

# جدول المحتويات

---

2	الملخّص التنفيذي
4	الفصل الأول: إطار الاقتصاد الكلي والإطار الجيوسياسي
9	الفصل الثاني: توسّع السوق: في منطقة الشرق الأوسط وخارجها
13	الفصل الثالث: النجاح في خضم الاضطرابات
18	الخاتمة: ركوب موجة الثورة الصناعية الرابعة
19	نبذة حول هذا البحث

# الملخص التنفيذي

تبيد التصورات الخاطئة حول الأعمال التجارية في المنطقة، واتخاذ منهج قائم على الأدلة في تقييم الفرص التجارية والمخاطر، والتي حددناها من خلال تحليل نتائج الاستطلاع، وما يكملها من مقابلات متعمقة. ويعرض هذا التقرير هذه النتائج، إلى جانب الاستراتيجيات التي تتبناها الشركات للتعامل مع هذه الظروف الغامضة.

يتطلب إنشاء عمل تجاري في الشرق الأوسط من المسؤولين التنفيذيين الخوض في بيئة تحفها تحديات استثنائية من حيث الأوضاع الجيوسياسية والاقتصاد الكلي، إلى جانب التعامل مع اعتبارات فريدة في سياق العمالة والتقنية على أرض الواقع. وعادة ما يتطلب ذلك النظر في التوقعات مقارنة بالواقع. أمّا هذا التقرير، فيسعى إلى

## قيادة الأعمال التجارية في الشرق الأوسط

- لا تتساق خلف عوامل الخطورة الجيوسياسية على المدى القريب والمتوسط
- تدرك التغييرات في ديناميات سوق النفط على المدى البعيد، وتدعو بقوة إلى التنوع الاقتصادي
- تتوقع آثار جانبية اقتصادية إيجابية ناتجة عن الأحداث الكبرى، مثل معرض إكسبو 2020 دبي، وكأس العالم لكرة القدم 2020 في قطر.
- تخطط للاستفادة من التحول الرقمي الجاري في دولها:
- تصميم تجارب لنشر التقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي وقواعد البيانات المتسلسلة، أو "البلوك تشين"، في المجالات الرئيسية لأعمالها
- توليد فرص عمل جديدة من خلال الارتقاء بمستوى مهارات الموظفين وتعيين كفاءات جديدة لتنفيذ التقنيات المتقدمة

## الأولويات في المستقبل:



## النتائج الرئيسية:

- يبدو أن الأعمال التجارية في المنطقة لا تتأثر بعوامل الخطورة الجيوسياسية الدولية والإقليمية على المدى القريب والمتوسط. أبدى المشاركون قلقاً أكبر حيال مخاطر الاقتصاد الكلي على المدى القريب، مثل تقلب أسعار النفط (61 بالمائة من المشاركين)، والتغيرات في هيكليات الضرائب المحلية (55 بالمائة) وتقلب أسعار صرف العملات (52 بالمائة). ورغم ذكر 47 بالمائة من المشاركين لتوتر العلاقات بين دول مجلس التعاون الخليجي وقطر، إلا أنه يعد ضمن المخاطر الأقل أهمية. وترى وحدة الإيكونوميست للمعلومات أن مقاطعة كل من المملكة العربية السعودية

والبحرين ودولة الإمارات العربية المتحدة ومصر لقطر ستستمر على المدى المتوسط، كما أن من المستبعد تغيير العلاقات الوثيقة مع إيران بشكل جذري خلال الأعوام الخمسة القادمة، والتي تمثل موضع خلاف رئيس بين الطرفين. وعلاوة على ذلك، لم يتأثر قطاع النفط والغاز القطري إلى حد كبير، وقد اتخذت الدولة خطوات في سبيل تحقيق الاكتفاء الذاتي، لذا فإن الضغوطات الاقتصادية الناجمة عن المقاطعة كانت محدودة. من جهة أخرى، أشار معظم المشاركون إلى أن الأحداث الجيوسياسية على المدى البعيد، مثل النزاعات المستمرة في اليمن وسوريا، إلى جانب انسحاب الولايات المتحدة من الاتفاق النووي مع إيران لا تترك أثراً مباشراً على

• **تعتقد الغالبية العظمى من المشاركين أن التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والروبوتات وتقنيات قواعد البيانات المتسلسلة، أو "البلوك تشين"، سيكون لها أثر إيجابي على إدارة الأعمال التجارية.** وبلاستفادة من التحولات الرقمية الجارية في دولهم، يتوقع المشاركون في الاستطلاع تنفيذ هذه التقنيات في مختلف أرجاء المنطقة خلال الأعوام الثلاثة إلى الخمسة المقبلة، وقد شرع بعضهم باتخاذ إجراءات للاستعداد لتبنيها؛ حيث اتخذ أكثر من 55 بالمائة من المشاركين خمسة إجراءات أو أكثر للإعداد لتبني التقنيات المتقدمة. وشكّل الارتقاء بمستوى مهارات الموظفين (71 بالمائة من المشاركين) وتعيين كفاءات جديدة (66 بالمائة) أولوية أعلى من الاستثمارات وإعادة تصميم ممارسات الأعمال التجارية.

• **تشير المقابلات التي عقدت على مستوى المنطقة إلى أن هناك حاجة إلى إنجاز المزيد لتسريع وتيرة تبني التقنيات المتقدمة. ويعزو المشاركون في المقابلات بطء تبني التقنيات إلى محدودية فهم الإدارة العليا للتقنيات المتقدمة،** رغم أن الاستطلاع وجد أن الاستثمارات الرأسمالية الكبيرة ومخاطر الأمن السيبراني ونقص المهارات تعد معوقات أكبر. وكشف استطلاعنا عن أن المشاركين من غير المدراء التنفيذيين قد يرون أن التقنيات المتقدمة تشكل اضطرابات أكبر لأعمالهم التجارية من المدراء التنفيذيين.

• وفقاً لـ 93 بالمائة من المشاركين، ما تزال أدوات التمويل تتمحور حول آليات التمويل التقليدية والبنوك الإسلامية. وما تزال آليات التمويل البديلة، مثل التمويل بين النظراء أو التمويل الجماعي أو الأسهم الخاصة أو الدين الخاص أو رأس المال المجازف، متأخرة إلى حد كبير في المنطقة.

أعمالهم التجارية. ومع ذلك، فقد أبدى المشاركون قلقهم إزاء الخطر المقترن بالاضطرابات المدنية في بلادهم (45 بالمائة).

• **يدرك المدراء التنفيذيون التحولات في العرض والطلب على النفط على المدى البعيد، وخطورة الاعتماد المستمر على النفط لتحقيق النمو الاقتصادي.**

وهم يؤيدون بشكل كبير التنوع الاقتصادي لخفض تعرض الاقتصاد إلى تقلب أسعار النفط. وباستثناء قطاعي البنية التحتية والطاقة، فإن جميع القطاعات الأخرى تؤيد الإصلاح المستمر إلى حد بعيد؛ إذ يرى 40 إلى 56 بالمائة من المشاركين في كل قطاع أن التباطؤ في التنوع الاقتصادي يشكل خطراً.

• **يُنظر إلى الأحداث قصيرة المدى في المنطقة (مثل**

**معرض إكسبو 2020 وكأس العالم 2022) على أنها**

**ستترك أثراً جانبياً إيجابية واسعة.** ويرى المشاركون أن الفوائد الاقتصادية لاستضافة دبي لمعرض إكسبو 2020 ستتجاوز حدود دولة الإمارات العربية المتحدة أيضاً؛ فقد أشار أكثر من 60 بالمائة من المشاركين في المملكة العربية السعودية والكويت والأردن ومصر وعمان والبحرين إلى أن الحدث سيمثل فرصة لهم. وتأسمت استجابة الشركات الأكبر لهذه الأحداث الكبرى بكونها أكثر إيجابية مقارنة بالشركات الأصغر حجماً.

• **لا تزال كل من دولة الإمارات العربية المتحدة**

**والمملكة العربية السعودية ومصر المناطق المفضلة**

**لإدارة الأعمال التجارية في الشرق الأوسط.** حيث يمثل

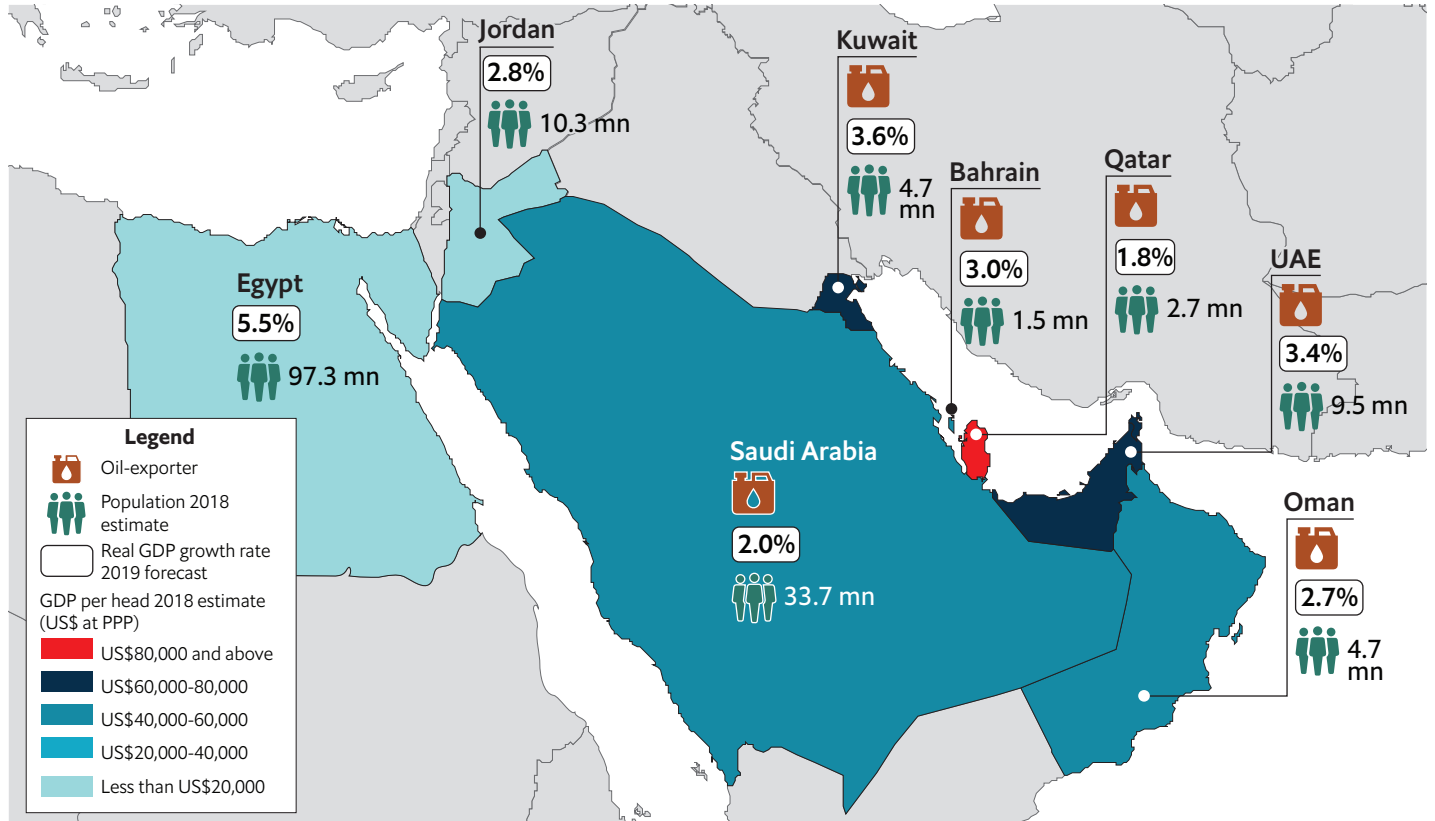
حجم السوق ومستوى الاستقرار السياسي عاملين رئيسيين لتسهيل توسع الأعمال في المنطقة. ويتمثل أحد المعوقات الرئيسية للتوسع في الشرق الأوسط في المنافسة الشرسة من الجهات الفاعلة المحلية، إذ لا تزال الأعمال التجارية تعتمد بشكل كبير على شبكات العلاقات الشخصية والدعم الحكومي الضمني في بعض الحالات. أما خارج حدود الشرق الأوسط، فيفضل المدراء التنفيذيون التوسع في الأسواق الآسيوية (سيّما الهند والصين) على شرق أفريقيا.

