



الاتحاد العام للغرف التجارية الصناعية اليمنية
Federation of Yemen Chambers of Commerce and Industry

العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن

إعداد

رنا صالح الجعوني

عبدالخالق الجمره

اشراف

د/ ايمان عبده قائد الصبري

2025

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) العمود الفقري للقطاع الخاص في اليمن، وتؤدي دوراً حاسماً في تعزيز الإنتاج المحلي، وتوليد فرص العمل، ودعم قدرة الاقتصاد على الصمود. ومع ذلك، فإنها تعمل في واحد من أصعب بيئات الأعمال في العالم؛ بيئه تتسم بصراع ممتد، وهشاشة مؤسسية، وفتت الأسواق، وانهيار البنية التحتية. ترتكز هذه الدراسة على منهجية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والكيفي وبيانات مسح ميداني، لتقديم تقييماً شاملًا لمشهد التنافسية الذي تواجهه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن، مع مواءمتها مع إطار التنافسية العالمية.

أبرز النتائج:

قدرات المنشأة: تُظهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن نقاط قوة أساسية في الإدارة المالية وابتكار المنتجات/الخدمات. ومع ذلك، تستمر فجوات تشغيلية جوهرية، خصوصاً في مجالات: إضفاء الطابع الرسمي على إدارة الموارد البشرية، تدريب الموظفين، وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM). ترتفع درجات القدرات مع زيادة حجم المنشأة، بما يبرز وجود "فجوة رسمية" بنوية لدى المشروعات متناهية الصغر والصغيرة. قطاعياً، تتأخر القطاعات الإنتاجية الثقيلة (الإنشاءات، المنسوجات، المعادن) عن القطاعات الخدمية (الصحة، تجارة التجزئة، التعليم) في مجالات التخطيط، وإدارة علاقات العملاء، والتتحول الرقمي.

منظومة الأعمال: تُظهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علاقات قوية نسبياً مع الموردين والعملاء في جانب سلسلة الإمداد "الصاعد"، لكن الروابط "الهابطة" — مثل قنوات التوزيع، والشراكات، والتكتلات/العقائد — لا تزال ضعيفة. تعاني المشروعات متناهية الصغر والصغيرة على وجه الخصوص من محدودية الوصول إلى شبكات أعمال منظمة بين الشركات (B2B)، وبني تحتية للتجارة الإلكترونية، وأليات وساطة سوقية، مما يحد من قدرتها على توسيع نطاق حضورها في السوق.

البيئة الوطنية: البيئة الكلية لعمل هذه المؤسسات شديدة القيود. وينعد الحصول على الكهرباء، والشمول المالي، وقابلية التنبؤ التنظيمي من أضعف عناصر التمكين. ورغم أن تغطية الاتصالات وتوفّر بعض المواد الخام أفضل نسبياً، فإن العوائق البنوية — مثل تشرذم المؤسسات، وارتفاع مستوى البيروقراطية، وعدم موثوقية الطاقة — تقوض قرارات الاستثمار والتخطيط طويلاً الأجل.

الجاهزية للعولمة: رغم التزام عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالحد الأدنى من معايير الجودة وبعض ممارسات الاستدامة، فإن عدداً محدوداً فقط اتخذ خطوات عملية نحو جاهزية التصدير أو الحصول على شهادات اعتماد دولية. تبقى القدرة التصديرية وتطوير الأسواق الخارجية محصورة في الغالب بالمؤسسات الأكبر حجماً والقطاعات الخدمية.

■ أهم التحديات: تتصدر حالة عدم الاستقرار السياسي، وصعوبة الوصول إلى التمويل، واضطراب سلاسل الإمداد، وغياب برامج الدعم الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قائمة القيود الوطنية. وتختلف الاختناقات بحسب القطاع؛ فالزراعة تعاني من نقص المهارات، بينما يواجه قطاعاً الإنشاءات والسياحة اهتزازاً في البنية التحتية، في حين تقيّد قطاعات تكنولوجيا المعلومات والتعليم بمحظيات على مستوى السياسات وضعف الاتصال/الربط.

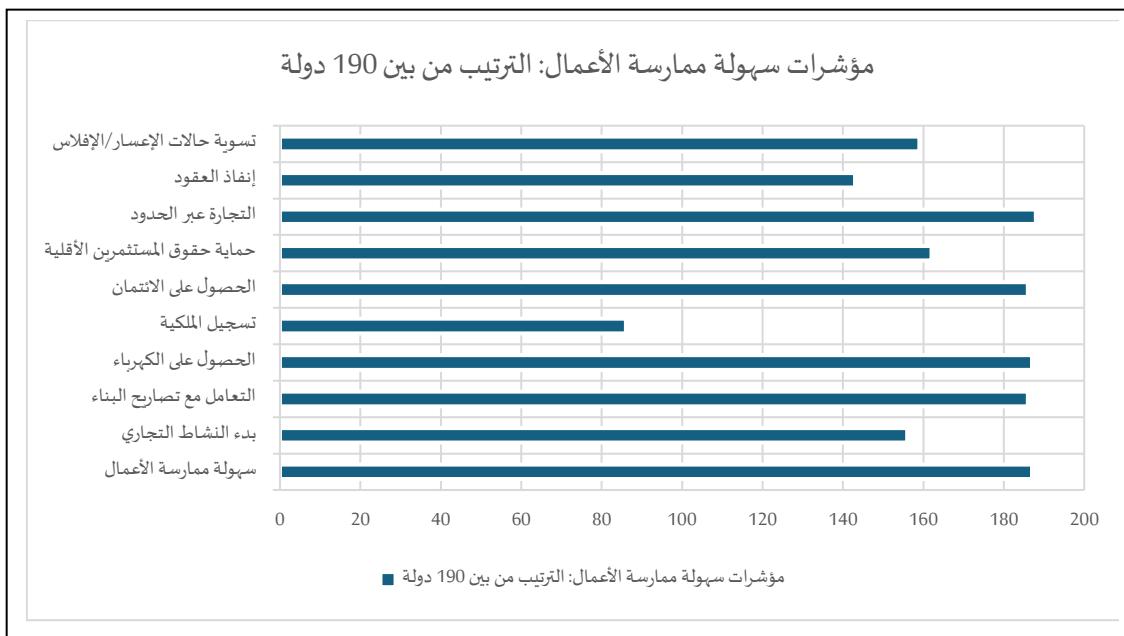
العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: السياقات العالمية والإقليمية وسياقات النزاع

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل، إلا أنها تواجه تحديات مميزة في الحفاظ على قدرتها التنافسية. فعلى المستوى العالمي، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو 90-95% من إجمالي الأعمال، وتسيّم بحصة كبيرة من التشغيل تتراوح بين 60-70% [1]. ورغم هذه الأهمية، غالباً ما تُعد هذه المؤسسات "الحلقة المفقودة" بين النمو وشمولية التنمية؛ إذ تمتلك قدرة عالية على دفع عجلة التطور، لكنها تواجه عقبات عديدة عند المنافسة في الأسواق المحلية والدولية. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل العالمية والإقليمية الرئيسة التي تؤثر في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تستعرض العوامل الإضافية المرتبطة باليمن. كما تُبرز أهم مؤشرات وأطر التنافسية ذات الصلة، مثل مؤشر التنافسية العالمية، ومؤشر سياسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومؤشر سهولة ممارسة الأعمال، التي تسلط الضوء على هذه العوامل.

العوامل العالمية والإقليمية المؤثرة في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بيئة الأعمال والمؤسسات: تُعد بيئه الأعمال المواتية – بما في ذلك اللوائح التنظيمية السليمة، والبيروقراطية الفعالة، وانخفاض مستويات الفساد – عنصراً أساسياً في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فالإجراءات الصديقة للأعمال، وجودة التنظيم، وقوة المؤسسات القانونية تسهم في تعزيز المنافسة وتحسين كفاءة تخصيص الموارد [2]. وعلى العكس من ذلك، تؤدي البيروقراطية المُرهقة وضعف سيادة القانون إلى زيادة التكاليف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعاقة نموها. توضّح مؤشرات سهولة ممارسة الأعمال (Ease of Doing Business) السابقة الصادرة عن البنك الدولي كيف أن عوامل مثل سهولة تسجيل الأعمال، وإنفاذ العقود، وتوفّر معلومات الائتمان، وبساطة الامتثال الضريبي تسهم في خفض العوائق أمام هذه المؤسسات. وفي البلدان التي تتميز بلوائح أبسط وأكثر وضوحاً، يزداد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشأ وتتوسّع. ووفقاً للبنك الدولي، فإن ترتيباً مرتفعاً في مؤشر سهولة ممارسة الأعمال يعني أن "البيئة التنظيمية أكثر ملاءمة لبدء وتشغيل منشأة محلية" [3]. كما أن السياسات التي تعالج "العوائق الشاملة" – مثل طول إجراءات الترخيص أو متطلبات التصاريح المُرهقة – تعود بفائدة أكبر نسبياً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن الشركات الكبيرة تكون أكثر قدرة على تحمل هذه التكاليف [1]. وبصورة عامة، تسهم الحكومة الرشيدة، والمؤسسات المستقرة، وبيئة السياسات المتوقعة في تقليل درجة عدم اليقين لدى رواد الأعمال وتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في المقابل، تمثل اليمن واحدة من أكثر بيئات الأعمال تحدياً على مستوى العالم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فبحسب مؤشرات سهولة ممارسة

الأعمال للبنك الدولي، احتلت اليمن المرتبة 187 من أصل 190 اقتصاداً، وهو ما يعكس اختلالات مؤسسية وتنظيمية حادة. وتُظهر المؤشرات ضعفاً شديداً في مجالات جوهرية لعمل الشركات، مثل: التعامل مع تصاريح البناء (المرتبة 186)، والحصول على الكهرباء (187)، والوصول إلى الائتمان (186)، وهي مجالات تتسم بدرجة عالية من عدم الكفاءة والبيروقراطية. كما تظل إجراءات بدء النشاط التجاري مُعقدة (المرتبة 156)، في حين تضعف آليات إنفاذ العقود (143) وحماية المستثمرين الأقلية (162)، مما يقوّض ثقة المستثمرين. ورغم أن تسجيل الملكية يَظُهر بصورة أفضل نسبياً (المرتبة 86)، فإن ذلك يطغى عليه الهشاشة المؤسسية العامة، وضعف البنية التحتية، وتقلب البيئة القانونية والمالية. تؤدي هذه العوائق مجتمعة إلى إعاقة ريادة الأعمال، والحد من نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والنفور من الاستثمار المحلي والأجنبي. وفي البيئات المتأثرة بالنزاعات مثل اليمن، يعني غياب الاستقرار المؤسسي وفعالية الأنظمة التنظيمية ارتفاع تكاليف المعاملات وتزايد المخاطر، الأمر الذي يترك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلا بيئة تمكينية تتيح لها النمو والازدهار[3].

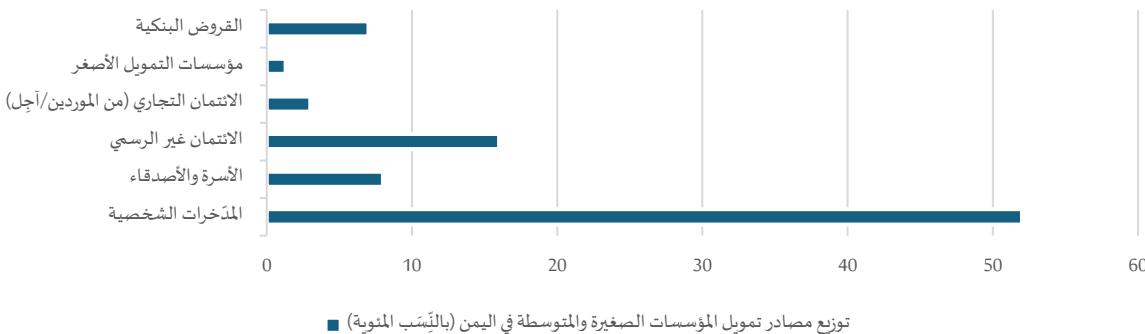


الوصول إلى التمويل (Access to Finance): يُعد الوصول إلى الائتمان والخدمات المالية واحداً من أكثر القيود شيوعاً التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول العالم. فكثير من هذه المؤسسات تفتقر إلى الضمانات الكافية أو السجل الائتماني، كما يُنظر إليها على أنها أعلى مخاطرة من قبل المؤمّلين، مما يؤدي إلى تقييد منحها الائتمان. وُقدّر حجم الفجوة التمويلية عالمياً للمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (MSMEs) بحوالي 5.7 تريليون دولار أمريكي، وهو طلب غير ملبي يعكس حجم عدد المشاريع المجدية التي لا تستطيع الحصول على التمويل اللازم للنمو [4]. وقد اتسعت هذه الفجوة في السنوات الأخيرة (بعد أن كانت تُقدّر بنحو 4.4 تريليون دولار)، بما يشير إلى أن الأنظمة المصرفية التقليدية ما تزال لا تخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالشكل الكافي[5]. وفي المناطق النامية، لا تمثل قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سوى نسبة ضئيلة من إجمالي الإقراض المصرفي. تؤكد المؤسسات الدولية على ضرورة تبٌي مقاربة شاملة للتخفيف من قيود التمويل على هذه المؤسسات، من خلال تطوير مكاتب الاستعلام الائتماني وسجلات الضمانات، وتشجيع التكنولوجيا المالية

(Fintech) والتمويل الأصغر، وتفعيل برامج ضمان القروض. ويشير صندوق النقد الدولي إلى أن البيئة التمكينية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تضمن توفر خيارات تمويل كافية إلى جانب بقية المدخلات الإنتاجية [2]. ومن دون ائتمان ميسّر، تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في الاستثمار في التقنيات الجديدة، أو توسيع عملياتها، أو حتى إدارة التدفقات النقدية، مما يضعها في موقع تنافسي أضعف.

في اليمن، تهيمن المصادر الشخصية وغير الرسمية على مشهد تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين يلعب الائتمان الرسمي دوراً هامشياً. فبحسب استطلاعات خط الأساس، يعتمد 89٪ من مالكي هذه المؤسسات بشكل كامل على المدخرات الشخصية لتمويل أنشطتهم، في حين تُظهر بيانات فترة النزاع الأحدث أن ما يقارب 52٪ من تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يزال يأتي من مصادر داخلية أو ذاتية. وتمثل مساهمة الأسرة والأصدقاء نحو 8٪ من التمويل، بما يعكس الاعتماد الكبير على الشبكات الاجتماعية. إضافة إلى ذلك، يقرّ 16٪ من المؤسسات الصغيرة غير المسجلة باستخدام مقرضين غير رسميين، وهو ما يسلط الضوء على تنامي دور سوق الإقراض غير المنظم في ظل غياب التمويل المصرفي. أما الائتمان التجاري، وخصوصاً في صورة الدفعات المؤجلة من الموردين، فلا يتجاوز 3٪ من تمويل هذه المؤسسات، نتيجة تراجع الثقة والمخاطر المرتفعة لدى الموردين خلال فترة النزاع. وعلى الجانب الرسمي، تصل مؤسسات التمويل الأصغر إلى نحو 1.3٪ فقط من رواد الأعمال، بما يشير إلى محدودية انتشارها رغم زيادة نشاطها. وبالمثل، لا تشگل القروض المصرفية سوى حوالي 7٪ من إجمالي تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يعكس حالة إقصاء واسعة عن النظام المصرفي الرسمي بسبب متطلبات الضمان المرتفعة وهشاشة القطاع المالي. وتكشف هذه الأرقام عن حواجز بنوية حادة تعيق حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تمويل مستدام في اقتصاد يمني متاثر بالنزاع[6-12].

