جامعة قطر
QATAR UNIVERSITY
معهد البحوث الاجتماعية والاقتصادية المسحية
THE SOCIAL & ECONOMIC SURVEY RESEARCH INSTITUTE

ملخص سياسة SESRI

العـدد 3 | فبـراير 2026

تصورات التحديات الهيكلية والتشغيلية التي تواجه التنويع الاقتصادي في دولة قطر

د. سناء أبو سن، لبيبة أحمد[1]، آلاء الشـريف
جامعة قطر[1]

يُقدم هذا الموجز تحليلًا موضوعيًا لمقابلات نوعية أجريت مع عيّنة تضم 23 شركة، وذلك من خلال مقابلات مع المستجيبين بدعم من غرفة قطر[1]. وقد جرى اختيار المستجيبين باستخدام أسلوب العيّنة الملائمة، مع مراعاة التمثيل النسبي للشركات عبر ثمانية قطاعات مستهدفة، بما يضمن تحقيق توازن في العيّنة. وشملت المقابلات جهات فاعلة رئيسية في القطاع الخاص من كل مجموعة، بهدف تكوين صورة شاملة للمشهد التجاري. ويتناول التحليل التحديات الهيكلية والتشغيلية التي تواجه الشركات، إلى جانب رصد الفرص المتصوَّرة والإصلاحات المقترحة. وقد جرى تصنيف النتائج ضمن خمسة محاور موضوعية هي: التكاليف التشغيلية، والقيود التسويقية، والعوائق المالية، واللوائح والدعم الحكومي، وتأثير الصدمات الخارجية. كما جرى تفصيل النتائج بحسب مجموعات التنويع الاقتصادي لتسليط الضوء على الاتجاهات والأنماط الخاصة بكل قطاع.

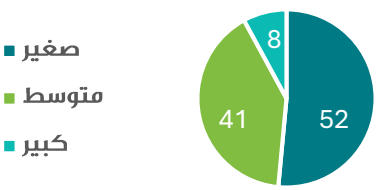
يُعد تمكين القطاع الخاص لخلق فرص العمل، وتصدير السلع والخدمات عالية القيمة، وتحفيز نمو الإنتاجية، أحد الركائز الأساسية لرؤية قطر الوطنية 2030. ويُشكّل وجود قطاع خاص تنافسي ومتنوّع ضرورة لا تقتصر على الحد من الاعتماد على قطاع الهيدروكربونات فحسب، بل تمتد أيضاً لتعزيز الابتكار، واستقطاب الاستثمارات، وزيادة مرونة الاقتصاد القطري للتكيف مع التحولات الاقتصادية العالمية. حيث تعتبر تصورات وآراء الشركات ذات أهمية بالغة لسياسة التنويع الاقتصادي، كونها تقدم رؤى قيمة حول مخاطر السوق، والظروف التنظيمية، وتحديات الاستثمار التي تواجهها مؤسسات الأعمال. وتساعد هذه المعلومات صناع السياسات على وضع استراتيجيات تنويع أكثر فاعلية ومرونة.

وفي هذا الإطار، نُفّذ مشروع بحثي في جامعة قطر بهدف تحديد التحديات الهيكلية والتشغيلية التي تواجه منشآت القطاع الخاص في دولة قطر، مع السعي إلى استقصاء تصورات الشركات بشأن معوّقات النمو، وفرص التوسّع، والقيود القطاعية التي تؤثر على قدرتها التنافسية. واعتمدت الدراسة على إجراء مقابلات مع جهات شملت مدراء شركات مجموعة متنوعة من القطاعات. وكما يبيّنه الشكل (1)، فإن الغالبية العظمى من الشركات المشمولة في المسح هي شركات صغيرة توظّف ما بين 5 و19 موظف، بما يتوافق مع تصنيف مسح منشآت البنك الدولي (WBES)[3].

وعلى الرغم من انخفاض نسبتها، فإن الشركات المتوسطة الحجم تمثل بدورها حصة معتبرة من العيّنة في حين تعد الشركات الكبيرة التي تضم 100 موظف أو أكثر الأقل تمثيلًا. ولأغراض التحليل، جرى تصنيف شركات القطاع الخاص ضمن ثلاثة مجموعات: مجموعة النمو، وتشمل شركات في قطاعات التصنيع والخدمات اللوجستية والسياحة؛ ومجموعة التمكين، وتضم شركات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والخدمات الرقمية، والخدمات المالية، والتعليم؛ ومجموعة المرونة، وتشمل شركات قطاعات الغذاء والزراعة والصحة، والتي شكّلت مجتمعة ما يقارب ثلثي العيّنة (انظر الشكل 2).

