



Akkar Business Climate Assessment

تقييم مناخ الأعمال في عكار

Key Findings and Sections in Arabic

النتائج والأجزاء الرئيسية

October 2015
تشرين الأول – 2015

Lebanon
لبنان

الملخص التنفيذي

إن تدفق ما يقدر بنحو 1.2 مليون لاجئ سوري إلى لبنان على مدى السنوات الثلاث الماضية ساهم في تكثيف نسيجه الاجتماعي والاقتصادي والسياسي المتوتر بالأصل. وقد استقر ما لا يقل عن 107775 لاجئ في محافظة عكار وحدها في شمال لبنان (يشكلون الآن 27٪ من السكان)، ونتيجة لذلك، يشهد اللبناني المستضعف تدهوراً في ظروفه الخاصة مثل مناخ الأعمال وسوق العمل الذي يتأثر سلباً من جراء الأزمة. لذا هناك حاجة لدعم صمود اللاجئين والمجتمعات المستضيفة لهم من خلال تحسين فرص الحصول على أعمال تعود بالدخل من جهة، وتوفير الدعم على مستوى المؤسسة أو السوق من خلال معالجة القيود التجارية على نطاق أوسع من جهة أخرى.

لذلك قامت لجنة الإنقاذ الدولية، كجزء من استجابتها لدعم الفئات الضعيفة اقتصادياً من اللبنانيين واللاجئين، بتشغيل مركز تحسين سبل العيش في عكار وجبل لبنان حيث يتلقى الباحثون عن عمل خدمات المشورة المكثفة ويتلقى أصحاب العمل معلومات أكثر دقة عن سوق العمل، في حين يكتسب آخرون المهارات وفرص التعلم ضمن العمل والدخل على المدى القصير. وفي العام 2015، سعت لجنة الإنقاذ الدولية لتحديث البيانات الخاصة بها حول تقييم السوق في عكار بغية ضمان تقديم الخدمات مثل التدريب على المهارات، وإحالات العمل، والتدريبات التي تتناسب مع طلبات السوق الحالي والاستجابة لمعالجة ثغرات المهارات التي حددها القطاع الخاص.

وتضمنت الأهداف المحددة لهذا التقييم فهم القيود الرئيسية والمواقف، والاحتياجات، وأهداف المشاريع الصغيرة والمتوسطة وأصحاب المشاريع في قطاع الاقتصاد المنظم وغير المنظم في عكار، وتحديد الثغرات في المهارات الحالية وفي معلومات السوق ضمن سوق العمل في عكار، بالإضافة إلى تحديد فرص السوق المتاحة من خلال المنتجات والخدمات التي يزداد الطلب عليها.

كما تضمن التقييم نهجاً من أساليب مختلطة جمعت المسح الكمي لـ 375 شركة في 63 موقع، على طول ممرات النقل وداخل المراكز السكانية الرئيسية في عكار، ما بين 18 آب و 2 أيلول 2015، بالإضافة إلى 12 مقابلة لمصادر المعلومات الرئيسية مع أرباب العمل والجهات الاقتصادية الرئيسية الفاعلة في شمال لبنان، و 8 مناقشات حول الطاولة المستديرة مع أصحاب الأعمال والمدراء المحليين.

النتائج الرئيسية

- 74.4٪ (279 من 375) من الشركات التي شملتها الدراسة تعمل في قطاعات التجزئة (التي لا تتعلق بالسيارات)، حيث تستخدم 86.7٪ من تلك الشركات أقل من خمسة عمال؛
- المنافسة محلية جداً مع تعدد الشركات (44.3٪، أو 166 من 375) تفيد بأنها تواجه أقل من خمسة منافسين، بالرغم من أن الشركات لا تملك غالباً معرفة كاملة عن المشهد التنافسي.
- أفاد معظم المشاركين أن أعمالهم: مستقرة حالياً (40.0٪، أو 150 من 375)، أو أقل حجماً (33.9٪، أو 127 من 375) من العام الماضي، في حين أشار معظم المشاركين أيضاً أن أعمالهم تسير "أسوأ نوعاً ما" من العام الماضي (47.5٪، أو 178 من 369).

• إن الطلب الحالي على العمالة في عكار منخفض جداً، حيث تخطط 12.3 % من الشركات فقط (46 من 375) لفتح باب التوظيف الآن. وأشارت 13.3% فقط من شركات العينة (50 من 375) الى أنها لم تقم بتوظيف أي موظف جديد في العام الماضي. أما معظم من استخدم موظفاً جديداً قد لجأ إلى وسائل غير منتظمة مثل تناقل الاخبار ضمن الاحياء السكنية، او استشارة الاقرباء والاصدقاء للإعلان عن المنصب المتوفر (78.2%، أو 43 من 50).

• أشارت أكثر من ثلث العينة من اصحاب المؤسسات بأنها لا تحتفظ بسجلات مالية منتظمة (34.4%، أو 129 من 375).

• أما ما يشكّل العائق الأكبر للشركات هو تكلفة الطاقة (الكهرباء) أو الحصول عليها، بحيث ان 31.5% من العينة (أو 118 من 375) اشارت بأنها مشكلة "بالغة الخطورة" بالنسبة لهم ، علماً أن أقلية كبيرة وصفته بالمشكلة "الخطيرة" (29.3% ، أو 110 من 375) أو بالمشكلة "المعتدلة الخطورة" (18.4%، أو 69 من 375). في المقابل، ما يقرب من نصف المشاركين أشاروا إلى أن القيود الأخرى (مثل تكاليف الاتصالات، والافتقار إلى المعلومات عن السوق، تكلفة مهارات العمل المناسبة أو الحصول عليها، وتكلفة المواد الخام أو الحصول عليها ، والقوانين أو الانظمة) ليست "مشكلة" ، مما قد يوحي بأن هؤلاء يعتبرون أن عوامل أخرى من السوق تلعب دوراً فعالاً أكثر في نجاح أعمالهم.

• إن الغالبية العظمى من الشركات ممولة ذاتياً بالدرجة الاولى (72.0%، أو 270 من 375). إذ أن 18.1% فقط (68 من 375) ممن شملتهم المقابلة قد حصلوا على قرض سابق لأعمالهم، و 74.9% (281 من 375) لا يهتمهم الحصول على قرض.

• وأفادت نسبة 6.4% فقط (24 من 375) من المشاركين أن موظفيهم يفتقرون إلى المهارات، الامر الذي يعيقهم من أداء عملهم بشكل جيد، وأفادت الأغلبية أن النقص يتمثل في المهارات البسيطة مثل التواصل الشفهي، وخدمة الزبائن، ومحو الأمية والكتابة والحساب. وبالمثل، أعرب معظم المشاركين عن عدم اهتمامهم بتوفير التدريب لموظفيهم، إذ أشار 26.1% منهم (أي 98 من 375) الى عدم اهتمامهم بذلك و 32.5% (122 من 375) بعدم اهتمامهم بذلك على الإطلاق.

