.

Burcin Hatipoglu ، جامعة نيو ساوث ويلز (UNSW)، سيدني، أستراليا  
Eren Akkan، كلية كيدج للأعمال، بوردو، فرنسا  
Kerem Gurses، جامعة رامون لول، برشلونة، إسبانيا  
Bengi Ertuna، جامعة بوغازيتشي، إسطنبول، تركيا

يتقدم فريق البحث بالشكر لجميع أصحاب الأعمال الذين شاركوا بأرائهم وبياناتهم في هذا البحث.

### نبذة عن Building Markets

تعالج Building Markets عدم المساواة في جميع أنحاء العالم من خلال تعزيز الاقتصادات الشاملة التي تعمل لصالح الجميع. ونفعل ذلك من خلال فتح الفرص لأصحاب الأعمال الصغيرة - الذين يوفرون أكثر من 70% من فرص العمل في العالم - لتحويل حياتهم ومجتمعاتهم. منذ عام 2004، جمعت Building Markets بين معرفتها المحلية العميقة وبياناتها الشاملة وشبكاتها العالمية لبناء الثقة والقوة لدى أكثر من 27000 من أصحاب الأعمال الصغيرة المتأثرين بالتهمة. من تأمين 1.4 مليار دولار في شكل عقود أو قروض إلى خلق أكثر من 74000 وظيفة بدوام كامل في الأماكن التي تشتد الحاجة إليها، تعمل منظمة Building Markets على الارتقاء بالشركات الصغيرة كمحركات للتأثير الاجتماعي الدائم والنمو الاقتصادي



هذا المشروع هو منحة من الولايات المتحدة الأمريكية

لمعرفة المزيد حول Building Markets، تفضل بزيارة [buildingmarkets.org](http://buildingmarkets.org)

### نبذة عن BU TUYGAR

TUYGAR هو مركز أبحاث تأسس عام 1994 ليكون بمثابة منصة لدعم البحث العلمي متعدد التخصصات، وبناء جسر بين البحث والممارسة، وخلق مساحة تكاملية للباحثين والمنظمات في مجال السياحة. أيضاً، هو عضو منتسب في منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة (UNWTO) وعضو في شبكة المعرفة التابعة لمنظمة السياحة العالمية. تتمثل أنشطة المركز في إجراء البحوث المقارنة الوطنية والدولية، وتزويد المتخصصين في قطاع السياحة ببرامج تعليمية، وتنظيم وتنسيق المؤتمرات والندوات والاجتماعات وورش العمل حول موضوعات الضيافة والسياحة، وتقديم الخدمات الاستشارية الوطنية والدولية للقطاع.

تصميم الغلاف وتخطيط الصفحة بواسطة Alexandros Chatzipanagiotou

قدمت Building Markets كافة الصور الواردة في التقرير.

كيفية الاستشهاد بهذا التقرير:

Hatipoglu, B., Akkan, E., Gurses, K., & Ertuna, B. (2024). Syrian-owned businesses after the earthquake in Türkiye. Building Markets & TUYGAR

<https://www.buildingmarkets.org/reports?author=668eb2ae101da02f299675a5>

## المحتويات

5	الملخص التنفيذي
6	1 المقدمة والغرض ونطاق العمل
8	2 السياق: بيئة الاقتصاد الكلي والسياسات الحكومية
9	3 الدعم المُقدم للشركات الصغيرة والمتوسطة بعد الزلزال من جانب الحكومة والجهات الفاعلة الأخرى في المجتمع المدني
10	4 لمنهجية
10	4.1 تصميم البحث
10	4.2 مجموعة بيانات العينة والمقاييس وجمع البيانات للتحليل الكمي
13	4.3 تحليل البيانات الكمية
13	4.4 جمع العينة والبيانات من أجل التحليل النوعي
14	4.4 التحليل النوعي
15	5 النتائج التي وصلت إليها الأعمال المملوكة لسوريين بعد الزلزال
15	5.1 مسار الاحتياجات المتغيرة بعد وقوع كارثة طبيعية
20	5.2 كيف ساهمت الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة في استجابة المناطق المتضررة للزلزل والتعافي الاقتصادي؟
25	5.3 العوامل التي تحدد قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين على الصمود بعد كارثة طبيعية
29	5.4 الاستراتيجيات والتحديات التي واجهوها في مواصلة أعمالهم
31	6 لتوصيات والاستنتاجات
33	الملحقات
33	A التركيبات المستخدمة في الاستطلاع واختيار أسئلة الاستطلاع
33	B قائمة الشركات العشرين التي شاركت في المقابلات
34	C إرشادات المقابلات
35	المراجع

### قائمة الاختصارات

مركز آفاد للتدريب على الكوارث والطوارئ (مديريات البحث والإنقاذ بالدفاع المدني)	AFAD
الذكاء الاصطناعي	AI
جمعية التضامن مع طالبي اللجوء والمهاجرين	ASAM
جهود الإغاثة التي ينظمها المجتمع	CORE
الزلازل	EQs
النقد الأجنبي	FX
مركز دعم ريادة الأعمال النسائية	KAGIDEM
وحدة تنمية ودعم الشركات الصغيرة والمتوسطة	KOSGEB
دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	MENA
منظمة دولية غير حكومية	I-NGO
منظمة غير حكومية	NGO
الشركات الصغيرة والمتوسطة	SME
سوريون تحت الحماية المؤقتة	SuTP
حالة الحماية المؤقتة	TPS
جمعية الدعم والتضامن المحلي واللاجئين	YSYD
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNDP

### قائمة المربعات

المربع 1.	فادي فاضل
المربع 2.	رامي سواس
المربع 3.	نور المشرف
المربع 4.	ابنى حلي
المربع 5.	رضوان موقت
المربع 6.	أحمد المحمود

### قائمة الأشكال

- الشكل 1. السكان السوريون قبل وبعد الزلازل في مدن عينة هذا التقرير
- الشكل 2. توزيع الشركات الصغيرة والمتوسطة حسب المدينة
- الشكل 3. توزيع الشركات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم
- الشكل 4. سنة تأسيس الشركات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في العينة
- الشكل 5. رضا الشركات الصغيرة والمتوسطة عن الخدمات المقدمة بعد الزلازل
- الشكل 6. نوع الموارد التي تتلقاها الشركات الصغيرة والمتوسطة من المصادر الاجتماعية للأعمال، بعد الزلزال (%)
- الشكل 7. عدم رضا الشركات الصغيرة والمتوسطة عن الخدمات المقدمة بعد الزلازل (%)
- الشكل 8. الشبكة الاجتماعية لأصحاب الأعمال: مناقشة المشكلات مع (%)
- الشكل 9. مصدر التعلم للأعمال حول كيفية الاستجابة للكوارث الطبيعية
- الشكل 10. شرح قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ للشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين على المستوى الفردي والمجمعي ومستوى الأعمال
- الشكل 11. استراتيجيات إدارة الأزمات للشركات الصغيرة والمتوسطة

### قائمة الجداول

- الجدول 1. النتائج الكمية

هذا التقرير هو نتاج مشروع الشراكة البحثية الخاص بـ Building Markets "برنامج التميز البحثي في مجال ريادة الأعمال للاجئين - 2024": حيث يقدم تحليلاً شاملاً لتأثير الزلازل الكارثية التي ضربت في فبراير 2023 الشركات المملوكة للسوريين في تركيا، مع التركيز على الفترة من فبراير 2023 إلى يوليو 2024. ويقيم التقرير قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة (SME) المملوكة للسوريين على الصمود والتحديات التي واجهتها والمساهمات التي قدمتها في المناطق المتضررة

يستخدم هذا التقرير بيانات الاستطلاع التي تديرها منظمة Building Markets والبيانات النوعية التي جمعها الباحثون: وباستخدام نهج متعدد الأساليب، يعتمد هذا التقرير على بيانات استطلاع Building Markets والبيانات النوعية التي جمعها فريق البحث. يغطي البحث خمساً من المدن الإحدى عشرة المتضررة من الزلزال، وهي: أضنة، غازي عنتاب، هاتاي، مرسين وشانلي أورفا. يقدم التقرير رؤى قيمة حول إجراءات وتجارب ووجهات نظر رواد الأعمال السوريين في مرحلة ما بعد الأزمة من خلال الأبحاث المكتبية والدراسات الاستقصائية والمقابلات.

الاحتياجات المتنامية للشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين والعوامل التي تساهم في قدرتها على الصمود: في أعقاب الزلازل وعلى خلفية الركود الاقتصادي العالمي وعدم الاستقرار السياسي، واجهت الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين نقاط ضعف كبيرة. ويحدد التقرير الاحتياجات المتغيرة للشركات الصغيرة والمتوسطة بعد الكوارث الطبيعية، ودور هذه الشركات في الاستجابة للزلزال والتعافي الاقتصادي، والعوامل التي تساهم في قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الصمود، والتحديات التي تحول دون استمرارية أعمالها.

تُظهر نتائج التحليل الكمي أن التعاون، وقدرة المجتمع على الصمود، وتخصيص المنتج/الخدمة، والشبكات السورية القوية عززت بشكل كبير قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ بين الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للسوريين. بينما يؤكد التحليل النوعي على أهمية السمات الشخصية لأصحاب الأعمال ومهاراتهم وقدرتهم على التعلم من التجارب السابقة على المستوى الفردي، بينما على مستوى الأعمال، فإنه يسلط الضوء على أهمية تجهيز الموارد والالتزام بالأهداف الاجتماعية. وبشكل عام، تؤكد نتائج البحث أن قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ هي مفهوم متعدد المستويات ويجب دراسته على مستوى الفرد والفريق/المجتمع وعلى مستوى الأعمال.

التوصيات: بناءً على النتائج، يقدم التقرير توصيات لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين في تعزيز قدرتها على الصمود من خلال تخطيط الأعمال والإجراءات، وتخفيف المخاطر والتحديات، والحفاظ على أعمالهم في أعقاب الكوارث الطبيعية. تعد النتائج والتوصيات بمثابة مورد بالغ الأهمية لواضعي السياسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية وجميع أصحاب المصلحة المشاركين في دعم وتمكين الشركات المملوكة لسوريين في تركيا. وهو يؤكد على أهمية النمو الاقتصادي الشامل، والدور المحوري للشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للمجتمعات السورية في دفع التأثير الاجتماعي والتنمية الاقتصادية.

لبحثنا قيوده الخاصة به. يغطي التقرير الشركات الصغيرة والمتوسطة التي لديها شريك سوري واحد على الأقل ومقرها في المناطق المتضررة من الزلزال في تركيا. وعلى الرغم من أن النتائج خاصة بهذه المجموعة، إلا أن بعض التوصيات ستطبق أيضاً على الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة محلياً. ومع ذلك، لم يتم الفريق بإجراء تحليل مقارن لإجراء هذه المقارنات.

وبما أن عينتنا من الشركات الصغيرة والمتوسطة في قاعدة بيانات Building Markets وأولئك الذين يوافقون على إكمال الاستطلاع، فإن مجموعة البيانات يمكن أن تمتلك درجة من التحيز للمتطوعين. وبالنظر إلى عدم وجود بيانات تجريبية بهذا الحجم في الدراسات السابقة والتوزيع الجغرافي للشركات الصغيرة والمتوسطة، يتم تجاهل هذا التحيز المحتمل للعينة. من الممكن أيضاً أن يكون هناك تحيز للمتطوعين في المقابلات النوعية. ومن أجل تثليث التحليل النوعي، تم التحقق من النتائج مع التحليل الكمي والأبحاث العلمية الأخرى التي أجريت أثناء الكوارث الطبيعية وبعدها. علاوة على ذلك، تم تنظيم المقابلات لتشمل الشركات الصغيرة والمتوسطة التي انتقلت بعد الزلزال والتي لم تنتقل كذلك.

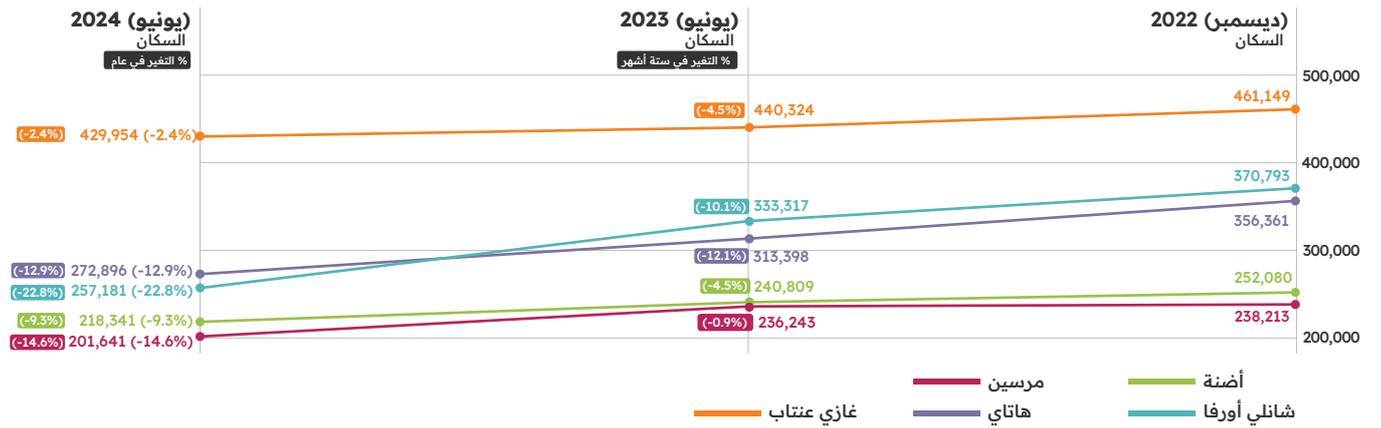
التحليل والتوصيات مخصصة للشركات، ولكن الأفراد الذين تعرضوا لكارثة طبيعية قد يحتاجون إلى مساعدات إنسانية لم يتم تغطيتها في هذا التقرير.



في أعقاب جائحة كوفيد-19، تضخمت نقاط الضعف لدى السوريين في ظل الركود الاقتصادي العالمي وعدم الاستقرار السياسي في تركيا. وفي أوائل عام 2023، ضربت زلازل مدمرة جنوب تركيا وشمال سوريا، مما أدى إلى تفاقم هذه الصعوبات بشدة. خلفت الزلازل آلاف القتلى والمشردين على جانبي الحدود التركية السورية، وأصبحت الصحة والغذاء والمياه والمأوى والصرف الصحي والنظافة احتياجات فورية وحرجة للناجين. واجه الأشخاص "عواقب جسدية أو نفسية أو مادية" (Hannah et al., 2009, p. 897)، وتفاقمت أكثر بسبب الهزات الارتدادية المتواصلة، والطقس البارد، وجهود الإنقاذ المحدودة. لجأ العديد ممن تمكنوا من المغادرة إلى اللجوء مؤقتًا أو دائمًا مع العائلة والأصدقاء في مناطق أكثر أمانًا، ومع ذلك فقد بقي المئات مع إعاقات، مما أثر على قدرتهم على العمل (UNDP, 2024b)

في تركيا، تباين مدى الضرر الواقع عبر المقاطعات الإحدى عشرة المتضررة، اعتمادًا على القرب من مركز الزلزال والجغرافيا وجودة تشييد المباني. كما واجه أصحاب الأعمال، بعد تأمين أسرهم، قرارات صعبة بشأن مواصلة التشغيل وسط البنية التحتية المنهارة والدعم الخارجي المحدود. وكان ما يقرب من نصف السوريين في تركيا - 1.86 مليون - يعيشون في هذه المناطق المتضررة من الزلزال (Refugee Association, 2024)

## الشكل 1. عدد السكان السوريين قبل وبعد الزلازل في المدن المذكورة في هذا التقرير



منذ ديسمبر 2022، انخفض إجمالي عدد السكان السوريين في تركيا من 3.5 مليون إلى 3.1 مليون اعتبارًا من يونيو 2024، مع تسارع الهجرة الخارجية بسبب الزلازل. وعلى الرغم من السماح للسوريين مؤقتًا بالانتقال إلى مناطق أخرى للإقامة مع عائلاتهم أو أصدقائهم، إلا أنهم لم يتلقوا دعمًا عامًا إضافيًا وكان من المتوقع أن يعودوا إلى مدنهم المسجلة بمجرد استقرار الوضع (Ibrahim, 2023). وتشير التجارب المستمدة من كوارث مماثلة إلى أن حوالي 40% من أصحاب الأعمال لا يعودون إلى المناطق المتضررة حتى مع عودة الاقتصاد إلى طبيعته (Dinger et al., 2020)

## "منذ ديسمبر 2022، انخفض إجمالي عدد السكان السوريين في تركيا من 3.5 مليون إلى 3.1 مليون بحلول يونيو 2024، مع تسريع الزلازل لوتيرة الهجرة إلى الخارج."

أنشأ العديد من اللاجئين السوريين شركات صغيرة في مختلف القطاعات، بما في ذلك البيع بالتجزئة والضيافة والتصنيع. وفي حين أن معظم هذه الشركات صغيرة الحجم، فإنها تساهم بشكل كبير في التكامل الاقتصادي المحلي وتعزيز الروابط الاقتصادية بين تركيا وسوق الشرق الأوسط الأوسع (Hatipoglu et al., 2023). في غازي عنتاب، على سبيل المثال، هناك ما يقرب من 6,300 شركة تضم شريكًا سوريًا واحدًا على الأقل، ويعمل حوالي 12,000 سوري بشكل رسمي (Erkiliç, 2024).

كما زادت الشركات المملوكة للسوريين حصتها في صادرات غازي عنتاب من 0.06% في عام 2011 إلى 4.3% في عام 2019 (ICMPD, 2020)، مما يدل على قدرة مجتمع اللاجئين السوريين على الصمود وإمكاناته الاقتصادية.

إدراكًا لدور قيادة الأعمال في استدامة المجتمعات، من الضروري فهم كيفية تكيف أصحاب الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم على التعافي في أعقاب الكوارث الطبيعية (Campagnolo et al., 2022; Dinger et al., 2019; Hällgren et al., 2018; Kwong et al., 2018; Oh & Oetzel, 2022a, b; Shepherd & Williams, 2020; Williams & Shepherd, 2018; Yeshi et al., 2022). ويهدف هذا التقرير إلى دراسة هذه الجوانب بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين على وجه التحديد

## "بالنظر إلى دور قيادة الأعمال في دعم استدامة المجتمعات، من الضروري فهم كيفية تكيف أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) وتعافيهم بعد الكوارث الطبيعية."

في مارس 2023، أجرت Building Markets تقييمًا سريعًا لاحتياجات 862 شركة صغيرة ومتوسطة مملوكة لسوريين في المنطقة المتضررة من الزلزال لتوجيه المساعدات الفورية وخدمات البرامج. طرح هذا التقرير ثمانية وثلاثين سؤالاً على المشاركين لتحديد تأثيرات الزلزال على وضع الإسكان والاحتياجات الشخصية والعائلية والتغيرات في الأعمال التجارية. بالإضافة إلى تقديم إرشادات حول المساعدات الإنسانية واحتياجات الأعمال التجارية، يعد تقرير عام 2023 أيضًا بمثابة خط أساس لتقريرنا لعام 2024.