# الفصل الأول: إطار الاقتصاد الكلي والإطار الجيوسياسي

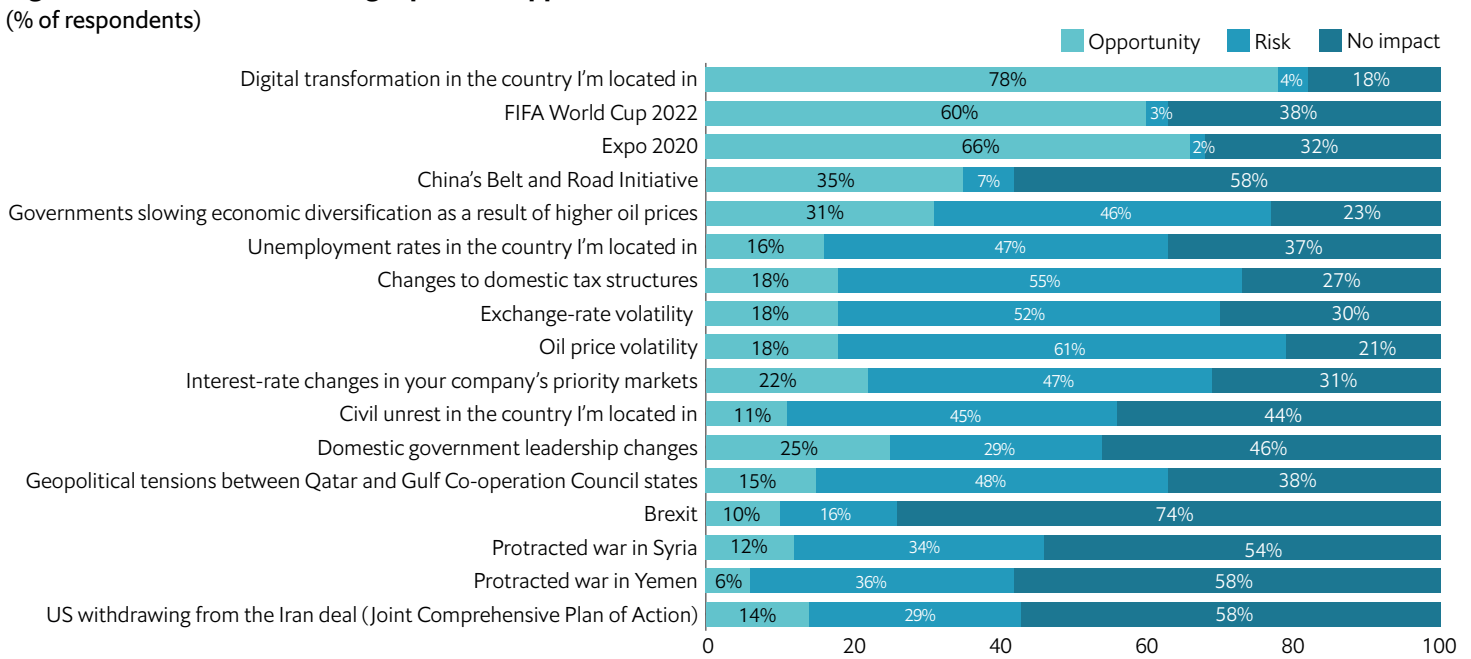
وفي الشرق الأوسط، تتفاقم مخاطر الاقتصاد الكلي العالمية بفعل مجموعة إضافية من التحديات، إذ أفضت الديناميات السياسية المتنوعة في المنطقة واعتمادها على الموارد الطبيعية، سواءً من حيث الاستيراد أو التصدير، إلى مرور دول المنطقة بمراحل متباينة جدًا من التطور وبمستويات متباينة من الأداء الاقتصادي. ويمكن ملاحظة هذا التباين في تصنيف بيئة الأعمال الصادر عن وحدة الإيكونوميست للمعلومات للأعوام 2019-2023: حيث كانت دولة الإمارات العربية المتحدة (التي احتلت المركز الخامس والعشرين من بين 82 اقتصاد) وقطر (في المركز الرابع والثلاثين) من بين وجهات الاستثمار الأكثر جاذبية في الشرق الأوسط، بينما ما تزال مصر، التي احتلت المركز الخامس والستين، في تراجع يُعزى إلى ضعف الحوكمة والبيئة التنظيمية. كما تشكل المخاطر الجيوسياسية المتزايدة، بما فيها النزاع المستمر في اليمن

وفقًا لتنبؤات وحدة الإيكونوميست للمعلومات، فإن النمو الاقتصادي العالمي سيتباطأ من ما يقدر بـ 3 بالمائة هذا العام إلى 2.7 و 2.5 بالمائة في عامي 2019 و 2020 على التوالي. ويُعزى ذلك إلى عدد من العوامل منها شروط الائتمان الأكثر صرامة نظرًا لتطبيق السياسة النقدية في الأسواق المتقدمة، والتباطؤ الاقتصادي في الصين والولايات المتحدة، وتقلب أسعار السلع الأساسية، وسياسة الحماية الاقتصادية المتزايدة، وتهديدات نشوب حروب تجارية شاملة، وارتفاع المخاطر الجيوسياسية. ومن جهة أخرى، فقد عمل ارتفاع الدين المؤسسي والسيادي إلى مستويات قياسية (اعتبارًا من الربع الأول من عام 2018) على زيادة المخاوف من تصويب السوق. وقد ساهمت هذه العوامل أيضًا في التدفق الكبير لرأس المال من الأسواق الناشئة إلى الخارج، متسببة بإضعاف عملات الأسواق الناشئة.

الشكل 1: بيانات أساسية: المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمجموعة دول في الشرق الأوسط



الشكل 2: فرص ومخاطر الاقتصاد الكلي والجيوسياسية في الشرق الأوسط



المصدر: استطلاع وحدة الإيكونوميست للمعلومات

الشروط المالية المفروضة في العديد من اقتصادات الأسواق الناشئة. ويشكل ذلك مشكلة على وجه الخصوص بالنسبة للدول ذات العملات المرتبطة بالدولار (دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية وعمان والبحرين)، إذ يعني أن تكلفة رأس المال سترتفع في هذه الدول، ما سيؤثر بدوره سلباً على توقعات النمو فيها.

من جهة أخرى، تمثل التغييرات في الهيكليات الضريبية المحلية مصدر قلق جدير بالذكر بالنسبة للمدراء التنفيذيين الإقليميين، إذ يشير 27 بالمائة منهم إلى أنه مصدر القلق الرئيس بالنسبة إليهم على المدى القريب (أي خلال 12 شهراً أو أقل). وقد تكون وجهة النظر هذه متأثرة بفرض ضريبة القيمة المضافة في عام 2018 في كل من دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، والتي تبلغ قيمتها 5 بالمائة، وتوقع فرضها في كل من عمان والبحرين في عام 2019 وفي الكويت في عام 2021. وفي حال لاقت هذه الضريبة نجاحاً، فإنها ستفتح المجال أمام زيادة الحكومات الإقليمية لنسب ضريبة القيمة المضافة أو حتى فرضها أشكالاً جديدة من الضرائب. فطالما كانت هذه الدول تعد من الدول ذات نسب الضرائب المنخفضة، وقد تعمل تدابير السياسات المالية هذه على الحد من جاذبيتها بصفحتها وجهات استثمارية. لذا، فمن المهم بالنسبة للحكومات في المنطقة دراسة هذه الخسارة المحتملة في الاستثمار والأنشطة ذات الصلة به بالمقارنة مع فوائد تنويع مصادر الإيرادات.

وتوتر العلاقات مع قطر وإيران، تحديات إضافية على المستثمرين والمدراء التنفيذيين في الشركات في الشرق الأوسط أخذها بعين الاعتبار.

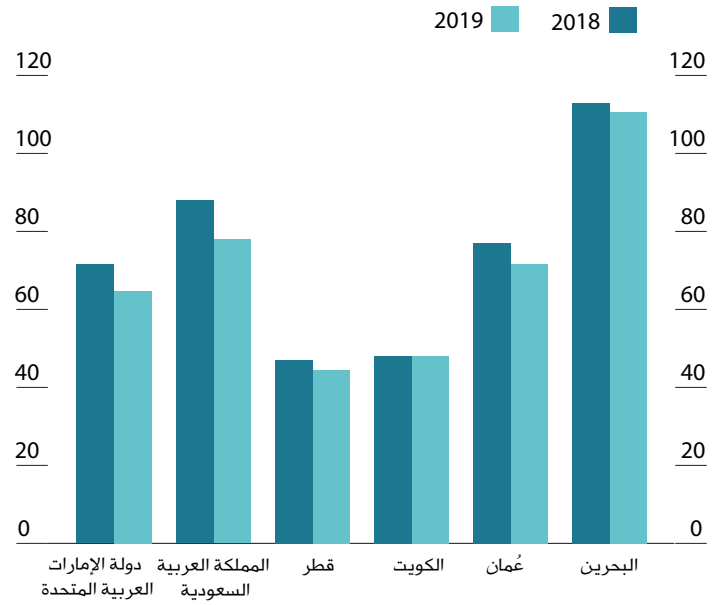
يبدو أن الأعمال التجارية في المنطقة لا تتأثر بعوامل الخطورة الجيوسياسية الدولية والإقليمية على المدى القريب والمتوسط، إلا أن هذه الأحداث تؤثر سلباً على الحكومات الإقليمية من خلال تكلفة الفرص الاقتصادية البديلة المرتبطة بالاضطرابات والحروب الإقليمية، إذا تبدوا للكثيرين وكأنها حالة "العمل كالمعتاد". من جهة أخرى، أشار أكثر من نصف المدراء التنفيذيين المشاركين في الاستطلاع إلى أن عوامل الخطر الجيوسياسية الدولية والإقليمية عموماً، خاصة النزاعات غير المحسومة في اليمن وسوريا، إلى جانب انسحاب الولايات المتحدة من الاتفاق الإيراني، ليس لها أثر مباشر على أعمالهم التجارية. وفي هذا الصدد، قال ماهر حمود، رئيس قسم الملكية الخاصة والتطوير المؤسسي في مجموعة العليان، وهي تكتل سعودي أنه "نظراً لوجودنا في المنطقة لوقت طويل، فلا أعتقد أن ما يحدث مفاجئ لنا، فطالما كان هنالك شكل من أشكال التوترات الجيوسياسية أو الحروب".

على كل حال، كان لدى المدراء التنفيذيين مخاوف أكبر حيال مخاطر الاقتصاد الكلي على المدى القريب. وكان كل من تقلب أسعار الصرف وتغيرات أسعار الفائدة من بين المخاوف الرئيسة. كما يرتبط تضيق السياسة النقدية للولايات المتحدة وارتفاع قيمة الدولار بتضييق

### معضلة الكربون

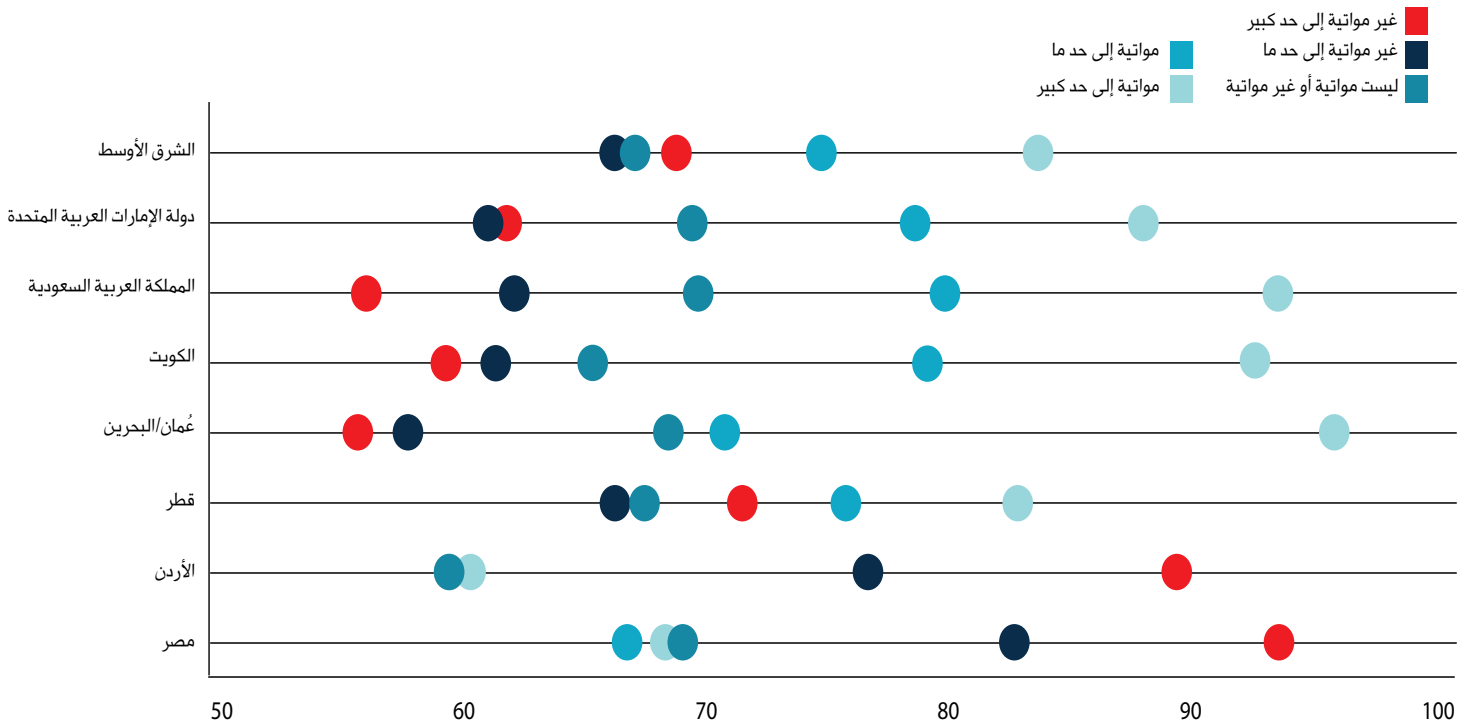
ما يزال تقلب أسعار النفط مصدر القلق الأبرز لدى المدراء التنفيذيين الإقليميين (كما أشار 61 بالمائة من المشاركين)، ما يشير إلى استمرار اعتماد المنطقة على الإيرادات النفطية. فمن بين الدول المصدرة للنفط، يرى نحو نصف المشاركين في الاستطلاع في عُمان والبحرين أن تقلب أسعار النفط يمثل "خطراً كبيراً"، في حين كانت الاستجابة في دولة الإمارات، ذات الاقتصاد الأكثر تنوعاً، أقل حدة إلى حد ما، إذ يراه 75 بالمائة من المشاركين بأنه "خطر إلى حد ما".

