

تحليل بقاء الأعمال التجارية للشركات المملوكة للسوريين في تركيا

ما هي أفضل الممارسات؟

- Burcin Hatipoğlu
- Eren Akkan
- Kerem Gurses
- Bengi Ertuna



مقدمة وشكر وتقدير

هذا التقرير هو نتاج المشروع البحثي المتعاقد عليه مع منظمة Building Markets "برنامج التميز البحثي في مجال ريادة الأعمال للاجئين-2023" بين منظمة Building Markets ومركز إدارة وأبحاث السياحة التطبيقية (TUYGAR) التابع لجامعة (BU) بوغازيتشي. تم إعداد التقرير من قبل المؤلفين أدناه بدعم من فريق Building Markets في تركيا.

حول Building, Markets

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

تود منظمة Building Markets أن تعرب عن امتنانها للدعم الذي قدمته الجهة المانحة والتي جعلت هذا التقرير ممكناً: حكومة الولايات المتحدة، التي قدمت التمويل من سبتمبر/أيلول 2018 حتى الوقت الحاضر. يتقدم فريق البحث بالشكر لجميع أصحاب الأعمال الذين شاركوا بأرائهم وبياناتهم في هذا البحث.





حول BUILDING, MARKETS

تعالج مبادرة Building Markets عدم المساواة في جميع أنحاء العالم من خلال تعزيز الاقتصادات الشاملة لمصالح الجميع. ونحن نفعل 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 منظمة Building Markets بين معرفتها المحلية العميقة وبياناتها الشاملة وشبكتها العالمية لبناء الثقة والقوة لدى أكثر من 27.000 من أصحاب الأعمال الصغيرة المتأثرين بالتهمة/التمييز. بدءاً من تأمين عقود أو قروض بقيمة 1,4 مليار دولار أمريكي إلى خلق أكثر من 74.000 وظيفة بدوام كامل في الأماكن التي تشتد الحاجة إليها، تعمل منظمة Building Markets على الارتقاء بالشركات الصغيرة كمحركات للتأثير الاجتماعي الدائم والنمو الاقتصادي.

لمعرفة المزيد عن Building Markets، الرجاء زيارة الموقع الرسمي للمنظمة: buildingmarkets.org



حول مركز أبحاث TUYGAR التابع لجامعة بوغازيتشي

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. TUYGAR هو عضو منتسب في منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة (UNWTO) وعضو في شبكة المعرفة التابعة لمنظمة السياحة العالمية. يعد إجراء البحوث المقارنة الوطنية والدولية، وتزويد المتخصصين في قطاع السياحة ببرامج تعليمية، وتنظيم وتنسيق المؤتمرات والندوات والاجتماعات وورش العمل حول موضوعات الاستضافة والسياحة، وتقديم الخدمات الاستشارية الوطنية والدولية للقطاع من أنشطة المركز.

تصميم الغلاف وتخطيط الصفحة

ADDA Medya اسطنبول، تركيا.

FOTOĞRAFLAR

قدمت منظمة Building Markets كافة الصور الواردة في التقرير.

للإشارة إلى التقرير:

Hatipoglu, B., Akkan, E., Gurses, K., & Ertuna, B. (2023) تحليل بقاء الأعمال التجارية للشركات المملوكة للسوريين في تركيا ما هي أفضل الممارسات؟ Building Markets و TUYGAR

01	مقدمة وشكر وتقدير
02	Building, Markets حول
02	حول مركز أبحاث TUYGAR التابع لجامعة بوغازيتشي
05	ملخص تنفيذي
09	المقدمة والغرض والنطاق
11	السياق: بيئة الاقتصاد الكلي والسياسات الحكومية
15	المنهجية
15	عينة من مجموعة البيانات
18	تحليل البيانات الكمية
19	جمع العينات والبيانات للتحليل النوعي
20	تحليل البيانات النوعية
21	نتائج تحليل البقاء على قيد الحياة
24	الصناعة كعامل بيئي
25	هيكل الشركات وخصائص المالك
41	الموارد والقدرات الإدارية
46	العوائق والتحديات في إنشاء وإدارة الأعمال
49	توصيات لرواد الأعمال والاستنتاجات
51	الملحقات
51	أ: قائمة الشركات التي شاركت في التقرير
52	ب: مجموعة مختارة من أسئلة الاستبيان
53	ج. دليل المقابلة
55	المصادر

قائمة الاختصارات

منظمة غير ربحية	NPO	مؤشر الأداء الصناعي التنافسي	CIP
شركات صغيرة ومتوسطة الحجم	SME	الميثاق العالمي بشأن اللاجئين	GCR
السوريون تحت الحماية المؤقتة	SuTPs	تكنولوجيا المعلومات	IT
حالة الحماية المؤقتة	TPS	أفراد المجتمع المحلي المضيف	LHCs
وكالة الأمم المتحدة للاجئين	UNHCR	دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	MENA
		منظمة غير حكومية	NGO

قائمة الاختصارات

قائمة المربعات

27	المربع 1 تعرف على رائد الأعمال: أحمد كركش
34	المربع 2 تعرف على رائدة الأعمال: مايا البابلي
35	المربع 3 تعرف على رائدة الأعمال: سيما الفتواتي
39	المربع 4 تعرف على رائد الأعمال: عدنان الخضر
45	المربع 5 تعرف على رائد الأعمال: رشيد الحموي
48	المربع 6 تعرف على رائد الأعمال: علي عز الدين

قائمة المربعات

قائمة الأشكال

16	الشكل 1: موقع الشركات الصغيرة والمتوسطة في عينة المسح (حسب الولاية)
16	الشكل 2: توزيع الشركات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم (عدد الموظفين بدوام كامل، %)
17	الشكل 3: عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة التي بدأت عملياتها في كل عام
24	الشكل 4: عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة في كل قطاع
32	الشكل 5: عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للنساء في كل قطاع.
36	الشكل 6: احتمال بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة على قيد الحياة وفقاً للتصدير أو لا
41	الشكل 7: احتمالية بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة على قيد الحياة بناءً على عدد اللغات المستخدمة
42	الشكل 8: احتمالية بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة على قيد الحياة بناءً على عدد استراتيجيات التسويق
44	الشكل 9: احتمال بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة على قيد الحياة على أساس وجود حساب مصرفي
46	الشكل 10: التحديات الأكثر خطورة التي ذكرتها الشركات الصغيرة والمتوسطة (%)

قائمة الأشكال

ملخص تنفيذي

1

هذا التقرير هو نتاج المشروع البحثي المتعاقد عليه مع منظمة **Building Markets**، "برنامج التميز البحثي في مجال ريادة الأعمال للاجئين-2023"، بين منظمة **Building Markets** و **BU TUYGA** الهدف الأساسي من هذا التقرير هو دراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين في تركيا، والكشف عن عوامل نجاحها وفشلها، وتقديم توصيات للمستثمرين المستقبليين. اعتمد التقرير على أساليب بحث مختلفة تتكون من بحث مكتبي، ومقابلات مع أصحاب الأعمال السوريين بين شهري مايو/أيار ويوليو/تموز 2023، وتحليل البقاء الذي تم إجراؤه على البيانات التي تم جمعها من 1.158 شركة صغيرة ومتوسطة تم التحقق منها بواسطة منظمة **Building Markets** خلال الفترة 2017-2023. يغطي البحث ثماني ولايات (غازي عنتاب، إسطنبول، مرسين، أنطاكية، شانلي أورفا، أضنة، إزمير، وأنقرة) ذات الكثافة السكانية السورية العالية.

2

استخدم هذا التقرير مجموعة بيانات موجودة مستمدة من استبيانات الشركات الصغيرة والمتوسطة التي أجرتها منظمة **Building Markets** بين عامي 2017 و 2023. وتضمنت مجموعة البيانات هذه ردوداً من 1158 شركة صغيرة ومتوسطة يملكها فرد سوري واحد على الأقل. وقد تناول الاستبيان جوانب مختلفة بشكل شامل، بما في ذلك التركيبة السكانية للمؤسسات والمالكين، واستراتيجيات الإدارة، والعوائق، والتحديات، والخطط. بالإضافة إلى تحليل مجموعة البيانات هذه، أدرج التقرير أساليب بحث مختلفة، بما في ذلك المقابلات مع أصحاب الأعمال (سواء الشركات الناجحة أو المغلقة) والأبحاث المكتبية حول ريادة الأعمال للمهاجرين.

3

تكشف نتائج التحليل الديموغرافي عن مسار تصاعدي تدريجي في مساعي ريادة الأعمال بين السوريين في مجموعة البيانات لدينا بين عامي 2011 و 2019 ولكنه يتباطأ فيما بعد. ويشير ارتفاع عدد السوريين تحت الحماية المؤقتة والذين اختاروا العمل لحسابهم الخاص إلى عدم رضاهم عن الوظائف المتاحة في أسواق العمل وتوجههم نحو ريادة الأعمال. من ناحية أخرى، قد يكون الانخفاض الحاد في المشاريع الجديدة بعد عام 2020 ناجماً عن تأثير الوباء سلباً على السوريين تحت الحماية المؤقتة أكثر من السكان المحليين، وطبيعة القطاعات التي يعملون فيها، وتعطل سلسلة التوريد في صناعاتهم. وتندرج ثمانون في المئة من الشركات الصغيرة والمتوسطة ضمن فئة المشاريع متناهية الصغر، وتوظف أقل من عشرة أفراد، وتنشط في الغالب في قطاع الخدمات. تعد تجارة الجملة والتجزئة، وخدمات الإقامة والغذاء، والأنشطة العلمية والتقنية المهنية هي الأكثر شيوعاً في قطاع الخدمات. أكثر من خمسة وستين بالمائة من الشركات الصغيرة والمتوسطة هي شركات مملوكة لعائلات وغالباً ما توظف أفراد العائلة أو المعارف.

يكشف تحليل البقاء عن أن عدد اللغات التي يتحدث بها صاحب الشركة الصغيرة والمتوسطة، وحالة التصدير للشركة، وعدد استراتيجيات التسويق المستخدمة، وامتلاك حساب مصرفي ليكون له تأثير كبير وإيجابي على بقاء الشركة. في حين أن وجود خطة عمل أو عدد الموظفين المحليين لم يكن له أي تأثير كبير. "بقاء الأعمال" هو احتمال الوقت الذي تستغرقه الشركة للبقاء في العمل (بدلاً من الإغلاق) منذ بدء عملياتها. ومن بين 1158 شركة صغيرة ومتوسطة، أغلقت 115 شركة أعمالها لسبب أو لآخر. وبما أن 50% من المشاريع الجديدة قد تفشل في السنوات الثلاث الأولى (Morris et al., 2015)، فإن معدل الفشل البالغ 10% في حالتنا يمكن اعتباره منخفضاً. أشارت جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تمت مقابلتها إلى أن السنوات الثلاث الأولى كانت الأكثر تحدياً، حيث لم تكن تعرف ما إذا كانت ستحقق التعادل وتستمر في العمل. تؤكد النتائج على أهمية العمليات الدولية، حيث تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات عند الاندماج في سلاسل التوريد المحلية في تركيا، لا سيما في الحصول على مصادر من الموردين وتأمين العملاء. إن امتلاك الكفاءة في اللغة المحلية واللغات الإضافية المحتملة يعزز مشاركة السوريين تحت الحماية المؤقتة مع المؤسسات المحلية ومختلف أصحاب المصلحة مع خلق آفاق عمل جديدة من مصادر دولية.

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة مجموعة فريدة من العقبات التي لها عواقب وخيمة على ازدهارها الاقتصادي وبقاء أعمالها، وكذلك على تكاملها ورفاهيتها. إن السوق المحلية التنافسية، والقوانين واللوائح، والضرائب، والوصول إلى النظام المصرفي، وعدم الاستقرار الاقتصادي، وارتفاع تكاليف التشغيل هي مخاوف بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة. على الرغم من إقامتهم في تركيا لفترة طويلة تحت الحماية المؤقتة وامتلاكهم عملاً تجارياً، غالباً ما يواجه هؤلاء الأشخاص تحديات في الحصول على حساب مصرفي، مما يجعلهم غير مؤهلين للحصول على قرض رسمي من مؤسسة مالية. كما إن اعتمادها على المدفوعات النقدية (أو نظام الحوالة) بدلاً من الشيكات طويلة الأجل التي تفضلها الشركات المحلية يحد من اندماج السوريين تحت الحماية المؤقتة في سلاسل التوريد المحلية. وعلى نحو مماثل، فإن الافتقار إلى القروض يمنع هذه الشركات من الاستثمار في تحسين الآلات والسعة، الأمر الذي يهدد قدرتها التنافسية.

على الرغم من التحديات، خلقت بيئة الأعمال التنافسية في تركيا فرصاً للشركات الصغيرة والمتوسطة. وتشجع المنافسة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار وتمييز نفسها عن منافسيها. يشكل تشبع الأسواق العرقية خطراً على جميع الشركات المملوكة للسوريين والتي لا تنوع أسواقها. ومن أجل التميز، قاموا بتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم وطوروا منتجات واستراتيجيات جديدة للحصول على ميزة تنافسية. لقد تعلموا كيفية تخصيص منتجاتهم من خلال أبحاث السوق واختبار العملاء لدخول الأسواق المحلية. علاوة على ذلك، فإن وجود مؤسسة في تركيا فتح أسواق تصدير جديدة إلى جانب دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

إن مشاركة المرأة السورية في الاقتصاد التركي، كموظفة ورائدة أعمال، مقيدة بشكل ملحوظ. وتشكل الموظفات 14% فقط من إجمالي القوى العاملة في عينتنا (ما مجموعه 7523 موظف)، مما يشير إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للسوريين تفضل الموظفين الذكور. علاوة على ذلك، من بين جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة في العينة، كان لدى 6% فقط امرأة كشريكة. لكن هذه الأرقام أعلى من مشاركة النساء السوريات في الاقتصاد قبل انتقالهن إلى تركيا، حيث أصبحت العديد منهن المعيل الرئيسي لأسرهن. وبينما دخلوا القطاعات التقليدية والسهلة الدخل مثل تجارة الجملة والتجزئة والتعليم، فقد كانوا موجودين أيضاً في التصنيع والخدمات المهنية والتقنية. والجدير بالذكر أن أكثر من أربعين بالمائة من مؤسساتهم تعمل في أنشطة التصدير. وعلى الرغم من إمكاناتهم، فإنهم يعانون من التمييز المزدوج وهم المجموعة الأكثر تجاهلاً لدعم ريادة الأعمال.

تماشياً مع نتائج بحثنا، نقترح التوصيات التالية لمؤسسي الشركات الصغيرة والمتوسطة السورية في تركيا:

- a اكتسب رؤى وتجربة من خلال العمل في القطاع الذي اخترته، واستثمر في القطاع الذي لديك فيه المعرفة والتعليم المناسب، حيث تظهر الأبحاث أن هذه التجربة المباشرة تساعد رواد الأعمال على القيام باستثمارات مستنيرة، وتوقع التحديات، وتكييف استراتيجياتهم بشكل فعال.
- b قم بتوظيف محاسب ومحامي كفؤ، حيث تشير النتائج إلى أن السير في الإطار التنظيمي لتركيا والتعقيدات المالية المقابلة يتطلب مساعدة الخبراء، والدعم يوفر الوقت والمال.
- c الدخول في شراكات مع السكان المحليين الذين لديهم خبرة في نفس القطاع ويمكنهم تقديم أفكار لا تقدر بثمن، مما يساعد على توطيد المنتجات والخدمات المتعلقة بالسياق التركي ومعالجة التحديات الجديدة.
- d إتقان اللغة المحلية وتنويع المهارات اللغوية، بما في ذلك لغة ثالثة إلى جانب اللغتين العربية والتركية، فهي ضرورية للتوسع عالمياً.
- e من خلال الاستفادة من مرحلة النمو الأولية هذه، يمكنك بناء سمعة طيبة للتميز من خلال أساليب التسويق متعددة الأوجه. تعمل الكلمات الشفهية ومكالمات البيع المباشرة وقنوات التواصل الاجتماعي على تعزيز رؤية العلامة التجارية، مما يعزز الأعمال كمزود للمنتجات والخدمات عالية الجودة.

f مع نمو الأعمال التجارية على المستوى الدولي، يتطلب التوسع تنويع قاعدة العملاء والوصول الجغرافي. إن حصر قاعدة العملاء في سوق واحدة، مثل العرب في تركيا أو منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يزيد من فرص الفشل أثناء الأزمات. توظيف مندوبي المبيعات والمشاركة في المعارض التجارية المحلية والدولية، حيث إن ذلك من شأنه أن يسهل التواصل والتعرض للأسواق العالمية. يعد الالتزام بشهادات الجودة وأنظمة التصدير أمرا بالغ الأهمية لبناء الشرعية في الأسواق الدولية. ضمان الامتثال للمتطلبات الخاصة بكل بلد والحصول على الشهادات ذات الصلة التي تثبت المصداقية على الساحة الدولية.

g التعامل مع المؤسسات وغرف التجارة والشبكات العربية المحلية والمنظمات مثل Building Markets . اعتماد نهج استباقي لتعزيز المهارات، وخاصة في تخطيط الأعمال والمهارات الناعمة في الإدارة من أجل النمو المستقبلي

9 يوجد حدود في بحثنا. بما أن عينتنا تعتمد على الشركات الصغيرة والمتوسطة التي وافقت على إكمال استبيان منظمة Building Markets، فإن مجموعة البيانات يمكن أن تمتلك درجة من التحيز التطوعي (انحياز). وبالنظر إلى عدم وجود بيانات تجريبية بهذا الحجم في الدراسات السابقة والتوزيع الجغرافي للشركات الصغيرة والمتوسطة، من الممكن تجاهل هذا التحيز المحتمل للعينة. من الممكن أيضا أن يكون هناك تحيز للمتطوعين في المقابلات النوعية. ولزيادة حساسية التحليل النوعي، تم التحقق من النتائج مع التحليل الكمي والأبحاث الأخرى التي أجريت في نفس السياق. علاوة على ذلك، تم تنظيم المقابلات لتشمل الشركات الناجحة وغير الناجحة.

المقدمة والغرض والنطاق

لا تزال الهجرة القسرية تشكل تحدياً للدول والمنظمات والأفراد.