تم إعداد هذا التقرير لعام 2024 بعد ما يزيد قليلًا عن عام من صدور التقرير الأول (Building Markets, 2023)، باستخدام استطلاع أكثر شمولًا يغطي مراحل الاستجابة والتعافي من الكوارث الطبيعية. تتمثل الأهداف الرئيسية للتقرير في تقديم إجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مسار الاحتياجات المتغيرة للشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين بعد الزلزال؟
- كيف ساهمت الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين في استجابة المناطق المتضررة للزلزال والتعافي الاقتصادي؟
- ما دورها في توفير السلع والخدمات للاستجابة وإعادة البناء؟
- ما العوامل التي تحدد قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين على الصمود بعد الزلزال؟

يعكس هذا التقرير جهدًا تعاونيًا بين المنظمات غير الربحية والأوساط الأكاديمية. وستكون نتائجه وتوصياته مفيدة للمنظمات العامة وغير الربحية على حد سواء، بالإضافة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين، وأعضاء المجتمع المحلي المضيف، وواضعي السياسات، وغيرهم من الباحثين المهتمين بدعم الشركات المتضررة من الكوارث الطبيعية.

عندما ضربت الزلازل الكارثية تركيا في 6 فبراير 2023، كان الاقتصاد التركي ينفذ إطاراً سياسياً للتعافي من عواقب اختلالات الاقتصاد الكلي في أعقاب الاضطرابات الاقتصادية عام 2018، ووباء كوفيد-19، والتباطؤ الاقتصادي العالمي. يتألف إطار السياسة هذا من سياسة نقدية ومالية حكيمة تهدف إلى زيادة الصادرات وفرص العمل، مما ساهم في النمو والتعافي الاقتصادي، ولكنه أدى أيضاً إلى زيادة مخاطر الاقتصاد الكلي ونقاط ضعفه (World Bank, 2024).

حيث تم تحقيق تعافي اقتصادي سريع ومعدلات نمو مرتفعة (أي 11.4% في عام 2021 و5.5% في عام 2022) وانخفاضات مطردة في البطالة، ومع ذلك، ارتفعت معدلات التضخم، وزاد عجز الحساب الجاري، وانخفضت احتياطات النقد الأجنبي بشكل ملحوظ. كما ساهم ارتفاع المخاطر الجغرافية السياسية والزيادات السريعة في أسعار الطاقة والسلع العالمية في زيادة معدل التضخم، الذي وصل إلى مستوى قياسي خلال 20 عاماً في عام 2022، حيث وصل إلى نسبتي 72.3 في المائة و128 في المائة في مستويات أسعار المستهلك والمنتج، على التوالي (OECD, 2023). وقد ساهمت كل هذه التطورات في تدهور تصور المخاطر والتوقعات الاقتصادية الكلية للبلاد. ونتيجة لذلك، بدأ زخم النمو في التباطؤ في الربع الأخير من عام 2022. وفي الفترة التي سبقت الانتخابات الرئاسية والبرلمانية في مايو 2023، بدأت الحكومة في تبني سياسات شعبية، مثل زيادة الأجور ومعاشات التقاعد، ووضع نظام للتقاعد المبكر، وخفض الضرائب، وتقديم الإعانات، مما أدى جميعها إلى زيادة حالة عدم الاستقرار وتصورات المخاطر. لقد حدث الزلازل المزدوجان في ظل هذه الخلفية الاقتصادية التي تتسم بتزايد نقاط الضعف.

كان للزلازل آثار مدمرة في المنطقة، حيث أثرا على 15.8 مليون نسمة (حوالي 14 مليون محلي و1.8 مليون مهاجر) تغطي مساحة قدرها 110,000 كيلومتر مربع. (حوالي 14 بالمائة من إجمالي مساحة تركيا) في مناطق شرق وجنوب شرق البلاد والبحر الأبيض المتوسط (IOM UN Migration, 2023).

ساهمت المنطقة بما يقرب من 9 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي، و10 في المائة من القيمة المضافة الصناعية، و15 في المائة من القيمة الزراعية (Aksoy et al., 2023) وكانت لها حصة 8.6 في المائة من إجمالي صادرات البلاد في عام 2022 (T.C. Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Daire Başkanlığı, 2023). وبحسب الإحصائيات الرسمية، فقد سقط أكثر من 50,000 قتيل، و107,000 جريح، و1.9 مليون وحدة سكنية متضررة أو مدمرة، و3.3 مليون نازح، و2 مليون شخص بحاجة إلى مأوى. كان للزلازل تأثيرات مدمرة على الصحة الجسدية والعاطفية والاقتصادية للمجتمع. وفي حين تبلغ احتياجات التعافي وإعادة الإعمار حوالي 81.5 مليار دولار أمريكي، تقدر التكلفة الإجمالية لتأثير الزلازل على الاقتصاد بحوالي 104 مليار دولار أمريكي (Aydın Özüdoğru, 2023; T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023)، مع آثار هائلة على أسواق العمل والشركات. وفي حين أن التكلفة الأكبر تتعلق بخسارة البنية التحتية والبنية الفوقية، فإن ثاني أكبر تكلفة تتعلق بخسائر الآلات والمعدات والمركبات والمخزون والسلع الاستهلاكية.

وفي أعقاب ذلك مباشرة، أدى تعطيل النشاط الاقتصادي وفقدان سبل العيش الاقتصادية إلى مغادرة السكان المحليين المنطقة، مما أدى إلى انخفاض العمالة في القطاع الخاص ونقص العمالة (انظر الجدول 1، في القسم 1). فعلى سبيل المثال، أفادت التقارير أن 70% من العمال اليدويين قد غادروا هاتاي في أعقاب الزلازل (Spark, 2024). وبعد مرور عام على الزلازل، لا يزال بعض الأشخاص يعيشون في ملاجئ مؤقتة (على سبيل المثال، منطقة إصلاحية في غازي عنتاب)، ولم يعد جميع السكان الذين فروا من المنطقة، حيث لم يتم بعد استعادة ظروف المعيشة الكريمة للجميع. وتسود كل من البطالة ونقص العمالة. حيث أبلغ عن تدمير المباني، وفقدان الآلات، وتعطيل سلاسل القيمة، ونقص العمالة، وندرة القوى العاملة المؤهلة باعتبارها مشكلات حرجة تواجه الشركات المحلية، وتحتاج إلى مساعدة تقنية ومالية لمواصلة عملياتها التشغيلية (Building Markets, 2023).

**"كان للزلازل تأثيرات مدمرة في المنطقة، حيث أثرت على 15.8 مليون شخص (حوالي 14 مليون من السكان المحليين و1.8 مليون من المهاجرين)، وغطت مساحة تبلغ 110,000 كيلومتر مربع (حوالي 14% من إجمالي مساحة تركيا)، في مناطق الشرق والجنوب الشرقي وحوض البحر الأبيض المتوسط من البلاد."**

## الدعم المُقدم للشركات الصغيرة والمتوسطة بعد الزلزال من جانب الحكومة والجهات الفاعلة الأخرى في المجتمع المدني



ساهمت المنظمات الدولية الرائدة، مثل الأمم المتحدة والبنك الدولي، والعديد من المنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية، والجهات الفاعلة في المجتمع المدني، في جهود التعافي وإعادة الإعمار بعد الكوارث، بتنسيق من الحكومة التركية. وكان من المتوقع أن تتراوح التكاليف الاقتصادية الإجمالية بين 8.6 إلى 11.6 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) تركيا، والتي من المتوقع أن تغطيها 80 بالمائة من الأموال الحكومية (Yilmaz, 2023). ولتوفير دعم السياسات والتخطيط وإعادة الإعمار، أجرت كل من الوكالات الحكومية والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية تقييمات سريعة للاحتياجات وتقديرات مبكرة للأضرار التي لحقت بالاقتصاد. ووفقاً للتقييم الرسمي، تم تدمير 94,297 شركة وتحتاج إلى الدعم لاستئناف عملياتها (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023).

يشير تقرير التقدير العالمي السريع للأضرار بعد الكوارث (GRADE) الصادر عن مجموعة البنك الدولي إلى أن المناطق المتضررة من الزلازل لديها أعلى معدلات الفقر في تركيا وتستضيف ما يقرب من 50 بالمائة من إجمالي السوريين الخاضعين للحماية المؤقتة (SuTP) ويشير إلى أن الحد من الفقر والسوريين الخاضعين للحماية المؤقتة سيكونان من بين الاعتبارات الرئيسية في جهود التعافي (Gunesakara et.al, 2023).

وبعد دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة عنصراً حاسماً في جهود التمكين والتعافي الاقتصادي في المنطقة. معظم الأسر المتضررة من الزلازل هم أصحاب الشركات الصغيرة، بما في ذلك الشركات الزراعية الصغيرة. وللتخطيط لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة، أجريت استطلاعات ودراسات لتقييم الاحتياجات السريعة من جانب منظمات مختلفة، مثل جهود الإغاثة التي ينظمها المجتمع (CORE)، ومؤسسة الهلال الأزرق الدولية للإغاثة والتنمية (IBC)، والمنظمة الدولية للهجرة (IOM) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP). كانت منظمة Building Markets واحدة من أوائل المنظمات التي أجرت تقييماً سريعاً لاحتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين.

لا تساهم خطط دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في التعافي الاقتصادي فحسب، بل تساعد أيضاً المجتمعات على التعافي عاطفياً واجتماعياً. تشهد المنطقة عدداً كبيراً من المنظمات غير الحكومية التي تقدم أشكالاً مختلفة من المساعدة للشركات الصغيرة من أجل تعافيها وإنعاشها، غالباً بالتعاون مع جهات فاعلة محلية مثل هيئة إدارة الكوارث والطوارئ التركية (AFAD) والوزارات والبلديات وغرف التجارة والمنظمات غير الحكومية.

وبدعم من حكومة السويد، نفذ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج منح إقليمية ودعم 4,616 شركة صغيرة ومتوسطة لاستئناف عملياتها التشغيلية. واستهدف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضاً رائدات الأعمال على وجه التحديد وقدم منحة نقدية إلى 257 امرأة دُمّرت أعمالهن التجارية (UNDP, 2024a). بعد تقييمهم، دعمت CORE ثمانية وخمسين من أصحاب الأعمال في مجمع حسا للأعمال، بالتعاون مع AFAD، وبلدية حسا، وجمعية الدعم والتضامن المحلي واللاجئين (YSYD). كما نفذت مبادرة شملت 77 شركة صغيرة ومتوسطة في هاتاي، حيث قدمت 75000 دولار أمريكي في شكل منح أعمال وتدريب (CORE, 2024). بالتعاون مع غرفتي التجارة في غازي عنتاب وأضنة، أنشأت SPARK مركزين إقليميين للتعافي ودعمت هذين المركزين بالمساعدة التقنية والموارد البشرية، وقدمت منحة بقيمة 375000 يورو إلى 40 شركة صغيرة ومتوسطة للعمل على تعافيها (SPARK, 2024).

قدمت منظمة Building Markets، بالتعاون مع مركز الأعمال الخيرية في حالات الكوارث (Center For Disaster Philan- thyropy)، دعماً مالياً لثلاثين شركة، حيث قدمت لكل منها 6000 دولار. بالإضافة إلى ذلك، وبالشراكة مع Give Direct-ly، تلقت 216 شركة مبلغ 1000 دولار. وركز كلا المشروعين على دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في هاتاي، غازي عنتاب، شانلي أورفا، وأضنة. حيث تم تحويل مكتب Building Markets في غازي عنتاب إلى مساحة مكتبية مشتركة واستخدمته الشركات الصغيرة والمتوسطة التي فقدت مساحاتها المكتبية. علاوة على ذلك، قدمت منظمة Building Markets مساعدات إنسانية في هاتاي، من خلال توزيع 170 ألف وجبة

## 4.1. تصميم البحث

بدأنا بحثنا المكتبي من خلال مراجعة الأعمال العلمية السابقة المتعلقة بالكوارث الطبيعية وريادة الأعمال (على سبيل المثال، Williams & Shepherd, 2016 و Shepherd & Williams, 2020 و Oh & Oetzel, 2022a, b و Gregg et al., 2022) وتحليل التقارير من مختلف الوكالات في أعقاب الزلازل (على سبيل المثال، Building Markets, 2023 و UNDP, 2024a و World Bank, 2024b). من خلال مراجعة المنشورات هذه، قمنا بتوضيح التعريفات الأساسية - مثل الأزمات والسياقات المضطربة والشديدة - ودرسنا كيفية تأثير الكوارث الطبيعية على العمليات التجارية، بما في ذلك عمليات الإغلاق والقدرة على الصمود

على الرغم من اختلاف تعريفات "الأزمة"، إلا أن المصطلح يشير بشكل عام إلى الأحداث التي تتسم باحتمالية حدوث منخفضة وعواقب وخيمة والتباس كبير (Williams et al., 2017). تمثل الكوارث الطبيعية، مثل الفيضانات وحرائق الغابات والجفاف والأعاصير والزلازل فئة أزمة محددة تتميز بضغط بيئية كبيرة وفقدان الموارد (Gregg et al., 2022). في (Hannah et al. (2009, p. 898) يُعرّف السياق الشديد بأنه "بيئة يتم فيها حدوث واحد أو أكثر من الأحداث الوخيمة أو من المحتمل حدوثها والتي قد تتجاوز قدرة المنظمة على منعها وتؤدي إلى حجم واسع النطاق وغير محتمل من الأضرار الجسدية أو النفسية أو عواقب مادية على أعضاء المنظمة أو على مقربة جسدية أو نفسية اجتماعية منهم."

أما إذا كان الحدث المحفز يقع خارج نطاق الأنشطة الأساسية للشركة، كما هو الحال مع كارثة طبيعية مثل الزلازل، فإنه يُنشئ "سياقاً مضطرباً" (Hällgren et al., 2018). يمكن أن تؤثر الكوارث سلباً على المؤسسات من خلال انقطاع التدفق النقدي، وتقلب الأرباح، وارتفاع معدل تغيير الموظفين، وانخفاض الأداء والاستقرار، وانخفاض مستويات الاستثمار، وانخفاض التعاون، وزيادة الطلب على الموارد (Gregg et al., 2022)

باستخدام هذا الأساس، طورنا أداة استطلاع بالتعاون مع Building Markets، مما يضمن التوافق مع النتائج المستخلصة من المنشورات والرؤى المستمدة من التحليل الكمي. قدمت الموافقة الأخلاقية على إرشادات المقابلة من جانب مجلس المراجعة المؤسسية في جامعة بوغازيتشي لإجراء أبحاث على مشاركين من البشر

تضمن بحثنا الميداني في غازي عنتاب مقابلات غير منظمة مع ممثلين من بلدية غازي عنتاب الكبرى، وغرفة تجارة غازي عنتاب، ووكالة طريق الحرير للتنمية، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة أسام (SGDD-ASAM)، ومركز دعم سيدات الأعمال (KAGIDEM) لفهم كيفية دعم المؤسسات العامة والمنظمات غير الحكومية للناجين من الزلازل.

ومن خلال الجمع بين البحث المكتبي والتحليل الكمي والمقابلات شبه المنظمة وغير المنظمة، تم إنشاء طريقة شاملة للحصول على رؤى متعمقة حول العوامل التي تساهم في قدرة الشركات المملوكة للسوريين التي شهدت الزلازل في تركيا على الصمود.

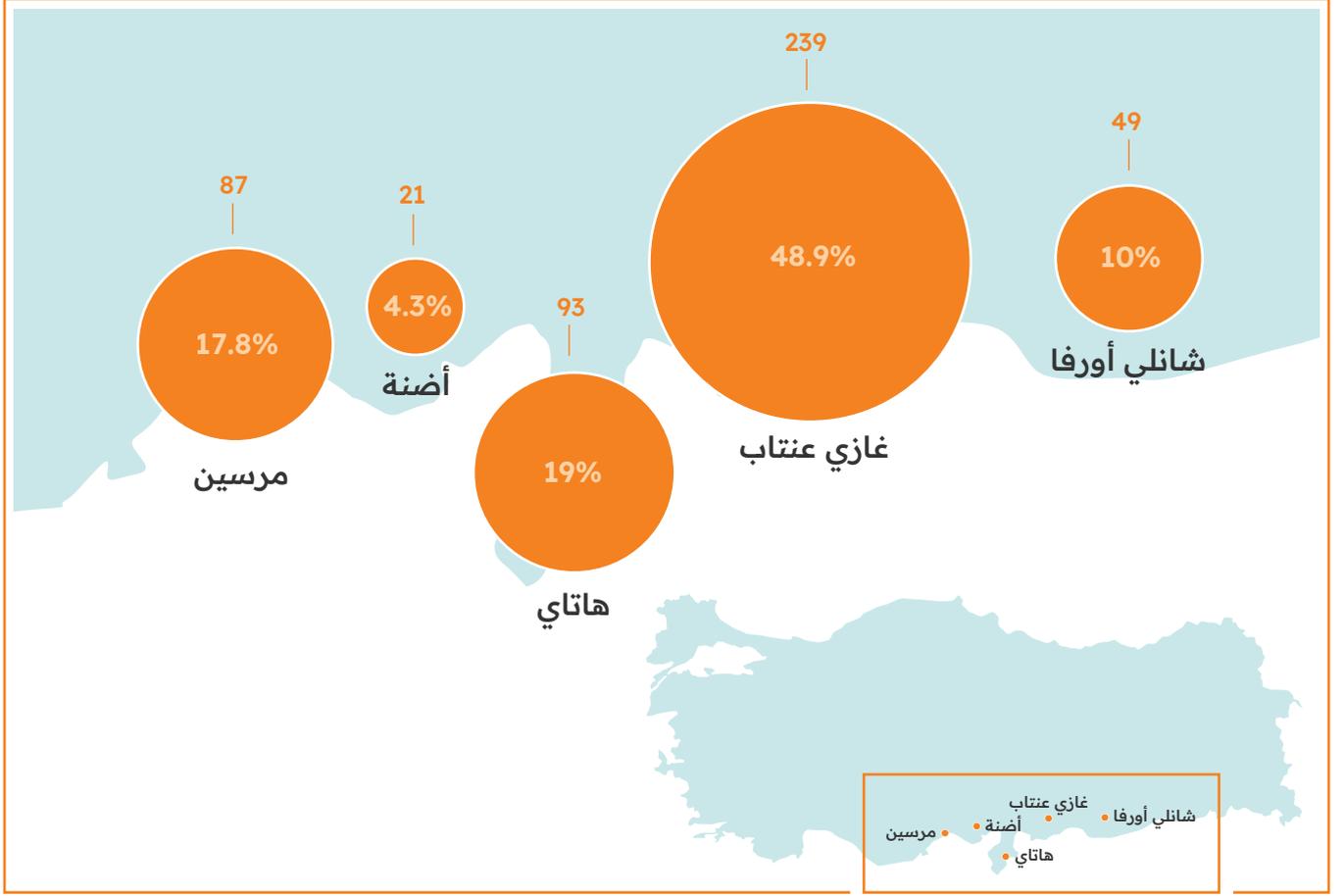
**"يمكن أن تؤثر الكوارث سلباً على المؤسسات من خلال اضطرابات التدفق النقدي، وتقلب الأرباح، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وانخفاض الأداء والاستقرار، وتراجع مستويات الاستثمار، وانخفاض التعاون، وزيادة الطلب على الموارد."**

