

نظمت جمعية الاقتصاد السعودية محاضرة: البعد الاقتصادي للاستراتيجية الوطنية للثقافة

Saudi Economic Association held a lecture on
the Economic Dimension of the National Culture
Strategy



نظمت جمعية الاقتصاد السعودية محاضرة بعنوان: البعد الاقتصادي للاستراتيجية الوطنية للثقافة مساء الأحد 6 شعبان 1447هـ الموافق 25 يناير 2026 ميلادي في فندق كراون بلازا بالمدينة الرقمية في الرياض، والتي تأتي ضمن سلسلة من الفعاليات العلمية، والتوعية التي تقدمها الجمعية باستمرار. قدم المحاضرة معالي الدكتور عبد الواحد بن خالد الحميد نائب وزير العمل (سابقاً) ورئيس الهيئة الإشرافية على كرسى غازي القصيبي للدراسات التنموية والثقافية بجامعة اليمامة.

أدار المحاضرة سعادة رئيس مجلس إدارة جمعية الاقتصاد السعودية أ.د. أحمد بن عبد الكريم المحيميد وبحضور معالي أ.د. ماجد بن عبدالله المنيف (عضو شرف الجمعية)، وأعضاء مجلس الإدارة والجمعية، وعدد من المهتمين بالشأن الاقتصادي والثقافي في المملكة العربية السعودية.

هدفت المحاضرة إلى تسليط الضوء على الجانب الاقتصادي للثقافة بصفته عنصراً مهماً في التحول الوطني، ومن ركائز رؤية المملكة 2030 التي تعد الثقافة من مقومات جودة الحياة، وبما يدعم مساهمة القطاع الثقافي في تنويع الاقتصاد السعودي، كما تطرقت إلى عدد من المحاور ومنها: التأطير العلمي للقيمة الاقتصادية للثقافة والاقتصاد الثقافي، وجدل «تسليح» الثقافة، والاستراتيجية الوطنية للثقافة في سياق رؤية المملكة 2030، والبعد الاقتصادي في السياسات الثقافية: تجارب دولية، وختمت بقائمة من التوصيات والمقترحات.

كلمة افتتاحية

Opening Statement



أ.د. أحمد بن عبد الكريم المحيميد

رئيس مجلس إدارة جمعية الاقتصاد السعودية

يتحفنا عدد مارس من «نشرة الاقتصاد» بتضمنه لمقال جديد للبروفيسور مايكل سبنس Michael Spence الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد لعام 2001 بعنوان: Adam Smith at 250 (مع الشكر بسماع النشر من Project Syndicate)، والذي يتزامن مع مناسبة مرور 250 عاماً على صدور كتاب «ثروة الأمم» في مارس 1776م لآدم سميث. وتنبثق أهمية المقال في تحليله للتحدي الذي تقدمه نماذج الذكاء الاصطناعي التوليدي لمفهوم التخصص وتقسيم العمل الذي تبناه آدم سميث في فكره الاقتصادي، حيث أن هذه النماذج الحديثة تقدم الخبرة المطلوبة بتكلفة متدنية جداً لمن يريدونها وفي أي مجال خصوصاً على المستوى العالمي.

أما بالنسبة للمحتويات الأخرى من العدد والتي نتطلع أن تحوز على استحسانكم فإنها تتضمن لقاءً ثرياً مع سعادة المهندس عثمان بن حمد الخويطر النائب السابق لشركة أرامكو يغطي تجربته الإدارية والشخصية الطويلة مع صناعة النفط في المملكة العربية السعودية.

كما يتطرق العدد لأبرز فعاليات جمعية الاقتصاد السعودية للربع الأول من عام 2026، وكذلك يعرض ملخصاً لدراسة علمية عن «تأثير تطبيق قواعد المنشأ الوطنية في دول مجلس التعاون الخليجي على التبادل التجاري». استهدفت الدراسة قياس انعكاس تطبيق هذه القواعد على الميزان التجاري السعودي وإجمالي التبادل التجاري مع بقية دول المجلس وما يشكله ذلك من خطوة اقتصادية مهمة في سياق تعزيز الإنتاج المحلي وتحسين الأداء التجاري، مع الحفاظ على تزايد التبادل الإقليمي.

وكما عودناكم يقدم لكم العدد مجموعة مقالات اقتصادية تتطرق لمواضيع متنوعة منها: دور الابتكار في تقليل الاعتماد على النفط، مساهمة الأوقاف في الاستراتيجية الوطنية للتخصيص، علاقة التسويق بالاقتصاد، عصنة نظام الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية، وتأثير فرص نمو الشركة على العلاقة بين المستثمرين المؤسسين وسرعة التكيف نحو هيكل رأس المال الأمثل.

برعاية

المشرف العام
أ.د. أحمد بن عبد الكريم المحيميد
رئيس مجلس إدارة
جمعية الاقتصاد السعودية

رئيس التحرير
د. أحمد بن ناصر الراجحي
نائب رئيس مجلس إدارة
جمعية الاقتصاد السعودية

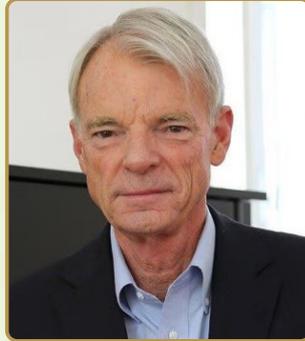
أرقام
argam

استقبال المقالات والأخبار
العلمية والمهنية
SEAB1@ksu.edu.sa

الرقم الدولي المعياري
ردم (إلكتروني) E-ISSN 3122-3117
ردم (ورقي) P-ISSN 3122-3109



Adam Smith at 250



Prof. Michael Spence

Nobel Laureate in Economics

Professor Emeritus of Economics and a former dean of the Graduate School of Business at Stanford University,
Senior Fellow at the Hoover Institution,
Senior Adviser to General Atlantic, Chair of the Advisory Board of the Asia Global,
former chair of the Commission on Growth and Development

(The article is published by permission of Project Syndicate . Original link [click here](#) )

Nearly 250 years ago, Adam Smith identified two potential constraints on economic specialization: the “extent of the market” and the inevitable risks. Today, the risk constraint is proving to be the more powerful, and another, more fundamental challenge to Smith’s model of specialization has emerged.

Next year will mark the 250th anniversary of the ratification of the Declaration of Independence, the founding document of the United States. But another foundational document, fundamental to our understanding of economics, will reach the same milestone in 2026: Adam Smith’s *The Wealth of Nations*. At a time of rapid economic and structural transformation, its insights are worth revisiting.

Two stand out. One is that the “invisible hand” of markets efficiently allocates resources, as long as certain conditions – including a stable currency, a degree of trust and moral rectitude among economic actors, and credible property rights – are in place. Externalities (the unpriced impact of an entity’s activities on others) and informational gaps and asymmetries diminish the invisible hand’s efficiency and performance.

The second, arguably more important insight is that an economy’s efficiency and productivity are enhanced by the “division of labor,” known today as “specialization.” A specialized economy is powered by various pockets of knowledge and expertise, which take advantage of economies of scale, learning, and enhanced incentives for innovation. Since specialization does not work in the absence of a reasonably efficient method of exchange,

it depends on Smith’s invisible hand. As specialization advances, so does the economy’s complexity.

As Smith noted, however, specialization is limited by the “extent of the market”: a small market cannot create enough demand to sustain a wide variety of specialized businesses. That is why improvements in transportation and communication linkages, which lower the cost of addressing an expanding market, have enabled greater specialization.

Another important potential constraint on specialization is the risk it inevitably generates. Since an economy’s patterns of specialization are structural, they take time to change. So, if the trading system is disrupted, or certain skills or industries are rendered obsolete (such as by technological innovations or shifting demand patterns), individuals, firms, and even entire economies must undergo a transition, which may prove difficult and prolonged.