الشكل 3: سعر النفط عند نقطة التعادل في الدول المصدرة للنفط في الشرق الأوسط



المصدر: صندوق النقد الدولي  
International Monetary Fund. <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/REO/MCD-CCA/2018/May/English/mreo0518-statistical-appendix.ashx?la=en>

الشكل 4: عتبة سعر النفط بالنسبة لشركات الشرق الأوسط



المصدر: استطلاع وحدة الإيكونوميست للمعلومات

بالمائة منهم أنها بمثابة خطر كبير. وفي المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، فقد تم التراجع عن الخطط الطموحة للتنوع الاقتصادي التي نص عليها برنامج التحول الوطني الأساسي، وتم خفض مستهدفات البطالة إلى جانب التراجع عن تخفيض رواتب القطاع الخاص. ومن جهة أخرى، تأثرت الدول المستوردة للنفط بشكل سلبي بصدمة أسعار النفط، نظرًا لاعتمادها على التحويلات النقدية، والاستثمار والمساعدات من دول الخليج. وباستثناء قطاعي البنية التحتية والطاقة، فإن جميع القطاعات الأخرى تؤيد الإصلاح المستمر إلى حد بعيد، إذ يرى 40 إلى 56 بالمائة من المشاركين في كل قطاع أن التباطؤ في التنوع الاقتصادي يشكل خطرًا.

وأشار ستيرجيوس فوسكوبولوس، مدير الاستثمارات في شركة كانو كابيتال، الذراع الاستثماري لمجموعة كانو العملاقة في مجال الخدمات اللوجستية والصناعية والعقارية التي تتخذ من الإمارات العربية المتحدة مقرًا لها، إلى أهمية التنفيذ في الوقت المناسب، كما شجع الحكومات على المضي قدمًا: "في حال نجاحه، فإن المستقبل سيكون مشرقًا للغاية. وحتى في الدول التي تشهد معدلات بطالة مرتفعة، كما هو الحال في مصر والمملكة العربية السعودية، فمن شأن توفر المستوى المناسب من التدريب والتعليم أن يترك أثرًا إيجابيًا للغاية نظرًا لأن الدولتين تتمتعان بتركيبة سكانية شابة للغاية."

وقد تنشأ مصادر للفرص على المدى القريب من الأحداث الكبرى مثل معرض إكسبو 2020 في دبي (كما أشار 66 بالمائة من المشاركين) وكأس العالم 2022 في قطر (60 بالمائة). ومن بين هذين الحدثين الكبيرين القادمين، يُنظر إلى الأول بإيجابية أكبر، إذ ذكرت نسبة أكبر من المشاركين معرض إكسبو 2020 كفرصة متاحة في جميع الدول التي أُجري فيها الاستطلاع باستثناء قطر (وهي نتيجة محتملة للمقاطعة التي تفودها بعض دول الخليج). وترى الشركات أن هذين الحدثين سيدفعان عجلة النشاط على مستوى مختلف القطاعات، سيّما السياحة وتقنية المعلومات وتجارة التجزئة والتمويل، ما يفضي إلى إحداث أثر مضاعف في الدولة المضيئة وأثار جانبية إيجابية في المنطقة ككل.

وفي الاستطلاع الذي أجريناه، كانت استجابة الشركات الأكبر حجمًا أكثر إيجابية حيال معرض إكسبو 2020، رغم وجود التزام بدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث تم تخصيص 20 بالمائة من ميزانية المشروع التي تبلغ 25 مليار درهم إماراتي (6.8 دولار أمريكي) على مقدمي الخدمات من الموردين من المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومن بين 2,400 عقد تم ترسيته حتى نوفمبر 2017، تمت ترسية 50 بالمائة منها إلى المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ووفقًا لجينيفر وارن، مؤسسة شركة AtlasX

تسعى الدول المنتجة للنفط إلى تحقيق أسعار تتجاوز 66 دولار أمريكي للبرميل، وتُعد الأسعار التي تتجاوز الـ 75 دولار للبرميل الأكثر مواتاة. إلا أن هناك تباين بين مختلف القطاعات؛ فمن الأرجح أن يكون المشاركون في الاستطلاع من قطاعات البنية التحتية/ الطاقة والخدمات المالية الأكثر ميلًا للاعتقاد بأن أسعار النفط الأعلى أفضل، نظرًا لكون الحكومات ما تزال المصدر الرئيس للإنفاق الصناعي والإنفاق على البنية التحتية، في حين يميل المشاركون من قطاع السياحة إلى تفضيل أسعار النفط الأقل. وتعكس هذه الأسعار السعر المرتفع باستمرار عند نقطة التعادل، إذ ما تزال الميزانيات الحكومية والأنشطة الاقتصادية تعتمد بشكل مباشر ومتزايد على أسعار النفط. وسيجعل هذا الاعتماد الإصلاحات المالية والهيكليّة أكثر صعوبة مع تزايد الضغوطات الاجتماعية. ومن جهة أخرى، يشير المشاركون إلى أن الاضطرابات المدنية في بلادهم تشكل خطرًا.

ومن المثير للاهتمام أن خيار أسعار النفط المواتية إلى حد كبير بالنسبة للأردن ومصر المستوردتان للنفط كان أعلى بقليل من الأسعار المواتية إلى حد ما، ما يشير إلى توقعات محتملة بالحصول على الدعم المالي من دول الخليج، وإلى ارتفاع التحويلات النقدية من العاملين في هذه الدول، وإلى عودة رأس المال من الشركات المحلية التي لديها عمليات في هذه الدول.

ومع ذلك، فنظرًا لاحتمالية استمرار مرور أسعار النفط بتقلبات حادة على المدى البعيد في ضوء التغيرات العالمية في حجم العرض (تبعًا للنمو في الطاقة المتجددة والمخاطر المادية التي تجبر المستثمرين العالميين والبنوك على خفض تعرضها للقطاعات المنتجة للكربون، على سبيل المثال)، وفي حجم الطلب (مثل إمدادات الولايات المتحدة)، فسيكون على الحكومات الإقليمية التركيز على التنوع لتحقيق النمو على المدى البعيد. وقد دفعت تجربة عامي 2014 و2015، عندما انخفض سعر النفط بنسبة 70%، الجهود لمحاولة التنوع بعيدًا عن النفط، بما يشمل تبسيط القواعد للاستثمار الأجنبي المباشر وخفض دور الدولة في الاقتصاد إلى حد كبير، مثل الإنفاق على البنية التحتية. إلا أنه ونظرًا للتوقعات الأدنى للنفط على المدى البعيد، فإن من الضروري تعزيز استجابة السياسات في الدول المصدرة للنفط إن أرادت جذب تمويل القطاع الخاص لضمان الاستدامة الاقتصادية.

### على أهبة الاستعداد

يبدو الحاجة إلى التنوع أكثر وضوحًا عند أخذ الأثر الاجتماعي بعين الاعتبار، إذ تشكل الاضطرابات الميدانية المحلية المحتملة مصدر قلق بالنسبة للمشاركين في الاستطلاع، حيث يرى 26

Ventures الاستثمارية في الإمارات العربية المتحدة والشريكة الإدارية فيها: ”[وبذلك، فإن] أي أمر يروج للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال في المنطقة يمثل فرصة وسينظر إليه بإيجابية“.

ومع ذلك، فيبدو أن الشركات الإقليمية لا تدرك الأثر المحتمل على المدى البعيد للمشاريع الكبرى مثل مبادرة الحزام والطريق الصينية على النمو الاقتصادي ونمو الأعمال في دولها، إذ أشار 58 بالمائة من المشاركين إلى أنها لن تترك أثراً على أعمالها، في حين أشار أكثر من ثلث المشاركين إليها كفرصة، وأظهر المدراء التنفيذيون من الأردن ومصر وقطر أدنى مستويات الاهتمام. ومن المفاجئ على نحو الخصوص تركيز شركات البنية التحتية/ الطاقة على المدى القريب؛ إذ اعتبرت نسبة أعلى معرض إكسبو 2020 وكأس العالم فرصاً، مقارنة بمبادرة الحزام والطريق (49 بالمائة و44 بالمائة مقابل 34 بالمائة على التوالي).

ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حد كبير إلى محدودية المعرفة بالمشروع، خاصة بالنسبة إلى الفرص الأخرى في الأسواق المجاورة. لذا فقد تتغير هذه الآراء في حال توفر المزيد من المعلومات حول فرص محددة للأعمال المحلية. وثمة جهود جارية حالياً لتوثيق العلاقات مع الصين في دول منها دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث لقيت زيارة الرئيس الصيني، شي جينبينغ، ترحيباً واسعاً من مختلف القطاعات.

وعلى المدى البعيد، يُبدي المدراء التنفيذيون أكبر قدر من التفاؤل حيال التحول الرقمي الجاري في دولهم؛ إذ تبذل الحكومات في المنطقة جهوداً لتحسين البنية التحتية والخدمات الرقمية في دولهم، وتعمل بعضها على بناء شبكات الجيل الخامس، وإنشاء منصات البيانات المفتوحة، وتوفير الخدمات الحكومية عبر الإنترنت، وغيرها من الأمور. وللاستفادة من ذلك، ينبغي على الشركات النظر عن كثب في استراتيجياتها للتحول الرقمي، والتي نقدم دراسة أعمق لها في الفصل الثالث من هذا التقرير.

يمثل التنوع استراتيجية بعيدة المدى؛ لذا فإن آثاره على الاقتصاد لن تكون فورية. إلا أن الحكومات في المنطقة تزداد إبداعاً من خلال اتخاذ إجراءات لتوفير مصادر بديلة للإيرادات (مثل ضريبة القيمة المضافة على المشروبات الغازية). إلا أنه وفقاً لبعض المدراء التنفيذيين، فإن الأموال التي تنتج عن هذه الوسائل لم تترجم إلى زيادة في الإنفاق الحكومي بعد.

ووفقاً لنتائج استطلاعنا وحواراتنا المعمقة مع كبار المدراء التنفيذيين، نرى كيف يمكن للمشهد الجيوسياسي والاقتصاد الكلي فيه أن يحدد توقعات الأعمال والاستراتيجيات التشغيلية. وللمخاطر في هذا المستوى أثر مباشر على مستوى الاستثمار الأجنبي المباشر بالإضافة إلى الوصول إلى التمويل اللازم للتوسع وتكلفته. وفي الفصل التالي، سنركز على كيفية تأثير التوترات الجيوسياسية والاستقرار السياسي على اختيار الأسواق التي سيتم التوسع فيها.

أما في الفصل الثالث، سنحول تركيزنا على بيئة الأعمال الداخلية. حيث تحتل التغييرات في البيئة التنظيمية المقدمة على المدى القريب، إلا أن ظهور التقنيات المتقدمة وأثرها على الأعمال التجارية يبدو أنه يشكل مصدر قلق على المدى المتوسط إلى البعيد.



# الفصل الثاني: توسّع السوق: في منطقة الشرق الأوسط وخارجها

السياسي فيها في الأعوام العشرة الماضية كان له أثر سلبي علينا. لذا فنحن نتوخى الحذر إلى حد كبير. “ وبذلك، فإن حالة عدم الاستقرار السياسي ومخاطر الاضطرابات الاجتماعية (التي أشار إليها المدراء التنفيذيون في مصر وعمان والبحرين على وجه الخصوص) تعدّ من الاعتبارات الرئيسية.