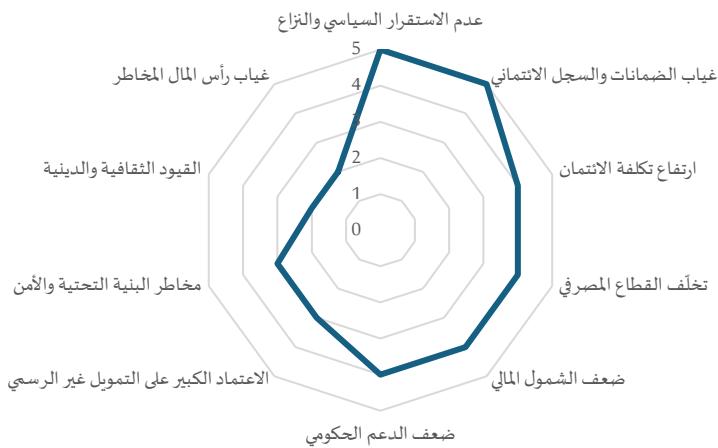
توزيع مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن (بالنسبة المئوية)



تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن تحديات تمويلية حادة نتيجة تداخل آثار النزاع، وضعف المؤسسات، والعوائق الميكوكية في النظام المالي. يتمثل العائق الأخطر في حالة عدم الاستقرار السياسي واستمرار النزاع (5/5)، والتي أدت إلى تدمير النشاط الاقتصادي، وتجزئه النظام المصرفي، وانسحاب كثير من المؤمنين من السوق. وبدرجة حدة مماثلة، يُعدّ غياب الضمانات والسجلات الائتمانية (5/5) من أبرز القيود، إذ إنّ أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى السجلات المالية الرسمية أو الأصول المقبولة كضمان للحصول على القروض. كما يُشكّل ارتفاع تكلفة الائتمان (5/4)، حيث تتجاوز أسعار الفائدة في كثير من الأحيان نطاق 12-22٪ مع آجال سداد قصيرة، عاملًا يجعل الاقتراض غير ميسّر لشريحة واسعة من هذه المؤسسات. ويُضاف إلى ذلك تخلّف القطاع المصرفي (5/4) الذي يتسم بدرجة عالية من تجنب المخاطر ويقدم حجمًا محدودًا من الإقراض الموجّه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين يبقى الشمول المالي في مستويات متذبذبة للغاية (5/4)، إذ يظل أكثر من 90٪ من البالغين خارج النظام المصرفي، وتعمل غالبية هذه المؤسسات في الاقتصاد غير الرسمي. ويزيد ضعف الدعم الحكومي (5/4) من تفاقم المشكلة، في ظلّ غياب برامج ائتمان عامة أو آليات دعم وتمويل موجّه. وتعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة كبيرة على التمويل غير الرسمي (5/3) من الأسرة والأصدقاء والمقرضين غير النظميين، وهو تمويل يتّسم بعدم الاستقرار وعدم الكفاية لتمويل النمو طويلاً الأجل. كما تؤدي قصور البنية التحتية والمخاطر الأمنية (5/3) إلى رفع تكاليف التشغيل وتعزيز تردد المؤمنين. وتُسهم العوامل الثقافية والدينية (5/2) أيضًا في خفض الإقبال على القروض التقليدية، رغم توفر بعض صيغ التمويل الإسلامي. وأخيرًا، يؤثّر غياب رأس المال المخاطر (Venture Capital) وخيارات الاستثمار بالملكية (5/2) إلى حرمان الشركات الناشئة الابتكارية من الوصول إلى تمويل النمو. وبصورة تراكمية، تُشكّل هذه العوامل بيئه عالية المخاطر وضعيفة التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن [7, 9, 10, 12].

التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن

التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن

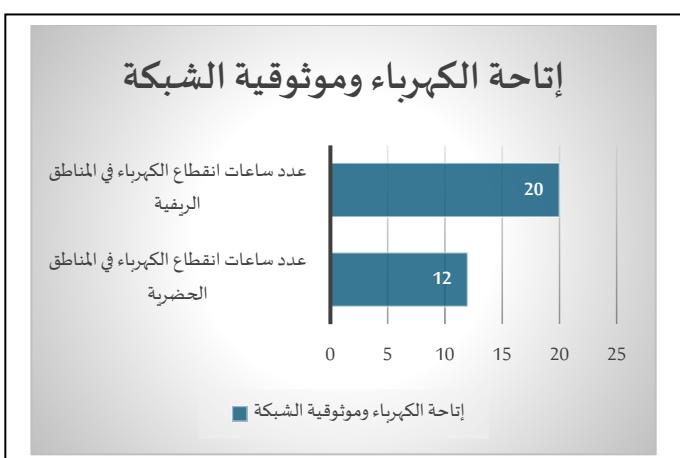


البنية التحتية والتكنولوجيا (Infrastructure and Technology) :

تؤثر جودة البنية التحتية في أي دولة - من الطرق والموانئ إلى الكهرباء والاتصالات - بشكل مباشر في إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنافسيّتها. فتوفر إمدادات كهرباء مستقرة، وشبكات نقل فعالة، واتصال موثوق بالإنترنت يمكن هذه المؤسسات من الإنتاج بكفاءة والوصول إلى الأسواق. وفي العديد من المناطق النامية، تؤدي فجوات البنية التحتية - مثل الانقطاعات المتكررة للكهرباء أو ضعف منظومات النقل والخدمات اللوجستية - إلى رفع تكاليف التشغيل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحد من قدرتها على النمو. وبالمثل، تؤثر درجة الجاهزية التكنولوجية ومستوى تبني التقنيات (مثل إتاحة خدمات النطاق العريض، والأدوات الرقمية، وتقنيات الإنتاج الحديثة) في تنافسية هذه المؤسسات. فالشركات التي تستفيد من التقنيات الجديدة تستطيع تحسين الكفاءة وجودة المنتجات، وتعزيز تواصلها مع العملاء، والمنافسة بشكل أفضل مع الشركات الأكبر حجمًا أو الأجنبية. ويضم مؤشر التنافسية العالمية (Global Competitiveness Index - GCI) الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي البنية التحتية وتبني التكنولوجيا ضمن ركائز أساسية للتنافسية الوطنية. وفي إطار هذا المؤشر (الذي شمل تاريخيًّا 12 ركيزة)، يُنظر إلى الاقتصادات على أنها أكثر تنافسية عندما تمتلك بنية تحتية ملائمة، وانتشارًا واسعًا لتقنيات المعلومات والاتصالات، وقدرة لدى الشركات على توظيف التكنولوجيا والابتكار. وعليه، فإن البلدان التي تتمتع ببنية تحتية أفضل ومستويات أعلى من الانتشار التكنولوجي على المستوى الإقليمي توفر أرضية أكثر خصوبة لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[13]

يسلك السكان في المناطق الريفية باليمن مسارات جبلية شديدة الانحدار بعد أن ألحقت الحرب أضرارًا جسيمة بالطرق الرئيسية، ما أجبرهم على سلوك طرق تفافية بدillaة. لقد دمر التزاع في اليمن البنية التحتية الحيوية - من شبكات الكهرباء إلى شبكات النقل - مما قيد بشدة إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وينظر البنك الدولي أن أكثر من 50% من قدرات توليد الكهرباء وأصول نقلها في اليمن قد تعرضت للتدمير أو الضرر خلال سنوات الصراع[14]. وأصبحت الكهرباء العامة شبه معطلة في كثير من المناطق، الأمر الذي دفع الأسر والأعمال إلى الاعتماد على المولدات الخاصة باهظة التكلفة أو حلول الطاقة خارج الشبكة.

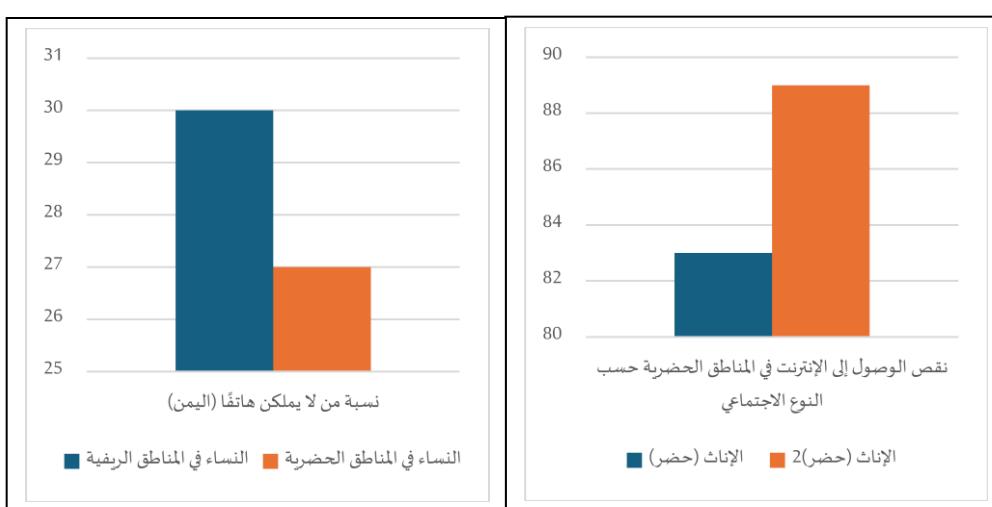
وحتى بدايات العقد 2020، لا يتمتع سوى نحو 40% من اليمنيين بأي شكل من أشكال الوصول إلى الكهرباء (سواء عبر الشبكة



الوطنية أو مصادر أخرى)، في حين يفتقر قرابة 35% إلى الكهرباء تماماً، بينما تعاني المناطق المتصلة بالشبكة من انقطاعات تمتد في المتوسط بين 12 و23 ساعة يومياً[15]. وبالتوازي مع ذلك، تدهورت البنية التحتية الأساسية للنقل؛ إذ تم تدمير ما لا يقل عن 100 جسر، وحوالي ثلث الطرق المعبدة (ما بين 5,000-6,000 كم) بفعل العمليات العسكرية. كما أغلقت العديد من الطرق السريعة الرئيسة أو أصبحت غير آمنة، ما أجبر حركة النقل على

استخدام طرق جبلية غير معبدة، وهو ما أدى إلى زيادة هائلة في تكاليف الخدمات اللوجستية[16]. وترفع هذه الإخفاقات في البنية التحتية تكاليف التشغيل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن، غالباً ما تجعل من المتعذر عليها نقل السلع بشكل موثوق أو الوصول إلى عملائها.

تدهورت أيضاً البنية التحتية للتواصل التكنولوجي خلال فترة النزاع. إذ تُعد خدمات الإنترنت والاتصالات في اليمن من الأضعف على مستوى العالم. بحلول عام 2023، لم تتجاوز نسبة السكان المتصلين بالإنترنت 26–27٪ (حوالي 9–8 ملايين شخص) [15]، وهي من أدنى معدلات الانتشار عالمياً، وبعيدة جداً عن متوسط منطقة الشرق الأوسط البالغ نحو 65٪. أما من يملكون اتصالاً بالشبكة، فيعانون من بطء شديد في السرعة (متوسط سرعة التنزيل يقارب 0.7 ميغابت/ثانية، ما يضع اليمن في المرتبة 223 عالمياً)، إلى جانب تكاليف باهظة؛ إذ يبلغ سعر 1 غيغابايت من بيانات الهاتف المحمول نحو 16 دولاراً، وهو الأعلى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ويستنزف أكثر من 25٪ من متوسط الدخل الشهري للفرد[15]. وتواجه البنية التحتية للاتصالات مشكلات حادة ناتجة عن نقص الوقود والأضرار المباشرة، حيث تعرض نحو 25٪ من أصول الشبكة للتدمير خلال الحرب، [14] كما تفتقر مساحات شاسعة من المناطق الريفية في اليمن إلى تغطية مستقرة أو موثوقة للشبكة. ويسهم هذا الانقسام الرقيبي، وضعف تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في الحد من قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استخدام الأدوات الحديثة، أو الاستفادة من التجارة الإلكترونية، أو تنظيم الاتصالات بكفاءة. ومع ذلك، برزت في خضم هذه التحديات حالة لافتة من التكيف التكنولوجي القاعدي، تمثلت في الانتشار الواسع لاستخدام الطاقة الشمسية. فمع



يعتمدون على الطاقة الشمسية كمصدر رئيس للإضاءة. كما اتجهت الشركات أيضاً إلى تركيب أنظمة الطاقة الشمسية لضمان استمرار العمل. ويجسد هذا "الازدهار الشمسي" غير الرسمي قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن على الصمود والابتكار في مواجهة نهايات البنية التحتية، غير أن توافر طاقة كهربائية موثوقة على نطاق واسع، إلى جانب منظومة اتصالات حديثة، سيظل شرطاً أساسياً لتحقيق أي تحسن واسع النطاق في تنافسية هذه المؤسسات بعد انتهاء النزاع[15, 17].

رأس المال البشري والمهارات (Human Capital and Skills): يُعد توافر رأس مال بشري مؤهل أحد العوامل الجاسمة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فهذه المؤسسات تعتمد على مهارات رواد الأعمال والعاملين لديها

في مجالات الإدارة، والتمويل، والتسويق، والجوانب الفنية والتكنولوجية حتى تتمكن من المنافسة بفاعلية. ويسمح وجود قوة عاملة متعلمة وإتاحة فرص التدريب المستمر في تحسين إنتاجية المؤسسات وقدرتها على الابتكار. وعلى العكس من ذلك، تؤدي فجوات المهارات وانخفاض مستويات التعليم إلى تقييد قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الترقى في سلاسل القيمة أو تبني التقنيات الجديدة. ويزيد مؤشر التنافسية العالمية كذلك أهمية التعليم والتدريب (مثل جودة التعليم الأساسي ومعدلات الالتحاق بالتعليم العالي) باعتبارهما من الركائز الأساسية للتنافسية [13]. وتميل المناطق التي تستثمر في التعليم والتدريب المني إلى امتلاك مؤسسات صغيرة ومتوسطة أكثر تنافسية. كما يُعد تطوير القدرات الرياضية ومهارات الإدارة أمراً جوهرياً؛ إذ لا تفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب القيود الخارجية فحسب، بل كثيراً ما تتأثر أيضاً بالقيود الداخلية، مثل ضعف التخطيط للأعمال، أو ضعف الإدارة المالية، أو قصور تطوير المنتجات. وتشير الأدبيات إلى أن تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار والتكييف يُعد شرطاً أساسياً لاستدامة تنافسيتها [2]، ويشمل ذلك تشجيع التعلم المستمر، ورفع مهارات العاملين، والافتتاح على أفضل الممارسات. وبختصار، يسهم تطوير رأس المال البشري على المستويين الوطني ومستوى المنشأة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تمكينها من تحقيق إنتاجية أعلى وقدر أكبر من الابتكار.