عكست المقابلات تصورات مدراء الأعمال، بالإضافة إلى اللوائح والسياسات الحكومية التي تؤثر على أنشطة شركاتهم. كما أتاحت هذه المقابلات فهماً متعمقاً للتحديات التي تحدُّ من مساهمة القطاع الخاص في التنويع الاقتصادي، بما في ذلك تكاليف التشغيل، والقيود التسويقية، والعوائق المالية، والأنظمة الحكومية، والصدمات الخارجية. وفي الأقسام التالية، سنناقش ونحلّل بإيجاز كلًا من هذه التحديات.

الشكل 1. توزيع الشركات حسب الحجم (%)



ملخص سياسة SESRI

الشكل 2. توزيع الشركات حسب مجموعة التنويع (%)

تحديات التكاليف التشغيلية

يشكل ارتفاع تكاليف التشغيل في القطاع الخاص القطري تحدياً مستمراً وعابراً للقطاعات، وفقاً لما أفادت به الشركات في مختلف المجالات. حيث أثرت الزيادات المتصاعدة، خاصة في مجالات الإيجار والأيدي العاملة والمواد الخام، بشكل مباشر على الربحية، ما اضطر العديد من أصحاب الأعمال إلى تبني إجراءات لخفض التكاليف قد تُفضي إلى تقويض جودة الخدمات أو الحد من فرص النمو على المدى الطويل. وأشار العديد من أصحاب الأعمال إلى لجوئهم إلى تقليص حجم القوى العاملة، وخفض الأجور، بل وحتى إغلاق بعض الفروع، استجابةً للتكاليف المتزايدة. أثرت تحديات إدارة تكاليف التشغيل على مجموعات التنويع الاقتصادي الثلاث جميعها: النمو، والتمكين، والمرونة. وأُجبرت الشركات بشكل متزايد على التعامل في بيئة عالية التكلفة عبر استراتيجيات تشمل دمج الفروع، وترشيد استخدام الموارد، والابتكار التكنولوجي، وإعادة الهيكلة المالية.

تحديات الوصول إلى الأسواق

برز عامل التسويق بوصفه عائقًا محوريًا أمام العديد من الشركات، ولا سيما الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في السوق القطري التنافسي للغاية. وعبر مختلف القطاعات، أشار المشاركون في المقابلات بصورة متكررة إلى أن المنافسة ليست شديدة فحسب، بل غالبًا ما تكون غير عادلة، ولا سيما في القطاعات التي تؤدي فيها الجهات المدعومة حكوميًا أو المنافسون غير المرخّصين إلى تشويه آليات التسعير ومستويات الظهور في السوق. وترتبط التحديات التسويقية في القطاع الخاص القطري بعوامل هيكلية وتنظيمية وسلوكية متداخلة. فعلى الرغم من أن التحول الرقمي أتاح فرصًا أوسع للوصول إلى الأسواق، لا تزال العديد من الشركات، وبخاصة الصغيرة والمتوسطة، تواجه صعوبات تتمثل في ارتفاع التكاليف، وضيق نطاق النفاذ إلى السوق، والقيود التنظيمية، والمنافسة غير العادلة. وتمتد هذه التحديات عبر مجموعات التنويع الثلاثة كافة، بما يعكس الحاجة إلى بناء منظومات تسويقية أكثر دعمًا وشفافية، تكفل تكافؤ الفرص بين مختلف أنماط الشركات.

تحديات الحصول على تمويل

لا يزال الوصول إلى التمويل يشكل تحديًا هيكليًا مستمرًا للقطاع الخاص في دولة قطر. ففي حين أفاد قلة من المشاركين من القطاع المالي بسهولة الحصول على القروض، قدّمت الغالبية العظمى صورة مغايرة تتسم بتعقيد الإجراءات، وارتفاع متطلبات الضمانات، ومحدودية الخيارات المتاحة من المنتجات المالية المصمَّمة حسب الاحتياجات.

وتشير هذه التحديات إلى قيود هيكلية عميقة داخل البيئة الائتمانية في قطر، لا سيما بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، إن الصرامة التنظيمية، والمتطلبات المفرطة للضمانات، والتعقيد الاجرائي، وعدم كفاية تنوع المنتجات، كلها عوامل تحد بشكل كبير من النشاط الريادي وتكبح قدرة الشركات على التوسع. وتتضمن التحديات المالية التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة: محدودية الوصول إلى التمويل البنكي، ومتطلبات الضمانات، وارتفاع تكاليف التمويل وأسعار الفائدة، فضلاً عن قصر فترات السداد.