وقد أفضت التوترات الجيوسياسية والنزاعات المستمرة إلى استبعاد المدراء التنفيذيين لبعض الأسواق؛ إذ أشار أكثر من 70 بالمائة من المشاركين إلى أنهم غير مهتمون بالوصول إلى سوريا أو اليمن. وأضاف أكثر من ثلثي المشاركين إيران إلى تلك القائمة أيضًا. وعلى الرغم من شعور أكثر من 52 بالمائة من المشاركين أن انسحاب الولايات المتحدة من الاتفاق الإيراني لا يؤثر على أعمالهم، إلا أن قلة اهتمامهم في السوق الإيراني تتبع على الأرجح من الخصومات الإقليمية بين المملكة العربية السعودية وإيران، والتي تتجسد جليًا في حربها بالوكالة في اليمن.

ورغم وضوح الاستراتيجية المتبعة مع بعض الأسواق، إلا أن الآراء حيال قطر كانت متفاوتة. فلدى العديد من الشركات في الشرق الأوسط أعمال راسخة في قطر (إذ لدى نحو 40 بالمائة من المشاركين أعمال حالية في قطر). وقد أدت الأزمة الدبلوماسية بين بعض دول الخليج وقطر في العديد من الحالات إلى إيقاف العمليات فيها على أمل حلها بسرعة. إلا أن وحدة الإيكونوميست للأعمال تتوقع أن تستمر هذه المقاطعة حتى عام 2023 وبعده، نظرًا لعلاقات قطر الوثيقة مع إيران، والتي تشكل محور الخصام الرئيس، والتي لا يبرّج أن تتغير بشكل جذري على المدى المتوسط. وبالإضافة إلى ذلك، لم يتأثر قطاع النفط والغاز القطري كثيرًا، واتخذت الدولة عديدًا من الإجراءات لتحقيق الاكتفاء الذاتي، من خلال تشجيع الشركات المحلية والدولية على الاستثمار في منشآت الإنتاج في قطاعي الغذاء والسلع الأساسية على وجه الخصوص. وعملت هذه الإجراءات مجتمعة على وضع حد للضغوط الاقتصادية للمقاطعة.

وفي حين أشار ما يقارب نصف المشاركين في المنطقة إلى أن التوترات الجيوسياسية مع قطر تشكل خطرًا، إلا أن النسبة المئوية في الإمارات العربية المتحدة كانت أعلى بكثير، إذ وصلت إلى 75

يعمل أكثر من نصف المشاركين حاليًا في سوقين رئيسيتين في الشرق الأوسط؛ دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، وتليهما الكويت ومصر (وفقًا لـ 40 بالمائة من المشاركين). وأبدى المدراء التنفيذيون اهتمامًا أكبر في الوصول إلى أسواق الكويت وعمان، في حين حازت كل من قطر والبحرين على اهتمام أدنى قليلًا.

ويرتكز هذا الاهتمام في دولة الإمارات والمملكة العربية السعودية وحتى مصر على عاملين. فمن جهة، تعد المملكة العربية السعودية ومصر من بين الدول ذات أعلى كثافة سكانية، بتعداد سكاني يبلغ 34 مليون و97 مليون نسمة على التوالي، ما يتيح للشركات وفورات في الحجم وفي النطاق في مجال تجارة التجزئة والخدمات المالية والرعاية الصحية على وجه الخصوص. وفي المملكة العربية السعودية، تتيح التغييرات في الأعراف الاجتماعية (من السماح للمرأة بالقيادة وحتى إعادة فتح دور السينما بعد عقود من إغلاقها) المزيد من الفرص للشركات في مجالات السيارات وتجارة التجزئة والترفيه.

وفي هذا الصدد، أوضحت السيدة وارن (في مقابلة عقدت قبل التدايعات الدبلوماسية بين المملكة العربية السعودية والحكومات الغربية عقب مقتل الصحفي السعودي، جمال خاشقجي، والتي لا تتوقع وحدة الإيكونوميست للمعلومات أن تطول): “مما لا شك فيه أن المملكة العربية السعودية هي الوجهة التي يفضلها الجميع. فعندما تبحث الشركات عن رأس مال للنمو، لن تجد اهتمامًا كبيرًا إن كانت دولة الإمارات هي سوقها الوحيد. ولكن إن تمكنت من الوصول إلى السعودية أو كانت تخطط للتوسع فيها، يشعر المستثمرون حينها أن حجم السوق هناك أكبر.” أما العامل الثاني، فهو ارتفاع مستويات الدخل المتاح؛ إذ تعد دولة الإمارات والسعودية والكويت وقطر من بين الدول الأغنى في الشرق الأوسط.

ومع ذلك، فبالرغم من جاذبيتها من حيث النمو السكاني والدخل المتاح، يتخذ المدراء التنفيذيون الإقليميون منهجًا حذرًا في التعامل مع هذه الأسواق. ويوضح السيد فوكوسبولوس منهجهم في مصر: “تتمتع مصر بتعداد سكاني يبلغ 90 مليون نسمة، لذا فنحن مهتمون بها دائمًا، رغم أن عدم الاستقرار

وقد يُعزى ذلك إلى الأزمة السياسية الحالية والآثار الجانبية للحرب في سوريا، إلا أن وجود القوى العاملة الماهرة والتكاليف المنخفضة مقارنة بأسواق الخليج العربي، وفقاً لآراء الخبراء، يجعل منها سوقاً تنافسية لنحو 22 بالمائة من المشاركين.

### العقبات التي ينبغي تجاوزها

رغم الرغبة الواضحة بزيادة حجم السوق، إلا أن بعض المعوقات تكبح هذا الطموح. وتمثلت أكبر المعوقات بالمنافسة من الشركات المحلية (إذ ذكرها 37 بالمائة من المشاركين) وبيئة الأعمال التي تتسم بروح التحدّي (34 بالمائة). وهما التحديان اللذين ذكرهما المدراء التنفيذيون في كافة البلاد، باستثناء قطر، حيث تمثل مصدر القلق الأكبر بالحواجز التجارية، التي تعني على الأرجح تلك التي فرضت بعد الأزمة الدبلوماسية مع المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات ومصر والبحرين.

وبالنظر إليها مجتمعة، تحد هذه المعوقات من قدرة الشركات على دخول أسواق جديدة ودفع نمو الأعمال. ولا تنحصر بيئة الأعمال الصعبة على التأخيرات الطويلة في تأمين رخص الأعمال وإنشاء المكاتب للشروع في العمليات، بل تمتد لتشمل المعلومات المحدودة حول الطلب في السوق، والموردين الرئيسيين، والتغييرات التنظيمية القادمة للمنافسة بفعالية. وتفسر طبيعة المنافسة في المنطقة سبب اعتبارها المعيق الرئيس؛ فالأعمال التجارية تعتمد بشكل كبير على شبكات العلاقات الشخصية، وإلى حد ما على الدعم الحكومي الضمني لبعض الجهات الفاعلة في مختلف القطاعات في كل سوق، مثل الإنشاءات والتمويل والرعاية الصحية والبنية التحتية والطاقة. لذا، تتطلب المنافسة

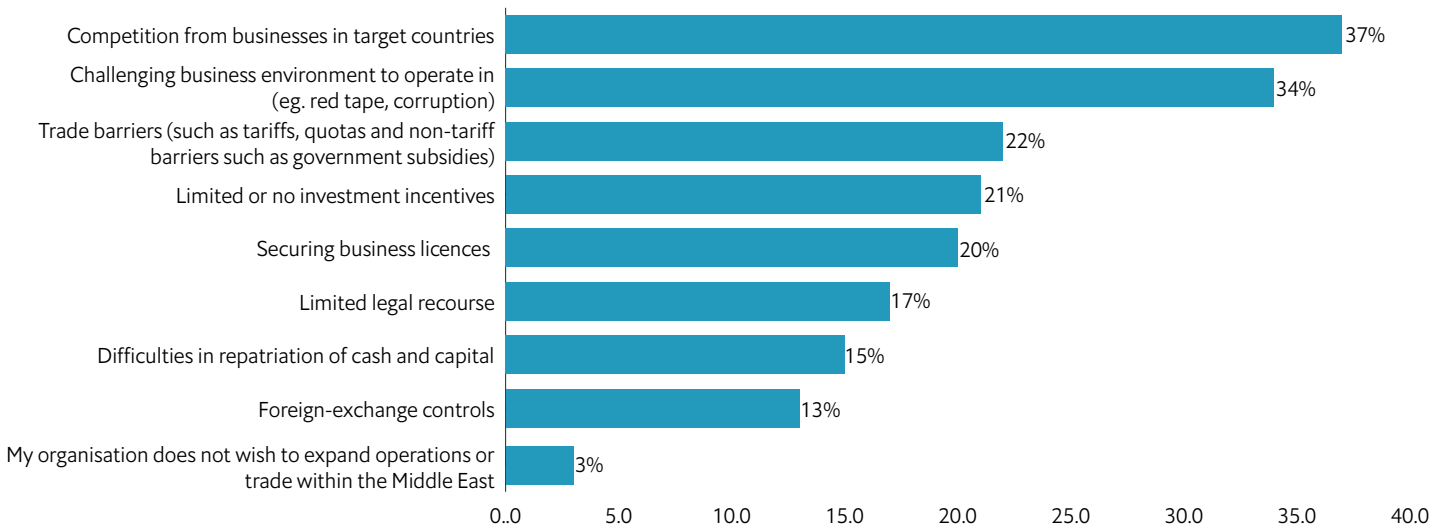
بالمائة (رغم وصف ثلثي هذه النسبة لها بأنها "تشكل خطراً إلى حد ما"). ومن الأمثلة على أثر ذلك على الأعمال الإماراتية تحويل الشحن التجاري إلى قطر، والذي كان يمر عن طريق دولة الإمارات العربية المتحدة، إلى عُمان. ومن الجدير بالذكر أن القلق بين المدراء التنفيذيين في الإمارات كان أعلى منه في أي دولة أخرى (إذ أشار أقل من نصف المشاركين من الدول الأخرى إلى أنه يشكل خطراً)، بما في ذلك من هم في قطر (58 بالمائة).

ويعكس هذا القلق المتدني حيال قطر المنهج الإقليمي المتبع إزاء التوترات الجيوسياسية قديمة العهد؛ أي أنه ينبغي التعامل مع هذه الحالة كحالة "العمل كالمعتاد". وأوضح أحد كبار المدراء التنفيذيين من المملكة العربية السعودية ذلك بأن "لطالما مررنا بمثل هذه الظروف [الخطيرة جيوسائياً]؛ هنا ملعبنا، لذا فعلياً أن نتكيف ونجد [الاتجاه المناسب لأعمالنا]."

من جهة أخرى، لم يبدِ نحو اثنين من كل خمسة مشاركين أي اهتمام بالتوسع في تركيا، وهو ما يمكن أن يُعزى لأزمة العملة والدين الأخيرة، بالإضافة إلى العلاقات السياسية المتوترة مع كل من المملكة العربية السعودية ومصر. إلا أن أكثر من ربع المشاركين يرون فيها فرصة: الشراء بسعر زهيد يتبعه "التمسك" على المدى البعيد. ويدعم ذلك توقعات وحدة الإيكونوميست للمعلومات الاقتصادية الإيجابية على المدى البعيد بالنسبة لتركيا، والتي يتوقع أن تتفوق على الأسواق الناشئة الأخرى مثل البرازيل وروسيا والصين بين عامي 2018 و2050.

وعلى نحو مماثل، فإن الاهتمام في لبنان كان متبايناً: إذ أشار نحو نصف المشاركين إلى عدم اهتمامهم إطلاقاً بدخول هذا السوق،

الشكل 5: معوقات توسع الأعمال التجارية في المنطقة



المصدر: استطلاع وحدة الإيكونوميست للمعلومات

في هذا السياق استراتيجية مختلفة.

جديدة وتنمية أعمالها وسط محدودية عدد خيارات التمويل؛ إذ تلجأ الغالبية العظمى من الشركات إلى التمويل التقليدي والإسلامي (93 بالمائة)، ويغلب التمويل الإسلامي في المملكة العربية السعودية (وفقاً لـ 40 بالمائة من المشاركين) رغم محدوديته في أرجاء أخرى من المنطقة.

أما الاعتماد على التمويل المصرفي، فيعود وفقاً لفيجاني راغافان، المدير المالي لمجموعة أرينكو إلى "توفر تمويل رخيص وسهل للمجموعات الكبيرة في هذه السوق والراحة في العمل مع بنك محلي. لذا فليس هنالك حاجة للبحث عن خيارات أخرى".