الاستنتاجات

تشير المعلومات النوعية والكمية المندرجة في "مسح مناخ الأعمال في عكار" إلى نظام اقتصادي بيئي مجزأ للغاية وغير منظم في أكثر الاحيان من المشاريع الصغيرة التي تركز على المستهلكين النهائيين المجاورين - مع حد ادنى من التكامل الرأسي، ومبيعات بين الاعمال و/أو انتاج القيمة المضافة. وبصرف النظر عن توفير فهم أوضح حول ديناميكيات السوق الحالية التي تواجهها الشركات في عكار، تقترح هذه الملاحظات مجموعة من الخطوات التالية الملموسة للجهات الفاعلة الاقتصادية والمنظمات الإنسانية وغيرها من الجهات التي يمكن أن تقدم حلولاً منسقة لاحتياجات كل من أصحاب العمل والباحثين عن عمل:

• يحتاج أصحاب العمل في عكار الى تدريب حول المهارات التجارية لزيادة الطلب على اليد العاملة، وخاصة بهدف الاستجابة للثغرات الادارية الملحوظة (مهارات إدارة الميزانية، الى جانب مهارات تطوير المؤسسة).

- ينبغي توجيه دعم ريادة الأعمال في القطاعات المحرومة من خلال إمكانيات الاستثمار المتعارف عليها، الى جانب المساعدة الفنية المستهدفة، من أجل تحسين فرص نشوء الأعمال التجارية المستدامة التي قد تعزز طلب العمالة على المدى الطويل.

- ينبغي تسويق إحالات فرص العمل والتدريب على المهارات بعناية لدى الشركات وأصحاب العمل بحيث يخفف ذلك من الاعتماد الكبير على الشبكات الشخصية في مجال التوظيف بين أصحاب الأعمال والمدراء، ويقدم حافزاً لأصحاب الأعمال والمدراء كي يتجاوزوا شبكات التوظيف التقليدية غير المنتظمة.

- التنسيق مع خدمات دعم الأعمال التجارية القائمة وبعض مزودي التدريب بهدف توسيع نطاق التغطية ضمن عكار، وبهدف تخطي الوصول المحدود من المبادرات والمنظمات الوطنية التي تفشل غالباً في التوسع خارج المراكز والمناطق الرئيسية في عكار.

- تسريع التواصل مع القطاعين العام والخاص بغية تحسين الأفكار وتحديد الأهداف، بما في ذلك تأسيس حلقات نقاش بشكل منتظم للأعمال أو الجمعيات (من المحتمل ان تشارك في رعايتها غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي أو البلديات) بهدف التماس الأفكار حول تصميم خدمات الدعم وتقييم الاحتياجات للدعم الفني.

مقدمة

الخلفية والسياق

مع استمرار تأثير الأزمة السورية على لبنان، من الضروري أن تتحقق الاستجابة للاحتياجات العاجلة والأساسية للسكان المستضعفين، بينما تتم أيضاً معالجة الحاجة الطويلة الأمد لخلق فرص العمل والبنية التحتية لبناء قدرة سوق العمل على التكيف. وساهم تدفق 1.2 مليون لاجئ على مدى السنوات الثلاث الماضية (التقدير الرسمي للأمم المتحدة، ومن المرجح أن يكون أعلى بكثير من العدد الحقيقي) في تكثيف النسيج اللبناني الاجتماعي والاقتصادي والسياسي المتوتر بالأصل إذ لم تُبنى مخيمات للاجئين في البلاد، ويعيش اللاجئون السوريون في أكثر من 1000 قرية ومجتمع ومستوطنة غير منظمة. كما أن التشرّد القاسي وسوق العمل المشبّع يهدد بزعزعة استقرار الوضع السياسي الهش في البلاد. وقد استقر 107775 لاجئ في عكار - يشكلون ما نسبته 27٪ من السكان في شمال لبنان - و344442 في بيروت وجبل لبنان.

بينما تستمر معاناة اللبنانيين المستضعفين اللذين يشاهدون تدهور ظروفهم الخاصة نتيجة تقلص سوق العمل من جراء الأزمة. وفي الوقت عينه، تتأثر أسواق العمل التي تعتمد على العمالة الوافدة ما قبل الأزمة من خلال زيادة القيود المفروضة على حق اللاجئين في العمل، ويزداد الوضع المأساوي للأسر اللاجئة. كما أن تسيير الاعمال في ظل الاقتصاد غير المنظم يحتمل أن يؤدي إلى زيادة الاستغلال لكل من اللاجئين العاملين في ظل القوانين المبهمة والمتحولة، واللبنانيين دون الحماية في العمل. ومع توقع حدوث أزمة طويلة الأمد، وعدم استدامة مستويات التمويل الإنساني، والتهديدات التي يتعرض لها التماسك الاجتماعي، هناك حاجة لدعم صمود اللاجئين والمجتمعات المضيفة لهم - فضلاً عن توفير الدعم على مستوى المؤسسة أو السوق. يضاف إلى هذه الأولويات تحسين امكانيات الحصول على فرص تعود بالدخل على اللبنانيين واللاجئين الضعفاء، فضلاً عن معالجة القيود الأوسع المفروضة على الشركات.

واستجابة لتدفق اللاجئين السوريين الى لبنان، توفر لجنة الإنقاذ الدولية الدعم المادي وخدمات تحسين العيش اللبنانيين واللاجئين الضعفاء عبر الدعم التمويلي من حكومة المملكة المتحدة. إن الهدف من هذا البرنامج هو مساعدة الأسر الضعيفة في المناطق الأكثر تضرراً في عكار وجبل لبنان من أجل تلبية احتياجاتهم الأساسية وزيادة اعتمادهم على أنفسهم. أما الرابط بين نماذج خدمات لجنة الإنقاذ الدولية هو مركز تحسين سبل العيش (LC)، الذي يشكّل قناة للتدريب والتمكين وخدمات التوظيف للباحثين عن العمل وأصحاب المشاريع وأصحاب العمل.

تدير لجنة الإنقاذ الدولية مراكز في عكار وجبل لبنان حيث يتلقى الباحثون عن عمل خدمات المشورة المكثفة ويتلقى أصحاب العمل معلومات أكثر دقة عن سوق العمل، بينما يقدّم آخرون مهارات يطلبها سوق العمل اللبناني تتعلق بالتعلّم أثناء الوظيفة وبفرص توليد الدخل على المدى القصير. تتوفر لأصحاب المشاريع الناشئة الفرص لتطوير أفكارهم، ووضع خطط العمل والحصول على منح صغيرة للإنطلاق في العمل. لذلك تقدم لجنة الإنقاذ الدولية، عبر مجموعة متنوعة من الخدمات في مراكز تحسين سبل العيش، المساعدة المستهدفة مع مراعاة قوانين العمل في لبنان لتأسيس دخل الأسرة، والتخفيف من استراتيجيات المواجهة السلبية، وتطوير المهارات المفيدة في سوق العمل، وداخل الأسرة والتي ستكون مفيدة في إعادة بناء سوريا.