## 4.2. مجموعة بيانات العينة والمقاييس وجمع البيانات للتحليل الكمي

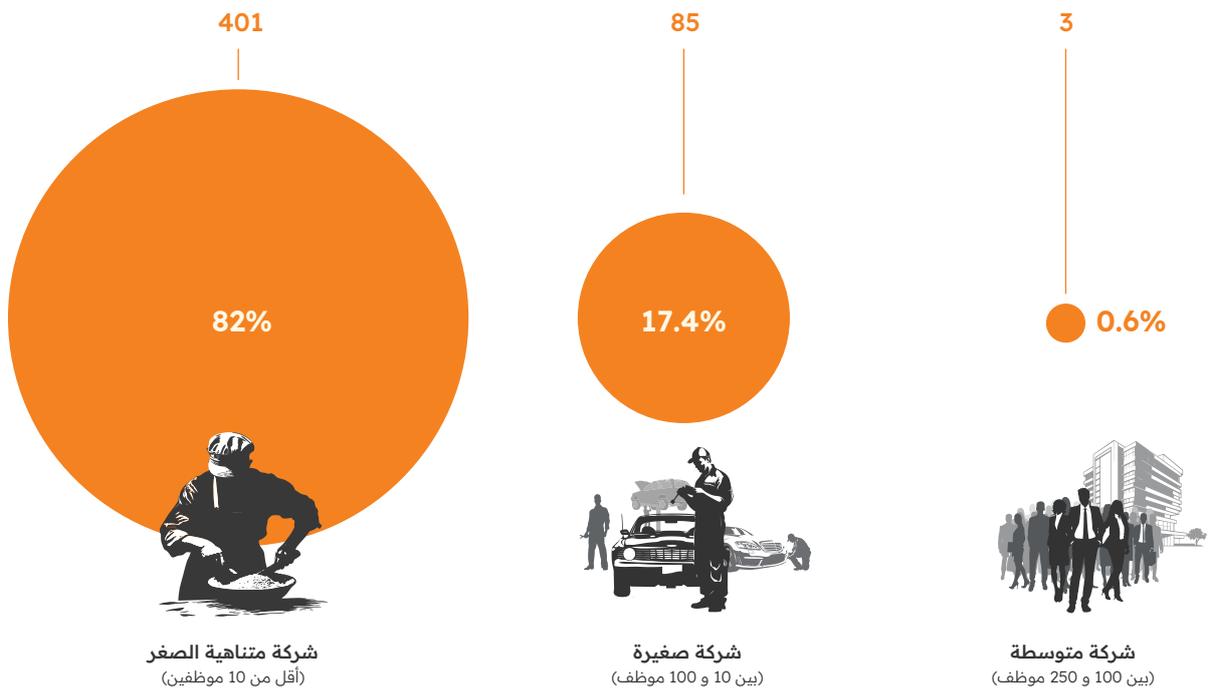
قمنا بجمع بيانات الاستطلاع من الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للسوريين في المناطق المتضررة من الزلازل في تركيا والتي تتعاون مع Building Markets

يتألف الاستطلاع من مقاييس تقيس التركيبات المختلفة التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على قدرة الأعمال التجارية على الصمود. لقد اخترنا مقاييسنا من منشورات الإدارة الإستراتيجية والعلوم التنظيمية الحالية (Ambulkar, Blackhurst,)

الشكل 2: خريطة توزيع الشركات الصغيرة والمتوسطة حسب المدينة



الشكل 3: توزيع الشركات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم

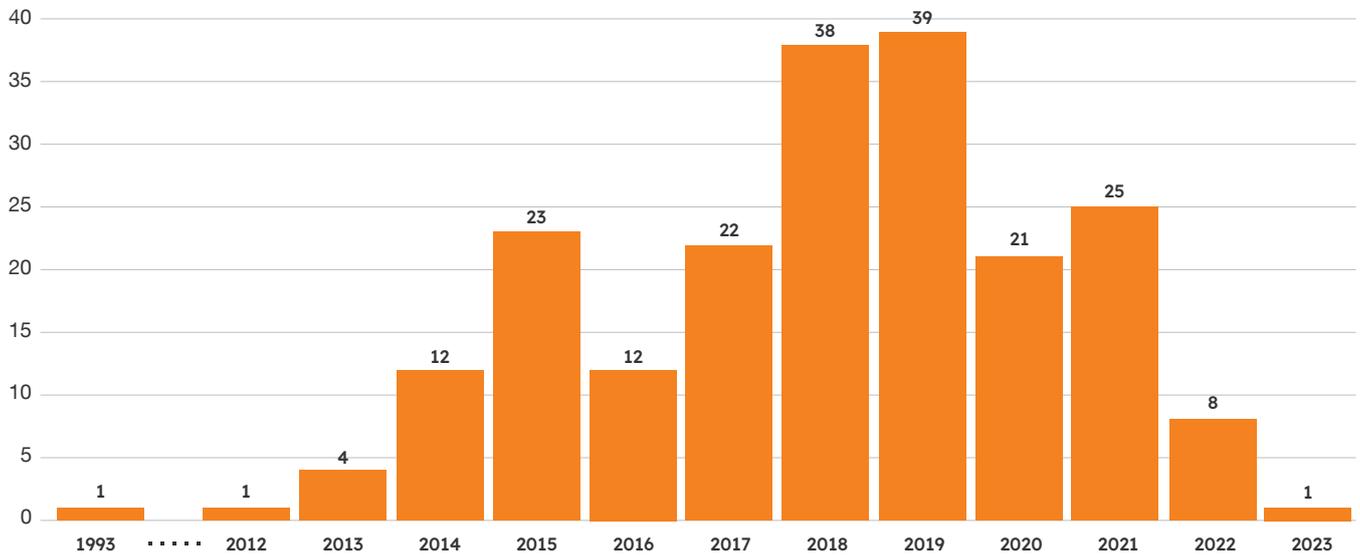


Kukanja, Planinc, & Sikošek, 2020 و Herbane, 2019 و Fenxia, 2022 و Campagnolo et al., 2022 و & Grawe, 2015 و Oh & Oetzel, 2011). تتكون جميع المقاييس من مؤشرات/عناصر متعددة تعكس التركيبات التي كان من المفترض الاستفادة منها. للحصول على قائمة التركيبات التي استخدمناها في الاستطلاع، يُرجى الاطلاع على الملحق أ

تحتوي مجموعة البيانات على معلومات عن 489 شركة مملوكة لسوريين، خضع بعضها للاستطلاع وتم التحقق من نشاطها التشغيلي عدة مرات كل عام عبر مكالمات هاتفية أجراها موظفو Building Markets قبل الزلزال.

تواصلت منظمة Building Markets إلى المشاركين إما عبر رسالة WhatsApp أو عبر المكالمات الهاتفية. وقام المشاركون الذين تم الاتصال بهم عبر تطبيق WhatsApp بملء استطلاعات عبر الإنترنت من خلال النقر على رابط الاستطلاع الذي تمت مشاركته معهم، بينما أجاب الأشخاص الذين تم الاتصال بهم عبر المكالمات الهاتفية عن أسئلتنا شفويًا. لقد تلقينا ثمانية وثمانين إجابة كاملة عبر الطريقة الأولى و401 إجابة عبر الطريقة الأخيرة.

**الشكل 4. سنة تأسيس الشركات الصغيرة والمتوسطة في العينة (الشركات التي تتوافر عنها هذه المعلومات)**



### 4.3. جمع العينة والبيانات من أجل التحليل النوعي

للإجابة عن سؤال البحث الرئيسي في هذا التقرير، وهو تحديد العوامل التي تحدد قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين على الصمود بعد الزلزال، قمنا بجمع وتحليل بيانات حول قدرة العمل التجاري على الصمود بالإضافة إلى العوامل المحتملة التي ستؤثر على تلك القدرة. وتمثلت هذه التركيبات في القدرة التعاونية، وقدرة المجتمع على الصمود، والتخصيص، والشبكة السورية، وإجراءات/استراتيجيات إدارة الأزمات، وجودة رأس المال الاجتماعي، وجودة البنية التحتية، والشبكة التركيبية، والتعلم التنظيمي من الأطراف الأخرى.

لقد عرّفنا قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ على أنها ما يلي:

(أ) العودة: "العملية التي من خلالها يقوم الفاعل (أي الفرد أو المنظمة أو المجتمع) ببناء واستخدام قدراته للتفاعل مع البيئة بطريقة تعدّل الأداء بشكل إيجابي وتحافظ عليه قبل الشدائد وأثناءها وبعدها" (Williams et al., 2017, p.742)

(ب) الازدهار في ظل الظروف المعاكسة: "تطوير قدرات وإمكانات جديدة تسمح للمنظمة بالاستفادة من التحديات غير المتوقعة واستغلال الفرص لمستقبل ناجح" (Smith et al, 2023, p.4)

لقد طرحنا ثلاثة أسئلة لقياس القدرة على الصمود على النحو التالي:

إلى أي مدى توافق على ما يلي فيما يتعلق باستجابة عمك التجاري للاضطرابات الناجمة عن كارثة مستقبلية مثل زلزال 2023؟ (1 = لا أوافق بشدة؛ 2 = لا أوافق؛ 3: حيادي؛ 4: أوافق؛ 5 = أوافق بشدة)

- نحن قادرون على التعامل مع التغييرات في أعمالنا الناجمة عن الاضطرابات الناجمة عن الزلزال.
- نحن قادرون على تكييف عملياتنا التجارية بسهولة مع الاضطرابات الناجمة عن الزلزال.
- نحن قادرون على تقديم استجابة سريعة للأثار السلبية للزلزال على أعمالنا.

لقد أنشأنا درجات لكل من التركيبات المذكورة أعلاه عن طريق أخذ متوسط جميع عناصر المقياس المقابلة. كانت لجميع المقاييس مستويات مقبولة من الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ تتراوح من 0.75 إلى 0.92). لقد استخدمنا معادلة الانحدار بطريقة المربعات الصغرى العادية التي وضحنا فيها تراجع قدرة الأعمال التجارية على الصمود على جميع التركيبات المذكورة في القسم 4.1.

### 4.4. التحليل النوعي

يهدف المكوّن النوعي لهذه الدراسة إلى استكمال التحليل الكمي وتقديم رؤى دقيقة حول استراتيجيات إدارة الأزمات للشركات المملوكة لسوريين بعد الزلزال من خلال فحص متعمق. وبناءً على ذلك، ساعدت نتائج التحليل الكمي في تصميم أسئلة المقابلة. ركز البحث على كيفية تغلب هذه الشركات على التحديات الأولية التي واجهتها أثناء تأسيس أعمالها في تركيا. بالإضافة إلى ذلك، استكشفت الدراسة التحديات التي واجهتها تلك الشركات بعد الزلزال وما إذا كانت بحاجة إلى تكييف ممارساتها التجارية. يتكون بروتوكول المقابلة من أربعة وعشرين سؤالاً مفتوحاً، منها اثني عشر سؤالاً مخصصاً للمعلومات الديموغرافية؛ وتتوفر إرشادات مفصلة في الملحق ج

ولتحديد المقابلات مع ممثلي الشركات، تم استخدام معايير من النتائج الكمية والمنشورات، وتشمل موقعها (غازي عنتاب)، واستمرارية الأعمال (المفتوحة مقابل المغلقة أو المنقولة)، والمشاركة في تعافي المجتمع، والتغيير في عرض المنتج أو الخدمة. تواصلت Building Markets مع المشاركين المحتملين، موضحة الغرض من الدراسة، وتم تضمين الشركات التي وافقت على المشاركة. في الفترة من مايو إلى يونيو 2024، تم إجراء عشرين مقابلة: منها ست عشرة مقابلة مع شركات في منطقة غازي عنتاب وأربع مع شركات انتقلت إلى مدن أخرى (مدرجة في الملحق ب).

وأجريت المقابلات وجهًا لوجه في غازي عنتاب إما في المقر الرئيسي Building Markets أو في مرافق المؤسسة، مما مكن الباحثين من تدوين ملاحظات إثنوغرافية داخل البيئات الاجتماعية للمشاركين. بينما أجريت مقابلات عبر الهاتف مع أصحاب الأعمال الذين انتقلوا من هاتاي إلى مدن أخرى

أجريت المقابلات باللغتين التركية والإنجليزية، مع المشاركين الناطقين بالعربية بمساعدة مسؤول برنامج Building Markets والوكيل الميداني للترجمة. حصل كل مشارك على نموذج موافقة باللغة العربية، اعتمده مجلس الأخلاقيات بجامعة بوغازيتشي، وقدم جميع المشاركين موافقة مستنيرة طوعية. تم تسجيل المقابلات صوتيًا، حيث استمرت الجلسات التي أجريت وجها لوجه لمدة 23-58 دقيقة والجلسات الهاتفية استمرت لمدة 15-51 دقيقة

#### 4.4. التحليل النوعي

تم نسخ جميع المقابلات حرفيًا إلى برنامج معالج النصوص (MS Word)، تليه عملية مراجعة وتحرير دقيقة لضمان الدقة. استخدم التحليل النوعي تقنيات الترميز الاستقرائي والاستنباطي. إذ سمح الترميز الاستقرائي لموضوعات جديدة، مثل "تحديات البنية التحتية" و"آليات الدعم"، بالظهور مباشرة من البيانات، في حين طبق الترميز الاستنباطي فئات موضوعات محددة مسبقًا من المنشورات الموجودة، مثل "تجهيز الموارد" و"تخصيص الأعمال". وقد تم تجميع رموز مماثلة في مواضيع شاملة، باتباع النهج الذي أوصى به (Gioia et al, 2013).

طوال هذه العملية، شارك الباحثون في مناقشات مستمرة، وقاموا بتحسين هذه المواضيع من خلال المقارنة المستمرة بينها والتحقق من صحتها. وتضمنت الخطوة الأخيرة صياغة ملخص يضع سياق المواضيع المحددة ضمن أهداف الدراسة، مما أدى إلى سرد البيانات ويقدم رؤى واستنتاجات مفيدة.





## 5.1 مسار الاحتياجات المتغيرة بعد وقوع كارثة طبيعية

إن القرارات الاقتصادية للشركات الصغيرة والمتوسطة في السياق الشديد للزلازل (EQs) تتشابه بعمق مع العلاقات الاجتماعية (Alvi et al., 2019). وفي أعقاب ذلك السياق مباشرة، تأثرت تصرفات أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة بالظروف المستجدة من حولهم. فعلى المستوى الجزئي، كان أصحاب الشركات مهتمين في المقام الأول بصحة العائلة والأصدقاء، وتفسير تأثير الكارثة، وتحديد استجاباتهم الفورية. أما على المستوى الكلي، فقد أخذوا في الاعتبار مدى توفر الموارد، وأفضل السبل للوصول إلى شبكاتهم، وكيفية الوصول إلى الدعم من مختلف المؤسسات. ويجب النظر إلى هذه العوامل على المستويين الجزئي والكلي معاً لفهم عملية صنع القرار لدى أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة وقدرتهم على الصمود في سياقات الأزمات بشكل كامل.

### 5.1.1 البنية التحتية

أبرز تحليل احتياجات ل Building Markets 2023 أن الزلازل كان لها تأثير وخيم على الإسكان والاستقرار التشغيلي لأصحاب الأعمال السوريين. وبعد وقوع الزلازل مباشرة، كان أكثر من نصف أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة الذين انتقلوا يقيمون مع العائلة والأصدقاء (50.8%)، بينما وجد آخرون حلوًا بديلاً، مثل الإيجارات الجديدة أو أماكن الإقامة المؤقتة (مثل السيارات والفنادق). أدت المخاوف بشأن السلامة إلى انتقال العديد من أصحاب الأعمال، حيث انتقل 70.2% منهم إلى مدن أخرى و55.4% إلى مناطق أخرى داخل نفس المدينة.

وبعد زلازل بهذا الحجم، كان هناك العديد من التحديات المادية مثل إغلاق الطرق والبنية التحتية المتضررة وتعطل الاتصالات. علاوة على ذلك، إلى جانب الأضرار التي لحقت بالبنية التحتية والإسكان والممتلكات التجارية، كان من الممكن أن تتعرض معدات الشركات الصغيرة والمتوسطة ومخزونها للتدمير والإضرار ويمكن أن تتعطل سلاسل التوريد الخاصة بها (Mck-) (night and Linnenluecke, 2016; Williams and Shepherd, 2018). وكان بعض هذه الآثار مباشرة (أضرار لحقت بالأصول المادية)، في حين أن البعض الآخر كان غير مباشر (أضرار في البنية التحتية والتأخير) (Oh and Oetzel, 2022a).

وكما هو مذكور في المنشورات الخاصة بالكوارث الطبيعية، فقد شهدت الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين آثاراً مباشرة وغير مباشرة. فعلى سبيل المثال، واجه زكريا وطفة صعوبات في شحن التصدير الخاصة به من ميناء إسكندرون، مما كان له تأثير غير مباشر على عمله. بينما بقي خالد عقيل (شركة أسأل للتعليم) في غازي عنتاب، لكنه اضطر إلى تغيير مكاتبه حيث تبين أن المبنى السابق متضرر (أثر مباشر). أما أبو الرزاق رحال (شركة أوريس ماجيك)، فقد أرسل عائلته إلى إسطنبول، لكنه اختار البقاء في هاتاي مع شقيقه حتى يتمكن من إنقاذ الآلات والمعدات من التدمير والسرقة (أثر مباشر) ونقلها إلى مكان آمن في كيليس.

بعد وقوع كارثة طبيعية، لا تتأثر الشركات بنفس القدر. إذ يمكن أن تتأثر الشركات الصغيرة بشكل أكبر لأنها يمكن أن تعمل في مكان واحد، وتخدم العملاء المحليين بموارد محدودة (Miklian and Hoelscher, 2022). وبالإضافة إلى هذه التحديات، تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين أيضاً العواقب السلبية الناجمة عن كونها جديدة في السوق. من بين الشركات التي لدينا بيانات حول بدء عملياتها التشغيلية، تتراوح فترة اكمال نمو عينتنا من الشركات بين 1-11 سنة (باستثناء تلك التي تعود بدايتها إلى عام 2003)، ولكن الأغلبية (63.8%، 132 من أصل 207) كانت فترة نموها أقل من خمس سنوات (2018-2023) عندما حدثت الزلازل. ومن ثم، فإننا نقترح أن التحديات المادية يمكن أن تعوق بشدة تجهيز الموارد للشركات الصغيرة والمتوسطة لإعادة بناء أو تنشيط أعمالها.

في استطلاعاتنا لعام 2024، سألنا الشركات الصغيرة والمتوسطة عن كيفية تأثير الكارثة عليها بشكل مباشر وثلاثة أسئلة حول حالة البنية التحتية (آثار غير مباشرة) في المدن التي يعيشون فيها حالياً.