In the nineteenth and early twentieth centuries, as economies became more specialized, various policies, institutions, and conditions – from antitrust to social safety nets to the maintenance of macroeconomic and monetary stability – gradually emerged to mitigate the associated risks. But these were largely national-level solutions, and, after World War II, specialization went global.

What began as a means of supporting the postwar economic recovery soon became a comprehensive transformation. Colonial empires were abandoned, along with their asymmetric economic structures, and mercantilism gave way to free trade. Add to that advances in transportation and communications technology, accelerated by the digital



revolution, and the first constraint on specialization – the “extent of the market” – was radically loosened.

For developing economies, this was a game-changer. Given their low per capita GDP, they could not generate sufficient domestic demand to benefit from the efficiency and productivity gains of specialization. But once they gained access to foreign markets and technologies, they capitalized on their comparative advantages and achieved rapid GDP growth. Increasing specialization was thus accompanied by a geographic shift in economic activity.

The resulting structural disruptions outpaced the evolution of governance structures capable of mitigating the proliferating risks. For a while, this did not seem to matter much: the advanced economies, especially the US, still underwrote international economic governance, making the rules and sponsoring the institutions that kept the system running. But, eventually, the shift in global economic power reached a tipping point: the demand constraint on specialization was loosened to the point that the risk constraint was kicking in.

As the structural disruptions grew more pronounced, popular frustration deepened across the advanced economies, fueling a social and political backlash. Then, a proliferating series of shocks – escalating climate impacts, the COVID19- pandemic, the wars in Ukraine and Gaza, and rising geopolitical tensions – reinforced this shift. Donald Trump’s return to the White House, with his “America first” foreign policy and preference for bilateral dealmaking, cemented it.

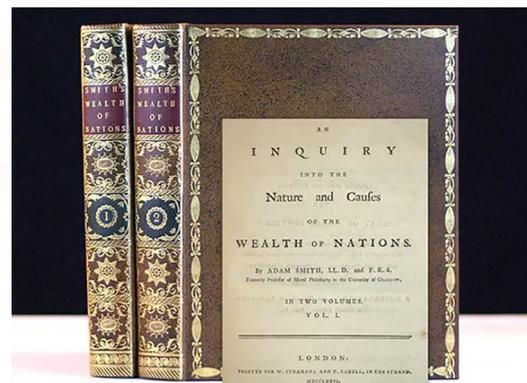
As a result, many countries now view economic security as inextricably linked to national security: while specialization remains intact within economies, it is being partly reversed at the international level. Although it is impossible to know precisely where this process will lead, one can expect adverse consequences for productivity and growth – in effect the price of increased resilience and reduced risk. Countries with less capacity to generate domestic demand – whether because of low per capita GDP or small population size – will suffer the most, with the

extent of their losses depending on how much access to global markets they retain.

But Smith’s model of specialization may soon face an even more fundamental shift. Recall that it is based on the creation of pockets of specific knowledge and expertise that are not easily acquired or transferred. But generative AI models, among their many effects, now appear to be on course to deliver expertise in almost any area, to anyone who wants it, at very low cost.

The potential consequences are far-reaching. If expertise becomes less scarce, the price it commands will fall. Only knowledge and skills that remain difficult to transfer – say, because they cannot easily be described or documented – will increase in value. In other words, a significant share of human capital might not be worth nearly as much at some point in the future as it was in the past 250 years, but another share could be worth much more. A question that must now be investigated is how big each of these shares will be.

Nearly 250 years after Smith introduced the concept of specialization, it remains a key feature of our economies. But it has also changed profoundly. It is in partial retreat in the global economy, as the perceived risks of interdependence rise. Artificial intelligence will probably not reduce specialization, but by altering the knowledge-transfer equation, it may change the relative prices of the human capital associated with various types of specialized knowledge.





فعاليات الجمعية

Association Activities

3. زيارة البروفيسور فيلكس لجمعية الاقتصاد السعودية

زيارة البروفيسور فيلكس مونوز-غارسيا من جامعة ولاية واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية يوم الخميس 12 / 2 / 2026م لمقر جمعية الاقتصاد السعودية، حيث التقى أثناء الزيارة بعدد من أعضاء مجلس إدارة الجمعية، وأعضاء هيئة التدريس بقسم الاقتصاد في جامعة الملك سعود برئاسة د. طلال السبهان، كما اجتمع بسعادة عميدة كلية إدارة الأعمال بالجامعة د. ريم بنت حسن بن سعيد.

الاستضافة كانت جزء من برنامج زيارة حافل من ترتيب قسم الاقتصاد بجامعة الملك سعود ممثلاً في الدكتور يزيد الضيفان تضمن محاضرة للبرفسور في القسم بعنوان: عتبات التخفيف: كيف تؤثر احتمالات الاندماج على الاستثمارات الخضراء. وفي ختام هذه المناسبة، تم تقديم دروعاً تذكارية للبروفيسور فيلكس تقديراً لمحاضراته القيمة في زيارته العلمية للمملكة العربية السعودية.



4. إصدار تقرير «التحول الرقمي في الخدمات اللوجستية»

صدر عن جمعية الاقتصاد السعودية تقرير بعنوان: التحول الرقمي في الخدمات اللوجستية Digital Transformation in Logistic services وذلك انطلاقاً من تأكيد أهمية دراسة الخدمات اللوجستية التي تحولت الى منظومة متكاملة تدعم الاقتصاد الحديث عبر مساهمتها في خفض التكاليف وتحسين بيئة الأعمال ورفع الكفاءة الاقتصادية.

توصل التقرير إلى أن التحول الرقمي في الخدمات اللوجستية يمثل أداة اقتصادية

لخفض تكاليف المعاملات، كما ان استمرارية تطوير البنية التحتية وتعزيز التكامل المؤسسي وتوسيع استخدام التقنيات الحديثة يدعم تحقيق مستهدف السعودية بأن تكون ضمن أفضل عشر دول في مؤشر الأداء اللوجستي بحلول عام 2030 وتعزيز مكانتها كمركز لوجستي عالمي. التقرير على موقع جمعية الاقتصاد السعودية على

الرابط . اضغط هنا

1. محاضرة « البعد الاقتصادي للاستراتيجية الوطنية للثقافة»

نظمت جمعية الاقتصاد السعودية محاضرة بعنوان: البعد الاقتصادي للاستراتيجية الوطنية للثقافة مساء الأحد 25 / 1 / 2026م. قدم المحاضرة معالي الدكتور عبدالواحد الحميد نائب وزير العمل (سابقاً) ورئيس الهيئة الاشرافية على كرسي غازي القصيبي للدراسات التنموية والثقافية بجامعة اليمامة. يمكنكم مشاهدة تسجيل المحاضرة كاملاً

عبر الرابط . اضغط هنا



2. محاضرة «اقتصاديات الابتكار الأخضر وتخفيض الانبعاثات: تصميم سياسات للتحويل الطاقى»

Saudi Economic Association invites you to a lecture entitled
Economics of Green Innovation and Emission Reduction: Policy Design for Energy Transition

Speaker
Prof. Felix Munoz-Garcia
School of Economic Sciences
Washington State University (USA)

Moderator
Dr. Abdullah Almeier
Assistant Professor of Economics
at KFUPM Business School (SEA's Rep. at KFUPM)

Themes
Green investments
Environmental policy
Strategic policy responses
Climate change adaptation
Mergers in emission-intense industries

Wednesday, Feb. 11, 2026 6:35-8:00 PM (KSA Time) | 10:30 AM-12:00 PM (EST Time)
Online via Zoom (in English)

Register Now

نظمت جمعية الاقتصاد السعودية مساء يوم الأربعاء 11 / 2 / 2026م محاضرة بعنوان: اقتصاديات الابتكار الأخضر وتخفيض الانبعاثات: تصميم سياسات للتحويل الطاقى. قدم المحاضرة عبر منصة (زووم) البرفسور فيلكس مونوز-غارسيا من جامعة ولاية واشنطن، وادارها د. عبدالله المير أستاذ الاقتصاد بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن (وممثل جمعية الاقتصاد السعودية في الجامعة). يمكنكم مشاهدة تسجيل

المحاضرة كاملاً عبر الرابط . اضغط هنا



لِقَاؤُنَا.....