أهداف المسح

في العام 2015، سعت لجنة الإنقاذ الدولية لتحديث البيانات الخاصة بها حول معلومات السوق في عكار بغية ضمان تقديم الخدمات مثل التدريب على المهارات، وإحالات العمل، والتدريبات التي تتناسب مع طلبات السوق الحالي والاستجابة لمعالجة ثغرات المهارات التي حددها القطاع الخاص. بالإضافة إلى ذلك، كانت لجنة الإنقاذ الدولية معنية بتوفير الحلول المنسقة لاحتياجات كل من أصحاب الأعمال والباحثين عن العمل من خلال دعم المشاريع الصغرى والصغيرة والمتوسطة. وقد تم إعداد تقييم باستخدام مزيج من الأدوات الكمية والنوعية، بما في ذلك مسح لعينة تمثيلية من أرباب العمل في عكار.

وتحدد أهداف هذا التقييم على الشكل التالي:

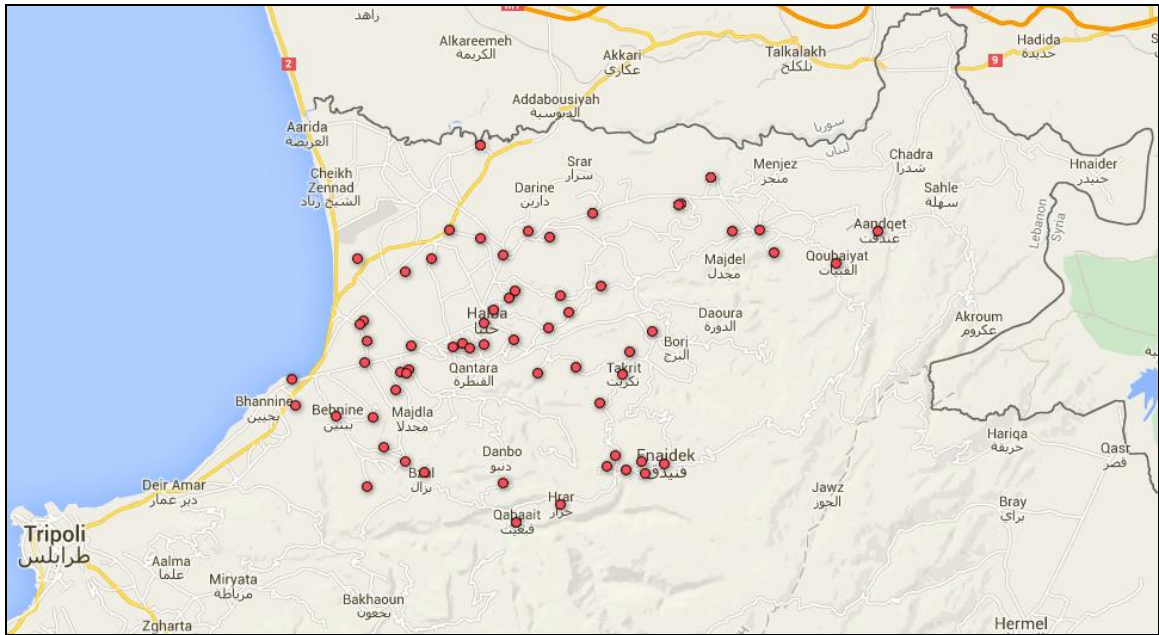
- فهم وتسليط الضوء على الماضي والحاضر، والديناميكيات في السوق وبين الثقافات في عكار.
- فهم المعوقات الرئيسية (الوقت، والمال، ونقل الموظفين، والحوافز بالنسبة للنساء، الخ) بالنسبة لأصحاب المشاريع المحلية المتبدئين أو المشغلين للمشاريع الصغرى في الاقتصاد المنظم وغير المنظم في عكار.
- فهم المواقف، والاحتياجات، وأهداف المشاريع الصغرى والصغيرة والمتوسطة في عكار.
- فهم فرص السوق والمعوقات الاجمالية في الاقتصاد العكاري، بل أيضاً في قطاعات رئيسية أكثر تحديداً مثل قطاعات الخدمات والزراعة والبناء والصحة؛
- فهم الأولويات الاستراتيجية للهيئات الاقتصادية المحلية والحكومة (إذ أنها ترتبط بالسوق والاقتصاد المحلي)؛
- فهم المهارات والثغرات الحالية في معلومات السوق ضمن سوق العمل في عكار.
- تحديد قطاعات النمو الجديدة - المنتجات والخدمات التي يرتفع الطلب عليها أو يحتمل دخولها الى السوق والشركات المحلية الكبرى في تلك القطاعات.

المنهجية

اندمج هذا التقييم مع نهج من أساليب مختلطة تهدف إلى تحديد الفرص المتاحة لتعزيز النشاطات المقدمة في "مركز تحسين سبل العيش" القائمة، فضلاً على تحديد فرص إضافية مبنية على حاجة سوق العمل لتوليد الدخل للسكان المستهدفين في عكار. وبالإضافة إلى ذلك، شمل التقييم مراجعة للدراسات الاقتصادية السابقة المماثلة لسوق العمل والتي أجريت في إطار الاستجابة الإنسانية في لبنان، بهدف المساهمة في تصميم المسح الكمي وكذلك الاستبيانات المستخدمة خلال المقابلات مع مصادر المعلومات ومناقشات أخرى مع الشركات المستهدفة.

أداة البحث الكمي

أجريت بالتحديد 375 عملية مسح للشركات الفردية من قبل الإحصائيين في 63 موقع في مختلف أنحاء عكار (انظر الشكل 1) ما بين 18 آب و 2 أيلول 2015. وهؤلاء الإحصائيون هم موظفو لجنة الإنقاذ الدولية الذين تم تدريبهم على استخدام الأداة قبل جمع البيانات الميدانية. وشملت عمليات المسح أسئلة تدرج تحت تسع فئات من التحقيق على الأقل: ديموغرافية الشركات، المشهد التنافسي، التوقعات العامة لأصحاب المؤسسات، معوقات النمو للمؤسسات؛ الحصول على التمويل، القوى العاملة الحالية، مهارات القوى العاملة الحالية، خلق فرص العمل ووسائل التوظيف، وطلب تنمية القوى العاملة. تألف هذا الاستبيان من 63 سؤالاً واستغرقت كل عملية مسح معدل 15 دقيقة. وقد لاحظ الإحصائيون ارتفاعاً كبيراً في معدلات المشاركة في الاستجابة في جميع أنحاء منطقة المسح، مع تسجيل معدل رفض المشاركة بنسبة تقل عن 5٪ من المستجيبين عبر طرق أخذ العينات العشوائية.



الشكل 1. خريطة مواقع المسح

أدوات البحث النوعي

بهدف استكمال نتائج البحوث النوعية، ومعالجة الثغرات أو التناقضات الموجودة في تحليل استجابات المسح، تضمن هذا التقييم أيضاً مزيجاً من المقاربات النوعية، بما فيها مقابلات شبه منظمة مع المشاركين الرئيسيين في السوق، بالإضافة إلى ملاحظات حول السوق استندت إلى مراجعة الأبحاث الميدانية. وبشكل خاص، أجرى موظفو لجنة الإنقاذ الدولية 12 مقابلة مع مصادر المعلومات الرئيسية شملت نقاط محددة من الاستبيان مع أصحاب العمل، والجهات الفاعلة الاقتصادية الرئيسية مثل غرفة التجارة والصناعة والزراعة

في طرابلس وشمال لبنان، وجمعية حاضنات الأعمال في طرابلس (BIAT) والبلديات، وأصحاب الأعمال والمدراء من عكار وطرابلس.