تشكل رفاهية النازحين مصدر قلق للمجتمعات الحديثة، ولا توجد خريطة طريق واضحة يمكن أن تضمن احتضانهم من قبل المجتمعات المضيفة وعيشهم باندماج اجتماعي معها أيضاً. إلى جانب تقديم المساعدات الإنسانية، يعد دعم التكامل الاقتصادي والاجتماعي للنازحين هدفاً رئيسياً للمنظمات الحكومية الدولية والدول. توصي العديد من الأطراف بزيادة الأعمال والعمل الحر كإحدى الطرق لهم للبدء من جديد وإعادة بناء حياتهم (Heilbrunn & Iannone, 2020; OECD/European Commission, 2021; Sinkovics & Reuber, 2021) وكما يشير الميثاق العالمي بشأن اللاجئين، يمكن للعمل الحر أن يخفف الضغوط على المجتمعات المضيفة ويعزز اعتماد الأفراد على الذات (UNHCR, 2018).

الهدف الأساسي من هذا التقرير هو الكشف عن عوامل نجاح وفشل الشركات المملوكة للسوريين وتقديم توصيات للمستثمرين المستقبليين. إنه يسد فجوة في الأدبيات الخاصة بالأبحاث المختلطة القائمة على مجموعات البيانات الكبيرة. يقترح الميثاق العالمي بشأن اللاجئين (GCR) اتباع نهج قائم على أصحاب المصلحة المتعددين لتحسين تكامل ورفاهية اللاجئين (UNHCR, 2018). يجسد هذا البحث تعاوناً بين منظمة غير ربحية (NPO) والأوساط الأكاديمية. ستثير النتائج والتوصيات اهتمام السوريين تحت الحماية المؤقتة (SuTPs)، وأفراد المجتمع المحلي المضيف (LHCs)، وواضعي السياسات، والمنظمات غير الحكومية، والدراسات البحثية الأخرى.

الهدف الأساسي من هذا التقرير هو الكشف عن عوامل نجاح وفشل الشركات المملوكة للسوريين وتقديم توصيات للمستثمرين المستقبليين.

من الممكن أن يتشارك المهاجرون من الجنسيات المختلفة أوجه تشابه في خصائص تجاربهم في مجال ريادة الأعمال في البلد المضيف، مثلًا في تفاعلاتهم مع النظام المؤسسي (Rottmann, 2020). ومع ذلك، فقد يواجهون أيضًا تحديات مختلفة في إنشاء وإدارة أعمالهم، اعتمادًا على الوقت والظروف التي وصلوا فيها، فضلًا عن الاختلافات القانونية والثقافية بين البلد المضيف وبلدانهم الأصلية. على الرغم من أن تركيا استقبلت مجموعات مختلفة من المهاجرين في السنوات الأخيرة (على سبيل المثال، العراقيين، الأفغان و الأوكرانيين)، إلا أن هناك اختلافًا صارخًا في الأعداد، حيث إن عدد المهاجرين الآخرين أقل بكثير من الرقم الكبير البالغ 3,3 مليون سوري تحت الحماية المؤقتة. وبالتالي، وبالنظر إلى هذه العوامل، يركز هذا التقرير فقط على الشركات الرسمية المملوكة للسوريين والتي تشكل جزءًا من قاعدة بيانات Building Markets في تركيا.

السياق: بيئة الاقتصاد الكلي والسياسات الحكومية

لقد جاء وصول الأشخاص الفارين من الحرب الأهلية في سوريا في عام 2011 في ظل بيئة اقتصادية تشهد تحولات وتحديات.

على الرغم من أن الاقتصاد التركي أظهر معدلات نمو عالية وحقق انتقالاً إلى فئة الدخل المتوسط الأعلى، إلا أن أداءه، الذي كان يُشار إليه ذات يوم في المجتمع الدولي كمثال يجب أن تتبناه الدول الناشئة الأخرى، قد ظل راكداً بعد عام 2011 (البنك الدولي، 2014). علاوة على ذلك، كان الأداء الاقتصادي متفاوتاً ومتناقضاً في مختلف أبعاد التنمية الاقتصادية والاجتماعية. على سبيل المثال، رغم أن الاقتصاد حقق معدلات نمو عالية، إلا أنه فشل في توليد فرص عمل منتجة كافية.

“

تكون السياسة الاقتصادية عموماً مؤيدة للأعمال التجارية وموجهة نحو السوق، ومع ذلك، لا تزال السياسات الحمائية قائمة (، OECD2022).



لا تزال هناك مخاوف بشأن سيادة القانون، والتنفيذ الكيفي للقوانين، والحوكمة في القطاع العام. تكون السياسة الاقتصادية عموماً مؤيدة للأعمال التجارية وموجهة نحو السوق، ومع ذلك، لا تزال السياسات الحمائية قائمة (OECD, 2022). على الرغم من تحسن النظام البيئي لريادة الأعمال في البلاد بين 2010 و2019 (مثلاً عدد مسرعات الشركات الناشئة/ستارت أب)، لا يزال الوصول إلى التمويل يشكل عائقاً أمام تطوير الأعمال الجديدة (أي توافر رأس المال الاستثماري ونقاط القيمة السوقية المنخفضة لها) (المنتدى الاقتصادي العالمي، 2019). وبالتالي، فإن البيئة الاقتصادية التي واجهها السوريون كرواد أعمال، تضمنت فرصاً وتحديات أثناء محاولتهم تأسيس أعمالهم وتوفير سبل العيش لعائلاتهم.

أدت الأزمة الاقتصادية التي شهدتها البلاد عام 2018، وجائحة كوفيد-19، وأزمة العملة، والزيادة الحادة في التضخم بعد عام 2021، والزلازل في فبراير/شباط 2023، والبطالة المصاحبة لكل هذا، إلى تفاقم التحديات وتفاقم المشكلات التي تواجه الفئات المهمشة، بما في ذلك السوريين تحت الحماية المؤقتة في تركيا. كما ساهمت التحديات الاقتصادية المتزايدة في زيادة المشاعر المعادية للمهاجرين في الرأي العام (Karasapan, 2021).

اعتباراً من 13 يوليو/تموز 2023، تستضيف تركيا 3,33 مليون لاجئ SuTP، مما يجعلها أكبر دولة مضيضة للاجئين على مستوى العالم (جمعية اللاجئين، 2023). الوضع القانوني للسوريين هو حالة الحماية المؤقتة (TPS) ضمن إطار "لائحة الحماية المؤقتة". بعض هؤلاء من SuTPs حصلوا على الجنسية التركية. وبحسب وزارة الداخلية، فقد بلغ عدد السوريين الممنوحين الجنسية 110 آلاف حتى نهاية عام 2019، فيما ارتفع هذا العدد إلى 223 ألفاً و881 شخصاً حتى 19 ديسمبر/كانون الأول 2022، أي ضعف العدد خلال ثلاث سنوات.





بلغ عدد السوريين الذين درسوا
في الجامعات التركية في العام
الدراسي 2021-2022 عدد
48.192

كان تعليم الأطفال السوريين أولوية بالنسبة للحكومة التركية لتحقيق التماسك الاجتماعي والتعايش السلمي (أردوغان، 2019). على الرغم من التحديات التي واجهت قدرتها التعليمية، حققت تركيا إنجازا كبيرا في توفير الوصول إلى التعليم لـ 938,138 طفلا في مستويات رياض الأطفال والابتدائي والإعدادي والثانوي حسب 8 يونيو/حزيران 2022 (جمعية اللاجئين، 2023). بالإضافة إلى ذلك، وفرت تركيا أيضا فرص التعليم العالي في الجامعات العامة والخاصة للطلاب السوريين الذين أكملوا تعليمهم الثانوي أو أولئك الذين كانوا مستأنفين تعليمهم العالي في سوريا. بلغ عدد السوريين الذين درسوا في الجامعات التركية في العام الدراسي 2021-2022 عدد 48.192 (جمعية اللاجئين، 2023).

لأن البطالة تعد مشكلة في البلاد فلذلك التحديات التي يفرضها SuTPs في سوق العمل يعد موضوعاً آخر لسياسة الحكومة وتدخلها. ويُعتبر SuTPs مصدراً للعمالة الرخيصة التي قد تتسبب في فقدان السكان المحليين لأعمالهم. مع زيادة عدد العمال السوريين في القطاع غير المسجل، أصدرت الحكومة حق العمل ل SuTPs في عام 2016. اعتباراً من مارس/آذار 2019، بلغ عدد السوريين الذين حصلوا على تصريح عمل 31.185 (جمعية اللاجئين، 2023). وهذا العدد منخفض نسبياً بالنظر إلى عدد السوريين الخاضعين لنظام TPS، مما يشير إلى أن معظمهم يعملون بشكل غير مسجل.

ووفقاً لقانون التجارة، يمكن للسوريين تأسيس أعمال تجارية في تركيا، ويمكن للمالكين التقدم بطلب للحصول على تصاريح عمل.

وُصفت ريادة الأعمال بأنها إحدى أدوات الاندماج المتاحة ل SuTPs. ووفقاً لقانون التجارة، يمكن للسوريين تأسيس أعمال تجارية في تركيا، ويمكن للمالكين التقدم بطلب للحصول على تصاريح عمل. مع تشجيع النظام القانوني لريادة الأعمال بشكل مسجل، كان هناك ارتفاع تدريجي في انتشار الشركات المملوكة للسوريين على مر السنين، ووصل إلى ذروته في عام 2018. واعتباراً من عام 2019، بلغ عدد الشركات التي لديها شريك سوري واحد على الأقل 15.159 شركة (جمعية اللاجئين، 2023). معظم الشركات المملوكة للسوريين هي شركات صغيرة ومتناهية الصغر، وقطاعات التشغيل الرئيسية هي تجارة الجملة والعقارات والبناء (أردوغان، 2019).

اعتباراً من مارس/آذار 2019، بلغ عدد السوريين الذين حصلوا على تصريح عمل

31,185



واعتباراً من عام 2019، بلغ عدد الشركات التي لديها شريك سوري واحد على الأقل 15.159 شركة.

المنهجية

تمت إدارة تصميم بحث من ثلاث خطوات في التقرير.

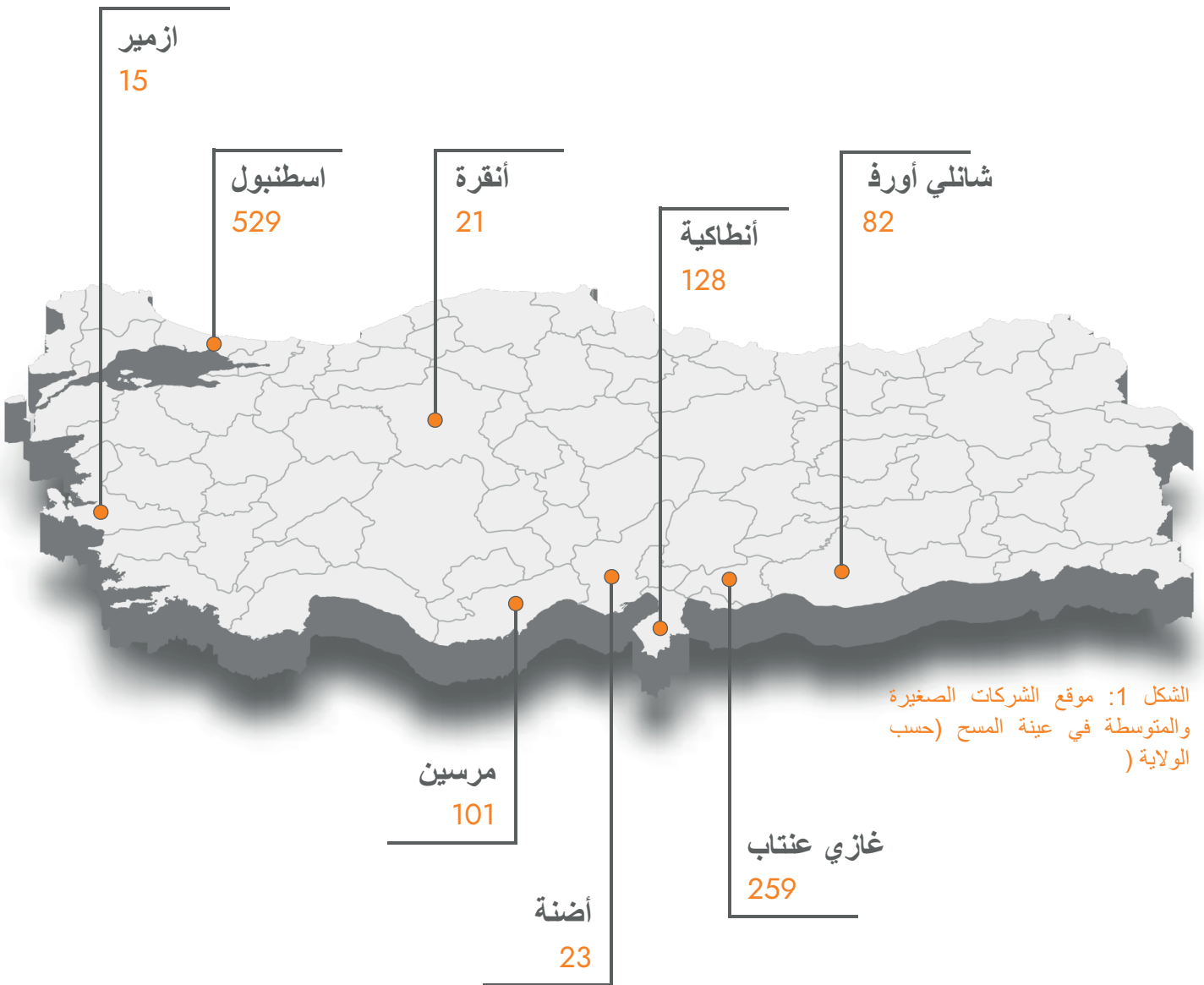
في البداية، ساعد البحث المكتبي في إنشاء فهم أساسي لأعمال المهاجرين وبناء السياق والخلفية النظرية. وقد وفرت طريقة العمل على دمج مزيج من الأبحاث المكتبية والتحليل الكمي والمقابلات شبه المنظمة نهجا قويا لجمع رؤى شاملة حول بقاء الشركات المملوكة للسوريين. تأتي قوة التقرير من التحليل العلمي لاستبيان واسع النطاق بالإضافة إلى التحليل المتعمق للشركات الناجحة.

عينة من مجموعة البيانات

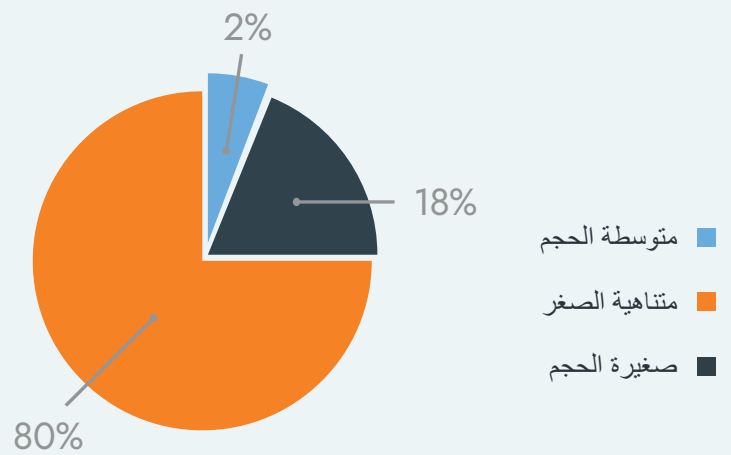
عمل الباحثون على مجموعة البيانات المقدمة من قبل منظمة Building Markets. كل شركة صغيرة ومتوسطة مملوكة لفرد سوري واحد على الأقل في مجموعة البيانات. أجرى المسؤولون الميدانيون في منظمة Building Markets مقابلات مع الشركات الصغيرة والمتوسطة بين عامي 2017 و2023 باستخدام استبيان التحقق. تتوفر عينة تمثيلية من الأسئلة الـ 150 المدرجة في الاستبيان في "الملحق ب".

