إدارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة الإقتصادية في سلطنة عمان وسبل تجاوزها

إعـــداد:

أ. صالح بن محمد بن سلطان العزري
جامعة الشرقية سلطنة عمان

إدارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة الاقتصادية في سلطنة عمان وسبل تجاوزها

أ. صالح بن محمد بن سلطان العزري
جامعة الشرقية سلطنة عمان

• **مستلخص:**

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة الاقتصادية في سلطنة عمان وسبل تجاوزها ، كما هدفت هذه الدراسة شد إنتباه رجال الأعمال والمستثمرين نحو أهمية دراسة إدارة الأزمات ووضع الخطط البديلة لتقليل من مخاطرها. وقد توصلت الدراسة إلى إن جائحة كورونا كان بمثابة إختباراً حقيقيًا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمعرفة مدى إستعدادها في مواجهة الأزمات، كما يتبين إستمرار الدعم الحكومي لهذه المؤسسات في ظل الأزمات، كما نوصي المؤسسات بضرورة تفعيل دائرة متابعة الأزمات ووضع الخطط البديلة المناسبة لكل أزمة محتملة في المستقبل ووضع آليات وإجراءات لتنويع مصادر سلاسل التوريد في المؤسسات لما لها من أهمية في إستمرارية نشاط المؤسسات.

الكلمات المفتاحية للدراسة:إدارة الأزمات ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، العولمة الاقتصادية، سلطنة عمان .

Crisis management in small and medium enterprises in light of economic globalization in the Sultanate of Oman and ways to overcome it

Mr. Saleh Mohammed Sultan AL Azri

Abstract:

This study aimed to shed light on the reality of crisis management in small and medium enterprises in light of economic globalization in the Sultanate of Oman and ways to overcome it. This study also aimed to draw the attention of businessmen and investors towards the importance of studying crisis management and developing alternative plans to reduce its risks.The study concluded that the Corona pandemic was a real test for small and medium-sized enterprises to determine the extent of their preparedness in the face of crises, as shown by the continued government support for these institutions in light of crises. We also recommend that institutions need to activate the crisis follow-up department and develop appropriate alternative plans for every possible crisis in the future and develop Mechanisms and procedures to diversify the sources of supply chains in institutions because of their importance in the continuity of the institutions' activity.

Keywords: Crisis Management, Small & Medium enterprises, Economic Globalization, Saltant Of Oman.

• **مقدمة:**

يشهد العالم باستمرار تطورات وأزمة تلو الأخرى وبلا شك هذه الأزمات والتطورات العالمية معظمها تؤثر بطريقة أو أخرى على جميع القطاعات في ظل العولمة، وهذا ما يدعو إلى دراسة هذه الأزمات بشكل عميق . وليس النظام الإقتصادي عن الأزمات العالمية ببعيد، حيث شهد العالم في فترات زمنية متفرقة عدد من الأزمات وكان أولها أزمة الدولار سنة ١٩٧١ ومن ثم تلتها أزمة الانهيار الكبي ر لنظام بروتن وودس، حيث سارعت الدول بعد ذلك إلى المطالبة بإنشاء نظام اقتصادي عالمي جديد وتم ذلك من خلال الإتفاق على إنشاء المنظمة العالمية للتجارة في سنة ١٩٩٥، كل هذه التطورات ساهمت في إنتشار ما يسمى بالعولمة الإقتصادية التي أصبحت سمة النظام الاقتصادي العالمي الجديد.(الهادي، دوافلية،٢٠١٥، ٢٥)

ومع كل هذه الأحداث التي عرفها الاقتصاد العالمي الجديد تتأثر اقتصاديات الدول وبما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل مباشر في حالة حدوث خلخله في الأنظمة العالمية الأخرى

إن دراسة العولمة الاقتصادية وبيان دورها في خلق الأزمات وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفرض على الباحث تقديم رؤية حول كيفية إدارة الأزمات في ظل العولمة الاقتصادية والوقوف على أهم المسببات الأساسية لنشؤ هذه الأزمات وذلك من خلال المساهمة في تقديم توصيات وأساليب تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إعادة النظر حول إعداد إدارة الأزمات بإسلوب عصري يواكب التغيرات المعاصرة .