بالإضافة إلى ذلك، استضافت لجنة الإنقاذ الدولية 8 حلقات مناقشة بالقرب من مركز تحسين سبل العيش الخاص بها في دير دلوم. وقد دعت مناقشات المجموعات المركزة غير التقليدية أصحاب الأعمال والمدراء في الشركات التجارية والمستفيدين من خدمات لجنة الإنقاذ الدولية على اختلافهم، مثل الشركات التي شملتها الدراسة الكمية أو الشركات التي تم تحديدها من خلال اتصالات لجنة الإنقاذ الدولية معها. واستناداً إلى معلومات أو بيانات سابقة من المسح، تم اختيار الشركات بشكل خاص لتمثيل القطاعات الفرعية في الاقتصاد العكاري، وكذلك لتوضيح بعض المسائل المتعلقة بهذه القطاعات الفرعية. إن المقابلات النوعية هذه، تساعد في معالجة بعض القيود المنهجية للمسح.

الخلفية الاقتصادية

مناخ الأعمال العام في عكار

تُعرف عكار عموماً بأنها واحدة من أفقر المناطق في لبنان،¹ يعيش فيها نحو 44٪ من سكان لبنان تحت خط الفقر الرسمي بمعدل 4 \$ في اليوم الواحد.² أما مصدر الدخل الرئيسي للسكان المحليين هو العمل غير الزراعي الذي لا يتطلب مهارة معينة³، مما يعكس الدور الكبير الذي تلعبه الشركات غير المسجلة وتجارة التجزئة الصغيرة في تكوين الاقتصاد المحلي (انظر عرض بيانات مسح الشركات أدناه). وتشير التقديرات الأخيرة للأمم المتحدة إلى أن متوسط دخل الأسرة الشهري هو 641 \$،⁴ في حين ألقت الدراسات السابقة الضوء على أهمية دور العمالة في القطاع العام (في مجال التعليم والجيش بشكل خاص) في المحافظة على مستويات دخل الأسرة في عكار. إذ تعتمد حوالي 25٪ من الأسر في عكار على الراتب (من الوظائف الرسمية) أو التقاعد العسكري كمصدر أساسي للدخل⁵. بينما يعمل حوالي 25٪ من اللبنانيين في عكار خارج وظائف القطاع العام، على أساس موسمي أو مؤقت، وهذا يعني أنه لا يحق لهؤلاء العمال بالضمان الاجتماعي والفوائد الأخرى من العمالة العادية⁶.

بالإضافة إلى ذلك، ووفقاً لوزارة الشؤون الاجتماعية اللبنانية، تملك عكار أدنى نسبة (4٪) من أرباب الأسر المعيشية المتخرجين من الجامعات في البلد⁷. وقد تلقت الأغلبية (54٪) من أرباب الأسر المعيشية في عكار التعليم الابتدائي فقط، وهذا يعكس حقيقة أن عكار لديها أدنى معدلات الالتحاق في المرحلتين الثانوية والجامعية في لبنان⁸، وجامعة واحدة فقط (الجامعة اللبنانية الدولية) - مؤسسة خاصة افتتحت فرعاً للحرم الجامعي في حلبا في العام 2014.

1 منظمة الأغذية والزراعة/ تقييم ريتش حول سلامة الغذاء وسبل العيش للمجتمعات اللبنانية المضيفة، حزيران 2015

2 http://www.reachresourcecentre.info/system/files/resource-document/reach_lbn_profile_hcv_akkar_jul2015.pdf

3 المرجع نفسه

4 المرجع نفسه

5 منظمة الأغذية والزراعة/ تقييم ريتش حول سلامة الغذاء وسبل العيش للمجتمعات اللبنانية المضيفة، حزيران 2015

6 المرجع نفسه

7 المرجع نفسه

8 عكار المنسية، الواقع الاجتماعي-الاقتصادي لمنطقة عكار، جمعية المدى، 2008

وقد ترتب عن هذه الحالة عدة نتائج أدت الى تطور الاقتصاد العكاري، بما في ذلك المغالاة في ظاهرة "هجرة الأدمغة" المراقبة وطنياً. وإذ تركز نمو الوظائف في لبنان على نطاق واسع في القطاعات ذات القيمة المضافة المنخفضة مثل تجارة الجملة والتجزئة، والنقل، وخدمات الضيافة، التي لا تتطلب عمالة ماهرة للغاية⁹. لذلك تنسحب تلك الفئة القليلة من العكاريين التي لم تكتسب مستويات تعليمية أعلى بسرعة إلى طرابلس أو بيروت أو الى الخارج من أجل البحث عن فرصة عمل تتناسب مع مؤهلاتهم.

سلّطت دراسات سوق العمل الوطني قبل اندلاع الأزمة السورية الضوء على الثغرة العميقة بين الفرص الشاغرة وعدد فرص العمل المطلوبة لاستيعاب الداخلين الجدد إلى سوق العمل¹⁰. تاريخياً، كان هذا الوضع خطراً في عكار بشكل خاص، وقد حددت التقديرات الأخيرة معدل البطالة في المنطقة ما بين 44-58٪، اعتماداً على المنطقة المعنية داخل عكار¹¹. وبحسب ما ورد فإن قطاعات العمالة الرئيسية المستشهد بها تقليدياً في عكار، مثل البناء والزراعة والضيافة، قد شهدت انخفاضات حادة في نشاطها منذ مطلع العام 2012، وتأثرت الى حد كبير بالأزمة السورية¹².

لكن من الجدير بالذكر، أن العمال السوريين وغيرهم من النازحين العاملين في وظائف القطاع غير المنتظم التي لا تتطلب مهارة، شكلوا سمة رئيسية من سمات الاقتصاد اللبناني منذ فترة ما بعد الحرب في التسعينات¹³. وبينما يمثل التدفق الأخير للاجئين السوريين تحولاً ديموغرافياً كبيراً في لبنان، شغل السوريون والعمال النازحين من الدول العربية الأخرى والآسيوية والأفريقية غالبية الوظائف التي تتطلب مهارات متدنية والتي تفقر للوصول إلى ادنى معايير العمل. وقد بلغ عدد العمال السوريين وحدهم في لبنان حوالي 300.000¹⁴ قبل الحرب الأهلية في سوريا، معظمهم كان يعمل في البناء والزراعة والخدمات، بالإضافة إلى الأعمال الموسمية.