وتعتمد الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء على التمويل المصرفي المحلي؛ إذ اختارت 65 بالمائة من الشركات ذات الإيرادات السنوية التي لا تتجاوز 500 مليون دولار أمريكي التمويل المصرفي، مقارنة بـ 45 بالمائة من الشركات ذات الإيرادات السنوية التي تتجاوز 500 مليون دولار أمريكي. إلا أن الشركات الكبيرة لديها مصادر تمويل أكثر تنوعاً مقارنة بالشركات الأصغر حجماً، بما في ذلك الوصول الأكبر إلى البنوك الدولية والمؤسسات متعددة الأطراف.

أما تطور السوق المالية فما يزال محدوداً في المنطقة. إذ تتسم أسواق رأس المال بالتفكك وتفتقر إلى السيولة في كثير من الأحيان. وقد يُعزى التردد في اللجوء إلى التمويل السهمي إلى أن العديد من الشركات في المنطقة مملوكة لأسر، والتي تتجنب تشتيت الملكية أو نشر بياناتها المالية على النحو المطلوب من الشركات المدرجة في سوق الأسهم. ووفقاً لثلث المشاركين

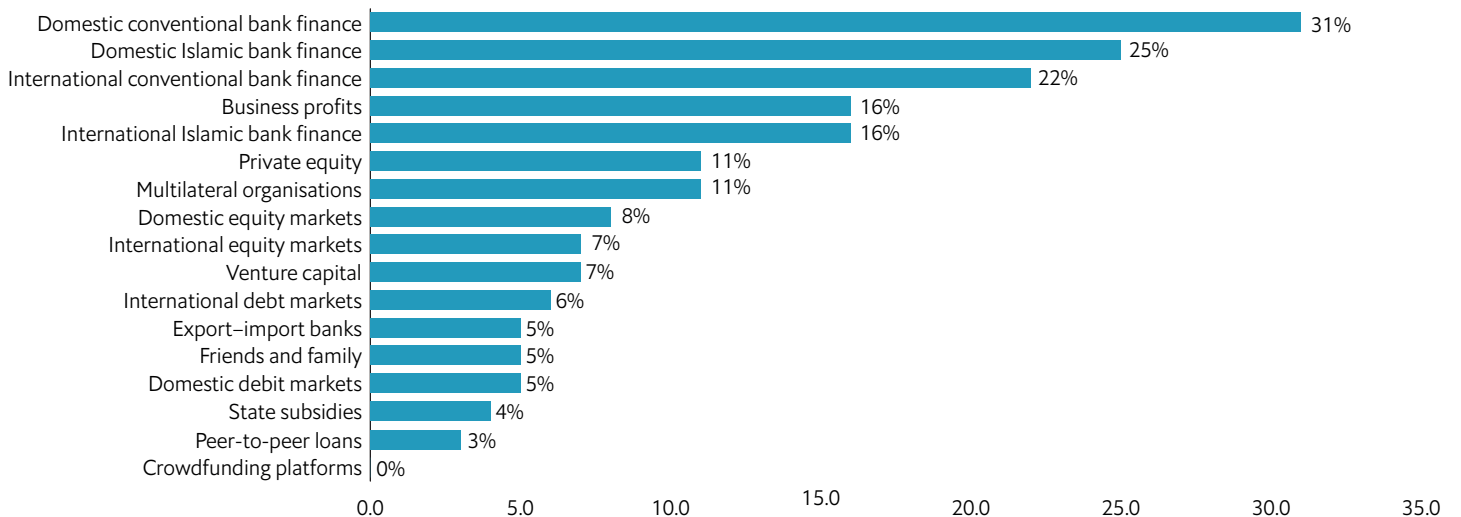
من جهته، يشاركنا ديلشاد علي، الرئيس التنفيذي لـ "أفيفو غروب"، وهي شركة للرعاية الصحية تتخذ من دولة الإمارات مقراً لها، طريقتين تمكنت من خلالهما شركته من تجاوز هذه المعوقات. ففي قطاع الرعاية الصحية المكثف في المملكة العربية السعودية، تتمثل استراتيجيتها المجموعة في عرض خدمات متميزة ومتخصصة. إذ قدمت عيادات رفيعة المستوى للجراحة التجميلية والأسنان بدلاً من خدمات الرعاية الصحية الأساسية للجماهير. وأضاف الدكتور علي: "يعمل ذلك على سد الفجوات في المنتصف حيث يرتفع حجم الطلب، بالإضافة إلى إضفاء اللامركزية على الرعاية الصحية إلى حد ما، والتي تعتمد على المستشفيات إلى حد كبير".

ويمكن للمستثمرين المحليين ممن يتمتعون بشبكات علاقات داخلية قوية ومعرفّة محلية أداء دور محوري في مستوى الوصول الذي يمكن للشركة تحقيقه. إذ يضم مستثمرو أفيفو صناديق ثروة سيادية في منطقة مجلس التعاون الخليجي، ما يعمل على الحد من المعوقات وفقاً للدكتور علي. ويضيف الدكتور علي "بالإضافة إلى ذلك، لدينا شركاء [ومستثمرون] في الميدان أكثر إلماً بالظروف، ويمكنهم تقديم المشورة لنا". ويمكن لشبكات العلاقات هذه أن تؤثر على سرعة إنجاز المعاملات الورقية، بالإضافة إلى قدرتها على تأمين مواقع مميزة لمنشأتها.

## تمويل توسع الأعمال

يكمّن جزء من الصعوبة التي تواجهها الشركات في دخول أسواق

الشكل 6: مصادر التمويل الأسهل للتوسع



المصدر: استطلاع وحدة الإيكونوميست للمعلومات

وبالرغم من النظرة الإيجابية حيال التحول الرقمي وتطور التقنيات المالية في الشرق الأوسط، إلا أن منصات الإقراض بين النظراء والتمويل الجماعي لم تصبح بعد من الموارد المالية الجديدة. وقد يُعزى ذلك إلى حجم الشركات المشمولة في الاستطلاع منه إلى إمكانية الوصول؛ إذ تعد هذه الأدوات إلى حد كبير حلولاً للشركات الناشئة غير القادرة على الوصول إلى مصادر أكثر رسمية من التمويل (مثل التمويل المصرفي أو رأس المال المجازف). ومن شأن توفر سياسة حكومية تشجع على بناء منظومة مواتية للابتكار، وبيئة تنظيمية مواتية وتزايد الرغبة بمنتجات التقنية المالية أن تزيد الاهتمام بألية التمويل هذه. ووفقاً للدكتور علي، فقد تكون محدودية الاهتمام بهذه الأدوات انعكاساً أيضاً لتردد الشركات في ترك منطقة راحتها، وتفضيل التمويل المصرفي أو المستثمرين المؤسسيين، كما أضاف: "عادة ما يجلب [المستثمرون المؤسسيون] [استثمارات] أكبر، ويكون عدد حملة الأسهم الذين ينبغي إدارتهم في هذه الحالة أقل."

### بعيداً عن شواطئنا

عندما يتعلق الأمر بالتوسع بالعمليات خارج البلاد أو زيادة التجارة خارج حدود الشرق الأوسط، عادة ما تفضل الشركات آسيا على شرق أفريقيا. فقد ذكر المشاركون الهند والصين ضمن الدول محط اهتمامهم، بنسبة 40 بالمائة من المشاركين و32 بالمائة من المشاركين على التوالي، ويتبعهما شرق أفريقيا بنسبة 28 بالمائة. أما الاهتمام بالهند فقد كان أقوى في الكويت وعمان/البحرين، وأضعف في الأردن ومصر. في حين كان الاهتمام بالصين أقوى في الأردن، يتبعها عمان/البحرين (حيث صنف نحو الثلث الصين بصفتها السوق الأعلى أولوية، بنسبة أعلى بكثير من الدول الأخرى).

وقد ساعد القرب من الأسواق الأفريقية موقع الشرق الأوسط بحد ذاته بصفته مركزاً لممارسة الأعمال التجارية هناك. ومع ذلك، يشير عدم النظر بإيجابية إلى شرق أفريقيا كما يُنظر إلى الهند والصين مؤشراً على التحديات في هذه القارة. فكما أشارت السيدة وارن، فإن الدول الإفريقية متفككة إلى حد كبير عندما يتعلق الأمر بمتطلباتها المحلية والأطر التنظيمية فيها، الأمر الذي يزيد بدوره من صعوبة التوسع في عدة دول للوصول إلى العدد ذاته من الأشخاص الذين يمكن الوصول إليهم من خلال التوسع في دولة أكبر. إلا أن شرق أفريقيا ما تزال أولوية أعلى مقارنة بالأسواق الناشئة الأبعد مثل غرب أفريقيا وأمريكا اللاتينية، واللاتي تحظى باهتمام واحد من كل عشرة فقط. وبذلك، فقد يساعد بذل الجهود لتحسين المعرفة بالسوق في الترويج للتوسع في هذه المناطق.

في المنطقة في "توفر الأموال للتوسع" (16 بالمائة). عادة ما تستخدم الشركات المحلية الأرباح لدعم خطط التوسع.

وتستخدم أقلية ضئيلة فقط من المشاركين ديون الشركات (12 بالمائة). وتمثل أسواق رأس المال للديون غير السيادية النسبة الأصغر من الأسواق المالية في الشرق الأوسط. ووفقاً للسيد حمّود، تكمن "المشكلة في السندات، خاصة في الخليج العربي، في كون قاعدة المشتريين المؤسسيين ليست واسعة، وعادة ما تتألف من شركات التأمين أو صناديق التقاعد وما إلى ذلك. وأنا أعتقد أنها ستتوسع، إلا أن ذلك سيتطلب وقتاً." وسيتيح تطوير أسواق دين بالعملة المحلية بحيث تكون عميقة وواسعة وذات سيولة توفر هيكلية تمويل أكثر تنوعاً، والتي ستكون مفيدة على نحو خاص للشركات التي تتولى مشاريع على المدى البعيد (مثل البنى التحتية).

أما أدوات التمويل البديلة، مثل الأسهم الخاصة، فهي أسهل بالنسبة لمن هم في مصر (بنسبة 19 بالمائة) وعمان/البحرين (بنسبة 17 بالمائة) أكثر من لمن هم في دول أخرى. ويرى الخبراء الذين تحدثنا معهم أن الأسهم الخاصة غير متطورة بما فيه الكفاية، رغم المشكلات المتعلقة بقياس حجم الأسهم الخاصة. وتعتمد استثمارات الأسهم الخاصة بشكل كبير على المكاتب العائلية، خاصة في منطقة الخليج، والتي لا تُدرج عادة في الإحصاءات الرسمية. أما رأس المال المجازف، فقد ذكره 7 بالمائة من المشاركين بالمتوسط.

ووفقاً لجمعية الشرق الأوسط للأسهم الخاصة، فرغم تطور رأس المال المجازف والأسهم الخاصة مؤخراً كفتة أصول رائجة بين المستثمرين في المنطقة، إلا أن جمع الأموال يشكل تحدياً كبيراً؛ إذ تراجع، ووفقاً للتقديرات، إلى ما دون 500 مليون دولار أمريكي في عام 2017 بعد أن بلغ 582 مليون دولار أمريكي فقط في عام 2016. وتعتقد السيدة وارن أن المستثمرين المحليين "يبحثون عن سوق مشابهة لسيليكون فالي، إلا أن الأسواق المحلية تفتقر إلى العمق اللازم لتصل الشركات إلى هذا الحجم".

ويمثل كل من التباطؤ الاقتصادي الإقليمي والآراء الخارجية حيال الأوضاع الجيوسياسية وعدم قدرة بعض الجهات الفاعلة على الخروج وتحقيق الأرباح للمستثمرين في الصناديق القديمة معوقات كبيرة. وعلاوة على ذلك، لا يزال قطاع الأسهم الخاص في المنطقة يعاني من تشوّه سمعته في أعقاب فضيحة أبراج كابيتال؛ حيث تقدّمت أكبر شركة للأسهم الخاصة في المنطقة بطلب لتصفية أعمالها مؤقتاً بعد أن تبين استخدام أموال لصندوق الرعاية الصحية الاستثماري في الواقع لغايات مؤسسية.