• **مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**

تزايدت في الآونة الأخيرة وبذات في ظل جائحة كورونا ظاهرة التسريح من العمل وإغلاق بعض المشاريع الصغيرة والمتوسطة وما لها من إنعكاسات خطيرة على الأنشطة الإقتصادية بشكل مباشر والأنشطة الأخرى بشكل غير مباشر، ومن أجل ذلك سوف تعمل هذه الدراسة على الإجابة عن التساؤلات التالية:

- تعريف ماهية الأزمة وماهية إدارة الأزمات؟
- ما هي المسببات الأساسية لنشؤ الأزمات الإقتصادية؟
- ما هو دور الحكومات في الحد من الأزمات التي تؤثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هو أثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التنمية الإقتصادية؟

• **أهداف الدراسة :**

هدفت الدراسة إلى تحقيق الغايات التالية:

- بيان اهمية وجود سياسات وتشريعات تعتني بإدارة الأزمات للتخفيف من حدة التقلبات الاقتصادية العالمية والتي تؤثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تسلط الضوء على واقع الأزمات التي تؤثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة الاقتصادية.
- متابعة الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع وصولاً إلى الاستفادة من خبرات السابقين.
- شد الانتباه لرجال الأعمال والمستثمرين نحو أهمية دراسة إدارة الأزمات ووضع الخطط البديلة لتقليل من مخاطرها.

- **أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية هذه الدراسة من تكرار الأزمات بمختلف أشكالها التي تعصف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي هي أساس التنمية الإقتصادية على مستوى الدول بشكل عام وسلطنة عمان بشكل خاص والوقوف على دور الحكومات للتخفيف عن الأثار المترتبة عليها.

- **منهجية الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

- **المحور الأول : إدارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**
- **الجزء الأول: مصطلحات الدراسة**

تعددت الدراسات والمداخل التي تهتم بموضوعية إدارة الأزمات لذا نجد كل علم يتناول دراسة الأزمات من زاوية مختلفة مثل الأزمات الإقتصادية ، الإجتماعية ، السياسية ، الطبيعية وغيرها من العوامل التي تدور حول الإنسان ، كما يدور الجدل والنقاش بين الباحثين والخبراء حول ماهية إدارة الأزمات وهل إدارة الأزمات اصبح علما حديثا من ضمن التخصصات الحديثة التي لابد من دراستها؟ اما فقط اكتساب المعرفة العامة عنها من خلال الخبرات المتتالية من مختلف الظروف و الأحداث التي تواجها المشاريع.

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات ينبغي علينا أولاً معرفة ما هي الأزمة؟

- **مفهوم الأزمة:**

تعرف الأزمة على أنها موقف ينتج عنه تغيرات بيئية مولودة الأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وفي الوقت والمفاجأة، إن لم يكون في الحدث فهو في التوقيت ويتطلب إستخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة ودقة في رد الفعل ويفرز آثار مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين والتعلم.

وكما هي ناتج لحدث أو قوة أو خطر داهم غير عادي ومباغت ويترتب هذا الخطر أحداثا متلاحقة و متشابكة ويتطلب علاجا سريعا في فترة زمنية محددة للغاية ولأن الخطر يجيء مفاجئا فهو يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب للاحتمالات الخطره والتخطيط لمواجهتها(عبدالمجيد، قدري، ٢٠١١، ٧١).

والمفهوم الأخر عن الأزمة فقد عرفها إبراهيم مدكور بأنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا أو معنويا على النظام ككل، كما أنها تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام أو هي النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها ، الموت أو الحياة ، الحرب أو السلم، حل المشكلة أو الإنفجار(مدكور، إبراهيم، ١٩٧٠، ٢٠٤).

كما عرفها محمود جاد الله ، تعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تتمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة،واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة(جاد الله، محمود، ٢٠١٠، ٦)

• **مفهوم إدارة الأزمات**

يعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية التي أزدادت أهميتها في عصرنا الحاضر والذي شهد العديد من المتغيرات المتكاثفة شديدة الغرابة إلى حد المعجزات، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو على المستوى القومي. فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفا لإدارة الأزمات بأنها " المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة"(جاد الله، محمود، ٢٠١٠، ٢٦).

ومما لا شك فيه إن إدارة الأزمات هي علم وفن، ولكنها من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علم، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة، والغرض من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب القتال فإذا تتطورة الأزمة إلى قتال تعتبر الإدارة فاشلة (هويدي، أمين،١٩٩٣، ١٣-١٥).

ويرى الباحث: بأن إدارة الأزمات هي عملية إدارية متكاملة تُمنح جميع الصلاحيات لتتعامل مع الأزمة في حالة حدوثها، لذا إن إدارة الأزمات جزء لا يتجزء من الهيكل التنظيمي للمنظمة في ظل الأزمات المتزايدة على جميع الأصعدة ، كما هو الحال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ظل المتغيرات التي تحيط بها لابد من إنشاء إدارة الأزمات.