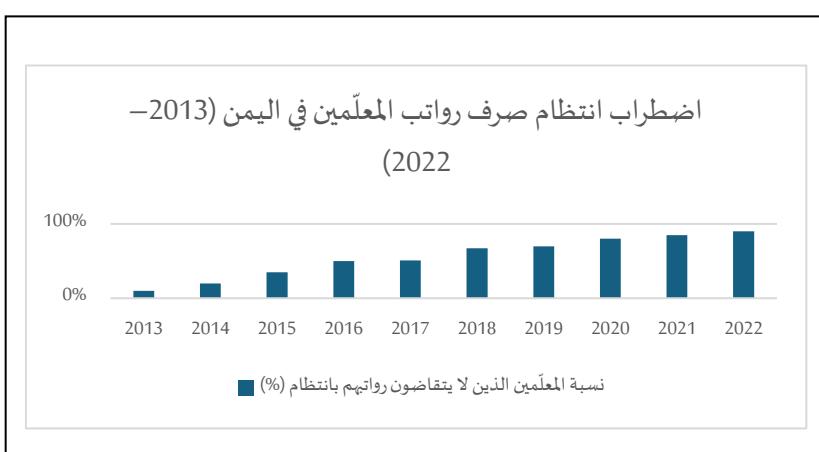
تسبيّبت سنوات الحرب في تآكل عميق لقاعدة رأس المال البشري في اليمن، ما حرم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من العمالة الماهرة والمستهلكين المتعلمين اللازمين لتعزيز التنافسية. وكان البلد يعاني أصلاً من تحديات في مجال التعليم وتنمية القوى العاملة قبل عام 2015، إلا أن اندلاع النزاع أدخل منظومة التعليم والمهارات في حالة انهيار متتابع. فقد انقطع تعليم ملايين الأطفال أو توقف تماماً. وبحلول عام 2021، كان أكثر من مليوني طفل وطفلة في سن الدراسة خارج مقاعد التعليم في اليمن، أي ما يزيد على ضعف العدد المسجل قبل الحرب [18]. تعرض ما لا يقل عن ربع المدارس للتدمير أو الضرر أو إعادة الاستخدام



خلال القتال؛ إذ يقدر أن أكثر من 2,500 مدرسة لم تُعد صالحة للاستخدام التعليمي، بعد أن تعرضت للقصف، أو استُخدمت كملاجئ للأسر النازحة، أو تم شغلها من قبل جماعات مسلحة [18]. وبالمثل، تعرضت برامج التعليم العالي والتدريب المهني للاضطراب أو الإغلاق في العديد من المناطق. كما

أدى النزاع المطول إلى موجة نزوح لكثير من الكوادر المهنية (من معلمين وأطباء ومهندسين وغيرها)، وهو نزيف في المواهب سيكون من الصعب تعويضه على المدى القريب.

حتى في المناطق التي لا تزال فيها المدارس قائمة، تدهورت جودة التعليم بشكل حاد. فقد ظل المعلمون لسنوات دون رواتب في أجزاء واسعة من البلاد، ما دفع كثيرين منهم إلى ترك المهنة أو البحث عن مصادر دخل بديلة. واعتباراً من عام 2020، كان نحو 171,000 معلم – أي ما يقارب ثلثي القوى العاملة التدريسية في اليمن – لم يتلقوا رواتبهم بانتظام لمدة أربع سنوات، الأمر الذي عرض ملايين الأطفال الإضافيين لخطر الانقطاع عن التعليم مع استمرار انسحاب المعلمين من المهنة[18]. وقد نتج عن ذلك جيل من الشباب يعاني من فجوات كبيرة في المهارات الأساسية، وهو ما يقيّد بصورة مباشرة حجم الكوادر القادرة من الموظفين ورقد الأعمال المتاحين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتنفيذ الشركات بصعوبات في العثور على عمال يمتلكون حتى المهارات التقنية أو الإدارية أو اللغوية الأساسية. كما انخفض مؤشر التنمية البشرية في اليمن إلى واحد من أدنى المستويات عالمياً، معبراً عن الأثر العميق للحرب على التعليم والصحة؛ إذ احتل البلد المرتبة 183 من أصل 191 دولة في تقرير مؤشر التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام 2021/2022، وهي المرتبة الأدنى في المنطقة العربية[18]. وفوق ذلك، تؤدي معدلات سوء التغذية الواسعة وتردي الأوضاع الصحية – حيث يعاني أكثر من 3.5 مليون طفل يمني دون سن الخامسة من

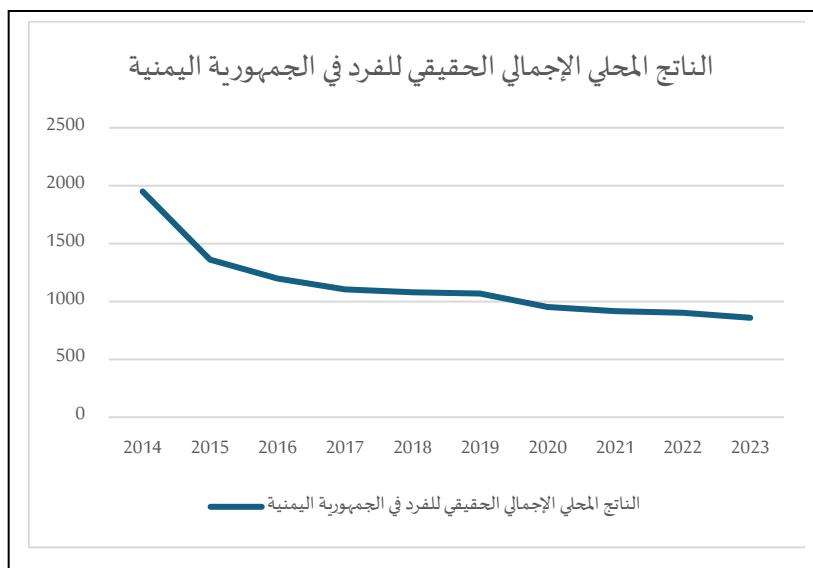


سوء تغذية حاد في ظل الأزمة المستمرة – إلى إضعاف التطور المعرفي والإنتاجية[19]. وباختصار، دمر النزاع رأس المال البشري في اليمن، وترك قوى العمل أقل مهارة، وأضعف صحة، وأقل استعداداً لقيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وسيكون إعادة بناء

المدارس، ودفع رواتب المعلمين، وتوفير برامج التدريب محوراً أساسياً لأي تعافي بعد النزاع، بهدف تعزيز مهارات وإنتاجية القوى العاملة اليمنية[20-22].

الوصول إلى الأسواق وسلسل القيمة: تُعد قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الوصول إلى الأسواق – المحلية والدولية – عاملاً حاسماً في تحديد مدى تنافسيتها. ويُشار إلى حجم السوق ودرجة اندماجه باعتبارهما من محركات التنافسية (إذ يرد "حجم السوق" كأحد ركائز مؤشر التنافسية العالمية GCI). [13] المؤسسات التي تتمكن من النفاذ إلى أسواق أوسع أو التصدير تمتلك فرصاً أكبر للتتوسيع وتحسين الكفاءة.

ومع ذلك، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً صعوبات كبيرة في الارتباط بسلسل القيمة العالمية، أو إيجاد مشترين في الخارج، أو الوفاء بالمعايير الدولية. وتشير دراسات المركز الدولي للتجارة (ITC) إلى أن الوصول إلى معلومات الأسواق وفرص التصدير يمثل عنق زجاجة رئيسياً أمام نمو هذه المؤسسات^[1]. فعلى سبيل المثال، تفتقر العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المعلومات الكافية عن الطلب الخارجي، أو تصطدم بإجراءات جمركية معقدة، ما يحد من قدرتها على التصدير^[1]. ويمكن أن يسهم تعزيز البنية التحتية والسياسات المرتبطة بالتجارة – مثل تيسير الإجراءات التجارية وخفض تكاليف التصدير – في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة^[23]. وبالمثل، يساعد ربط هذه المؤسسات بشبكات وكتلات (مثل الجمعيات القطاعية، أو الشراكات مع الشركات الكبرى أو الشركات متعددة الجنسيات) في تمكينها من اكتساب المعرفة بالأسواق واستيفاء متطلبات الجودة. وفي العديد من المناطق، تحسنت تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر

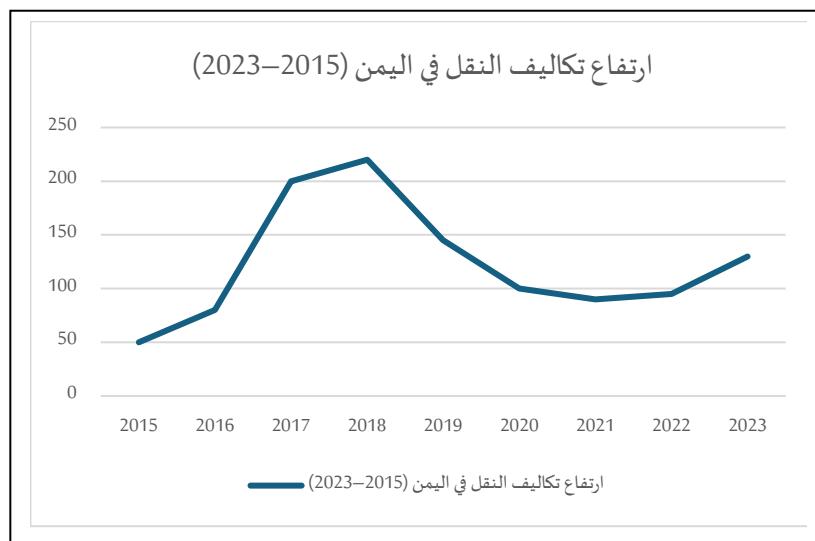


دمجها في سلسل توريد شركات أكبر، ما أتاح لها الوصول إلى التكنولوجيا، والإرشاد، والطلب المستقر. وعليه، يُعدّ ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأسواق – من خلال تحسين المعلومات المتاحة، وتيسير التجارة، وتعزيز شبكات العلاقات – عاملاً رئيسياً في تعزيز قدرتها التنافسية على المستويين الإقليمي والعالمي.

أدى التزاع في اليمن إلى تفكيك الأسواق المحلية وعزل البلاد عن التجارة العالمية، مما قيّد بشدة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الوصول إلى الأسواق. فقد انكمش الاقتصاد بصورة حادة، وتقلص حجم السوق الكلي والطلب المتاح أمام الأعمال التجارية. وبين عامي 2015 و2023، انخفض الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي للفرد في اليمن بنسبة 54%^[24-26]. وعلى المستوى العملي، فإن هذا الانهيار – إلى جانب تدهور سعر الصرف وارتفاع معدلات التضخم – دفع الغالبية العظمى من اليمنيين إلى هوة الفقر، وقلص بشكل كبير القوة الشرائية للمستهلكين. إذ يعيش أكثر من 80% من السكان الآن تحت خط الفقر، ويواجه أكثر من 17 مليون شخص انعداماً في الأمن الغذائي^[26, 25, 19]. وهذه الحالة الواسعة من الإفقار تعني أن المؤسسات المحلية الصغيرة والمتوسطة باتت تمتلك قاعدة أصغر بكثير من العملاء القادرين على الشراء، الأمر الذي يعيق نموّها.

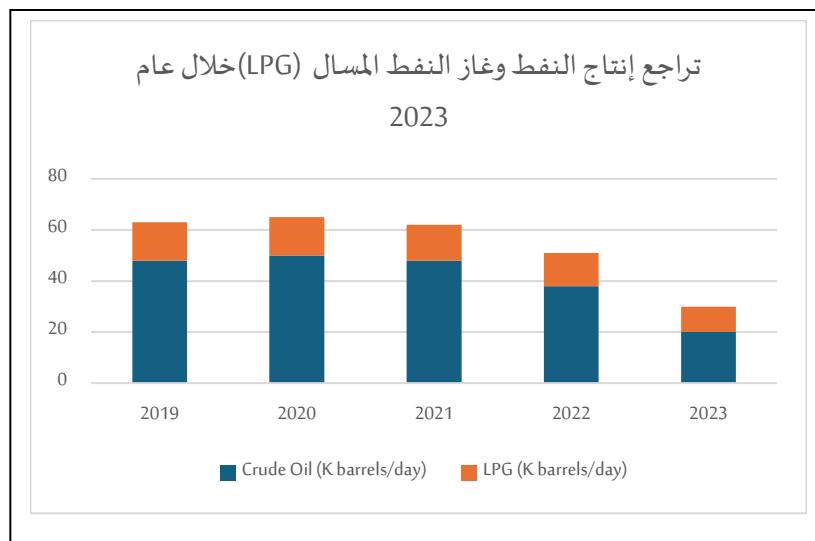
كما أدّت الحرب إلى تفتيت السوق الوطنية الموحدة سابقاً إلى مناطق نفوذ منقسمة. فخطوط التماس ونقاط التفتيش تعزل حركة السلع بين المحافظات، في حين أدى الانقسام الفعلي في البلاد إلى ظهور لوائح مختلفة، ومؤسسات مكررة، بل وتدالُّ عمليات متباعدة في السوق^[29-27, 14]. ويسهم هذا التشظي في رفع تكاليف المعاملات وزيادة درجة عدم اليقين أمام

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحاول العمل على مستوى اليمن ككل، إذ تجد نفسها مضطورة للتعامل مع أنظمة وقواعد سلطات متعددة. وأصبحت الخدمات اللوجستية المرتبطة بالتجارة أكثر صعوبة من أي وقت مضى. فقد ارتفعت تكاليف النقل بسبب شح الوقود وال الحاجة إلى سلوك طرق طويلة ملتوية هرئاً من مناطق الاشتباكات[29-29, 14, 16]. كما



تضطر الشركات التي تنقل السلع للتعامل مع عدد كبير من نقاط التفتيش التي قد تفرض رسوماً غير رسمية، أو تصادر الشحنات في بعض الحالات، وهو ما يثبط حركة التجارة الداخلية ويزيد من أعباء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أصبح الوصول إلى الأسواق الدولية أكثر تقييداً أيضاً. فقد جرى عملياً عزل اليمن عن كثير من سلاسل القيمة العالمية منذ تصاعد وتيرة الحرب. وتعرّضت القطاعات التصديرية الحيوية – وعلى رأسها النفط، الذي كان يمثل الجزء الأكبر من عائدات الصادرات اليمنية – لشلل شبه كامل، نتيجة تكرار استهداف حقول الإنتاج ومنشآت التصدير أو فرض



الحصار عليه[24, 29]. أما الصادرات غير النفطية من اليمن – مثل البن والعسل والمنتجات البحرية – فما تزال محدودة للغاية، متأثرة بانهيار منظومات الخدمات اللوجستية المرتبطة بالنزاع، وعجز الكثير من المنتجين عن الوفاء بالمعايير الدولية في ظل حالة الفوضى القائمة. وفي الوقت نفسه، تعرضت واردات السلع الأساسية لقيود مشددة. فحتى قبل

اندلاع النزاع، كان اليمن يعتمد على الواردات لتلبية نحو 90% من احتياجاته من الغذاء الأساسي والوقود[14, 29]. وخلال الحرب، أدّت القيود الجوية والبحرية والأضرار التي لحقت بالموانئ إلى خنق تدفق الإمدادات بشكل دوري، بحيث هبطت في بعض الفترات كميات واردات الغذاء والوقود إلى نحو نصف المستوى المطلوب لتغطية الاحتياجات[14, 29]. ونتج عن ذلك نقص مزمن وارتفاع كبير في أسعار المدخلات التي تحتاجها الشركات المحلية، بدءاً من المواد الخام وقطع الغيار، وصولاً إلى