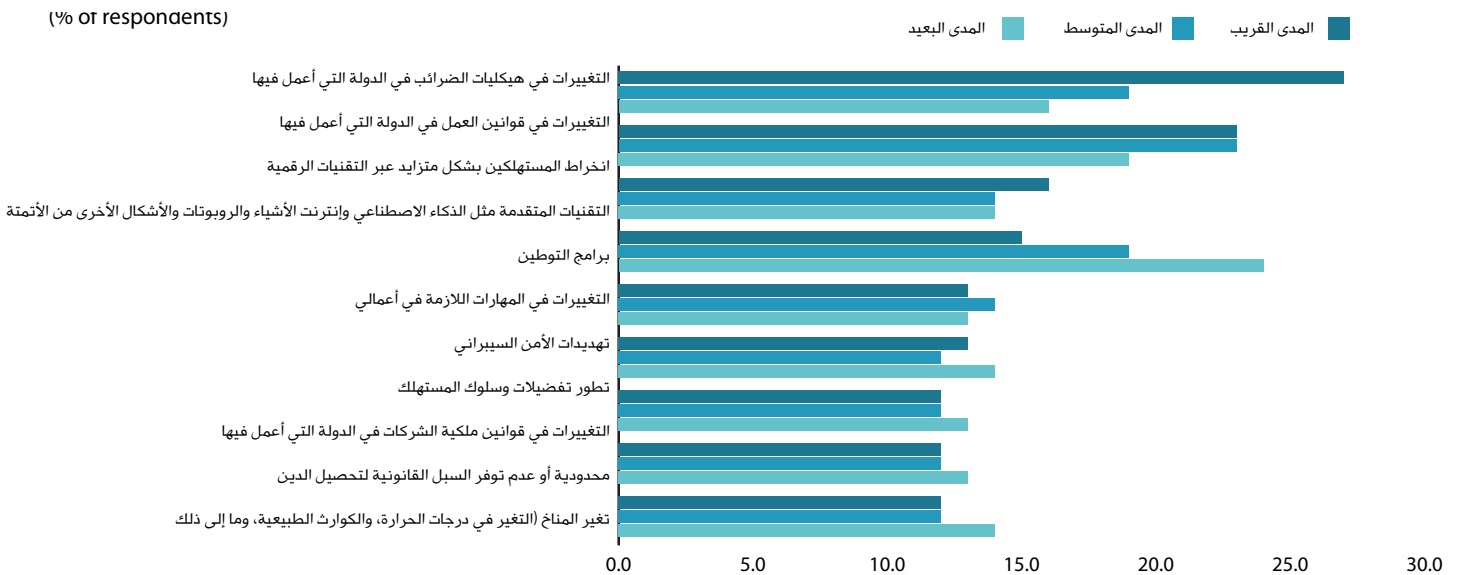
# الفصل الثالث: النجاح في خضم الاضطرابات

ومع ذلك، فهذا ليس مصدر القلق الوحيد بالنسبة للمدراء التنفيذيين في الشرق الأوسط؛ إذ اختار المشاركون في الاستطلاع عوامل تنظيمية وتقنية متفاوتة يعتقدون أنها ستسبب اضطرابات في أعمالهم وقطاعهم على المدى القريب والمتوسط والبعيد. وعلى المدى المتوسط، أظهر المدراء التنفيذيون تخوفاً أكبر من التغييرات في الهيكليات الضريبية (بنسبة 27 بالمائة)، ومن التغييرات في قوانين العمل (بنسبة 23 بالمائة) ومن انخراط المستهلكين بشكل متزايد عبر التقنيات الرقمية (بنسبة 16 بالمائة).

ويبدو أن المخاوف بشأن التغييرات في الهيكليات الضرائب تعكس فهمًا بأن الحكومات في الدول المصدرة للنفط، في خفضها لاعتمادها على الإيرادات النفطية بصفتها المصدر الأساسي للميزانية، تغدو أكثر ميلاً للنظر في فرض عدد من الضرائب

مع تعامل المدراء التنفيذيين للشركات في الشرق الأوسط مع بيئة خارجية تتسم بالتعقيد، تتعرض عملياتها التجارية الداخلية أيضاً لضغوطات ناتجة عن اضطرابات على مستوى القطاع ككل. وعلى الصعيد العالمي، تستعد الشركات لموجة من الاضطرابات القائمة على التقنية، والتي ستغير من طبيعة القطاعات التي تعمل بها، من شركات طلب رحلات السيارات التي تتنافس مع النقل العام، وحتى منصات التجارة الإلكترونية التي تتنافس مع المطاعم والحوسبة السحابية. وكما يقول أحد كبار المدراء التنفيذيين في المملكة العربية السعودية، "قد تكون هنالك تحديات [وتغييرات في التقنية] نظراً لاعتقاد الناس على نموذج الأعمال الحالي، والذي لم يتغير خلال الأعوام الـ 50 إلى الـ 60 الماضية. وعندما يتغير، قد يترتب على ذلك مخاطر ينبغي التعامل معها."

الشكل 7: العوامل العشر التي يعتقد المدراء التنفيذيون أنها ستعطل أعمالهم على المدى القريب والمتوسط والبعيد



Source: EIU survey.

المصدر: استطلاع وحدة الإيكونوميست للمعلومات

بل يشمل أيضًا وضع مستهدفات لحفظ الطاقة والمياه، وتبني ممارسات الإنتاج المستدام، وإدارة النفايات بشكل أفضل، من بين أمور أخرى. وعلى الشركات أن تأخذ بالاعتبار المخاطر المادية والانتقالية الناتجة عن التغير المناخي، وما تعنيه بالنسبة لاستدامة أعمالها، خاصة في حال وجود مخاطر مادية كبيرة على عملياتها، بما في ذلك الأصول المتضررة المحتملة. وعلى الحكومات في مختلف أرجاء المنطقة أن تدرك أن القدرة على تحقيق مستهدفاتها في خطط التطوير الوطنية تعتمد على مشاركة القطاع الخاص.

أما ظهور التقنيات المتقدمة (بما فيها الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وقواعد البيانات المتسلسلة، أو "البلوك تشين" والروبوتات، وغيرها من التقنيات)، فقد باتت أكثر أهمية على المدى المتوسط إلى البعيد (إذ اختاره 19 بالمائة من المشاركين كعامل اضطراب في الأعوام الثلاثة القادمة و24 بالمائة في الأعوام الثلاثة إلى الخمسة القادمة). وكان ازدياد أهميتها على المدى البعيد أكثر وضوحًا في قطاعات التصنيع والبنية التحتية/ الطاقة، نظرًا لإمكانية تبني هذه التقنيات على نطاق واسع في المصانع وفي إنتاج الطاقة، اللذين يعتمدان على رأس المال إلى حد كبير، على نحو أكبر من القطاعات الأخرى التي تعتمد على العمالة، فتضاعفت نسبة المشاركين الذين ذكروا التقنيات المتقدمة كعامل اضطراب إلى أكثر من الضعف في الكويت على المدى القريب إلى البعيد، وإلى الضعف في المملكة العربية السعودية وعمان/الكويت.

وعلى الرغم من تبني بعض المؤسسات للتقنيات المتقدمة، إلا أنها كانت محدودة بالجهات الحكومية والمؤسسات متعددة الجنسيات بشكل رئيس. وتضم أبرز الأمثلة هيئة الصحة بدبي، والتي شرعت بتجريب الذكاء الاصطناعي للكشف عن مرض اعتلال الشبكية السكري وشركة إس بي جلوبال بلاتس، التي بدأت باستخدام تقنية البلوك تشين لجمع البيانات حول مخزون النفط في الفجيرة، في حين يميل بعض كبار المدراء التنفيذيين إلى "التريث والترقب" وتأييد مراقبة الأسواق الأكثر تطورًا حيث يتم طرح هذه التقنيات. إلا أن بعضهم كان ذا تفكير استباقي على نحو أكبر. ووصف دكتور علي من أفيغو غروب تجربة جارية لإتاحة المعلومات الطبية للمرضى من مختلف جهات العمل في منصة واحدة.

ومن الضروري إجراء هذه التجارب الرامية إلى إثبات جدوى المفهوم نظرًا لأن المدراء التنفيذيين يرون أن لهذه التقنيات المتقدمة أثر إيجابي في كافة جوانب عملهم، رغم ذكرها ضمن عوامل الاضطراب. وتضم المجالات الثلاثة التي يتوقع أن تكون الأكثر استفادة من تبني هذه التقنيات إدارة البنية التحتية

(مثل ضريبة القيمة المضافة والضرائب المفروضة على السلع السكرية والتبغ). ومع ذلك، تتبدد المخاوف بشأن الضرائب مع مرور الوقت. وقد يُعزى ذلك إلى الاعتقاد بأنه مع تنويع هذه الاقتصادات، سيكون أمام الحكومات مصادر جديدة للإيرادات، وقد لا تحتاج بالضرورة إلى فرض ضرائب إضافية. كما تعمل التغييرات الأخيرة في قوانين العمل، مثل التغيير في كفاءات الموظفين في دولة الإمارات وبرامج تعيين المواطنين بدلاً من الأجانب في المملكة العربية السعودية وعمان، على تغيير ديناميات سوق العمل في المنطقة. أما الحاجة إلى الإصلاحات الهيكلية، فستؤثر أيضًا على تطور سياسات سوق العمل المستقبلية.

من جهة أخرى، يمثل انخراط المستهلكين عبر التقنيات الرقمية مصدر قلق على المدى القصير بشكل أكبر. وقد يعكس ذلك سرعة وتيرة تغير سلوك المستهلك وتوقعاته، حيث أكد المدراء التنفيذيون الذين تمت مقابلتهم على أهمية الانخراط مع المستهلكين من جيل الألفية من خلال التقنيات الرقمية، حيث أشارت نسبة أعلى من المتوسط الإقليمي في استطلاعنا إلى ذلك في قطاعات تقنية المعلومات والسياحة وتجارة التجزئة. وتزداد أهمية ذلك في التخطيط للأعمال التجارية أيضًا، كما يشير عبدالله العوجان، رئيس مجلس الإدارة التنفيذي لشركة العوجان، "فقد أصبح من الأسهل تتبع عادات [المستهلك] باستخدام التقنيات المتقدمة، فالتسوق عبر الإنترنت وغير ذلك من أشكال التفاعل الرقمي أصبحت محط اهتمام بالنسبة لنا، إذ تتيح لنا طرقًا جديدة لبيع منتجاتنا للمستهلك." ومما يثير الدهشة، أشار 12 بالمائة فقط من العاملين في قطاع الخدمات المالية إلى أن ذلك يشكل مصدر قلق مباشر بالنسبة لهم، إلا أن هذه النسبة ترتفع إلى 16 إلى 18 بالمائة على المدى المتوسط إلى البعيد، مع تغيير تبني المزيد من التقنيات المتقدمة، مثل تقنية المستشار الآلي، لكيفية تفاعل القطاع مع المستهلكين مرة أخرى.

ويبدو أن المدراء التنفيذيين في المنطقة لم يتصالحوا بعد مع أثر خطر التغير المناخي على أعمالهم؛ ففي حين يقر نحو 11 بالمائة منهم بأن التغير المناخي يشكل خطرًا على أعمالهم على المدى المتوسط إلى البعيد، إلا أن احتمال فرض أي تنظيمات متعلقة بالتغير المناخي على المدى القريب لا يشكل مصدرًا للاضطراب بالنسبة لهم (إذ أشار إليه أقل من 5 بالمائة). ومع ذلك، فمع وضع الحكومات والجهات التنظيمية والشركات حول العالم مستهدفات للاستدامة واضطرارها للاستجابة للمزيد من الاضطرابات الاقتصادية نظرًا لتزايد الأحداث شديدة الخطورة المتعلقة بالمناخ، فمن الضروري أن تحذو المنطقة حذوها. ولا يقتصر ذلك على إنتاج الطاقة المتجددة،



### التجارية من المدراء التنفيذيين.

ومع ذلك، إن أثر تبني التقنيات المتقدمة على الوظائف ما يزال من الاعتبارات الهامة، إذ يتوقع بعض الخبراء حول العالم أن ينتج عنه حالة بطالة واسعة النطاق. أما السيد فوسكوبولوس فيبدد هذه المخاوف المتعلقة بفقدان الوظائف: "التقنيات مجرد أدوات؛ ولن تسلب الناس وظائفهم، وهي بالتأكيد ليست أمرًا يجب أن نخاف منه، فهي مجرد أدوات ووسيلة للتقدم. ونظرًا إلى أنها توجه عالمي، فلا يمكننا مخالفتها والتوجه باتجاه آخر؛ بل علينا أيضًا أن نستخدمها في هذا الجزء من العالم إذا أردنا أن نكون قادرين على المنافسة."

وإلى جانب تبني التقنيات المتاحة في أجزاء أخرى من العالم، يمكن للتقنيات المحلية أيضًا أن توفر حلولاً محلية. وفي هذا السياق، قالت السيدة وارن: "أعتقد أن لدى التقنيات المحلية فرصة بالتأكيد لتطوير بعض الأسواق المحلية بسرعة، ويمثل مجال تجارة التجزئة أحد المجالات المتاحة بالتأكيد، كما تم إنجاز الكثير في مجالات مثل التجارة الإلكترونية، مع نمو المواقع الإلكترونية "سوق دوت كوم" و"نون"، إلا أن الطريق أمامنا لا يزال طويلًا."