مع سعادة المهندس عثمان بن حمد الخويطر

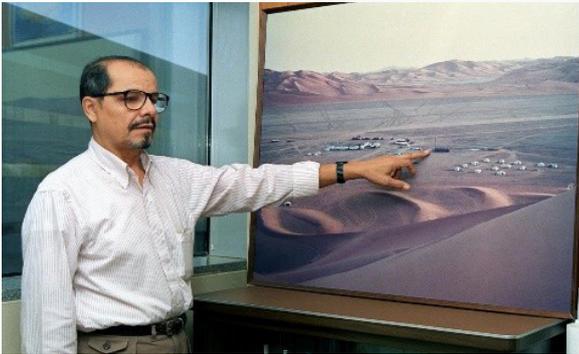
Our Interview ...

with Eng. Othman H. Al-Khowaiter

الشركة العملاقة. وهكذا، فبعد أن رفضته أرامكو في شبابه مرتين انضم لها بعد 15 عام بدون عناء ليصبح قبل تقاعده نائب رئيسها عام 1996.

المهندس عثمان الخويطر يُعد من الداعمين للأعمال الخيرية والمبادرات التأهيلية لذوي الاحتياجات الخاصة تمثلت في: مركز لمتلازمة داون ومركز للتأهيل المهني-للشباب والفتيات- مع جمعية عزيمة للتنمية والخدمات الإنسانية (تأهيل)، كما تبرع بإنشاء مركز لغسيل الكلى في مستشفى الملك سعود تحت مظلة جمعية أصدقاء المرضى بعنيزة. تقديراً لهذه الأعمال الخيرية كرمه صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن مشعل بن سعود بن عبدالعزيز أمير القصيم في عام 2022م، كما فاز بجائزة الأميرة صيته بنت عبدالعزيز للتميز في العمل الاجتماعي عام 2022، وتم الاحتفاء به من مجلس أهالي عنيزة في عام 2025م بحفل مهيب تحت شعار (عثمان الخويطر... المواطن الإنسان).

الخويطر لديه شغف للكتابة والتعبير عن آرائه منذ وقت مبكر حيث نشر مقال عام 1964 بعنوان «ملاحظات على شروط الابتعاث» في صحيفة الجزيرة في العدد الثامن من عامها الأول. كما أن لديه إيمان بضرورة نشر ثقافة النفط والطاقة، ولذا وجد الكتابة في الصحافة الاقتصادية ضالته حيث كتب مئات المقالات لعرض وجهة نظره عن إنتاج النفط كمورد ناضب وأن الاستغناء عن النفط مجرد أوهام.



أخيراً، أُلّف أبو نبيل بعد تقاعده كتاب «رسالة إلى أحفادي» تضمن مختصراً لسيرة حياته وتُبدأً عن الحياة قبل طفرة النفط وكيف انتقل جيله من شح الموارد وصعوبة المعيشة إلى مرحلة الاستفادة من النفط والغاز، ولكن هذا يعني أن حياته أصبحت مرهونة بعدم نضوبها مما يتطلب منا أخذ العبرة من ذلك. كما أُلّف كتاب «خواطر نفطية: خوفنا ليس من الاستغناء بل من النضوب» في عام 2018 ويعمل حالياً على كتاب عن تجربته الطويلة في شركة أرامكو.

نترككم الآن مع الحوار...

بعد عام واحد فقط من إعلان توحيد المملكة العربية السعودية، وفي العام ذاته الذي شهد توقيع الملك عبدالعزيز (رحمه الله) اتفاقيات التنقيب عن النفط مع الشركات الأمريكية، وُلد المهندس عثمان بن حمد الخويطر (أبو نبيل) في مدينة عنيزة عام 1352 هجري الموافق 1933م.

يرى المهندس الخويطر في هذا التزامن رمزية خاصة؛ فميلاده جاء مع بدايات التحول الاقتصادي الأكبر في تاريخ البلاد، حين كان النفط إيذاناً بعهد جديد من الأمن والرخاء. وكان يقول مستحضراً تلك المصادفة: (كان ذلك فأل خير، فطوال حياتي عشت في أمان وضمان)، مضيفاً بعبارة تختصر مسيرته: (حياتي كلها بتول).

بدأت رحلة الشاب عثمان عام 1948 عندما كان في السادسة عشرة من عمره، وتعليمه لا يتجاوز الرابع الابتدائي، حين طرق باب أرامكو لأول مرة باحثاً عن عمل وتعليم معاً، فرفض بسبب ضعف نظر عينه اليسرى ولم ييأس فكرر المحاولة بعد أربع سنوات فكان الرفض مرة أخرى.

تنقل عثمان الخويطر بعدها بين أعمال بسيطة حيث حمل أنابيب «التابلاين» وعمل صبياً في دكان، ثم موظف جمارك لثلاثة أعوام، قبل أن تُسرق كل مدخراته وتعود إليه برحمة من الله في اليوم ذاته، ليبدأ بها حياته الزوجية. رزقه الله بنت واحدة (نوال) وأربعة أبناء: نبيل (مهندس صناعي) وعبدالعزیز (مهندس بتول) وعبدالرحمن (مهندس ميكانيكي) وأحمد (نائب الرئيس للبحوث العلمية في أرامكو).

الرفض مرتين من أرامكو لم يثن ولم يكسر طموحات الشاب الصغير، إذ فتح الله له باب الابتعاث بعد أن أنهى الثانوية عام 1959، وتم اختياره لبرنامج الابتعاث إلى الولايات المتحدة الأمريكية الذي أطلقتته وزارة المعارف لدراسة صناعة البترول في عام 1960، وكان البرنامج من ترتيب وزير البترول (حينها) عبدالله الطريقي والذي التقى به الطالب عثمان قبل سفره.

حصل الخويطر على بكالوريوس هندسة البترول من جامعة تكساس عام 1964 وعمل بموجبها في وزارة البترول عملاً إدارياً لفترة وجيزة، ثم نُقل إلى شركة أرامكو ليعمل فيها مهندساً وذلك بدون شروط أو مساءلة. كانت بداية عمله في مراحل العمليات كمهندس حفر بتول في الحقول لينتقل بعدها إلى مراحل الإنتاج وليتدرج من مدير قسم إلى مدير الإنتاج ثم مدير عام الإنتاج في المنطقة الجنوبية في بقيق.

