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

ملخص سياسة SESRI

العـدد 2 | ينـــــاير 2026

تمكين القطاع الخاص: أولويات السياسات لخفض التكاليف التشغيلية وتحسين الوصول إلى الأسواق في دولة قطر

د. سناء أبو سن، د. عبيد الله محجوب عبيد الله[1]، لبيبة أحمد[2]، د. كنان باكجي، آلاء الشـريف
مركز ابن خلدون[1]، جامعة قطر[2]

على الرغم من المساعي المستمرة التي تنتهجها دولة قطر لتنويع قاعدتها الاقتصادية بما يتجاوز قطاع الهيدروكربون، إلا أنه لا يزال إسهام القطاع غير الهيدروكربوني في الدخل القومي محدوداً. فالقطاع الخاص، الذي يُعد محرك رئيسي للتنويع الاقتصادي وتوليد فرص العمل وتحفيز الابتكار، لم يتمكن من تحقيق كامل طاقته الكامنة حتى الآن. ولا يزال هذا القطاع يواجه تحديات هيكلية ومؤسسية تحول دون توسعه وتقيّد دوره في دعم اقتصاد متنوع ومستدام. يعتمد موجز السياسات هذا على نتائج مسح نُفذ في عام 2025 وشمل 386 مؤسسة من مؤسسات القطاع الخاص، حيث يهدف إلى رصد وتحليل أبرز المعوقات التي تواجه تطور القطاع الخاص في قطر، مع إيلاء اهتمام خاص بارتفاع تكاليف التشغيل وتقييد فرص الوصول إلى الأسواق. وفي سبيل التصدي لهذه التحديات، يقترح الموجز حزمة من مقترحات السياسات الرامية إلى تقليص كلفة ممارسة الأنشطة الاقتصادية، وتوسيع نطاق الوصول إلى الأسواق المحلية والدولية، وتعزيز الكفاءة والابتكار. حيث يُعد النهوض بالقطاع الخاص ضرورة أساسية لتحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية 2030 وترسيخ أسس اقتصاد متين في مرحلة ما بعد الاعتماد على الهيدروكربون.

يعتمد ازدهار دولة قطر على المدى البعيد على الحد من الاعتماد على إيرادات الهيدروكربونات، والتحول نحو اقتصاد تنافسي مدفوع بالابتكار، وهو طموح متجذر في رؤية قطر الوطنية 2030[1]. وفي صلب هذا التوجه يبرز دور قطاع خاص نشط وقادر على توليد فرص العمل، وتوسيع الصادرات من السلع والخدمات عالية القيمة، ودفع عجلة نمو الإنتاجية. ومع ذلك، تشير البحوث السابقة إلى أن مؤسسات القطاع الخاص لا تزال تعاني من جملة من التحديات التي تُضعف آفاق النمو وتقيّد مستويات الاستثمار في القطاع الخاص[2].

لفهم حجم وطبيعة هذه التحديات بشكل افضل، اجرينا مسحا على مستوى الشركات شمل 386 شركة خاصة في اوائل عام 2025. تم استكمال كل استبيان من قبل مدير تنفيذي رفيع المستوى او مالك الشركة. وقد تم اختيار المشاركين باستخدام تصميم عينة عشوائية طبقية من مرحلة واحدة، حيث اعتبر القطاع المتغير الاساسي للتقسيم الطبقي، وذلك لضمان تمثيل كاف لجميع الصناعات. في تحليلنا، صنفت شركات القطاع الخاص المشمولة في الدراسة الى ثلاث مجموعات: النمو، والتمكين، والمرونة (انظر الشكل 1).

وتضم مجموعة النمو شركات من قطاعات التصنيع، والخدمات اللوجستية، والسياحة.

تشمل مجموعة التمكين الشركات العاملة في تكنولوجيا المعلومات والخدمات الرقمية، والخدمات المالية، وقطاع التعليم. اما مجموعة المرونة، التي تمثل حوالي ثلثي العينة، فهي اكبر مجموعة وتشمل شركات من قطاعات الغذاء، والزراعة، والخدمات الصحية .وقد رصد المسح تصورات المديرين حول التحديات الاساسية للأعمال ودرجة شدتها النسبية. وتشكل هذه النتائج اساس التحليل التالي، مما يتيح لنا تحديد المجالات التي يمكن ان تسهم فيها التدخلات السياسية بشكل أكثر فاعلية في خفض تكاليف التشغيل وتوسيع الوصول الى الأسواق، في الأقسام التالية، نستعرض هذه التحديات ونحللها بإيجاز.