وفي سبيل تطوير الفهم بين القيادة العليا، توصي السيدة وارن بأن تستلهم الشركات من خبرات وتوجيهات الخبراء في هذا المجال: بدءًا بمناقشة أو ندوة لضمان إدراك الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة للتغيرات التقنية القادمة في قطاع

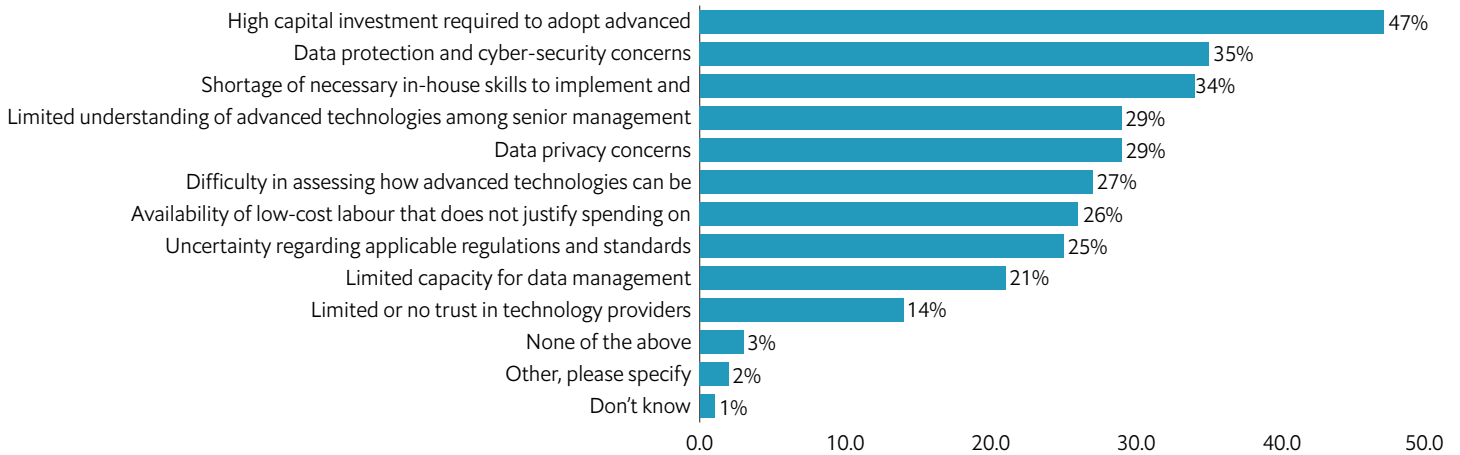
للتقنية (بنسبة 83 بالمائة)، والمبيعات والتسويق (81 بالمائة)، وتطوير المنتجات أو الخدمات (81 بالمائة). وبشكل عام، يشير ذلك إلى أن الشركات متحمسة حيال الأثر الإيجابي المحتمل للتحول الرقمي، إلا أنها لا تزال تنظر إليها على أنها مفهوم تجريدي قد يتحقق على المدى المتوسط إلى البعيد فقط.

### الاستعداد للثورة الصناعية الرابعة

يدعم الكثير من المدراء التنفيذيين الذين قابلناهم اتباع نهج استباقي على نحو أكبر في تبني التقنيات. إذ يقول السيد فوسكوبولوس أن "التقنية لا تنتظر أحدًا، إذ تتغير كل دقيقة، لذا فعليك أن تكون مصممًا حقًا على دفع الأمور للتغير."

ويكمن جزء كبير من ذلك في تثقيف الإدارة العليا؛ فالفهم الأفضل للتقنيات المتقدمة بين الإدارة العليا كان الخيار الأول من بين العوامل اللازمة لضمان نجاح الأعمال في ضوء الاضطرابات في هذا المجال في الأعوام الخمسة القادمة. ورغم ذكر ارتفاع الاستثمارات الرأسمالية ومخاطر الأمن السيبراني كأهم المعوقات لتبني التقنيات المتقدمة، إلا أن بعض الخبراء لا يتفقون مع ذلك؛ إذ يقول السيد فوسكوبولوس إن "الأمر لا يتعلق بالتكلفة، بل يتعلق بشكل أكبر بالعقلية نظرًا لمقاومة معظم الناس للتغيير، خاصة في حال الأشخاص الأكبر سنًا والذين يتعلمون كيفية العمل بطريقة محددة." وتدعم نتائج استطلاعنا هذا أيضًا: إذ أن المشاركين من غير المدراء التنفيذيين يميلون للاعتقاد أن التقنيات المتقدمة تشكل اضطرابات أكبر لأعمالهم

الشكل 8: أكبر المعوقات أمام تبني تقنيات أكثر تقدمًا (بما في ذلك الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والروبوتات والأشكال الأخرى من الأتمتة)



المصدر: استطلاع وحدة الإيكونوميست للمعلومات

الشكل 9: الترتيب من بين 25 دولة للفئات الفرعية لريزية سوق العمل في مؤشر الجاهزية للأتمتة الصادر عن وحدة الإيكونوميست للمعلومات



المصدر: وحدة الإيكونوميست للمعلومات. [/https://www.automationreadiness.eiu.com](https://www.automationreadiness.eiu.com)

الأعمال.

إلى جذب الأفراد المناسبين، أي رأس المال البشري اللازم.“ ومع وجود عدد كبير من الأجانب، والذين عادة ما تكون طبيعة عملهم مؤقتة نظرًا للاعتماد على تأشيرات العمل للبقاء في الدولة، تزداد التكلفة المترتبة على الشركات التي تنفق المال والوقت لنقل هؤلاء الموظفين إلى الدولة وتدريبهم. أما مؤخرًا، فقد فرضت العديد من الإصلاحات الهيكلية لجذب المتخصصين من ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم، وتحسين تنقلات العمالة: إذ قدمت قطر وعودًا بالإقامة الدائمة، في حين أعلنت دولة الإمارات مؤخرًا عن تأشيرة لعشرة أعوام للأجانب في مجالات عمل محددة، أو حتى تأشيرة تقاعد صالحة لمدة خمسة أعوام. ومما لا شك فيه أن الوضوح من جهة صناع السياسات حول كيفية تنفيذ الأنظمة القائمة والمستقبلية محوري لنجاح الشركات في المنطقة.

ومع الدور المتزايد للتقنية في كيفية عمل الأفراد والشركات، فسيكون من المفيد أيضًا بالنسبة للشركات (وصناع السياسات) التكيف مع “القوى العاملة عبر الإنترنت”، والتي تتيح إنجاز العمل عن بعد وعبر الإنترنت. وسيعمل ذلك على زيادة مشاركة القوى العاملة، إلى جانب تحسين الإنتاجية والنمو. فقد يتيح للشركات أيضًا العمل لتحقيق مستهدفات العاملين من المواطنين (والذين عادة ما يمثلون نسبة مئوية من إجمالي القوى العاملة بدوام كامل).

وقد يشجع ذلك أيضًا انخراط المزيد من النساء في القوى العاملة، رغم اختيار المشاركين في الاستطلاع لـ “عدم كفاية أعداد النساء في القوى العاملة” بصفته التحدي المتعلق

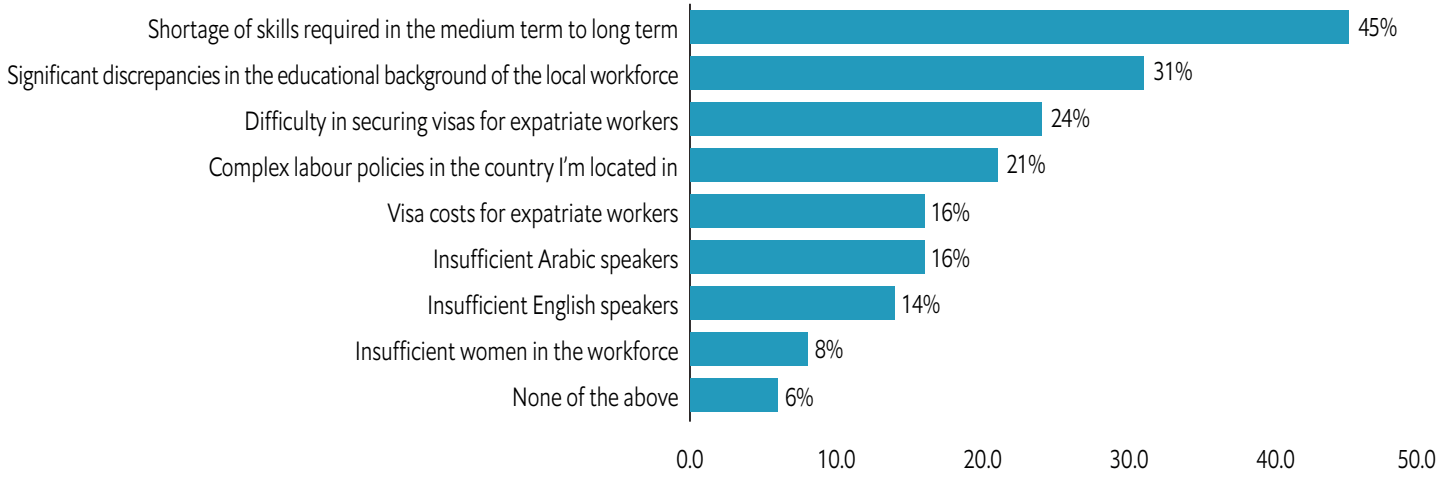
ومن المخاوف المباشرة الأخرى توفر الكفاءات والمهارات اللازمة، رغم أن أهميته تقل مع مرور الوقت (إذ تراجعت إلى 15 بالمائة خلال خمسة سنوات من نسبة تصل إلى 20 بالمائة على المدى القريب).

وتعزز نتائج استطلاعنا هذه الفكرة بأن الكفاءات من ذوي المهارات العالية عامل أساسي للشركات للنجاح في إحداث نقلة نوعية في أسواقها: حيث كانت استراتيجيات تطوير رأس المال البشري من بين أعلى إجراءات يتخذان للاستعداد للتحول الرقمي في أعمال المشاركين، حيث كان الارتقاء بمستوى مهارات الموظفين (71 بالمائة من المشاركين) وتعيين كفاءات جديدة (66 بالمائة) من بين الإجراءات الأسهل إنجازًا، والتي تحظى بأولوية أعلى من الاستثمارات وإعادة تصميم ممارسات الأعمال التجارية. ويعد ذلك مهمًا على وجه الخصوص في أسواق الشرق الأوسط ذات التعداد السكاني الكبير، والتي تتعلم في الخارج وتضم أعدادًا كبيرة من الأجانب (أكثر من نصف سكان منطقة الخليج العربي، وما يقارب 80 إلى 85 بالمائة في دولة الإمارات العربية المتحدة وقطر). أما التباين الكبير في الخلفية التعليمية للقوى العاملة المحلية، فهو ثاني أكبر تحدٍ متعلق بالموارد البشرية وفقًا لثلث المشاركين.

وعلى المدى البعيد، تتوقع الشركات إصلاحات في قوانين العمل القائمة. ويؤكد السيد فوسكوبولوس على الحاجة إلى إصلاحات في سوق العمل: “لتحقيق الاستدامة، تحتاج المنطقة



الشكل 10: تحديات الموارد البشرية التي تواجه الشركات في الشرق الأوسط

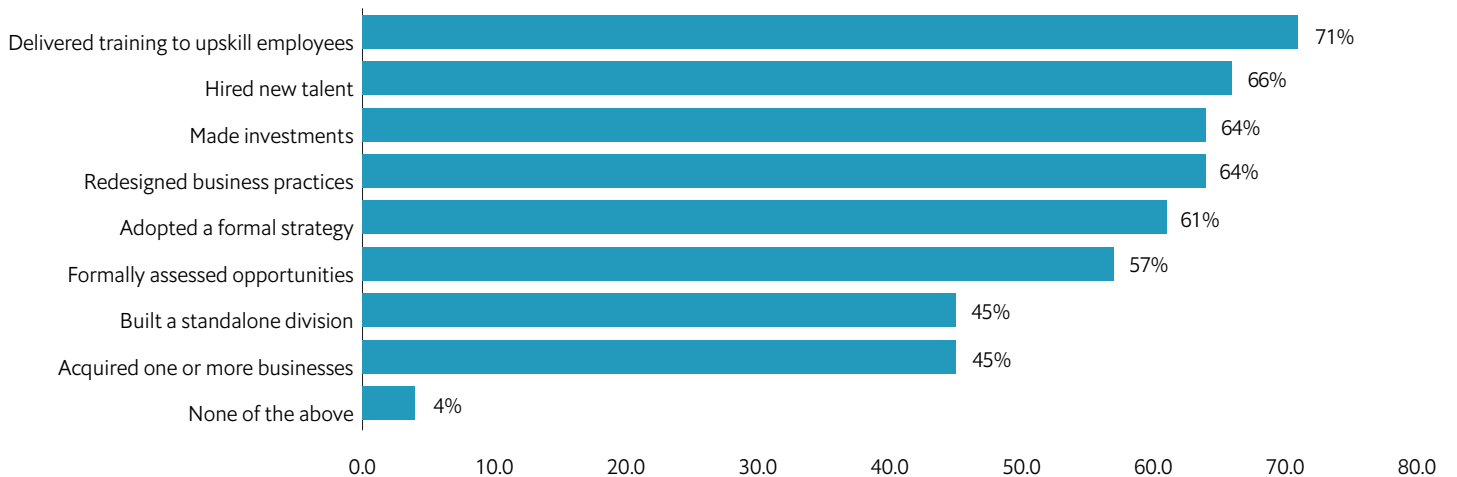


المصدر: استطلاع وحدة الإيكونوميست للمعلومات

”الطريق أمامنا لا يزال طويلاً“. وتشير تقديرات صندوق النقد الدولي إلى أن عدد النساء العاملات في دولة الإمارات إذا أصبح يساوي عدد الرجال، فإن الناتج المحلي الإجمالي سيزداد بنسبة 12 بالمائة؛ وأن مصر تخسر 34 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي بسبب الفجوة الاقتصادية بين الجنسين.