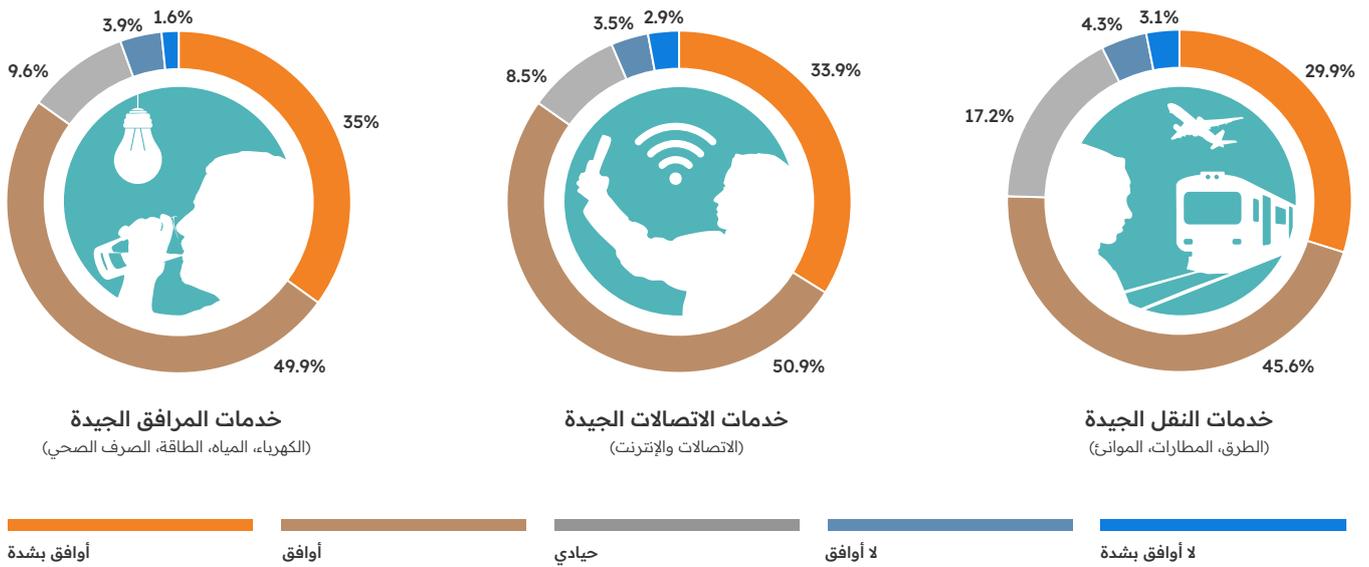
**”على المستوى الكلي، أخذوا في الاعتبار توفر الموارد، وأفضل الطرق للوصول إلى شبكاتهم، وكيفية الحصول على الدعم من مختلف المؤسسات. يجب النظر إلى هذه العوامل على المستويين الكلي والجزئي معاً لفهم عملية صنع القرار لدى أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة وقدرتهم على الصمود في أوقات الأزمات بشكل كامل.”**

وتمثلت إجاباتها في أنه تعطلت سلاسل التوريد الخاصة بهم (71.9%، 352)، وواجه الموظفون صعوبة في الوصول إلى العمل (65%، 318)، وتأخرت الشحنات (63.4%، 299). وبالنسبة لأكثر من نصف الشركات الصغيرة والمتوسطة، تضررت مرافق التخزين الخاصة بها (59.9%، 293). ونتيجة لذلك، أغلقت 84.7% (414) شركة صغيرة ومتوسطة أعمالها مؤقتًا

## "وجدنا أن المستجيبين راضون عن خدمات المرافق (84.9%)، والاتصالات والإنترنت (84.8%)، والنقل (75.5%) في المدن التي كانوا يعيشون فيها وقت إجراء استبيانات عام 2024."

نجد أن المشاركين راضون عن خدمات المرافق (84.9%)، والاتصالات والإنترنت (84.8%)، والنقل (75.5%) في المدن التي يعيشون فيها وقت إجراء استطلاعات عام 2024. وتؤكد هذه النتائج نتائج المقابلات التي أجريناها، والتي ذكر فيها المشاركون أنه على الرغم من حدوث تأخيرات في الأشهر الثلاثة أو الأربعة الأولى، إلا أنهم لا يستمرون في مواجهة مشكلات خطيرة فيما يتعلق بتحديد مصادر سلعهم أو تسليمها. لا تزال هناك استثناءات لبعض الجهات، فعلى سبيل المثال، لا يزال أبو الرزاق رحال (أوريس ماجيك) يعاني من تأخيرات في شحناته من أجزاء أخرى من البلاد إلى كيليس (أثر غير مباشر).

الشكل 5. الرضا عن الخدمات المقدمة بعد الزلزال



### 5.1.2. الموارد التي تم تلقيها

تعد الكوارث الطبيعية، مثل الزلازل التي تشهدها المنطقة، نظامية في تعطلها واستنفاد الموارد على المستوى الفردي (الاقتصادي والمادي والنفسي)، وعلى مستوى الفريق/المجتمع (الترابطي والوظيفي)، والمستويات التنظيمية (الاستراتيجية والمالية) والتي تؤثر بعد ذلك على نتائج الأداء التنظيمي (Gregg et al., 2022). فبعد وقوع كارثة، يقوم أصحاب الأعمال بتقييم مدى توفر مواردهم (المعرفية والعاطفية والترابطية والهيكلية) للتعافي وإعادة التشغيل مرة أخرى.

على سبيل المثال، كانت جومانا اليوسف (جي جي شوب) تصمم وتنتج معظم مجوهراتها وهداياها التذكارية من مكتبها المنزلي في هاتاي. وبعد الزلزال، فقدت مخزونها وكذلك المنتجات التي تم بيعها والجاهزة للشحن. حيث تمكنت من إنقاذ اثنتين فقط من الآلات من المبنى، وكانت بحاجة إلى إصلاحات قبل أن يتم استخدامهما. وبعد أشهر، عندما بدأت في التعافي من الآثار النفسية للزلزال، أصلحت المعدات بالأموال التي تلقتها من منظمة كير الدولية، وبدأت في تصنيع تصميماتها، وأظهرت حضورًا على وسائل التواصل الاجتماعي.

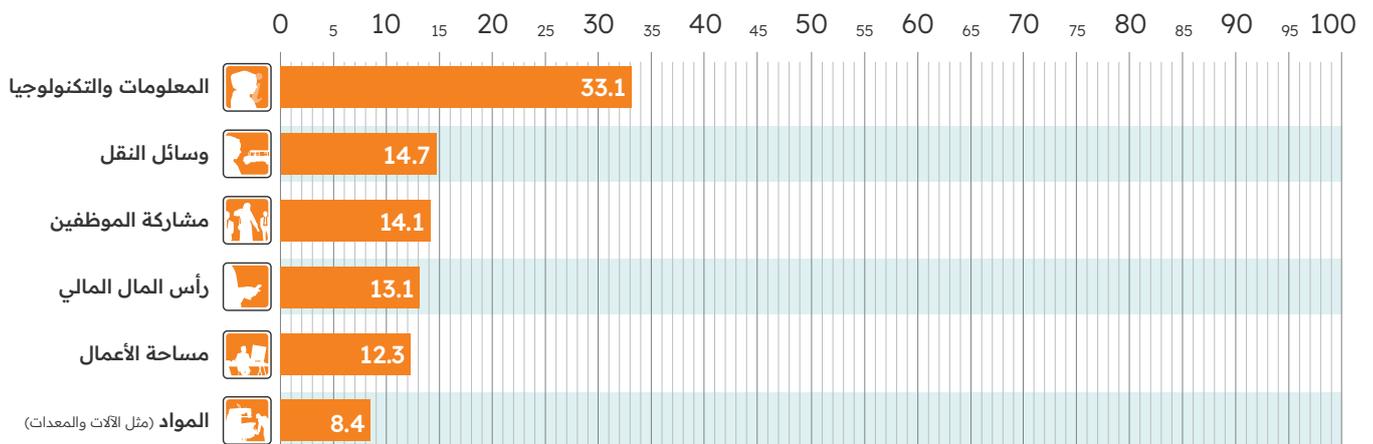
للتعامل مع الشدائد الناجمة عن كارثة أو صدمة، يجب الاحتفاظ بالموارد في شكل "مرن وقابل للتخزين والتحويل والتشكيل" (Williams and Shepherd, 2016, p.2071)، بحيث يمكن استخدامها للتعافي في بيئة غير مستقرة. وعلى هذا النحو، لكي يتمكن أصحاب الأعمال من العمل كما كان من قبل و/أو الاستفادة من فرص زيادة الأعمال بعد وقوع كارثة، يجب عليهم إدارة مواردهم بشكل استباقي، ويشمل ذلك الوصول إلى عملائهم أو مورديهم أو خدماتهم المالية (الموارد الترابطية) (Conz et al., 2023; Digger 2020). فعلى سبيل المثال، بما أن صفاء صوان (مركز نور للعيون) لم تتمكن من اقتراض المال من البنك، فقد تواصلت مع عملائها الذين تعاملوا معها لفترات طويلة من أجل الاستثمار في مركز التجميل الخاص بها. وقد سمح لها ذلك بتجديد أجهزتها وتقديم خدمات جديدة بعد وقوع الزلزال، والتي كانت ضرورية لاستعادة العملاء

ومن ثم، فإن استمرارية الأعمال الناجحة هي أكثر من مجرد الحصول على الموارد المطلوبة بعد وقوع الزلزال، ولكن قدرة صاحب العمل على إدارتها وإعادة تشكيلها، بحيث تمكن الشركة الصغيرة والمتوسطة من تطوير قدرات التكيف لديها، والتخفيف من تأثير الكارثة، وتصبح أكثر قدرة على الصمود (Parker and Ameen, 2022)

## "أشار المشاركون خلال المقابلات الميدانية إلى أن التأثير الواسع للزلازل ترك معظم الناس في حاجة ماسة، مما دفع الكثيرين إلى الفرار من المدن المتضررة. وقد حدّ هذا من تبادل الموارد المادية، حيث كان الأفراد يركزون بشكل أساسي على البقاء والانتقال إلى أماكن أخرى."

لاستكشاف أنواع الموارد التي تتلقاها الشركات الصغيرة والمتوسطة من شبكاتنا الاجتماعية، قمنا بإدراج ستة أسئلة محددة في الدراسات الاستقصائية. ولسوء الحظ، كان الدعم من المصادر الخارجية محدوداً بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة. خلال المقابلات الميدانية، لاحظ المشاركون أن التأثير واسع النطاق للزلازل ترك معظم الناس في حاجة ماسة إلى المساعدة، مع فرار العديد منهم من المدن المتضررة. أدى هذا إلى الحد من تقاسم الموارد المادية، حيث كان الأفراد يركزون في المقام الأول على بقائهم على قيد الحياة وانتقالهم. ومن ثم، فقد كان تقاسم المواد والمعدات هو أقل أشكال الدعم شيوعاً (8.4%، 41). ومع ذلك، كانت الشركات الصغيرة والمتوسطة في حاجة فورية إلى المعلومات والتوجيه - وهي موارد يمكن تقاسمها بسهولة أكبر عبر الهاتف. وكان هذا النوع من الدعم هو أكثر الموارد تلقياً (33.1%، 162) (انظر الشكل 6)

الشكل 6. نوع الموارد التي تتلقاها الشركات الصغيرة والمتوسطة من المصادر الاجتماعية للأعمال، بعد الزلزال (%)



يُعد الوصول إلى رأس المال أو الائتمانات المصرفية مقيداً بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين، وهو ما لم يتغير بعد وقوع الزلزال. إذ حصلت نسبة واحد بالمائة فقط (5) من عينتنا على قروض رسمية بعد الزلزال. وللتغلب على هذا التحدي، غالباً ما يقترض رواد الأعمال السوريون الأموال من شبكاتهم الاجتماعية. فعلى سبيل المثال، تلقت منيرة المشعل (روتانا للمنسوجات) أموالاً من والدتها لفتح أول متجر لها في طرسوس. لم يتغير اقتراض الأموال

من الشبكة الاجتماعية بعد الزلزال، ومع ذلك، فقد أصبح الأمر معقدًا إذا عانت شبكتهم الاجتماعية أيضًا من تلك الزلازل. اعتاد خالد عقيل (اسأل للتعليم)، أن يتلقى دعمًا ماليًا من شبكته لتوفير التدريب المهني المجاني للمجتمع، ولكن بعد وقوع الزلازل، انخفضت قيمة الدعم المالي الذي كان يتلقاه منها.

وقد أفاد ما يقرب من ثلثي (355 72.6%) المشاركين في الاستطلاع أنهم فقدوا عملاء في الأشهر الستة الأولى بعد الكارثة. وبالنسبة للكثيرين (45.1%، 225) استمر هذا الحال بعد الأشهر الستة التالية. وبالتالي، يعد الدعم المالي سواء كان كبيرًا أو صغيرًا أمرًا ضروريًا لأصحاب الأعمال للوقوف على أقدامهم بعد وقوع الزلازل. فعلى سبيل المثال، قام محمد هاني (هاني للمنسوجات، الستائر، والاكسسوارات) باستخدام المنحة التي حصل عليها، بدفع رواتب الموظفين وشراء المواد الخام. وبعد الزلزال، أفاد 37.8% (185) من المشاركين أنهم تلقوا مساعدات مالية أو منحًا، قدمها مركز الأعمال الخيرية في حالات الكوارث (CDP) منظمة (Give Directly (GD).

كما ساعدت Building Markets العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في عمليات كتابة طلبات الحصول على القروض والمنح والمناقصات. وعلى هذا النحو، تمكن محمد قطان (أفكار للتصميم) لأول مرة من الحصول على القروض المقدمة من خلال شراكة بين بنك البركة التركي وSpark. دعمت Building Markets أيضًا مشاركة المكاتب بعد وقوع الزلازل؛ فقد فتحت أبوابها أمام الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولعدة أشهر، تقاسم أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة الطابق الثاني من مكاتبها.

بقي العديد من السكان في سياراتهم أو غادروا المنطقة (إلى إسطنبول وبورصة وأنقرة وكوتاهية ومرسين) في الأيام والأسابيع التالية من وقوع الزلازل؛ وعادوا بعد شهر إلى شهرين عندما تباطأت الهزات الارتدادية. لكن البعض لم يعودوا قط. خلقت هذه الهجرة من المنطقة صعوبة إضافية في العثور على موظفين ماهرين لجميع أنواع الشركات. لم يكن تقاسم الموظفين ممارسة شائعة، كما هو الحال في عينتنا من الشركات، حيث تقاسمت نسبة 14.1% فقط (69) موظفًا (الشكل 6). انخفض إجمالي عدد الموظفين بدوام كامل من 5,171 (قبل عام من وقوع الزلازل) إلى 3,200 (بعد عام من وقوعها) في شركات عينتنا. وعلى الرغم من أن فقدان الأعمال وعدم الاستقرار يمكن أن يعيق أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة عن توظيف الموظفين، فإن غياب الموظفين الماهرين في مناطقهم يعد أيضًا عاملاً مساهمًا في حدوث هذه النتائج.

وبشكل عام، اتفق جميع أصحاب الأعمال الذين قابلناهم على جسامه المشكلة. وأشار رامي سواس (وي بلس) إلى أن عدد الموظفين في شركته انخفض من 18 إلى موظف واحد، بعد أن غادر جميع الموظفين المدينة باستثناء موظف واحد مخلص. وبعد مرور عام، أصبح لديه أربعة موظفين، لكنه يجد صعوبة في العثور على موظفين لشغل وظائف متخصصة مثل وظيفة المحاسب.

أفادت نور المشرف (مركزLivingIT التعليمي) أن طلاب اللغة لديها يطالبون بالتعلم من معلمين لغتهم الأصلية هي الإنجليزية، لكنها لم تعد قادرة على العثور على مدرسين في المنطقة بعد الآن. افتتحت منيرة المشعل (روتانا للمنسوجات) منشأة تصنيع قبل أربعة أشهر من حادثة الزلازل ووظفت ثمانية أشخاص، لكن لم يبق منهم أحد، وعملت بمفردها لعدة أشهر. لقد أصبح من النادر العثور على عمال ماهرين في إنتاج الملابس، مثل المصممين أو صانعي النماذج، في غازي عنتاب.

طلب محمد قطان (شركة أفكار للتصميم) من غرفة الصناعة المساعدة في العثور على عمال، لكن لم يتقدم أي مرشح مؤهل للإعلانات. وطالب المتقدمون بوظائف يومية بدلاً من العمل بدوام كامل. وعندما لم يتمكن خالد عقيل (اسأل للتعليم) من العثور على مدرسين هندسيين في غازي عنتاب، استخدم وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالشركة للبحث عن مرشحين، ومن بين الأربعة عشر المتقدمين، تمكن من توظيف مهندس واحد مناسب.

عادةً ما تكون مجموعة أصحاب الأعمال التي ندرسها في هذا التقرير معتادة على الاستخدام الإبداعي والفعال لمواردها لأنها في "وضع حرمان من الموارد" (Williams and Shephard, 2018, p. 913) بسبب حالة هجرتهم القسرية. ومع ذلك، بعد وقوع الزلازل، تكثفت جهودهم "لبذل قصارى جهدهم بكل ما هو في متناول اليد" (وهو ما يُعرف بمصطلح أفعالها بنفسك "bricolage" في سياقات النزوح والكوارث (Kwong et al., 2018, p. 10)).

لاحظنا أن أصحاب الأعمال قاموا ببعض المهام بأنفسهم أو طلبوا من أفراد الأسرة التدخل عندما لم يتمكنوا من (أو اختاروا عدم) توظيف موظفين جدد (إعادة تشكيل رأس المال البشري). لقد سمحوا لبعض الموظفين بالبقاء في المكاتب لأن منازلهم لم تكن آمنة للبقاء فيها (استخدامات متعددة لنفس الموارد). لقد تقاسموا مكاتب Building Markets للبقاء على اتصال مع شبكات العملاء والموردين. كما طلبوا من عائلاتهم الكبيرة أماكن للإقامة والدعم المالي وتقدموا بطلبات للحصول على منح وقروض جديدة بمساعدة منظمات غير حكومية (المساعدة في الحصول على الموارد من خلال شبكات موجودة مسبقًا). لقد اختاروا عدم اقتناء آلات أو معدات جديدة لكنهم حاولوا إصلاح الآلات التالفة (الاقتصار على اقتناء الموارد المادية).



## 1 مطعم سولو لازانيا قطاع خدمة أطعمة ومشروبات

## تعرف على رائد الأعمال فادي فاضل

فادي، حاصل على شهادة في البصريات وصاحب مصنع في حلب، وصل إلى غازي عنتاب في عام 2013، بعد أن فقد كل ما يملك. عمل كمدير للموارد البشرية في منظمات غير حكومية قبل أن يبدأ في مطعمه. واستخدم مهارات إعداد الطعام التي اكتسبها خلال السنوات التي قضاها في إيطاليا وأنشأ مطعمًا إيطاليًا في غازي عنتاب في عام 2020. ولسوء الحظ، ألحق الزلزال أضرارًا بالمبنى، واضطر إلى إغلاق المطعم. لم يفكر في مغادرة المدينة لأن أولاده كانوا ملتحقين بالجامعة.