وبالنظر الى الطبيعة الريفية في عكار، تشكّل الزراعة المصدر الهام لسبل عيش السكان، إذ يعمل في هذا القطاع حوالي 28٪ من السكان المحليين¹⁵، الى جنب دوام العمل الكامل أو الجزئي أو الموسمي. وتقوم 31٪ من القوى العاملة الزراعية بتأجير الأراضي التي تزرعها، في حين تشكّل الخضروات (الخيار والطماطم في الغالب) 39٪ من المحاصيل المزروعة في عكار¹⁶. وفي الوقت عينه، يعدّ القطاع الزراعي أقل تطوراً وأقل منافسةً على حد سواء في عكار مما هو في البقاع، وتنعكس هذه الحقيقة في أن 94٪ من المنتجين في عكار يستهلكون إنتاجهم بينما يقوم 35٪ منهم فقط ببيعه¹⁷. كذلك، وبالرغم من أن التعداد

⁹ أكتد – تقييم سوق العمل في بيروت وجبل لبنان، كانون الثاني 2014

¹⁰ البنك الدولي، 2013، لبنان – تقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي للنزاع السوري

¹¹ أنقذوا الأطفال، تقييم التماسك الاجتماعي ومبادرة العمل العرضية، 2014

¹² لجنة الإنقاذ الدولية، EMMA لبنان (تحليل ورسم خرائط السوق في حالات الطوارئ) في الشمال والبقاع، نيسان 2013

¹³ منظمة العمل الدولية، نحو عمل لائق في لبنان، حزيران 2015

¹⁴ المرجع نفسه

¹⁵ كتاب الحقائق الزراعية، هيئة تطوير الاستثمار في لبنان

¹⁶ منظمة الأغذية والزراعة/ تقييم ريتش حول سلامة الغذاء وسبل العيش للمجتمعات اللبنانية المضيفة، حزيران 2015

¹⁷ المرجع نفسه

الزراعي للعام 2010 أظهر أن عكار تضم أكبر نسبة توزيع أصحاب تربية المواشي في لبنان، يقوم 43٪ منهم بتربية قطيع يتراوح بين 1 و 5 حيوانات (مقارنة بـ 25٪ على الصعيد الوطني).

تأثير الأزمة السورية

بينما يتفاوت التأثير الكلي للأزمة سوريا بين القطاعات والمناطق، تفاقمت التحديات الاقتصادية التي تواجه عكار نتيجة تدفق عدد كبير من اللاجئين السوريين، وهو ما يمثل زيادة كبيرة في عرض العمالة تتجاوز المعدلات التقليدية للعمالة النازحة. وبحسب ما ورد، انخفضت أجور العمال اللبنانيين المهرة وغير المهرة¹⁸، وكذلك توقعات الحصول على عمل بدوام جزئي أو موسمي الذي يعتبر، كما ذكر أعلاه، مصدراً مشتركاً للدخل لسكان عكار. وتنعكس هذه الآثار في المستويات العالية لعدم الانتظام الذي يتسم بها سوق العمل المحلي (والوطني) قبل الأزمة السورية، إلى جانب ظروف العمل الخطرة أو غير الكافية، وانخفاض الأجور، وساعات العمل الطويلة نسبياً، وعدم انتظام العمل المتوفر (خارج الموسم)، وقلة العقود الرسمية، وغياب الاستفادة من الخدمات الصحية أو من صندوق التقاعد أو غيرها بالنسبة لكثير من العاملين¹⁹. ولذلك فإن إضافة آلاف العمال على هيئة العمال اللاجئين عززت هذه الديناميكيات الموجودة مسبقاً في بنية سوق العمل.

ومع تواجد اللاجئين السوريين المقدرة نسبتهم الآن بـ 35٪ من القوى العاملة الوطنية المتوفرة، تظهر منافسة قوية بين المواطنين اللبنانيين واللاجئين في القطاعين الرسمي وغير الرسمي على حد سواء²⁰. وقد عزت منظمة العمل الدولية هذه العوامل إلى حقيقة أن السوريين مستعدين للعمل بأجور أقل لساعات أطول، ودون منافع الضمان الاجتماعي²¹. إذ أفاد 67٪ من المشاركين في المسح الأخير في عكار تحديداً، والذين كان قد انخفض راتبهم في الأشهر الـ 24 الماضية، أن السبب في ذلك يعود إلى قلة فرص العمل.

¹⁸ لجنة الإنقاذ الدولية، EMMA لبنان (تحليل ورسم خرائط السوق في حالات الطوارئ) في الشمال والبقاع، نيسان 2013

¹⁹ منظمة العمل الدولية، نحو عمل لائق في لبنان، حزيران 2015

²⁰ تانا، أزمة التهجير السورية وبرنامج الإنماء والحماية الإقليمي، شباط 2015

²¹ منظمة العمل الدولية، تقييم أثر اللاجئين السوريين في لبنان وظروف تشغيلهم، 2014

وذكرَ 14% من المشاركين في عكار أيضاً أن انخفاض الرواتب يعود لانخفاض الدخل منذ العام 2013.²²

أما أكثر القطاعات التي تأثرت بشكل خاص وملحوظ هو القطاع الزراعي. فعلى المستوى الوطني، تعطلت سلسلة التوريد الزراعية بسبب تغير أنماط التجارة مع سوريا، الأمر الذي أدى إلى زيادة تكلفة بعض المواد الأولية الزراعية، وإغلاق أسواق الصادرات الإقليمية للمنتجات اللبنانية، وزيادة تكلفة نقل السلع إلى السوق.²³ إلا أن الكثير من هذه التحولات كانت قد بدأت منذ ما قبل العام 2011 - قبل وصول غالبية السكان اللاجئين السوريين في لبنان.²⁴ وفي الآونة الأخيرة، ساهم تردي الأوضاع الأمنية في المناطق الحدودية (وخاصة في مناطق مثل عكار) في منع المزارعين والرعاة اللبنانيين من الوصول إلى مناطق الزراعة أو الرعي التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، وابتداءً من العام 2013، أدت أنماط الطقس الدورية وزيادة الطلب على الموارد المائية المحلية إلى انخفاض بنسبة 50% في العائدات لنحو 42% من المحاصيل اللبنانية.²⁵ ووفق دراسة أجرتها منظمة الغذاء الدولية ووزارة الزراعة، فإن الأثر الكلي على الصعيد الوطني تمثل في انخفاض بنسبة 20-40% في أسعار المنتج تسليم المزرعة.²⁶

وبالنسبة للعمال اللبنانيين الأفراد، اشتد التنافس على الوظائف التي تتطلب مهارات متدنية في القطاع الزراعي بشكل خاص حيث كانت الزراعة أحد مصادر الرزق الرئيسية للاجئين قبل مغادرتهم سوريا. ونتيجة لهذه الوفرة في العمل الزراعي، كشفت دراسات سابقة عن انخفاض بنسبة 50% في الأجور المدفوعة في هذا القطاع، إلى جانب انخفاض مماثل في عدد أيام العمل أسبوعياً.²⁷ وبحسب التقارير، يواجه اللبنانيون الآن منافسة قوية من خريجي المدارس الفنية الزراعية السورية،²⁸ حتى بين العمال شبه المهرة أو ذوي المهارات في القطاع. ومع ذلك، بحسب التقارير، يمتد التنافس بين العمال اللبنانيين والسوريين الآن ليشمل كافة القطاعات الاقتصادية، بما فيها البناء وتجارة التجزئة والخدمات. وفي كثير من الحالات، يتنافس العمال السوريون كعمالة ماهرة، ويظهرون المهارات المتخصصة التي تتنافس بشكل إيجابي مع العمال والشركات اللبنانية.²⁹

