فتح آفاق التنوّع في دول مجلس التعاون الخليجي

القمة العالمية للحكومات 2024

بالتعاون مع:

KPMG

المحتويات

مقدمة	٦
التنوّع الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي: استكشاف مراحل التغيير	٨
الجهود المبذولة حاليًا لتنويع الاقتصاد في دول مجلس التعاون الخليجي	١٠
تحديات التنوّع الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي: ركائز التنوع الاقتصادي	١٤ ١٨
مكاتب إدارة المشاريع المركزية كعوامل تمكينية للتنوّع الاقتصادي في منطقة مجلس التعاون الخليجي	٢٢
خاتمة	٢٨

إلهام الجيل القادم من الحكومات وتمكينه

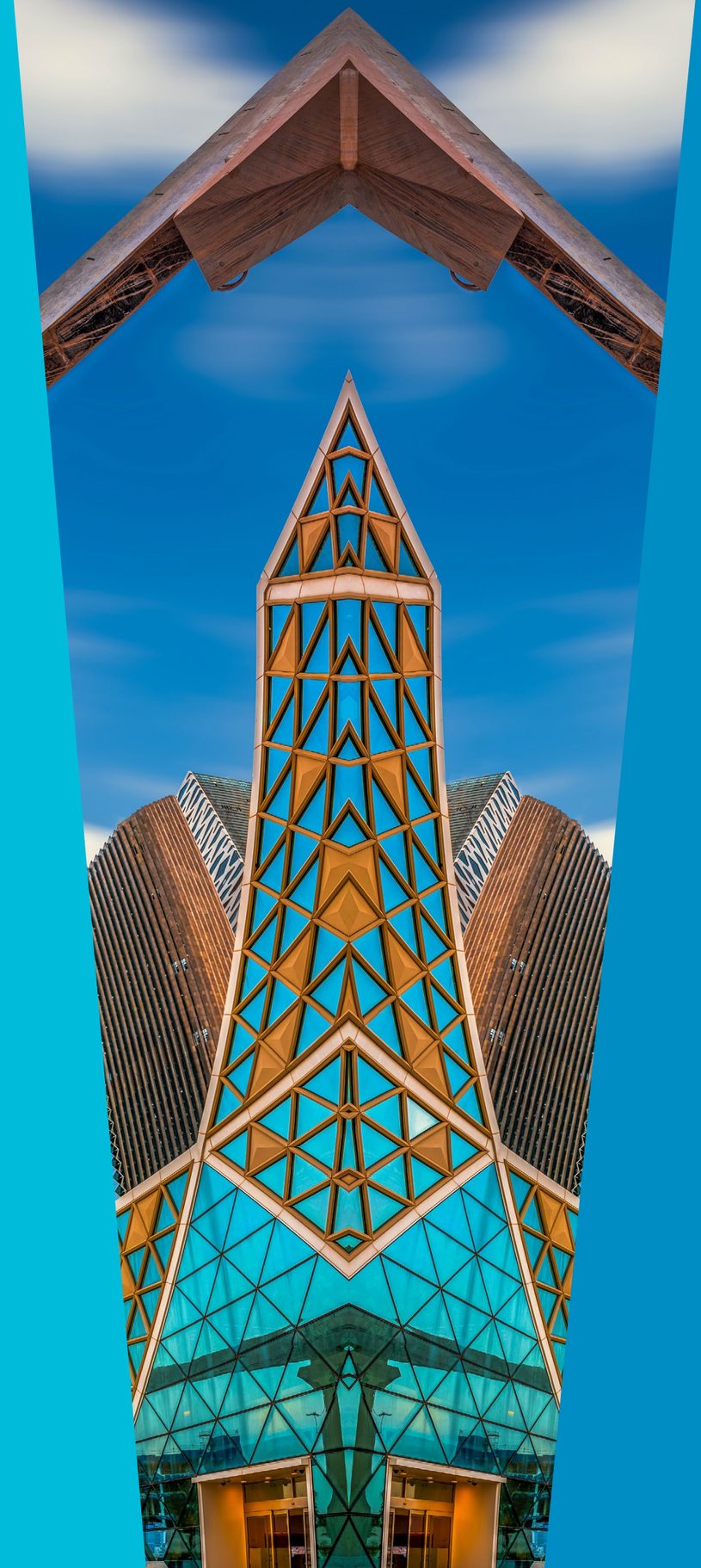
القمة العالمية للحكومات هي منصة عالمية تهدف إلى استشراف مستقبل الحكومات حول العالم، وتحدد لدى انعقادها سنوي برنامج عمل حكومات المستقبل مع التركيز على تسخير التكنولوجيا والابتكار لمواجهة التحديات التي تواجه البشرية.

وتبحث القمة العالمية للحكومات في نقاط الالتقاء ما بين العمل الحكومي واستشراف المستقبل والتكنولوجيا والابتكار، وهي منصة لتبادل المعرفة بين قادة الفكر ومركز للتواصل بين صنّاع السياسات والخبراء والروّاد في سبيل تحقيق التنمية البشرية وإحداث تأثيرات إيجابية على حياة المواطنين في جميع أنحاء العالم.

وتعتبر القمة العالمية للحكومات بوابة نحو المستقبل، إذ توفر مساحة لتحليل التوجهات والمخاوف والفرص المستقبلية، وميدان لعرض آخر الابتكارات وأفضل الممارسات والحلول الذكية التي تحث على الإلهام تحفّز الإبداع من أجل مواجهة التحديات المستقبلية.

القسم 1

مقدمة



تتمتع دول مجلس التعاون الخليجي بالإمكانات التي تؤهلها لتتبوأ مكانة ريادية تجعلها محورًا يُحفز النمو الاقتصادي على مستوى العالم، فوفرة مواردها وطموحاتها الكبيرة يعينانها على مواجهة تحدّيات الانتقال إلى عصر ما بعد النفط، ومن هذا المنطلق علينا أن ندرك أن الرؤى التخيلية لا تكفِ لوضع أسس هذا التحوّل، ولا بد لدول المجلس أن تتبنى أساليب جديدة وواقعية لتصوّر مفاهيم التنوع الاقتصادي وتنفيذها على أرض الواقع. لذا، تسعى دول المجلس سعيًا حثيثًا نحو تحقيق نتائجها المنشودة من خلال اتّباع أفضل الممارسات السائدة دوليًا، والجمع بين خُطط التنوّع الاقتصادي الوطنية ومكاتب إدارة المشاريع المركزية؛ فقد تُحدث مساعيها هذه تغييرًا جذريًا في المشهد الاقتصادي في المنطقة بأكملها، يُحسّن جودة حياة الملايين على الصعيدين الإقليمي والعالمي.

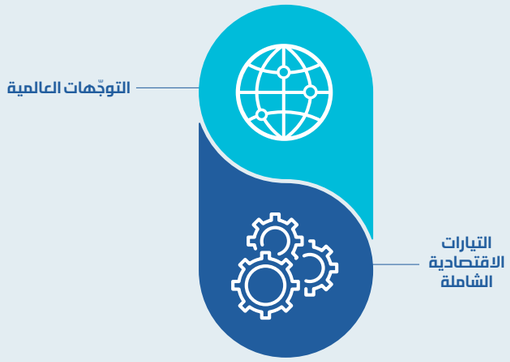
والجدير بالذكر أن العديد من الرؤى التي توضّح درجة حرص دول المجلس في اتّخاذ خطوات جريئة وشجاعة نحو تحقيق التنوّع الاقتصادي، مثل: رؤية المملكة 2030، ورؤية عمان 2040، وأجندة دبي الاقتصادية 33، ورؤية "نحن الإمارات 2031". فلهذه الرؤى والخُطط أثرٌ كبير على تحويل اقتصادات دول المجلس إلى محرّكات تتسم بالكفاءة وتعتمد على المعرفة وتسهم في تحقيق الازدهار. وعلى الرغم من أن هذه العملية تنطوي على مخاطر كبيرة، إلا أنه يُمكن اتخاذ تدابير للتخفيف من حدّتها، مثل: إجراء تحوّل نوعي في الأسلوب والمنهجية المتّبعة في إدارة المشاريع على مستوى المجلس، وتيسير العمليات المعقّدة، والتركيز على المشاريع طويلة الأمد ذات المخاطر المرتفعة للغاية، فضلًا عن تكوين منظومة تستهدف الاستثمار في الكفاءات ورأس المال البشري في القطاع الحكومي. ونتناول في تقريرنا هذا الآليات التي يمكن لدول المجلس اعتمادها لتحقيق أقصى استفادة من أفضل الممارسات المتّبعة في التنوّع الاقتصادي ومكاتب إدارة المشاريع المركزية، وبالتالي تنمية الكفاءات وإقامة علاقات تعاونية عابرة للحدود.

القسم ٢

التنوّع الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي: استكشاف مراحل التغيير

تشهد الاقتصادات العالمية حاليًا تغيرًا مستمرًا يُعزىَ إلى سيادة التقدّم التكنولوجي السريع، والطابع المتغيّر للتحالفات الجغرافية السياسية، فعلى الرغم من أن النفط والغاز كانا على مرّ الأزمنة شرياني حياة لدول المجلس، إلا أن دول المجلس تتأثر أيضًا بتيارات التغيّر الحاصل في محرّكات الطاقة العالمية وإعادة توجيه الجهود نحو الاستدامة.