تحتوي مجموعة البيانات الأولية على معلومات عن 1.700 شركة مملوكة لسوريين، وقد تم مسح بعضها والتحقق منها من قبل منظمة Building Markets عدة مرات. وبما أن تركيزنا كان يدور حول الشركات التي تم تأسيسها بعد بدء الحرب في سوريا، فقد قمنا بحذف تلك التي تم تأسيسها قبل بدء الحرب في عام 2011. ثم قمنا بحذف الشركات التي كنا بحاجة إلى معلومات عنها حول بدء العمليات. وبما أننا كنا مهتمين ببعض العوامل التي قد تؤثر على بقاء الشركة (يرجى الاطلاع على القسم التالي للحصول على التفاصيل)، فقد أسقطنا 425 حالة من التحليلات التي لم يكن لدينا بيانات حول هذه المتغيرات بشأنها. لقد بقي لدينا 1.158 شركة يمكن استخدامها لبياناتها لإجراء تحليلات البقاء. وجاء تفصيل مواعيد إغلاق هذه الأعمال على النحو التالي:

عدد الشركات التي نعرف تاريخ إغلاقها الرسمي	25
عدد الشركات التي نعلم أنها أغلقت ولكن لا نعرف تاريخ الإغلاق الدقيق (تبدو هذه الشركات نشطة وتعمل وفقا للسجلات الرسمية)	59
عدد الشركات ذات ملكية فردية نعلم أنها أغلقت ولكن لا يمكن معرفة تاريخ إغلاقها بالضبط	31
عدد الشركات التي نعرف بأنها ما زالت فاعلة	1.043
إجمالي عدد الشركات المشمولة في التحليل	1158

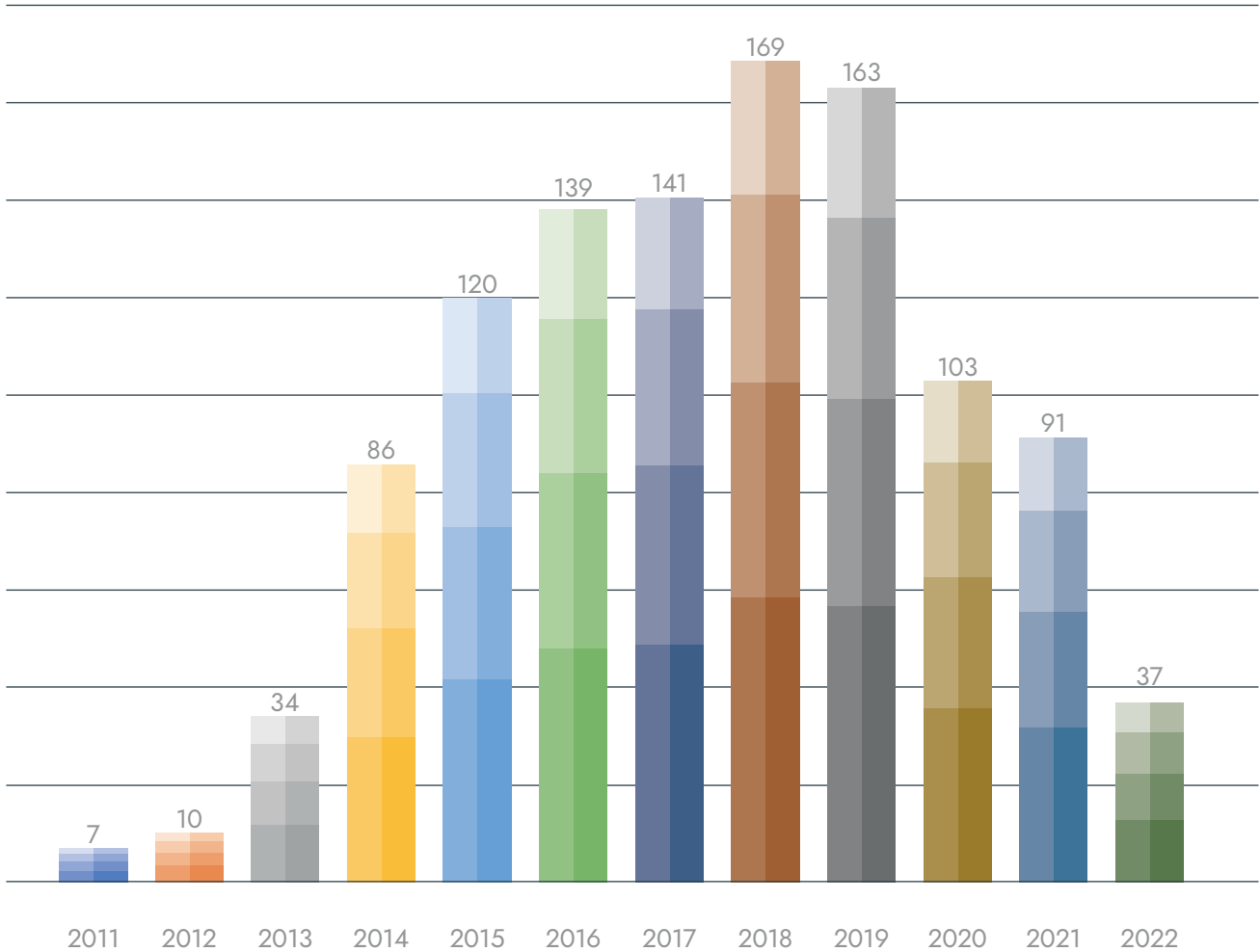


تم جمع الكثير من بياناتنا من الشركات الصغيرة والمتوسطة في إسطنبول، تليها غازي عنتاب، وهما ولايتان تضمان أكبر عدد من الأفراد من أصل سوري (جمعية اللاجئين، 2023). وكانت معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة (80%) متناهية الصغر، أي أقل من عشرة موظفين (الشكل 2). 18% من الشركات الصغيرة والمتوسطة كانت صغيرة الحجم (أي 10-49 موظفاً)، و2% فقط كانت متوسطة الحجم (أي 49-249 موظفاً).



الشكل 2 توزيع الشركات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم (عدد الموظفين بدوام كامل، %)

كما هو مبين في الشكل 3، هناك زيادة عامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة السورية المؤسسة حديثاً من عام 2011 إلى عام 2019. والتغيير في هذه الأرقام بعد عام 2019 لافت للنظر. من المحتمل أن يكون لـ كوفيد-19 تأثير على تأسيس مشاريع جديدة. على الرغم من أن هذا قد يذكرنا للوهلة الأولى بالاتجاه العالمي، إلا أن تأسيس الشركات ذات المسؤولية المحدودة لم ينخفض بشكل عام إلا لفترة قصيرة في بداية الوباء ولحق بالأرقام السابقة بعد بضعة أشهر (مدونات البنك الدولي، 2022). في المقابل، تظهر الشركات الصغيرة والمتوسطة السورية المؤسسة حديثاً اتجاهاً حاداً للانخفاض في عامي 2020 و2021. وبينما تظهر بياناتنا اختلافاً صارخاً عن الاتجاهات العامة، فمن الصعب تقديم ادعاءات سببية. قد ترجع هذه النتيجة إلى التحديات المرتبطة بالوصول إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة الجديدة وجمع بيانات جديدة منها.



الشكل 3: عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة التي بدأت عملياتها في كل عام

● تحليل البيانات الكمية

نحن نعرّف بقاء الأعمال على أنه احتمال الوقت الذي تستغرقه الشركة للبقاء في العمل (على عكس حالة الإغلاق) منذ بدء عملياتها (Kalleberg & Leicht, 1991). نظراً لأننا مهتمون بالعوامل التي تزيد أو تقلل من هذا الاحتمال، فقد أجرينا تحليلاً للبقاء على قيد الحياة لفهم العوامل ذات الصلة التي لها تأثير كبير. ولتحقيق هذه الغاية، ركزنا على خمسة عوامل من هذا القبيل:

عدد الموظفين المحليين،	ii	ما إذا كانت الشركة تصدر أم لا،	i
عدد استراتيجيات التسويق المستخدمة،	iv	عدد اللغات التي يتحدث بها المالك،	iii
أن يكون لها حساب مصرفي أم لا	vi	ما إذا كان لدى الشركة خطة عمل أم لا،	v

كنا نعرف مواعيد الإغلاق الدقيقة لشركات معينة فقط. وكانت هناك حالات لم نعرف تاريخ إغلاقها بالضبط (ولكن فقط الفترة التي كانت مغلقة فيها) وبعض الحالات لم يتوفر لها تاريخ بدء العمليات. علاوة على ذلك، كانت العديد من الشركات في مجموعة البيانات لدينا تعمل أثناء جمع البيانات. لاستيعاب التحليل مع كل هذه الحالات، قمنا بتشغيل نموذج Cox للمخاطر النسبية لبيانات وقت البقاء الخاضعة للرقابة الفاصلة (Finkelstein, 1986). نموذج المخاطر النسبية لـ Cox هو طريقة إحصائية لتحليل العلاقة بين متغيرات التنبؤ المختلفة (على سبيل المثال، العوامل الخمسة المذكورة أعلاه) و"الوقت حتى الحدث" (على سبيل المثال، الوقت الذي يستغرقه العمل من بدء عملياته إلى إنهاء عملياته).

نظراً لأنه تم إجراء استطلاع لبعض الشركات عدة مرات، فإن تقريرنا يستند إلى النتائج التي توصلت إليها الشركات عندما أشارت إلى الحد الأقصى لمستوى العوامل الخمسة المذكورة أعلاه. نلاحظ أن إجراء تحليلتنا باستخدام النقطة الزمنية الأولى للمسح يؤدي إلى مشكلات تقارب في نموذج المخاطر النسبية لـ Cox.

● جمع العينات والبيانات للتحليل النوعي

يهدف الجزء النوعي من الدراسة إلى استكمال التحليل الكمي وتقديم نظرة ثاقبة حول نجاح وفشل الشركات المملوكة للسوريين من خلال التحليل المتعمق. وبالتالي، تم أخذ نتائج التحليل الكمي في الاعتبار عند تصميم أسئلة المقابلة. وقد بحثنا في كيفية تغلبهم على الحواجز المؤسسية والهيكلية، مثل عدم تناسق المعلومات وعدم القدرة على الوصول إلى الأسواق المالية. كنا حريصين أيضاً على معرفة المهارات التي استخدموها لتأسيس مشاريعهم وما إذا كان عليهم تعلم طرق جديدة لممارسة الأعمال التجارية في تركيا. كان هناك 24 سؤالاً مفتوح الطرف، منها 12 سؤالاً ديموغرافياً؛ يمكن العثور على إرشادات المقابلة في الملحق ج.

لتوليد عينة لأفضل الحالات، تم استخدام نتائج التحليل الكمي جنباً إلى جنب مع الأدبيات. تم استخدام معايير مثل حالة التصدير والصناعة وجنس المالك وحجم الشركة والموقع للاختيار. تم الاتصال بالشركات الصغيرة والمتوسطة، وشرح الغرض من الدراسة، وتم إدراج أولئك الذين وافقوا على المقابلة في الدراسة. خلال شهري يونيو/حزيران ويوليو/تموز 2023، تم إجراء 21 مقابلة، منها 16 حالة استمرت في عملها وخمس حالات فاشلة. يمكن العثور على قائمة المشاركين من الشركات الباقية في الملحق أ. ونتيجة لمحدودية المساحة، لم تتمكن من إدراج سوى ستة من أفضل 16 حالة في التقرير. لم تتم مشاركة قائمة الشركات التي تم إغلاقها للحفاظ على هوياتهم مجهولة.

معايير اختيار العينة

حالة
التصدير

مجال
الصناعة

نوع جنس
صاحب
العمل

حجم الشركة

الموقع

أجريت المقابلات وجهاً لوجه في مراكز الشركات الصغيرة والمتوسطة. أتاحت زيارة أصحاب الأعمال للباحثين إجراء ملاحظات إثنوغرافية للتفاعل البشري في بيئتهم الاجتماعية. كان مترجم عربي/تركي حاضراً في ثماني مقابلات؛ وأجريت المقابلات المتبقية باللغتين التركية والإنجليزية. حصل المشاركون على استمارة موافقة أخلاقية باللغة العربية، والتي وافق عليها مجلس الأخلاقيات بجامعة Bogazici. وبعد موافقتهم الطوعية والكاملة، تم تسجيل جميع المقابلات صوتياً. استمرت المقابلات وجهاً لوجه ما بين 38 إلى 90 دقيقة، واستغرقت المقابلات الهاتفية ما بين 25 إلى 35 دقيقة.

● تحليل البيانات النوعية

تم نسخ جميع المقابلات حرفياً إلى برنامج Microsoft Word ثم تمت مراجعتها وتحريرها للتأكد من صحتها. تم استخدام هذه النصوص لتحليل وكتابة ملخص أفضل الحالات في هذا التقرير.

انغمس الباحثون في البيانات للحصول على فهم عميق للمحتوى، وقاموا بشكل منهجي بتعيين رموز لشرائح البيانات التي تمثل مفاهيم وموضوعات محددة (على سبيل المثال، تقرير المصير والتوجه المجتمعي). تضمنت هذه العملية الترميز الاستقرائي، حيث ظهرت موضوعات جديدة مباشرة من البيانات، والترميز الاستنتاجي، حيث تم استخدام فئات محددة مسبقاً من الأدبيات الموجودة (على سبيل المثال، التوجه نحو التصدير). وتم تجميع رموز مماثلة لتكوين مجموعات موضوعية (Gioia et al., 2013). ناقش الباحثون المواضيع وصالها من خلال المقارنة المستمرة والتحقق من صحة البيانات. وأخيراً، قاموا بصياغة ملخص يضع المواضيع المحددة في سياق أهداف البحث، ويقدم سرداً يجمع البيانات ويستخلص استنتاجات ذات معنى.



نتائج تحليل البقاء على قيد الحياة

كان الهدف الأساسي للدراسة هو الكشف عن العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح وفشل الشركات المملوكة للسوريين وتقديم اقتراحات للمستثمرين المحتملين. ولتحقيق هذا الهدف، قمنا بدمج مزيج من الأبحاث المكتبية والتحليل الكمي والمقابلات شبه المنظمة مع أصحاب الأعمال.

تشير نتائج تحليل البقاء إلى أن العوامل التالية لها تأثير كبير وإيجابي على بقاء الأعمال (أي تقليل احتمالية الوقت الذي يستغرقه إغلاق الشركة):

عدد اللغات التي يتحدث بها صاحب العمل

عدد استراتيجيات التسويق التي تستخدمها الشركة

التصدير (بالقياس مع عدم التصدير)

وجود حساب مصرفي (بالقياس مع عدم وجود حساب مصرفي)

كما نلاحظ أن العوامل التالية ليس لها تأثير كبير على بقاء الأعمال:

وجود خطة عمل (بالقياس مع عدم وجود واحدة)

عدد الموظفين المحليين

بشكل عام، يسلط البقاء والتحليل النوعي الضوء على أهمية الصادرات، حيث تشير الشركات السورية إلى صعوبة عامة في دخول سلاسل التوريد المحلية في تركيا فيما يتعلق بالعثور على الموردين والعلاء. ويعمل التصدير كبديل للتغلب على العوائق التي تحول دون دخول السوق المحلية من خلال شبكات واتصالات ذاتية الاستدامة من أسواقهم المحلية، والتي يتم تسهيل معظمها من قبل الشركاء السابقين والعائلة والأصدقاء من سوريا. من المهم أن نلاحظ أن هذه هي في المقام الأول اتصالات سابقة؛ أفاد المشاركون في الاستطلاع بوجود نقص عام في التواصل مع الشركات السورية الأخرى، وخاصة في إسطنبول، لتبادل الخبرات وحل المشكلات.

يمكن أن يكون لعدم إتقان اللغة المحلية آثار كبيرة على أصحاب الأعمال السوريين في مختلف جوانب حياتهم. تعيق حواجز اللغة التواصل الفعال، وتقييد التواصل ومشاركة العملاء. فهو يبطئ التنقل بين الأنظمة القانونية، وملء الأوراق، وفهم حقوقهم ومسؤولياتهم، مما يدفعهم إلى الاعتماد على الآخرين لمتابعة هذه العمليات. إن معرفة اللغة المحلية وحتى لغة الثالثة أو رابعة تعزز مشاركة SuTP مع المؤسسات المحلية والجهات الفاعلة الأخرى وتولد فرص عمل جديدة في الخارج.

وبما أن معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة تعيش حالة من البقاء وتكافح مع الإجراءات البيروقراطية والمجهول الخارج عن سيطرتها، فإنها لا تستطيع التخطيط والتركيز فقط على العمليات اليومية. كما أن السياسة والبيئة الاقتصادية الحالية لا تشجعهم على الانخراط في التخطيط طويل المدى. وعلى الرغم من أن وجود خطة عمل من شأنه أن يمكّن هؤلاء المالكين من تقييم المخاطر والتحديات المستقبلية (المخاطر الاقتصادية والسياسية وكذلك الكوارث)، إلا أن معظمهم لم يبدأ بخطة عمل طويلة المدى. في الواقع، قام معظمهم بتغيير مسار عملياتهم عدة مرات بعد تأسيس أعمالهم بسبب عوامل خارجية مثل ارتفاع الإيجارات، والضرائب، والمتطلبات البيروقراطية، والمجتمعات المحلية، وما إلى ذلك. باختصار، وجود خطة عمل لا يسهل البقاء في عينتنا؛ ومع ذلك، فإن استخدام مجموعة متنوعة من خطط التسويق له أهمية كبيرة.

بشكل عام، تحليل الجدوى والتحليل النوعي، يظهر أن الصادرات مهمة

إن الصعوبات في الاندماج مع السوق المحلية، والحصول على القبول من المجتمع المحلي، ولوائح العمل الصارمة تجعل المالكين السوريين يعملون بمفردهم في الغالب ومع أفراد الأسرة فقط، دون مشاركة كبيرة من القوى العاملة المحلية. في حين أن الموظفين المحليين هم أحد العوامل التي من المتوقع أن تسهل التكامل، فإن الوضع الحالي، الذي تم ذكره بشكل متكرر في المقابلات، يدعم التأثير الضئيل لعدد الموظفين المحليين على بقاء الأعمال.

يشير التحليل النوعي إلى المواضيع التالية باعتبارها مواضيع حياتية في فهم الأمور المتعلقة بريادة الأعمال لدى النازحين واستمرارية أعمالهم.