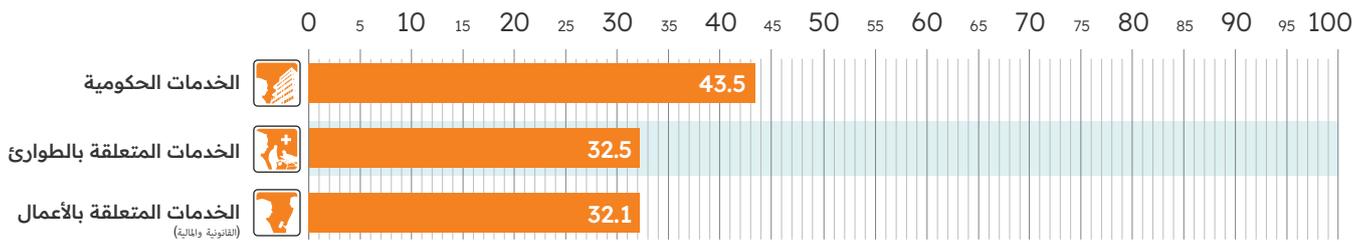
من خلال شبكته الواسعة، تعرّف فادي على شريك، وبعد الزلزال، بدأ مشروعًا تجاريًا جديدًا للأغذية، سولو لازانيا، كجزء من تعاون غذائي، يُسمى Cloud Kitchen. ويواصل هو وابنه البحث وتطوير منتجات غذائية أخرى يمكن تسويقها تجاريًا مع شركاء دوليين. كما يواصل دعم المجتمع من خلال مشاركة معرفته التجارية.

### 5.1.3. الدعم الاجتماعي للشركات الصغيرة والمتوسطة

الدراسات التي تدرس التعافي بعد الكوارث الطبيعية تأخذ حجم الأضرار المادية كمحدد مهم للتعافي (Aldrich 2012). وتعد جودة الإدارة والمساعدات الإنسانية والدعم المستمد من مختلف المؤسسات (الحكومات الوطنية والمنظمات غير الحكومية ومنظمات الإغاثة) مهمة أيضًا لتحقيق التعافي.

في الاستطلاع الخاص بنا، طرحنا ثلاثة أسئلة لتقييم مدى رضا الشركات الصغيرة والمتوسطة عن الدعم الذي تلقته أثناء حادثة الزلزل وبعدها (الشكل 7). كان أصحاب الأعمال غير راضين أكثر عن الخدمات الحكومية (40.3%، 197) ومن ثم خدمات الطوارئ (32%، 159) والخدمات المتعلقة بالأعمال (32.5%، 159). خلال المقابلات التي أجريناها مع أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في غازي عنتاب، ذكر المشاركون أنهم تلقوا مساعدات إنسانية (من وكالات مختلفة) في الأيام التي تلت الزلزل، من ناحية أخرى، لم يحصلوا على أي دعم لأعمالهم من الحكومة على الفور أو في الأشهر التالية.

### الشكل 7. عدم رضا الشركات الصغيرة والمتوسطة عن الخدمات المقدمة بعد الزلزل (%)



إلى جانب الدعم الخارجي، يُقترح أن يكون استخدام الشبكات على المستوى المحلي ورأس المال الاجتماعي أمرًا مهمًا لتعافي الأعمال والمجتمع (Aldrich 2012). ومن المرجح أن يعود أصحاب الأعمال الذين لديهم مكانة عالية أو علاقات بالمجتمع إلى منطقة الكارثة أو يبقوا فيها ويحاولون إيجاد حلول للتعافي (Grube and Storr, 2018). لقد سألنا المشاركين عن سبب بقائهم في غازي عنتاب وعدم التفكير في المغادرة<sup>1</sup>. قال أحدهم إن أبناءه كانوا يدرسون في الجامعة في المدينة، وأشار آخر إلى أن زبائنه موجودون في المنطقة، بينما قال الآخر إنه يشعر وكأنه في وطنه لأنها تشبه مسقط رأسه في سوريا. تؤكد هذه الإجابات وما شابهها أن أصحاب الأعمال هؤلاء كانوا مدفوعين بالمكانة العالية والارتباط المجتمعي.

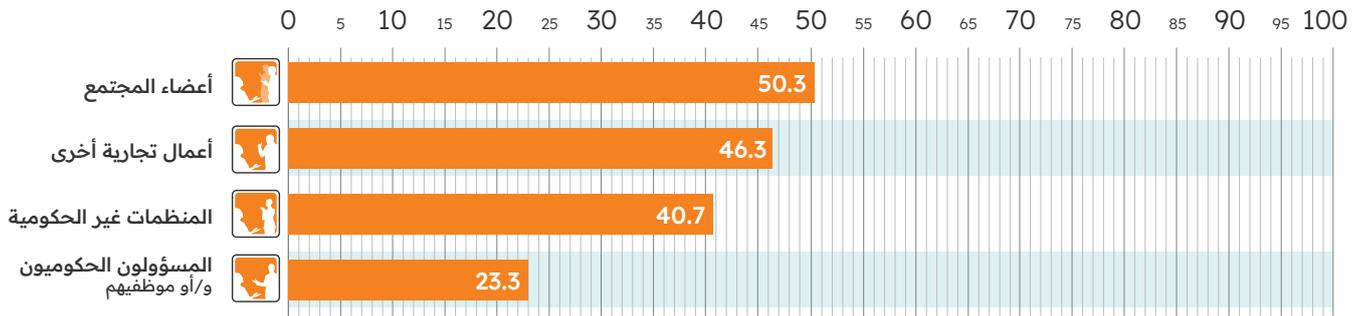
1 ملاحظة: يجب على السوريين الذين لديهم TPS أن يعيشوا ويعملوا في البلدان التي تم تسجيلهم فيها.

يمكن لرأس المال الاجتماعي (الشبكات) الخاص بأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة أن يمكّنهم من إقامة روابط مع الآخرين، والوصول إلى الموارد وتأمين تدفقها، وإيجاد فرص جديدة (Grube and Storr, 2018; Williams and Shephard, 2018). فادي (سولو لزانيا) فقد مصنعه أثناء الحرب في سوريا، ومن ثم تم تدمير مطعمه أثناء الزلزال؛ ومع ذلك، وفقًا له، فإن أهم أصوله هو رأسماله الاجتماعي. فليده شبكة كبيرة من الأصدقاء من مجتمعه. ومن خلال علاقاته، دخل في شراكة مع سوري آخر، واستفادا معًا من فرصة فتح منفذ طعام جديد بعد وقوع الزلزال. وفي ظل عدم الاستقرار الشديد (في أعقاب الكارثة)، فإن مناقشة المشكلات مع الآخرين يمكن أن تساعد أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة على إيجاد حلول لأنفسهم ومجتمعاتهم.

في الاستطلاع، سألنا أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة عما إذا كانوا قادرين على مناقشة المشكلات مع الآخرين بعد وقوع الزلزال (الشكل 8). وكان من المحتمل جدًا أن يشاركوا المخاوف ويناقشوا المشكلات مع مجتمعهم (50.3%، 246)، وأصحاب الأعمال الآخرين (46.3%، 226)، والمنظمات غير الحكومية (40.7%، 199). وكانوا أقل احتمالًا لمشاركة مخاوفهم مع الوكالات العامة (23.3%، 114)، مشيرين إلى انخفاض رأسمالهم السياسي في تركيا.

أصحاب الأعمال السوريون مندمجون بشكل كبير في مجتمعاتهم. على سبيل المثال، في الاستطلاع، طرحنا خمسة أسئلة بشأن أنماط تواصلهم (الشكل 8). ووجد أنهم يتواصلون كل أسبوع مع شبكتهم السورية في تركيا (73%، 357) وسوريا (39%، 191)؛ في حين أن تواصلهم الأسبوعي أقل بكثير مع المجتمع التركي المضيف (24.7%، 121). وعلى الرغم من أن بعض أصحاب الأعمال يشيرون إلى أن لديهم علاقات ثقة مع مورديهم وعملائهم المحليين والشركات الأخرى، إلا أن البعض يقول أنه بغض النظر عن مدى محاولتهم، لم يتمكنوا من إنشاء روابط مماثلة، بما في ذلك الروابط مع جيرانهم.

الشكل 8. الشبكة الاجتماعية لأصحاب الأعمال: مناقشة المشكلات مع (%)



## 5.2. كيف ساهمت الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة في استجابة المناطق المتضررة للزلزال والتعافي الاقتصادي؟

في حالة الكوارث الطبيعية، يعد حجم وسرعة استجابة الوكالات العامة وخدمات الطوارئ والمنظمات المدنية أمرًا مهمًا لفعالية الاستجابة، وبالتالي مستوى تعافي المجتمعات من الآثار السلبية للكارثة. ويمكن أيضًا لرجال الأعمال والشركات كأعضاء نشطين في الاقتصاد المشاركة في تعافي المجتمع بعد الكوارث (Grube and Storr, 2018).

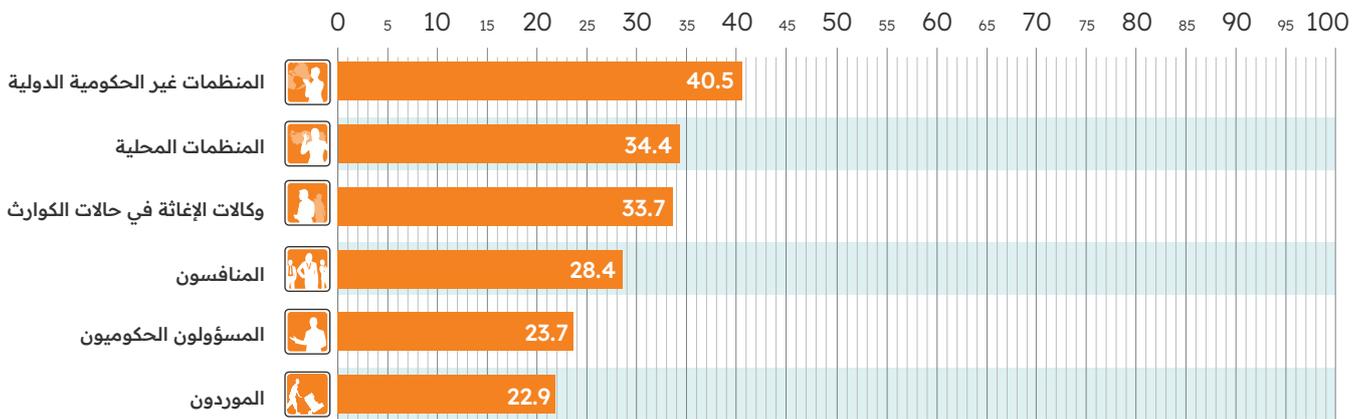
**"يمكن لرواد الأعمال والشركات، باعتبارهم أعضاء فاعلين في الاقتصاد، المشاركة أيضًا في تعافي المجتمع بعد الكوارث."**

أولًا، يمكن لأصحاب الأعمال توفير الموارد لضحايا الزلزال. حيث يمكنهم تقديم منتجاتهم وخدماتهم مجانًا. فعلى سبيل المثال، وفقًا لرضوان موكيت (مركز البحوث الحضرية)، أرسل منتجو الأثاث المحليون، سواء من المجتمع المحلي أو السوري في غازي عنتاب، الأثاث والأرائك إلى الضحايا في الأشهر الثلاثة الأولى بعد الكارثة.

كما يمكن لأصحاب الأعمال الوصول إلى الموارد التي تشتد الحاجة إليها وتجهيزها بشكل أسرع من الجهات الخارجية. فعلى سبيل المثال، كان رامي سواس (وي بلس) موجوداً في مرسين بعد يوم واحد فقط من وقوع الكارثة، حيث كان يشتري ويرسل شاحنات محملة بالمساعدات الإنسانية إلى المنطقة. وفي أوقات الأحداث الوخيمة، عندما يبحث أصحاب الأعمال عن موارد جديدة، يتم أيضاً تعزيز قدرتهم على التعلم والنمو (Williams and Shepherd, 2018). قام المورد في مرسين بتزويد رامي بجميع سلع المساعدات الإنسانية على أساس الأتمان المفتوح. ولكن بسبب هذا اللقاء القائم على الثقة، استمر رامي فيما بعد في تنفيذ الأعمال التجارية، ووصلت تجارتهم المتبادلة إلى ملايين الدولارات. وهكذا، أدى بحث رامي عن الموارد لمساعدة الضحايا إلى تنمية أعماله التجارية الخاصة أيضاً.

يمكن أن يؤدي التعرض للكوارث الطبيعية إلى تحسين وعي أصحاب الأعمال بالمخاطر وكيفية الاستجابة أثناء الأزمات. فعلى سبيل المثال، عندما كانت نور المشرف (مركز LivingIt التعليمي) تستثمر في شركة تابعة في أضنة، لم تدرج الزلزال كعامل خطر في خطة عملها. ولم تتعرض لحادثة زلزال من قبل. في الاستطلاعات، سألنا الشركات الصغيرة والمتوسطة عن مصادر تعلمها لكيفية الاستجابة للكوارث الطبيعية التي تؤثر على أعمالها في المستقبل (الشكل 9). لقد تعلمت كيفية الاستجابة بشكل أفضل من المنظمات غير الحكومية الدولية (40.5%) والوطنية (34.4%)، ووكالات الإغاثة في حالات الكوارث (33.7%). وربما كان الباقيون يتعلمون من تجاربهم الخاصة أثناء ممارستهم. وفي المستقبل، من المفيد أن نسأل المزيد عن تجربتهم في تعلم الاستجابة.

الشكل 9. مصدر التعلم للأعمال حول كيفية الاستجابة للكوارث الطبيعية



## شركة وي بلس قطاع مبيعات جملة وتجزئة

## تعرف على رائد الأعمال رامي سواس

وصل رامي إلى غازي عنتاب عندما كان عمره 20 عامًا فقط في عام 2014، لكنه أنجز الكثير في تلك الفترة. لقد تخرج كمهندس كمبيوتر من جامعة غازي عنتاب وأكمل درجة الماجستير في جامعة كامبريدج. وعندما لم تنجح محاولته التجارية الأولى، سرعان ما أسس شركة ثانية تعمل في مجال البناء والتجارة

وقد عانت أعماله ماليًا وجسديًا بشكل كبير خلال الزلزال. سُرق مخزون رامي من المستودع، وعلى الرغم من حصول المالك على دعم من الدولة لإصلاح الأضرار التي لحقت بالمكاتب، إلا أنه طلب من شركة رامي دفع تكاليف الإصلاحات. وبشير رامي إلى أن الثقة التي بناها مع مورديه وعملائه

على مر السنين هي أكبر أصوله. وعندما كان في حاجة إليها، زوده تاجر سوري في مرسين، لم يعمل معه رامي من قبل، بجميع سلع المساعدات الإنسانية التي أراد شراءها بالدين المفتوح. وبذلك، تمكن رامي من دعم الضحايا من خلال شحن ثماني شاحنات محملة بالمساعدات الإنسانية في أعقاب الزلزال.



ثانياً، أصحاب الأعمال هم أيضاً ضحايا للزلازل. وبالتالي، سوف يفهمون بشكل أفضل ما هو مطلوب محلياً، ويجمعون الموارد التي يمكنهم الوصول إليها، ويستجيبون بسرعة مقارنةً بالوقت الذي سيتم إنفاقه لدمج المساعدات الخارجية (Williams and Shepherd, 2018)

فعلى سبيل المثال، اضطرت نور المشرف (مركز LivingIt التعليمي) وعائلتها إلى مغادرة منزلهم مباشرة بعد إجراء وقوع الزلزال. لقد جاؤوا للإقامة في مكاتبهم، لأن المبنى كان أكثر أماناً. ولكن عندما رأت أن الناس في الحي قد تجمعوا عبر الحديقة، شاعرين بالبرد والعطش والجوع، نسيت حالتها واتخذت إجراءً. قامت نور بسرعة بتنشيط مطبخ المقهى وبدأت في طهي الطعام (مورد رأس المال البشري) باستخدام العناصر الموجودة في مخزن المؤن (موارد مادية)؛ وكانت تقدم أربعمئة وجبة يوميًا بمفردها. وبعد أيام فقط، لاحظ مركز خدمات الطوارئ AFAD ما أنجزته وسألها عما إذا كان بإمكانها أيضاً طهي الطعام للمجتمعات المحلية في المناطق الأخرى المتضررة من الزلزال في غازي عنتاب



3 مركز التعليمي  
مركز Living It التعليمي

## تعرف على رائد الأعمال نور المشرف

جاءت نور إلى غازي عنتاب مع زوجها وبناتها في عام 2015. وفي سوريا عملت معلمة جغرافيا في إحدى المدارس الثانوية وكان زوجها مديراً في إحدى الجامعات. بعد وصولها، عملت كمنسقة مشروع في برامج التماسك الاجتماعي والمساواة بين الجنسين والتمكين للمنظمات غير الحكومية في المنطقة. لقد أرادت أن تفتح مشروعاً تجارياً يمكنها من خلاله تطبيق ما تعلمته، وتعزيز التماسك، وتقليل "خطاب الكراهية". مع شريك، افتتحت مركزاً لتعلم اللغة ومقهى بجواره حيث يمكن للناس القدوم ليس فقط لتعلم لغة جديدة ولكن أيضاً للتجمع والتعرف على بعضهم البعض حول الطعام والمشروبات

لقد افتتحت مكاناً ثانياً في أضنة، ومع ذلك تم إغلاقه حيث تم إخلاء المبنى بعد وقوع الزلازل. شعرت أن الزلزال كان أسوأ من الناحية النفسية مما عاشته خلال الحرب في سوريا.

ثم بدأت أعمالهما في التحسن بعد مرور عام ونصف منذ وقوع الزلازل. كانت نور مدفوعة بالخوف وعدم الاستقرار لإنتاج فكرة عمل جديدة، حيث قامت بإنتاج تطبيق جديد للمتعلمين. إنها تساعد الآخرين من خلال تقديم منح دراسية في مركز التعلم الخاص بها وتخطط لفتح مركز ثانٍ في مرسين



أثناء وقوع الكوارث الطبيعية وبعدها، يمكن لأصحاب الأعمال ملاحظة طرق لتخفيف معاناة الآخرين والبحث عنها من خلال أعمالهم. يُطلق بحث ويليامز وشيبرد (2018، ص 913)، على مثل هذه الأنشطة اسم "مغامرة الرحمة"، والتي تُعرف بأنها "ترتيب وتوفير موارد وروتين تنظيمي بطرق جديدة من خلال متابعة الفرص لجلب السلع والخدمات التي تخفف من "معاناة الآخرين" إلى الوجود". عندما يتصرف أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة بتعاطف تجاه الضحايا، يمكنهم تحقيق أهداف اجتماعية وتجارية (Grube and Storr, 2018). فيما يلي عدة أمثلة على ذلك

## "عندما يتصرف أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة بتعاطف تجاه الضحايا، يمكنهم تحقيق الأهداف الاجتماعية والتجارية معاً."

لبنى هلي (مطعم لazor)، شخصية اجتماعية ولها علاقات مع المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية والجمعيات السورية في غازي عنتاب. بعد وقوع الزلزال، أدركت أن النساء في مجتمعها بحاجة إلى منفذ آمن، حيث يمكنهن عرض منتجاتهن محلية الصنع. فتحت لبنى أبواب مطعمها (هدف اجتماعي)، ويقدم المطعم مرة واحدة في الأسبوع "Hayir Pazari" (سوق الخير) تبيع فيه النساء طعامهن ومشغولاتهن اليدوية.