استكشاف مراحل التغيير



التوجّهات العالمية

يشهد قطاع الطاقة تغيرًا جذريًا على الصعيد العالمي، فلقد بلغت الاستثمارات العالمية في مجال الطاقة المتجددة أكثر من 1.3 تريليون دولار أمريكي في عام 2022 وهذا يعكس التطوّرات في أولويات قطاع الطاقة في جميع أنحاء العالم،[i] وفي ضوء ما سبق تسعى الدول المتقدّمة والنامية إلى اتّخاذ خطوات واسعة تجاه التحوّل عن استخدام الوقود الأحفوري، وفي حين تمثّل اتفاقية باريس وثيقة توجيهية للدول، فقد سعت مختلف الدول إلى إعادة وضع استراتيجياتها للطاقة وإعادة توجيه جهودها نحو مستقبل مُحايد من حيث الأثر الكربوني، وفي خضمّ حالة عدم الاستقرار التي يُحدثها إعادة تحديد التوجّهات السائدة عالميًا، يبدو أن الطلب على النفط، الذي كان في السابق مُلحًا، بدأ في التراجع.

ويمثّل هذا التحوّل لدول مجلس التعاون الخليجي سلاحًا ذو حدّين، حيث يطرح تحديات عديدة تتعلق بالمصدر الأساسي للإيرادات في تلك الدول، أي: النفط، من ناحية، ويوفّر فرصًا لتعزيز المكانة الجغرافية السياسية بشكل استراتيجي وزيادة الاحتياطي المالي من أجل التحولّ نحو أساليب اقتصادية أكثر حداثةً من ناحية أخرى، ويرتبط مستوى التعقيد بالتحديات الماثلة على الصعيد الجغرافي السياسي؛ ما يبرّر الحاجة الملحة لأن تبدأ دول المجلس في تنويع مواردها الاقتصادية وبناء هياكل اقتصادية أكثر مرونةً وقوة.

التيارات الكامنة الاقتصادية

يمثّل الشباب الذين تقل أعمارهم عن 30 عامًا شريحة كبيرة من سكان دول مجلس التعاون الخليجي،[ii] تُعد الفئة العمرية الشابة هذه أصلًا بالغ الأهمية، وتشكّل تحديًا في الوقت نفسه؛ فمع توفّر قوى عاملة حيوية جاهزة لتعزيز مستقبل الحياة الاقتصادية، يجب على الدول استحداث فرص عمل متنوعة.

باشرت دول مجلس التعاون الخليجي، حرصًا على تلبية متطلبات التحوّل، بإطلاق برامج تحوّل قائمة على رؤى مستقبلية، فمثلًا: تركّز رؤية المملكة 2030، ورؤية الإمارات 2031 على تنمية قطاعات متنوعة، مثل: قطاع السياحة، والترفيه، والرياضة، والتكنولوجيات المتقدّمة،[iii] ويتجسّد التحوّل في الجهود التي تبذلها المملكة في تطوير ساحلها على البحر الأحمر وتحويله إلى وجهة سياحية فاخرة، وجهود الإمارات في التحوّل إلى مركز رئيسي للشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا.

وقد أتاحت الثورة الصناعية الرابعة عددًا لا حصر له من الفرص نتيجة هيمنة التكنولوجيا المتطورة، مثل: تقنيات الذكاء الاصطناعي والروبوتات وتكنولوجيا النانو،[iv] ومن الأمثلة على الآفاق التي أطلقتها الثورة الصناعية الرابعة: طرح مفهوم جديد عن الإنتاج لتعزيز الإنتاجية والكفاءة بصورة غير مسبوقة من خلال مرافق التصنيع الحديثة والرقمية، وباستخدام الأجهزة والآليات والأنظمة المترابطة. فالمكانة التي تحتلها دول مجلس التعاون الخليجي لا تؤهلها للمشاركة في هذه الثورة فحسب، بل لقيادة قطاعات عدة أيضًا، لِما تتمتع به من نفوذٍ مالي وطموحٍ غير منقوص. فثمة عدة عوامل من شأنها دفع دول المجلس إلى مقدّمة الابتكار التكنولوجي، منها الاستثمار في البحوث، وتعزيز الشراكات مع الشركات الكبرى الفاعلة في مجال التكنولوجيا على الصعيد العالمي، ورعاية الشركات الناشئة المحلية.

ولا يمكن التغاضي عن الدور المتنامي للقطاع الخاص، فعلى الرغم من هيمنة المشاريع الضخمة الخاضعة لقيادة الحكومة على الاقتصاد في السابق، إلا أن المنطقة تشهد تحولًا ملموسًا من حيث زيادة المساهمة العامة للقطاع الخاص إثر اتّباع منهجيات مرنة وموجّهة نحو الابتكار؛ الأمر الذي اجتذب انتباه الحكومات لضرورة تهيئة بيئة ملائمة لمؤسسات القطاع الخاص بمختلف أنواعها، من المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى الشركات متعددة الجنسيات، لتنجح في تحقيق النمو الاقتصادي الشامل. كما يجري اتّخاذ العديد من التدابير لتحفيز القطاع الخاص، بدءً بالتخفيف من اللوائح التنظيمية حتى تقديم الحوافز الاستثمارية. وهذا التحوّل حاسمٌ لنجاح جهود التنوع الاقتصادي وتعزيز ثقافة الابتكار والمنافسة والمرونة.

القسم 3

الجهود المبذولة حاليًا لتنويع الاقتصاد في دول مجلس التعاون الخليجي

حرصت جميع الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي على صياغة خرائطها الفردية على المستوى الاقتصادي الاستراتيجي، مع تعهّدها بالتزامات واضحة مثل: رؤية البحرين الاقتصادية 2030،[v] ورؤية الكويت 2035،[vi] ورؤية قطر الوطنية 2030،[vii] ورؤية عمان 2040،[viii] ورؤية المملكة 2030،[ix] كما وضعت الإمارات استراتيجيات شاملة مثل: مئوية الإمارات 2071،[x] ورؤية "نحن الإمارات 2031" تدعمها بجهود محلية مثل: رؤية أبوظبي 2030.[xi]

ثمة تحوّل استراتيجي ملموس في دول المجلس من حيث التنوّع الاقتصادي الشامل، مثل: مشروع نيوم،[xii] ومركز الملك عبد الله المالي[xiii] الذي أطلقته المملكة العربية السعودية وفاء بالتزامها تجاه التحوّل النموذجي، ويجسّد التقدّم البارز في البحرين، لا سيّما بعد إطلاق رؤيتها الاقتصادية 2030، إمكانات التنوّع المختلفة لديها.

وقد حقّقت دبي نجاحًا بارزًا في التحوّل إلى مركز عالمي من خلال إنجازات عديدة عزّزت مكانتها على الصعيد العالمي، مثل: برج خليفة،[xiv] ومركز دبي المالي العالمي.[xv]

وفي الوقت نفسه، تخطو أبوظبي خطى بارزة وكبيرة في مسار التحوّل وتنويع اقتصادها مع تعزيز الأصول البتروكيماوية التي تتمتع بها،[xvi] وتبذل جهودًا في تنويع مشاريعها في السياحة والثقافة والتعليم، مع وجود مؤسسات مرموقة مثل: جامعة نيويورك أبوظبي، ومتحف اللوفر أبوظبي.

استكشاف التعقيدات في كل رؤية

تجتمع دول مجلس التعاون الخليجي تحت مظلة واحدة غطاؤها الأهداف المشتركة، إلا أن كل دولة عضو تسعى لإبراز فرديّتها من خلال تحديد مسارات عمل متميّزة تعتمد على مواطن القوة الخاصة والتحديات الماثلة والأولويات الفردية.

رؤية البحرين الاقتصادية 2030:

تسعى البحرين في مخططها لعام 2030 إلى التحوّل عن الاعتماد على البترول، وإعادة توجيه الجهود نحو القطاعات التي تركّز على المعرفة، ومن إنجازاتها الملحوظة التحوّل إلى حلقة وصل مالية، وتحقيق النمو في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والسياحة، وما إلى ذلك. وتشكل إصلاحات سوق العمل وتحدي اعتماد القطاع الخاص على المشاريع الحكومية بشكل متكرر، المجالين الرئيسيين الذين ينبغي أن تركز عليهما البحرين لتمضي قدماً في مشروعات التنوع الاقتصادي..[xvii]

رؤية الكويت 2035:

يُطلق عليها رؤية "كويت جديدة" وتطمح إلى تحويل الكويت إلى مركز مالي وتجاري بارز.[xviii] وحققت دولة الكويت نجاحاً ملحوظاً في تحويل البنية التحتية وتحسين الاستثمار الأجنبي، إلا أنه يمكن للحكومة تسريع هذه المنجزات من خلال تحسين الإجراءات الحكومية، وتطبيق التطورات التي تعكس السرعة التي تتطور فيها عملية صنع القرار في القطاع الخاص.