• **مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تعددت التعاريف المقترحة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي وهذا نظراً لعدم اتفاق الباحثين وإجماعهم على تعريف موحد كون هذه المؤسسات تختلف من حيث خصائصها الإقتصادية، التقنية والتنظيمية، حسب نوع النشاط ومرحلة النمو التي تمر بها الدولة، فما يعتبر مؤسسة

كبيرة في دولة نامية يعتبر مؤسسة صغيرة في دولة متقدمة، وما يصنف كمؤسسة متوسطة أو كبيرة في قطاع الخدمات فقد يصنف كمؤسسة صغيرة في قطاع الصناعة (زاوية نصيرة، زعموم فازية، ٢٠١٣-٢٠١٤، ٤).

كما تعرف الولايات المتحدة الأمريكية حسب قانون المؤسسات الصغيرة لعام ١٩٥٣ بأنها " تمثل المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي ينشط في نطاقه (خوني، رابح، ٢٠٠٨، ١٢-١٣).

أما الأتحاد الأوروبي يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها " المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل أقل من ١٠ عمال، أما المؤسسة الصغير هي تلك التي توافق معايير الإستقلالية وتشغل أقل من ٥٠ عامل وتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز ٧ ملايين أورو أو لا يتعدى ميزانيتها السنوية ٥ ملايين أورو، أما المؤسسات المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الإستقلالية وتشغل أقل من ٥٠ عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ٤١ مليون أورو أو لا يتعدى ميزانيتها السنوية ٢٧ مليون أورو (برنوطي،سعاد، ٢٠٠٥، ٣٥-٣٧).

لا يمكن حصر مفهوم المؤسساتٍ الصغيرة والمتوسطة في مفهوم واحد وإنما تتنوع المفاهيم بين دول العالم بناء على إختلاف المعايير والسياسات المنظمة لهذا القطاع و المعتمدة من دولة لأخرى .

- **مفهوم العولمة الاقتصادية**

تعد قضية العولمة من القضايا التي شغلت بال كثير من الباحثين والدارسين وذلك لما لها من الجوانب والزوايا التي تثير الكثير من الاهتمام لكونها ترتبط عضويا بقضايا الإنسان على كافة المناحي (السياسية / الاقتصادية / الثقافية) . فقدموا تعريفات مختلفة ومتنوعة وذلك حسب الزاوية التي درسة كمل منها العولمة .

وقد اصبح اليوم مصطلح العولمة من أكثر المصطلحات الفكرية انتشاراً وذلك لارتباطه بالعديد من القضايا المجتمعة سواء المتعلقة بالاقتصاد أو السياسة أو الثقافة وبدأ استخدام هذا المصلح على نطاق واسع مع انهيار الاتحاد السوفياتي وتحول النظام العالمي إلى نظام القطب الواحد والذي هيمنت فيه الرأسمالية على مقدرات العالم ومن ثم فإن العولمة أو الكوكبة هي إكساب الشيء طابع العالمية ويرى كثير من الباحثين أن المقصود بالعالمية هي رسملة العالم أي تحويل العالم إلى النظام الرأسمالي ... وهي من الناحية الاقتصادية تقوم على نشر الرأسمالية كنظام للتجارة ونظامٍ للاستهلاك ونشر القيم الغربية للرأسمالية وبأن يكون العالم سائرا وفقاً للنموذج الغربي في كافة مجالات الحياة الاقتصادية وقد كان لتعدد أشكال العولمة وانواعها السبب في الاختلاف بين المعنيين حول وضع تعريف محدد لها (الشيمي، محمد، ٢٠٠٩).

- **التعريف اللغوي**

لا يوجد تعريف دقيق ممكن الإتفاق عليه للعولمه، يرى كل من المفكرين والكتاب والباحثين مفهوم العولمه حسب وجهة نظرهم والمجال الذي ينتمى إليه، ويقال عولمه بمعنى صيرهُ وجعله ونشرهُ وعممهُ عالميا، ، وتشير العولمة بالمعنى الاقتصادي الى ظاهرة توسع النشاطات الاقتصادية وانتشارها وامتدادها المتزايد وانسيابها خارج الاطار الوطني الى الدول والاقاليم المجاورة أو على نطاق اوسع الى العالم اجمع. (الخطرواي، محمد، ٢٠٠٠)

ومن أهم التعريفات للعولمة:

- يرى الفيلسوف الفرنسي " روجيه غار ودي " بان العولمة هي "نظام يمكن الأغنياء من فرض الديكتاتوريات اللانسانيه التي تسمح باختراق الآخرين بحجة التبادل الحر وحرية السوق (حسين أسد، محمد، ٢٠٠٣، ١٠).
- أما الباحث سيد ياسين فأنة يرى بان العولمة هي "سهولة حركة الناس والمعلومات والسلع بين الدول وعلى النطاق الكوني (ياسين، سيد، ٢٠٠٥، ١٠).
- أما (روبرتن) فأنة يقول بأن العولمة هي:" اتجاه تاريخي نحو انكماش العالم وزيادة وعي الأفراد والمجتمعات لهذا الانكماش"، وهناك من طرح ما يسمى بمفهوم العولمة العاصرة التي عرفها " بأنها الخضوع لمجموعة من القواعد والمعايير الدولية التي تنظم مجالات كانت تدخل في تصميم سيادة كل دولة من حقوق الإنسان إلى المجال السياسي إلى اقتصاد السوق بما يتضمنه من إزالة القيود على انتقال رأس المال والسلع والخدمات والعمالة وحقوق الملكية الفكرية في المجال الاقتصادي وانتقال الأفكار والمعلومات في المجال الثقافي (العمارات، فارس، ٢٠٠٦).