كان المهندس الخويطر من الجيل الأول من السعوديين الذين حلوا محل الأمريكيين في شركة أرامكو حيث عمل فيها 32 عاماً بجد وإخلاص، في مسيرة صعود بدأت من الرفض والباب المغلق وانتهت به عند أعلى السلم الإداري التنفيذي لهذه



**صاحب السمو الملكي الأمير
عبدالعزیز بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود**
وزير الطاقة (الرئيس الشرفي لجمعية الاقتصاد السعودية)

بداية، أنتم من الشهود على تحولات صناعة البترول في المملكة العربية السعودية، فكيف تستحضرون أهمية هذه الشخصيات في تطوير هذا القطاع؟

سمو الأمير عبدالعزيز بن سلمان حفظه الله قائد مخضرم، ذكي وصريح في الوقت نفسه، فقبل أن يتولى منصب وزير الطاقة في 2019 قضا سمو الأمير عبدالعزيز بن سلمان أكثر من 30 سنة في التعامل مع الأسواق العالمية للبترول والغاز كمساعد ووكيل لثلاثة وزراء بترول، وبفضل هذا أصبح سموه من أكثر وزراء الطاقة في العالم معرفة ليس فقط بسوق البترول ولكن أيضاً بجميع أنواع الطاقة في العالم التي تنافس البترول، لذلك عندما وصل لمنصب وزير الطاقة كان لديه فهما عميقا لما يتطلب هذا المنصب من تخطيط لمستقبل الطاقة في المملكة والتعامل مع المنتجين سواء كانوا أعضاء في أوبك أو خارجها. وربما من أكبر إنجازات سموه بعد توليه منصب وزير الطاقة هو تحويلها إلى وزارة ذات إدارات مختلفة تتولى تطوير ثروات المملكة من الطاقة، فأصبحت تحت قيادة سموه تدير مصالح البلد في جميع مجالات الطاقة بدون أن تعتمد على شخص واحد.

- خط التبلين؟ شريان اقتصادي هام أحيانا مناطق نائية وأنا فخور بأنني في شبابي كنت من أول العاملين في إنشائه بوظيفة عامل.
- شركة أرامكو؟ أشعر دائماً أنني جزء لا يتجزأ من هذا الكيان المتميز. أذكر كنا في زمن مضى الكثيرون عندما يتحدثون عن الشركة يسمونها Mother Aramco.
- حرق البترول والغاز؟ من الماضي ولكن مع الأسف لا تزال بعض الدول تحرق كميات كبيرة من الطاقة الهيدروكربونية، وهذا خطأ كبير والحمد لله لسنا منهم.

كمهندس بترول هل تجدون نقاط التقاء بين الاقتصاد والهندسة خصوصاً في ظل تزايد الاهتمام باقتصاديات الطاقة والبترول تحديداً؟

البترول من أهم مصادر الاقتصاد في بلادنا وبهنا إطالة عمره ولذا انظر إلى علم الاقتصاد كوسيلة مهمة لتنظيم كمية ما ينتج من البترول، وكما كان يقول الشيخ عبد الله الطريقي: استخدام دخل البترول لتطوير إنسان البترول. والمقصود هو تطوير مهارات الإنسان من أفراد المجتمع ليستطيعوا العيش بأمان دون وجود البترول. فعلى سبيل المثال، قد يخطر على بال الكثيرين أن إنتاج البترول الصخري الأمريكي المكلف ربما يهدد إنتاج بترولنا الرخيص، ولكن هذا أمر ينفيه المنطق (والتحليل) الاقتصادي أو كما قال جرير: زعم الفرزدق أن سيقتل مربعاً **** أبشر بطول سلامة يا مربع.

لكم مقولات مُعبرة تستحق التوقف، ويسعدنا توضيحك الشخصي عليها:

«البترول بحيرات بدون روافد»؟ بصرف النظر عن نوع ومصدر البترول فإنه قابل للنضوب الحتمي فهو بمثابة بحيرات بدون روافد ولذا أننا لا اعتبر البترول الصخري عدو لنا فهو يكمل بترولنا ويطيل عمره ولكن مألنا إلى مصادر الطاقة المتجددة النظيفة. (ما عندكم ينفد وما عند الله باق).

«حياتي كلها بترول»؟ البترول فعلاً جزء من حياتي حيث ولدت عام 1932 أي عام واحد قبل اكتشاف هذه الثروة الثمينة وهو حدث تاريخي حيث كان بئر 7 مفتاح قدوم لهذا الخير العظيم للمملكة. ويكتب الله أن أكون مهندس بترول وأحد منتسبي ومسؤولي شركة أرامكو وكامل خدمتي الطويلة في الشركة كانت في صميم عمليات استكشاف وإنتاج البترول وأوائل آبار البترول تحيط بمنزل العمر، أشاهدها كل صباح ومساء.

من أوائل موظفي شركة أرامكو من السعوديين، لقد استطاع أبورامي أطال الله في عمره أن يقود شركة أرامكو هذه الشركة العملاقة إلى بر الأمان بعد استلامها من الشركات الأمريكية، وبعد التفاوض معهم في منتصف السبعينات الميلادية ومن ثم تحولها بالكامل إلى شركة سعودية.



المهندس/ علي بن إبراهيم النعيمي
وزير البترول ورئيس أرامكو الأسبق

الشيخ الطريقي كان رحمه الله مواطناً مخلصاً وقدوتنا في النظرة إلى مستقبل البترول. وهو الذي أنشأ برنامج الابتعاث إلى أمريكا لدراسة صناعة البترول لخريجي الثانوية، وكنت ضمن أول دفعة عام 1959م ومن شبه المؤكد أنه كان صاحب فكرة إنشاء كلية البترول والمعادن في الظهران.



الشيخ/ عبدالله بن حمود الطريقي
أول وزير بترول في المملكة

ما هو تعليقكم على ما يلي:

- الدكتور علي عبدالله الدقاع؟ زميل وصديق عزيز له مساهمات علمية مهمة في مجال الرياضيات وخصوصاً علم التفاضل والتكامل متعه الله بالصحة والعافية.
- نضوب البترول؟ حتمي بلا شك وتحدي لإيجاد البديل. ولدينا من فضل الله البديل، للبترول وهي الطاقة الشمسية والرياح التي لا تنضب.
- الطاقة المتجددة؟ لها مستقبل باهر مع قرب نضوب البترول وتزايد حاجة البشر لجميع مصادر الطاقة.
- توطين الوظائف؟ التوطين في عموم الشركات الأجنبية ضرورة ملحة ويجب علينا متابعتها والعمل على استمرارها.



السعوديين في مجال متابعة وصيانة آبار البترول وبالفعل كان هذا البرنامج ولله الحمد من أنجح البرامج الذي أفتخر بإنجازه.

أما بالنسبة لبرنامج رفع مستوى أداء الأيدي السعودية العاملة، فقد تم التنسيق مع المسؤولين بنقل عدد كبير من السعوديين اللذين يشغلون وظائف خدمية إلى الدائرة التي كنت رأسها حينذاك وهي دائرة الحفر وذلك عندما بلغني بأنه سيتم إنهاء عقودهم من الشركة بهدف التعاقد مع مقاولين يوفرون العمالة التي تحتاجها الشركة. تم بناء فرق عمل ناجحة من هؤلاء العمال السعوديين وتدريبهم وتأهيلهم للعمل في حفر الآبار، وكان الهدف إتاحة المجال لهم لإبراز وتطوير قدراتهم ليتم توجيههم للمهام المناسبة في مجال حفر الآبار.

من خلال تجربتك في أرامكو ما هي في رأيك العوامل خلف النجاح لأي فرق عمل؟

أعتقد أن السبب في نجاح فرق العمل هو ضرورة توفر العناصر الممكنة لذلك والتي أنصح المدراء الجدد بالالتزام بها ومن أبرزها:

- على المسؤول تحديد وتوضيح الهدف الذي يراد تحقيقه من بناء فريق العمل.
- إعطاء الفريق حرية اختيار قائد الفريق أو تدوير القيادة بين أعضاء الفريق وخاصة في فرق العمل التي تهدف إلى التدريب والتأهيل في مجال ما.
- على المسؤول تشجيع أعضاء الفريق وتحفيزهم وتوفير الدعم اللازم لجميع الأعضاء.
- التركيز على تحسين وتطوير مهارات أعضاء فرق العمل بما يساعدهم على النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة.