رؤية قطر الوطنية 2030:

تراعي قطر في رؤيتها لعام 2030 العوامل البشرية والمجتمعية والاقتصادية والبيئية، وحقّقت إنجازات تستحق الثناء، منها جهودها المضنية في إعداد البنية التحتية لاستضافة نهائيات كأس العالم لكرة القدم 2022 على أرضها، بالإضافة إلى المشاريع السياحية التي تُطلقها. وتمضي قطر إلى المستقبل بخطى واثقة من خلال تحسين الإجراءات الإدارية، والتي تعمل من خلالها على إيجاد حلول لتحديات التأخر في جداول المشاريع المُحدّدة.

رؤية عمان 2040:

تسعى عمان في مخططها لعام 2040 إلى تحقيق التنوع الاقتصادي وتحسين جودة المعيشة وتنمية رأس المال البشري، والجدير بالذكر في هذا الصدد التقدّم الذي أحرزته في تطوير قطاعات السياحة البيئية والرقمية، ويسهم تحقيق التنوع في تسريع مسارات عمان في الوصول إلى أهدافها، ما ينتج عنه إيجاد حلول متعددة للتحديات، بما في ذلك تمكين القوى العاملة العمانية، وتعزيز إجراءات التوظيف والفرص المتوفرة للشباب.

رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

يرتقي طموح رؤية المملكة 2030 إلى إحداث تحوّل اقتصادي شامل. فبذلت المملكة بهذا الصدد جهوداً جديرة بالثناء من خلال فتح أبوابها أمام السياحة الدولية وإطلاق قطاع ترفيهي ناشئ، ويمكن للمملكة العربية السعودية البناء على هذه النجاحات، من خلال اتخاذ خطوات جديدة في إدارة التغيرات المجتمعية وجذب الاستثمارات العالمية.

نحن الإمارات 2031:

تهدف رؤية نحن الإمارات 2031 إلى تعزيز مكانة دولة الإمارات بصفتها مركزًا اقتصاديًا عالميًا، وتحذو حذو رؤية الإمارات 2021 من حيث جهود تطوير الرعاية الصحية، والتعليم، والاستدامة، والبنية التحتية للدولة. كما تركّز على دفع جهود الدولة نحو الأمام من خلال تحسين كافة الجوانب منها المجتمعية والدبلوماسية والاقتصادية والمتعلقة بالمنظومة ككل.[xix] مواكبة التغيرات الاقتصادية العالمية وإنجاز المشاريع الطموحة التي أطلقتها دولة الإمارات، سيكون حجر أساس النجاح في تحقيق الرؤى المستقبلية في سعيها نحو اقتصاد معرفي متكامل يتخطى مجالي النفط والعقار.

إن الاستراتيجيات الحكيمة والتطلّعية التي تتبعها دول مجلس التعاون الخليجي مؤهلة لإحداث تغيّر شامل في المشهد الاقتصادي الإقليمي، ملقيةً الضوء على مدى استعداد الدول لاحتضان مستقبل لا يخضع لهيمنة البترول. ويمكن لدول مجلس التعاون الخليجي البناء على النجاحات التي حققتها استراتيجياتها للمستقبل، من خلال استشراف التوجهات العالمية ومواكبة التحديات التي تصاحبها، وخصوصاً أن العالم مر منذ فترة قريبة بجائحة "كوفيد-19" والتي ما يزال أثرها واضحاً ويزيد من تعقيد الجهود في إعداد وتصميم السياسات الوطنية والعالمية، والتي أسهمت كذلك في إعادة الأزمات الجيوسياسية على الساحة العالمية. وصاحبت الجائحة تغييرات في المحركات الاقتصادية التي تحمل أهمية كبرى للمنطقة، بما في ذلك قطاعات التجارة والسياحة والتعاون العالمي، وللوصول إلى إمكاناتها الكاملة، لابد على دول مجلس التعاون الخليجي إعادة دراسة الافتراضيات الأساسية التي وضعتها للبيئة الاقتصادية العالمية الناشئة مع الحفاظ على التزاماتها الراسخة بالابتكار والانفتاح العالمي.

الإمارات العربية المتحدة: قصة نجاح في التنوّع الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي

على مدى السنوات، حقّقت دولة الإمارات نجاحات ملموسة في تنويع اقتصادها، ممثلةً بدورها نموذجًا يُحتذى به في القيادة التطلّعية والاستشراف الاستراتيجي. ففي السبعينيات، كان الاعتماد على النفط هو العامل المُهيمن على دور الإمارات في الساحة الاقتصادية، حيث ساهم بنحو 90% من إجمالي إيراداتها، ومع ذلك، وخلال فترةٍ وجيزة في عمر الدولة، نجحت في التحوّل عن الاعتماد على النفط وانخفضت مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي للدولة إلى 30% بحلول عام 2022 طبقًا لبيانات صدرت عن إدارة التجارة الدولية.[xx]

أتت التجارة والبنية التحتية في المقام الأول من حيث أسس هذا التحوّل، فميناء جبل علي، الذي تم بناؤه في أواخر السبعينيات، يعد اليوم أكبر ميناء في الشرق الأوسط.[xxi] وفي الوقت نفسه، برزت دولة الإمارات العربية المتحدة كوجهة مرموقة ومرغوبة من جميع السيّاح حول العالم، وتجدر الإشارة إلى العدد الهائل الذي اجتذبته دبي كوجهة سياحية منشودة عالميًا، حيث استضافت في عام 2022 نحو 14.36 مليون زائر فقط لليلة واحدة من مختلف أنحاء العالم.[xxii]

لم تعتمد دولة الإمارات على إنجازاتها وأمجادها السابقة فحسب، بل نجحت في تعزيز مكانتها الاستراتيجية في ساحة التمويل العالمية، فمركز دبي المالي العالمي، الذي تأسس في عام 2004، يزخر الآن بأكثر من 2500 شركة. وفي عام 2022، ساهم هذا القطاع المالي الحيوي بنسبة 15% من الناتج المحلي الإجمالي لدبي،[xxiii] وناطحات السحاب هي خير مثالٍ على قصة ازدهار قطاع العقارات في دبي من حيث تصميم المعروض وحجم الطلب، حيث بلغت التعاملات العقارية في دبي 528 مليار درهم إماراتي لعام 2022.[xxiv]

تأتي دولة الإمارات في المرتبة الـ 31 عالميًا بحسب نتائج مؤشر الابتكار العالمي 2022[xxv] إقرارًا باستثمارها في مراكز التكنولوجيا، واعترافًا برؤيتها التطلّعية في القيادة.[xxvi] والجدير بالذكر أن طيران الإمارات، التي تأسست في عام 1985، تحول بحلول عام 2022 إلى أكبر مشغل طيران في العالم لطائرات بوينغ 777 وإيرباص A 380.

وما زالت الدولة على عهدها تحذو حذو مؤسسها -المغفور له بإذن الله- الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان مبديةً التزامها تجاه ممارسات الاستدامة. ومن الجهود المبذولة بهذا الصدد، افتتاح محطة نور أبوظبي للطاقة الشمسية، وهي أحد أكبر مشاريع الطاقة الشمسية على مستوى العالم، تعهدًا من الإمارات بتوفير 50% من طاقتها من خلال الاستعانة بمصادر الطاقة النظيفة بحلول عام 2050.[xxvii] وعلى الصعيد الثقافي، استقبل متحف اللوفر أبوظبي أكثر من مليون زائر من عشاق الفن في عامه الافتتاحي؛ مسلطاً بدوره الضوء على مساعي الإمارات في التحوّل إلى أحد أكثر المراكز الثقافية شعبيةً في المنطقة.

أقيم معرض إكسبو 2020 دبي وأحدث تحوّلاً فارقًا في تنمية دولة الإمارات وتحقيق التنوّع فيها، فلقد اجتذب نحو 25 مليون مستفيد من جميع أنحاء العالم، وكان بمثابة ساحة خضراء للتكامل العالمي في الإمارات العربية المتحدة وشاهدًا على قدرتها في تعزيز الترابط العالمي.[xxviii]

القسم 4

تحديات التنوّع الإقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي:

يمثّل التنوّع الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي ضرورة ملحّة وفرصة مواتية في آن واحد. فمع الإمكانات التي تنفرد بها دول المجلس من القيادة التطلّعية، والسياسات المستنيرة، والتركيز على التنمية المستدامة، يُمكنها رسم مسار اقتصادي جديد يتّسم بالمرونة والتنوّع والمواءمة مع التطوّر الاقتصادي العالمي. وفي حين أن تحقيق التنوّع الاقتصادي رحلة معقّدة وغير منقطعة بطبيعتها، إلا أنها ركيزة أساسية للاستقرار والازدهار الاقتصادي طويل المدى في دول مجلس التعاون الخليجي.