مختلف مستلزمات الإنتاج، وهو ما ينعكس مباشرة في زيادة تكاليف التشغيل وانكماش القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الأطر القانونية والتنظيمية (Legal and Regulatory Frameworks): تمنح الأطر القانونية المتأسسة بالوضوح

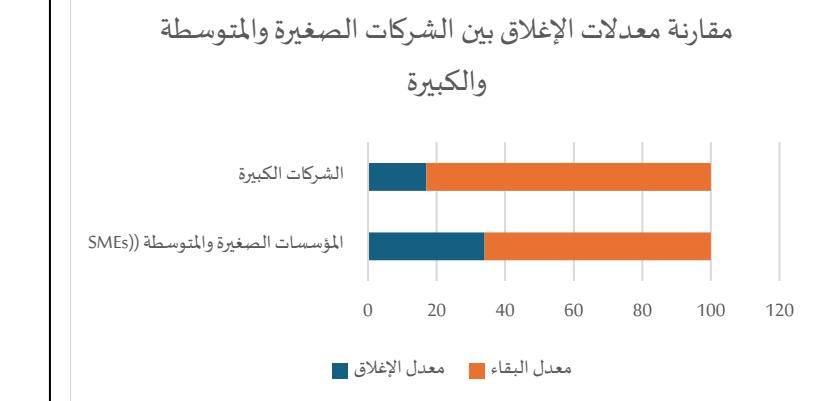
والعدالة وقابلية التوقع – بما في ذلك حماية حقوق الملكية، وإنفاذ العقود، وحماية المستثمرين – المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الثقة اللازمة للاستثمار والتوسع. فعلى سبيل المثال، تُسهم المحاكم الفعالة وأدوات إنفاذ العقود في خفض مخاطر ممارسة الأعمال بالنسبة لهذه المؤسسات. وبالمثل، ينبغي أن تكون اللوائح المرتبطة ببدء النشاط التجاري، والإعسار/الإفلاس، والضرائب، والتراخيص مناسبة مع قدرات الشركات. فإذا كانت التكاليف أو المدد الزمنية المطلوبة للامتثال للمتطلبات التنظيمية الأساسية مرتفعة للغاية، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميل إلى البقاء في القطاع غير الرسمي أو تصبح أقل قدرة على المنافسة. وقد قامت مؤشرات سهولة ممارسة الأعمال (Ease of Doing Business) تاريخياً بقياس مثل هذه الجوانب – بما في ذلك عدد الخطوات اللازمة لبدء نشاط تجاري، وسهولة تسجيل الملكية، والحصول على الكهرباء، والحصول على تصاريح البناء، والحصول على الائتمان، ودفع الضرائب، والتجارة عبر الحدود، وتسوية حالات الإعسار[30]. بصورة متسقة، كانت الاقتصادات التي تحقق نتائج أفضل في هذه المؤشرات تمتلك قطاعات مؤسسات صغيرة ومتوسطة أكثر ديناميكية. وتجدر الإشارة إلى أن مؤشر سهولة ممارسة الأعمال لم يكن يقيس جميع الأبعاد ذات الصلة (مثل الاستقرار الكلي أو الفساد بصورة مباشرة) [30]، لكنه قدّم مع ذلك مؤشراً مفيداً على عباء الإطار التنظيمي الواقع على كاهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وباختصار، تشكّل اللوائح المبسطة، والحماية القانونية القوية، والحكومة الجيدة ركيزة أساسية لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال خفض حواجز الدخول وتكاليف التشغيل.

القدرات الداخلية والابتكار: إلى جانب العوامل الخارجية، تؤثر الموارد الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجياتها تأثيراً مباشراً في مستوى تنافسيتها؛ ويشمل ذلك قدرتها على الابتكار، وتبني التقنيات الجديدة، والحفاظ على الجودة، والتكيف مع تغيرات السوق. ويقدم إطار SME Competitiveness Outlook [23] الصادر عن المركز الدولي للتجارة تقسيماً لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة ركائز رئيسية: القدرة على المنافسة (من حيث كفاءة العمليات وضبط التكاليف والجودة)، والقدرة على التواصل (من حيث الوصول إلى المعلومات وبناء الشبكات)، والقدرة على التغيير (من حيث الابتكار والقدرة على التكيف)[23]. وتتأثر هذه القدرات بدرجة كبيرة بالعوامل الخارجية التي سبق تناولها، مثل البنية التحتية والتمويل والمؤسسات؛ فمثلاً تعتمد قدرة المنشأة على المنافسة على توافر بنية تحتية ذات جودة وبنية أعمال داعمة، في حين ترتبط القدرة على التغيير والابتكار بامتلاك المهارات وتوفر التمويل اللازم للاستثمار في الأفكار الجديدة[23, 2]. وتميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل باستمرار على تحسين منتجاتها أو عملياتها – من خلال البحث والتطوير، وتبني أفضل الممارسات، والتعلم من ملاحظات السوق – إلى بناء ميزة تنافسية متقدمة. وفي المقابل، يمكن أن تسهم الشبكات والعلاقات الاجتماعية – بما في ذلك الروابط مع منشآت أخرى والمشاركة في العناقيد الصناعية أو سلاسل القيمة – في تعويض صغر حجم هذه المؤسسات عبر تحقيق مكاسب في الكفاءة الجماعية، مثل تقاسم المعرفة أو التجميع للوصول إلى وفورات

الحجم. وبشكل عام، تؤكد الأدبيات أن تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب مقاربة شاملة تجمع بين تحسين البيئة الخارجية وبناء القدرات الداخلية لهذه المؤسسات في آن واحد[2].

تحت وطأة الضغوط الهائلة التي فرضتها الحرب، تركزت القدرات الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن على مجرد البقاء، أكثر من تركيزها على النمو أو الابتكار. فقد دمر النزاع الموارد المتاحة على مستوى المنشأة – المالية والبشرية والمادية – التي تحتاجها الشركات للحفاظ على كفاءة عملياتها والتكييف مع تغيرات الأسواق. وأظهر تقييم سريع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في السنوات الأولى من الحرب أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت القطاع الأكثر تضرراً، حيث اضطرت نحو 34% من المؤسسات المتوسطة الحجم إلى الإغلاق، وهي نسبة تعادل ضعف معدل الإغلاق لدى الشركات الكبيرة[8]. أما المنشآت التي نجحت في الاستمرار، فقد اضطرت في الغالب إلى تقليل حجمها بشكل حاد. وغادر كثير من الموظفين المهرة البلاد أو تم الاستغناء عنهم، بينما تُستنزف طاقة الإدارة في الاستجابة اليومية للأزمات. ونتيجة لذلك، لم يعد هناك مجال يذكر لوضع استراتيجيات طويلة الأجل أو الاستثمار في الابتكار، في حين تكافح الشركات لمجرد إبقاء أبوابها مفتوحة وتشغيل الحد الأدنى من الخدمات (أحياناً حرفياً، في ظل انقطاعات الكهرباء المتكررة). وقد شهد الوصول إلى التمويل شبه انهيار كامل؛ إذ أفاد أكثر

من 70% من الشركات بعدم توفر أي مصادر تمويل خارجية منذ بدء الحرب، في حين لم ينجح سوى 14% فقط في الحصول على أي قروض[8]. ومع شلل البنوك تحت تأثير الاضطراب الاقتصادي وارتفاع مخاطر الائتمان، لم يعد بإمكان رواد الأعمال الاستثمار بسهولة في معدات جديدة، أو تحديث التكنولوجيا، أو تطوير المنتجات، بل



تُوجه معظم الموارد المتاحة إلى تغطية النفقات التشغيلية أو ابتكار حلول مؤقتة للتعامل مع أوجه النقص التي تفرضها ظروف الحرب.

تضيّع اضطرابات سلاسل الإمداد قدرات الشركات على نحوٍ إضافي؛ فبحسب الاستبيان نفسه، واجهت 75% من الشركات صعوبة في الحصول على مدخلاتها المعتادة وتكون مخزون كافٍ خلال فترة النزاع، ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى القيود المفروضة على الواردات واضطرابات النقل الداخلي[8]. فعلى سبيل المثال، لم يتمكّن تجّار التجزئة من توفير السلع الحيوية (إذ يشير الاستبيان إلى أن الحصول على مواد أساسية مثل الأدوية والدقيق أصبح صعباً، كما عانت الشركات الصناعية من نقص المواد الخام وقطع الغيار. وفي مثل هذه البيئة، يصبح الحفاظ على جودة الإنتاج أو استقراره أمراً بالغ الصعوبة، ناهيك عن السعي نحو الابتكار. واضطررت العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى استخدام أي مدخلات متاحة أو تغيير خطوط إنتاجها بالكامل للتكييف مع النقص، وهو ما يعكس نمطاً من القدرة التكيفية، لكنه قائماً على الضرورة أكثر من كونه ابتكاراً استباقياً.

أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)

الوصف	التحدي الرئيسي
صعوبة الحصول على قروض أو استثمارات بسبب شلل القطاع المصرفي وارتفاع المخاطر.	نقص التمويل
صعوبة الوصول إلى المواد الخام والمنتجات نتيجة الحصار وتقييد حركة النقل.	اضطرابات سلاسل الإمداد
هجرة الكوادر الماهرة والاستغناء عن الموظفين المؤهلين.	فقدان الموارد البشرية
انقطاع الكهرباء، وتضيّق الطرق، وغياب الخدمات الأساسية.	تدمير البنية التحتية
صعوبة التخطيط للمستقبل وارتفاع المخاطر التشغيلية.	انعدام الأمن وعدم الاستقرار السياسي
تراجع القوة الشرائية وحجم قاعدة العملاء.	انكماش السوق

وفي الوقت نفسه، يعمل أصحاب الأعمال في غياب إطار تنظيمي وأمني مستقر، مما يجعل خطط التوسع أو إطلاق مشاريع جديدة محفوفة

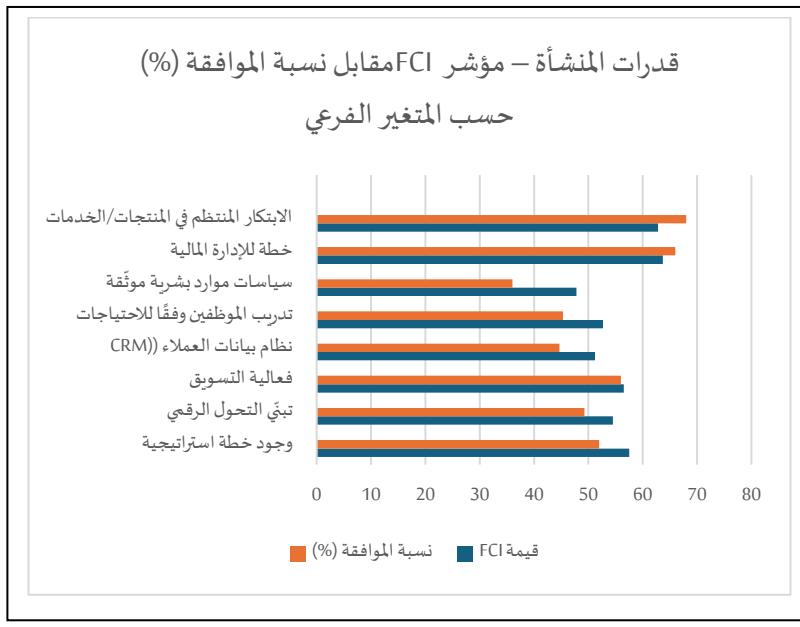
بمستويات عالية من المخاطر. ويُعدّ من الدلالات اللافتة أنه في تقديرات عام واحد خلال فترة الحرب، أعرب ما يقارب نصف مالكي الأعمال عن خشيتهم من اضطرارهم إلى الإغلاق خلال 12 شهراً[8] ، وهو ما يبرز حجم حالة عدم اليقين السائدة. كما جرى تصنيف المخاوف الأمنية كأعلى قيد في معظم المناطق تقريباً، بما يؤكد أنه في غياب السلام لا تكاد الشركات تستطيع التخطيط للمستقبل. ورغم حدة هذه الظروف، بزرت روايات عن الصمود والتكيف الإبداعي بين رواد الأعمال اليمنيين؛ إذ استطاع عدد ملحوظ من الشركات تحديد فرص متخصصة (Niche) أفرزتها الأزمة. فعلى سبيل المثال، اتجه بعض المنتجين المحليين إلى تصنيع الكمامات والمعقمات وغيرها من الاحتياجات عندما انقطعت الواردات، بينما تحول آخرون إلى مجالات تصنيع الأغذية أو حلول الطاقة الشمسية في ظل ارتفاع الطلب عليها خلال الحرب. وقد أشار ما يقارب 50% من الشركات التي شملها الاستبيان إلى ظهور فرص سوقية جديدة أوجدها النزاع – خاصة في السلع الأساسية والطاقة الشمسية – وحاولت الاستفادة منها[8]. ويُعدّ الانتشار السريع لتركيبات الطاقة الشمسية صغيرة النطاق مثلاً واضحاً على ذلك، حيث بادر التجار والفنانون إلى تطوير حلول تلبّي حاجة السكان إلى الكهرباء[17]. وبالمثل، جاء توسيع خدمات النقود عبر الهاتف المحمول في بعض المناطق استجابةً للاختلالات في السيولة النقدية وعمل القطاع المصرفي. وتُظهر هذه الأمثلة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن قادرة، تحت الضغط، على إبداء قدر كبير من المرونة والإبتكار العملي، إلا أن هذه الابتكارات التكيفية غالباً ما تظل محدودة النطاق، ومن الصعب أن تتحول إلى تنافسية واسعة وقابلة للاستدامة في ظل غياب بيئة مستقرة ودعم خارجي. وباختصار، أدى النزاع في اليمن إلى إضعاف حرج في القدرات الداخلية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث ترکّز جهود معظم الشركات على مجرد البقاء، وتعمل دون طاقتها الكاملة، ولا تمتلك القدرة على الاستثمار في الإبتكار. ومن ثم، سيكون دعم هذه المؤسسات بالتمويل والتدريب وتوفير قدر من الاستقرار في مرحلة ما بعد النزاع عنصراً حاسماً لإطلاق قدرتها الحقيقية على الإبتكار وقيادة مسار التعافي الاقتصادي[8].

تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن في ظل العوامل المحلية

تتأثر تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطيف واسع من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مستويات رئيسية: قدرات المنشأة، ومنظومة الأعمال (بيئة الأعمال المحطة)، والبيئة الوطنية. وإلى جانب هذه الركائز الأساسية، تضييف العولمة مجموعة من الديناميكيات الخاصة التي تعيد تشكيل المشهد التنافسي باستمرار.