- **الجزء الثاني: أنواع الأزمات التي أثرت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان**

تتعدد الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات ولكن معظم الباحثين أجمعوا على أن هناك أسباب تكاد تكون مشتركة والتي من بينها:(المطيري، فيصل، ٢٠١١، ٣٤-٣٦)

- تأجيل المشكلات أو تجاهلها فتأجيل المشكلة أو تجاهلها يعمل على تراكمها إلى حد يصعب السيطرة عليها فتتحول بسبب الصمت والتأجيل والتجاهل إلى أزمة حقيقية.
- عدم وجود آلية لإكتشاف الأزمات قبل حدوثها، وهذا يمثل الإختبار الحقيقي في أسلوب التعامل مع هذه الأزمات قبل حدوثها بتبني أنظمة الإنذار المبكر أو توفير تعليمات واضحة إلى المعنيين، كما توفر تقييما لشتى النتائج الواقعة والمحتملة وتساعد على ضمان استمرار إدارة عمليات الأعمال أثناء الأزمة وبعدها مباشرة.
- عدم وجود استعدادت مسبقة وسيناريوهات قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها من أهم عناصر التعامل مع الأزمات. الإستعداد المبكر في شكل

توفير أجهزة ومعدات، وكذلك تخصيص المبالغ المالية لحالات الطوارئ وتدريب العاملين على مواجهة الأخطاء وجمع المعلومات والثقة في القدرة على تجاوز الأزمة والشفافية في التعامل مع الحدث.

- قصور التخطيط عن تصور المستقبل والاستعداد له؛ التخطيط والاعداد الجيد لمواجهة الأزمات المحتملة التي تهدد المجتمع.
- الإدارة العشوائية؛ لا شك إن وجود إدارة عملية قادرة على إتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب ووفق معلومات دقيقة وحديثة وواقعية سيكون الدرع الواقي للمؤسسة لحمايتها من الوقوع في الأزمات.
- النزاعات الداخلية؛ تنشب أحيانا داخل المؤسسة صراعات خاصة في مستوى الإدارة العليا نتيجة لعدة أسباب أهمها عدم تجانس أفراد الإدارة بسبب عدم وجود لوائح تنظيم وتحدد مستويات ومواصفات تولي هذه الوظائف.
- الأخطاء البشرية؛ تشكل الأخطاء البشرية واحدة من أكبر مسببات الأزمات داخل المؤسسات الصناعية أو ذات الطابع الفني، حيث تتسبب الأخطاء التي يرتكبها العمال أو الفنيين أثناء التركيب أو التشغيل أو الصيانة مثال قد تصل أحيانا إلى كوارث.
- سوء الفهم أو عدم إستعاب الملعومات؛ تحدث الكثير من الأزمات نتيجة لخطأ في تفسير التعليمات والقرارات، الأمر الذي سيترتب عليه سوء فهم وعدم استعاب للمعلومات والتصرف بما يخالف المطلوب مما يؤدي للوقوع في الأزمة.

في هذه الدراسة سوف نتطرق إلى نوعين من الأزمات التي أثرت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان والتي كان لها تأثير بشكل مباشر على الأقتصاد بشكل عام : الأزمة الأولى : الأزمة الصحية (جائحة كورونا)

تسببت جائحة كورونا (كوفيد -١٩) في حدوث إضطرابات حادة وخسائر فادحة في التجارة، مما أثر على قطاعات ومؤسسات الأعمال الغنية بالوظائف، فقد أدت إجراءات الإحتواء في الاقتصاديات الرئيسية وأهم البلدان الشريكة تجاريًا إلى تخفيض الطلب الخارجي بشدة، وقد أثر تباطؤ النشاط العالمي الناجم عن ذلك على سلاسل القيمة العالمية، وعلى قطاعات التجزئة والصناعات التحويلة الغنية بالوظائف فضلا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الوقت نفسه فإن الإجراءات الإحتوائية التقديرية التي اتخذتها حكومات الدول والمخاوف من الإصابة بالعدوى تضعف طلب المستهلكين، لاسيما في قطاعات السياحية والضيافة والتجزئة وفي الوقت ذاته ازدادت حدة تضيق الأوضاع المالية العالمية مما زاد من التحديات امام الدول والمؤسسات. (صندوق النقد الدولي، آفاق الاقتصاد الاقليمي، ٢٠٢٠ ، https://www.imf.org/ar/Publications/REO/MECA/)