مفارقة وفرة الموارد ونموذج تنمية دول الخليج

أثيرت مناقشات مركزية عدة في المنتديات الدولية بشأن التحديات المصاحبة لمفارقة وفرة الموارد، ولا سيّما، صندوق النقد الدولي،[xxix] فغالبًا ما تواجه الدول الزاخرة بالموارد، وخاصةً الموارد غير المتجددة، مثل: النفط والمعادن، مفارقة اقتصادية، ففي حين تُسهم هذه الموارد الجمّة في تحقيق إيرادات مماثلة في المقدار، إلا أنها تخلق حالة من التقاعس والهشاشة الاقتصادية. وثمة أمثلة على توجّهات اتّبعتها دول المجلس حيث بالغت في اعتمادها على عائدات النفط مع إغفال القطاعات الأخرى، ثم واجهت أخيرًا فقرًا في تنوّع مصادرها. وجدير بالذكر هنا أن الطبيعة المتقلبة لأسعار النفط تزيد من حدة هذا التحدّي، كما لوحظ في عام 2020 عند انهيار أسعار النفط. علاوة على ذلك، تغيّر أنماط استهلاك الطاقة عالميًا وتوجيه التركيز نحو الاعتماد على الطاقة المتجددة يطرح تحديًا آخر لن تجد الدول مفرًا منه إذا واصلت اتّباع نموذج الإيرادات التقليدية القائمة على النفط. وفي ضوء ذلك، يحرص نموذج تنمية دول الخليج على إحداث تحوّل مجتمعي شامل من الاعتماد على النفط والغاز كمصدرين أساسيين للإيرادات نحو الاعتماد على القطاعات لحكومي، والخاص والمجتمعي.[xxx] كما سيحرص النموذج على مساهمة القطاع الخاص في تحقيق التنوّع الاقتصادي لتتويج مساعي التنمية والنمو.

التركيز على البنية التحتية والعقارات

حصدت دول المجلس ثمار جهودها المضنية في إعداد التصميمات الحضرية الحديثة والتصميمات المعمارية المبتكرة؛ إذ جعلتها في مقدّمة الدول عالميًا. إلا أن المحافظة على استدامة النمو السريع للبنية التحتية تتطلب اتباع نهج متوازن، يضمن دمج المشاريع الأساسية في نموذج اقتصادي مستدام.

تحديد التوقعات

في حين أن دول المجلس تحرز تصنيفات مرتفعة على مؤشر التنافسية العالمي من حيث البنية التحتية نواحٍ ابتكارية مُحدّدة، إلا أنها تتخلف من حيث التنوّع الصناعي.[xxxi] وتمثّل قطاعات التصنيع والزراعة والحرف المحلية فُرصًا إضافية يمكن أن تستغلها الدول لتحسين اقتصادها خارج إطار أنشطة النفط والغاز.

الاعتماد على الواردات

يعتمد نموذج الاقتصاد المتّبع في دول المجلس تقليديًا على تصدير النفط والغاز واستخدام الإيرادات لتمويل الواردات، بدءًا من السلع الغذائية إلى السلع الكمالية. وطبقًا لبيانات صادرة عن منظمة التجارة العالمية، قد لا يكون هذا النموذج هو الأكثر استدامةً على المدى الطويل،[xxxii] فمع سيادة الاقتصاد الدائري، وتحوّل دول العالم نحو تحقيق الاكتفاء الذاتي الإقليمي (لا سيّما في أعقاب جائحة "كوفيد-19"، ثمة حاجة ملحة لدول المجلس لإعادة النظر في مسألة اعتمادها على الواردات، وثمة خطوات أخرى يمكن اتّخاذها نحو تحقيق الاكتفاء الذاتي، بل وتعزيز التنافسية دوليًا لدول مجلس التعاون الخليجي بصفتها مراكز عالمية فاعلة في قطاعات جديدة، منها تعزيز كفاءات التصنيع المحلية، والاستثمار في الزراعة، وتعزيز الصناعات المحلية.

استكشاف معضلة النفط

تشير التوقّعات إلى أن النفط سيظل عنصرًا محوريًا في الهيكل الاقتصادي لدول مجلس التعاون الخليجي حتى المستقبل القريب، ومع ذلك ستواجه هذه الهيمنة غير المسبوقة نهاية حتمية مع التحوّل الجذري في محركات الطاقة العالمية، ويشير التقرير الشهري لسوق النفط الصادر عن أوبك تقلّبًا في مستويات الطلب على النفط. ومع الالتزامات التي تعهدت بها الدول الاقتصادية الكبرى تجاه تحقيق المحايدة من حيث الأثر الكربوني، فإن الطلب على النفط مُقدّر له الاعتدال.[xxxiii] ومن هذا المنطلق، على دول مجلس التعاون الخليجي أن تباشر بإيجاد البدائل وتعزيز وتحسين قطاع النفط الحالي لضمان استدامته من حيث القدرة التنافسية في ظل الظروف العالمية المتغيّرة.

وتتمثّل متطلبات المرحلة في إعداد نهج ديناميكي ومرن يتبنّى التحوّل الرقمي ويتبع الخطوات المتّخذة عالميًا نحو الاستدامة، فوجود استراتيجية تجمع بين مواطن القوة المتأصلة في المنطقة، والقدرة على التكيّف بمرونة مع التحوّلات العالمية سيضمن قدرة دول المجلس على مواجهة التحديات المعاصرة وتعزيز مكانتها منارةً للابتكار والمرونة.

القسم 5

ركائز التنوع الاقتصادي

في ظل مشهد عالمي سريع التغيّر يتصف بتعقيد محركات سلسلة التوريد وتقلّب العلاقات الجغرافية السياسية، تقف منطقة مجلس التعاون الخليجي عند منعطف محوري، فمن شأن اعتماد نهج جديد ذي مجالات تركيز مُحدّدة ومُصمّمة خصيصًا لتناسب بعض القطاعات الأساسية في المنطقة حماية دول المجلس من مواطن الضعف المتأصلة مع وضع أسس النمو الاقتصادي القوى. وثمة 3 ركائز متميّزة لكنها مترابطة تأتي في صميم هذا التحوّل، وهي كما يلي:

5.1 ضخ الاستثمار وتقدّم الابتكار

تمثّل المنافسة إحدى الدعائم الأساسية للاقتصاد المزدهر، حيث تدفع روح المنافسة الدول إلى تعزيز الابتكار وتحسين الكفاءة وتشجيع القطاع الخاص على تحقيق إمكانات جديدة. ففي دول متعددة، مثل الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، كانت الأسواق التنافسية هي المحفّز الرئيسي للتقدّم التكنولوجي وتحسين الخدمات المقدّمة ونشوء شركات مرموقة عالميًا.

ومع ذلك، يتميّز اقتصاد دول مجلس التعاون الخليجي بتفرده، حيث تؤدي الحكومات دورًا مهيمنًا في قطاعات رئيسية، منها: الطاقة، والنقل، والخدمات المصرفية، والرعاية الصحية، كما تتمتع بملكية كبيرة عليها. فمثلًا أرامكو السعودية لا يقتصر دورها على كونها شركة وطنية فاعلة في قطاع النفط فحسب، بل تعتبر إحدى أكبر الشركات الفاعلة في هذا المجال على مستوى العالم. وعلى نحو مماثل، من الأدلة التوضيحية للدور العميق الذي تضطلع به حكومات دول المجلس في الاقتصاد الفعلي: مساهمة قطر الاستثمارية في شركة الطيران الوطنية، أو الخطوط الجوية القطرية، أو جهود دولة الإمارات في تطوير طيران الإمارات أو الاتحاد للطيران.

وعلى الرغم من أن هذه المساهمات تحقق العديد من المزايا مُتمثلة في دعم الاستقرار والتوجّه الاستراتيجي، إلا أنها يمكن أن تُعيق في بعض الأحيان إمكانات نمو المؤسسات التابعة للقطاع الخاص. ولذلك، فإن حماية حقوق الملكية الخاصة وتعزيز بيئة السوق التنافسية أمر بالغ الأهمية لصناعة المستقبل.

ويتحتّم على منطقة مجلس التعاون الخليجي العمل على تنويع محافظها الاستثمارية مع التركيز بشكل خاص على القطاعات الناشئة مثل: الطاقة المتجددة والبنية التحتية الرقمية حيث أدت استثماراتها الكبيرة في التكنولوجيا إلى تحقيق صادرات تجاوزت قيمتها 644.5 مليار دولار أمريكي في عام 2021.[xxxiv] علاوة على ذلك، يمكن تحقيق المزيد من الإمكانات من خلال توفير حوافز جذابة. فمثلًا، أدى نموذج الحوافز المُطبّق في سنغافورة إلى زيادة تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة بقيمة 2.479 مليار دولار أمريكي بنهاية عام 2021.[xxxv] ويُمكن لدول المجلس، من خلال اعتماد استراتيجيات مماثلة، التحوّل إلى وجهة منشودة للجهات العالمية، لا سيّما إذا بذلت مزيدًا من الجهود في مجال البحث والتطوير المتقدّم.

وجدير بالذكر أن حكومات دول مجلس التعاون الخليجي تسعى دائمًا إلى تنفيذ استثمارات كبيرة وتعزيز الشراكات من خلال سن قوانين صديقة للمستثمرين وتبسيط إجراءات تسجيل الأعمال التجارية لتقليل الاعتماد على عائدات النفط وتنويع مواردها الاقتصادية. ومع ذلك، ثمة بعض التحديات المتعلقة بحماية المستثمرين لا تزال عالقة، مثل: العمليات المرتبطة باسترجاع المعلومات المتاحة، ومستوى الدقة والشفافية من حيث جودة المعلومات وكميتها.