الدوافع الفردية للانخراط في ريادة الأعمال

- الرغبة في تحسين ظروف العمل (ارتفاع الدخل والاستقلالية والمرونة)
- الخبرة في مجال ريادة الأعمال والتعليم
- اكتساب مكانة عبر المساهمة في المجتمع (عدم الاعتماد على الرعاية الاجتماعية)



الدوافع السياقية للانخراط في ريادة الأعمال

- ظروف عمل بلا ضمان
- نظام قانوني ملائم لريادة الأعمال للمهاجرين
- فرص لاختراق السوق العرقية المحلية
- شبكة مهاجرين واسعة النطاق محليًا تيسر العثور على الموردين والقوى العاملة والشركاء



العوامل التي تدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة

- توافر شبكة دولية واسعة (العملاء السابقين والعائلة والأصدقاء) التي تمكن من تصدير المنتجات والخدمات
- معرفة اللغة العربية (دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والعرب عالمياً)
- دعم الأسرة في توفير رأس المال المالي والبشري والاجتماعي



العوامل التي تعيق المشاريع الصغيرة والمتوسطة

- الوضع القانوني (TPS) يمنعهم من السفر داخل وخارج البلاد
- عدم القدرة على الوصول إلى العملاء المحليين والموردين المحليين في كثير من الأحيان
- سوق محلية تنافسية
- عدم القدرة على الوصول إلى التمويل
- عدم تناسق المعلومات (صعوبات في الوصول إلى المعلومات حول اللوائح والفرص وظروف السوق لصناعات معينة ومتابعتها)
- عدم وجود لغة تعمل كحاجز أمام تطوير الأعمال والتكامل
- أدوار النوع الاجتماعي ونقص الدعم الاجتماعي والمؤسسي لرائدات الأعمال



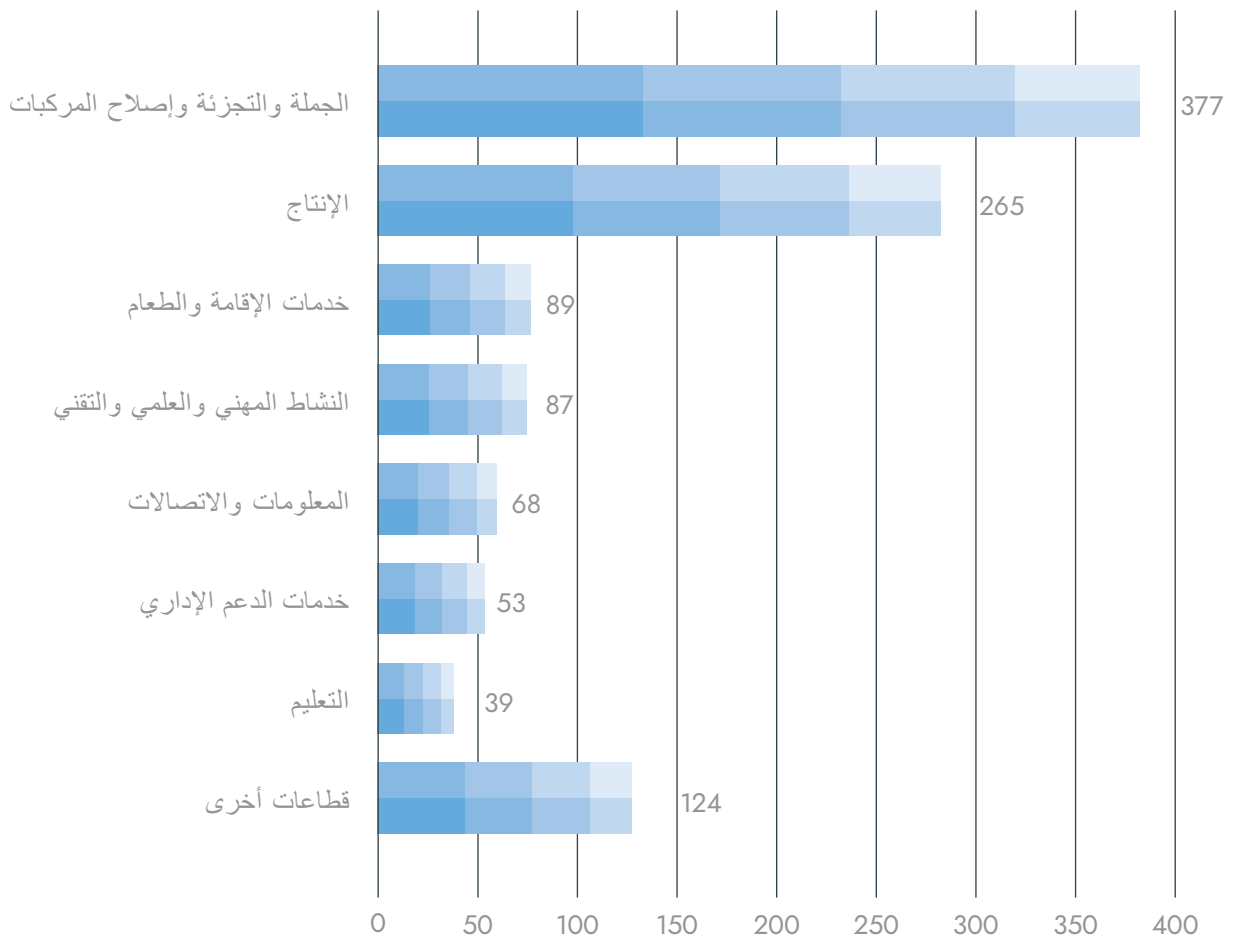
يتم شرح العوامل التي تساهم في نجاح وفشل الشركات المملوكة للسوريين وما هي أفضل الممارسات في الأقسام التالية.

4. نتائج تحليل البقاء على قيد الحياة

4.1. الصناعة كعامل بيئي

حجم السوق المحلي في تركيا كبير وحيوي، 99% من الشركات هي شركات صغيرة ومتوسطة الحجم، حيث أنه يخلق 52,6% من القيمة المضافة الإجمالية في "اقتصاد الأعمال غير المالي" (OECD, 2002). تتمتع البلاد بقدرة تنافسية عالمية، وقد احتلت المرتبة 61 من بين 141 دولة في عام 2019 (المنتدى الاقتصادي العالمي، 2019). وعلى الرغم من تصنيفها على أنها اقتصاد خدمات، إلا أنها تتمتع أيضا بصناعات قوية في مجالات التصنيع وتجارة الجملة والتجزئة (2002, OECD). وفقا لمؤشر الأداء الصناعي التنافسي (CIP)، حققت تركيا المركز 27 من بين 152 دولة في فئة "الأداء الصناعي التنافسي" في عام 2021، أعلى من متوسط "الاقتصادات الصناعية العالمية والناشئة" (UNIDO، 2021).

يركز النازحون عادة على الصناعات ذات الحد الأدنى من متطلبات الدخول والمؤهلات، مما يمكنهم من المساهمة بناءً على تراثهم الثقافي أو مهاراتهم أو خبرتهم السابقة (Impact Hub, 2022). تشير نتائج استبيان Building Markets إلى أن 63% من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة تعمل في ثلاث فئات واسعة: تجارة الجملة والتجزئة، والتصنيع والإقامة، والخدمات الغذائية (الشكل 4). وبغض النظر عن قطاع التصنيع (22,88%)، بشكل عام، توجد الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات الخدمات. من بين الشركات المصنعة، تعمل معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال الملابس والمنسوجات (64%) وإنتاج الأغذية (15,5%).



الشكل 4: عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة في كل قطاع

وبالنظر إلى وزنها في العينة، قمنا بإجراء مقابلات مع خمس شركات صغيرة ومتوسطة من شركات الخدمات الغذائية والمصنعين. كان لدى جميع المالكين خبرة سابقة في القطاعات الفرعية الخاصة بهم واستمروا في العمل في نفس مجال العمل الذي يعرفونه. أكدت المقابلات وجود سوق عرقية متداخلة داخل السوق المحلية، مع الحد الأدنى من التبادل بين الموردين والشركات الصغيرة والمتوسطة والعملاء (انظر القسم 4.4 لمعرفة العوائق والتحديات المحددة).



Hatiham - Shammou Trade

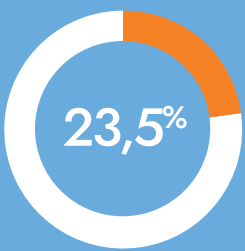
في كثير من الأحيان، لا تتمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على موردين محليين إلى حد أنها لا تستطيع القيام بأعمال تجارية دون مورد سوري. على سبيل المثال، بعد أن بدأ صديق سوري بتربية النحل في أنطاكية، تمكن (Butun Alnahi Honey) من توفير العسل وبدء عمله التجاري. وأشار هيثم (Shammou Trade) إلى أنه لا يستطيع بيع تموره

لسلاسل السوبر ماركت المملوكة محلياً بسبب صغر حجم أعماله وقلة رأس المال. ومع ذلك، فقد ثبتت فعالية التمييز بين المنتجات وتخصيصها حسب الأذواق المحلية. على سبيل المثال، معظم زبائن حلويات عز الدين هم من العرب، لكن السكان المحليين يفضلون الحلويات خلال شهر رمضان، حيث إن البقلاوة الخاصة بهم أخف من نسختها المحلية.

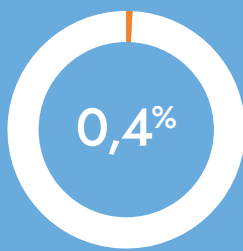
4. نتائج تحليل البقاء على قيد الحياة

4.2. هيكل الشركات وخصائص المالك

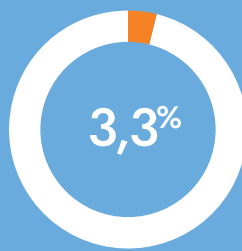
المالكون الأساسيون في الشركات الصغيرة والمتوسطة هم في الغالب سوريون تحت هم في وضع الحماية المؤقتة TPS (23,5%)، تصاريح الإقامة (0,4%)، التأشيرات السياحية (3,3%) حاصل على الجنسية (12,4%)، غير معروف الوضع (49%). عدد قليل فقط من الشركات الصغيرة والمتوسطة لديها مواطنون أتراك كمالين أساسيين (2%).



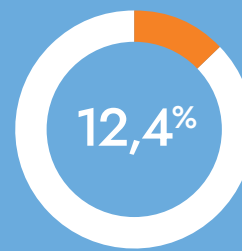
TPS



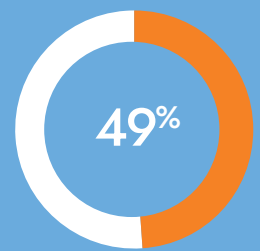
تصريح إقامة



تأشيرة سياحية



الجنسية



غير معروف الوضع

تواجد شريك محلي يساهم بشكل كبير في التغلب على العديد من العوائق التي تحول دون الدخول إلى السوق المحلية (انظر القسم 4.4 لمعرفة العوائق). يمكن للشريك المحلي أن يساعد في التعرف على البيئة المؤسسية (مثل الضرائب)، وتوفير الوصول إلى الخدمات المهنية (مثل المشورة القانونية والمالية)، والموردين، وأماكن المتاجر الصالحة للاستئجار، والتمويل. ويمكن أن يكون فعال في توطيد المنتجات وتمكين الوصول إلى المشتريين المحليين، الأمر الذي يمكن أن يساعد أعمال المهاجرين على التوسع خارج أسواقهم العرقية. يمكن للشريك أيضا العثور على موظفين محليين وإدارتهم. وبشكل عام، يستطيع المهاجرون التغلب على حالة المبتدئ بدعم من الشريك والتكيف مع بيئة الأعمال بشكل أسرع بكثير (انظر المربع 1). لدى عُشر العينة لدينا أكثر من شريك، لكن أكثر من 40% منهم ذكروا أنهم مهتمون باستقبال مستثمر أو الدخول في شراكات. وبالتالي، فإن بناء الشراكات وجذب الاستثمارات من خلال آليات مختلفة (مثل خطط الأعمال والتواصل) هو أحد المجالات التي يتعين تطويرها بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة.

تشير النتائج إلى وجود نسبة عالية من ملكية الأسرة (67,8%)، وهو أمر غير مفاجئ حيث يصل العديد من المهاجرين إلى البلد المضيف مع أسرهم. علاوة على ذلك، يعد دعم الأسرة ضروريا للمهاجرين للمشاركة في ريادة الأعمال (Dabić et al., 2020; Sinkovics & Reuber, 2021). يمكن لأفراد العائلة توفير الأموال الأولية، ويمكن الوثوق بهم في بيئة أجنبية، وتوفير القوة العاملة الأولى أثناء بدء عمل تجاري. إنها استراتيجية عمل مناسبة إذا كانت الشركات الصغيرة والمتوسطة تهدف إلى الاستمرار كمشروع صغير مستدام لكسب العيش. ومن ناحية أخرى، على المدى الطويل، يمكن للشركات العائلية أن تبطل تقدم الشركات الصغيرة والمتوسطة بسبب الافتقار إلى الاحترافية، وتضارب المصالح، والمنظور المحدود والابتكار. إن الاستمرار في بيئة تنافسية مثل تركيا سيتطلب من الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تأخذ في الاعتبار هذه العوامل لتحقيق النمو واستدامة أعمالها على المدى الطويل.

تواجد شريك محلي يساهم بشكل كبير في التغلب على العديد من العوائق التي تحول دون الدخول إلى السوق المحلية.

المربع 1

أحمد كركش

المتحد للبلاستيك ELMÜTTEHID PLASTIK
شركة مصنعة لعبوات البلاستيك



بعد وصوله عام 2012، عمل أحمد في شركة يملكها أحد معارفه، ومكنه الوقت الذي قضاه هناك من الوصول إلى السوق المحلية. يتحدث اللغة التركية بشكل جيد للغاية لأنه من أصل تركماني، مما كان مفيدا له في الاندماج. وبينما بقي أخاه يعمل في وظيفته بدوام كامل، اختار أحمد أن يعمل لحسابه الخاص. وبعد عام 2014، بدأ ببيع العبوات البلاستيكية للمتاجر المحلية في إسطنبول. ولبناء قاعدة عملائه، قام بزيارة كل متاجر بيع المواد الغذائية بالتجزئة في منطقة الفاتح. كما هو الحال يعتني السوريون النازحون ببعضهم البعض وأيضا اعتنوا وقدموا له مبيعاته الأولى. وبعد مرور عام، عرض المصنع المورد على أحمد شراكة مبيعات، وبعد مرور عام، قاما بتشكيل شركة مشتركة للإنتاج والمبيعات. ومع نمو الأعمال، نمت أيضا شراكتهم، وفي عام 2018، انتقلوا من Merter إلى منشآتهم الجديدة في Beylikdüzü، مع زيادة الطاقة الإنتاجية.



واجه أحمد أيضا، مثله مثل العديد من أصحاب الأعمال السوريين الآخرين، صعوبات مع النظام المالي، والتي تغلب عليها من خلال وجود شركاء محليين. تعمل شركات مجموعتهم بكامل طاقتها، وتنفذ المناقصات المحلية، وتقوم بالتصدير إلى العديد من البلدان إلى جانب منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ويشير أحمد إلى أن الثقة التي بنوها مع عملائهم والعلاقات الشخصية تكمل منتجاتهم عالية الجودة.

4.2. هيكل الشركات وخصائص المالك

4.2.1. القوى العاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة

7523

tam zamanlı

799

yarı zamanlı



بعد تحويل الموظفين بدوام جزئي إلى موظفين بدوام كامل، يبلغ متوسط حجم التوظيف في عينتنا 7,9

توظف الشركات الصغيرة والمتوسطة في عينتنا 7.523 موظفا بدوام كامل و799 موظفا بدوام جزئي. بعد تحويل الموظفين بدوام جزئي إلى موظفين بدوام كامل، يبلغ متوسط حجم التوظيف في عينتنا 7,9 موظفا، وهو ما يتوافق مع العدد الكبير من المؤسسات المتناهية الصغر في عينتنا (الشكل 3) ونتائج دراسات أخرى من تركيا (Kadkoy, 2020).

الحقيقة اللافتة للنظر هي انخفاض أعداد الموظفين المحليين (9,2%) في القوى العاملة. تفضل الشركات الصغيرة والمتوسطة توظيف المهاجرين بدلا من السكان المحليين بسبب اللغة والتشابه الثقافي. ومع ذلك، قد يكون الأمر أيضا أن بعض المهاجرين يعملون بشكل غير مسجل ويكون توظيفهم براتب أرخص في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مرحلة إنشائها. ومع ذلك، فإن اللوائح المحلية لا تسمح للأشخاص تحت الحماية المؤقتة بتجاوز 10٪ من القوى العاملة. خلال زيارتنا لشركتنا، لاحظنا وجود عدد أكبر من الموظفين المحليين في القوى العاملة مع زيادة حجم المؤسسة، مما قد يشير إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الأكبر حجما تمثل للوائح بشكل أفضل من الشركات الصغيرة.

بناءً على ملاحظات الباحثين في متاجر البيع بالتجزئة التي تمت زيارتها في إسطنبول، ليس من غير المألوف أن تجد أطفالا يعملون في المبيعات في المتاجر أو مساعدين في الشركات المملوكة للسوريين (الأعمال الخفيفة وبعد ساعات الدراسة). كما أفاد العديد من أصحاب الأعمال أنهم تعلموا تجارتهم من خلال العمل مبكراً مع عائلاتهم أو آخرين في سوريا.

باختصار، تعتبر الشركات المملوكة للسوريين بمثابة مؤسسات تدعم سبل العيش من أجل "الحفاظ على دخل الأسرة الفردية" (Impact Hub, 2022, p. 7). وهي مؤسسات متناهية الصغر أو صغيرة الحجم تحاول الحفاظ على انخفاض تكاليف العمالة من خلال توظيف الحد الأدنى من الموظفين وتفضيل العمالة منخفضة التكلفة مثل أفراد الأسرة والمهاجرين الآخرين والأطفال.

تفضل الشركات الصغيرة والمتوسطة توظيف المهاجرين بدلا من السكان المحليين بسبب اللغة والتشابه الثقافي.

4.2. هيكـل الشركات وخصائص المالك

4.2.1. الخصائص الفردية للمالكين

في كثير من الأحيان في الأدبيات، يتم اكتشاف انخراط النازحين في ريادة الأعمال بسبب صعوبات الوصول إلى سوق العمل، حيث يصبح العمل الحر هو الحل الوحيد مقابل البطالة (Bizri, 2017). ومع ذلك، تُظهر الأبحاث الحديثة في هذا المجال أن هناك أنواعاً مختلفة من ريادة الأعمال الضرورية (Weber et al., 2023)، ويمكن أن يكون تقرير المصير والاستقلالية محفزات مهمة تتجاوز مجرد سبل العيش (Cetin et al., 2022; de la Chaux & Haugh, 2020). تشير قصص الحياة التي شاركها أصحاب الأعمال الناجحون الذين أجرينا مقابلات معهم إلى بعض القواسم المشتركة فيما يتعلق بدوافعهم (العوامل الدفعية) بما يتجاوز المكاسب الاقتصادية وقضايا الوصول إلى سوق العمل.

أشار معظم المشاركين إلى أنهم وجدوا وظائف بعد وقت قصير من مجيئهم إلى تركيا عبر شبكتهم الاجتماعية؛ وبالتالي، وعلى عكس الأدبيات (Bizri, 2017)، تمكنوا من دخول سوق العمل (مسجل وغير مسجل). ومع ذلك، لم يكونوا راضين عن ترتيبات عملهم. وبمجرد أن أصبحوا واثقين بما فيه الكفاية (على سبيل المثال، المعرفة بالسوق المحلية، والعلاء، وبعض رأس المال)، يصبح العمل الحر وسيلة لتحسين ظروف العمل. واستناداً إلى المقابلات التي أجريناها، فقد استغرق الأمر معهم ما بين سنة إلى ثلاث سنوات لتأسيس أعمالهم بعد وصولهم إلى البلاد. تم إدراج الاستقلال والأرباح الأعلى والمرونة كظروف عمل مرغوبة.