بالموارد البشرية الأقل أهمية. ففرصة انخراط النساء في القوى العاملة في المنطقة أقل بثلاث مرات منها للرجال، مع استمرار المعوقات الثقافية والقانونية والاجتماعية التي تمنعهن من العمل. وحتى عند بحثهن عن عمل، فإن فرص عدم تعيينهن أكثر بضعفين من الرجال. وتعتقد السيدة وارن، التي تؤيد بقوة تمكين النساء من الانخراط في القوى العاملة، أن ”ما يجري في المنطقة من إطلاق مبادرات لدعم المرأة في مناصب القيادة وريادة الأعمال يعمل على زيادة التنوع والشمولية على المستويين الحكومي والخاص،“ إلا أنها تشير أيضاً إلى أن

الشكل 11: الإجراءات المتخذة للإعداد لتبني التقنيات المتقدمة



Source: EIU survey.

المصدر: استطلاع وحدة الإيكونوميست للمعلومات

# الخاتمة: ركوب موجة الثورة الصناعية الرابعة

الأسهل المتمثلة برفع مستوى مهارات العاملين وتعيين الكفاءات الجديدة، بدلاً من الاستثمار وإعادة تصميم ممارسات الأعمال. وبذلك، فإنها تقر بأهمية توفر المهارات المناسبة لدعم استمرار القدرة التنافسية. ورغم إمكانية حل مشكلة الفجوة في المهارات جزئياً من خلال تحسين مستويات التعليم والتدريب الفني والمهني، إلا أنها تتطلب أيضاً تغييرات كبرى في السياسات. ومن ضمن السياسات التي قد تساعد في إيجاد نظام تعليمي أقوى الاستثمار في المناهج التي تدعم الاستعداد للعمل، والتعرض المبكر لأماكن العمل (مثل فترات التدريب الصيفية)، والترويج لتخصصات العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات، وللمهارات الرقمية وتقنية المعلومات والاتصالات. ويسلط ذلك الضوء، إلى جانب الشكوك العالمية الجيوسياسية والاقتصادية المستمرة، على الحاجة إلى أن تتقدم المنطقة في الإصلاحات الهيكلية والتنويع الاقتصادي.

وكما تلخص السيدة وارن "سيطلب ضمان النمو المستدام في أرجاء المنطقة" متطلبات أقوى للحكومة المؤسسية، ومعايير التدقيق المالي وإعداد التقارير، وأطرًا للإعسار، وتبني الشركات للتقنيات بشكل أكبر، ووصولاً أكبر إلى المنتجات والخدمات المصرفية". وسيكون على المدراء التنفيذيين في مختلف أرجاء المنطقة تكثيف تأييدهم للتنويع الاقتصادي في حال توجهت المنطقة إلى خفض اعتمادها غير المستدام على النفط. وسيتيح هذا التنويع الاعتماد بشكل أقل على التمويل المصرفي التقليدي والإسلامي والجهات التنظيمية في مختلف أرجاء المنطقة، وذلك بالتشجيع على استخدام المزيد من آليات التمويل البديلة، مثل الأسهم الخاصة والإقراض بين النظراء والتمويل الجماعي لمساعدة قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة على النمو. كما يجب إنجاز المزيد لتسريع وتيرة تبني التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والروبوتات وتقنية البلوك تشين، والتي يمكن أن تكون جميعها محفزات للإنتاجية والنمو الاقتصادي. ومع تسارع هذه الجهود، على الشركات في الشرق الأوسط أن تكون مستعدة لها، والأهم من ذلك، أن تكون لديها القابلية للتكيف معها.

عادة ما يدور النقاش حول منطقة الشرق الأوسط بشكل أساسي في سياق المخاطر الجيوسياسية ذات الصلة بها. إلا أن نتيجة بحثنا تشير إلى أن الشركات، رغم عدم حصانتها من المشكلات التي تحيط بها، قد طورت نظرة ذات مدى أبعد حيال هذه المخاطر، وتعلمت كيف تتجاوزها وتنجح في هذه البيئة المعقدة. ومع ذلك، فهي لا تنفي إمكانية أن تشكل الاضطرابات المدنية في سوقها المحلي خطراً على مؤسساتها. وتعمل هذه التهديدات على الحد من احتمالية إجراء إصلاحات هيكلية سريعة في المنطقة والحد من جاذبيتها للمستثمرين من خارج المنطقة في الوقت ذاته.

فقد أقرت الشركات بتعرضها لخطر تقلب أسعار النفط، سبباً من خلال الأثر على الإنفاق الحكومي في الاقتصاد. ومع ذلك، فعلى الحكومات الإقليمية أيضاً الاعتراف بالتغيرات الطارئة على أنماط العرض والطلب على المدى البعيد للمضي قدماً بخطط التنوع الاقتصادي بفعالية.

من جهة أخرى، تؤثر مخاطر الاقتصاد الكلي والتوترات الجيوسياسية بشكل كبير على استراتيجيات الشركات للتوسع في السوق، إلا أن للوصول إلى التمويل دور مهم أيضاً؛ فقد أتاح الدعم من جانب كبار المستثمرين المؤسسيين وصولاً أفضل إلى الأسواق، من خلال منح الشركات الأفضلية في السوق المستهدفة حيث تواجه منافسة شرسة من الشركات القائمة فيها. وسيسهل توسيع نطاق القطاع المالي، لتطوير أسواق الدين والأسهم بالإضافة إلى الأسهم الخاصة ورأس المال المجازف، في تمكين الشركات من النمو، إلا أن على الشركات المحلية، والتي عادة ما تكون مملوكة لعائلات، أن تكون مستعدة للاستغناء عن الملكية إلى حد ما.

وتدرك الشركات في المنطقة التغييرات على مستوى القطاع والنتيجة عن التقنيات المتقدمة وتطور تفضيلات المستهلكين من الجيل الرقمي. وفي حين اتخذ أكثر من نصف المشاركين خمسة إجراءات أو أكثر للإعداد لتبني التقنيات المتقدمة، إلا أن بعض الخبراء الذين أجريت معهم المقابلات أشاروا إلى تردد في تبني هذه التقنيات. ولذا فإن ضمان إطلاع القيادة العليا بشكل أفضل على التغييرات السريعة في هذا المجال أمر محوري.

بالمقابل، ومع مراعاة مخاطر الأمن السيبراني، فإن تبني التغييرات التقنية يوفر العديد من الفرص في الأعمال، خاصة في توليد الوظائف. إذ تتيح الوظائف المتاحة عبر الإنترنت فرصاً لانخراط المزيد من النساء في العمل. وللاستعداد لذلك، لجأت العديد من الشركات إلى اتخاذ الإجراءات

## نبذة حول هذا البحث

القيادة في خضم عمليات التحوّل: الفرص التجارية والمخاطر في الشرق الأوسط تقرير صادر عن وحدة الإيكونوميست للمعلومات برعاية بنك الإمارات دبي الوطني. يقيّم التقرير أهم المخاطر الجيوسياسية ومخاطر الاقتصاد الكلي التي تواجه كبار المدراء التنفيذيين في الشرق الأوسط، بالإضافة إلى مساهمتها في تشكيل استراتيجيات التوسع في الأسواق وكيفية تكيف الشركات في ظل الاضطرابات الناتجة عن التقنيات المتقدمة في هذا المجال.

ويستند التحليل إلى استطلاع شمل 405 من كبار المدراء التنفيذيين (أجري في الفترة الممتدة بين شهري يوليو وسبتمبر من عام 2018) من شركات توجد مقرها الرئيسة في الشرق الأوسط. ويمثل 200 من بين هؤلاء شركات ذات إيرادات سنوية تبلغ 500 مليون دولار أمريكي على الأقل. وقد تم اختيار المشاركين من ثماني دول في منطقة الشرق الأوسط، بواقع 55 مشارك من كل من مصر والأردن ودول مجلس التعاون الخليجي الست؛ البحرين والكويت وعمان وقطر والمملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة. كما تم اختيارهم من مجموعة متنوعة من القطاعات، بواقع 50 مشارك من كل من قطاعات التصنيع وتجارة التجزئة والبنية التحتية (بما في ذلك الطاقة) والسياحة والخدمات المالية وتقنية المعلومات/ التقنية. وبالإضافة إلى ذلك، أجرت وحدة الإيكونوميست للمعلومات سلسلة من المقابلات المعمقة بين شهري سبتمبر وأكتوبر من عام 2018 مع مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين في شركات في الشرق الأوسط. ونود هنا أن نتقدم بالشكر للأشخاص التالية أسماؤهم لمشاركة آرائهم وتجاربهم:

- ديلشاد علي، الرئيس التنفيذي لـ "أفيغو غروب"
- عبدالله العوجان، رئيس مجلس الإدارة التنفيذي لشركة العوجان
- ماهر حمّود، رئيس قسم الملكية الخاصة والتطوير المؤسسي في شركة العليان المالية
- زاهد اسماعيل كاسماني، كبير المديرين الماليين لشركة المباني
- فيجاي راغافان، المدير المالي لمجموعة أرينكو
- ستيرجيوس فوسكوبولوس، مدير الاستثمارات في شركة كانو كايبتال
- جينيفر وارن، مؤسسة شركة AtlasX Ventures الاستثمارية وشريكة إدارية فيها
- كما نود أن ننوّه بمساهمات كل من آيبرا براساد وكيرين أوزيل في هذا البحث. حرر هذا التقرير ميلاني نورونها.

# References

1. As of the first quarter of 2018, according to the Institute of International Finance
2. World Bank, What triggered the oil price plunge of 2014-2016 and why it failed to deliver an economic impetus in eight charts, <http://blogs.worldbank.org/developmenttalk/what-triggered-oil-price-plunge-2014-2016-and-why-it-failed-deliver-economic-impetus-eight-charts>
3. Arabian Business, Saudi Arabia revises plan to overhaul gov't, economy by 2020, <https://www.arabianbusiness.com/politics-economics/407306-saudi-arabia-revises-plan-to-overhaul-govt-economy-by-2020>
4. Gulf News, SMEs a key focus for Dubai Expo, <https://gulfnews.com/business/sme/smes-a-key-focus-for-dubai-expo-1.2155632>
5. BBC, Qatar ships cargo via Oman to bypass Gulf restrictions, <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-40248145>
6. Thomson Reuters Zawya, Correction: After Abraaj: Tough times for GCC's private equity market, but fund managers remain upbeat, [https://www.zawya.com/mena/en/markets/story/Correction\\_After\\_Abraaj\\_Tough\\_times\\_for\\_GCCs\\_private\\_equity\\_market\\_but\\_fund\\_managers\\_remain\\_upbeat-ZAWYA20180731142011/](https://www.zawya.com/mena/en/markets/story/Correction_After_Abraaj_Tough_times_for_GCCs_private_equity_market_but_fund_managers_remain_upbeat-ZAWYA20180731142011/)
7. Vintage funds are those from the pre-crisis years.
8. The MENA Private Equity and Venture Capital Annual Report 2017
9. Economist, Abraaj, a private-equity firm, files for provisional liquidation, <https://www.economist.com/finance-and-economics/2018/06/23/abraaj-a-private-equity-firm-files-for-provisional-liquidation>
10. 50% of respondents are from companies with annual revenue of at least US\$500m
11. Arab Health, Dubai to Deploy Cutting-Edge AI devices in Healthcare, <https://www.arabhealthonline.com/magazine/en/latest-issue/2018-issue-5/dubai-to-deploy-cutting-edge-AI-devices-in-healthcare.html>
12. S&P Global Platts, S&P Global Platts deploys Blockchain for collation of Fujairah oil inventory data, <https://www.spglobal.com/platts/en/about-platts/media-center/press-releases/2018/022218-deploys-blockchain-for-collation-of-fujairah-oil-inventory-data>