القطاعات الرئيسية الجاذبة لتدفقات رأس المال في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي

- التحول الرقمي
- البيع بالتجزئة والسياحة
- البنية التحتية المجتمعية
- مصادر الطاقة المتجددة
- تكنولوجيا المناخ

5.2 المؤسسات التجارية وإدارة سلسلة التوريد العالمية

تكثّف دول المجلس جهودها لتحقيق التنوّع الاقتصادي الفعلي من خلال توسيع نطاق المعاهدات التجارية لتتوافق مع تطوّر محركات التجارة العالمية. فمثلًا: تمثّل الشركات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني، حيث تبلغ مساهمتها ما نسبته 52% من إجمالي إنتاج الدولة،[xxxvi] ويُمكن القول بأن تمكين هذه المشاريع يُعد مسألة حيوية لمسار نمو دول مجلس التعاون الخليجي، وجدير بالذكر أن البنية التحتية تأتي في مستوى مماثلٍ من حيث الأهمية. أما على الصعيد الرقمي، يُبرز المشهد العام للتجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية إمكاناتها اللامحدودة في نطاق التجارة الرقمية.

تبوأت دول مجلس التعاون الخليجي مكانة مرموقة في سلاسل القيمة العالمية نظرًا لموقعها الجغرافي الاستراتيجي، والثروات الهائلة من موارد الطاقة المتجددة والبنية التحتية القوية التي تتمتع بها، كما تتيح أنشطة إعادة تحديد سلاسل القيمة العالمية التي تضطلع بها التكتلات العالمية بطريقة مستمرة فرصًا كبيرة لا مثيل لها لدول مجلس التعاون الخليجي. ومن الاستراتيجيات الفعّالة في هذا الصدد المشاركة في الروابط الخلفية لسلاسل القيمة العالمية، فيُمكن تسخير المواد الخام المحلية أو المستوردة في تصنيع مكوّنات متطورة وسلع نهائية، والتحوّل من جهة تصدير رئيسية للمواد الخام إلى مركز للمنتجات ذات القيمة المضافة.

علاوةً على ذلك، لا بد لدول مجلس التعاون الخليجي من إعداد برنامج دعم شامل لتعزيز مواطن القوة التي يتمتع بها القطاع الخاص، لا سيّما تعزيز المشاريع الصغيرة والمتوسطة. فلا يمكن للمنطقة ضمان النمو الاقتصادي الجذري وحيوية السوق إلا من خلال تركيز الجهود على تعزيز القدرة التنافسية.
ومع ذلك، فإن مسيرتنا لا زالت تواجه بعض التحديات، فعند مقارنة دول مجلس التعاون الخليجي بغيرها من الاقتصادات المزدهرة، يتضح لنا وجود بعض الفجوات في خبرات الدول الأعضاء وتباطؤا التقدّم المُحرز في قطاعات التصدير إلى حدٍ ما. ويتجلى هذا التحدي في اعتمادهم الكبير على السلع المُصنّعة والمستوردة، الأمر الذي تفاقم بسبب عدة عوامل، مثل: ارتفاع هياكل الأجور في بعض الدول مثل المملكة وتعقيد اللوائح الخاصة بتنظيم الأعمال.

ومع ذلك، لا يمكن إنكار جاذبية سلاسل القيمة العالمية؛ فحسّب المشهد العام الحالي للإنتاج الدولي المُجزأ، لا يُطلب من الدول إنتاج منتجات كاملة، بدلًا عن ذلك، يُمكنها المساهمة في مراحل مُحدّدة في سلسلة القيمة المحسّنة بناءً على الكفاءات المتأصلة التي تنفرد بها كل دولة، إذ إن المشاركة في سلاسل القيمة العالمية لا تعتمد فقط على اقتصادات الدول، بل على مستويات النمو والتحوّل المُحقّقة.

وبالإضافة إلى المكاسب الاقتصادية غير المتوقّعة الناجمة عن التوسّع السريع، فثمة نتيجة حتمية له تتمثل في تكثيف النمو الاقتصادي، واستحداث فرص العمل، وتحسين تدفقات الإيرادات. وتمثّل مشاركة سلاسل القيمة العالمية سبلًا لتبادل المعرفة بين الشركات؛ مساهمةً بدورها في دفع التطوّر الصناعي من خلال تحسين جودة المنتجات، وتعزيز كفاءة العمليات، وإعادة توجيه الجهود نحو قطاعات الإنتاج ذات القيمة المضافة الأعلى.

تشجيع التوطين

تضطلع بعض حكومات دول المجلس بوضع سياسات وإطلاق برامج رامية إلى تعزيز التوطين، والحصول على حصة أكبر في سلسلة القيمة العالمية، وتنويع الاقتصاد، والحدّ من التعرّض للصدمات الخارجية.

تركّز حكومات دول المجلس على توسيع نطاق جهودها في تعزيز التوطين من خلال اتّباع قواعد المحتوى المحلي، والتحوّل من شراء الخدمات الحكومية إلى بناء بنية تحتية عامة، وتتطلب هذه اللوائح التنظيمية التمتّع بمستوى مرموق من الكفاءات المحلية في أية معاملة تجارية تجريها الحكومة.

5.3 الحوكمة الإدارية والتطور السياسي

تظهر الشفافية التنظيمية بوصفها ركيزة أساسية أخرى يجب التركيز عليها، ويتعين على دول المجلس التأكيد على أهمية تحرّي الدقة في الآليات المُستخدمة للإشراف على عدد من الجوانب الرئيسية، مثل: التسعير التحويلي، والضرائب الدولية، وتخصيص الإعانات، والإدارة الرشيدة لموارد الدولة. فيُمكن لحكومات دول مجلس التعاون الخليجي تهيئة منظومة تمكينية للشركات تمكّنها من مزاولة أعمالها بوضوح وثقة من خلال دراسة البيئة التنظيمية في دول مثل نيوزيلندا، لما تشتهر به من إنفاذ لوائح تنظيمية صديقة للأعمال.[xxxvii]

وفي ظل توجّه المجتمع العالمي نحو المبادرات الخضراء والممارسات المستدامة، تتزايد أهمية التحوّل الاستراتيجي لدول المجلس نحو مصادر الطاقة النظيفة والاقتصادات الرقمية والتكنولوجيات المبتكرة، ومن خلال الاسترشاد بقصص النجاح الدولية التي تسلط الضوء على حقوق الملكية، والقدرة التنافسية في السوق، والسياسات التطلعية، يمكن لدول مجلس التعاون الخليجي أن تمهد الطريق نحو تنمية اقتصادية متنوعة ومستدامة.

ويُشكل تبني مجموعة متنوعة من السياسات والتحسينات الرامية إلى تحقيق التنويع الاقتصادي الأساس الذي اعتمدت عليه استراتيجيات هذه الدول، وتشمل هذه التدابير خصخصة الشركات المملوكة للدولة، والاستثمار في الطاقة المتجددة، وتشجيع الاستثمار الأجنبي، ورعاية قطاع السياحة المزدهر. كما يتمثل أحد الأهداف الرئيسية في تعزيز مشاركة القطاع الخاص في اقتصادات دول مجلس التعاون الخليجي بهدف تحسين الكفاءة والإنتاجية، وسعيًا لتحقيق هذا الهدف، قدّمت الحكومات سلسلة من الإصلاحات التنظيمية ورفعت حجم الاستثمارات المُقدّمة في قطاعات، مثل: التكنولوجيا والابتكار.

وعلى الرغم من انفراد كل دولة بخُططها الطموحة الرامية إلى إصلاح اقتصاداتها، إلا أنها تواجه أيضًا تحديات كبيرة، ومن بين التحديات الأكثر صعوبة ضمان التنفيذ الفعّال لهذه الخطط، الأمر الذي يتطلب بذل جهود مضنية في التنسيق، وتنفيذ استثمارات كبيرة.

وخلاصة القول فإن المساعي المبذولة في اعتماد استراتيجيات من دول مختلفة، واستخلاص الإلهام من كل ركيزة مع تهيئة إطار العمل المعتمد وفقًا لمواطن القوة والتحديات الفريدة الماثلة، توفّر خارطة طريق يمكن لدول المجلس اتّباعها. ومع ذلك، يعتمد نجاح خارطة الطريق على قدرة فرق مكاتب إدارة المشاريع المركزية على إجراء تقييم شامل للاستراتيجيات وتنفيذها وتحسينها بشكل متواصل، ما يضمن توافقها مع أفضل الممارسات المتّبعة عالميًا والتطلّعات المُحدّدة إقليميًا

القسم 6

مكاتب إدارة المشاريع المركزية كعوامل تمكينية للتنوّع الاقتصادي في منطقة مجلس التعاون الخليجي

في حين يمثّل الانتقال التحوّلي في التنوّع الاقتصادي تحديًا طويل المدى بالنسبة لمنطقة مجلس التعاون الخليجي، إلا أنه لا يمكننا التغاضي عن التحوّل الأخير نحو الاعتماد على مكاتب إدارة المشاريع المركزية في تحقيق الرؤى المنشودة. وجدير بالذكر أن مكاتب إدارة المشاريع المركزية توفّر عوامل متعدّدة الأوجه من شأنها تعزيز خطط التنوّع الاقتصادي ودفعها نحو التقدّم، كما تضمن التنفيذ الناجح للمشاريع من خلال توفير الإشراف والتنسيق والدعم لجميع فرق المشاريع. وعلاوةً على ذلك، تمثّل مكاتب إدارة المشاريع المركزية مركزًا موحّدًا لممارسات إدارة المشاريع؛ حيث يعمل على تمكين المتابعة، وتصحيح المسار، وضمان النجاح في تنفيذ الخطط الوطنية.