²² منظمة الأغذية والزراعة/ تقييم ريتش حول سلامة الغذاء وسبل العيش للمجتمعات اللبنانية المضيفة، حزيران 2015

²³ منظمة الأغذية الدولية، لبنان، خطة العمل لسبل العيش المرنة، الاستجابة للأمن الغذائي وتحقيق الاستقرار للأسر الريفية، معالجة آثار الأزمة السورية 2014-2018

²⁴ سوريا بحاجة إلى مشروع تحليلي، تأثير النزاع على الاقتصاد السوري وسبل العيش، تموز 2013

²⁵ منظمة الأغذية والزراعة، خارطة تقييم ريتش حول سلامة الغذاء وسبل العيش للمجتمعات اللبنانية المضيفة، حزيران 2015

²⁶ المجلس الدنماركي للاجئين، خارطة الطريق لفرص كسب الرزق الجديدة، تشرين الأول 2014

²⁷ لجنة الإنقاذ الدولية، EMMA لبنان (تحليل ورسم خرائط السوق في حالات الطوارئ) في الشمال والبقاع، نيسان 2013

²⁸ المجلس الدنماركي للاجئين، خارطة الطريق لفرص كسب الرزق الجديدة، تشرين الأول 2014

²⁹ المرجع نفسه

الجدول 1. توزيع النشاط الاقتصادي المقدّر للاجئين السوريين في لبنان، 2013-2014³⁰

النشاط الاقتصادي	عدد الموظفين	الحصة %
الزراعة	38.521	28%
الصناعة	6.420	4%
البناء	19.260	12%
التجارة	24.075	15%
الخدمات	64.201	36%
غيرها	9.630	6%
المجموع	162.107	

يبقى الفهم الكامل لأثر اللاجئين السوريين الكلي على سوق العمل وظروف العمل للعاملين اللبنانيين أمراً صعب المنال. فبحسب منظمة العمل الدولية، تشير بيانات تسجيل اللاجئين لدى مفوضية الأمم المتحدة والدراسات المباشرة لقوى العمل السورية المشاركة في لبنان (انظر الجدول 1 أعلاه) إلى أن الزيادة الإجمالية في عرض العمالة الإجمالي في لبنان ستكون أقل من 15٪، وبالتالي الزيادة المقدّرة في نسبة البطالة في لبنان كانت أقل من 5٪، بدلاً من الزيادة المتوقعة بنسبة 10٪ من قبل البنك الدولي في العام 2013.³¹ كما يشير تركّز اللاجئين في البقاع وشمال لبنان (بالإضافة إلى معدل الكفاءات للعامل اللبناني في تلك المحافظات) إلى وجود زيادة كبيرة في الضغط التنافسي في أسواق العمل غير المنظّمة المحلية. ويبقى السؤال الرئيسي يتعلق بمدى استحواذ السوريين على الوظائف التي كان يشغلها اللبنانيون فقط، بدلاً من تولي أعمال غير منظّمة وذات أجور منخفضة ما كان اللبناني ليقبل بها بجميع الأحوال.

بالإضافة إلى ذلك، يجب الإقرار بأن عروض العمالة المتزايدة قد خفّضت بشكل شبه مؤكّد تكاليف اليد العاملة للشركات في قطاعات الزراعة وغيرها التي استخدمت العمال السوريين بشكل تقليدي، أو العمالة غير الماهرة بشكل عام – وفي تلك القطاعات التي شهدت زيادة في الطلب على السلع والخدمات الناجمة عن تدفق السكان عموماً. ان الفرصة لتوظيف المزيد من العمال، أو انخفاض تكاليف العمالة الكلية من خلال تقديم رواتب أقل من دون فوائد خدمتية، حسنت الوضع المالي لتلك الشركات.

بالمقابل، ووفق المقابلات مع مصادر المعلومات الرئيسية وحلقات الحوار التي أجريت خلال هذا التقييم، تفيد الشركات في عكار عن تباطؤ النشاط الاقتصادي العام نتيجة عدة عوامل لا تعد ولا تحصى (الصدمات التجارية، والتغيرات في أنماط الاستهلاك المنزلي، وانخفاض أجور أولئك اللبنانيين الذين يواجهون منافسة مباشرة مع عمالة اللاجئين السوريين) أدى إلى انخفاض عام في الطلب الكلي على السلع والخدمات في عكار. كما أن المخاطر الأمنية

³⁰ منظمة العمل الدولية، تقييم أثر اللاجئين السوريين في لبنان وظروف تشغيلهم، 2014

³¹ منظمة العمل الدولية، نحو عمل لائق في لبنان، حزيران 2015

المشددة المرتبطة بالأزمة السورية تعيق الشركات المحلية من تنفيذ استثمارات جديدة أو إضافية، في حين أن انخفاض الدخل وعدم اليقين العام يعيق المستهلكين المحليين من عمليات الشراء الكبيرة. وفي الوقت عينه، أدت الاضطرابات المتفرقة والعنف في طرابلس أيضاً إلى تعطل التجارة والنقل، وتفاقم العزلة التجارية في عكار عن الأسواق الأخرى في لبنان. ونتيجة لذلك، تفيد الشركات عن مبيعات أقل وتباطؤ في حجم التداول، فضلاً عن تزايد الديون للموردين والقروض غير المسددة للعملاء.

ومع ذلك، يجب أيضاً مقارنة هذه التقارير مع الدراسات الاستقصائية الأخرى والبحوث الاقتصادية التي أفادت عن تزايد طلب رفع أسعار الإيجارات وأسعار المواد الغذائية، وتزايد المنافسة بين اللاجئين السوريين والمجتمعات اللبنانية المضيفة بهدف الحصول على الخدمات الأساسية مثل الصحة والتعليم.³² لكن يبقى من الصعب تحديد أو قياس الأثر الكلي لتدفق اللاجئين السوريين، بالرغم من اختلافه بشكل واضح بحسب القطاع والمنطقة الجغرافية داخل عكار.

النتائج والتوصيات

تشير المعلومات النوعية والكمية المندرجة في دراسة مناخ الأعمال إلى نظام اقتصادي بيئي مجزأ للغاية وغير منظم في أكثر الأحيان من المشاريع الصغيرة التي تركز على المستهلكين النهائيين المجاورين - مع حد أدنى من التكامل الرأسي، ومبيعات بين الأعمال و/أو انتاج القيمة المضافة.

ولعل الأهم من ذلك إشارة نقاط مختلفة من التحليل إلى أن غالبية أصحاب الأعمال والمدراء العاملين في عكار يواجهون صعوبة في تحديد المهارات وأفضل الممارسات الإدارية التي يمكن أن تحسّن الإنتاجية أو صافي الدخل، والتناقضات الظاهرة في الإجابات حول المنافسة المرتكزة على تضارب الأسعار والتميز بين المنتجات، الإفتقار إلى الأبحاث والمعلومات حول السوق وتخطيط الأعمال الأخرى، بالإضافة إلى عدم توفر السجلات المالية الخطية؛ وعدم اليقين حول كيفية تأثير بعض التكاليف والقيود على الدخل الصافي بعد خصم الضريبة - يمكن الاستدلال من هذه العوامل المتنوعة المذكورة بأن مجموعة كبيرة على الأقل من الشركات في عكار تتخذ قرارات دون المستوى الأمثل وتفقد الفرص كي تصبح أكثر تنافسية ان من حيث تقليل كلفة الاعمال عليها أو من حيث زيادة إنتاجيتها بطريقة أخرى. وعليه من غير المستغرب ألا يؤدي ذلك الى قلة الطلب لليد العاملة أو الائتمان، أو حتى الطلب المحدود لتدريب الموظفين على المهارات المناسبة.