الأطر التنظيمية والدعم الحكومي

برزت الأطر التنظيمية والدعم الحكومي كموضوع معقد في المقابلات، حيث قدّم المشاركون وجهات نظر متنوعة تشكلت تبعًا للقطاع الذي تنتمي إليه الشركات، وحجمها، وخبراتها السابقة في التعامل مع الجهات التنظيمية. ففي حين أقرّ بعض المستجيبين بحدوث تحسينات في خدمات الأعمال والتسهيلات الحكومية، ولا سيما خلال الفعاليات الخاصة أو في القطاعات ذات الأولوية العالية، أشار آخرون إلى ثِقل اللوائح التنظيمية وإلى تباين ملحوظ في فرص الوصول إلى المبادرات المدعومة حكوميًا.

شكّل غياب الاتساق والوضوح في الإجراءات التنظيمية إشكالية متكررة، ولا سيما بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة. ووصف عدد من المشاركين عمليات ترخيص وتصاريح الشركات الناشئة بأنها تتسم بالبيروقراطية والبطء. وفي بعض القطاعات، ولا سيما التعليم والصحة والسياحة، تمت الإشارة إلى تداخل الاختصاصات بين الوزارات بوصفه عائقًا جوهريًا.

أما فيما يتعلق بآليات الدعم، تنقسم الإفادات على نحو متقارب. فقد أشاد عدد من المستجيبين ببنك قطر للتنمية، وغرفة قطر، وجهات حكومية أخرى لما تقدمه من برامج تدريبية وفرص دعم،

ملخص سياسة SESRI

لا سيما في سياق الاستعدادات لكأس العالم فيفا 2022. وفي المقابل، رأى كثيرون أن الدعم الحكومي يتسم بعدم التوازن في توزيعه، وغالبًا ما يميل إلى تفضيل الشركات الكبرى أو تلك ذات العلاقات المؤسسية الأقوى.

أما على صعيد التباين القطاعي، فقد أفادت الشركات في مجموعة المرونة عمومًا بتلقي مستويات أعلى من التيسير والدعم الحكومي، في حين عبّرت شركات مجموعة النمو عن قدر أكبر من الإحباط إزاء تأخّر إجراءات الترخيص والمنافسة من قبل شركات مرتبطة بالدولة.

آثار الصدمات الخارجية

تمثّل الصدمات الخارجية، مثل جائحة كوفيد-19 والحصار الخليجي في عام 2017، محورًا عميق الأثر في إرباك أنشطة شركات القطاع الخاص في دولة قطر، إذ أفاد ما يقرب من جميع المشاركين في المقابلات بتعرّض عملياتهم التشغيلية لتداعيات ملموسة.

جائحة كوفيد – 19

وصف غالبية المشاركين جائحة كوفيد-19 بأنها صدمة سلبية حادة، ولا سيما في مراحلها الأولى. وأفاد المستجيبون عبر مختلف القطاعات، وبخاصة السياحة والتعليم والخدمات والضيافة، بتوقّف الأعمال لفترات مطوّلة، وتراجع حاد في الإيرادات، واستمرار الالتزامات المالية والتشغيلية. وفي قطاع التعليم، أدّى الإغلاق القسري للمؤسسات والتحوّل إلى أنماط التعليم عن بُعد إلى إحداث فجوات كبيرة في الإيرادات. وفي المقابل، شهدت بعض الشركات، ولا سيما في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والخدمات اللوجستية الغذائية، طلبًا متزايدًا وزخمًا إيجابيًا خلال فترة الجائحة. كما أشار عدد من المشاركين في القطاع الصحي على نقص الدعم الحكومي خلال جائحة كوفيد-19 بوصفه تحديًا بالغ الأهمية. أما على صعيد استراتيجيات التكيّف، فقد أشار مشاركون من قطاع السياحة إلى اللجوء إلى تقليص أعداد العاملين وتجريب المنصات الرقمية كوسائل للحفاظ على استمرارية أنشطتهم.

الحصار الخليجي عام 2017

كانت التصورات والآراء حول حصار عام 2017 أكثر تبايناً واختلاطاً مقارنة بالآراء حول الجائحة، حيث وصف الحصار بأنه نقطة تحول مدمرة، لا سيما من قبل الشركات التي كانت تعتمد على التجارة والعمالة القادمة من دول مجلس التعاون الخليجي المجاورة، وفي حين واجهت الشركات في قطاعي التعليم والصحة صعوبات في تأمين تأشيرات العمل للموظفين أو استيراد سلع ومواد محددة.

وعلى الرغم من هذه الصعوبات، استفادت بعض القطاعات من الحصار، وخاصة منتجي الأغذية والمصنعين المحليين الذين سارعوا لسد الفجوة وبدائل الإمدادات الأجنبية. ومن زاوية السياسية حظي الإجراء السريع الذي اتخذته الحكومة لتأمين الإمدادات الغذائية وإعادة توجيه مسارات الاستيراد بإشادة من بعض المشاركين في المقابلات، والذين اعتبروه تدخلاً مهماً ساهم في تحقيق الاستقرار.