أخيراً، ما الفلسفة التي تقود رؤيتكم للعمل الخيري والمبادرات المجتمعية، خصوصاً في دعمكم لمراكز مثل متلازمة داون وبرامج التأهيل المهني لذوي الاحتياجات الخاصة؟

أعتقد وبدون شك أنه من الأفضل التركيز على ما يعين الإنسان على العطاء والإنتاج قدر المستطاع وذلك عن طريق التوجيه والتأهيل المهني. ولذا كان لخبرتي في شركة أرامكو وإيماني بجسدي التدريب والتأهيل المهني للأفراد دور كبير في المساهمة بتأسيس هذين المركزين وواجب إنساني ووطني يمليه علي ضميري للمشاركة في بناء القدرات وتطوير المهارات الفردية لهذه الفئة الغالية من أبناء الوطن صغاراً وكباراً بما يؤهلهم ليصبحوا أفراد منتجين يشعرون بقيمتهم وقدراتهم ضمن نسيج المجتمع من حولهم.



ناديتم منذ عقود بنشر ثقافة الطاقة في المجتمع. ما أهمية ذلك في رأيك؟

نعم هذا صحيح، فمصادر الطاقة تمس مباشرة حياة البشر جميعاً ومن الضروري الإلمام بها من أجل مستقبل أكثر اماناً واستدامة، ولذا اقترحت تدريس مواضيع البترول والطاقة بأنواعها في التعليم العام خصوصاً في المراحل المتوسطة والثانوية.

لنشر الثقافة النفطية نود توضيحك لمفاهيم البترول التقليدي وغير التقليدي؟

سبب التسمية بالبترول التقليدي وغير التقليدي لها علاقة بعملية إنتاج كل نوع منهما، وبصرف النظر عن النوع فالبترول قابل للنضوب الحتمي فهو بحيرات بدون روافد. الفرق الفني بين النوعين هو من حيث أن البترول التقليدي يمتلك القدرة على الهجرة إلى مسافات طويلة حتى يصادف في طريقه ما يسمى بالمصائد أو المكامن وهي طبقات من الصخور عبارة عن قبة محدبة وتكون طبقاتها العليا شبه صماء غير منفذة. وأعتقد أننا خلال ملايين السنين قد فقدنا إلى الفضاء الواسع كميات كبيرة من التقليدي إذا لم تصادفه في طريق الهجرة مصائد أو مكامن. أما ما يكتشف من البترول غير التقليدي من نوعي البترول الصخري Shale Oil والصخر البترولي OIL Shale فيتواجد في مكان تكونهما الأصلي وذلك لعدم قدرتها على الهجرة.

هل بالإمكان اعطائنا كمهندس مزيد من الشرح لهذه الأنواع من البترول غير التقليدي؟

ما يسمى مجازياً بالبترول الصخري ليس اكتشافاً جديداً، ولا إنتاجه وليد تكنولوجيا حديثة فهو معروف منذ عشرات السنين وتكنولوجيا إنتاجه كانت أيضاً موجودة ولكن ارتفاع اسعار البترول فوق 100 دولار قبل سنوات أدى لظهوره. يتواجد البترول الصخري في العالم بأكثر من 400 بليون برميل تقريبا وأكبر احتياطي صخري موجود في روسيا، لكن إنتاجه مكلف جداً لأن استخراجها يحتاج لعمليات خاصة ولذا يسمى بالبترول غير التقليدي وهو لا يختلف في التركيب والتكوين عن البترول التقليدي المعروف.

أما الصخر البترولي فيوجد بحالة صلبة على سطح الأرض أو على عمق قريب من السطح وهو عبارة عن مادة عضوية تسمى «الكيروجين» مختلطة مع الصخور وتوجد منه كميات كبيرة في أمريكا، وفي أماكن أخرى منها المغرب العربي والأردن. وكذلك يوجد نوع آخر فوق سطح الأرض ويسمى بالرمل البترولي Oil Sand، والذي يشبه في تكوينه الصخر البترولي وهو عبارة عن بترول ثقيل أو قار مختلط بالرمل يسمى Tar Sand ويوجد معظمه في كندا. باختصار هذا البترول غير التقليدي يكون عادة أكثر تكلفة وأصعب إنتاجاً من البترول التقليدي مثل البترول السعودي وغيره ولكن كل مصادر البترول قابلة للنضوب.

من خبرتكم الإدارية في أرامكو ما هي أهم فرق العمل التي أسستها ومجالاتها؟

كان تركيزي على توطین الوظائف والحمد لله كان مجهود موفقاً، فلقد انخرطت في تأسيس فرق عمل والعمل عن قرب معها مما جعل عملي في شركة أرامكو متمتعاً جداً، ومن أبرزها برنامج توطین الوظائف وبرنامج رفع مستوى أداء الأيدي السعودية العاملة.

بالنسبة لبرنامج توطین الوظائف، كان من أهم أهدافي توطین الوظائف وذلك من خلال تكوين فرق عمل من الشباب السعوديين اللذين يتقدمون للشركة ممن لا يحملون شهادات جامعية وتدريبهم وتأهيلهم لإحلال الوظائف التي يشغلها غير



ملخص دراسة:

تأثير تطبيق قواعد المنشأ الوطنية في دول مجلس التعاون الخليجي على التبادل التجاري

The Impact of Implementing National Rules of Origin in the GCC Countries on Trade Flows

التجاري بين السعودية ودول المجلس، وتحليل توزيع التجارة حسب الدولة ونوع التدفق (واردات، صادرات منشأ وطني، إعادة تصدير). أما على المستوى القياسي، فقد تم بناء نموذج يعتمد على بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data)، مما يسمح برصد الفروق بين الدول عبر الزمن وقياس الأثر الصافي للمتغيرات محل الدراسة.

وقد تم تقدير أثر ثلاث متغيرات مستقلة على الميزان التجاري السعودي مع دول المجلس بوصفها مؤشراً لتفعيل قواعد المنشأ الوطنية من خلال النموذج القياسي التالي:

$$TB_{it} = \alpha_i + \beta_1(Impo_{it}) + \beta_2(Re - Exp_{it}) + \beta_3(ROO_{it}) + \varepsilon_{it}$$

حيث:

TB_{it} : الميزان التجاري السعودي مع دول مجلس التعاون الخليجي.

$Impo_{it}$: قيمة الواردات السعودية من دول مجلس التعاون الخليجي.

$Re - Exp_{it}$: قيمة إعادة التصدير السعودي لدول مجلس التعاون الخليجي.

ROO_{it} : قيمة الصادرات الوطنية السعودية لدول مجلس التعاون الخليجي.

α_i : التأثيرات الثابتة لكل الدول.

ε_{it} : درجة الخطأ في النموذج.

كما استخدمت نماذج التأثيرات الثابتة (Fixed Effects) والتأثيرات العشوائية (Random Effects)، مع إجراء اختبار Hausman لتحديد النموذج الأنسب. وأظهرت النتائج أن إعادة التصدير كان لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على الميزان التجاري، في حين كان للواردات تأثير سلبي ومعنوي. أما صادرات المنشأ الوطني، فقد سجلت أثراً إيجابياً قوياً ودالاً إحصائياً، مما يشير إلى أن تفعيل قواعد المنشأ الوطنية ارتبط بتحسين واضح في صافي التجارة السعودية مع دول المجلس. وقد أظهر اختبار Hausman أن نموذج التأثيرات العشوائية هو الأنسب، نظراً لعدم وجود فروق جوهرية بين تقديرات النموذجين عند مستوى معنوية 5%، ويلخص الجدول ادناه النتائج:

يستند هذا الملخص إلى مشروع تخرج للطالب فهد بن مشعل العنزي لنييل درجة الماجستير في الاقتصاد من جامعة الملك سعود، أنجز في العام الدراسي 2025م تحت إشراف الدكتور نزار حراثي. وتتناول الدراسة أثر تطبيق قواعد المنشأ الوطنية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مع تركيز خاص على حالة المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل بيانات Panel Data للفترة الممتدة من 2016م إلى 2023م، وذلك بهدف قياس انعكاسات هذه القواعد على الميزان التجاري السعودي وإجمالي التبادل التجاري مع بقية دول المجلس.