- **الأزمة الثانية : سلاسل التوريد في ظل الأزمات**

تتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلاسل التوريد في ظل الأزمات في حالة نشؤها مثل الأزمات الصحية والجوسياسية، حيث إن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تضررت جراء انتشار الجائحة عالميًا حيث انخفضت مبيعاتها وتراكمت عليها الإلتزاميات المالية للمؤسسات، وما صاحب ذلك من تلف بعض المنتجات الموجودة في المحلات، وعدم توافر الموارد الخام إلى جانب صعوبة تصدير المنتجات خارج سلطنة عمان (الكلبانية، فايزة، ٢٠٢٠ بسبب "كورونا" شبح الإفلاس يطارد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، https://alroya.om/post/259921).

إلا أن المؤسسات التي تبنت حلول الابتكار الرقمي كانت هي الأفضل حالا في ظل الأزمة إذ زاد الطلب على منتجاتها وخدماتها وانتعشت اوضاعها المالية. فقد أكدت مؤسسة أكسفورد بيزنيس جروب الدولية أن سلطنة عمان تشهد حاليًا زيادة في الإبتكارات الداعمة لإستجابة الحكومة في التعامل مع فيروس كوفيد-١٩ مشيدة بالتعاون بين الباحثين ورجال الأعمال والهيئات الحكومية استجابة للأزمة

- **الجزء الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثرها على التنمية الاقتصادية**

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النواة الحقيقية وأحد أهم العناصر الإستراتيجية في عملية التنمية والتطوير الإقتصادي، فلقد أظهرت التحاليل والدراسات التي أجريت حول تطور الاقتصاد العالمي خلال العشرينيتين الأخيريتين الدور الرائد الذي تؤدية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق الثروة وإيجاد مناصب شغل، وهو ما أدى إلى زيادة الاهتمام بها في معظم الدول المتقدمة والنامية (بوخطة، خمقاني، ٢٠١٢-٢٠١٣، ٤).

من الممكن أن نلخص الدور الإقتصادي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي :

- إتاحة فرص العمل: تظهر الدراسات أن تكلفة فرصة العمل في المشروع الصغير تقل بمعدل ثلاث مرات عن تكلفتها في المشروعات الكبيرة بشكل عام.
- تقديم منتجات وخدمات جديدة: غالبا ما تكون المشروعات الصغيرة والمتوسطة مصدرا للأفكار الجديدة والخدمات المبتكرة التي تنبع من معرفة هذه الشركات لاحتياجات عملائها.
- توفير احتياجات المشروعات الكبيرة: تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور الموزعين والموردين أو الوكلاء للشركات الكبيرة.
- تقديم الخبرة المتكاملة للعاملين: تسمح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعاملين بالقيام بمهام مختلفة في فترات زمنية قصيرة حيث تتنوع المهام والمسؤوليات وبتالي تتسع خبراتهم ومعارفهم.

- تعظيم الفائض الاقتصادي ورفع الكفاءة الإنتاجية: أثبتت التجارب العلمية أن صغر حجم الوحدة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين بسبب تقليل حجم البيروقراطية وكذلك تحسين العلاقة بين العمال والإدارة.
- تنمية الصادرات وتخفيض الواردات: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الإنتاج المباشر وغير المباشر على اعتبار أنها مشاريع مغذية للمشاريع الكبرى بزيادة الإنتاج الوطني وتنمية الصادرات والإقلال من الواردات من خلال قيامها بتوجيه نحو تصنيع بدائل للواردات بحيث تساهم بتقوية الاقتصاد الوطني.
- استخدام الموارد المتعطلة: تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استخدام الموارد غير المستثمرة حيث يأتي رأس مال المؤسسات الصغيرة من المدخرات العائلية التي قد تظل دون استخدام إذا لم تستخدمها المؤسسات الصغيرة وكذلك نفس الشيء بالنسبة للموارد الأخرى. (الحناوي محمد صالح وآخرون ، ٢٠٠٤، ٦٧-٦٩)

ويرى الباحث بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها تأثير بالغ الأهمية على التنمية الإقتصادية في جميع الحكومات حيث ان لها مساهمة فاعلة في الناتج المحلي من خلال توفير فرص العمل للمواطنين وتعزيز روح الابداع والابتكار في المجتمع.