وفي سياق تحقيق رؤى التنوّع الاقتصادي لدول المجلس، يغطي نطاق عمل مكاتب إدارة المشاريع النواحي الآتي ذكرها:

١. **المواءمة الاستراتيجية:** ضمان تحقيق المواءمة بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية للدولة والمساهمة في تحقيق الأهداف الأشمل في إطار الرؤى الحكومية، فمن شأن هذه المواءمة مساعدة المنظمات على تحديد أولوياتها من حيث المشاريع، وتخصيص الموارد بفعالية.

٢. **التوحيد والحوكمة:** وضع منهجيات وعمليات وأدوات متسقة واعتمادها في إدارة المشاريع على مستوى المؤسسات، كما تسعى مكاتب إدارة المشاريع كذلك إلى تنفيذ هياكل الحوكمة لمراقبة أداء المشاريع، والتخفيف من حدة المخاطر، وضمان الامتثال للوائح التنظيمية ذات الصلة.

٣. **مقاييس الأداء:** وضع مؤشرات الأداء الرئيسية ومتابعتها بهدف تقييم نجاح المشاريع وتوجيه عملية اتّخاذ القرار، ويسهم هذا النهج القائم على البيانات في تمكين المنظمات من تحديد مجالات التحسين وتعزيز مُخرجات مشاريعها.

٤. **تشكيل الكفاءات:** مساعدة المنظمات على تطوير الكفاءات الفاعلة في مجال إدارة المشاريع من خلال توفير فرص التدريب وتقديم التوجيه وتيسير تبادل المعرفة، وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية رئيسة في تعزيز ثقافة التميّز والكفاءة المهنية في إدارة المشاريع.

٥. **التنسيق والمتابعة:** تنسيق الجهود بين مختلف الشركاء المعنيين في عملية تنفيذ الرؤى، وتتولى مسؤولية متابعة التقدّم المُحرز بصورة دقيقة لضمان سير المبادرات وفقًا للخطط المُحدّدة

٦. **تقييم الأثر:** تقييم أثر المبادرات التي تم إطلاقها سعيًا لتحقيق التحوّل، ولا بد أن تغطي هذه العملية تقييم نتائج ومُخرجات السياسات لقياس مدى فعاليتها في تحقيق أهداف التنوّع الاقتصادي المنشودة.

٧. **تعزيز ثقافة التحسين المستمر:** تعزيز ثقافة إجراء التحسينات المستمرة وتحقيق النجاحات على مستوى الدولة. ويُمكن لمكتب إدارة المشاريع المساهمة في تحسين الرؤى والمُخرجات من خلال دعم التعلّم وممارسات تبادل المعرفة ومقاييس الأداء. كما يؤدي الاعتماد على الممارسة القديمة المتمثّلة في إنشاء قاعدة بيانات واحدة لاستخلاص وتعميم الدروس المستفادة من تنفيذ الرؤى السابقة، فمن شأن ذلك تشجيع فرق المشاريع على توثيق النجاحات والتحديات والتوصيات، وبالتالي تمكين الآخرين من التعلّم من الخبرات والتجارب السابقة لنظرائهم.

6.1 التحديات الماثلة أمام مكاتب إدارة المشاريع في دول مجلس التعاون الخليجي

مكاتب إدارة المشاريع الفاعلة في دول مجلس التعاون الخليجي تواجه في الوقت الحالي عددًا من التحديات الفريدة التي تستدعي دراسة متأنية وتخطيطًا استراتيجيًا وتشتمل على ما يلي:

- **استكشاف المحركات التنظيمية:** قد تواجه مكاتب إدارة المشاريع، عند استحداثها عمليات ومنهجيات جديدة، مقاومة من جانب المؤسسات التي تعتبر نفسها أكثر دراية بأساليب الإدارة التقليدية والهرمية. ولتجاوز هذا التحدي، لا بد لمكاتب إدارة المشاريع توضيح المزايا التي ينطوي عليها نهجها بشكل واضح وتعميمها بجانب ضمان الدعم من جانب المسؤولين عن اتّخاذ القرار. فيُمكن لهذه المكاتب، من خلال إثبات القيمة التي تجلبها، إحداث تغيير تنظيمي ذي مغزى وتحسين المُخرجات العامة للمشاريع.

- **معالجة الفجوات الماثلة في المهارات:** على مدار الأعوام الأخيرة، شهدت دول مجلس التعاون الخليجي تزايدًا كبيرًا في الطلب على المهنيين المتمرّسين في إدارة المشاريع، مدفوعةً بشكل جزئي بالمشاريع الطموحة التي يتم إطلاقها في إطار خطط التنوّع الاقتصادي. ولمعالجة هذه الفجوة، لا بد لمكاتب إدارة المشاريع منح الأولوية لاستقطاب المهنيين المحليين واستبقائهم بل وصقل مهاراتهم. فمن خلال بذل الموارد المالية وغير الملموسة اللازمة في تشكيل الكفاءات وإطلاق برامج التدريب، ستنجح مكاتب إدارة المشاريع في تأسيس منظومة قوية لإدارة المشاريع تدعم الأهداف طويلة المدى التي يوجّه مجلس التعاون الخليجي جهوده نحوها.

6.2 الفرص الاستراتيجية لمكاتب إدارة المشاريع ضمن جهود دول مجلس التعاون الخليجي نحو التنوّع الاقتصادي:

توفّر خطط التنوّع عدة فرص لمكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وتشمل:

- **التعاون المشترك بين القطاعات:** تغطي الرؤى التي أطلقتها دول مجلس التعاون الخليجي مجموعة واسعة من القطاعات والصناعات مُفسحةً المجال أمام مكاتب إدارة المشاريع لإقامة العلاقات التعاونية وتبادل أفضل الممارسات المتّبعة في مختلف المجالات، فيمكن لهذا التعاون أن يعزّز الابتكار ويدفع التحسينات في الممارسات المتّبعة في إدارة المشاريع؛ ما يسهم في تحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع المتنوعة تحت إطار رؤية 2030.

- **الشراكات بين القطاعين الحكومي والخاص:** تحفّز خطط التنوّع الاقتصادي عقد علاقات تعاونية بين القطاعين الحكومي والخاص. ويُمكن لمكاتب إدارة المشاريع أن تضطلع بدور أساسي في إدارة المشاريع وليدة هذه الشراكات من خلال أن تضمن مراعاة مصالح جميع الشركاء، وإدارة المخاطر بفعالية، وتنفيذ المشاريع وفقًا للجداول الزمنية المُحدّدة وفي إطار الميزانية المُخصّصة. حيث من شأن هذه المشاركة مساعدة مكاتب إدارة المشاريع على اكتساب خبرة قيّمة وتعزيز مصداقيتها في السوق.

- **الاستثمار الأجنبي والتعاون الدولي:** تسعى دول مجلس التعاون الخليجي إلى جذب الاستثمارات الأجنبية وتعزيز التعاون الدولي من أجل دفع عجلة النمو الاقتصادي. ويمكن لمكاتب إدارة المشاريع الاستفادة من هذه الفرصة من خلال إقامة شراكة مع شركات إدارة المشاريع الدولية، والحرص على اعتماد أفضل الممارسات، ودمج الأدوات والتكنولوجيا المتقدّمة في عملياتها التشغيلية، فمن شأن هذا التعرّض تعزيز كفاءات مكاتب إدارة المشاريع المحلية وتحسين قدرتها التنافسية على نطاق عالمي.

- **التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي:** التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي ركيزتان أساسيتان لتحقيق التنوّع الاقتصادي في أية دولة، وهذه نقطة يُمكن لمكاتب إدارة المشاريع الاستفادة منها من خلال اعتماد أحدث برمجيات إدارة المشاريع، والاستفادة من تحليلات البيانات في اتّخاذ قرارات مستنيرة، ودمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلّم الآلة لتبسيط العمليات وتعزيز الكفاءة. فمن شأن هذه الجهود إعادة تحديد مكانة مكاتب إدارة المشاريع لوضعها في طليعة الابتكار وزيادة مزاياها الفريدة.

- **بناء الكفاءات وتنمية المواهب:** يتمثّل أحد الأهداف الرئيسية لرؤى التنوّع الاقتصادي التي تقودها دول مجلس التعاون الخليجي في استحداث فرص عمل مختلفة وتنمية المواهب المحلية. ويُمكن لمكاتب إدارة المشاريع المساهمة بهذا الصدد من خلال تقديم برامج التدريب والتوجيه وإصدار شهادات المهنيين في إدارة المشاريع على مستوى مجلس التعاون الخليجي. كما يمكنها المساهمة في بناء رأس مال بشري ماهر من خلال الاستثمار في تنمية المواهب، فضلًا عن تمكين دفع تنفيذ المشاريع لضمان النجاح، ودعم النمو الاقتصادي طويل المدى للدول.