لقد بدأوا جميعاً العمل في سن مبكرة في سوريا، وتعلموا التجارة من والديهم أو أصحاب الأعمال الآخرين. كما تلقى بعضهم تعليماً رسمياً في نفس المهنة. وبالتالي فإن ريادة الأعمال تجري في دماهم، وهي حافز مهم لبدء أعمالهم. ويتمتعون جميعاً بقوة الإرادة القوية لإعادة بناء حياتهم وأسرهم، وتحديد مصيرهم، ويُنظر إليهم على أنهم مساهمون في الاقتصاد المحلي. قالت مايا البابلي (Amwaj Kozmetik): "لا نحب أن يطلق علينا مسمى لاجئين: نحن نساهم في المجتمع هنا". وشارك معظم المشاركين هذا الرأي.



“لا نحب أن يطلق علينا مسمى لاجئين: نحن نساهم في المجتمع هنا”

مايا البابلي
Amwaj Kozmetik

كان نصف المشاركين فقط يجيدون إجراء المقابلات باللغة التركية. مهاراتهم اللغوية المنخفضة المستوى هي نتيجة مشتركة، للعدد المحدود من دورات اللغة، والبقاء والعمل في مجتمعاتهم العرقية، وعدم الشعور بالحاجة الملحة لتعلم اللغة

تعد قدرات الأطفال في اللغة التركية وإنجازاتهم الأكاديمية مصدر فخر لأصحاب الأعمال. هؤلاء المشاركون الذين تلقوا تعليمهم في تركيا، حتى لو في سن متأخرة أو في دورة مهنية قصيرة فقط، كانوا أكثر طلاقة بكثير من أولئك الذين لم يتعلموا. على سبيل المثال، كان ابن ريما الحبال (Lamasat Fashion) الذي كان يدرس في الجامعة ويعمل مترجماً، وشقيق محمد الصباغ (Googel Advertising) الذي جاء إلى اسطنبول في سن الثالثة عشرة ودرس هناك، مؤهل بما يكفي لتحقيق المقابلة باستخدام اللغة التركية بطلاقة. يرجى الاطلاع على النتائج التي توصلنا إليها فيما يتعلق بأهمية عدد اللغات المستخدمة في المؤسسة من أجل البقاء في القسم 4.2.4.

بالنسبة للمشاركين، بعد تأمين معيشتهم الاقتصادية، كان رد الجميل لمجتمعاتهم أمراً مهماً. من توفير فرص العمل أو بناء أعمال لسوريين آخرين، والمساعدة في تنظيم فعاليات التواصل الاجتماعية أو المهنية، و العثور على عمل، و توجيه الشباب. ويقترح تقرينا هذا ربط الشركات الصغيرة والمتوسطة بشبكات ريادة الأعمال الاجتماعية المحلية والدولية والوسطاء الذين يدعمون الأهداف الاجتماعية لتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها.

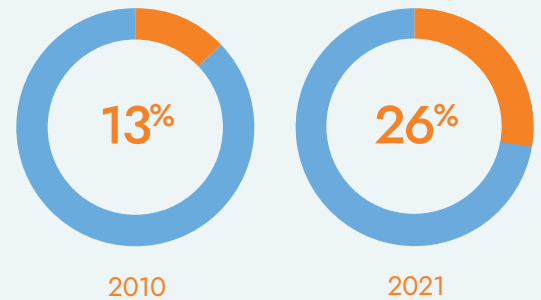
4.2. هيكـل الشركات وخصائص المالك

4.2.3. أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الإناث

تشير نتائج استبيان Building Markets إلى أن مشاركة المرأة السورية في الاقتصاد التركي كموظفة ورائدة أعمال محدودة بشكل ملحوظ. إلا أنها أعلى مما كانت عليه في سوريا.

من إجمالي عدد الموظفين بدوام كامل في مجموعة البيانات (7.523)، 13,9% منهم من الموظفات (1.048). وعلى الرغم من أن هذا الرقم أقل بكثير من مشاركة المرأة التركية في القوى العاملة (38,5%)، إلا أنه لا يزال أعلى من توظيف المرأة السورية في سوريا قبل الاضطرابات (المنتدى الاقتصادي العالمي، 2021). بعد عام 2011، أصبحت المرأة السورية، أكثر من أي وقت مضى، المعيل الرئيسي لأسرتها. وفقاً لتقرير حديث، تضاعفت مشاركة المرأة السورية في القوى العاملة من 13% في عام 2010 إلى 26% في عام 2021 في سوريا (Zhao et al., 2022).

بعد عام 2011، أصبحت المرأة السورية، أكثر من أي وقت مضى، المعيل الرئيسي لأسرتها.



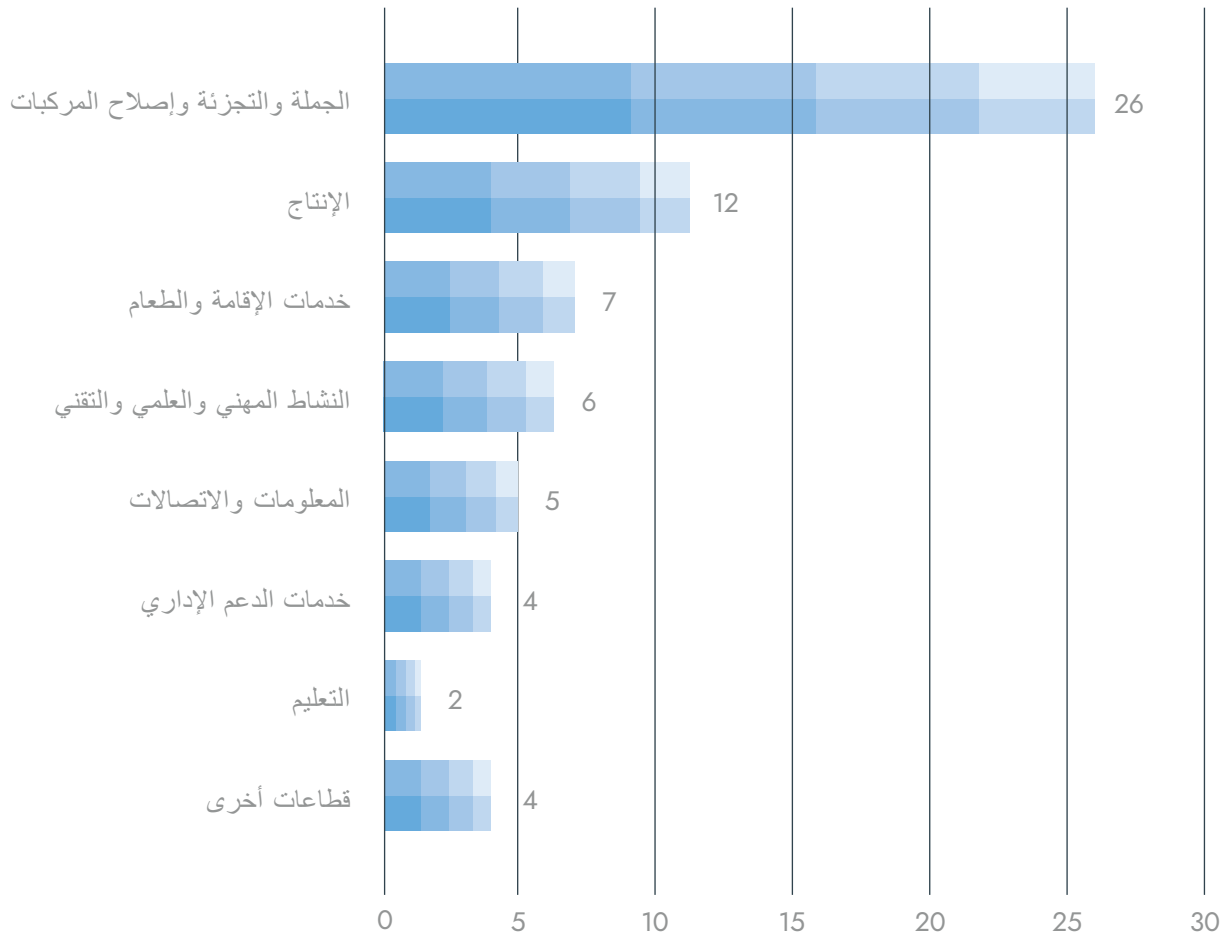
تشير نتائج استبيان Building Markets إلى أن مشاركة المرأة السورية في الاقتصاد التركي كموظفة ورائدة أعمال محدودة بشكل ملحوظ.

التمييز المزدوج (النوع الاجتماعي والتبعية العرقية)، كما أشار Knappert وغيره (2018)، يشير إلى التمييز الذي تواجهه المهاجرات في العثور على وظائف لائقة في الأسواق للعمل بشكل مسجل. واجهت صاحبات الأعمال ظروف عمل غير مستقرة (على سبيل المثال، العمل غير المسجل، وعدم الحصول على الأجر في الوقت المحدد، أو ساعات العمل الإضافية) بعد وصولهن إلى تركيا. بالنسبة للبعض، كانت هذه الصعوبات عاملاً ضرورياً للعمل الحر. تميل النساء إلى أن يصبحن رائدات أعمال بشكل اضطراري في البلدان التي ترتفع فيها معدلات البطالة والعمل غير المسجل (OECD / المفوضية الأوروبية، 2021).

تعد الأدوار المرتبطة بالنوع الاجتماعي في المجتمعات السورية والمضيئة عاملاً مهماً في انخفاض مساهمة المرأة السورية نسبياً في القوى العاملة. السكان السوريون في تركيا هم من الشباب إلى حد كبير (متوسط العمر 22.4 سنة)، وتبقى النساء والفتيات في المنزل لرعاية الأطفال (29,97% من السكان تحت سن 10 سنوات) والواجبات المنزلية الأخرى (جمعية اللاجئين، 2023).

إجمالي عدد الشركات التي لديها مالك أساسي كشريكة سورية هو 5,6% في قاعدة بياناتنا. بالمقارنة مع البلدان الأخرى، فإن نسبة ريادة الأعمال النسائية منخفضة في تركيا، سواء بالنسبة للنساء المحليات أو بالنسبة للسوريات (OECD / المفوضية الأوروبية، 2021). على الرغم من المرونة التي يمكن أن توفرها ريادة الأعمال، فإن الإناث اللاتي يعوقهن التقدم بسبب الأعراف الثقافية لا يخترن العمل الحر مثل الإناث الأخريات في الدول الغربية.

تعد الكفاءة الذاتية (التقييم الذاتي لامتلاك الكفاءات اللازمة لبناء وإدارة الأعمال التجارية)، والخوف من الفشل، وعدد أقل وأنواع مختلفة من الشبكات من الأسباب التي قد تجعل النساء يبدأن عدداً أقل من الأعمال التجارية (Brieger & Gielnik، 2021). ومع ذلك، فإن هذه العقبات تشعر بها النساء المهاجرات بشكل أكبر. على سبيل المثال، في دراستنا، بينما ذكر المالكون الذكور الموردين والعملاء والمنافسين كجزء من شبكتهم (الشبكات العمودية)، ذكرت المالكات الإناث في كثير من الأحيان الأصدقاء والجيران. حتى في الشركات الصغيرة والمتوسطة الناجحة المملوكة للنساء، يتم إجراء العلاقات المؤسسية من قبل شريك ذكر أو موظف. يشير هذا إلى الطبيعة المنغلقة لرائدات الأعمال ويقترح عليهن إعادة النظر في استراتيجيات التواصل الخاصة بهن. على سبيل المثال، كانت إحدى صاحبات الأعمال الفاشلة التي أجرينا معها مقابلة تشير على أنه يجب عليها العثور على عمل أو طريقة لبناء عملها. لذلك يجب أن يتم إخبارها بأن سيدة أعمال سورية أخرى كانت تعمل في نفس مجال العمل في مكان قريب مثلاً. يقترح تقريرنا هذا إقامة فعاليات للتواصل المحلي والإقليمي وتفعيل الشبكات غير الرسمية لبناء العلاقات الثنائية.



الشكل 5: عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للنساء في كل قطاع.

تشير التقارير إلى أن الشركات المملوكة للنساء أكثر عرضة للخطر في ظل الأزمات (على سبيل المثال، كما شهدنا أثناء الجائحة) بسبب قطاعات أعمالهن (مثل الخدمات الغذائية) (OECD / المفوضية الأوروبية، 2021). على الرغم من أن الشركات الصغيرة والمتوسطة في عينتنا كانت تعمل في القطاعات سهلة الدخول والتقليدية مثل تجارة الجملة والتجزئة والتعليم، إلا أنها كانت موجودة أيضا في التصنيع والخدمات المهنية والتقنية (الشكل 5). علاوة على ذلك، هناك أيضا أمثلة حيث تقود النساء الطريق وينخرطن في ريادة الأعمال ضمن القطاعات غير التقليدية (مثل هندسة البرمجيات). والأهم من ذلك، أن أكثر من 42% من الشركات المملوكة للنساء كانت تعمل في مجال التصدير.



تعد الأدوار المرتبطة بالنوع الاجتماعي في المجتمعات السورية والمضيئة عاملا مهما في انخفاض مساهمة المرأة السورية نسبيا في القوى العاملة.

لقد أجرينا مقابلات مع خمس من هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للنساء والمصدرة كجزء من الجزء النوعي من بحثنا (المربع 2 والمربع 3). وعلى الرغم من عملهن في قطاعات مختلفة، إلا أنهن شاركن في بعض القواسم المشتركة التي ربما لعبت دورا في نجاحهن. كان لديهن إرادة قوية للنجاح ودخلن القطاعات التي تعلموا فيها أو لديهن خبرة فيها. وفي حالة عدم وجود خبرة، تم اكتساب المعرفة خلال مراقبة أفراد الأسرة في التجارة. خلال حياتهن في سوريا، كنّ يسافرن إلى الخارج، إما إلى دول الخليج أو إلى أوروبا، وكانت بعضهن يعرفن لغة ثانية، مما ساعدهن في أعمالهن التصديرية. وأفادت دراسة أخرى أجريت في تركيا أن ثلث أسر النازحين يعتمدون على دخل النساء (Kivilcim, 2016)، وفي المقابل، فإن النساء في عينتنا هن مصدر الدخل الرئيسي في أسرهن؛ ولذلك، فإن بقاء أعمالهن أمر ضروري لرفاهيتهن.

تتلقى صاحبات المشاريع الصغيرة والمتوسطة دعما كبيرا من أفراد أسرهن في أعمالهن (على سبيل المثال، مساحة المتجر، والتمويل، والعمالة). ومع ذلك، فإنهن يواجهن أيضا العديد من التحديات، أهمها صعوبة الوصول إلى التمويل (16,67%). أظهرت دراسة عالمية شملت 51 دولة أنه أكثر من العديد من العوامل الأخرى، فإن البيئة الاقتصادية والمؤسسية والاجتماعية الداعمة تعزز نشاط ريادة الأعمال للنساء المهاجرات (Brieger & Gielnik, 2021). وحتى النساء اللاتي يساعدن نساء أخريات يمكن اعتبارهن جزءا من نظام الدعم هذا. على سبيل المثال، أشار تقرير (Building Markets 2020) إلى أن رائدات الأعمال يملن إلى خلق المزيد من فرص العمل للنساء. وهكذا، فمن خلال المساهمة في خلق فرص العمل، والابتكار، والتصدير، يمكن للنساء المهاجرات أن يساهمن في التقدم الاقتصادي والاندماج مع السكان المحليين.

المربع 2

مايا البابلي

AMWAJ KOZMETIK

الشركة المصنعة لمنتجات العناية بالبشرة

في سوريا، كان لدى مايا مشروع صغير لمستحضرات التجميل في المنزل. وكانت قد حصلت على شهادة جامعية لمدة عامين، كما قامت بتثقيف نفسها بنفسها فيما يتعلق بالمواد الطبيعية. وعندما انتقلت إلى الأردن في عام 2013، واصلت عملها، لكن الشرط القانوني المتمثل في وجود شريك محلي في الأردن كان بمثابة تحدي لمايا. وبعد عام 2019، انتقلت مع عائلتها إلى إسطنبول وأسست مشروعها التجاري.

كان بدء عمل تجاري في تركيا كرائدة أعمال مهاجرة أمرا صعبا. في البداية، واجهت الشركة صعوبة في فهم السياسات واللوائح حيث كانت بحاجة إلى تعلم اللغة ولم تتمكن من العثور على مستشار موثوق به. على الرغم من هذه التحديات، ساعدتها سمعتها في الأردن وقوة إرادتها ومنتجاتها عالية الجودة في العثور على عملاء جدد محليا وخارجيا. يتم تصدير الصابون ومنتجات البشرة الخاصة بها إلى أكثر من 15 دولة. تشير مايا إلى أن شهادات الجودة ضرورية للتوسع في الخارج على الرغم من تكاليفها.



وبالمقارنة مع سوريا، فإن السوق التركية تتمتع بقدرة تنافسية عالية. وتتميز Amwaj Kozmetik عن غيرها باستخدام المكونات المحلية وطرق الإنتاج الغير المستعجلة. تشرف مايا وموظف على هذه العملية، بينما يدير زوجها علاقات الموردين، وتساعدهم ابنتها في التعامل مع العملاء. وتشمل استراتيجياتها تحمل المخاطر المحسوبة مسبقا، وعدم التوسع في الأعمال التجارية، وتحقيق التوازن بين نسبة السعر إلى القيمة. قامت مايا بإجراء الأبحاث واختبار المنتجات في السوق لتلبية الذوق المحلي. وتذكرنا بأهمية تصميم المنتجات بما يتناسب مع السوق المحلية، وتعلم اللغة المحلية، وحضور المعارض وفعاليات التواصل.

سيما القنواطي

MORE DESIGN

الشركة المصنعة للأثاث والإكسسوارات المنزلية.

عملت سيما مهندسة معمارية في سوريا، وكان زوجها يبيع الأثاث المستورد في متجره. وبعد الإقامة في الأردن لمدة عامين، انتقلوا إلى إسطنبول في عام 2015. يجدون أن ممارسة الأعمال التجارية أسهل في تركيا؛ ومع ذلك، فإن تعلم اللغة والعمل مع محاسب ومحامي موثوق أمر ضروري لبدء مشروع تجاري. في البداية، اتفق الزوجان على استخدام صالة عرض أحد متاجر الأثاث لترسيخ وجودهما في السوق المحلية. جلبوا العملاء العرب إلى المتجر وتمكنوا من استخدام المساحة لأعمال التصميم الخاصة بهم. على الرغم من التحديات العديدة، ساعدت مثابرتهم وخبرتهم في التصميم وجودة الخدمة في إنشاء قاعدة ثابتة من العملاء. تعلم الزوجان واحدا تلو الآخر كيفية القيام بالأعمال التجارية محليا (مثل الضرائب) وافتتحا أخيرا ورشة العمل والمتجر الخاصين بهما. يتم بيع منتجات الأثاث المخصصة الخاصة بهم محليا وتصديرها إلى رومانيا وروسيا وقطر والولايات المتحدة الأمريكية.