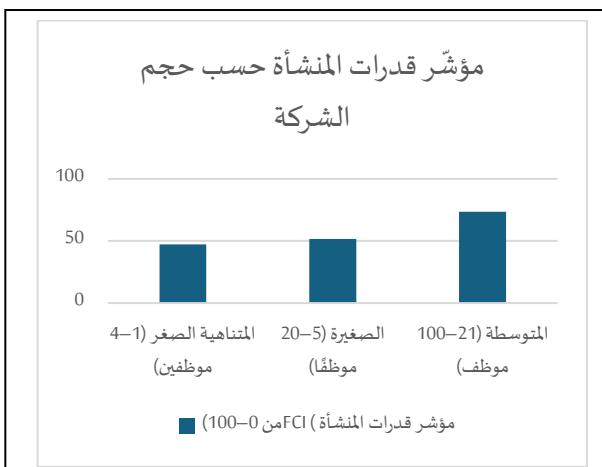
قدرات المنشأة: نقاط القوة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تموضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن عند مستوى "ناشئ" من حيث القدرات؛ إذ يبلغ المؤشر المركب لقدرات المنشأة (Firm Capabilities Index – FCI) نحو 55.8 من 100. وتبين القوة في الإدارة المالية (63.7 من 100؛ 66٪ موافقة) وابتكار المنتجات/الخدمات (62.8 من 100؛ 68٪ موافقة). وتشمل



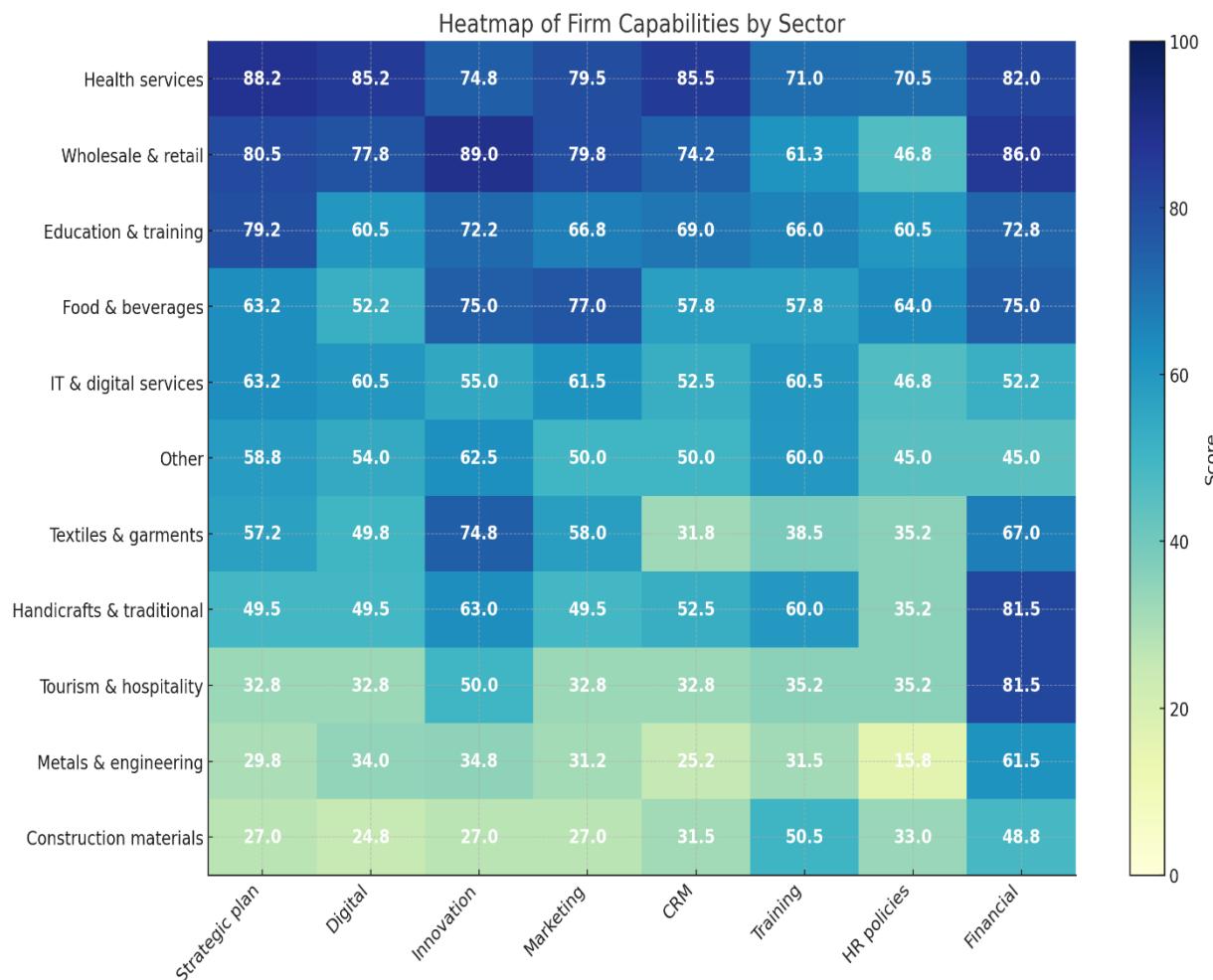
القدرات المتوسطة كلاً من التخطيط الاستراتيجي (57.5 من 100)، وفعالية التسويق (56.5 من 100)، وتبني التقنيات الرقمية (54.5 من 100). أما أضعف الركائز فهي سياسات الموارد البشرية المؤتقة - كالوصوف الوظيفية، والتوظيف العادل، والإجراءات الأساسية - (47.8 من 100؛ 36٪ موافقة)، وأنظمة بيانات العملاء/إدارة

علاقات العملاء (51.2 من 100؛ 44.7٪ موافقة)، والتدريب المنتظم للموظفين (52.7 من 100؛ 45.3٪ موافقة).



وتزداد القدرة بشكل حاد مع حجم المنشأة (متناهية الصغر؛ 47.2؛ صغيرة؛ 51.6؛ متوسطة؛ 73.5؛ كبيرة؛ 71.0)، بما يشير إلى "فجوة رسمية" هيكلية في الشركات الأصغر حجماً، حيث تفتقد هذه الفئات للبني الأساسية المرتبطة بالموارد البشرية والبيانات والتدريب.

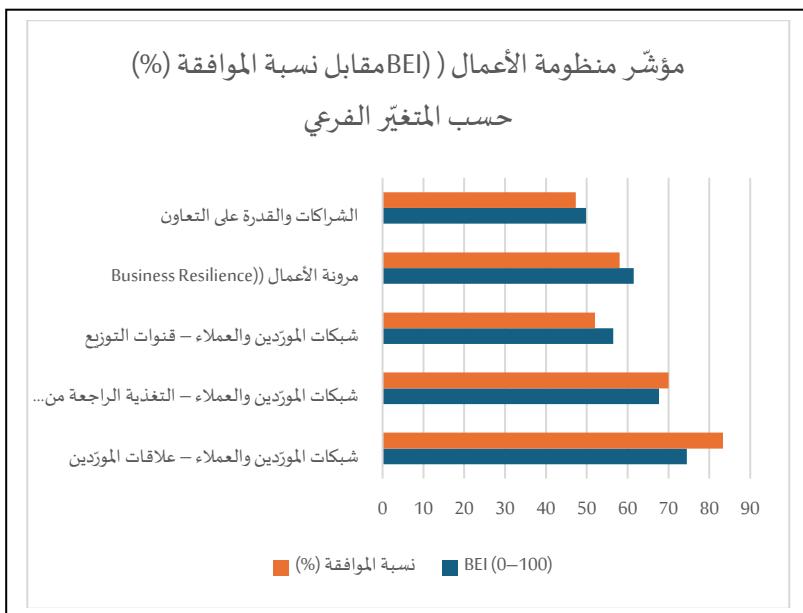
كما تبدو الفوارق القطاعية حادة؛ إذ تتفوق قطاعات الخدمات والتجارة بوضوح على القطاعات الإنتاجية الثقيلة في ركيزتين محوريتين. ففي مجال التخطيط الاستراتيجي، تتصدر قطاعات الصحة (88.2)، وتجارة الجملة والتجزئة (80.5)، والتعليم والتدريب (79.2)، بينما تخلّف السياحة والضيافة (32.8)، والمعادن والهندسة (29.8)، ومواد البناء (27.0) بفارق كبير. وفي ما يتعلق ببيانات العملاء/أنظمة CRM ، تأتي الصحة في المقدمة (85.5)، ثم تجارة الجملة والتجزئة (74.2)، ثم التعليم والتدريب (69.0)، مقابل مستويات متدنية في المعادن والهندسة (25.2)، ومواد البناء (31.5)، والمنسوجات والملابس (31.8)، والسياحة (32.8). والخلاصة أن معظم الشركات قادرة على إدارة ماليتها وابتكار عروض جديدة، لكن الكثير منها – خاصة متناهية الصغر والصغيرة والقطاعات الإنتاجية الثقيلة – لا يزال يفتقر إلى نظم الموارد البشرية وبنى بيانات العملاء اللازمة لتحويل الجهد المبذول إلى طلب مستقر ومستدام. ومن ثم ينبغي أن تركز السياسات على إضفاء الطابع الرسعي منخفض التكلفة على المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة) نماذج جاهزة للموارد البشرية، إجراءات تشغيل قياسية مبسطة SOPs وأنظمة CRM خفيفة، إلى جانب برامج تطوير مستهدفة حسب القطاع لقطاعات البناء والمعادن والسياحة، وبرامج "التحول الرقمي نحو السوق" التي تربط بين اعتماد أنظمة نقاط البيع POS و CRM وجهود ترويجية مرکزة.



منظومة الأعمال: الروابط الخارجية والدعم

تشير بيانات الاستبيان إلى منظومة أعمال قوية في جانها الصاعد وضعيفة في جانبها الهابط؛ وبصياغة عملية: تعرف الشركات جيداً كيف تؤمن مدخلاتها، وتدير علاقاتها مع الموردين، وتصغي لعملائها، لكن كثيراً منها - خصوصاً المؤسسات المتناهية الصغر والصغرى - يعجز عن تحويل هذه المزايا إلى مبيعات مستقرة بسبب افتقارها إلى القنوات (الموزعين/تجار الجملة/المنصات الرقمية) والشركات الرسمية التي تيسّر الوصول إلى السوق. ويبلغ المؤشر المركب لمنظومة الأعمال (Business Ecosystem Index – BEI) نحو 62.0 من 100. وتُظهر القراءة التفصيلية بحسب الأبعاد الفرعية (المؤشر؛ نسبة الموافقة) أداءً

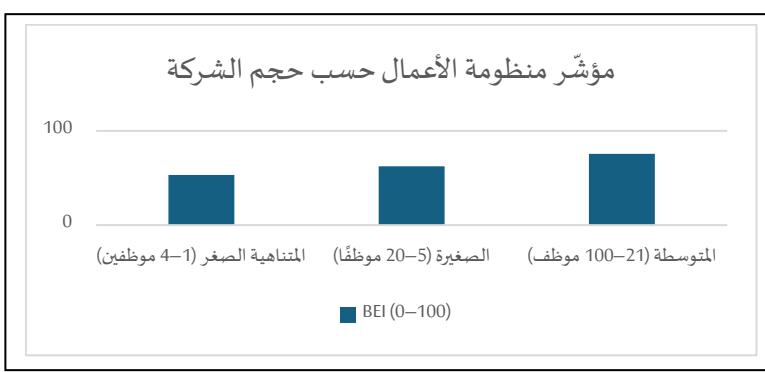
قوياً نسبياً في شبكات الموردين والعملاء؛ إذ تسجّل علاقات الموردين 74.5 (83.3٪)، وتبلغ درجة التفاعل مع ملاحظات العملاء



67.7 (69.3٪). وتأتي القدرة على الصمود والاستقرارية في مستوى متوسط عند 61.5 (57.3٪). أما أضعف الركائز فهي قنوات التوزيع 49.8 (47.3٪). وبلغة تحليلية، تستطيع الشركات تأمين مدخلاتها وجمع تغذية راجعة من عملائها، غير أن كثيراً منها - وبالخصوص المؤسسات المتناهية الصغر والصغرى - لا ينجح في تحويل هذه المزايا إلى مسارات موثوقة للوصول إلى السوق

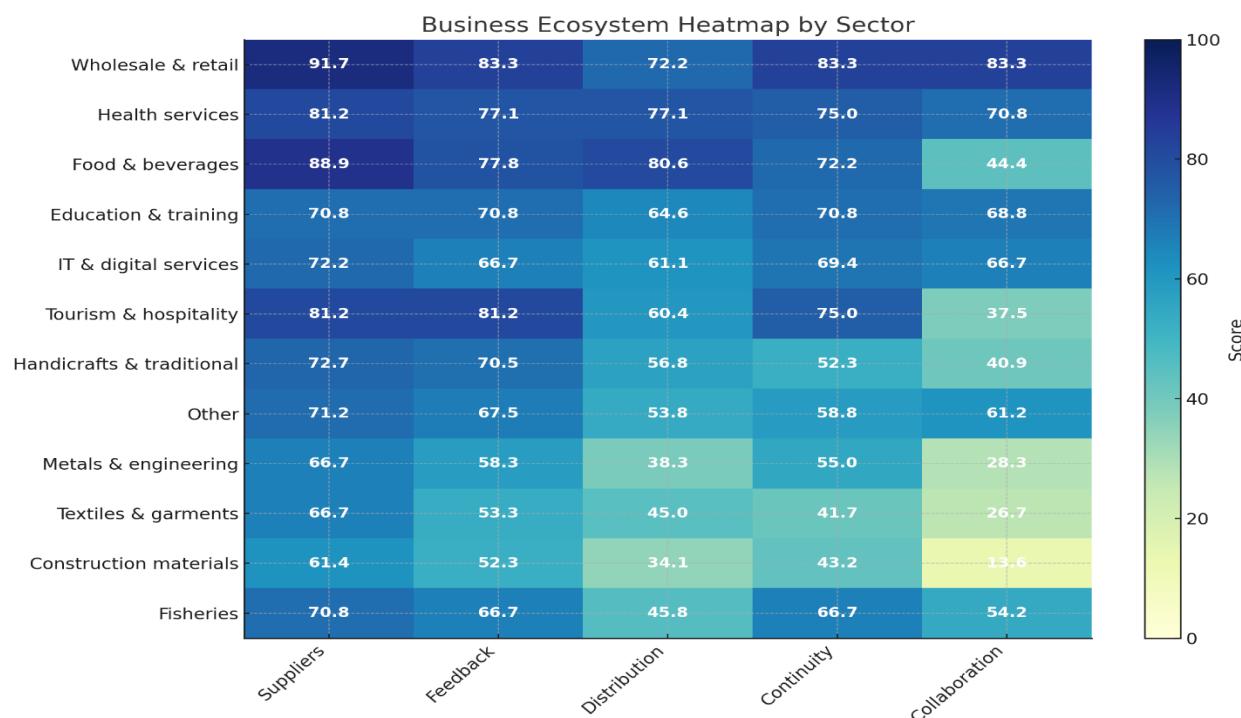
وإلى شركات مؤسسة، بسبب محدودية قنوات التوزيع وغياب التعاون المنظم والمؤسسي.