وبصرف النظر عن تقديم فهم أوضح لديناميكيات السوق الحالية التي تواجهها الشركات في عكار، تقترح هذه الملاحظات مجموعة من الخطوات الملموسة التالية التي يمكن أن تقدم حلولاً منسقة لاحتياجات كل من أرباب العمل والباحثين عن عمل:

³² منظمة الأغذية والزراعة/ تقييم ريتش حول سلامة الغذاء وسبل العيش للمجتمعات اللبنانية المضيفة، حزيران 2015

حاجة أصحاب العمل في عكار إلى التدريب على مهارات حسن ادارة مؤسساتهم لتعزيز الطلب على اليد العاملة

- الى جانب دورات تحسين المهارات للموظفين، يمكن معالجة الثغرة الادارية المبينة (خاصة في مجال محو الأمية المالية ومهارات الحساب ومهارات إدارة الميزانية، فضلا عن مهارات تطوير الشركة بشكل عام) من خلال الدورات التي تستهدف أصحاب الأعمال والمدراء الحاليين؛
- قد يساعد توفير هذا النوع من التدريب في المحافظة على الشركات العاملة (أو على توسيعها)، والاستفادة من تكاليفها الثابتة وصلاتها مع باقي المؤسسات، والتي قد تشكّل استخداماً فعالاً أكثر للوقت والموارد؛
- وهناك أيضاً مجال لتطوير دورات إدارة الأعمال المختصة، حول مواضيع مثل إدارة الائتمان من الموردين ، أو إدارة المخزون، وذلك للقطاعات الفرعية التجارية كونها تشكّل معوقاً رئيسياً؛
- أشار العديد من المشاركين في حلقات الحوار بأنهم يستخدمون أدوات وأساليب مخصصة للتسويق (الفيسبوك، الواتساب)، وأبحاث السوق (بيوتيوب) المنخفضة الكلفة والتي قد وفرت لهم ميزة تنافسية، والتي يمكن اعتمادها وتعميمها على باقي المؤسسات؛
- ولكي تتم دورات مهارات الاعمال بشكل فعال أكثر، يجب أن يترسخ فيها معرفة كيفية عمل القطاعات الفرعية و/أو سلاسل السوق المستهدفة في عكار. وهذا سيسمح بتخصيص التدريب على المهارات (مثلاً كيفية خلق أو تطوير الميزة التنافسية لمنتج أو لخدمة في سوق متجانسة إلى حد ما، بغية الابتعاد عن المنافسة المبينة على تضارب الاسعار) مما يعود بالفائدة للمستفيدين.

ينبغي توجيه دعم اريادة الاعمال في بعض القطاعات الواعدة

- اقترح المشاركون قطاعات اقتصادية تقليدية من شأنها أن توفر إمكانات النمو في عكار، مثل قطاع البناء. وبالرغم من ذلك، كان هناك توافق في الآراء بين مصادر المعلومات الرئيسية وحلقات الحوار بأن المشاريع المبتكرة تتطلب المساعدة الفنية المختصة ومهارات ادارة الأعمال ذات الصلة لقطاعات معينة (مثل الزراعة على نطاق صغير والتصنيع الزراعي والصناعات الخفيفة) من أجل تحسين فرص نجاح أصحاب المشاريع. ويمكن التثبت من صحة ذلك بشكل خاص عند النظر في المستويات المنخفضة للتربية والتعليم والبحث المحدود في شمال لبنان.
- وفي الوقت عينه، من الضروري عند اختيار المستفيدين من المشاريع التمييز (بحسب ما تؤكدته جمعية حاضنات الأعمال في طرابلس) بين أصحاب مشاريع "الفرصة" الذين تم اعتمادهم واستجابوا لوجود ثغرة في السوق الحالية، وأصحاب مشاريع "الضرورة" الذين يتابعون فائدة مشاريعهم المقترحة بسبب عدم توفر فرص العمل البديلة. فرص النجاح اكبر للشركات التي أسسها أصحاب مشاريع "الفرصة" بأن تتطور وتتضح لتصبح شركات مستدامة.

ينبغي تسويق إحالات فرص العمل والتدريب وبرامج التدريب على المهارات بعناية لدى أصحاب العمل

• يتمثل التحدي الرئيسي لمقدمي خدمات التوظيف، مثل مراكز تحسين سبل العيش التابعة للجنة الإنقاذ الدولية، في تجاوز الاعتماد الكبير على الشبكات الشخصية بين أصحاب الأعمال والمدراء لتوظيف اليد العاملة. وهذا ينطبق بشكل خاص على الشركات الصغيرة التي يكون مطلوب من أصحابها ومدراءها تحويل مسؤولية إدارة المؤسسة (العلاقات مع الزبائن، وإدارة الشؤون المالية والمخزون، الخ) إلى الموظفين.

• عند تصميم التدريب على المهارات للأفراد أو عند نشر إحالات فرص العمل، يجب النظر بعناية إلى ضمان نوعية المرشحين الحاليين، وقد يتم ذلك من خلال فترات التوظيف التجريبية أو بعض الضمانات الأخرى لأصحاب العمل، وذلك بهدف تحفيز أصحاب الأعمال والمدراء على تجاوز شبكات التوظيف التقليدية؛

• يجب أن تعمل المؤسسات والمنظمات مع أصحاب العمل الأكبر حجماً في عكار (أو طرابلس) على توسيع فرص التعلم أثناء العمل مثل برنامج التمهين التابع للجنة الإنقاذ الدولية. يحقق التدريب في خلال العمل (التمهين) تواصل أفضل بين أصحاب العمل والموظفين المحتملين وذلك مع استمرار تطوير المهارات القابلة للتسويق للموظفين.

• ومع ذلك، يجب أيضاً إيلاء اهتمام إضافي بالشكوك الملحوظة لدى أصحاب العمل فيما يتعلق بالقيمة التي يتصورونها لخدمات تدريب العمال، والتي قد تتجلى في "حلقة مفرغة" من تدني الأجور وارتفاع نسبة ترك العمل من قبل الموظفين. وبالرغم من تسجيل الحاجة إلى التدريب على المهارات المرنة، مثلاً، مهارات التواصل في قطاع التجزئة، يرتاب العديد من أصحاب العمل مخاوف بأن تدريب الموظفين سوف يشجعهم العثور على وظيفة أخرى براتب أعلى؛

التنسيق مع المؤسسات التي تقدم خدمات دعم الأعمال التجارية وتوسيع رقعة نشاطها لتغطية عكار

• ينبغي على الجهات الفاعلة الاقتصادية استكشاف الشراكات (أو على الأقل التنسيق) مع مقدمي التدريب، ومؤسسات التمويل الصغرى والبنوك و/أو غيرهم من مقدمي خدمات دعم الأعمال التجارية بغية توسيع نطاق التغطية للمستفيدين إلى عكار. ويعتبر هذا النهج مركزياً للتغلب على المحدودية الجغرافية للنشاطات التي تتركز في بيروت بشكل خاص (وإلى حد أقل في طرابلس) والتي تفشل بسببها العديد من المبادرات والمنظمات الوطنية في التوسع خارج المراكز الرئيسية والتوجه نحو عكار.