تعرف على رائد الأعمال

## لبنى حلي

## 4 مطعم لازورد

قطاع خدمة أطعمة ومشروبات



انتقلت لبنى إلى غازي عنتاب في عام 2015 مع والدتها وابنتيها. إنها تتمتع بخلفية في القانون، وعملت سابقاً كمديرة للموارد البشرية في إحدى الهيئات العامة في سوريا. وبعد انتقالها، بدأت العمل مع منظمات غير حكومية بينما كانت تقوم أيضاً بطهي وجبات طعام من المنزل للمحتاجين، بما في ذلك دار أيتام

في عام 2017، أطلقت لبنى مشروعها الخاص بالشوكولاتة، لكنها سرعان ما دخلت في شراكة مع اثنين آخرين لتحويله إلى مطعم. واستجابةً لتعليقات العملاء، بدأوا في تقديم المأكولات التقليدية، مما ساعد على جذب عملاء متنوعين، بما في ذلك السكان المحليين وزوار من مدن أخرى، وذلك بفضل شبكة لبنى الواسعة التي اكتسبتها من عملها في المنظمات غير الحكومية. لبنى شغوفة بتعزيز الروابط بين

المجتمعين السوري والتركي من خلال الطعام. وقد حظيت مبادراتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بدعم من المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية، وقادة الأعمال، والبلدية. خلال الوباء، نظمت مشروعاً يسمى "Hayır Mutfağı" (المطبخ الخيري)، وحشدت خمس نساء لطهي الطعام في المنزل وتوصيل وجبات الطعام إلى أحيائهن. وفي شهر رمضان، قاموا بتوزيع 2000 وجبة بتمويل من عملاء كرماء حريصين على مساعدة الآخرين

في أعقاب الزلزال، استجابت لبنى بسرعة من خلال توفير الطعام للضحايا، حيث قدمت أكثر من 11,000 وجبة في المناطق الأكثر تضرراً في غازي عنتاب، مثل نذب والإصلاحية. ولا تزال ملتزمة بالمشاريع الإبداعية التي تعود بالنفع على المجتمع، على الرغم من أنها تشعر بالقلق على مستقبل مطعمها بسبب ارتفاع الإيجارات وأسعار المواد الغذائية

أدركت صفاء صوان (مركز نور للعيون) أن النساء بحاجة إلى مساحة آمنة لممارسة الرياضة والتواصل الاجتماعي في نفس الوقت. وبعد وقوع الزلزال، قامت بتحويل الطابق الثاني من متجرها إلى مركز رياضي، حيث يتم تقديم دروس رياضية للنساء فقط (أهداف اجتماعية وتجارية).

توقف عمرو بيطار (إعمار للتدريب والتطوير) عن العمل لفترة طويلة جداً، قبل تفعيل العمل في مدينة غازي عنتاب. وبدأ في تقديم التدريب المجاني (مثل تحليل البيانات والموارد البشرية واللغة العربية) وجهاً لوجه وعبر الإنترنت. ومن خلال القيام بذلك، أراد العودة إلى السوق (هدف تجاري) الذي أصبح تنافسياً للغاية ودعم المجتمع (هدف اجتماعي).

قبل وقوع الزلزال، كان خالد عقيل (أسأل للتعليم) يقدم خدمات التدريب (مثل تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأعمال واللغات) مجاناً من خلال دعم مالي من المنظمات غير الحكومية ورجال الأعمال السوريين. وبعد وقوع الزلزال، أصبح على دراية بالفجوات الموجودة في تعليم الشباب، والآن يقدم التدريب للشباب في مجال البيانات والروبوتات (أهداف اجتماعية وتجارية).

يقدم عبد العزيز نجار (إيليت) وشقيقه خدمات استشارية للشركات المملوكة لسوريين والمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية بالإضافة إلى المشاركة في الخدمات اللوجستية مع شركات من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. يؤمن عبد العزيز بأهمية التعليم؛ وهو يسعى للحصول على الدكتوراه. لدعم مجتمعه، قام ببناء مكتبة مفتوحة ويقدم دورات تدريبية (هدف تجاري) وتدريب للشباب في شركته (هدف اجتماعي)



### 5.3. العوامل التي تحدد قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين على الصمود بعد كارثة طبيعية

#### 5.3.1 النتائج الكمية

تمثل الهدف الأساسي للدراسة في الكشف عن العوامل المؤثرة على قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين على الصمود بعد الزلزال التي وقعت في عام 2023. تظهر نتائج التحليل الإحصائي في الجدول 2.

تشير نتائج تحليلنا إلى أن العوامل التالية لها تأثير كبير وإيجابي على قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ.

- القدرة التعاونية، وهي قدرة المنظمة على الاستفادة من الشراكات والشبكات الخارجية لتحسين الاستعداد والاستجابة والتعافي، مع التعرف أيضاً على الوقت الذي تكون فيه الإجراءات المستقلة ضرورية
- قدرة المجتمع على الصمود، هي الجهود الجماعية التي تبذل داخل المجتمع للتخفيف من الآثار السلبية وبناء آليات مستدامة للاستجابة الفورية للكوارث والتعافي على المدى الطويل
- التخصيص، هو قدرة الشركة على تعديل منتجاتها وخدماتها وعملياتها التشغيلية استجابة لظروف السوق المتغيرة أو احتياجات العملاء، وخاصة في أعقاب حدث مُعطل
- الشبكة السورية، وهي الروابط الاجتماعية والمهنية التي يتمتع بها أصحاب الأعمال داخل المجتمع السوري.

نلاحظ أيضاً أن العوامل التالية ليس لها تأثير كبير على قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ:

- جودة رأس المال الاجتماعي، وفعالية الشبكات الاجتماعية والعلاقات المؤسسية وإمكانية الوصول إليها وفائدتها، والتي يمكن للشركة الاستفادة منها للحصول على الدعم والخدمات وحل المشكلات في أعقاب أزمة ما، مثل زلزال 2023.
- جودة البنية التحتية، ومدى كفاية وموثوقية وفعالية الخدمات والأنظمة الأساسية التي تدعم عمليات الشركة في موقع معين
- الشبكة التركية، وهي الروابط الاجتماعية والمهنية التي يتمتع بها أصحاب الأعمال داخل المجتمع التركي.
- التعلم التنظيمي، هو العملية التي تكتسب من خلالها الشركة المعرفة والمهارات والرؤى من مصادر خارجية مختلفة لتعزيز قدرتها على الاستجابة بفعالية للكوارث الطبيعية أو غيرها من الاضطرابات.

#### الجدول 1. النتائج الكمية

المتغير التابع: قدرة العمل التجاري على الصمود

عوامل التنبؤ	التقديرات	S.E.	C.I.	القيمة الاحتمالية (p-value)
(نقطة التقاطع)	-0.57	0.29	-1.15 – 0.00	0.050
جودة رأس المال الاجتماعي	0.04	0.06	-0.08 – 0.17	0.485
جودة البنية التحتية	0.07	0.05	-0.02 – 0.17	0.134
القدرة التعاونية	0.26 ***	0.08	0.11 – 0.41	0.001
قدرة المجتمع على الصمود	0.36 ***	0.06	0.25 – 0.47	<0.001
التخصيص	0.27 ***	0.05	0.17 – 0.37	<0.001
الشبكة السورية	0.12 *	0.05	0.02 – 0.22	0.021
الشبكة التركية	0.06	0.05	-0.03 – 0.15	0.213
التعلم التنظيمي	-0.10	0.06	-0.22 – 0.03	0.132

Observations: 489, R<sup>2</sup> / R<sup>2</sup> adjusted = 0.355 / 0.344, p<0.05 \*\* p<0.01 \*\*\* p<0.001

ملاحظات: S.E.: الأخطاء القياسية؛ C.I.: فواصل الثقة

### 5.3.2. النتائج النوعية

يشير التحليل النوعي إلى موضوعات متعددة باعتبارها حيوية في فهم قدرة العمل التجاري على الصمود في ظل الظروف القاسية بالنسبة إلى أصحاب الأعمال السوريين. على الرغم من أننا، منذ البداية، تساءلنا عن العوامل التي تحدد القدرة على الصمود على مستوى المنظمة، كانت هناك سمات ملفتة للنظر لأصحاب الأعمال (على المستوى الفردي)، وبالتالي قمنا بتجميع المواضيع تحت عنوانين هما سمات أصحاب الأعمال وإجراءات العمل

■ **سمات صاحب العمل:** يمكّن الموقف الريادي الأفراد من تحديد الفرص واغتنامها في البيئات غير المستقرة. لذلك، يعد الموقف الريادي بمثابة أساس لتطوير قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ عند مواجهة الأحداث السلبية وللصرف في الظروف غير المستقرة. أظهر أصحاب الأعمال الذين أخضعناهم للدراسة في هذا التقرير كل أو بعض المواقف الريادية المذكورة أدناه قبل وقوع الكارثة الطبيعية أو أثناءها أو بعدها

■ **سمات الشخصية:** الاستعداد للتكيف والمرونة والاستباقية والكفاءة الذاتية والانفتاح على التعلم والمكانة العالية والدافع المجتمعي. فعلى سبيل المثال، عندما جفت الأموال النقدية من العائلة والأصدقاء، كان عليهم أن يتعلموا كيفية التقدم بطلب للحصول على القروض والمنح والمناقصات - لم يحصل البعض على هذه المنح، لكنهم استمروا في المحاولة واتخذوا موقفًا إيجابيًا. إنهم لا يتوقفون وينتظرون أن تقوم الدولة أو المؤسسات الأخرى بمساعدة الأعمال (حالة ساكنة) ولكنهم ينحرفون عن الخطط الملموسة (المرونة) ويفكرون فيما يمكنهم تحقيقه بالموارد المتاحة (حالة استباقية)

■ **المهارات والكفاءات:** القدرة على التفاعل مع الموردين والموزعين والعملاء والمنظمات غير الحكومية؛ والقدرة على التعرف على اتجاهات السوق وفجواته بعد وقوع الكارثة؛ والقدرة على استخدام المهارات المتعددة التي طورها في أجزاء مختلفة من حياتهم. على سبيل المثال، صاحب العمل الذي لا يستطيع مواصلة عمله في مجال التصنيع لأنه يتطلب استثمارات عالية، يعمل أولًا كمدير للآخرين ثم يستخدم مهارات الطبخ التي اكتسبها عندما كان طالبًا في إيطاليا للدخول في مجال الأغذية

■ **التعلم من التجارب السابقة:** لقد مر أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في عينتنا بأزمات متعددة، وكل ذلك خلال عقد من الزمن. واضطر العديد منهم إلى عبور الحدود سيرًا على الأقدام أو دون أي ممتلكات. لقد عانوا من الوباء ومن ثم الزلازل. وعلى الرغم من عدم تشابه أي من هذه الحوادث، إلا أن خبرتهم السابقة في إدارة الأزمات (الشخصية والتجارية) علمتهم أن يكونوا استباقيين ويبحثوا عن حلول بديلة. لاحظت جمعية ASAM، وهي تراقب كيفية تصرف المجتمعين (السوريين مقابل السكان الأصليين الأتراك) في أعقاب الزلازل في غازي عنتاب، أن السوريين كانوا أسرع في التصرف. كما عرف أصحاب الأعمال، الذين عملوا سابقًا في المنظمات غير الحكومية، كيفية تنظيم المساعدات الإنسانية ونشرها بشكل أسرع بكثير من الآخرين

■ **إجراءات العمل:** على الرغم من النتائج السلبية العديدة للكوارث الطبيعية، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة التعافي أو مواصلة أعمالها أو تشكيل مشاريع جديدة (Williams & Shephard, 2016). يمكن أن يكون تجميع مواردها مع المنافسين، أو التركيز على طريقة جديدة لممارسة الأعمال التجارية، أو البدء من جديد، بعضًا من استراتيجيات ما بعد الأزمات التي تتبعها الشركات الصغيرة والمتوسطة (Miklian, & Hoelscher, 2022). وقد يجد البعض فرصًا لسد الفجوات في السوق، والتواصل بشكل أفضل مع مجتمعاتهم، وإظهار الإبداع التنظيمي والقدرة على الصمود، والتعلم من أخطاء الماضي فيما يتعلق بإدارة المخاطر (Gregg et al., 2022). وعلى هذا النحو، فإن قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ هي أكثر من مجرد سمات صاحب العمل، فهي عملية ديناميكية ومتعددة المستويات (Yeshi et al., 2022). نفذت الشركات الصغيرة والمتوسطة التي أخضعناها للدراسة في هذا التقرير بالإجراءات التالية.

■ **تجهيز الموارد:** إعادة تشكيل الموارد الملموسة (المعدات والآلات والموارد المالية) والموارد غير الملموسة (سمعة العلامة التجارية والشركة، والخبرة في قطاع الصناعة، والقدرات التكنولوجية) المتاحة بطريقة إبداعية وعندما تكون الموارد غائبة، تحديد أماكنها وتوفيرها من مصادر خارجية. على سبيل المثال، بالنسبة لرامي (وي بلس)، أصبحت "سمعة شركته" موردًا بالغ الأهمية وساعدته في تأمين البضائع في بيئة الزلازل محدودة الموارد.

■ **تخصيص المنتجات والخدمات:** يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة أن تتكيف أو تغير منتجاتها وخدماتها لتناسب مع احتياجات وظروف الضحايا بعد الكارثة. قد تخفف هذه التغييرات من معاناة الضحايا وفي نفس الوقت تجلب أعمالًا جديدة للشركات الصغيرة والمتوسطة. إحدى الشركات الصغيرة والمتوسطة العديدة التي غيرت خدماتها هي رضوان (مركز البحوث الحضرية)؛ الذي نقل عمله من سوريا إلى تركيا وقام ببناء منازل من الحاويات ومراحيض وكبائن غسيل للضحايا في تركيا

**القدرة التعاونية:** يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة أن تتعاون مع الجهات الفاعلة في النظام المؤسسي (الوكالات العامة والمنظمات غير الحكومية وغيرها من الشركات) للتعامل بشكل أفضل مع آثار الكارثة على عملياتها التشغيلية (بدلاً من اتخاذ القرار أو التصرف بشكل مستقل). تواصل جميع المشاركين تقريباً الذين قابلناهم مع المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية لطلب الدعم. وقد تلقوا تدريباً على ريادة الأعمال، وأسواق التصدير، والمسائل القانونية، والتسويق الرقمي، وطلبات القروض والمناقصات

**رأس المال الاجتماعي:** يعد رأس المال الاجتماعي مهماً لتوفير المعلومات والزمالة والدعم أثناء الأزمة. ويمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تطوير علاقات قوية مع الموردين والموزعين والعملاء والمنظمات غير الحكومية والخبراء والاستفادة من هذه الشركات بعد الزلزال لتقليل آثار الكارثة على عملياتها التشغيلية أو العثور على رأس المال أو بدء أعمال تجارية جديدة.

**الأهداف الاجتماعية:** سعى أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة الذين يتمتعون بمكانة عالية ودوافع مجتمعية إلى تحقيق أهداف مزدوجة اجتماعية وتجارية. لقد فتحوا أبوابهم للمحتاجين وقدموا الموارد المالية والمادية لمجتمعاتهم. وذكر الكثيرون أنهم استمروا في دفع رواتب موظفيهم على الرغم من توقف العمل (واجب أخلاقي). علاوة على ذلك، فقد سعوا لتحقيق أهداف اجتماعية (مثل تعزيز التماسك الاجتماعي من خلال تعليم اللغة أو تعليم الشباب مجاناً) أكملت استراتيجيات أعمالهم.



مركز البحوث الحضرية  
البناء

## تعرف على رائد الأعمال رضوان موقت

عمل رضوان كمهندس صيانة في مصنع للأسمنت قبل أن ينتقل إلى تركيا في عام 2012. وحصل على درجة البكالوريوس والدراسات العليا في الهندسة الميكانيكية. كان جده يتاجر مع البائعين في غازي عنتاب لسنوات، وبما أنه كان على دراية بالمنطقة فقد اختار الانتقال إلى هناك. وبعد وصوله، واصل رضوان العمل في نفس القطاع وأصبح فيما بعد مقاولاً من الباطن.

توقف عن العمل كفتي وأصبح رجل أعمال عندما تعرض للاحتيال من قبل صاحب شركة الأسمنت. لقد أسس شركة استشارية هندسية وبحثية مع صديق سوري، وكانت وظيفتهما الأولى هي تقديم لمحات عن المدن السورية لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية. كانت هناك أوقات تعرضا فيها للاحتيال مرة أخرى أو عملاً دون عقد لعدة أشهر. ومع ذلك، لم يستسلموا، ومع تعلمهما المزيد عن احتياجات المنطقة، قاما أيضاً بتغيير خدماتهما. لقد عملا في جمعيات خيرية ومنظمات غير حكومية وقاما ببناء مدارس ومستشفيات وأنفاق في سوريا.

وبعد وقوع الزلزال، توقفت كل أعمال البناء في المنطقة، ولم يعد لهما أي عمل. ومع ذلك، فتح التعاون بين المنظمات غير الحكومية الدولية (ACTED، وهيئة كير الدولية، ومؤسسة وطن) مناقصة لبناء مدن من الحاويات في تركيا، وفازت شركة رضوان بالمناقصة الخاصة بهذا المشروع. إن خبرتهما في سوريا مع المنظمات غير الحكومية، وحسن التوقيت في الرد على المكالمات والتسليم، ومرونتهما في الانتقال إلى هذا المجال الجديد ساعدتهما في الحصول على العقد

### 5.3.3. التوفيق بين كل هذا: العوامل التي تحدد قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين على الصمود بعد الزلزال

حدد التحليل الكمي أربعة عوامل تحدد قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الصمود بعد الكارثة، وهي القدرة التعاونية، والتخصيص، والشبكة السورية، وقدرة المجتمع على الصمود.