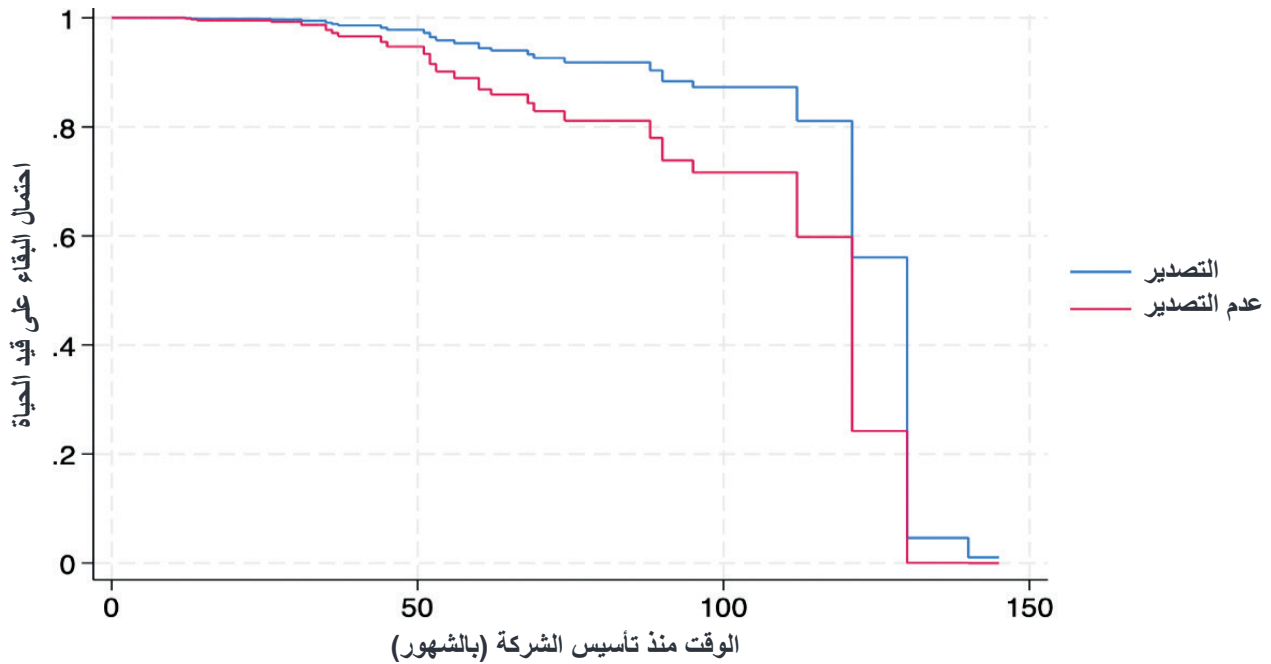


تشير سيما إلى أن الشهادة ضرورية للتصدير. ومن خلال حضور المعارض المحلية، وزيارة الموردين المحليين، وحضور التدريب، يواصلون التعلم والابتكار والنمو.

4.2. هيكل الشركات وخصائص المالك

4.2.4. الشركات المصدرة

تشير نتائج استبيان Building Markets إلى أن ما يقرب من نصف الشركات الصغيرة والمتوسطة (41.53%) تقوم بتصدير منتجاتها وخدماتها إلى الخارج. تظهر النتائج التي توصلنا إليها أن التصدير عامل مهم في بقاء الأعمال. يشير الشكل 6 إلى أن التصدير (بالقياس مع عدم التصدير) يزيد بشكل كبير من احتمالية بقاء الأعمال التجارية. الجهات الرئيسية لصادراتها هي دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ولكن تم الإبلاغ أيضا عن مجموعة متنوعة من البلدان (على سبيل المثال، الاتحاد الأوروبي وروسيا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية).



الشكل 6: احتمال بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة على قيد الحياة وفقا للتصدير أو لا

تتعارض النتيجة المذكورة أعلاه مع الاعتقاد بأن هذه المجموعات تجري فعاليتها في الأسواق المحلية بشكل أساسي (Impact Hub, 2022). ولذلك، فهي مساهمة ملحوظة في هذا البحث، والتي تحتاج إلى مزيد من الدراسة. استكشفت دراسة أجراها Chavan وغيره (2022) الشركات العائلية المهاجرة في أستراليا وحددت أربع مراحل للانتقال من التوسع المملوك للعائلة إلى التوسع العالمي. سوف نستخدم هذه المراحل لشرح النتائج النوعية التي توصلنا إليها فيما يتعلق بمسيرة أعمال التصدير للشركات الصغيرة والمتوسطة.

في السنوات الأولى للاضطرابات، واصلت الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين في تركيا التجارة مع نظيراتها في سوريا (مرحلة الوصول). ومع ذلك، مع استمرار الاضطرابات، أصبحت هذه الفرص نادرة. وقد خدم العديد منهم العملاء العرب في تركيا (مرحلة التأسيس) لكنهم واجهوا صعوبات في دخول الأسواق المحلية. لذلك، كان البحث عن الفرص في الخارج جزءاً من استراتيجية البقاء الخاصة بهم. كانت العديد من الشركات قد قامت بالفعل بالتعامل مع منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في سوريا، لذلك نقلت شبكاتهما إلى بلدها الجديد. وكان لدى البعض أيضاً مندوبي مبيعات في دول مثل الأردن ودبي. وبعد انتقالهم، استخدموا روابطهم العائلية الذين انتشروا في أجزاء أخرى من العالم للعثور على أسواق التصدير (على سبيل المثال، أوزبكستان، أو ألمانيا، أو الولايات المتحدة الأمريكية).

أشار المشاركون إلى أن منتجات "صنع في تركيا" تعتبر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بأنها سلع ذات علامة تجارية جيدة وعالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مبيعاتهم الدولية. على سبيل المثال، تقوم شركتنا محمد قتيبة (Blue Star) ووداد حديد (Dado Fashion) بتوريد منتجات الملابس المختلفة من ألفي مصنع تركي وتصديرها إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (التعرف على الفرص والشراكات المحلية). ومن خلال الاستفادة من مهاراتهم في اللغة العربية ومعرفتهم بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، قامت الشركات الصغيرة والمتوسطة بتوسيع تجارتها مع



Wedad Haded - Dado Fashion

هذه الأسواق (مرحلة التوسع). علاوة على ذلك، فقد ساهمت في زيادة إجمالي حجم التجارة التركية مع هذه الدول (Building Markets, 2020). على سبيل المثال، تضاعفت صادرات غازي عنتاب (مدينة ذات كثافة سكانية عالية من السوريين) أربع مرات من 96 مليون دولار في عام 2011 إلى 393 مليون دولار في عام 2017 (Kadkoy, 2020).



فتح الانتقال إلى تركيا أيضا فرصا أخرى للشركات المملوكة للسوريين. أولا، بسبب اتفاقية الاتحاد الجمركي مع أوروبا (1995)، فقد دخلوا أسواقا جديدة، مثل ألمانيا، الشريك التجاري الرئيسي لتركيا. ثانيا، أجبرتهم المنافسة العالية في السوق المحلية على زيادة جودة منتجاتهم للبقاء على قيد الحياة. علاوة على ذلك، فإن حصولهم على مختلف المواد الخام والإمدادات عالية الجودة يعكس بشكل إيجابي ابتكار منتجاتهم. على سبيل المثال، وفقا لسيما القنواتي (تصميم/ More Design)، فإن توفر إكسسوارات الأثاث في تركيا مكنهم من تخصيص أثاثهم ليناسب احتياجات عملائهم العرب، الذين يحتاجون إلى استيعاب عائلاتهم الكبيرة في شققهم المكونة من غرفتين في إسطنبول. يستطيع محمد الصباغ (إعلانات/ Google Advertising) طباعة الملصقات على العديد من أنواع عبوات المواد الغذائية لعملائه المحليين والدوليين المتميزين باستخدام أحدث التقنيات.

يستطيع محمد الصباغ
(إعلانات/ Google Advertising)
طباعة الملصقات على العديد من أنواع
عبوات المواد الغذائية لعملائه المحليين
والدوليين المتميزين باستخدام أحدث
التقنيات.



وبقدر ما يعتبر التصدير استراتيجية قابلة للتطبيق لبقاء الأعمال، فإن الاعتماد المفرط على سوق واحدة أو تجاهل السوق المحلية يمكن أن يشكل خطراً على الشركات الصغيرة والمتوسطة.

على سبيل المثال، خسر صاحب العمل جميع أعماله خلال الجائحة، حيث اعتمد على تجارته مع المملكة العربية السعودية، والتي تم تقييدها أثناء إغلاق الحدود والأزمة السياسية بين البلدين.

جزء صغير فقط من الشركات الصغيرة والمتوسطة في عينتنا وصل إلى مرحلة الاندماج العالمي (مرحلة الازدهار). ولاستغلال الفرص الدولية، والعثور على شركاء، وفتح مكاتب في الخارج، سيكون من الضروري تنويع الأسواق التي يتم تقديم الخدمات لها، وزيادة الطاقة الإنتاجية، ووضع خطط عمل، والتحدث بلغات أخرى غير التركية والعربية (انظر المربع 4). ويشير الشكل 7 إلى أن احتمالية بقاء الشركة الصغيرة والمتوسطة الحجم تزيد بشكل كبير من خلال عدد اللغات التي يتحدث بها المالك.

أخيراً، يتطلب الاندماج في سلاسل القيمة العالمية الالتزام بمعايير نوعية وبيئية واجتماعية محددة. على سبيل المثال، تطالب الشركات المشتريّة الكبيرة بالامتثال لقوانين العمل المحلية والدولية، وهو ما يشكل عائقاً أمام الشركات الصغيرة والمتوسطة المهاجرة التي لا تمتثل لها. تم رفض إحدى شحنات الشركات الصغيرة والمتوسطة لأنها لم تستوف معايير التغليف الألمانية. ويمكن تجنب هذه الأنواع من المناسبات من خلال المتابعة الدقيقة لمتطلبات الامتثال المتغيرة في الدول الغربية (على سبيل المثال، معايير تتبع المنتجات في الاتحاد الأوروبي). لقد حصلت الشركات الناجحة على الشهادات التي تثبت الامتثال للمعايير الدولية (على سبيل المثال، ISO 9001 للجودة وISO 14001 للأداء البيئي).

المربع 4



عدنان الخضر

AMERICAN COSMETICS

الشركة المصنعة لمستحضرات التجميل

يعمل عدنان وعائلته في مجال مستحضرات التجميل منذ أكثر من 40 عاما. بعد وصولهم إلى تركيا، استقرت العائلة في مرسين وافتتحت لاحقا مصنعها في Hadimkoy بإسطنبول. إنهم يوظفون أكثر من 70 عاملا وينتجون ويصدرون المنتجات تحت اسم العلامة التجارية American Cosmetics عالميا. كما أنها تنتج جانبيا للعلامات الخاصة الأخرى. لديهم مكتب في شيكاغو، و مندوبي مبيعات في جميع أنحاء الخليج، ومصنع في الجزائر، ومكتب جديد في دوسلدورف. ولتطوير قاعدة عملائها ومتابعة اتجاهات الصناعة، يقوم عدنان بزيارة المعارض العالمية، بالإضافة إلى زيارات العملاء. بعد تأسيس أعمالهم في إسطنبول، نمت مبيعات صادراتهم من 12 دولة إلى 38 دولة، كما توسعت طاقتهم الإنتاجية وحجم المصنع (على سبيل المثال، في عام 2016 - 750 مترا مربعا، وفي عام 2019 - 2800 مترا مربعا، وفي عام 2024 سيتم إضافة مستودع إضافي وقدرة إنتاجية). ويوصي المهاجرين الآخرين بالاستثمار في القطاعات التي لديهم خبرة فيها ويوصي بنموهم أفقيا أيضا.

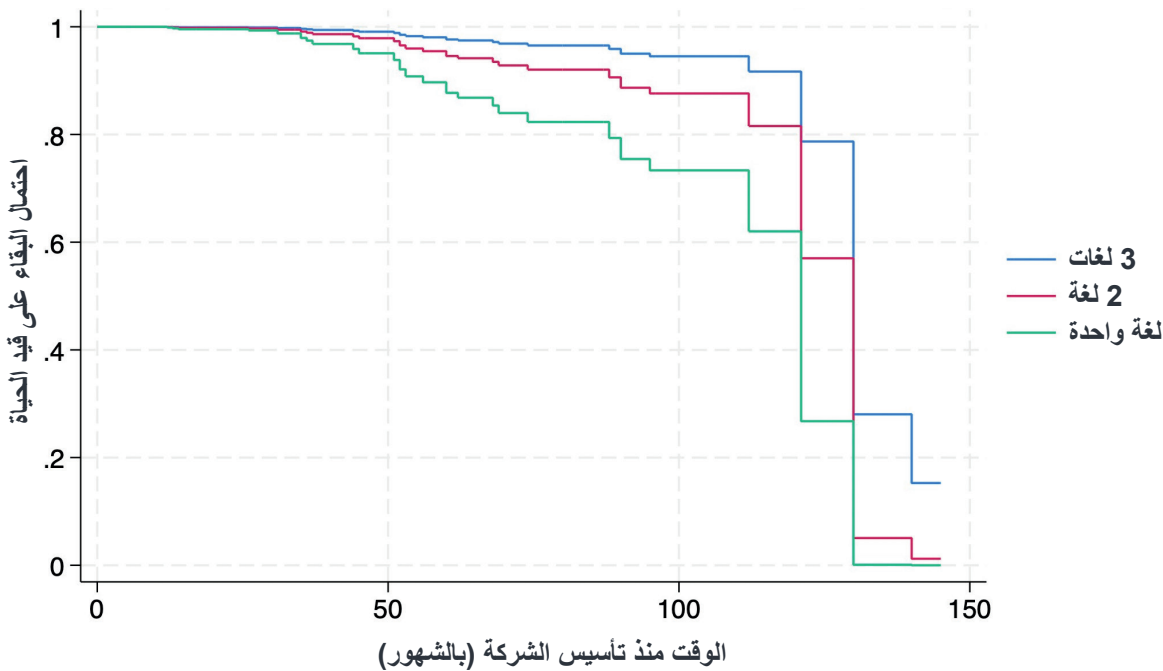
4.3. الموارد والقدرات الإدارية

4.3.1. رأس المال البشري

يمكن للأشكال المتنوعة من رأس المال المتراكم، أي رأس المال المالي والبشري والاجتماعي، الذي يمتلكه رائد الأعمال المهاجر، أن تتيح الوصول إلى الموارد المختلفة وتساعد في توليد أفكار تجارية جديدة (Williams & Krasniqi, 2018). على سبيل المثال، يمكن لمعارف ومهارات رائد الأعمال (رأس المال البشري) أن تمكن من التعرف على فرص الأعمال الجديدة في السوق، وبالتالي تلعب دوراً حاسماً في بقاء الأعمال الجديدة (Linder et al., 2020). ستسهل المهارات التجارية والإدارية لرائد الأعمال اتخاذ القرارات الفعالة والتخطيط الاستراتيجي وتحسين الموارد، وتقييم المخاطر، والامتثال القانوني، والتنظيمي.

إن تعلم لغة البلد المضيف يساعد المهاجرين على الاندماج بشكل أكثر فعالية في مجتمعهم الجديد. فهو يسمح لهم بالفهم والفهم، وهو أمر ضروري لبناء العلاقات، وإيجاد عمل، والوصول إلى الخدمات، والمشاركة في الأنشطة اليومية. بل إنه أكثر أهمية بالنسبة لرواد الأعمال لأن العمليات التجارية تنطوي على الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية المختلفة وتوظيف وإدارة الموظفين المحليين. على سبيل المثال، منع افتقار هيثم إلى المعرفة باللغة المحلية (Shamnou Trade) من توظيف سائق محلي لشركته، وهو في حاجة ماسة إليه.

يؤكد بحثنا أهمية معرفة اللغة المحلية للمهاجرين ويربط اللغة كعنصر حاسم في رأس المال البشري لبقاء الأعمال. ويشير الشكل 7 إلى أن احتمالية بقاء الشركة الصغيرة والمتوسطة الحجم تزيد بشكل كبير من خلال عدد اللغات التي يتحدث بها المالك. وإلى جانب اللغتين العربية والتركية، فإن معرفة اللغة الإنجليزية هي اللغة الثالثة التي يعرفها المالكين.