تُظهر نتائج مؤشر منظومة الأعمال بحسب حجم المنشأة وجود تدرج واضح مرتبط بالحجم؛ إذ تسجّل المؤسسات المتناهية

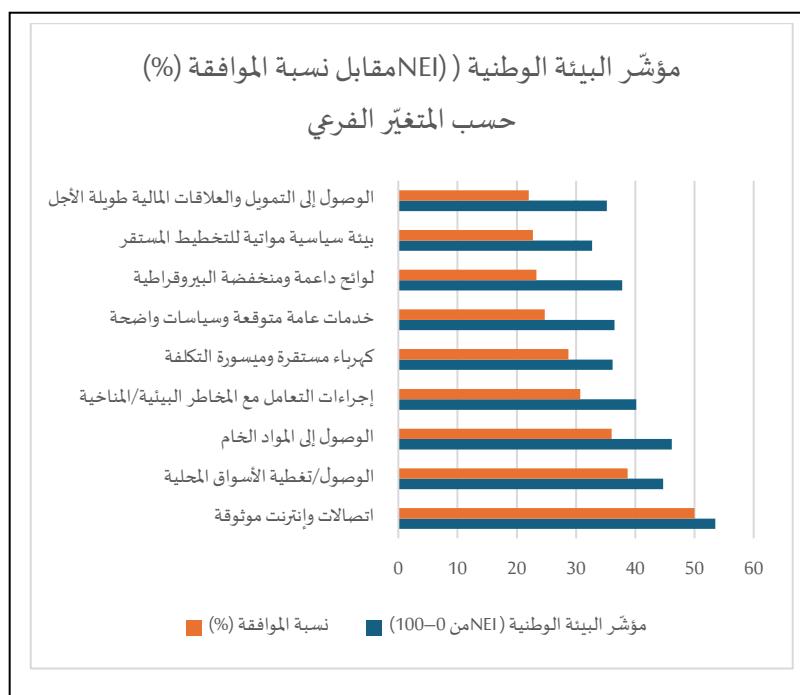


الصغر 53.1، والصغرى 62.3، والمتوسطة 75.7، والكبيرة 71.8، مع حدوث قفزة حاسمة بين فئة المتناهية الصغر والمتوسطة. وتبرز أكبر الفوارق تحديداً في المجالات التي تحتاج فيها الشركات الأصغر إلى بنية تنظيمية أوضح؛ مثل قنوات التوزيع 46.4 في المتناهية الصغر مقابل 74.1 في المتوسطة، والتعاون والشراكات 34.3 مقابل 70.7، وإلى حد أقل القدرة على الصمود والاستقرارية 49.6 مقابل 72.4.

كما تُظهر نتائج درجة عالية من التباين القطاعي عند حصر التحليل في الفئات التي تضم عدداً من المستجيبين $n \geq 6$ ؛ إذ يتصدر قطاع الجملة والتجزئة المؤشر عبر جميع الأبعاد الفرعية تقريباً (العلاقات مع الموردين 91.7، التغذية الراجعة من العملاء 83.3، التوزيع 72.2، القدرة على الصمود 83.3، والتعاون 83.3). كما يقدم قطاع الخدمات الصحية أداءً قوياً (نحو 77-81) عبر الأبعاد الفرعية). ويجمع قطاع الأغذية والمشروبات بين أداء متقدم في التوزيع 80.6 مقابل تعاون أضعف نسبياً 44.4. أما قطاعات التعليم والتدريب، وخدمات تكنولوجيا المعلومات والخدمات الرقمية، فتقع في الشريحة المتوسطة-العليا (نحو 61-71) مع ملفات أداء متوازنة نسبياً. وفي المقابل، تُظهر القطاعات ذات الكثافة الإنتاجية العالية احتكاكات واضحة في جانب السوق (Downstream)، كما في مواد البناء (التوزيع 34.1؛ التعاون 13.6)، والمعادن والهندسة (38.3؛ 28.3)، والمنسوجات والملابس (45.0؛ 26.7). وتفسّر هذه الفجوات في قنوات الوصول إلى السوق وفي الشركات المؤسسيّة المنظمة سبب عدم تحول آليات التوريد الفعالة والتعلم من العملاء بشكل منتظم إلى نمو في المبيعات. ومن ثم، يمكن القول إنّ القيود المقيدة في منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل في الوصول إلى الأسواق وهندسة التعاون؛ ما يستدعي استجابات عملية تشمل تيسير الربط مع الموزعين وتجار الجملة، وبرامج التجارة الإلكترونية المرتبطة بأنظمة نقاط البيع، إلى جانب تحطيط واقعي ومنخفض التكلفة لاستمرارية الأعمال، ومنصات B2B عناقيد قطاعية تجعل تكوين الشركات ممكناً وعملياً بالنسبة للمؤسسات الأصغر.

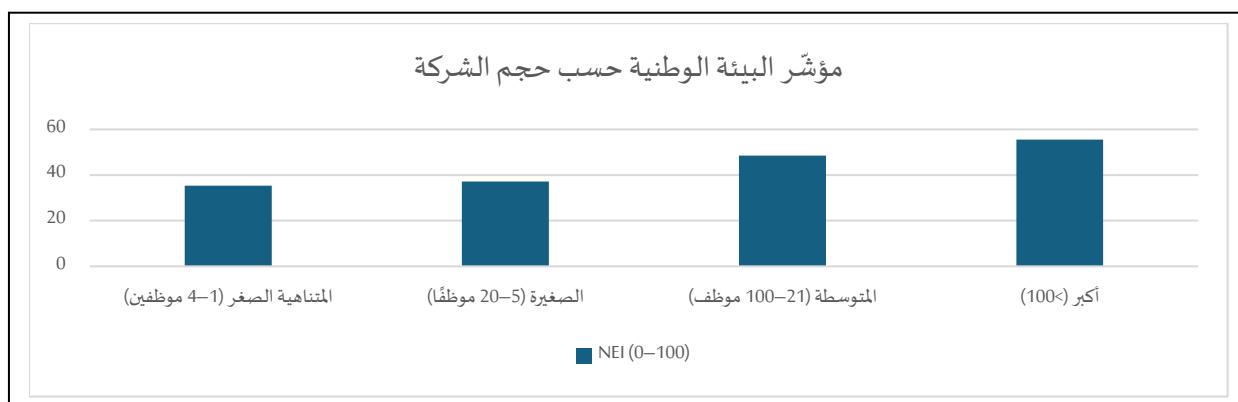


البيئة الوطنية: التأثيرات على المستوى الكلي



تُظهر بيانات الاستبيان أن البيئة الوطنية التي تعمل ضمنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن بيئة مقيدة بدرجة كبيرة. ويبلغ المؤشر المركب للبيئة الوطنية (National Environment Index – NEI) نحو 50 من 100، مع تباين واضح عبر تسعة متغيرات فرعية. وتميل العوامل القريبة من مستوى المنشأة إلى تسجيل درجات أعلى نسبياً، في حين تؤدي هشاشة البنية التحتية على مستوى النظام وضعف وضوح السياسات إلى خفض المؤشر الكلي.

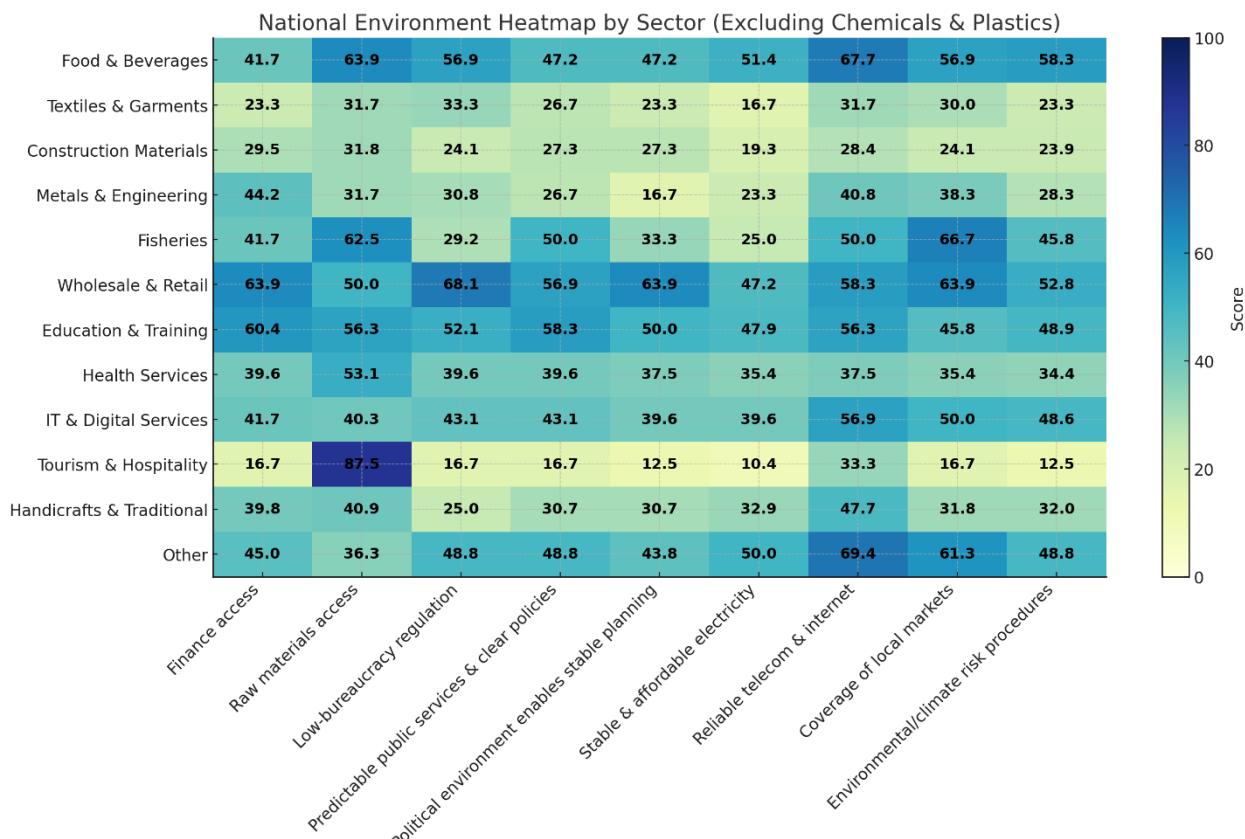
يزداد مؤشر NEI مع حجم المنشأة، بما يعكس ما يمكن وصفه بـ "عائد الحجم" الهيكلي؛ حيث تسجل المؤسسات المتناهية الصغر أضعف نتيجة مركبة (متاثرة أساساً بالحصول على التمويل، والقدرة على الوصول إلى الكهرباء، وعدم اليقين السياسي)، بينما تحسن أوضاع المؤسسات الصغيرة هامشياً، وتسجل المؤسسات المتوسطة قفزة واضحة، وتحافظ المؤسسات الكبيرة على مستويات متوسطة-عالية، مع استمرار معاناتها من تحديات الكهرباء والتمويل. وتظهر الفجوات الأكثر حدة بين الأحجام في موثوقية إمدادات الكهرباء، ودرجة الاحتكاك التنظيمي/الإداري، ومدى تغطية الأسواق؛ وهي مجالات تستفيد فيها الشركات الأكبر من قدرتها على تحمل التكاليف الثابتة والاستفادة من الإجراءات الرسمية أكثر من غيرها.



وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، يُعدّ الاتصالات والإنتernet المؤثوقان الركيزة الأقوى (درجة تقريبية ≈ 64 ؛ مع موافقة نحو 51% من المستجيبين)، تلهمما مستوى توقيعية الخدمات العامة ووضوح السياسات (≈ 56 ؛ نحو 34% موافقة)، ثم سهولة الوصول إلى المواد الخام (≈ 55 ؛ نحو 44% موافقة). ويظهر أداء متوسط-منخفض في مدى تغطية الأسواق المحلية (≈ 53 ؛ نحو 35% موافقة) وإجراءات التعامل مع المخاطر البيئية وتغيير المناخ (≈ 49 ؛ نحو 26% موافقة). أما أضعف الركائز فهي توفر الكهرباء بصورة مستقرة وميسورة الكلفة (≈ 46 ؛ نحو 33% موافقة)، والإطار التنظيمي الداعم والمنخفض البيروقراطية (≈ 45 ؛ نحو 32% موافقة)، والبيئة السياسية الملائمة للتخطيط المستقر (≈ 42 ؛ نحو 21% موافقة)، وفي قاع التوزيع يأتي الوصول إلى التمويل والعلاقات المالية طويلة الأجل (≈ 39 ؛ نحو 22% موافقة). وبلغة عملية، تستطيع الشركات في كثير من الأحيان الاتصال بالإنترنت، وأحياناً تأمين المدخلات، وأحياناً أخرى الاستفادة من قدر من توقيعية الخدمات العامة؛ غير أن اختناقات التمويل، وعدم موثوقية الكهرباء، وحالة عدم اليقين التنظيمي/السياسي تتضاد لتفويض قدرة هذه الشركات على التنفيذ المتسق والنمو.

ويُظهر التحليل تباينًا قطاعيًّا واضحًا؛ إذ تقع قطاعات الجملة والتجزئة، والتعليم والتدريب في الشريحة العليا مع درجات أفضل وأكثر اتساقًا في تغطية الأسواق، وجودة الاتصالات، وتوقيعة الخدمات. ويستفيد قطاع الأغذية والمشروبات من وصول أفضل نسبيًّا للمدخلات والأسواق، لكنه يتأثر سلبًا بأوضاع الكهرباء والتمويل. كما يقدم قطاع الخدمات الصحية أداءً متوازنًا في الشريحة المتوسطة—العليا، مع بقائه معرضًا لمخاطر الكهرباء وتقلبات السياسات. وكما هو متوقع، يتصدر قطاع تكنولوجيا المعلومات والخدمات الرقمية مؤشرات الاتصالات، ويحتل مرتبة متوسطة في بقية الأبعاد. وفي الطرف الأدنى، تعاني القطاعات ذات الكثافة الإنتاجية العالية – مثل مواد البناء، والمعادن والهندسة، والمنسوجات والملابس – من قيود حادة في الكهرباء، والوصول إلى التمويل، والاختناقـات التنظيمية، كما يسجل قطاع السياحة والضيافة أداءً ضعيفًا يعكس هشاشةه أمام مخاطر السياسة والطاقة. وتبرز هذه الأنماط وجود قيد مزدوج يتمثل في موثوقـية البنية التحتية (خصوصـًا الطاقة الكهربائية) ووضوح الأطر المؤسسـية (في التمويل والتنظيم)، وهوـما عاملان يضغطـان على آفاق الاستثمار وحدـان من القدرة على التوسـع.

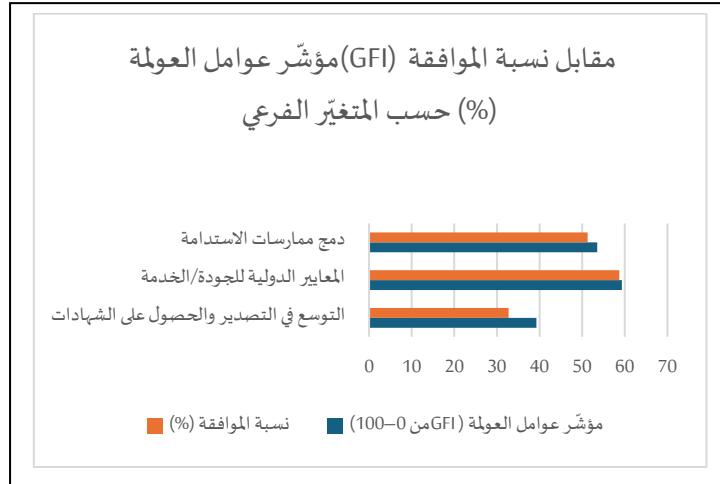
وبالإضافة إلى ذلك، تشير الإشارات السياسية إلى أن القيود المقيّدة الأساسية تمثل في الكهرباء الموثوقة والميسورة التكلفة، والقدرة العملية على الوصول إلى التمويل، ودرجة التوقعية الإدارية. وتشمل الاستجابات السريعة الفعالة: (1) خطوط تمويل لرأس المال العامل مخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنخفضة المخاطر عبر أدوات مثل الضمانات الجزئية والإقرارات القائم على الفوایر، (2) برامج مستهدفة لتحسين موثوقية الكهرباء في العناقيد الإنتاجية (من خلال حلول طاقة هجينية أو مشتركة)، و(3) تبسيط الإجراءات ووضع آجال زمنية واضحة لها مع نوافذ خدمة موحدة للحصول على التصاريح والموافقات. ويمكن أن يعزز أثر هذه التدخلات من خلال ربطها بحزام خدمات رقمية (اتصالات + مدفوعات إلكترونية/نقط بيع)، بما يوسع من تغطية السوق ويرفع كفاءة التشغيل.