في حين أن التحليل النوعي عزز النتائج الكمية للعوامل الثلاثة الأولى التي تساهم في قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، فإن الأفكار المتعلقة بقدرة المجتمع على الصمود كانت أقل تحديداً وبالتالي تم استبعادها من قسم النتائج النوعية. وهناك عدة عوامل قد تفسر هذا الغموض. أولاً، كانت عينتنا من المقابلات صغيرة نسبياً (20 من أصل 489 مشاركا) وشملت في المقام الأول الشركات الصغيرة والمتوسطة في غازي عنتاب التي انتعشت أو ازدهرت بعد الكارثة،

## ”حدد التحليل الكمي أربعة عوامل تؤثر على قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الصمود بعد الكارثة، وهي القدرة على التعاون، التخصيص، الشبكة السورية، وصمود المجتمع.“

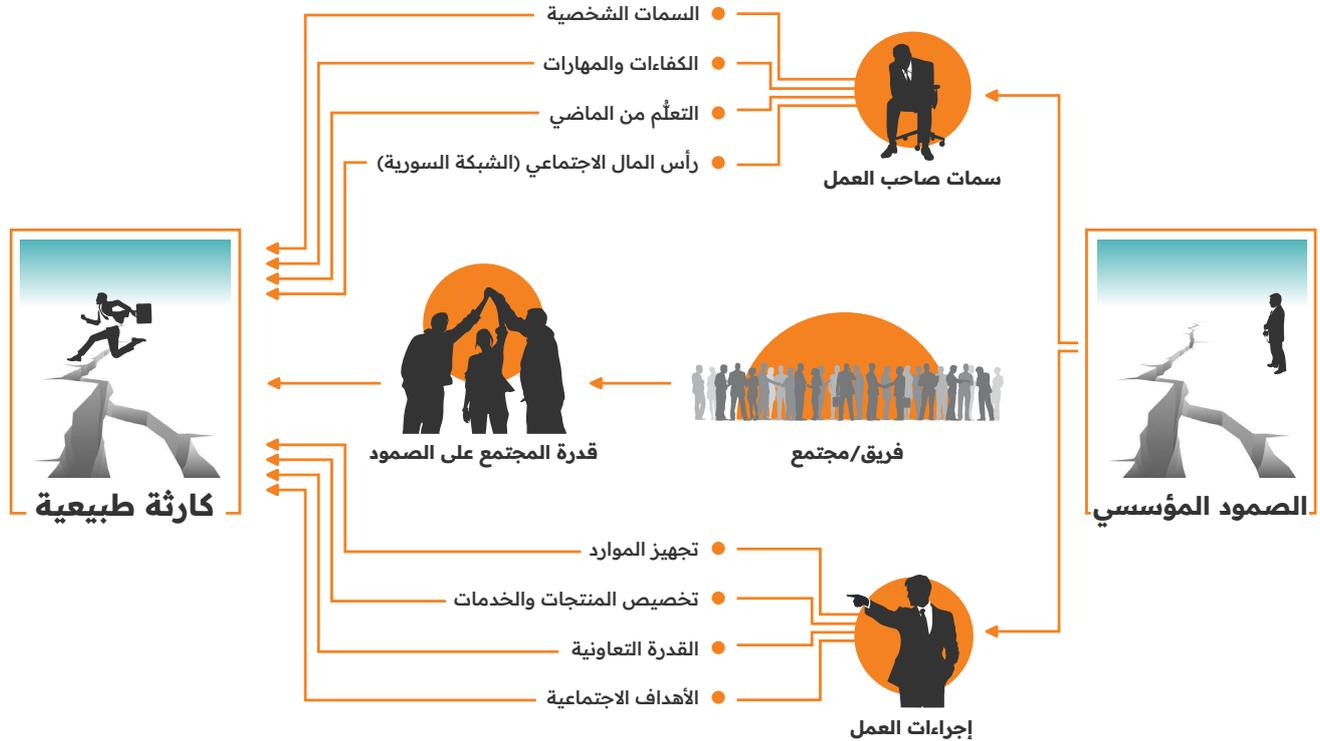
إلى جانب أربع شركات انتقلت من هاتاي. ربما أثرت استراتيجية أخذ العينات هذه على الإجابات، حيث من المحتمل أن تختلف التجارب في مدن أخرى. بالإضافة إلى ذلك، فإن صياغة الأسئلة المتعلقة باستعداد المجتمع أثناء المقابلات ربما أثرت على إجابات المشاركين. حيث أعرب العديد من الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات عن شعورهم بعدم الاستعداد لمواجهة الكارثة، وتلقي الحد الأدنى من المساعدة الخارجية لأعمالهم (مع استثناءات قليلة)، وإدراكهم لنقص خدمات الطوارئ

عند تفسير نتائج البحث، نجمع متغيرات التحليل النوعي والكمي معًا. وبالاقتباس من عمل كونز وآخرين (2023)، أطلقنا على عملية التحول إلى منظمة قادرة على مواجهة الطوارئ مصطلح ”ركوب موجة الكارثة الطبيعية“ (الشكل 10).

إن مصطلح ركوب موجة الكارثة الطبيعية يشير إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تتفاعل مع البيئة على النحو الذي يجعلها تتكيف بشكل إيجابي وتحافظ على أدائها قبل الشدائد وأثناءها وبعدها. حيث يمكن أن تنتعش بل وتزدهر أيضًا في ظل هذه الظروف المعاكسة. وهذا يتعارض مع إغلاق العمل، أو عدم اتخاذ أي إجراء، أو إبقاء العمل كالمعتاد في مقابل الكوارث الطبيعية.

**الشكل 10:** شرح قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ للشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين على المستوى الفردي والفريق المجتمعي ومستوى الأعمال.

المصدر: (2023) Conz et al., Adapted from



وبشكل عام، تؤكد نتائج الدراسة المختلطة أن قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ هي مفهوم متعدد المستويات ويجب دراسته على مستوى الفرد والفريق/المجتمع وعلى مستوى الأعمال.

لممارسة إجراءات عمل معينة ليصبح أكثر قدرة على الصمود، يجب أن يتمتع صاحب العمل بسمات وكفاءات إيجابية تتمثل في الاستعداد للتكيف والتعلم، والتخلي بالمرونة والاستباقية، والاستفادة من التجارب السابقة، وإظهار القدرة على التفاعل مع أطراف متعددة، وتحديد فجوات السوق بعد وقوع الكارثة.

فعلى مستوى الأعمال، يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة تجهيز الموارد وتخصيص المنتجات والخدمات لتتوافق مع احتياجات وظروف الضحايا، واستخدام الشبكة السورية الواسعة والقدرة التعاونية للتعامل بشكل أفضل مع آثار الكارثة على عملياتها التشغيلية، ودعم مجتمعها بشكل أخلاقي ومسؤول. يجب أن يتم التعلم من الكوارث السابقة على جميع المستويات، ولكن التعلم والتأهب والبرامج على مستوى المجتمع بشكل خاص ستدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة وتقودها إلى أن تصبح أكثر قدرة على الصمود بعد وقوع كارثة طبيعية.

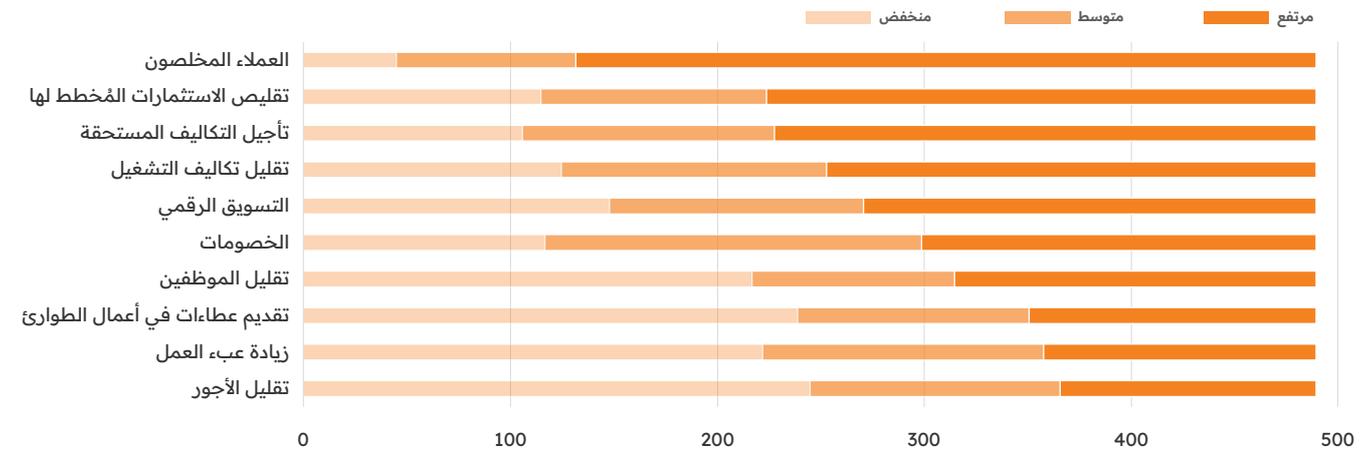
## 5.4. الاستراتيجيات والتحديات التي واجهوها في مواصلة أعمالهم

### 5.4.1. استراتيجيات إدارة الأزمات

سألنا الشركات الصغيرة والمتوسطة عن كيفية إدارتها لأعمالها في أعقاب الأزمة. ويمكن تلخيص إجراءاتها تحت عناوين. لقد قامت بتقليل الإنفاق عن طريق إبطاء استثمارات (54%، 265)، وتأجيل المبالغ مستحقة الدفع (53.3%، 261)، وخفض تكاليف التشغيل (48%، 236). ثم استهدفت زيادة مبيعاتها من خلال التركيز على العملاء المخلصين (73.0%، 357) واستخدام التسويق الرقمي (44.5%، 218).

وكما تم التأكيد من خلال المقابلات التي أجريت وجهًا لوجه، واصلت الشركات الصغيرة والمتوسطة دفع أجور الموظفين كما كانت من قبل وحاولت الاحتفاظ بالموظفين لديها، حيث كان من الصعب للغاية بالفعل العثور على موظفين جدد في بيئة كوارث. وعلى الرغم من أنها قد تبدو منخفضة (28.1%) كنسبة مئوية، إلا أن عددًا كبيرًا من الشركات الصغيرة والمتوسطة (138) تقدمت بطلبات في أعمال الطوارئ للعثور على أعمال جديدة (الشكل 11)

الشكل 11. استراتيجيات إدارة الأزمات للشركات الصغيرة والمتوسطة



### 5.4.2. التحديات التي واجهتها في مواصلة أعمالها

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة العديد من التحديات، القديمة والجديدة، أثناء تعاملها مع آثار الزلزال. لقد تأثرت بيئة الأعمال بشكل كبير، مما أدى إلى خلق شبكة معقدة من المشكلات

#### التحديات الاقتصادية والمالية

- لا يزال عدم الاستقرار الاقتصادي المستمر، والذي تفاقم بسبب الزلزال، يشكل صعوبات كبيرة للشركات في المنطقة.
- إذ ارتفعت إيجارات المكاتب بسبب انخفاض عدد المساحات المكتبية الآمنة في المدن المتضررة من الزلزال، مما زاد الضغط المالي على الشركات
- ويتردد العملاء بشكل متزايد في سداد المدفوعات مبكرًا، خوفًا من أن تؤدي كارثة أخرى إلى منع تسليم البضائع، مما دفعها إلى البحث عن بدائل خارج المنطقة
- ووفقاً للاستطلاع الذي أجريته، انخفض إجمالي عدد المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير من 17,706 إلى 8,760، مما يعكس التأثير الشديد على عملياتها التجارية. يشير بحثنا النوعي إلى أن مشكلات سلسلة التوريد، وفي بعض الحالات، تلف المعدات، ربما ساهمت في حدوث هذه النتيجة
- ولا تزال الشركات تواجه تحديات مستمرة في الحصول على التمويل، وهو أمر بالغ الأهمية لتعافيها ونموها في بيئة ما بعد الزلزال

### التحديات المتعلقة بالسوق والعملاء

- لقد كان هناك انخفاض في عدد السوريين في المنطقة (الهجرة إلى مناطق أخرى أو العودة إلى سوريا)، مما أثر سلبيًا على الأعمال التجارية، وخاصة تلك التي تلبي احتياجات الأسواق ذات الأصل العرقي نفسه
- كما يتردد العديد من العملاء في زيارة المنطقة بسبب المخاطر المتوقعة، مما يؤدي إلى انخفاض المبيعات والحد من الفرص التجارية

### التحديات التشغيلية واللوجستية

- لا يزال التنقل داخل تركيا وإلى بلدان أخرى يمثل تحديًا حتى بعد وقوع الزلزال، مما دفع بعض أصحاب الأعمال إلى إنشاء شركات في دول أخرى (مثل دبي) وتأمين الإقامة هناك للتخفيف من هذه المشكلات
- لقد أصبح تجديد تصاريح العمل صعبًا بشكل متزايد، مما يؤثر على توافر العمالة الماهرة الضرورية للعمليات التجارية.

### التحديات المادية والبيئية

- وحتى عندما لم تتعرض الشركة لأية أضرار مادية، كانت المساكن الشخصية تتضرر في كثير من الأحيان، مما يزيد من الصعوبات التي تواجهها
- أدى النقص الأولي في الضروريات، مثل الكهرباء والغاز والغذاء والمياه والأدوية، إلى تفاقم التحديات التي واجهتها الشركات وموظفيها في أعقاب الزلزال



شركة غيدماك لصناعة الآلات الغذائية  
قطاع تصنيع

تعرف على رائد الأعمال

## أحمد المحمود

انتقلت شركة أحمد، التي تأسست قبل 24 عامًا في سوريا، إلى تركيا في عام 2013، حيث واصلت عملياتها التشغيلية مع التغلب على الحواجز اللغوية والتحديات التنظيمية. كان اتباع اللوائح التنظيمية في البداية أكثر سهولة، لكن التعقيدات ازدادت بمرور الوقت. وعلى الرغم من أن المشروع نفسه لم يتعرض لأضرار مادية خلال الزلزال، إلا أن مسكن السيد أحمد تأثر، مما يجعل توفر المسكن تحديًا كبيرًا. فلمدة شهرين ونصف، اضطر للنوم في مكان العمل، حيث واجه صعوبات في تأمين السكن وكذلك الموارد الأساسية مثل الغذاء والماء والدواء. كان الدعم الأولي محدودًا، على الرغم من تقديم المساعدات الحكومية، بما في ذلك الغذاء، في وقت لاحق. كما قدمت KOSGEB المساعدة، وإن لم يكن لها علاقة بالزلزال

واجهت الشركة تحديات القوى العاملة حيث غادر خمسة موظفين بعد الزلزال. ومع ذلك، استجاب أحمد بشراء آلات جديدة، مما سمح باستئناف العمليات التشغيلية في غضون شهر، وفي النهاية قام بتعيين سبعة موظفين جدد. وفي أعقاب ذلك، وسعت الشركة جهودها التسويقية لتشمل الأسواق الدولية، بما في ذلك رومانيا وهولندا وروسيا وألمانيا، بينما استهدفت أيضًا مدنًا جديدة داخل تركيا، مثل قونية وبورصة وقيصري وأنقرة. بهدف أن تصبح لاعبًا رائدًا في الصناعة في السنوات الخمس المقبلة، تركز شركة غيدماك لصناعة الآلات الغذائية الآن على الاستقرار والنمو الاستراتيجي



أدى تحليلنا إلى توصيات رئيسية لكل من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة السوريين والهيئات العامة والمنظمات غير الحكومية الداعمة. ومن شأن تنفيذ هذه الاستراتيجيات أن يعزز بشكل كبير قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الصمود في أعقاب الكوارث

### ■ أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة السوريين

- تقييم المخاطر والتخفيف من حدتها: دمج تقييمات المخاطر الواقعية واستراتيجيات التخفيف من حدتها في تخطيط الأعمال. تنويع مواقع المخزون والتصنيع للاستعداد للكوارث الطبيعية. لا توجه تقييمات المخاطر هذه استثمارية الأعمال فحسب، بل تعزز أيضاً طلبات الحصول على القروض والمنح والمناقصات والشراكات.
- تنويع العملاء والموردين: تجنب الاعتماد على العملاء المحليين فقط، حيث إن الطلب والقوة الشرائية والتوافر يمكن أن يحدث تحولاً جذرياً بعد وقوع الكارثة. ويمكن للتنوع الجغرافي لقواعد العملاء والموردين أن يحمي من هذه التأثيرات
- ضمان استمرارية الأعمال: تعزيز ثقة العملاء من خلال ضمان الاستمرارية بعد وقوع الكوارث. زيادة التواصل من خلال عقد اجتماعات عبر الإنترنت، والتواجد النشط على وسائل التواصل الاجتماعي، والمعارض الصناعية، وزيارات العملاء. وبالنسبة لأولئك غير القادرين على السفر، مراعاة جميع الموارد مع الشركات الصغيرة والمتوسطة الأخرى لتوظيف مندوبي المبيعات
- استراتيجية الرقمنة: الاستثمار في التسويق الرقمي والمبيعات والعمليات التشغيلية. يمكن أن تؤدي الاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي إلى تقليل التكاليف وتوفير الوقت وتعزيز التأثير في كل من الكفاءة التسويقية والتشغيلية.
- استراتيجية تنافسية تتجاوز التكلفة: قد تواجه الشركات التي تركز فقط على التكاليف المنخفضة صعوبات مع ارتفاع أسعار المدخلات. استكشاف الاستراتيجيات التنافسية الهجينة التي تمزج بين إدارة التكلفة والتمايز، مع التركيز على الخدمات الفريدة والابتكار والتسويق
- جذب الموظفين والاحتفاظ بهم: لمعالجة نقص العمالة في منطقة فقدت جاذبيتها بسبب التكلفة والمخاوف المتعلقة بالسلامة، يتعين علينا أن نراعي الحوافز غير المالية. يمكن أن تساعد ساعات العمل المرنة، والعمل عن بعد، والسكن المشترك، والتدريب الداخلي في المدارس المهنية، والتوظيف الشامل (على سبيل المثال للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة) في جذب الموظفين الماهرين والاحتفاظ بهم

### ■ الوكالات العامة وخدمات الطوارئ

- تدريب أصحاب الأعمال على حالات الطوارئ: توفير تدريب محلي للشركات الصغيرة والمتوسطة حول الاستعداد للكوارث، بما في ذلك المأوى وطرق الإخلاء وحقوق المستأجر. وهذا يعد المالكين لحماية أنفسهم وموظفيهم وأصولهم أثناء الكوارث
- التعاون المستمر مع الجهات الفاعلة في المجتمع المدني وقد استفاد السوريون الذين عملوا في المنظمات غير الحكومية الإنسانية بعد وصولهم إلى تركيا من هذه التجربة حيث: (1) التقوا بشركاء الأعمال في المستقبل، و(2) تعلموا كيفية تقييم احتياجات النازحين وتجهيز الموارد لمساعدتهم، و(3) قاموا بتطوير رأس مالهم الاجتماعي الذي يدعم أعمالهم، و(4) أصبحوا على دراية بالقضايا الاجتماعية في المجتمع. وبطريقة ما، عملت المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني كحاضنات لرواد الأعمال في المستقبل. نقترح أن يواصل صناع السياسات السماح لهذه المنظمات غير الحكومية بالعمل مع الوكالات العامة في دعم المهاجرين والنازحين.
- التعاون مع قادة المجتمع: التعرف على أصحاب الأعمال السوريين الذين يقومون بتجهيز الموارد بشكل فعال في الأزمات. أصبح من الأسهل والأسرع بالنسبة للشبكات الاجتماعية المحلية والمنظمات المجتمعية تنظيم الدعم في حالات الطوارئ أثناء الكوارث الطبيعية في مجتمعاتهم. وكما يشير بحثنا، هناك أصحاب أعمال سوريون يمكنهم تجهيز الموارد بسرعة أثناء الأزمات. ويمكن للحكومة وخدمات الطوارئ التعاون مع هؤلاء القادة المجتمعيين لتعزيز الاستعداد لحالات الطوارئ وجهود الاستجابة.