- **المحور الثاني: دور العولمة الاقتصادية في نشؤ الأزمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**
- **الجزء الأول: المسببات الأساسية لنشؤ الأزمات الاقتصادية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان**

أما عن المسببات الأساسية لنشؤ الأزمات الإقتصادية فإنها تنقسم إلى جانبيين في هذه الدراسة:

الأول : وهو عدم وجود خطط عمل تشغيلية بديلة تساعد في تذليل الازمة والتخفيف من الآثار التي تواجهها هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أما عن الأزمة الأولى وهي جائحة كورونا أكد عدد من رواد الأعمال أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأن تأثير أزمة كوفيد-١٩ كان كبيرا جدا على معظم القطاعات وخصوصا المشاريع الصغيرة والمتوسطة ولكن شغفهم وحبهم لمشاريعهم الصغيرة ساهم في البحث عن مواطن القوة في مشاريعهم وبذل الجهد المكثف للحفاظ على الموارد التي يملكونها وخصوصا النقد من أجل تخطي هذه الأزمة بأقل الخسائر .(تأثير متفاوت لجائحة كورونا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة١ -https://shabiba.com/article/146940 2020)،

اما عن متابعة الحكومة حول تأثيرات الجائحة على المستفيدين من صندوق الرفد، قام الصندوق بتأجيل أقساط قروض المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة لمدة ستة أشهر؛ تنفيذًا للقرارات الذي اتخذتها اللجنة العليا المكلفة ببحث آلية التعامل مع التطورات الناتجة عن انتشار فيروس كورونا (كوفيد ١٩)؛ ومنها: تأجيل أقساط قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدة ستة أشهر؛ ومن المتوقع أن يقلل هذا القرار من تداعيات الجائحة على أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة. ودعا صندوق الرفد أيضا ملاك العقارات لتخفيض وإعفاء مراكز سند للخدمات من رسوم الإيجار، وذلك لضمان استمرارها وتطوير أدائها في استيعاب الكوادر الوطنية؛ إذ تعد هذه المراكز من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يمتلكها مواطنون عمانيون ذوو كفاءة عالية، وتقدّم الخدمات الحكومية والخاصة بأفضل الطرق وتسهّل تقديمها للمواطنين. (شبح الإفلاس يطارد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ٢٠٢٠، https://alroya.om/post/259921)

أما الثاني : هو الذي يتعلق بسلاسل التوريد في ظل الأزمات: في ضوء دراستها أثر جائحة كوفيد – ١٩ في ١٩ شركة صغيرة في مختلف دول العالم، قالت منظمة التجارة العالمية إن تعطل سلسلة التوريد يمكن أن يكون له تأثير شديد في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل خاص، حيث إن الاستعانة بمصادر من موردين جدد أو استيعاب زيادات في الأسعار يشكلان تحديا أكبر للشركات الأصغر التي لديها خيارات محدودة للتوريد ورأس المال. وتلاحظ المنظمة أثر انقطاع سلسلة الإمداد في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى تمثيل الأعمال التجارية الصغيرة في القطاعات الاقتصادية الأكثر تضررا بالأزمة.

ينظر التقرير في طائفة واسعة من التدابير التي اتخذتها الحكومات لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بما فيها تدابير معالجة قضايا التدفق النقدي، وتوسيع نطاق الفرص التجارية لهذه المشاريع وجعلها أكثر مرونة. (منظمة التجارة: المشاريع الصغيرة والمتوسطة تتأثر بشدة من تعطل سلاسل الإمداد، ٢٠٢٠، https://www.aleqt.com/2020/06/08/article_1845076.html).

تُعد قضية سلاسل التوريد من القضايا الشايكه والتي دائما ما تتعلق بالجانب السياسي والتي لها دور في تسهيل الإمدادات من عدمه ، يبقى دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنويع مصادر الامدادات من مختلف دول العالم من خلال وضع خطط وبدائل تتناسب مع حاجاتها.

- **الجزء الثاني: دور الحكومات في الحد من الأزمات التي تؤثر على المشاريع الصغيرة والمتوسطة**

سعت الحكومات في العالم إلى تقليل وتذليل الآثار التي ترتبت عليها أثناء جائحة كورونا والتي اجتهدت في توفير سُبل ومخارج لإستمرار الحياة في جميع المجالات منها الإقتصادية ، التعليمية، الصحية وغيرها من المجالات ومن بينها المشاريع الصغيرة والمتوسطة لكونها الأكثر مشاريع تأثرا.