العوامل المرتبطة بالعولمة

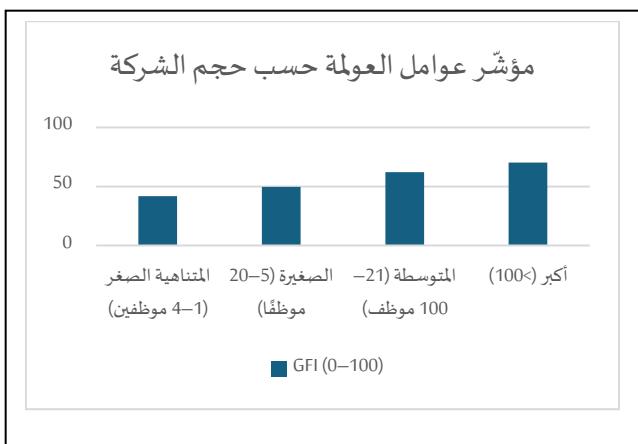
تُظهر بيانات الاستبيان أن جاهزية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن للعولمة لا تتجاوز مستوىً متوسطاً، إذ يبلغ المؤشر

المركب لعوامل العولمة (Globalization Factors Index – GFI)



نحو 50.7 من 100، مع تباين واضح عبر الأبعاد الفرعية الثلاثة. وتمثل القدرة الأكثر تطويراً في الالتزام بالمعايير الدولية للجودة/الخدمة (GFI)، مما يشير إلى أن الشركات تلتزم بمعايير الجودة. بينما يشير تباين النتائج إلى أن هناك اختلافات في درجة الالتزام بالمعايير بين القطاعات.

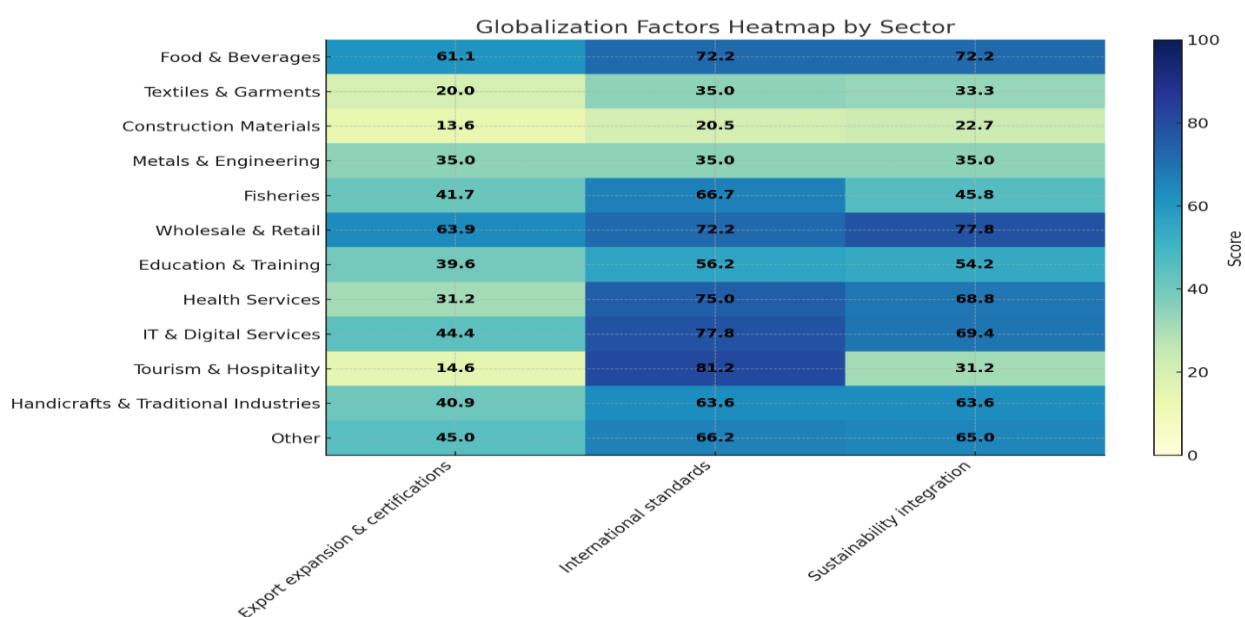
وعلى المستوى التحليلي، يشير ذلك إلى أن عددًا كبيرًا من الشركات يعلن التزامه بالمعايير، وبدرجة أقل إدماجه لممارسات الاستدامة، في حين أن عددًا أقل بكثير يستثمر في تطوير أسواق خارجية موجهة للتصدير والحصول على الشهادات الضرورية، مما يعكس فجوة بين "الجاهزية" و"احتراق الأسواق".



ويرتفع مؤشر GFI بوضوح مع حجم المنشأة؛ إذ تسجل المؤسسات المتناثرة الصغر 41.8، والصغرى 49.6، والمتوسطة 62.1، والكبيرة 70.2، بما يعكس "عائد حجم" واضحًا. وتظهر أشد التدرجات في بُعد المعايير (من نحو 48.4 إلى 75.0 بين المتناثرة الصغر والمتوسطة) والاستدامة (من نحو 44.0 إلى 67.2)، بينما يرتفع بعد التوسع في التصدير/الحصول على الشهادات بصورة متواضعة حتى مستوى المؤسسات المتوسطة (≈ 33.1) →

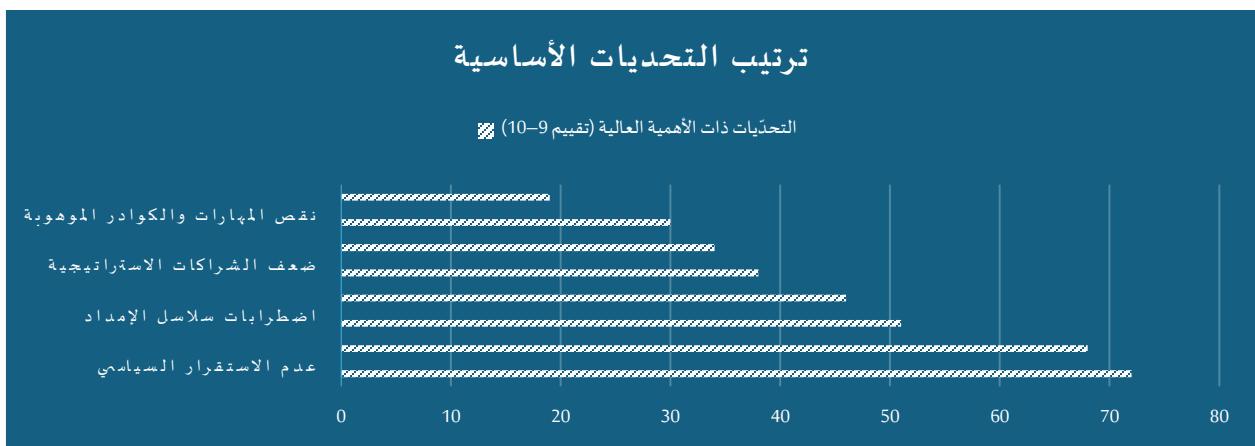
(44.0)، ثم يقفز بشكل ملحوظ لدى الشركات الكبيرة (≈ 66.1). وتشير هذه الأنماط إلى أن التكاليف الثابتة ودرجة الرسمية المؤسسية تمنح الشركات الأكبر ميزة نسبية في الوفاء بالمتطلبات الخارجية وإضفاء الطابع المؤسسي على الممارسات.

كما يُظهر التحليل تباينًا قطاعيًّا كبيرًّا؛ إذ تسجل قطاعات الجملة والتجزئة، والأغذية والمشروبات مستويات مرتفعة ومتسقة في بُعد المعايير (≈ 72) والاستدامة (≈ 78 – 72)، بينما يتتصدر قطاع تكنولوجيا المعلومات والخدمات الرقمية بُعد المعايير (≈ 75) واستدامة (≈ 78) مع الحفاظ على مستوى قوي في الاستدامة (≈ 69) . ويجمع قطاع الخدمات الصحية بين معايير مرتفعة (≈ 75) واستدامة متوسطة–عالية (≈ 69) . وفي المقابل، تأتي قطاعات مواد البناء والمنسوجات والملابس في الشريحة الدنيا عبر الأبعاد الثلاثة، في حين يُظهر قطاع السياحة والضيافة نمطًا حادًّا التباين؛ إذ يسجل مستوى مرتفعًا جدًّا في المعايير (≈ 81) مقابل توجه ضعيف للغاية نحو التصدير (≈ 15) ومستوى متذبذب في الاستدامة (≈ 31) . وبصورة عامة، تعكس هذه الفجوات القطاعية قيدًا مزدوجًا يتمثل في محدودية تطوير الأسواق التصديرية، وعدم اتساق إضفاء الطابع المؤسسي على الممارسات خارج الأنشطة الخدمية الكثيفة.



تقييم التحديات الرئيسية: الترتيب العام والأنماط القطاعية

استناداً إلى نسبة التقييمات ذات الأهمية العالية (9-10)، يُظهر الترتيب العام للتحديات أن عدم الاستقرار السياسي ومحدودية الوصول إلى التمويل هما التحديان الأكثر حرجاً، تليهما اضطرابات سلاسل الإمداد وغياب مبادرات الدعم الموجهة. وتندمج في الشريحة المتوسطة كل من ضعف الشراكات الاستراتيجية (25.3٪)، وأضرار البنية التحتية (22.7٪)، ونقص المهارات والكوادر الموهوبة (20.0٪)، في حين تُعتبر محدودية برامج التحول الرقمي أقل هذه التحديات حدة على المستوى الكلي (12.7٪). وبالنظر إلى المتوسطات المرجحة، يحتل الوصول إلى التمويل (6.77) وغياب الدعم الموجه (6.70) الصدارة، تليهما مباشرة عدم الاستقرار السياسي (6.50) واضطرابات سلاسل الإمداد (6.49)، بما يعزز النتيجة القائلة إن المخاطر على المستوى الكلي وقيود التمويل هي العوامل المهيمنة، في حين تسهم القدرات التنظيمية في تشكيل مستوى الصمود وإمكانات النمو.



ويُظهر التقسيم القطاعي تميزات واضحة مبنية على البيانات. إذ يواجه قطاع السياحة والضيافة درجة تعرض حادة لاضطرابات سلاسل الإمداد (9.25)، وعدم الاستقرار السياسي (9.00)، وأضرار البنية التحتية (8.42)، مع ارتفاع قيود التمويل أيضاً (8.67). وفي قطاع مواد البناء والمعادن والهندسة تتصدر قيود التمويل (9.36)؛ واحتنيات الإمداد (8.67) واحتنيات الإمداد (8.55)؛ البنية التحتية (8.67)؛ وضيق الشراكات (7.11)؛ غياب الدعم (7.00)؛ عدم الاستقرار السياسي (5.56). وتواجه قطاعات التعليم والتدريب والصحة والخدمات الطبية ضغوطاً واسعة النطاق؛ تشمل عدم الاستقرار السياسي (7.50)، وأضرار البنية التحتية (7.33)، والتمويل (7.25)، والقدرات (التحول الرقمي 7.17؛ المهارات 6.75؛ البنية التحتية 7.00). وفي قطاع تكنولوجيا المعلومات والخدمات الرقمية تشَكّل قيود التمويل (6.78) والبيئة التمكينية (الدعم الموجه 6.67؛ البنية التحتية 6.33) العائق الرئيسي، أكثر من مخاطر الإمداد المباشرة (4.89). ويرتكز وضع الحرف اليدوية/الصناعات التقليدية أساساً على فجوات في الدعم الموجه (6.09). بينما يُعد قطاع الزراعة والثروة الحيوانية في جوهره تحدياً متعلقاً بالمهارات (9.00) والبنية التحتية (8.50)، وليس بالتمويل (1.50). وتُظهر مصايد الأسماك ضغوطاً منخفضة على المستوى الكلي (السياسي 1.50؛ البنية التحتية 2.67؛ التمويل 2.00)، لكنها تواجه قيوداً مرتفعة في التحول الرقمي (7.33)، والدعم (6.67)، والشراكات (6.00). أما قطاع النقل والخدمات اللوجستية فيتأثر أكثر بعدم الاستقرار السياسي (7.33)، مع احتكاكات متوسطة في الإمداد (6.00).

الجهات المنفذة / الشركاء	الشريحة المستهدفة	التوصية	المسار	الاستنتاج (من الدراسة)
البنك المركزي/مؤسسات التمويل الدوليّة (DFIs) ، البنوك التجارية، مؤسسات التمويل الأصغر، مؤسسة ضمان ائتماني	شركات مواد البناء، المعادن والهندسة، والصفقات الكبيرة في قطاع الأغذية والمشروبات	<ul style="list-style-type: none"> إطلاق أداة تمويل لرأس المال العامل (تمويل أوامر الشراء/الفواتير بنسبة 60-80٪ مقدماً). إضافة ضمادات ائتمانية جزئية (30-50٪ تحمل خسارة أولى) لتحفيز البنوك على الإقراض. تسريع تمويل المشاريع للشركات كثيفة المدخلات عبر تقييم مبسط. اعتماد مهلة قصوى لاتخاذ قرار التمويل في غضون 10 أيام عمل، مع إجراءات اعرف عميلك (KYC) رقمية ومسار سريع للعملاء المتكررين. 	الاستقرار (Stabilization)	يُعد الوصول إلى التمويل القيد الأشد وزناً، وتُظهر قطاعات مواد البناء والمعادن مستويات متطرفة في قيود التمويل (8.67: 9.36).
هيئات الطاقة، شركات التوزيع المحلية، شركات الطاقة الشمسية (EPCs)، المانحون	القطاعات الإنتاجية، سلاسل التبريد للصحة والغذاء، المواقع السياحية	<ul style="list-style-type: none"> حزام لتحسين موثوقية الطاقة: عقود طاقة شمسية/شبكات صغيرة (mini-grid PPAs) للعائد الصناعية والأسواق قسائم أو حواجز استثمارية (Capex vouchers/rebates) لمستخدمي الطاقة الإنتاجية (المطاحن، الورش، سلاسل التبريد). أولوية في التشغيل والصيانة وفق اتفاقيات مستوى خدمة (SLAs)، مع تعريفات مدفوعة مسبقاً/مرتبطة بأوقات الاستخدام (TOU) ، وتمويل مدمج (blended finance) للاستثمار الرأسمالي. 	الاستقرار (Stabilization)	تُعد الكهرباء والتمويل/البيئة التنظيمية أضعف عوامل التمكين على المستوى الوطني (الكهرباء ≈ 46؛ التمويل ≈ 39؛ التنظيم ≈ 45).
غرف التجارة/منظمات دعم الأعمال ، منصات المشتريات، تجارت (BSOs) الجملة، الأسواق والمنصات الرقمية	شركات البناء، المعادن، المسوجات، المنتجون الريفيون	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم معارض دورية مخصصة للموزعين والمشترين مع وساطة B2B ربع سنوية. إنشاء سجل ممولين/موردين ومنصة رقمية للمطابقة، مع مذكرات تفاهم عنقودية للنقل والتخزين المشترك. нтеграция الشركات في منصات التجارة الإلكترونية مع ربطها بأنظمة نقاط البيع (POS) وإعداد الكتالوجات الرقمية. 	بناء القدرات (Capability)	تُعد قنوات التوزيع والشركات عنق الزجاجة في منظومة الأعمال (التوزيع 56.5؛ الشركات 49.8)، وتُظهر هذه المشكلة بأعلى حدة في القطاعات الإنتاجية.