6.3 مقابلة شخصية مع المهندس المعتصم بن علي اليعقوبي، المدير التنفيذي للبرنامج الوطني للتنويع الاقتصادي "تنويع" في سلطنة عُمان

المهندس اليعقوبي رائد متمرّس في دول مجلس التعاون الخليجي في مجال التنويع الاقتصادي ومكاتب إدارة المشاريع. بعد عمله في شركة الغاز العمانية، انضم الأستاذ اليعقوبي إلى العمل في البرنامج الوطني للتنويع الاقتصادي في عام 2022 شاغلاً منصب رئيس قطاع التصنيع، وبعد عام واحد اضطلع بمنصب المدير التنفيذي للبرنامج.

1. حدّثنا قليلاً حول برنامج "تنويع"، مفهومه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

تحرص سلطنة عُمان على تغيير مشهدها الاقتصادي من خلال جهود رؤية عمان 2040، وهي الركيزة التي تحدّد التوجّه الاستراتيجي للجهود الاقتصادية. وتوازيًا مع ذلك، تم إطلاق برنامج التنويع الاقتصادي الوطني (تنويع) في عام 2022، راميًا إلى تسريع تنفيذ رؤية 2040 والخطة الخمسية العاشرة (2021 إلى 2025). ويركّز البرنامج بطبيعة الحال على دفع النمو المُستدام وتقليل الاعتماد على إيرادات النفط في عمان. ويتمثّل مفهوم هذا البرنامج في تنويع الاقتصاد من خلال تعزيز تنمية القطاعات غير النفطية، مثل القطاع اللوجستي والسياحة والتصنيع والزراعة/مصايد الأسماك والتعدين.

ويؤكد البرنامج على أهمية خلق بيئة أعمال مواتية، وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال، كما يستهدف تحقيق أقصى استفادة ممكنة من نقاط القوة والموارد المتوفرة في المنطقة لتطوير صناعات تنافسية وتعزيز المرونة الاقتصادية.

وجدير بالذكر أن المنهجية التي اتّبعناها في تصميم هذه المبادرة اعتمدت بشكل أساسي على تحسين الجانب العملي لتحقيق رؤية التنويع الاقتصادي للأمة، ومن هذا المنطلق، يركز هذا البرنامج على مسارين: التخطيط والتنفيذ. يستهدف مسار التخطيط تبسيط صيغة المبادرات والدراسات والبحوث، والحرص على إجراء التحليلات المالية والاقتصادية، ووضع نظام راسخ لإدارة المخاطر. في حين يركّز مسار التنفيذ على التعاون الوثيق مع شركات القطاع الخاص التي تعمل مع قطاعات تنويع مُحدّدة، منها التصنيع والتعدين واللوجستيات والزراعة والأمن الغذائي والسياحة من بين قطاعات أخرى. علاوة على ذلك، يجدر مراعاة الرسالة الأساسية لبرنامج "تنويع"، وهي طرح سياسات عامة للتنويع الاقتصادي ووضع مؤشرات وطنية تفصيلية تسهم في إحداث تحوّل على مستوى الرؤية الشاملة، ومن هنا يمكننا البدء في مناقشة أهمية وجود مكتب مركزي لإدارة المشاريع.

2. أستاذ اليعقوبي، نحن نعي أن برنامج تنويع يضطلع بدور توجيهي لعدة مشاريع تحوّلية، فهل يمكنك توضيح السياق الذي استحثكم على التحوّل إلى الاعتماد على مكتب مركزي لإدارة المشاريع؟ كيف ساعدكم ذلك على تنفيذ هذه المشاريع؟

دور مكتب إدارة المشاريع المركزية في برنامج "تنويع" حاسم ورئيسي من حيث ضمان تنفيذ مشاريع التحوّل بنجاح، ويوفّر نظرة شاملة للبرنامج بأكمله، ما يسمح بالمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية بصورة أفضل. كما يساعد في تحديد التبعيات المتبادلة والعقبات المُحتملة على مستوى جميع المشاريع، ممثلًا بدوره عاملاً تمكينياً يسهم في العمل بشكل استباقي للتخفيف من حدة المخاطر وتطوير الحلول على وجه السرعة.

3. وما التأثير الذي أحدثته مكاتب إدارة المشاريع على أداء برنامج "تنويع" وفعاليته بصورة عامة؟

يعمل مكتب إدارة المشاريع المركزي على التنسيق بين فرق المشاريع المختلفة والشركاءة وتحقيق التعاون بينهم بصورة فعّالة. كما يوفّر منصة لمشاركة المعلومات وأفضل الممارسات والدروس المستفادة، وبالتالي تنصب جهوده في تحسين عملية اتّخاذ القرار، والحد من ازدواجية الجهود، وتعزيز الكفاءة. وبشكل عام، أحدث الاعتماد على مكتب إدارة المشاريع تأثيرًا إيجابيًا على أداء وفعالية برنامج تنويع الاقتصاد الوطني، وساهم في تحسين تنفيذ المشاريع وتعزيز التنسيق والتعاون، وتحسين تخصيص الموارد، وتيسير إدارة المخاطر بشكل استباقي بالإضافة إلى ضمان المواءمة الاستراتيجية وتحسين الشفافية والمساءلة. كل هذه العوامل ساهمت بشكل جماعي في نجاح البرنامج وقدرته على دفع التنويع الاقتصادي.

4. من واقع خبرتك الممتدة، حدّثنا عن كيف يمكن تحسين التفاعلات بين مكاتب إدارة المشاريع وبرامج التنويع الاقتصادي؟

حرص مكتب إدارة المشاريع على مواءمة جميع المشاريع القائمة ضمن برنامج "تنويع" مع الأهداف الاستراتيجية الشاملة. وفدّم المساعدة في تحديد أولويات المشاريع ومواءمتها مع رؤية البرنامج، وتعظيم الأثر المترتب على التنويع الاقتصادي من خلال توفير الإشراف المركزي وهيكل الحوكمة المناسب.

وإذا أردنا الارتقاء بمكاتب إدارة المشاريع إلى المستوى التالي، فثمة حاجة إلى تعزيز المواءمة بين مكاتب إدارة المشاريع، والأهداف والغايات الشاملة لبرامج التنويع الاقتصادي. ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ضمان المواءمة الوثيقة بين هيكل المكتب وعملياته ومقاييسه، والتوجّه الاستراتيجي للبرنامج، حيث يجب أن يتسم النهج المتّبع بالمرونة والقدرة على التكيّف مع الطبيعة المتغيّرة لبرامج التنويع الاقتصادي، كما سنحتاج إلى تركيز الجهود على على الانفتاح على التغيير وتشجيع الابتكار وإعادة تقييم الأولويات باستمرار للتجاوب

مع ظروف السوق المتغيّرة والفرص الناشئة.كما سيتعين إشراك الشركاء، وتعزيز العلاقات القوية والتعاونية مع الجهات الحكومية والجهات التابعة للقطاع الخاص وممثلي المجتمعات المحلية. فالأثر الذي يحقّقه إشراك الشركاء على نجاح المواءمة هائل، لا سيّما في مراحل مبكرة مثل عمليات التخطيط واتّخاذ القرار، كما يضمن تحصيل المُدخلات والتعليقات الخاصة بهم تخصيص أنشطة المكتب وفقًا للاحتياجات والتوقّعات المطروحة. وبالطبع نذكر الجوانب المهمة الأخرى مثل تبادل المعرفة وبناء الكفاءات لما لها من أثر على تحقيق الأهداف المنشودة.

5. من وجهة نظرك ما أهمية وجود مكتب مركزي لإدارة المشاريع في تحقيق الرؤى الوطنية بصورة فعّالة؟

يُعد وجود مكتب مركزي لإدارة المشاريع أمرًا أساسيًا لتحقيق الرؤى الوطنية في برامج التنويع الاقتصادي بفعالية، حيث يضمن المواءمة الاستراتيجية وتيسير التنسيق والتعاون وتخصيص الموارد على النحو الأمثل، وإدارة المخاطر وتمكين متابعة الأداء وإعداد التقارير بشأنه وتقييم الحوكمة والمساءلة. فمن خلال إطلاق مكتب مركزي لإدارة المشاريع، يُمكن للقادة رفع كفاءة البرنامج، وتوجيه إنجازاته، وتحقيق الهدف الشامل المتمثل في التنويع الاقتصادي على المستوى الوطني في نهاية المطاف.