### ■ المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني الأخرى

- تحسين وحدات التدريب: المعلومات ليست كافية للتعامل مع حالة عدم الاستقرار في بيئة الكوارث؛ حيث يحتاج قادة الأعمال إلى أن يتمتعوا بوضعية تكيفية وأن يظهروا المرونة في التعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية. إن الافتراض بأن السوريين سيكونون قادرين على التكيف والبقاء على قيد الحياة من خلال أي تغيير لأنهم مروا بعدة أزمات (الحرب والوباء)، سيكون بمثابة تبسيط مبالغ فيه لخطورة الوضع. تجاوز التأهب الأساسي للكوارث وتخطيط الأعمال. تقديم التدريب على مهارات إدارة التغيير مثل سرعة الحركة والتفكير الاستباقي وتخطيط السيناريوهات لتعزيز القدرة على التكيف

**b.** التغطية التأمينية: إرشاد الشركات الصغيرة والمتوسطة حول أهمية التأمين لتغطية المخاطر. إن الدعوة إلى ترتيبات التأمين الجماعي من الممكن أن تجعل أقساط التأمين ميسورة التكلفة، في حين توفر أيضًا ضمانات للعملاء الذين يتجنبون المخاطر

**c.** المساعدة في نقص العمالة: تهدف العديد من المنظمات غير الحكومية إلى التوفيق بين العمال السوريين وأصحاب العمل المحليين، لكن المرشحين غالبًا ما يفتقرون إلى المهارات المطلوبة. الشراكة مع المدارس المهنية لإعداد المرشحين بشكل أفضل لشغل الوظائف التي تتطلب مهارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

**d.** المساعدة المالية: وقد ساعدت المنح الصغيرة المقدمة من المنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية غير الحكومية بشكل كبير على انتعاش الشركات الصغيرة والمتوسطة. ومن شأن استمرار توفير هذه المنح وتوسيع نطاقها، إلى جانب التدريب الفني، أن يدعم قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الصمود

**e.** ريادة الأعمال الاجتماعية: نظرًا لأن بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة تتصرف بشكل مشابه لرواد الأعمال الاجتماعيين وتسعى إلى تحقيق أهداف مختلطة (تجارية واجتماعية)، فسيكون من مصلحة المالك أن يتم الاعتراف به على هذا النحو وتلقي المزيد من التوجيه لتوسيع نطاق عملياته.

■ **الخاتمة:** يتطلب تحسين قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين على الصمود في المناطق المعرضة للزلازل اتباع نهج شامل يعالج التحديات الفريدة التي تواجهها. ومن خلال تنفيذ برامج الاستعداد المستهدفة، وتعزيز الشبكات المجتمعية القوية، وضمان الوصول العادل إلى الموارد، يمكننا تمكين هذه الشركات من الصمود والتعافي من آثار الكوارث. تعد الجهود التعاونية عبر الحكومات والمنظمات غير الحكومية والمجتمعات أمرًا حيويًا لإنشاء استراتيجيات مستدامة لا تقلل من آثار الكوارث المباشرة فحسب، بل تبني أيضًا القدرة على الصمود على المدى الطويل، مما يضمن الحد الشامل من مخاطر الكوارث لمجتمعات المهاجرين.



## الملحقات

### أ: التركيبات المستخدمة في الاستطلاع واختيار أسئلة الاستطلاع

سؤال الاستطلاع	العنصر	المتغير
قدرة العمل التجاري على الصمود	استجابة العمل للاضطراب	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأقلم مع التغيرات</li> <li>تكيف العمليات التجارية</li> <li>الاستجابة السريعة</li> </ul>
قدرة المجتمع على الصمود	استجابة المجتمع للاضطراب	<ul style="list-style-type: none"> <li>اتخاذ الاحتياطات</li> <li>الاستعداد للكوارث المستقبلية</li> <li>تقديم خدمات الطوارئ</li> <li>مساعدة الآخرين</li> </ul>
التخصيص	استجابة العمل التجاري لطلبات العملاء المتغيرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستجابة للطلبات المتغيرة التخصيص</li> <li>التغيير في تنوع المنتجات والخدمات</li> <li>تكيف العمليات التجارية</li> </ul>
القدرة التعاونية	القدرة التعاونية مقابل قدرة العمل التجاري على الحل	<ul style="list-style-type: none"> <li>العمل المستقل</li> <li>التعاون مع الحكومة أو المنظمات غير الحكومية أو الشركات الأخرى</li> </ul>
جودة رأس المال الاجتماعي	الدعم المُتلقى في	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخدمات المتعلقة بالطوارئ</li> <li>الخدمات المتعلقة بالأعمال</li> </ul>
جودة البنية التحتية	جودة البنية التحتية في المدن التي توجد فيها	<ul style="list-style-type: none"> <li>فوائد جيدة</li> <li>وسائل مواصلات جيدة</li> <li>وسائل اتصال جيدة</li> </ul>
الشبكات الشخصية	دور الشبكات في إنعاش الأعمال السورية والتركية	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفر شبكة سورية/تركية</li> <li>نقل الموارد من الشبكات</li> </ul>
التعلم التنظيمي من الآخرين	مصادر التعلم	<ul style="list-style-type: none"> <li>المنافسون</li> <li>منظمات دولية غير حكومية</li> <li>منظمات محلية غير حكومية</li> </ul>

### ب: قائمة الشركات العشرين التي شاركت في المقابلات

اسم الشركات الصغيرة والمتوسطة	صاحب الشركة	القطاع الرئيسي
1 اسأل للتعليم	خالد عقيل	تعليم
2 وي بلس	رامي سواس	مبيعات جملة وتجزئة
3 سولو لازانيا	فادي فاضل	خدمة أطعمة ومشروبات
4 اوشن للعطور	عبد الكريم الفالح	تصنيع
5 وطفة	زكريا وطفة	تصنيع
6 غيدماك لصناعة الآلات الغذائية	أحمد المحمود	تصنيع
7 هاني للمنسوجات، الستائر، والاكسسوارات	محمد هاني بطيخ	تصنيع
8 لازورد	لبنى هلي	خدمة أطعمة ومشروبات
9 مركز نور العيون	صفا سوان	مبيعات جملة وتجزئة
10 أفكار للتصميم	محمد قطان	تصنيع
11 إيليت	عبد العزيز نجار	نقل وتخزين
12 التعليمي مركز	نور المشرف	تعليم
13 روتانا للمنسوجات	منيرة المشعل	تصنيع ومبيعات جملة وتجزئة
14 نجمة الفرات	عبدالرحمن الصحن	مبيعات جملة وتجزئة
15 شركة ثقة للإستشارات و التطوير	يوسف المصطفى	نشاط مهني وعلمي وتقني
16 مركز البحوث الحضرية	رضوان موقت	البناء
17 جيبي شوب	جومانا اليوسف	تصنيع
18 سبيستون للألعاب	زيدة السي ياسين	مبيعات جملة وتجزئة
19 أوريس ماجيك	أبو الرزاق رجال	تصنيع ومبيعات بالجملة
20 إعمار للتدريب والتطوير	عمرو بيطار	تعليم

## ج: إرشادات المقابلات

### الجزء 1 الأسئلة المفتوحة

1	(هل يمكنك أن تخبرنا عن قصة هجرتك؟ (على سبيل المثال، البلدان التي زرتها، أو المدن التي استقررت فيها؛ والوظائف التي عملت بها
2	a. ما مهنتك قبل انتقالك إلى تركيا؟ b. هل كنت تمتلك عملاً تجاريًا قبل الانتقال إلى هنا؟ ماذا كان قطاع العمل التجاري؟ c. هل تدربت على هذه المهنة في المدرسة أم تعلمتها عمليًا؟
3	a. ما بعض التحديات التي واجهتها عند تأسيس عملك في تركيا؟ b. وهل استمرت هذه التحديات عند تشغيل عملك؟
4	a. أين كان عملك قبل زلزال ٢٠٢٣ (المدينة)؟ b. ماذا حدث لمنزلك (وعائلتك) ومكان عملك وموظفيك بعد الزلزال (جسديًا)؟
5	a. إذا اضطرت إلى الانتقال، إلى أين انتقلت (المدينة، وأقمت مع من؟)، b. متى عدت إلى هذه المدينة؟ c. ما احتياجاتك كرجل أعمال (الفورية، وفي خلال ثلاثة أشهر، وستة أشهر، وسنة)
6	a. هل يمكنك إخبارنا بما حدث لعملك التجاري بعد الزلزال (على الفور، وبعد ثلاثة أشهر، وستة أشهر، وسنة) (الانتقال، أو الإغلاق، أو الاستمرار كما هو، أو تقليص الحجم، أو إضافة منتجات وخدمات جديدة، أو اضطارك إلى العثور على شركاء جدد، إلخ). b. ما الفرص التجارية التي لاحقتها بعد الزلزال؟ وكيف اتخذت القرار؟ c. بعد وقوع الزلزال، هل قدمت المساعدة لشركائك في العمل أو عائلتك أو أفراد المجتمع الذين تأثروا بالزلزال؟ إذا كانت الإجابة نعم، فهل بوسعك مشاركة التفاصيل؟
7	a. ما الذي تغير في عملك بعد الزلزال؟ b. كيف عثرت على موردين؟ c. كيف وصلت إلى عملائك؟ (المحليون في مقابل السوريين أو الجنسيات الأخرى) d. وكيف عثرت على موظفين؟ e. وكيف وصلت إلى رأس المال؟
8	a. من دعمك (دعم عملك) في أعقاب الزلزال؟ b. من الذي قمت باستشارة بعد الزلزال (العائلة وشركاء الأعمال، وأفراد المجتمع، والعائلة والأصدقاء الذين يعيشون في الخارج، والشركات المملوكة للسوريين، وغرف التجارة، وما إلى ذلك)؟
9	ما بعض العوامل التي ساهمت في بقاء/ فشل شركتك بعد الزلزال؟
10	(أين ترى العمل التجاري خلال سنة أو ثلاث سنوات؟ (على سبيل المثال، الاستقرار مقابل النمو
11	ما المطلوب لتحقيق هذه الأهداف (على أساس قانوني أو مالي أو تكنولوجي أو رأس المال البشري)؟
12	«ما التحديات التي تتوقعها لشركتك في المستقبل القريب؟»

### الجزء 2 أسئلة ديموغرافية عن المالك والشركة

1	اسم الشركة
2	قطاع العمل التجاري
3	(مدينة الشركة الأساسية، والمنطقة الإدارية، وعدد الشركات التابعة (والمدن، إن وجدت
4	اسم المشارك
5	(ID) أو الجنسية (TPS) سنة الوصول؛ وسنة الحصول على حالة الحماية المؤقتة
6	(المهنة (بما في ذلك التعليم
7	(منصب المشارك (مالك، أو شريك، أو مدير
8	تاريخ إنشاء الشركة
9	أو من الخارج؟ TPS هيكل الملكية، وهل الشركاء محليون/لديهم
10	(TPS) عدد الموظفين وتوزيعهم (المحليون مقابل أصحاب
11	إتقان اللغة المحلية
12	تصدير المنتجات و/أو المواد المستوردة

- Aksoy, C.G., Chupilkin, M. Kelly, R., Koczan, Z., Plekhanov, A. (2023). The impact of the 2023 earthquakes on Türkiye's economy: First estimates. The Centre for Economic Policy Research, CEPR. <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-2023-earthquakes-turkiyes-economy-first-estimates>
- Aldrich, D. P. (2012). Social capital in post-disaster recovery: Towards a resilient and compassionate East Asian community, in Sawada, Y. and S. Oum (eds.), Economic and welfare impacts of disasters in East Asia and policy responses. ERIA Research Project Report 8-2011, Jakarta: ERIA. pp.178-157.
- Alesch, D. J., Holly, J. N., Mittler, E., & Nagy, R. (2001) Organizations at risk: What happens when small businesses and not-for-profits encounter natural disasters. Technical Report. Public Entity Risk Institute, Fairfax, VA.
- Alvi, F. H., Prasad, A., & Segarra, P. (2019). The political embeddedness of entrepreneurship in extreme contexts: The case of the West Bank. *Journal of Business Ethics*, 292-279 ,157.
- Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*, 122-111 ,33.
- Aydın Özüdoğru, B. (2023). (2023 Yılında gerçekleşen Kahramanmaraş merkezli depremin etkileri ve politika önerileri (Effects of the Kahramanmaraş Centered Earthquake in 2023 and Policy Recommendations), TEPAV- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, Politika Notu, Mart -2023No. 202306. <https://www.tepav.org.tr/tr/haberler/s/10547>
- Building Markets (2023) Rapid Needs Assessment: The February 2023 Earthquake's Immediate Impact on Syrian SMEs in Türkiye. [www.buildingmarkets.org](http://www.buildingmarkets.org)
- Campagnolo, D., Laffineur, C., Leonelli, S., Martiarena, A., Tietz, M. A., & Wishart, M. (2022). Stay alert, save businesses. Planning for adversity among immigrant entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1799-1773 ,(7)28.
- Conz, E., Magnani, G., Zucchella, A., & De Massis, A. (2023). Responding to unexpected crises: The roles of slack resources and entrepreneurial attitude to build resilience. *Small Business Economics*, 981-957 ,(3)61.
- CORE (2024, April). Empowering communities: Post-earthquake small business recovery in Hatay, Turkey. <https://reliefweb.int/report/turkiye/empowering-communities-post-earthquake-small-business-recovery-hatay-turkey-april#2024-:~:text=CORE20%and20%its20%partners20%responded,small20%businesses20%in20%Hatay20%Province>.
- Dinger, J., et al. (2020). Somebody that I used to know: the immediate and long-term effects of social identity in post-disaster business communities. *Journal of Business Ethics* 141-115 ,166.
- Erkilic, O. (2024, July 04) Türkiye'deki ekonomik krizin nedenlerinden biri Suriyeliler mi? (Are Syrians one of the reasons of the economic crisis in Turkey?). <https://www.voaturkce.com/a/turkiyedeki-ekonomik-krizin-nedenlerinden-biri-suriyeliler-mi/7684788.html>
- Fenxia, Z. (2022). The community resilience measurement throughout the COVID19- pandemic and beyond-an empirical study based on data from Shanghai, Wuhan and Chengdu. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 102664 ,67.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 31-15 ,(1)16.
- Gregg, H. R., et al. (2022). When disaster strikes! An interdisciplinary review of disasters and their organizational consequences. *Journal of Management* 1429-1382 :(6)48.
- Gunasekera, R. et al., (2023, Feb.23) Global rapid post-disaster damage estimation (GRADE) report: Kahramanmaraş earthquakes - Türkiye report (English). Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022723021250141/P1788430aeb62f08009b2302bd4074030fb>
- Hällgren, M., et al. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals* 153-111 :(1)12.
- Hannah, S. T., et al. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*. 919-897 :(6)20.
- Hatipoglu, B., Akkan, E., Gurses, K., & Ertuna, B. (2023). Business survival analysis of Syrian-owned enterprises in Türkiye. What works best? *Building Markets & TUYGAR*. <https://buildingmarkets.org/reports-and-publications/>
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, ,(6-5)31 495-476.
- Ibrahim, A. (2023) Syrian refugees in Turkey face return to quake-stricken areas. Aljazeera <https://www.aljazeera.com/news/24/2/2023/syrian-refugees-in-turkey-face-return-to-quake-stricken-areas>.
- ICMPD (2020). Suriyeli yatırımcıların gaziantep ekonomisine etkileri analizi raporu (Impact Analysis Report of Syrian Investors on Gaziantep Economy). <https://www.ika.org.tr/dokuman-merkezi>
- IOM UN Migration (2023). (2023 Earthquakes Displacement Overview. <https://reliefweb.int/report/turkiye/iom-2023-earthquakes-displacement-overview-turkiye-march2023->
- Kukanja, M., Planinc, T., & Sikošek, M. (2020). Crisis management practices in tourism SMEs during the Covid19- pandemic. *Organizacija*, 361-346 ,(4)53.
- Kwong, C. C., et al. (2019). Entrepreneurship through bricolage: A study of displaced entrepreneurs at times of war and conflict. *Entrepreneurship & Regional Development* 455-435 :(6-5)31.
- Lanzara, G. F. (1983). Ephemeral organizations in extreme environments: Emergence, strategy, extinction [I]. *Journal of Management Studies* 95-71 :(1)20.
- Mendola, D. and A. Pera (2022). Vulnerability of refugees: Some reflections on definitions and measurement practices. *International Migration* 121-108 :(5)60.

- McKnight, B., & Linnenluecke, M. K. (2016). How firm responses to natural disasters strengthen community resilience: A stakeholder-based perspective. *Organization & Environment*, 307-290 ,(3)29.
- Miklian, J., & Hoelscher, K. (2022). SMEs and exogenous shocks: A conceptual literature review and forward research agenda. *International Small Business Journal*, 204-178 ,(2)40.
- Muñoz, P., Kimmitt, J., Kibler, E., & Farny, S. (2019). Living on the slopes: Entrepreneurial preparedness in a context under continuous threat. *Entrepreneurship & Regional Development*, 434-413 ,(6-5)31
- Oh, C. H., & Oetzel, J. (2011). Multinationals' response to major disasters: how does subsidiary investment vary in response to the type of disaster and the quality of country governance? *Strategic Management Journal*, 681-658 ,(6)32.
- Oh, C. H., & Oetzel, J. (2022a). Managers' Identification of Natural Disaster Risks: Findings from a survey of 18 countries. In *International Business in Times of Crisis: Tribute Volume to Geoffrey Jones* (Vol. 16, pp. 473-451). Emerald Publishing Limited.
- Oh, C. H. and Oetzel, J. (2022b). Multinational enterprises and natural disasters: Challenges and opportunities for IB research. *Journal of International Business Studies*: 24-1.
- OECD (2023). *OECD Economic Surveys: Türkiye 2023*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/864/10.1787ab2ba-en>.
- Parker, H., & Ameen, K. (2018). The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions. *Journal of Business Research*, 541-535 ,88.
- Refugee Association. (2024) Türkiye'deki Suriyeli sayısı- Haziran 2024 (Syrian Population Numbers in Türkiye June 2024) <https://multeciler.org.tr/turkiyedeki-suriyeli-sayisi-haziran2023-/>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. (2020). Entrepreneurship responding to adversity: Equilibrating adverse events and disequilibrating persistent adversity. *Organization Theory*, 2631787720967678 ,(4)1.
- Smith, C., Rondi, E., De Massis, A., & Nordqvist, M. (2023). Rising Every Time We Fall: Organizational Fortitude and Response to Adversities. *Journal of Management*, 01492063231164969.
- SPARK (2024). One year on, rebuilding Türkiye's earthquake-affected economy, February 2024 ,5. One year on, rebuilding Türkiye's earthquake-affected economy - SPARK.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2023). (2023 Kahramanmaraş and Hatay Earthquakes Report, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/-2023/03/2023Kahramanmaraş-and-Hatay-Earthquakes-Report.pdf>
- UNDP (2024a). Europe and Central Asia, Stories: One year after Türkiye's earthquakes, recovery takes many forms, February 2024 ,6. <https://www.undp.org/eurasia/stories/one-year-after-turkiyes-earthquakes-recovery-takes-many-forms>
- UNDP (2024b) Depremden etkilenen bölgelerde yaşayan engelli bireylere yönelik ihtiyaç analizi raporu (Needs Analysis Report for Disabled People Living in Earthquake Affected Regions), Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Ankara.
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Academy of Management Journal*, 2102-2069 ,(6)59.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 769-733 ,(2)11.
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2018). To the rescue!? Brokering a rapid, scaled and customized compassionate response to suffering after disaster. *Journal of Management Studies*, 942-910 ,(6)55.
- World Bank (2024). *Türkiye Economic Monitor - On the Right Tack* (English). Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099458505312431939/IDU192f13edf11627147e918f3c10886dbf7d0f1>
- Yeshi, T., et al. (2022). Resilience on an emotional rollercoaster: Refugee entrepreneurship under adversity. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.009>
- Yılmaz, K. (2023). Kahramanmaraş depremlerinin ekonomik etkisi (Economic impact of the 6 February 2023 Kahramanmaraş earthquakes), BETAM Araştırma Notu, 270/23. <https://betam.bahcesehir.edu.tr/-/6/03/2023subat-2023-kahramanmaraş-depremlerinin-ekonomik-etkisi/>