الجهات المنفذة / الشركاء	الشريحة المستهدفة	التوصية	المسار	الاستنتاج (من الدراسة)
وزارة الاقتصاد/وزارة التجارة، مصلحة الضرائب، منظمات دعم الأعمال، المانحون	المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر في قطاع الأغذية والمشروبات	<ul style="list-style-type: none"> منح صغيرة موجهة للامتثال (HACCP) ، التغليف ووضع الملصقات. خطط سداد ضريبية متواءمة مع دورات التدفق النقدي لتخفيض ضغط رأس المال العامل. دعم عنقودي لسلالس التبريد (غرف تبريد مشتركة، نقل مبرد لمرحلة التوزيع الأخيرة). 	الاستقرار (Stabilization)	يسجل قطاع الأغذية والمشروبات أعلى مستوى من المعاناة بسبب غياب الدعم الموجه (8.67) وضعف الشركات (7.11).
منظمات دعم الأعمال، المسرعات، مزودو HR/CRM حلول	المؤسسات المتناهية الصغر والصغرى في مختلف القطاعات	<ul style="list-style-type: none"> حزمة "الرسمية أولاً" (Formality First): "نماذج جاهزة لسياسات الموارد البشرية، الوصف الوظيفي، وإجراءات التشغيل القياسية الأساسية (SOPs). نظام CRM خفيف للبداية (بيانات جهات الاتصال، مسار العملاء، الفواتير). برنامج مكثّف لمدة 90 يوماً يشمل تدريباً ميدانياً واكلينيكاب أقران (peer clinics)، مع شارات/اعتمادات إتمام. 	بناء القدرات (Capability)	توجد فجوات في قدرات الشركات في سياسات الموارد البشرية (47.8)، وفي انتظام التدريب (52.7)، وفي بيانات العملاء وأنظمة إدارة علاقات العملاء (51.2). وتزداد هذه القدرات مع زيادة حجم المنشأة.
البيئات السياحية، جمعيات الفنادق والمطاعم، مزودو الطاقة والإنترنت	قطاع السياحة والضيافة	<ul style="list-style-type: none"> إعداد أدلة لاستمرارية الأعمال (Continuity playbooks). تشمل الشراء الجماعي للمدخلات الأساسية. بروتوكولات سلامة وخطط طوارئ مع تدريبات دورية للعاملين وأليات للإبلاغ عن الحوادث. حزن طاقة واتصال احتياطي (UPS)، راوترات مزدوجة الشريحة. 	الاستقرار (Stabilization)	قطاع السياحة والضيافة معرض بدرجة عالية لاضطرابات سلاسل الإمداد (9.25)، ومخاطر عدم الاستقرار السياسي (9.0)، ومشكلات البنية التحتية (8.42).
وزارات الزراعة، مؤسسات التدريب المهني، شركات الشراء/التجميع، (TVET)، المنظمات غير الحكومية	منشآت مرتبطة بصغار المزارعين، شركات التجميع	<ul style="list-style-type: none"> برامج مكثفة للمهارات الميدانية (تربيّة الحيوانات، ما بعد الحصاد، أساسيات الجودة). ربط التدريب بعقود شراء (off-take) ونقاط سلاسل التبريد. قسمات للمدخلات (بذور، أعلاف، مواد تعينة) مصحوبة بالتدريب. 	بناء القدرات (Capability)	الزراعة والثروة الحيوانية: تمثل المهارات (9.0) والبنية التحتية (8.5) التحدّيين الرئيسيين، وليس التمويل (1.5).

الجهات المنفذة / الشركاء	الشريحة المستهدفة	التوصية	المسار	الاستنتاج (من الدراسة)
(Fintechs) شركات التكنولوجيا المالية، البنوك، منظمات دعم الأعمال، مزودو البرمجيات كخدمة (SaaS)	المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة في الخدمات والتجزئة	<p>برنامج "من الرقمي إلى السوق: Digital-to-Market" (نشر حلول ERP/POS خفيفة مع الفوترة الإلكترونية-e-invoicing).</p> <p>أدلة عملية للتسويق العالمي (القمع التسويقي، الإعلانات، البريد الإلكتروني).</p> <p>ربط هذه التدلالات بخطوط تمويل صغيرة لرأس المال العامل تعتمد على نماذج تقييم ائتماني عبر التكنولوجيا المالية (fintech scoring).</p>	بناء القدرات (Capability)	<p>واجه قطاع تكنولوجيا المعلومات والخدمات الرقمية بـمزاياً أكبر متعلقة بالتمويل والبيئة التمكينية مقارنة بمخاطر الإمدادات الأساسية.</p>
وزارات الاقتصاد/التجارة، الجمارك، هيئة الاستثمار	جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أولوية لأنشطة القابلة للتبادل التجاري (Tradables)	<p>مسار سريع موحد (One-Stop Rapid Track) للتراخيص والجمارك والتفتيش (نافذة واحدة).</p> <p>نشر مواقيع خدمة (Service charters) واتفاقيات مستوى خدمة (SLAs) مع اعتماد التفتيش القائم على المخاطر ومسارات خضراء (Green channels).</p> <p>منصة تظلمات إلكترونية مع تتبع للحالات ومهل زمنية واضحة.</p>	الاستقرار (Stabilization)	<p>غياب وضوح السياسات واحتياكات البيروقراطية يضعف التنفيذ، ويُظهر مؤشر البيئة الوطنية (NEI) تدني مستويات اللوائح الداعمة.</p>
وزارات الثقافة/السياحة، منظمات دعم الأعمال، المنصات والأسوق الرقمية، كليات ومعاهد التصميم	منشآت الحرف اليدوية والصناعات التقليدية (مع تركيز على النساء والشباب)	<p>تطوير علامات جماعية/مؤشرات جغرافية (Collective trademarks/GIs) مع أدلة للهوية البصرية والعلامة التجارية.</p> <p>مخابر تصميم (Design labs) وبرامج تطوير منتجات مكثفة بالتعاون مع المصممين.</p> <p>واجهات بيع تجمعية (متاجر/منصات مشتركة، فعلية ورقمية) مع منح صغيرة مخصصة للتغليف والتصوير.</p>	بناء القدرات (Capability)	<p>تعاني الحرف اليدوية والصناعات التقليدية أساساً من فجوات في الدعم الموجه وضعف في الوصول إلى الأسواق.</p>

- [1] C. Z. Q. a. M. Andersen, "Improving SME competitiveness: To target or not to target? What businesses, and how?, <https://blogs.worldbank.org/en/psd/improving-sme-competitiveness-target-or-not-target-what-businesses-and-how#:~:text=Globally%2C%20small%20and%20medium,Senior%20Director%20of%20the%20World>," *worldbank*, 2016.
- [2] IMF, "Enhancing the role of SMEs in the arab world— some key considerations, file:///C:/Users/lenovo/Downloads/PPEA2019040%20(2).pdf," vol. International Monetary Fund, 2019.
- [3] worldbank, "Ease of Doing Business rankings, <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings#:~:text=Economy%20rankings>," 2020.
- [4] IFC, "IFC to Help Financial Institutions Support Small Businesses Through New Global MSME Financing Platform, <https://www.ifc.org/en/pressroom/2024/ifc-to-help-financial-institutions-support-small-businesses-through-new-global-msme-financing-platform#:~:text=MSMEs%20make%20up%20over%2090,trillion%20financing%20gap%20for%20MSMEs>," 2024.
- [5] smefinanceforum, "MSME Finance Gap, <https://www.smefinanceforum.org/data-sites/msme-finance-gap#:~:text=The%20overall%20MSME%20finance%20gap,trillion%2C%20a%2027%20percent%20Growth>," 2025.
- [6] M. S. Al-Lai, "Microfinance in Yemen, <https://yemennetwork.org/wp-content/uploads/2019/05/futuer-vision-en.pdf#:~:text=and%20WB%20Report%20on%20Economic,savings%20or%20sometimes%20buy%20hard>," 2024.
- [7] M. O. M. Abdo Yousef Qaid Saad, Ibrahim Al-Jubar, and Forbis Ahamed, "The Prospect of Waqf in Financing Small and Medium Enterprises (SMEs) in Yemen, <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/28277/1/FullText.pdf#:~:text=According%20to%20Saleh%20and%20Manjunath,Further>," 2022.
- [8] undp.org, "Rapid business survey: impact of the Yemen crisis on private sector activity, <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ye/UNDP-SMEPS-Rapid-Business-Survey.pdf#:~:text=finance%20supply%20gap%20is%20currently,the%20blockade%20on%20business%20supplies>," 2024.
- [9] worldbank, "YEMEN FINANCIAL SECTOR DIAGNOSTICS- FINANCE, COMPETITIVENESS AND INNOVATION GLOBAL PRACTICE MIDDLE -EAST AND NORTH AFRICA REGION, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099102324070011985/pdf/P177631-d18a7ee4-3fcf-4393-9665-77f98b3e43a7.pdf#:~:text=Informal%20firms%20mainly%20rely%20on,also%20increased%20in%20popularity%2C%20both>," 2024.
- [10] rowad.org, "Catalyzing Yemen's Startup Ecosystem: ROWAD Entrepreneurs Foundation, <https://rowad.org/en/posts/6#:~:text=infrastructure,%E2%80%9D>," 2021.
- [11] A. Mansour, " Small and Micro Enterprises Development in Yemen and Future Prospects, <https://www.sfd-yemen.org/uploads/issues/SMED%20Book%202011-20120716-142650.pdf#:~:text=In%20Islamic%20Shari%E2%80%99a%2C%20charging%20interest,type%20of%20lending%20with%20suspicion>," 2011.
- [12] O. A. A. A.-M. a. V. P, "THE SUCCESSIVE CRISES IN YEMEN AND THEIR IMPACT ON MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES(MSMES) SECTOR, file:///C:/Users/lenovo/Downloads/editor,+02_IJRG20_B12_3937%20(1).pdf," 2020.

- [13] en.wikipedia, "WEF Global Competitiveness Report,
https://en.wikipedia.org/wiki/WEF_Global_Competitiveness_Report#:~:text=1,Market%20size%E2%80%94both%20domestic%20and%20international," 2020.
- [14] undp.org, "ASSESSING THE IMPACT OF WAR IN YEMEN: Pathways for Recovery,
<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ye/Impact-of-War-Report-3---QR.pdf#:~:text=According%20to%20the%20World%20Bank%2E%80%99s,World%20Bank%2C%202020>," 2021.
- [15] H. I. M. Omar Abdulkarim Saeed Alhammadi , Shuaibu Saidu Musa , Mohamed Mustaf Ahmed , Misha Abayneh Lemma , Uwamahoro Joselyne , Bananeza Roméo , Yinusa Abdullahi , Zhinya Kawa Othman , Mohammed Raihanatu Hamid , Omar Kasimieh , Don Eliseo Lucero-Prisno, Safouane Labyad, Olalekan John Okesanya, "Advancing digital health in Yemen: challenges, opportunities, and way forward,
<https://www.explorationpub.com/Journals/edht/Article/101135#:~:text=Electricity%20access%20and%20grid%20reliability,services%20at%20the%20household%20level>," 2024.
- [16] sanaacenter.org, "The War on Yemen's Roads, <https://sanaacenter.org/publications/main-publications/19304#:~:text=Yemen%2E%80%99s%20limited%20network%20of%20paved,start%20of%20the%20war%2C%20leaving>," 2021.
- [17] G. K. I. Al-Akwa, "Measuring electricity access amidst active conflict: Lessons from Yemen,
<https://blogs.worldbank.org/en/energy/measuring-electricity-access-amidst-active-conflict-lessons-yemen#:~:text=more%20and%20more%20rooftops%20in,Sana%2E%80%99a>," 2019.
- [18] yemen.un, "EDUCATION DISRUPTED: Impact of the conflict on children's education in Yemen,
<https://yemen.un.org/sites/default/files/remote-resources/55721c0e6f1df25a328594faadb5b960.pdf#:~:text=Just%20over%202%20million4%20school,people%20or%20occupied%20by%20armed>," 2021.
- [19] worldbank, "The World Bank In Yemen,
<https://www.worldbank.org/en/country/yemen/overview#:~:text=Since%20the%20onset%20of%20the,shocks%2C%20households%20are%20resorting%20to>," 2024.
- [20] globalpartnership, "Call for the resumption of salary payments for teachers in Yemen,
https://www.globalpartnership.org/news/call-resumption-salary-payments-teachers-yemen?utm_source=chatgpt.com," 2020.
- [21] theirworld, "Relief for Yemeni teachers who haven't had regular pay for two years,
https://theirworld.org/news/unpaid-yemen-teachers-to-get-regular-wages/?utm_source=chatgpt.com," 2018.
- [22] protectingeducation, "Safeguard Yemen's Future: Protect Education from Attack,
https://protectingeducation.org/wp-content/uploads/documents/documents_safeguard_yemens_future_2019.pdf?utm_source=chatgpt.com," 2019.
- [23] intracen.org, " Measuring SME competitiveness, <https://www.intracen.org/file/partipdf-0#:~:text=The%20national%20environment%3A%20The%20third,governance%2C%20infrastructure%20and%20resource%20endowments>," 2016.
- [24] worldbank, "Yemen's Economy Faces Mounting Crises: Report,
<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/06/26/yemen-s-economy-faces-mounting-crises-report#:~:text=economic%20and%20humanitarian%20crises%2C%20according,youth%20mortality%20rates%20have%20surged>," 2024.
- [25] fred.stlouisfed, "Constant GDP per capita for the Republic of Yemen,
https://fred.stlouisfed.org/series/NYGDPPCAPDYEM?utm_source=chatgpt.com," 2023.
- [26] fred.stlouisfed, "Real GDP at Constant National Prices for Yemen,
<https://fred.stlouisfed.org/series/RGDPNAYEA666NRUG>," 2023.

- [27] worldbank, "Yemen Transport Sector,
https://documents1.worldbank.org/curated/en/636961508411397037/pdf/120532-WP-P159636-PUBLIC-Yemen-Transport-Input-Note-4-10-17WE.pdf?utm_"
- [28] devchampions, "THE ROAD TRANSPORT SECTOR IN YEMEN: CRITICAL ISSUES AND PRIORITY POLICIES,
https://devchampions.org/uploads/publications/files/Rethinking_Yemens_Economy_No11_En-1.pdf?utm_source=chatgpt.com," 2022.
- [29] worldbank, "YEMEN ECONOMIC MONITOR -Navigating Increased Hardship and Growing Fragmentation,
https://documents1.worldbank.org/curated/en/099926206242412700/pdf/IDU1dc601b321062b148fc1b59414e6cd5c70a66.pdf?utm_source=chatgpt.com," 2024.
- [30] en.wikipedia, "Ease of doing business index,
https://en.wikipedia.org/wiki/Ease_of_doing_business_index#:~:text=,depth%20of%20%20108%20credit," 2024.