وتُعد قواعد المنشأ الوطنية من الأدوات الرئيسة ذات الأهمية في السياسة التجارية الحديثة، وتُستخدم لتحديد بلد المنشأ الحقيقي للسلع لأغراض جمركية وتجارية، إذ تبحث مدى أحقية الاستفادة من المعاملة التفضيلية ضمن الاتفاقيات الإقليمية. وتكتسب هذه القواعد أهمية خاصة في سياق التكتلات الاقتصادية، حيث تسهم في حماية الصناعات الوطنية من ممارسات إعادة التصدير غير المؤهلة، وتحد من التحايل الجمركي عبر دول وسيطة، كما تعزز القيمة المضافة المحلية من خلال اشتراط نسب معينة من المحتوى الوطني. وتمثل قواعد المنشأ الوطنية أداة تنظيمية ذات بعد استراتيجي، إذ تؤثر في اتجاهات تدفقات التجارة، وفي أنماط الإنتاج والاستثمار، وفي درجة التكامل الاقتصادي بين الدول الأعضاء.

وقد أعلنت المملكة في 2021م عن تطبيق قواعد المنشأ الوطنية على وارداتها من دول مجلس التعاون، بحيث يُربط الإعفاء الجمركي باكتساب السلعة صفة "المنشأ الخليجي" وفق شروط محددة. وقد عكس هذا القرار تحولاً في منهجية الاستفادة من الاتفاقية الاقتصادية الموحدة، إذ أصبح الامتثال لمتطلبات المنشأ عنصراً حاسماً في الحصول على المزايا التفضيلية. وهدفت هذه الخطوة إلى تقوية سلاسل الإمداد الوطنية، وزيادة القيمة المضافة المحلية، والحد من الممارسات التي قد تُضعف تنافسية الصناعة الوطنية. غير أن هذا التحول حمل في الوقت ذاته تحديات تنظيمية واقتصادية، خاصة فيما يتعلق بتكاليف الامتثال واختلاف جاهزية القطاعات الإنتاجية في دول المجلس.

وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيس تبحث من خلاله إلى أي مدى أسهم تطبيق قواعد المنشأ الوطنية في السعودية في تحسين ميزانها التجاري مع دول مجلس التعاون، وما أثر ذلك على إجمالي حجم التبادل التجاري خلال الفترة 2016-2023م؟ وقد تم اعتماد منهج يجمع بين التحليل الوصفي والتحليل القياسي للإجابة على هذا التساؤل. فعلى المستوى الوصفي، جرى استعراض تطورات التبادل



مختلف التدفقات التجارية، بما في ذلك الواردات المطابقة للشروط. وتشير النتائج إلى أن زيادة بنسبة 1% في صادرات المنشأ الوطني ترتبط بتحسين يقارب 1% في الميزان التجاري، في حين يرتبط الأثر على إجمالي التجارة بنسبة أقل، ما يعكس الطبيعة الانتقائية لتأثير قواعد المنشأ.

كما أوضحت النتائج أن جميع المتغيرات المدرجة في النموذج كانت ذات دلالة إحصائية مرتفعة، مما يعزز موثوقية التقديرات. وقد برزت الواردات باعتبارها المتغير الأكثر تأثيراً في إجمالي التبادل التجاري من حيث المرونة المطلقة، تلتها صادرات المنشأ الوطني، ثم إعادة التصدير. ويشير ذلك إلى أن هيكل التجارة البينية لا يزال يعتمد بدرجة كبيرة على تدفقات الواردات، حتى في ظل تشديد شروط المنشأ. إذ أظهرت وجود تفاوت في أثر القواعد بين دول المجلس، وهو ما يمكن تفسيره باختلاف الهياكل الإنتاجية ودرجة التنوع الصناعي، إضافة إلى تفاوت القدرة على تلبية متطلبات المحتوى المحلي. ويعكس ذلك أهمية التنسيق الإقليمي في تطبيق قواعد المنشأ بما يضمن الاتساق مع أهداف التكامل الاقتصادي، ويحد من التباينات التي قد تؤثر في تدفقات التجارة البينية.

وقد أظهرت الدراسة أن تطبيق قواعد المنشأ الوطنية أسهم في تعزيز الميزان التجاري السعودي بصورة واضحة خلال فترة التحليل، وذلك في رفع نسبة السلع الوطنية المؤهلة للتصدير وتقليل الواردات غير المستوفية للشروط. وبنفس الوقت لم يؤد التطبيق إلى انكماش في إجمالي التبادل التجاري، بل ارتبط بزيادة معتدلة فيه، مما يعكس قدرة القطاع الخاص على التكيف مع المتطلبات التنظيمية الجديدة. ومما يبرز تحدي حول هذا التكيف ومساواته بين مختلف الفئات التجارية بما يتعلق بتكاليف الامتثال، خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، التي تتحمل أعباء توثيق وإجراءات فنية أعلى نسبياً من الشركات الكبرى.

كما تخلص الدراسة إلى أن قواعد المنشأ الوطنية تمثل أداة مزدوجة التأثير، فهي تساهم في تحسين الميزان التجاري من خلال دعم الصادرات الوطنية وتقليل الاعتماد على الواردات غير المطابقة، بينما تنشط التجارة الإقليمية عبر إعادة توجيه التدفقات نحو سلع مستوفية للمعايير. غير أن استدامة هذا الأثر يتطلب تطوير آليات تطبيق مرنة، وتبسيط إجراءات الامتثال، وتقديم دعم فني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى تعزيز التنسيق بين دول المجلس لضمان تطبيق متسق يحقق التوازن بين حماية الإنتاج المحلي وتيسير التجارة.

أخيراً، تؤكد نتائج الدراسة أن تطبيق قواعد المنشأ الوطنية في السعودية شكّل خطوة اقتصادية مهمة في سياق تعزيز الإنتاج المحلي وتحسين الأداء التجاري، مع الحفاظ على تزايد التبادل الإقليمي. وتمثل هذه القواعد أداة فعالة لدعم الميزان التجاري وتعميق التكامل الاقتصادي الخليجي، وذلك إذا أحسن تصميمها وتطبيقها بما ينسجم مع أهداف التنمية الاقتصادية طويلة الأجل بحيث يتم تطوير المؤسسات وآليات التطبيق ودعم القطاع الخاص في تجاوز تكاليف الامتثال لتحويلها من أداة تنظيمية إلى أداة داعمة للتنمية الحقيقية في السوق الخليجية المشتركة.

التواصل مباشرة مع كاتب الدراسة على البريد الإلكتروني

fahad.meshal58@gmail.com

تطبيق اختبار Hausman	نموذج التأثيرات العشوائية (Random Effects)	نموذج التأثيرات الثابتة (Fixed Effects)	النتائج
بما أن القيمة الاحتمالية $(p = 0.7910)$ أكبر من 0.05، فإننا لا نرفض الفرضية الصفرية. وبالتالي، نموذج التأثيرات العشوائية هو الأنسب للتحليل.	مقارنة بالتأثيرات الثابتة: نفس الاتجاهات العامة في التأثير للمتغيرات. معامل ROO لا يزال موجباً ودالاً. R^2 ما زال مرتفعاً مما يعكس قوة النموذج.	تشير النتائج إلى أن إعادة التصدير لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على الميزان التجاري. بينما الواردات تؤثر سلباً وبشكل كبير على الميزان التجاري. قواعد المنشأ الوطنية ROO تظهر تأثيراً إيجابياً قوياً ودالاً، مما يعكس فعاليتها في دعم الميزان التجاري.	