الشكل 1. توزيع المؤسسات حسب مجموعة التنويع

ملخص سياسة SESRI

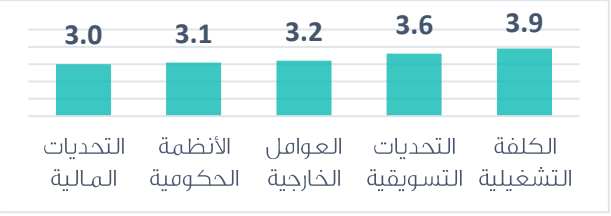
أبرز تحديات أعمال القطاع الخاص

تُبرز الدراسات المعنية بالقطاع الخاص والتنويع الاقتصادي في دولة قطر جملةً من القيود المستمرة. إذ إن صغر حجم السوق المحلية وارتفاع مستوى الدخل فيها يحدّان من الطلب على كم متنوع من السلع والخدمات، مما يضعف حوافز تحمّل المخاطر والابتكار، ويُبطئ في الوقت ذاته نشوء قطاعات نمو موجهة للتصدير[2]. كما تسهم الاختلالات في سوق العمل، الناجمة عن السخاء الملحوظ في رواتب القطاع العام، في عزوف المواطنين عن العمل في القطاع الخاص، ما يدفع الشركات إما إلى توظيف عمالة قطرية أعلى كلفة، أو الاعتماد على العمالة الوافدة، وهو ما يرفع تكاليف الأجور ويُفاقم فجوات المهارات[3]. أما على مستوى الشركات، يشير رواد الأعمال كذلك إلى محدودية الوصول إلى التمويل وبرامج الدعم، وضعف القدرات التشغيلية، وندرة المعلومات السوقية، بوصفها عوائق إضافية تحد من القدرة التنافسية[4].

في هذا السياق، حدد المسح خمسة محاور رئيسية للتحديات التي تواجه شركات القطاع الخاص في قطر (انظر الشكل 2). وقد طُلب من المشاركين تقييم شدة هذه التحديات باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط، يتراوح من "لا اوافق بشدة" (1) الى "اوافق بشدة.(5) " وتبين ان تكاليف التشغيل تمثل التحدي الاكثر حدة، بمتوسط درجة بلغ 3.9 ضمن نطاق منخفض (≤3)، ومتوسط (<3 و≥4)، ومرتفع (<4)، وذلك نتيجة لارتفاع التكاليف المرتبطة بالعمالة، والايجارات، والمواد الخام، والانتاج. وجاءت تحديات التسويق في المرتبة التالية بمتوسط 3.6، مما يعكس صعوبات ملحوظة مرتبطة بصغر حجم السوق المحلي، والتغيرات الموسمية في سلوك المستهلكين، وارتفاع تكاليف الاعلان.

في المقابل، اعتُبرت العوامل الخارجية، والتنظيمات الحكومية، والتحديات المالية من القضايا ذات الاهمية المتوسطة الى المنخفضة. ونظرا لارتفاع حدة تحديات التشغيل والتسويق، يتم تناول هذين المجالين بمزيد من التفصيل في الاقسام التالية.

الشكل (2): مستوى الحدة المتصورة لأبرز تحديات الأعمال في دولة قطر



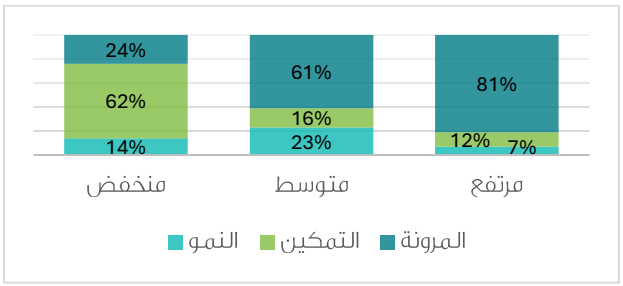
التكاليف التشغيلية كعائق لنمو القطاع الخاص

يوضح الشكل 3 كيفية تباين تحديات التكاليف عبر المجموعات الثلاث للقطاع الخاص في قطر. ومن بين الشركات التي أفادت بأن تحديات التكاليف لديها منخفضة، تستحوذ مجموعة التمكين على النسبة الاكبر بواقع 62%، في حين تمثل مجموعتا النمو والمرونة نسبة 14% و24% على التوالي.

في المقابل، ومن بين الشركات التي تواجه تحديات تكاليف مرتفعة، تمثل مجموعة المرونة الحصة الأكبر بنسبة 81%. ويشير ذلك إلى أن شركات هذه المجموعة تتأثر بشكل أكبر بارتفاع تكاليف التشغيل، بينما تميل شركات مجموعة التمكين الى تحمل أعباء أقل نسبيا.