يلخّص الجدول (1) تصورات أصحاب المصلحة بشأن الحدة النسبية لأبرز التحديات عبر مجموعات التنويع الاقتصادي الثلاثة في دولة قطر. وتُظهر النتائج أن تكاليف التشغيل، والعوائق المالية، والصدمات الخارجية تُعدّ تحديات بالغة الأثر على وجه الخصوص في مجموعة النمو والمرونة، في حين تبدو مجموعة التمكين أقل تأثرًا نسبيًا بهذه التحديات. كما أن التحديات التسويقية تبرز بوصفها مصدر قلق مرتفعًا على نحو شامل عبر جميع المجموعات، بما يعكس صعوبات هيكلية في النفاذ إلى الأسواق، والظهور التجاري، وتقلبات الطلب.

الجدول (1): تصورات أصحاب المصلحة حول حدة التحديات عبر المجموعات المختلفة

التحدي	المجموعة		
	النمو	التمكين	المرونة
التكاليف التشغيلية	مرتفعة	معتدلة	مرتفعة
تحديات التسويق	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
التحديات المالية	مرتفعة	معتدلة	مرتفعة
اللوائح الحكومية	مرتفعة	معتدلة	معتدلة
الصدمات الخارجية	مرتفعة	معتدلة	معتدلة

ملخص سياسة SESRI

التوصيـات

لتخطي العوائق التي حدّدها أصحاب المصلحة في القطاع الخاص، يتعيّن أن تكون تدخلات السياسات مستهدفة، وشفافة، ومستجيبة للاحتياجات الخاصة بكل قطاع. وفي هذا الإطار، تعرض التوصيات التالية أولويات العمل لمعالجة القيود الرئيسة:

خفض التكاليف التشغيلية

1. **برامج دعم ذكية:** استحداث آليات دعم أو حسومات موجهة للشركات الصغيرة والمتوسطة للتخفيف من عبء المدخلات مرتفعة الكلفة، مثل الإيجارات التجارية والخدمات الرقمية.
2. **دعم البنية التحتية والتكنولوجيا:** تحسين فرص الوصول إلى البنية التحتية اللوجستية والرقمية، ودعم تبنّي التكنولوجيا من خلال حوافز المالية.

تحسين الوصول إلى الأسواق.

1. **الاندماج في الأسواق الإقليمية والعالمية:** الانخراط في اتفاقيات تجارية، وتحفيز مشاركة القطاع الخاص في الاستثمارات العابرة للحدود.
2. **تسهيل الوصول إلى المشتريات الحكومية:** تفضيل الشركات المحلية في المشتريات الحكومية مع ضمان الشفافية وتكافؤ المنافسة.
3. **توسيع نطاق الأسواق الرقمية:** تعزيز البنية التحتية للتجارة الإلكترونية، وتدريب الشركات الصغيرة والمتوسطة على الاستفادة من المنصات الرقمية لتوسيع نطاق الوصول إلى الأسواق.

تحسين الحصول على التمويل

1. **منتجات مالية مخصصة للشركات الصغيرة والمتوسطة:** إلزام المؤسسات المالية بتطوير أدوات إقراض مصممة خصيصاً للشركات الصغيرة والمتوسطة مع متطلبات ضمان أقل وشروط سداد أكثر مرونة.

تعزيز الأطر التنظيمية والدعم الحكومي

1. **تبسيط الإجراءات التنظيمية:** تبسيط عمليات الترخيص والتسجيل، وتوفير خدمات حكومية رقمية مركزية.
2. **تقديم الدعم بشكل عادل:** إرساء معايير شفافة لبرامج الدعم الحكومي، وضمان وصول الحوافز المالية وفرص التدريب إلى الشركات الصغيرة والحديثة التأسيس.

التخفيف من آثار الصدمات الخارجية

1. **إنشاء صندوق احتياطي للاستجابة للأزمات:** توفير صندوق سريع الاستجابة لدعم الشركات الاستراتيجية والشركات الصغيرة والمتوسطة خلال الصدمات الخارجية الكبرى، بما يشمل تدابير مثل دعم الأجور، توفير السيولة، واستقرار سلاسل التوريد.

إقـرار
يأتي هذا الموجز ضمن مشروع "دور القطاع الخاص في تنويع الاقتصاد القطري: التحديات وخيارات السياسات" (رمز المشروع: ESC01-0512-240018) الذي ينفذه مجلس قطر للبحوث والتطوير والابتكار، تحت إشراف الباحث الرئيسي الدكتور عبيد الله محجوب عبيد الله من مركز ابن خلدون).