ولفهم الأثر على إجمالي التبادل التجاري، تم إعادة صياغة النموذج القياسي في صورة لوجارتمية كاملة، بعد تحويل المتغيرات إلى اللوغاريتم الطبيعي. ويقس هذا النموذج مرونة الاستجابة، أي مقدار التغير النسبي في إجمالي التجارة الناتج عن تغير نسبي في كل متغير مستقل. وأظهرت النتائج أن زيادة إعادة التصدير بنسبة 1% تؤدي إلى زيادة إجمالي التبادل التجاري بنسبة تقارب 0.16%، بينما تؤدي زيادة الواردات بنسبة 1% إلى ارتفاع إجمالي التبادل التجاري بنسبة نحو 0.39%. ويُفسر هذا الأثر الموجب للواردات بأن إجمالي التبادل التجاري يشمل الواردات ضمن مكوناته، وبالتالي فإن أي زيادة فيها ترفع القيمة الإجمالية للتجارة، حتى وإن كان تأثيرها على الميزان التجاري سلبياً. أما صادرات المنشأ الوطني، فقد تبين أن زيادتها بنسبة 1% ترتبط بزيادة إجمالي التبادل التجاري بنسبة تقارب 0.27%، وهو أثر إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى معنوية مرتفع ($p < 0.01$). وما يلي ملخص لما توصلت له من نتائج:

المتغير	إعادة التصدير (LRe-Exp)	الواردات (LImpo)	قواعد المنشأ الوطنية (LROO)
المعامل	0.1631	0.3911	0.2699
التفسير	كل زيادة بنسبة 1% في إعادة التصدير تؤدي إلى زيادة بنسبة 1.06% في إجمالي التبادل التجاري. العلاقة موجبة وذات دلالة إحصائية، ولكن الأثر متوسط بباقي المتغيرات.	كل زيادة بنسبة 1% في الواردات تؤدي إلى زيادة بنسبة 39.0% في إجمالي التبادل التجاري. رغم أن الواردات تقلل الميزان التجاري، إلا أنها ترفع إجمالي التبادل التجاري، مما يبرر المعامل الموجب.	كل زيادة بنسبة 1% في صادرات المنشأ الوطنية تؤدي إلى زيادة بنسبة 26.99% في إجمالي التبادل التجاري. هذا يعكس الأثر الإيجابي لقواعد المنشأ على تنشيط حركة التجارة البينية وتشجيع الصادرات الوطنية.

تبين المقارنة بين النموذجين عن اختلاف في طبيعة التأثير ودرجته. ففي حين كان أثر قواعد المنشأ الوطنية على الميزان التجاري أكثر قوة واتساقاً، كان أثرها على إجمالي التبادل التجاري معتدلاً نسبياً. ويُعزى ذلك إلى أن الميزان التجاري يعكس صافي الأداء للصادرات، ومن ثم يتأثر مباشرة بأي تحسن في صادرات المنشأ الوطني أو انخفاض في الواردات غير المطابقة، بينما يتسم إجمالي التبادل التجاري بطابع أشمل، إذ يتضمن



تأثير فرص نمو الشركة على العلاقة بين المستثمرين المؤسسيين وسرعة التكيف نحو هيكل رأس المال الأمثل

The impact of growth opportunities on the relationship between institutional investors and the speed of adjustment toward the optimal capital structure

د. ريم عبدالرحمن الشقري

أمين مجلس إدارة جمعية الاقتصاد السعودية

Reemshegri@gmail.com

تشير الأدبيات إلى عدة آليات للحد من تكاليف الوكالة، ويُعدّ المستثمرون المؤسسيين من أكثرها فاعلية. ففي الأسواق المالية الحديثة، يؤثر وجودهم في أحجام التداول وتقلبات الأسعار، كما يساهم في تعزيز ممارسات حوكمة الشركات. ووفقاً لفرضية Active Monitoring Hypothesis، فإن خبرتهم المهنية ومهاراتهم التحليلية، وقدرتهم على توزيع تكاليف البحث والمراقبة على محافظ استثمارية واسعة، تمكنهم من متابعة الإدارة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل مقارنةً بالمستثمرين الأفراد. كما أن امتلاكهم حصصاً مؤثرة وحقوق تصويت يمنحهم القدرة على التأثير في القرارات الإدارية بما يخدم مصالح المساهمين ويسهم في تعظيم قيمة الشركة.

وعليه، فإن ممارسة المستثمرين المؤسسيين لدور رقابي فعّال تدفع الإدارة إلى الالتزام بمستوى الرافعة المالية الأمثل. وبناءً على ذلك، يُتوقع وجود علاقة عكسية بين مستوى الملكية المؤسسية والانحراف عن الرافعة المالية. وبالتالي، يُفترض أن الشركات ذات الملكية المؤسسية المرتفعة تتمتع بسرعة تعديل أكبر نحو هيكل رأس المال المستهدف، بما يحد من تآكل قيمة الشركة.

وتشير الأدبيات إلى أن تكاليف الوكالة تكون أشد في الشركات ذات فرص النمو المحدودة، إذ قد يميل المديرون في هذه الشركات إلى استثمار الموارد في مشاريع غير مجدية بهدف توسيع حجم الشركة أو تعزيز منافعهم الشخصية، مما يؤدي إلى الإفراط في الاستثمار. لذلك تصبح آليات الرقابة أكثر أهمية للحد من هذا السلوك. ونتيجة لارتفاع تكاليف الوكالة في الشركات منخفضة النمو، تميل عملية التكيف نحو هيكل رأس المال الأمثل إلى أن تكون أبطأ ما لم تتوافر رقابة فعّالة. كما يُتوقع أن يكون دور المستثمرين المؤسسيين في تقليل تكاليف الوكالة وتسريع التكيف أكثر وضوحاً في الشركات ذات فرص النمو المحدودة. أما في الشركات ذات فرص النمو المرتفعة، حيث تكون تضاربات المصالح أقل نسبياً، فيُحتمل أن يكون تأثير المستثمرين المؤسسيين على سرعة التكيف أضعف.

في دراسة سابقة أجريتها لتحليل تلك العلاقة، وبالاعتماد على بيانات الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي للفترة 2010-2018، تبين أن متوسط سرعة التكيف نحو هيكل رأس المال الأمثل يتراوح بين 20% و25.4% سنوياً، وهو ما يعني أن الشركات تحتاج تقريباً من 2.4 إلى 3.11 سنة لسد نصف الفجوة بين الرافعة المالية الفعلية والمستهدفة. كما أظهرت النتائج أن الشركات ذات الملكية المؤسسية المرتفعة تتقارب بشكل أسرع نحو هيكل رأس المال الأمثل. غير أن هذا الأثر الإيجابي يتراجع مع ارتفاع فرص النمو، مما يدل على أن تأثير المستثمرين المؤسسيين في تسريع تعديل هيكل رأس المال يظل مشروطاً بمستوى فرص النمو المتاحة للشركة. وبوجه عام، تؤكد النتائج أن المستثمرين المؤسسيين يمثلون آلية حوكمة فعّالة، لا سيما في الشركات التي تعاني من ارتفاع تكاليف الوكالة. كما أنهم يساهمون من خلال تعزيز الرقابة على الإدارة في تسريع عودة الشركات إلى هيكل رأس المال الأمثل، بما يدعم تعظيم قيمة الشركة ويعزز استقرارها المالي على المدى الطويل.

لطالما اعتُبرت كيفية تمويل الشركات لمشاريعها الاستثمارية وتحديد هيكلها الرأسمالي من أهم القضايا في مجال التمويل المؤسسي. ولا تقتصر هذه القرارات على الوضع المالي للشركات فحسب، بل تؤثر بشكل مباشر على العائدات وعلى النزاعات بين مختلف الأطراف المعنية. علاوة على ذلك، فإن استراتيجية هيكل رأس المال المختارة لها تأثير كبير على قيمة الشركات وقدرتها على المنافسة بفعالية في أسواق متزايدة التعقيد والديناميكية.