القسم 7

خاتمة

تتزايد الأهمية الملحة لوجود مكاتب مركزية لإدارة المشاريع على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي مع تحوّل المنطقة إلى عصر ما بعد النفط، والتوجّه نحو تحقيق اقتصادات مُستدامة ومتنوعة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المكاتب تؤدي دورًا محوريًا في ضمان تنفيذ المشاريع الاستراتيجية عبر مختلف القطاعات بنجاح، وتعد مشاركتها في هذه المساعي أمرًا ضروريًا لتحقيق أهداف دول المجلس. ونضيف إلى ذلك أن تأسيس مكتب مركزي لإدارة المشاريع سيسهم في زيادة أهمية تأسيس قواعد بيانات معرفة مؤسسية، وتوفير التوجيه والدعم المركزي، والاعتماد على أفضل الممارسات، وتعزيز ثقافة التميّز في إدارة المشاريع على مستوى المنطقة بأكملها. حيث يمكن لمكاتب إدارة المشاريع المساهمة في تحويل اقتصاد دول مجلس التعاون الخليجي والمساعدة في تشكيل مستقبل أكثر إشراقًا واستدامة للمنطقة والعالم من خلال الاستفادة من الفرص التي توفّرها الرؤى الوطنية.

نبذة عن كي بي إم جي لور غلف ليمتد

لمدة 50 عامًا، قدمت شركة كي بي إم جي لور غلف ليمتد خدمات التدقيق والضرائب والاستشارات لمجموعة واسعة من العملاء في القطاعين الحكومي والخاص. تعمل على خدمة العملاء في مختلف المجالات الرئيسية لإدارة الأعمال والاقتصاد داخل دولة الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان.

تُعَدّ كي بي إم جي لور جولف جزءًا من الشبكة العالمية لشركات الأعضاء المحترفين التابعة لتعاونية كي بي إم جي انترنشونال .تعمل شركات كي بي إم جي في 143 دولة وإقليم، وفي السنة المالية 2023، تم توظيف أكثر من 270,000 شريك وموظف بشكل جماعي. تأسست في عام 1973، وتحتفظ كي بي إم جي في الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان بروابط قوية مع شبكتها الدولية للأعضاء، حيث تجمع بين المعرفة المحلية والخبرة الدولية.

لمدة 50 عامًا، قدمت كي بي إم جي لور جولف خدمات التدقيق والضرائب والاستشارات لعملاء القطاعين الحكومي والخاص. وتواصل تلبية احتياجات الأعمال والحكومات ووكالات القطاع العام والمنظمات غير الربحية، من خلال ممارسات التدقيق والضمان في الأسواق المالية. ومع استمرارنا في التطور والنمو، نهدف إلى التقدم والتطوير، سعيًا لتحقيق أعلى مستويات الثقة العامة في عملنا. وتلتزم كي بي إم جي بالجودة والتميز في الخدمة في كل ما نقوم به، ساعيةً لتقديم أفضل ما لدينا للعملاء وكسب ثقة الجمهور من خلال أفعالنا وسلوكياتنا على الصعيدين المهني والشخصي.

قيمنا هي النزاهة: نفعل ما هو صحيح، التميز: نستمر في التعلم والتحسين دومًا، الشجاعة: نفكر ونتحدّى بجرأة، معًا: نحترم بعضنا البعض ونستمد قوتنا من اختلافاتنا، للأفضل: نقوم بما يهم. قيمنا توجه سلوكنا اليومية، تؤثر في كيفية تصرفنا، والقرارات التي نتخذها، وكيفية تعاملنا مع بعضنا البعض، وعملائنا، وجميع الأطراف المعنية.

لتلبية احتياجات عملائنا المتغيرة، اتبعنا نهجاً متماشياً مع هدفنا العالمي: إلهام الثقة، تمكين التغيير.

في كي بي إم جي لور جولف، نؤمن أن الجوانب البيئية والاجتماعية الحوكمة (ESG) هي جوهر النمو المستدام. توضح خطة كي بي إم جي العالمية للجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة التزاماتها عبر أربع فئات: الكوكب، الأفراد، الازدهار، والحوكمة. تساعدنا هذه الفئات الأربعة الأولوية في تحديد وإدارة تأثيراتنا البيئية والاجتماعية والاقتصادية والحوكمة لخلق مستقبل أكثر استدامة.

من خلال خطة كي بي إم جي للجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمية (ESG) نهدف إلى تحقيق النمو وجمع أفضل ما لدينا في كي بي إم جي لمساعدة عملائنا في تحقيق هدفهم وتحقيق الأهداف الإنمائية المستدامة (SDGs)، حتى تزدهر وتنجح جميع مجتمعاتنا.

شكر وتقدير

تم كتابة وتجميع هذا التقرير من قبل خبراء كي بي إم جي في الحكومة والخدمات العامة - النمو الاقتصادي (الهند) وفريق كي بي إم جي لور جولف ، بما في ذلك راميش شانموغام وأحمد العتيبة. بالإضافة إلى ذلك، شارك الفريق المسؤول عن العملاء والأسواق في كي بي إم جي لور جولف بإدارة المشروع وتحريره.

يعرب الكتّاب عن امتنانهم للأفراد الذين ساهموا بوقتهم وخبراتهم ورؤاهم في هذا التقرير.

معلومات االتصال

إميليو بيرا
الرئيس التنفيذي، الشريك الأول، عضو مجلس إدارة إل جي
كي بي إم جي لور غلف
emiliopera@kpmg.com

شكرالله حداد
شريك، رئيس الاستشارات
كي بي إم جي لور غلف
chucrallahhaddad@kpmg.com

راميش شانموغام
شريك، الخدمات الحكومية والعامة، النمو الاقتصادي
كي بي إم جي الهند
rameshs2@kpmg.com

أحمد العتيبي
مدير مشارك، إدارة المحافظ، البرامج والمشاريع
كي بي إم جي لور غلف
aalotaibi2@kpmg.com

خالد خطاب
مدير، العمليات، المشتريات وسلسلة التوريد
كي بي إم جي لور غلف
kkhattab@kpmg.com

والتر بالك
شريك، رئيس العملاء والأسواق
كي بي إم جي لور غلف
walterpalk@kpmg.com

قائمة المصادر

i Investments in Renewables Reached Record High, But Need Massive Increase and More Equitable Distribution (irena.org)

ii Young people in MENA: Coming of age in a context of structural challenges and global trends | Youth at the Centre of Government Action: A Review of the Middle East and North Africa | OECD iLibrary (oecd-ilibrary.org)

iii Why Saudi Arabia's Red Sea coast could be the next big luxury tourism destination | CNN

iv Understanding Industry 4.0: The Fourth Industrial Revolution | PECB

v Bahrain 2030

vi Kuwait Vision 2035 "New Kuwait" - Ministry of Foreign Affair (mofa.gov.kw)

vii Qatar National Vision 2030 - Government Communications Office (gco.gov.qa)

viii Oman Vision 2040 (mem.gov.om)

ix saudi_vision203.pdf (vision2030.gov.sa)

x UAE Centennial 2071 | The Official Portal of the UAE Government

xi Abu Dhabi Economic Vision 2030 | The Official Portal of the UAE Government

xii NEOM - (vision2030.gov.sa)

xiii King Abdullah Financial District (KAFD) is an iconic business and lifestyle destination that redefines the way of life.

xiv Burj Khalifa | A Towering Marvel and Global Landmark (grandvisiondxb.com)

xv Dubai ranks as regional first, 17th globally in Global Financial Centres Index - Arabian Business

xvi wipo_pub_gii_2020-chapter16.pdf

xvii Bahrain Launches Telecommunications, ICT, and Digital Economy Sector Strategy (2022-2026) (bna.bh)

xviii Emerging trends in infrastructure - KPMG Kuwait

xix 'We the UAE 2031' vision | The Official Portal of the UAE Government

xx 10868PublicationFile.pdf (windows.net)

xxi Jebel Ali Port: where the UAE meets the rest of the world (thenationalnews.com)

xxii Dubai receives 14.36 million international visitors in 2022 (dubaitourism.gov.ae)

xxiii Dubai's economy maintains momentum, GDP rises 2.8% in Q1 to cross $30 billion - The Economic Times (indiatimes.com)

xxiv Dubai: Real estate transactions cross Dhs500bn in 2022 (gulfbusiness.com)

xxv Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? (wipo.int)

xxvi ae.pdf (wipo.int)

xxvii One of the World's Largest Standalone Solar Power Plant | Noor Abu Dhabi

xxviii Over 24 million visits as Expo 2020 Dubai connects minds and creates the future | Expo 2020 Dubai

xxix Economic Prospects and Policy Challenges for the GCC Countries - 2021 (imf.org)

xxx (PDF) Economic Diversification and Job Creation in the Arab Gulf Countries: Applying a Value Chain Perspective (researchgate.net)

xxxi WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (weforum.org)

xxxii World Trade Report 2022: Climate change and international trade (wto.org)

xxxiii OPEC_MOMR_December_2022 (archive).pdf

xxxiv South Korea exports post $644.5 billion, hitting all-time high in 2021 (business-standard.com)

xxxv DOS | SingStat Website - Foreign Direct Investment in Singapore Dashboard

xxxvi Microsoft Word - Energiewende (English version) - NºRev.3 - 18.05.17 (deusto.es)

xxxvii NZ best country in the world for doing business | Beehive.govt.nz

القمة العالمية للحكومات

كن جزءاً من الحدث

@WorldGovSummit

www.worldgovernmentssummit.org

© 2024 كي بي إم جي لوار جلف ليمتد، شركة مُرخصة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لـ كي بي إم جي إنترناشيونال ليمتد، شركة إنجليزية خاصة محدودة بالضمان. جميع الحقوق محفوظة.