- وقد أظهر التواصل الذي حصل في إطار تقييم مناخ الأعمال المذكور نجاحاً مبكراً في التنسيق مع CCIAT وBIAT للوصول إلى المستفيدين من الأعمال في عكار (مثلاً، تنسق لجنة الإنقاذ الدولية الآن مع حاضنة حلبا التابعة لـ BIAT وتتبادل البيانات بشأنقطة حوار حول موضوع الحصول على التمويل). كما ينبغي استكشاف عمليات تنسيق إضافية، فضلاً عن إمكانية إنشاء منتدى للشركات المحلية للاطلاع أكثر على (أو الوصول الى) خدمات دعم الأعمال التجارية من مقدمي الخدمات المحليين الآخرين، بما في ذلك دعم الحكومة المحلية مثل خطط القروض والخدمات الإرشادية عبر مختلف الوزارات.

- وقد تتلخص النتيجة الطبيعية لهذا النهج المقترح بالنظر في فرص الجمع بين المشاريع الصغرى والصغيرة والمتوسطة بغية تجميع الطلبات على الخدمات التجارية أو المدخلات الأخرى الشائعة للشركات الكبرى في عكار، وبالتالي تحسين وضعها في التفاوض للحصول على خدماتها. وهذا من شأنه أن يساعد أيضاً على جذب اهتمام الموردين ومقدمي الخدمات الذين يمتنعون بخلافه عن الاستثمار خارج بيروت أو طرابلس بسبب مخاوف تتعلق بقلّة الطلب على سلعهم أو خدماتهم.

تسريع التواصل مع القطاعين العام والخاص لتحسين الأفكار، وتحديد الأهداف، والالتزام لإنجاح العمل

- المباشرة بحلقات حوار المستديرة للأعمال أو الجمعيات (من المحتمل ان تشارك في رعايتها غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي أو البلديات) بهدف التماس الأفكار حول تصميم نشاطات دعم المؤسسات وتقييم الاحتياجات للدعم الفني. ومن الضروري أن ندرك مدى صغر عالم المؤسسات في عكار، لذلك يساعد التواصل الدقيق على ضمان ترابط الشبكات بشكل أكثر فعالية، والعمل مع البلديات في تنظيم حلقات الحوار وتحسين الفرص للاستدامة؛

- إن المباشرة في حلقات الحوار (كما هو موضح أعلاه) من شأنه أن يسمح لأصحاب الأعمال والمدراء التعلم من بعضهم البعض. وهذا قد يكون بمثابة تكملة لتدريب المهارات التجارية المذكورة أعلاه؛ وقد لوحظت الإمكانيات خلال مناقشات حلقات الحوار عندما طلب الكثير من الحضور المشورة من بعضهم البعض بشأن مسائل مثل الحصول على التمويل، أو التعامل مع المنظمات غير الحكومية المحلية للحصول على الدعم.

- إن تخصيص جمعية أو حلقة حوار للشركات التي تملكها النساء (خاصة المؤسسات التي هي بقاء التأسيس) قد تؤدي المهام عينها الواردة أعلاه، ولكنها تستوعب الواقع الديني والثقافي التي يمكن ان تحد النساء من الاختلاط بالرجال أو مغادرة المنزل دون مرافق، الى جانب تزويد الأسر بالمساحات الامنة للمساعدة في رعاية الاطفال، الخ. وقد أعربت سيدات الأعمال اللواتي شملتهن المقابلة خلال حلقات الحوار عن اهتمامهن الكبير في هذا النوع من المنتدى الذي يفصل بين الجنسين ويساعد في معالجة ثغرات المعلومات حول العقبات التي تواجه المرأة والتي تم الكشف عنها في استبيان مسح الأعمال؛

• وقد تشمل طرق التواصل الأخرى إنشاء الشراكة مع الجامعات اللبنانية و/أو المدارس المهنية لتوسيع رقعة الأبحاث لتشمل منطقة عكار (في ما خص الحصول على المساعدة الفنية في قطاعات معينة)، إلى جانب خلق وعي لدى طلاب إدارة الأعمال في تلك الجامعات حول التحديات الفعلية للبيئة التنافسية ولوضع ريادة الأعمال.

أفضل الممارسات المتفرقة التي انتجها البحث الميداني

• عند تصميم دورات المهارات التجارية، من الضروري الإقرار بوجود معوقات معينة لا يمكن بالضرورة معالجتها من خلال إدارة مؤسسة بشكل فعال (مثل الطاقة، والأمن)، والتي بالتالي تتطلب تدخلات متخصصة ومستقلة (مثل المعارف الفنية والحوافز المالية لاعتماد الطاقة التجديدية)؛

• كلما أمكن، ينبغي للمنظمات التشديد على ضرورة مشاركة التكاليف مع المستفيدين التجاريين والحكومات المحلية من أجل تحفيزهم على المشاركة في الخدمات الداعمة؛

• ينبغي أن تراعي برامج تحسين سبل العيش التوتر الحاصل بين السوريين واللبنانيين، وخاصة فيما يتعلق بالمنافسة بين العمال والشركات. تتطور هذه الديناميكية في عكار مع استمرار تكيف مجتمع اللاجئين السوريين مع البيئة القانونية والاقتصادية المتغيرة؛

• ينبغي أن تضمن جميع الجهات الفاعلة مراعاة الخصائص الجغرافية المختلفة في عكار نفسها. وإذ يجري السعي لتحقيق المزيد من النشاطات الموجهة للشركات، لا بد من تحقيق فهم واضح للأسواق وسلاسل التوريد، ومعرفة طريقة عملها بغية توفير التدريب المناسب للمستفيدين كي يتمكنوا من تحسين إدارتهم وعملياتهم.

• ينبغي تنسيق برامج التدريب وخدمات دعم الأعمال المختلفة بين المنظمات غير الحكومية الأخرى العاملة في عكار من أجل ضمان الحد الأدنى من التداخل والازدواجية. وقد اشتكت مصادر المعلومات الرئيسية والمشاركين في حلقات الحوار من عدم وحدة عناصر معينة من المهارات (مثلاً: بعض المنظمات يقوم بتعويض تكاليف النقل للمستفيدين) وغير ذلك، وبأن علم المستفيدين بجميع عروض التدريب المتاحة لم يكن سهلاً.

• يجب مراقبة الاستراتيجية الوطنية لإدارة النفايات، وقرار نقل النفايات من جبل لبنان إلى عكار، فذلك من شأنه أن يؤدي إلى تغيير مشهد الأعمال في عكار ومن المحتمل أن يخلق فرصاً لإنشاء مؤسسات مبنية على الإدارة الجديدة للنفايات.