ويبرز هذا النمط الحاجة الى سياسات موجهة لخفض التكاليف، خاصة في قطاعات المرونة، بما يعزز قدرتها التنافسية واستدامتها ضمن استراتيجية التنويع الاقتصادي في قطر.

الشكل 3: توزيع الشركات حسب المجموعة ومستوى تحديات التكلفة



سجلت الدرجات المركبة وفق ثلاثة مستويات: منخفض (≤3)، متوسط (<3 و≥4)، ومرتفع (<4). يوضح هذا الشكل ما اذا كانت التكاليف تختلف عبر مجموعات التنويع.

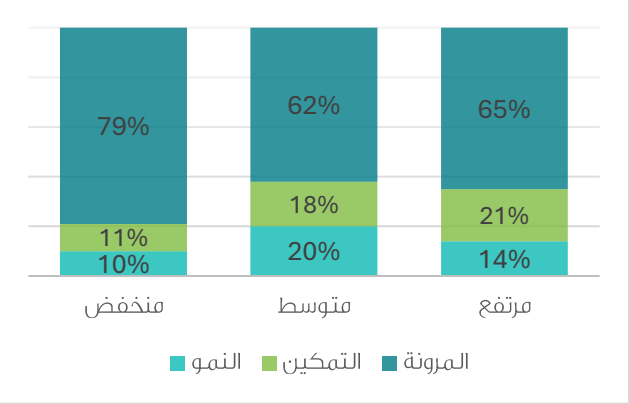
محدودية الوصول إلى الأسواق وإمكانات التنويع الاقتصادي

نظرًا لأن عدد سكان دولة قطر لا يتجاوز ثلاثة ملايين نسمة، فإن السوق المحلية صغيرة بطبيعتها، مما يحدّ من الطلب على نطاق واسع من السلع والخدمات. وتزداد قيود دخول السوق حدةً بفعل هيمنة الأعمال العائلية الكبرى على تراخيص التوزيع الرئيسة، الأمر الذي يرفع تكاليف الإعلان ومساحات العرض أمام الوافدين الجدد إلى السوق[2]. وفي هذا السياق، يصنّف رواد الأعمال في مسح أُجري على الشركات الصغيرة والمتوسطة المنافسة مع الشركات الكبرى، ضعف الظهور العلامات التجارية، وقصور المعرفة بقنوات التصدير الإقليمية، بوصفها عوائق أساسية أمام النمو[4].

ملخص سياسة SESRI

يعرض الشكل (4) توزيع الشركات بحسب مستوى حدة التحديات التسويقية المبلَّغ عنها. ومن بين الشركات التي أفادت بانخفاض حدة هذه التحديات، ينتمي 79% منها إلى مجموعة المرونة، مقابل 10% فقط لمجموعة النمو و11% لمجموعة التمكين. وبالمثل، تُسجَّل المستويات المتوسطة والمرتفعة من التحديات التسويقية بصورةٍ غالبة لدى شركات مجموعة المرونة، بما يسلّط الضوء على الحاجة إلى توفير دعم مُصمَّم خصيصًا لتحسين الوصول إلى الأسواق بالنسبة لشركات هذه المجموعة، والتي تشمل قطاعات مثل الغذاء والزراعة والخدمات الصحية.

الشكل 4. توزيع الشركات حسب المجموعة ومستوى التحديات التسويقية



تم تصنيف الدرجات المركبة إلى ثلاثة مستويات: منخفض (≤3)، ومتوسط (<3 و≤4)، ومرتفع (>4). يوضح هذا الشكل ما إذا كانت تحديات التسويق تختلف عبر مجموعات التنويع.

إجمالًا، تُبرز النتائج أولويتين محوريتين أمام صنّاع السياسات، تتمثلان في خفض تكاليف التشغيل وتعزيز قدرة الشركات على الوصول إلى الأسواق والمنافسة فيها. وتتسق هاتان الأولويتان مع الأهداف الأوسع لاستراتيجية دولة قطر في مجال التنويع الاقتصادي.