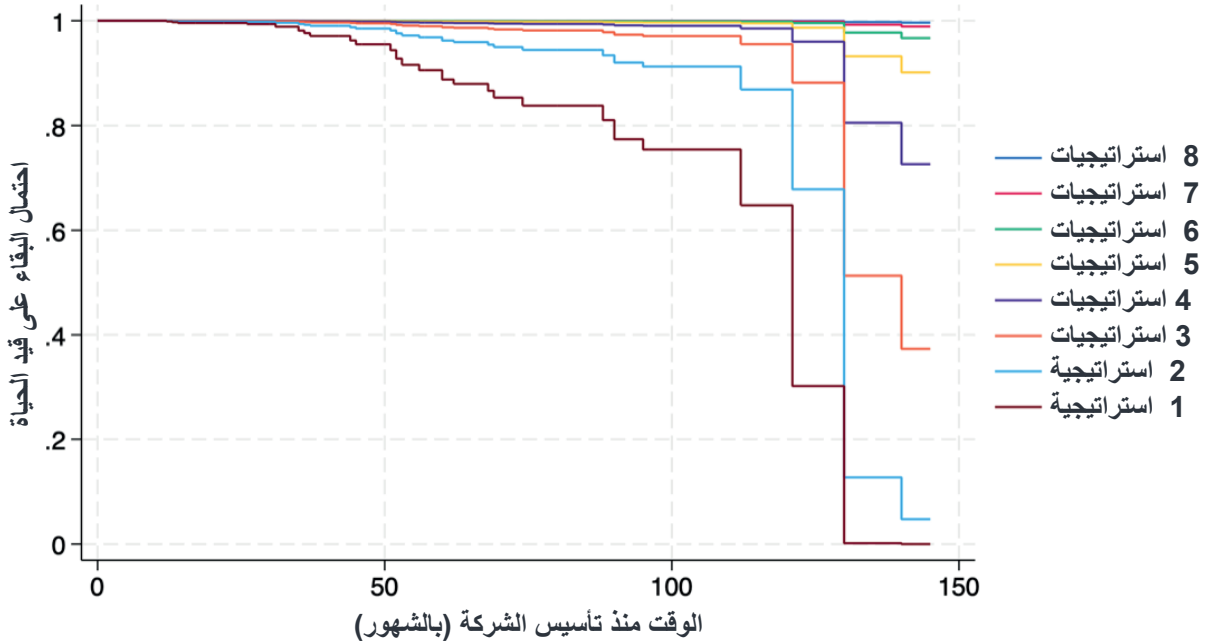
الشكل 7: احتمالية بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة على قيد الحياة بناءً على عدد اللغات المستخدمة

4.3. الموارد والقدرات الإدارية

4.3.2. خطط التسويق

إن وجود خطط أعمال تسويقية ومالية قصيرة وطويلة الأجل يعتبر جزءاً من إدارة المؤسسة بكفاءة وفعالية. على الرغم من أن تحليلنا لم يُظهر دليلاً ملموساً على تأثير خطط العمل على بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة، فقد أجابت واحدة من كل خمس شركات صغيرة ومتوسطة على الاستبيان بأنها ليس لديها خطة عمل. علاوة على ذلك، خلال المقابلات التي أجريناها مع الشركات الصغيرة والمتوسطة الناجحة، فوجئنا بأن عدداً قليلاً فقط من المالكين يمكنهم تقديم أهداف قابلة للقياس في المستقبل القريب (على سبيل المثال، حجم الإنتاج أو المبيعات). في حين أن الخطط غير الرسمية مقبولة بالنسبة للمشروعات متناهية الصغر والقائمة لسبل العيش، إلا أن تخطيط الأعمال الرسمي يجب أن يصبح مجال إدارة التركيز بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى النمو.

استخدمت الشركات الصغيرة والمتوسطة استراتيجيات تسويقية مختلفة للترويج لمنتجاتها وخدماتها والوصول إلى العملاء. ومن بينها، كانت المحادثات الشفهية (توصية العملاء السابقون للآخرين)، وقنوات التسويق الرقمي (وسائل التواصل الاجتماعي ورسائل البريد الإلكتروني)، والمواقع الإلكترونية، وخدمات التوظيف المهنية هي الأكثر شيوعاً. والأمر الأكثر إثارة للدهشة هو أن استخدام استراتيجيات التسويق المختلفة ساهم بشكل إيجابي في بقاء المؤسسة (الشكل 8). وبعبارة أخرى، فإن احتمالية بقاء الشركة الصغيرة والمتوسطة الحجم تزداد بشكل كبير مع عدد استراتيجيات التسويق المستخدمة



الشكل 8: احتمالية بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة على قيد الحياة بناءً على عدد استراتيجيات التسويق



Rama Musalli

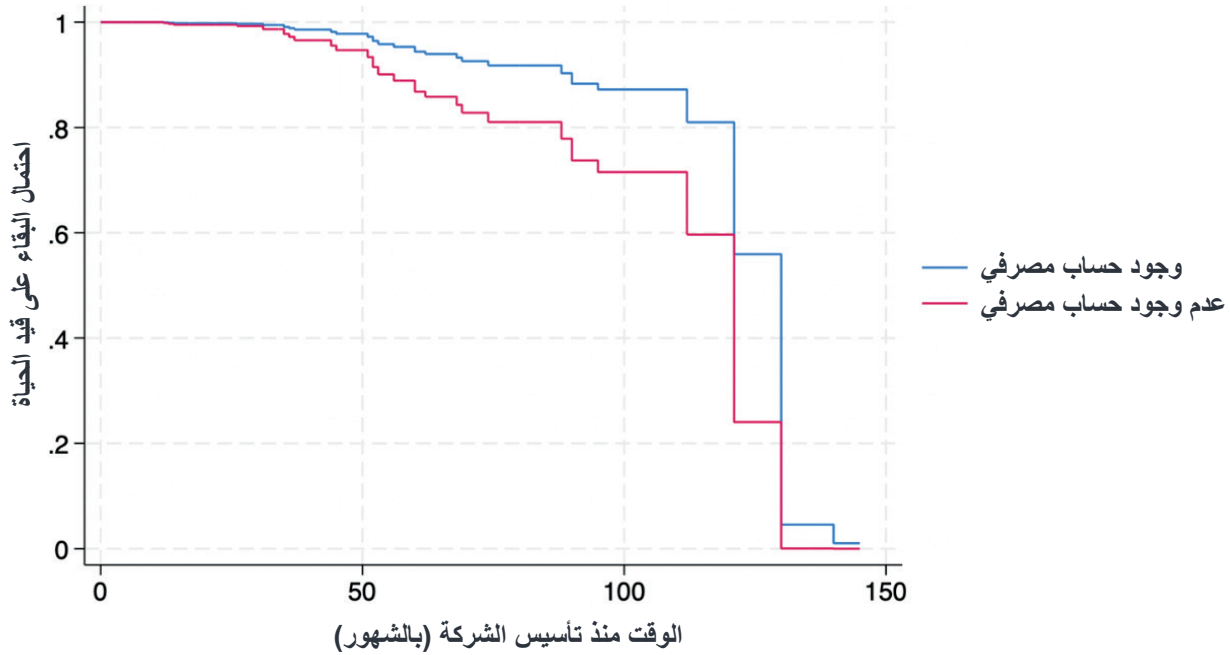
أكد أصحاب الأعمال الناجحة أهمية استخدام استراتيجيات تسويقية مختلفة حسب مرحلة أعمالهم وأنواع العملاء. على سبيل المثال، عندما بدأوا أعمالهم التجارية، ساعد الاتصال بالعملاء المحتملين ورسائل البريد الإلكتروني في الوصول إلى العملاء والتعريف بخدماتهم. استخدم كل من رشيد حموي (Nexo Agency) وشركة راما موصلي للمعلومات والاتصالات) الرسائل الموجهة (على سبيل المثال، LinkedIn والبريد الإلكتروني) للترويج لخدماتهما للعملاء المحتملين. وقد استخدم تجار التجزئة الترويج للمنتجات بين العائلة والأصدقاء وزيارة الأحياء المأهولة بالمهاجرين. ومع ذلك، وبما أن الشركات الصغيرة والمتوسطة كانت معروفة بشكل أفضل في السوق، فقد تم استخدام التوصية الشفهية (توصيات الزبائن لبعضهم البعض) والمواقع الإلكترونية والزيارات وتوظيف الخدمات المهنية بشكل أكثر فعالية. حيث قاموا بتعيين مصورين ومتخصصين في الوسائط الرقمية للترويج لمنتجاتهم على الوسائط الرقمية وفي الخارج. وعندما لم يتمكنوا من مقابلة العملاء في مدن أخرى بسبب وضع إقامتهم، قاموا بزيارة المعارض المحلية والمعارض التجارية لتنمية شبكاتهم

4.3. الموارد والقدرات الإدارية

4.3.3 الوصول إلى التمويل

ستكون إدارة الجانب المالي للأعمال ذات أهمية لأداء أعمال الشركات الصغيرة والمتوسطة. على الرغم من إقامتهم في البلد المضيف لفترة طويلة، يواجه النازحون في كثير من الأحيان تحديات في الحصول على حساب مصرفي، مما يجعلهم غير مؤهلين للحصول على قرض رسمي من مؤسسة مالية (Lyon et al., 2007). وضعهم القانوني، أو عدم وجود وثائق أو عدم قبول وثائقهم من قبل البنك، أو عدم وجود تاريخ ائتماني في البلد المضيف، أو القطاعات التي يدخلها المهاجرون، أو عدم وجود ضمان رأس المال، وعدم معرفة مدير البنك يمكن أن يعوق وصول المالكين إلى النظام المالي (Lehmann et al., 2022; Maalaoui et al., 2019; Wauters & Lambrecht, 2008).

لقد أثبت تحليلنا لبيانات الاستبيان أن وجود حساب مصرفي يساهم بشكل إيجابي في بقاء المؤسسة (الشكل 9). تؤكد هذه النتيجة الدراسات من سياقات أخرى حول وصول المالك المهاجر للتمويل كمؤشر قوي على بقاء الأعمال (Saridakis et al., 2022).



الشكل 9: احتمال بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة على قيد الحياة على أساس وجود حساب مصرفي

وتؤكد المقابلات الصعوبات التي يواجهونها مع النظام المالي المحلي في كل مرحلة من مراحل تأسيس أعمالهم. ذكر جميع المشاركين تقريباً أن الوصول إلى التمويل هو أحد أهم العوائق التي تحول دون إنشاء أعمالهم ومواصلتها وتنميتها. ويؤدي الافتقار إلى حالة الجنسية إلى تفاقم هذا الأمر، حيث يذكر الكثيرون أنهم لا يستطيعون فتح حساب مصرفي في بنك تجاري في تركيا باستخدام هوية الحماية المؤقتة الخاصة بهم.

كما أن عدم وجود حساب مصرفي من أجل عمليات EFT-POS يقيد أيضاً مبيعات الشركات الصغيرة والمتوسطة شخصياً أو عبر الإنترنت، كما أن عدم وجود حد ائتماني يمنعها من الاستثمار في الآلات الجديدة وتحسين القدرات. كما أن ضرورة الاعتماد على المبيعات النقدية والمستحقات تبقىها خارج سلاسل التوريد المحلية حيث تستخدم الشركات المحلية الشيكات المصرفية طويلة الأجل. إذا كان المالك مزدوج الجنسية أو شريكاً محلياً، يصبح الوصول إلى النظام المالي ممكناً. ومع ذلك، يجب على الملاك السوريين استخدام التدابير العملية للتغلب على هذه التحديات. على سبيل المثال، تلعب شركات الشحن دوراً أساسياً في تحويل الأموال مقابل البضائع المبيعة في الخارج. يقترح رشيد الحموي (Agency Nexo) جذب المستثمرين من الخارج للتغلب على الحاجة إلى رأس المال الاستثماري، كما فعلوا في CORE Business Center (المربع 5).

المربع 5

رشيد الحموي

CORE CENTER و NEXO AJANS

التسويق الرقمي

حصل رشيد على شهادة في تكنولوجيا المعلومات (IT) من سوريا ودرس التسويق في المملكة المتحدة. كان لديه شركة خاصة به لتطوير الويب قبل مجيئه إلى تركيا. وكانت خياراته في العمل محدودة بعد وصوله عام 2012، فقرر الاستمرار في عمل ما يعرفه. ووجد فرصة في السوق المحلية لتقديم خدمات الويب للعملاء العرب، وهو ما تجاهلته العديد من الشركات المحلية. تواصل مع العديد من الشركات في منطقة الخليج حتى وجد عملائه الأوائل. وفي عام 2014، أسس شركة للتسويق الرقمي. بعد عام 2015، بدأ أيضا أن يكون له دور في المجتمع السوري من خلال رد ما تعلمه كرجل أعمال من خلال محاضرات في التسويق الرقمي وتنظيم فعاليات التواصل.

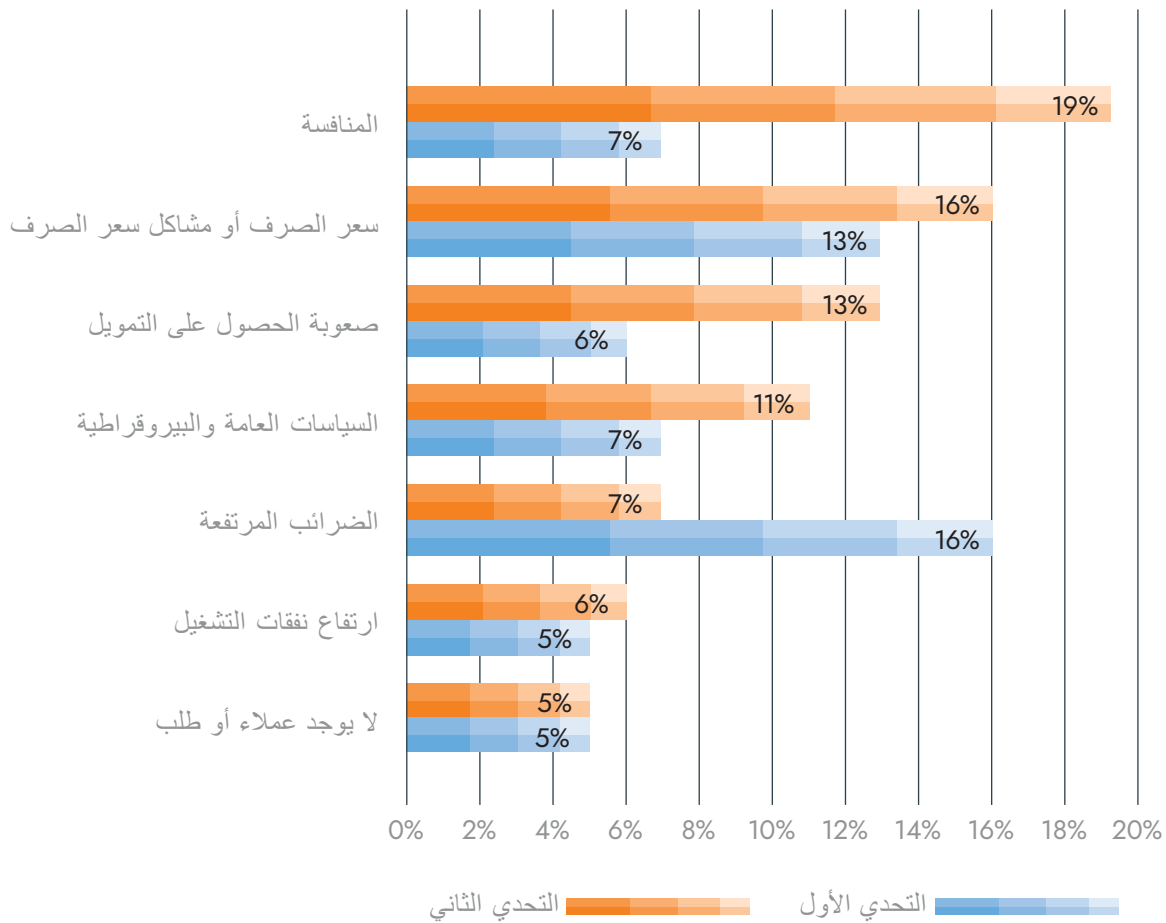


إلى جانب إدارة شركته، فهو يساعد في جلب المستثمرين من منطقة الخليج إلى تركيا ويدعم رواد الأعمال السوريين الشباب في مركز الأعمال CORE. ويؤكد على أهمية التعلم والقدرة على التكيف والتواصل.

4. نتائج تحليل البقاء على قيد الحياة

4.4. العوائق والتحديات في إنشاء وإدارة الأعمال

تواجه الشركات المعنية بالنازحين تحديات واضحة لها آثار كبيرة على نجاحها ونسيجها الاجتماعي الأوسع وحيويتها الاقتصادية. تعد المنافسة واحدة من أكبر التحديات، حيث تدفع هذه الشركات إلى الابتكار والتميز في مناطق غير مألوفة، مما قد يؤدي إلى تعزيز المرونة والقدرة على التكيف (الشكل 10). ويشكل التعامل مع العمليات الحكومية المعقدة والعقبات البيروقراطية تحدياً آخر، حيث يمكن لهذه العقبات أن تعيق دمج الشركات المملوكة للسوريين في الاقتصادات المحلية.



الشكل 10 التحديات الأكثر خطورة التي ذكرتها الشركات الصغيرة والمتوسطة (%).

في المقابلات مع أصحاب الشركات السورية المغلقة، يتبين أن عدم القدرة على العثور على متجر للإيجار، وارتفاع الإيجارات والضرائب هي الأسباب الشائعة للفشل. وقد أدى ارتفاع تكاليف الأعمال وانخفاض حجم العمليات، خاصة خلال جائحة كوفيد-19، إلى توقف الشركات الصغيرة والمتوسطة عن عملياتها. بالإضافة إلى ذلك، تعد محدودية الوصول إلى التمويل أحد العوامل التي تحول دون استمرارية العمليات، خاصة عندما تتقلب إيرادات المبيعات ويصبح التحصيل من العملاء صعباً. يساهم التصدير في استقرار الإيرادات؛ ومع ذلك، عند مواجهة مشاكل سياسية مع الدولة المصدرة (مثل التوترات السياسية مع المملكة العربية السعودية) أو عندما تكون هناك مشاكل لوجستية وبيروقراطية مع التصدير، تفشل الشركات. بعد الإغلاق، يعمل أصحابها من المنزل أو يبحثون عن شركاء جدد لبدء مشاريع جديدة.

باختصار، فإن ارتفاع تكاليف التشغيل يهدد الربحية ويتطلب التخطيط المالي الدقيق والكفاءة التشغيلية للتغلب على هذه الصعوبات الاقتصادية.

باختصار، فإن ارتفاع تكاليف التشغيل يهدد الربحية ويتطلب التخطيط المالي الدقيق والكفاءة التشغيلية للتغلب على هذه الصعوبات الاقتصادية. ويتطلب خفض القوة الشرائية بين المهاجرين والمجتمع المضيف استراتيجيات مرنة لتوفير القيمة مع التكيف مع الميزانيات المحدودة. ومع تغير المواقف تجاه الشركات السورية، قد يؤثر هذا الاتجاه على قبولها الاجتماعي وقاعدة عملائها، مما يؤكد الحاجة إلى مشاركة إيجابية للتعامل مع التحيزات وتعزيز بيئة أكثر ترحيباً. علاوة على ذلك، يشكل تشعب الأسواق العرقية عقبة كبيرة، مما يدفع هذه الشركات إلى الابتكار وتوسيع قاعدة عملائها لتبرز في مشهد تنافسي للغاية.