جلبت جائحة كورونا معها ثالث أكبر صدمة إقتصادية ومالية وإجتماعية في القرن الحادي والعشرين، هذه الصدمة أحدثت ضربات إقتصادية مزدوجة إذ توقف الإنتاج في البلدان المتضررة، وضرب سلاسل التوريد في جميع انحاء العالم مع انخفاض حاد في الإستهلاك. إن الإجراءات الصارمة التي يتم تطبيقها عالميًا وإن كانت ضرورية لاحتواء الفيروس إلا إنها دفعت بالاقتصاد إلى حالة "تجميد عميق" غير مسبوقة لن يكون الخروج منها واضحٍ أو تلقائيًا ورغم أن الأولوية الأكثر إلحاحًا هي تقليل الخسائر في الأرواح، إلا أن هذه الجائحة قد تسببت في أزمة إقتصادية كبيرة ستثقل كاهل مجتمعاتنا لسنوات قادمة (Leung, W. F., & Cossu, A. 2019, 264-280). وقد استجابت الحكومات بالفعل ووضعت خطط إنقاذ شاملة للشركات والعاملين لحسابهم الخاص في المشاريع الصغيرة والمتوسطة وسنتناول هنا جهود الدول الأقوى اقتصاديًا حسب تصنيف (IMFWEO-٢٠١٩) لمواجهة التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية أطلق مجلس الاحتياطي الاتحادي الأمريكي إجراءات واسعة النطاق قيمتها ٢.٣ تريليون دولار لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في أحدث خطواته لتحصين الاقتصاد الأمريكي في ظل جائحة فيروس كورونا .(Abramov, A. E., Radygin, 2020 ,34-46)

أما الصين والتي تعد ثاني أكبر اقتصاد في العالم وشكلت ثلث النمو الاقتصادي العالمي في السنوات الأخيرة من خلال تصديرها للمعادن والمنسوجات والمكونات الكيميائية والصيدلانية والأجزاء الالكترونية والسيارات وهي تدعم ٣٠ إلى ٥٠ في المائة من سلاسل التوريد العالمية كما تستورد نفس النسبة المئوية من السلع من السوق العالمية، فقد أثرت جائحة كورونا على الاقتصاد الصيني بسبب تدني جانبي العرض والطلب في الاقتصاد العالميلقد بينت عدة دراسات الإجراءات التي قامت بها الصين لدعم ريادة الأعمال خلال فترة إنتشار الجائحة، فعلى سبيل المثال استخدمت الصين برنامج التمويل الطارئة التي تستهدف الشركات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن خفض أسعار الفائدة وتأجيل رسوم الضرائب وإلغاء بعضها كما أعتمدت الشركات الصغيرة والمتوسطة على العمل من خلال المنصات الإلكترونية إلى الأنترنت (Bouey, J,2020, https://www.rand.org/ pubs/ testimonies/CT524)

وفرت حكومة سلطنة عمان حزمة من المساعدات والدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة لمواجهة الآثار التي ترتبت عليها الجائحة وتمثلت جهود هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تقديم مجموعة من التسهيلات والحوافز المصرفية تضمنت (تأجيل الأقساط والفوائد والأرباح، وتسهيلات

ائتمانية، وإعادة جدولة القروض) وتسهيلات وإعفاءات ضريبية اشتملت على (تخفيض ضريبة الدخل، وتقسيطها، وترحيل الخسارة، والإعفاء من الضريبة السياحية والبلدية وغيرها).

كما تضمنت جهود الهيئة في هذا الجانب إعفاءات رسوم التراخيص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأجيل سداد الاشتراكات الشهرية في نظام التأمينات الاجتماعية وتخفيض الرسوم والإعفاء من غرامات التأخير والبرامج التمويلية الطارئة وتأجيل دفع مستحقات الخدمات الأساسية (الكهرباء والمياه)، إضافة إلى دراسة أوضاع المؤسسات المتأثرة ومعالجتها ودراسة لقياس أثر المحفزات والإعفاءات في تحسين وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (جهود متواصلة ومستمرة لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال جائحة كورونا، ٢٠٢١، https://alsahwa.om/?p=114551).

- **المحور الثالث : النتائج والتوصيات**
- **أولاً: نتائج البحث**

توصلت الدراسة السابقة الى النتائج التالية:

- جائحة كورونا كوفيد – ١٩ كانت اختباراً حقيقيًا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى إستعدادها لمواجهة الأزمات.
- تواصل دعم الحكومات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الأزمات يعكس أهميتها للأقتصاد الوطني للدول.
- تأثر بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلاسل التوريد في ظل الأزمات الصحية والسياسية من خلال إنقطاع سلسلة التوريد أو زيادت الأسعار.
- إن السبب الرئيسي في تأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأزمات هو عدم وجود تخطيط إستراتيجي جيد لمواجهة أي أزمة قد تؤثر على العملية التشغيلية.