المصـادر

1. GCO. (2024). Qatar National Vision 2030. Government Communications Office. https://www.gco.gov.qa/en/state-of-qatar/qatar-national-vision-2030/our-story/.
2. Tok, E., Koç, M., & D'Alessandro, C. (2020). Entrepreneurship in a transformative and resource-rich state: The case of Qatar. The Extractive Industries and Society, 8(2). https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.04.002.
3. Berrebi, C., Martorell, F., & Tanner, J. C. (2009). Qatar's Labor Markets at a Crucial Crossroad. The Middle East Journal, 63(3), 421–442. https://doi.org/10.3751/63.3.14.
4. Fernandez, R., & Ali, S. (2015). SME contributions for diversification and stability in emerging economies – An empirical study of the SME segment in the Qatar economy. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 21(1), 23. https://doi.org/10.7790/cibg.v21i1.14.
5. Irfan, M., Ahmed, A. K., Shariati Najafabadi, S., Azizzadeh, F., Ali, M., Islam, M. S., & Noreen, U. (2024). Factors Influencing Expatriate Employees' Commitment to the Private Sector in Qatar. The International Journal of Interdisciplinary Social and Community Studies, 19(2), 1–22. https://doi.org/10.18848/2324-7576/cgp/v19i02/1-22.
6. Lashitew, A., Ross, M. L., & Werker, E. (2020). What Drives Successful Economic Diversification in Resource-Rich Countries? The World Bank. https://doi.org/10.2139/ssrn.3661533.

ملخص سياسة SESRI

التوصيـات

للتغلب على العائقين المتمثلين في ارتفاع تكاليف التشغيل ومحدودية الوصول إلى الأسواق، ينبغي اعتماد إطار سياسات شامل يركّز على الإصلاحات التنظيمية، وبناء القدرات، والاستثمار في البنية التحتية، وتيسير التجارة الاستراتيجية. وفي هذا السياق، يوصى بتدابير السياسات التالية:

خفض التكاليف التشغيلية لتعزيز مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد

بهدف تعزيز مشاركة القطاع الخاص، يمكن العمل على خفض تكاليف التشغيل من خلال التدابير الآتية:

1. تبسيط الإجراءات التنظيمية: تسهيل متطلبات الترخيص والتسجيل، وتوفير خدمات حكومية رقمية مركزية.
2. رفع كفاءة سوق العمل: إصلاح سياسات التوظيف والاستثمار في التدريب المهني من خلال شراكات بين القطاعين العام والخاص.
3. تعزيز تكامل سلاسل التوريد المحلية: تشجيع الجهات العامة على التوريد المحلي، وتعزيز التجمعات الصناعية للحد من الاعتماد على الواردات.
4. دعم البنية التحتية والتكنولوجيا: تحسين فرص الوصول إلى البنية التحتية اللوجستية والرقمية، ودعم تبنّي التكنولوجيا من خلال المساندة المالية.

تحسين الوصول إلى الأسواق لتعزيز دور القطاع الخاص في التنويع الاقتصادي

لتعزيز إسهام القطاع الخاص في تحقيق التنويع الاقتصادي، يمكن تحسين الوصول إلى الأسواق من خلال الإجراءات التالية:

1. دعم وتشجيع الصادرات: تمكين هيئات التصدير من توفير معلومات سوقية أفضل، وتشجيع مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الفعاليات التجارية العالمية.
2. الاندماج في الأسواق الإقليمية والعالمية: الانخراط في اتفاقيات تجارية، وتحفيز مشاركة القطاع الخاص في الاستثمارات العابرة للحدود.
3. تسهيل النفاذ إلى المشتريات الحكومية: تفضيل الشركات المحلية في المشتريات الحكومية مع ضمان الشفافية وتكافؤ الفرص التنافسية.
4. تحسين النفاذ إلى الأسواق الرقمية: تطوير البنية التحتية للتجارة الإلكترونية، وتدريب الشركات الصغيرة والمتوسطة على توظيف المنصات الرقمية لتوسيع نطاق الوصول إلى الأسواق.
5. تنمية المجموعات الاقتصادية: تشجيع إنشاء المجموعات الصناعية أو المراكز القطاعية بما يعزز التعاون، ويخفض تكاليف المدخلات، ويحسّن تبادل المعرفة.

إقـرار
يندرج موجز السياسات هذا ضمن مشروع تابع لمجلس قطر للبحوث والتطوير والابتكار (QRDI) بعنوان "دور القطاع الخاص في التنويع الاقتصادي في دولة قطر: التحديات وخيارات السياسات" رمز المشروع(ESC01-0512-240018) تحت إشراف الباحث الرئيس الدكتور عبيد الله محجوب عبيد الله، من مركز ابن خلدون في جامعة قطر وبالنظر إلى السياسات المؤسسية المعمول بها، فإن البيانات المستخدمة في هذه الدراسة متاحة عند الطلب من المؤلف المراسل، إذ يحظر نشرها العام دون الحصول على موافقة مسبقة.