المربع 6

علي عز الدين

IZZALDIN SWEETS

تصنيع وبيع الحلويات



كان علي وعائلته يمتلكون ثلاثة محلات للحلويات (مثل البقلاوة والأصناف الأخرى) في دمشق. وبعد وصوله إلى إسطنبول عام 2018، عمل علي كصانع معجنات في متجر مماثل. وهناك، اكتسب معرفة بالسوق المحلية مثل الآخرين (على سبيل المثال، مكان شراء الإمدادات). وقد دعمه عمه مالياً في إنشاء المحل في اسطنبول مع شقيقه. في عامهم الأول، لم يتمكنوا إلا من تحقيق التعادل المالي. ويشير إلى أن المنافسة أشد في إسطنبول مقارنة بدمشق. عليهم أن يقدموا منتجات ذات جودة أعلى لتمييز أنفسهم. ومن أجل البقاء، دخل في شراكة مع منافس له من سوريا في متجرهم. وبمرور الوقت، بنوا سمعتهم في مجال المنتجات عالية الجودة والراقية وقاموا بتصدير حلوياتهم إلى جميع أنحاء العالم.



توصيات لرواد الأعمال والاستنتاجات

بعد تحليلنا المتعمق، حددنا توصيات مهمة لمؤسسي الشركات الصغيرة والمتوسطة السورية والتي يمكن أن تزيد بشكل كبير من فرصهم في البقاء في بيئة أعمالهم الشديدة المنافسة.

a يتطلب الشروع في مشروع تجاري جديد فهما شاملا لديناميكيات السوق المحلية وممارسات الصناعة. ولتحقيق هذه الغاية، فإن اكتساب المعرفة من خلال العمل أولاً في القطاع المختار والحصول على الخلفية التعليمية المناسبة يمكن أن يكون أمراً لا يقدر بثمن. توفر هذه الخبرة التعرف المباشر على الفروق الدقيقة في مشهد الأعمال المحلي، مما يمكن رواد الأعمال من الاستثمار بحكمة، وتوقع التحديات، وتصميم استراتيجياتهم وفقاً لذلك.

b بالإضافة إلى ذلك، في المراحل المبكرة، يعد الحصول على الدعم المحلي وتعزيز تنمية المهارات أمراً بالغ الأهمية لبناء القدرات الأساسية. يتطلب التعامل مع التعقيدات القانونية والمالية في السياق المحلي توجيهات الخبراء. وبالتالي، فإن الاستعانة بخدمات المحاسب والمحامي المختص يعزز الأساس التشغيلي المستقر، ويضمن الامتثال للوائح والإدارة المالية المثلى. وبالمثل، يمكن للشراكات المتأصلة في ثقافة الأعمال المحلية أن توفر رؤية لا تقدر بثمن، مما يساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها حداثة الأعمال. علاوة على ذلك، تعد مهارات اللغة المحلية ضرورية، ويتم تحقيقها من خلال الدورات القصيرة والممارسة مع الأقران والعملاء والجيران. بالإضافة إلى ذلك، يعد تنويع المهارات اللغوية، وخاصة لغة ثالثة إلى جانب العربية والتركية، أمراً محورياً لشركات التصدير لتوسيع انتشارها العالمي.

c ومن خلال الاستفادة من مرحلة النمو الأولية هذه، يجب على المشاريع بناء سمعة طيبة للتمييز من خلال أساليب تسويقية متعددة الأوجه. تعمل الكلمات الشفهية ومكالمات البيع المباشرة وقنوات التواصل الاجتماعي على تعزيز رؤية العلامة التجارية، مما يعزز الأعمال كمزود للمنتجات والخدمات عالية الجودة.

d مع نمو الشركات على المستوى الدولي، يتطلب توسعها التنوع في قاعدة العملاء والوصول الجغرافي. وفي حين أنهم قد يستهدفون في البداية الأصدقاء والأقارب في بلدان مختلفة، إلا أنهم يمكنهم لاحقاً، من خلال مندوبي المبيعات، الوصول إلى اختراق أوسع للسوق، يمتد إلى ما هو أبعد من السكان العرب ليشمل الأسواق العالمية. إنهم بحاجة إلى المشاركة بشكل متزايد في المعارض التجارية المحلية والدولية، الأمر الذي من شأنه أن يسهل التواصل والتعرض. يعد الالتزام بشهادات الجودة وأنظمة التصدير أمراً بالغ الأهمية لبناء الشرعية في الأسواق العالمية. إن ضمان الامتثال للمتطلبات الخاصة بكل بلد والحصول على الشهادات ذات الصلة يعزز المصداقية على الساحة الدولية.

e إن قيادة الأعمال النسائية محدودة للغاية ونادرة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة لسوريين، وأكثر من نظرائهن من الذكور، يعتمدن على دعم الأسرة لإنشاء مشاريعهن. ومع ذلك، فمن خلال بيئة اجتماعية ومؤسسية مواتية تلبي احتياجاتهن الخاصة، يمكن تشجيعهن على قيادة الأعمال والمشاركة في الاقتصاد.

f يعد التحسين الذاتي المستمر من خلال التدريب ذي الصلة حجر الزاوية في نجاح الأعمال. إن التعامل مع المؤسسات وغرف التجارة والشبكات العربية المحلية والمنظمات مثل Building Markets يعزز اتباع نهج استباقي لتعزيز المهارات، مما يزيد من إثراء مجموعة أدوات رواد الأعمال لتحقيق النمو المستدام.

في الختام، تعتبر قيادة الأعمال للنازحين رحلة مليئة بالتحديات وتتطلب مجموعة من العوامل المتعددة. إن تبني عوامل البقاء هذه كمبادئ توجيهية سوف يزود مؤسسي الشركات الصغيرة والمتوسطة السورية بشكل أفضل للتغلب على تحديات البيئة الأجنبية واغتنام الفرص.

إلى السوق
مستشار مالي
إدارة معلومات
إنجليزي
الدعم البنك
التنافس كوفيد المخاطر
القانون 19 العرض
السوق
الثقة سبل العيش
القدرة التنافسية
التصدير الإرادة النمو
الثبات التميز الشركات الصغيرة والمتوسطة المجتمع
محلي النجاح تسديد الديون تركي التعليم
عربي الزبائن رواد الأعمال الكلفة
دولي المؤسسة المحاسب

الملحقات

أ: قائمة الشركات التي شاركت في التقرير

الصناعة الأولية	صاحب العمل (انثى/ذكر)	اسم الشركة الصغيرة والمتوسطة
تصنيع	مايا البابلي (انثى)	Anway Cosmetics
مبيعات الجملة والتجزئة	محمد قتيبة الهواري (ذكر)	Blue Stay
النشاط المهني والعلمي والتقني	راما موصللي (انثى)	Rama Musalli
مبيعات الجملة والتجزئة	سيما القنواطي (انثى)	More Design
النشاط المهني والعلمي والتقني	رشيد الحموي (ذكر)	Nexo Agency
مبيعات الجملة والتجزئة	وداد حديد (انثى)	Dado Fashion
تصنيع	حسن الحاج خضر (ذكر)	Kulluk Tapan
تصنيع	ريما الحبال (انثى)	Lamasat Fashion
تصنيع	أحمد كركاج (ذكر)	Elmüttehid Plastik
تصنيع	عدنان الخضر (ذكر)	American Cosmetics
تصنيع	إبراهيم مهدي (ذكر)	Velvet Mod
مبيعات الجملة والتجزئة	مهدي راشد (ذكر)	Batun Almahl Honey
خدمة الطعام والشراب	علي عز الدين (ذكر)	İzzaldin Sweets
تصنيع المنتجات الغذائية	معاذ بيرقدار (ذكر)	Ramzy Food
تصنيع	محمد الصباغ (ذكر)	Googel Advertising
مبيعات الجملة والتجزئة	هيثم شمو (ذكر)	Shamnou Trade

ب: مجموعة مختارة من أسئلة الاستبيان

العامل	العنصر	سؤال الاستبيان
الأداء	بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة	تاريخ التسجيل تاريخ الإغلاق
العوامل البيئية	الصناعة	القطاع الأساسي
	الموقع	المكتب الرئيسي
هيكل المؤسسة وخصائص المالك	الشركاء	جنسية أغلبية المالكين
	الحجم	العدد الحالي للموظفين
	الأسواق	تصدير المنتجات أو الخدمات
	الموظفين	عدد الموظفين المحليين (دوام كامل/جزئي)
	الملاك	عدد المالكات الإناث
الموارد والقدرات الإدارية	رأس المال البشري	عدد اللغات التي يتحدثها المالك
	الإدارة	استراتيجية التسويق خطة العمل للأشهر الستة القادمة
	الإدارة المالية	حساب البنك
العوائق والتحديات		أكبر صعوبة محتملة في العمل للأشهر الستة القادمة

ج. دليل المقابلة

الجزء 1	أسئلة مفتوحة الطرف
1	هل يمكنك إخبارنا بقصة الهجرة الخاصة بك؟ (على سبيل المثال، البلدان التي تمت زيارتها، أو المدن التي تم الاستقرار بها، الوظائف التي تم القيام بها)
2	a. ما كانت مهنتك قبل الانتقال إلى تركيا؟ b. هل كان لديك عمل قبل الانتقال إلى هنا؟ ماذا كان قطاع العمل؟ c. هل تدربت على هذه المهنة في المدرسة أم تعلمتها من خلال الممارسة؟
3	a. ما هي بعض التحديات التي واجهتها عند تأسيس عملك في تركيا؟ b. هل استمرت هذه التحديات عند إجراء عملك؟
4	ما أهمية هذا العمل بالنسبة لك كلاجئ؟
5	a. كيف تطور نفسك في مجال عملك؟ b. هل حصلت على تدريب/ ورش عمل/ أي تعليم بعد وصولك؟ (إلى جانب اللغة) من الذي قدم هذه الدورات التدريبية؟
6	هل تعلمت / جربت طرقاً جديدة لإدارة العمل التجاري؟ (إنتاج، إبداع، تسويق، إدارة) في تركيا.
7	a. كيف تجد الموردين؟ b. كيف تصل لعملائك؟ (مواطن محلي، سوري أو جنسية أخرى)
8	a. هل يمكنك تحديد ما يعنيه نجاح الأعمال بالنسبة لك؟ b. ماذا يمكن أن يحدث إذا لم يحقق عملك أرباحاً؟ c. ماذا يمكن أن يحدث إذا قمت بإغلاق عملك؟
9	ما هي بعض العوامل التي ساهمت في بقاء/نجاح/ نمو عملك؟
10	ما هي أهداف عملك على المدى القصير والطويل؟ (على سبيل المثال، الابتكار، الاستقرار، النمو)
11	ما هو المطلوب لتحقيق هذه الأهداف (قانونية، أو مالية، أو تكنولوجية، أو رأس مال بشري)؟
12	ما هي نصيحتك من أجل العمل الناجح؟

ج. دليل المقابلة

أئلة ديموغرافية حول رواد الأعمال والشركات	الجزء 2
اسم الشركة	1
قطاع الأعمال (خدمات أم تصنيع)	2
المدينة الرئيسية للمشروع، البلدة، عدد الفروع (المدن إن وجدت)	3
اسم المشارك	4
السنة التي وصلت فيها. السنة التي حصلت فيها على وضع الحماية المؤقتة	5
المهنة (بما في ذلك التحصيل العلمي)	6
منصب المشارك (المالك، شريك، مدير)	7
سنة تأسيس الشركة	8
هيكل الملكية، الشركاء؛ محليين/ تحت الحماية المؤقتة أو من الخارج؟	9
عدد وتفاصيل الموظفين (مواطن محلي، شخص تحت الحماية المؤقتة)	10
إجادة اللغة المحلية (مثال: منخفض، متوسط، متقدم)	11
تصدير المنتجات و/ أو المواد المستوردة. أي براءات اختراع؟	12

- Bizri, R. M. (2017). Refugee-entrepreneurship: A social capital perspective. *Entrepreneurship Regional Development*, 29(9-10), 847-868.
- Brieger, S. A., & Gielnik, M. M. (2021). Understanding the gender gap in immigrant entrepreneurship: a multi-country study of immigrants' embeddedness in economic, social, and institutional contexts. *Small Business Economics*, 56(3), 1007-1031.
- Building Markets. (2020). Turkish-Syrian business partnerships, Part II. www.buildingmarkets.org
- Building Markets. (2021). *The Impact of COVID-19 on Syrian Businesses in Turkey* www.buildingmarkets.org
- Building Markets. (2023). *Rapid needs assessment: The February 2023 earthquake's immediate impact on Syrian SMEs in Türkiye* www.buildingmarkets.org
- Cetin, G., Altinay, L., Alrawadieh, Z., & Ali, F. (2022). Entrepreneurial motives, entrepreneurial success and life satisfaction of refugees venturing into tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2227-2249.
- Chavan, M., Chirico, F., Taksa, L., & Alam, M. A. (2023). How do immigrant family businesses achieve global expansion? An embeddedness perspective. *Academy of Management Discoveries*, 9(2), 210-237.
- Dabić, M., Vlačić, B., Paul, J., Dana, L.-P., Sahasranamam, S., & Glinka, B. (2020). Immigrant entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 25-38.
- de la Chaux, M., & Haugh, H. (2020). When formal institutions impede entrepreneurship: how and why refugees establish new ventures in the Dadaab refugee camps [Article]. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(9/10), 827-851. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1789752>
- Erdoğan, M. (2019). *Syrian refugees in Turkey*. Konrad-Adenauer-Stiftung Report. <https://www.kas.de/de/web/tuerkei/home>
- Finkelstein, D. M. (1986). A proportional hazards model for interval-censored failure time data. *Biometrics*(Dec.), 845-854.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Heilbrunn, S., & Iannone, R. L. (2020). From center to periphery and back again: A Systematic literature review of refugee entrepreneurship. *Sustainability*, 12(18), 7658.
- Impact Hub. (2022). *Global Roadmap for Refugee Entrepreneurship*. UNHCR. <https://www.unhcr.org/media/global-roadmap-refugee-entrepreneurship>
- Kadkoy, O. (2020). Syrian entrepreneurs in Turkey: Emerging economic actors and agents of social cohesion. In E. Parlar Dal (Ed.), *Turkey's political economy in the 21st century* (pp. 115-129). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27632-4_5
- Kalleberg, A. L., & Leicht, K. T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, 34(1), 136-161.
- Karasapan, O. (2021). *Challenges facing Turkey's Syrian businesses*. <https://www.brookings.edu/articles/challenges-facing-turkeys-syrian-businesses/>
- Kivilcim, Z. (2016). Legal violence against Syrian female refugees in Turkey. *Feminist Legal Studies*, 24(2), 193-214.
- Knappert, L., Kornau, A., & Figengül, M. (2018). Refugees' exclusion at work and the intersection with gender: Insights from the Turkish-Syrian border. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 62-82.
- Lehmann, T., Albaba, H., & Kreiter-Sammet, S. (2022). Refugee entrepreneurship in Germany: An institutional voids perspective. In L.-P. Dana & N. K. A. M. V. Ratten (Eds.), *Disadvantaged minorities in business* (pp. 129-151). Springer.
- Linder, C., Lechner, C., & Pelzel, F. (2020). Many roads lead to Rome: How human, social, and financial capital are related to new venture survival. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(5), 909-932.

- Lyon, F., Sepulveda, L., & Syrett, S. (2007). Enterprising refugees: Contributions and challenges in deprived urban areas. *Local Economy*, 22(4), 362-375.
- Maalaoui, A., Razgallah, M., Picard, S., & Leloarne-Lemaire, S. (2019). From hell to... an entrepreneurial life: An Iranian refugee in France. In *Refugee entrepreneurship* (pp. 163-173). Springer.
- Morris, M. H., Neumeyer, X., & Kuratko, D. F. (2015). A portfolio perspective on entrepreneurship and economic development. *Small Business Economics*, 45, 713-728.
- OECD. (2022). *SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2022 Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe* <https://www.oecd.org/industry/sme-policy-index-western-balkans-and-turkey-2022-b47d15f0-en.htm#:~:text=Small%20and%20medium%2D-sized%20enterprises,account%20for%2075%25%20of%20employment>.
- OECD/European Commission. (2021). *The Missing entrepreneurs 2021: Policies for inclusive entrepreneurship and self employment*. OECD Publishing. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.1787/71b7a9bb-en>
- Refugee Association. (2023). Refugee numbers in Turkey July 2023. Retrieved July 22, 2023, from <https://multeciler.org.tr/turkiyedeki-suriyeli-sayisi/>
- Rottmann, S. B. (2020). *Integration policies, practices and experiences—Turkey Country report*. <https://www.respondmigration.com/>.
- Saridakis, G., Frankish, J., & Storey, D. J. (2022). Unpacking new firm exit. *British Journal of Management*, 33(4), 1843-1863.
- Sinkovics, N., & Reuber, A. R. (2021). Beyond disciplinary silos: A systematic analysis of the migrant entrepreneurship literature [Article]. *Journal of World Business*, 56(4), 101223. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101223>
- UNHCR. (2018). *Global compact on refugees*. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). <https://www.unhcr.org/about-unhcr/who-we-are/global-compact-refugees>
- UNIDO. (2021). *Competitive industrial performance index (CIP)* <https://stat.unido.org/cip/>
- Wauters, B., & Lambrecht, J. (2008). Barriers to refugee entrepreneurship in Belgium: Towards an explanatory model. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 34(6), 895-915.
- Weber, C., Fasse, A., Haugh, H. M., & Grote, U. (2023). Varieties of necessity entrepreneurship—New insights from Sub Saharan Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(5), 1843-1876.
- Williams, N., & Krasniqi, B. A. (2018). Coming out of conflict: How migrant entrepreneurs utilise human and social capital. *Journal of International Entrepreneurship*, 16(2), 301-323.
- World Bank. (2014). *Turkey's transitions: Integration, inclusion, institutions*. World Bank Publications.
- World Bank Blogs. (2022). How did the COVID-19 pandemic influence the pace of new business formation? Retrieved June 2, 2023, from <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/how-did-covid-19-pandemic-influence-pace-new-business-formation>
- World Economic Forum. (2019). *The global competitiveness report* <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>
- World Economic Forum. (2021). *The Global Gender Gap Index 2021*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
- Zhao, L. R., Silvia, Jamali, I., Varkey, S., Almelhem, A. I., Hisou, O., Ou, D. K., Devarakonda Priyanka, & Friedman, C. K. R. (2022). Syria economic monitor: Lost generation of Syrians. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099333506102250271/IDU06190a00a0d128048450a4660ae3b937ae4bd>