- **ثانيًا: التوصيات**

- لابد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تفعيل دائرة أو قسم لمتابعة وإدارة الأزمات ووضع الخطط البديلة والخطط الإستراتيجية التي من شأنها تقلل من حدة تأثير الأزمات أو تجنب المؤسسة من الوقوع فيها.
- لا يقتصر دور الحكومات في الدعم المادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتغلب على الأزمات، بل يجب عليها حث ومتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وضع الخطط والبدائل والإحتياطات و الإعتماد على ذاتها في تجاوز الأزمات إن حدثت.
- لابد من تفعيل ضوابط وسياسات تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنويع مصادر سلاسل التوريد بدل الإعتماد على مصدر واحد.
- محاولة تبني فكرة الإعتماد على سلاسل التوريد الداخلي بدل المصادر الخارجية.

• قائمة المراجع:

• المراجع باللغة العربية:

- قدري علي عبدالمجيد، اتصالات الازمة، إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، ٢٠١١. جمهورية مصر العربية.
- إبراهيم مدكور ، المعجم الكبير ، مطبعة دار الكتاب ١٩٧٠. بيروت.
- محمود جاد الله ، إدارة الأزمات، دار اسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠. الاردن
- أمين هويدي، فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي، المستقبل العربي، ١٩٩٣. لبنان.
- الحناوي محمد صالح وآخرون، مقدمة في الأعمال في العصر التكنولوجيا، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٤، ص ص ٦٧-٦٩
- دوافلية الهادي، الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية وانعكاساتها على الجزائر، رسالة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة محمد خيضر، ٢٠١٥، الجزائر.
- فيصل سعد متعب المطيري (٢٠١١)، تأثير إستخدام التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط . الصفحات ٣٤-٣٦.
- صندوق النقد الدولي، آفاق الاقتصاد الاقليمي، ٢٠٢٠ ، https://www.imf.org/ar/Publications/REO/MECA/
- فايزة الكلبانية، ٢٠٢٠ ، بسبب "كورونا" شبح الإفلاس يطارد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، https://alroya.om/post/259921.
- أثير، ٢٩ إبريل ٢٠٢٠ /https٥٢١٢٢٩://www.atheer.om/archives/).
- بوخطة رقاني، خمقاني نريمان، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقروض البنكية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ٢٠١٢-٢٠١٣، ص٤.
- زاوية نصيرة، زعموم فازية، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير الإقتصاد الوطني، جامعة مولود معمري، ٢٠١٣-٢٠١٤، ص٤.
- رابح خوني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ١٢-١٣. القاهرة.
- سعاد نائف برنوطي: إدارة المشروعات الصغيرة أبعاد الريادة، دار وائل لنشر، ٢٠٠٥، ص ٣٥-٣٧. الاردن
- محمد نبيل الشيمي ، العولمة والازمة الاقتصادية العالمية ، مجلة الحوار المتمدن - العدد: ٢٥٣٣ - ٢٠٠٩ /http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=١٦٠٥٨.
- محمد الفرج الخطرواي ، العولمة الاقتصادية بين الايجابيات والسلبيات ، مقالة منشورة على الموقع : http://globalization.montadarabi.com/t8-topic.
- محمد مرهف حسين أسد، " العولمة رؤية إسلامية "دار وحي القلم ،دمشق ،٢٠٠٣.
- سيد ياسين ،نقلا" عن عبد الرشيد عبد الحافظ ،"الآثار السلبية للعولمة على الوطن العربي وسبل مواجهتها" ، القاهرة، مكتبة مدبولي ،٢٠٠٥.
- فارس العمارات ، التنمية في ظل العولمة هل تزداد الجريمة ، صحيفة الرأي ، العدد ١٣٠٦٢، تاريخ ٢٠٠٦/٧/١. الاردن
- تأثير متفاوت لجائحة كورونا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ١ .https://shabiba ١٤٦٩٤٠/com/article

- شبح الإفلاس يطارد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الرؤية https://alroya.om/post/٢٥٩٩٢١
- منظمة التجارة: المشاريع الصغيرة والمتوسطة تتأثر بشدة من تعطل سلاسل الإمداد جريدة العرب https://www.aleqt.com/2020/06/08/article_1845076.html الإقتصادية العالمية.

• المراجع باللغة الإنجليزية:

- Leung, W. F., & Cossu, A. (2019). Digital entrepreneurship in Taiwan and Thailand: Embracing- precarity as a personal response to political and economic change. International Journal of Cultural
- Abramov, A. E., Radygin, A., Chernova, M., & Kosyrev, A. (2020). Snapshot review of financial markets. Monitoring of Russian Economic Outlook. Moscow. IEP, (7), 34-46
- Bouey, J (2020). Assessment of COVID-19's impact on small and medium-sized enterprises: Implications from China. Santa Monica, CA: RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/ testimonies/ CT524.html