بدأ النقاش حول هيكل رأس المال بنظرية Irrelevance Theory، والتي تفترض أن هيكل رأس المال لا يؤثر في قيمة الشركة في ظل افتراض أن أسواق المال مثالية تخلو من الضرائب، تكاليف الإفلاس، تكاليف المعاملات، وعدم تماثل المعلومات. إلا أنه بمجرد الأخذ في الاعتبار تلك العوامل لا يعد هذا الافتراض صحيحاً ومنذ ذلك الحين، ظهرت عدة نظريات لتفسير كيفية تأثير هيكل رأس المال على قيمة الشركة في ظل وجود تلك العيوب.

من بين هذه النظريات، تُعد نظرية Trade-off Theory، من أكثر الأطر هيمنةً في تفسير ديناميكيات هيكل رأس المال، إذ تفترض أن الشركات تسعى للعمل عند مستوى أمثل من الرافعة المالية تتساوى عنده المنافع الحدية للدين مع تكاليفه الحدية، وما يؤدي إلى تعظيم قيمة الشركة. إلا أن الشركات قد تنحرف عن هذا المستوى نتيجة ظروف السوق، وعند حدوث هذا الانحراف تتراجع قيمة الشركة، مما يدفع الإدارة إلى تعديل هيكل رأس المال تدريجياً والعودة إلى المستوى المستهدف خلال فترة زمنية وبسرعة تعديل معينة. لكن عملياً، عندما تُعدّل الشركات هيكلها الرأسمالي نحو المستوى الأمثل، فإنها تواجه تكاليف تعديل متنوعة تُبطئ عملية التعديل والعودة للمستوى الأمثل. من بين هذه التكاليف، تُعد تكاليف الوكالة Agency Costs من أهم العوامل المؤثرة، لأنها تنشأ بسبب تعارض المصالح بين المديرين والمساهمين. فعلى سبيل المثال، رغم أن استخدام الدين يمكن أن يحد من إسراف الإدارة ويزيد من الانضباط المالي، إلا أنه في الوقت نفسه يعرض المديرين لمخاطر أكبر مثل الضائقة المالية وزيادة الرقابة عليهم. لذلك قد يميل بعض المديرين إلى تجنب مستويات الدين المرتفعة واختيار هيكل رأسمالي أقل من المستوى الأمثل، حتى لو كان ذلك على حساب قيمة الشركة.

تشير دراسات عديدة إلى أنه كلما زادت تكاليف الوكالة داخل الشركة، أصبحت عملية العودة إلى هيكل رأس المال الأمثل أبطأ. وتجدر الإشارة إلى أن تكاليف الوكالة تظهر عادة عندما يكون الملاك (المساهمون) كثر ومنفصلين عن الإدارة، فيفوضون المدراء بإدارة الشركة نيابةً عنهم. هنا قد يحدث تضارب في المصالح؛ فالمساهمون يريدون تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، بينما قد يسعى بعض المديرين إلى تحقيق أهداف شخصية، مثل توسيع حجم الشركة لزيادة نفوذهم أو مكافأته، أو التركيز على أرباح سريعة وقصيرة الأجل. هذا الاختلاف في الأهداف قد يؤدي إلى قرارات تمويلية غير مثالية، مما يُبطئ عملية التعديل نحو الهيكل الرأسمالي الأمثل وينعكس سلبيًا على قيمة الشركة.



التسويق والاقتصاد: العلاقة الأساسية والتأثيرات المتبادلة

Marketing & Economics: foundational relationship and mutual impacts

د. عبدالله بن محمد الحيدري

أستاذ التسويق المشارك - جامعة الملك سعود

aalhidari@ksu.edu.sa

الحملات التسويقية ليست كافية لوحدها لخلق قيمة للخدمات والمنتجات بل يجب أن يكون هناك جودة حقيقية للمنتج أو الخدمة. التسويق يبرز ويضخم الجودة ويسلط الضوء على الفوائد الجديدة للمنتج ويخلق توقعات أعلى لدى المستهلكين ولذلك يجب الاستمرار في الابتكار، ولكن التسويق لا يستطيع خلق جودة للمنتج لوحدة وهذا جوهر الاقتصاد الجزئي. فالمستهلكون يتخذون قراراتهم يتخذون قراراتهم وفق إدراكهم للقيمة وهذا الإدراك يتأثر بالحملات التسويقية لكنه يترسخ فقط بعد استخدام المنتج أو الخدمة.

التسويق يركز على إبراز القيمة المدركة للمستهلك وإذا ارتفعت القيمة المدركة للمنتج أو الخدمة يمكن وضع أسعار أعلى دون الحاجة إلى فقدان الطلب، وعندما يدرك المستهلك أن المنتج يقدم قيمة عالية، فإن الطلب يصبح أقل حساسية لتغير السعر (مرونة سعرية أقل). ووفقاً لنظرية المنفعة (Utility Theory) فإن المستهلك يسعى لتحقيق أكبر إشباع ممكن من استهلاكه للمنتج أو الخدمة، والتسويق يساهم في رفع الإدراك بالقيمة من خلال إبراز مزايا المنتجات.

فالتسويق يبرز القيمة المدركة من خلال الحملات التسويقية ومن خلال المعلومات الموجودة في المنتج أو الخدمة (Labeling)، وبعض استراتيجيات التسعير تركز على وضع عناصر نفسية في السعر مثل وضع سعر 99 ريالاً بدلاً من 100 ريال بسبب أن المستهلك لديه حد أعلى لكل نوع معين من المنتجات أو الخدمات. وهنا يظهر دور الاقتصاد السلوكي (Behavioral Economics) الذي يفسر كيف يتخذ المستهلكون قراراتهم بناءً على الإدراك والعاطفة والعادات وليس فقط على المنطق والعقلانية كما تفترض النظريات الاقتصادية الكلاسيكية.

فقد أثبتت أبحاث الاقتصادي ريتشارد ثالر (Thaler, 2017) أن الأفراد يستجيبون للعوامل النفسية والاجتماعية في قراراتهم الشرائية، مثل طريقة عرض السعر أو صياغة الإعلان، وهو ما يجعل التسويق الحديث يوظف مبادئ الاقتصاد السلوكي لفهم دوافع المستهلكين وتصميم استراتيجيات أكثر تأثيراً.

يُعرّف الاقتصاد بأنه «أبو العلوم» وله الفضل في نشأة وتطور العديد من العلوم الحديثة، والتسويق ليس بمعزل عنها. فـ نظرية المستهلك (Consumer Theory) تُفسّر كيف يتخذ الأفراد قرارات الشراء ضمن قيود الدخل والأسعار بهدف تحقيق أقصى منفعة ممكنة. وتُعد هذه النظرية الأساس الذي بُنيت عليه مفاهيم تسويقية لاحقة مثل القيمة المدركة (Perceived Value) وسلوك المستهلك (Consumer Behavior)، إذ يسعى التسويق إلى التأثير في تفضيلات المستهلكين وإعادة تشكيل إدراكهم للقيمة بما يتجاوز المنفعة المادية إلى المنفعة النفسية والعاطفية. ومن هنا يظهر التداخل العميق بين علم الاقتصاد الذي يفسّر السلوك، وعلم التسويق الذي يسعى إلى توجيهه. ومن أبرز مؤسسي علم التسويق الحديث فيليب كوتلر (Kotler, 1972) الذي يرى أن التسويق هو التطبيق العملي للنظريات الاقتصادية في سلوك المستهلك وتخصيص الموارد.

واليوم، ومع ما يشهده العالم من تسارع في الابتكار والتحول الرقمي، أصبح من الضروري أن نعيد النظر في العلاقة بين الاقتصاد والتسويق، ليس باعتبارها علاقة أحادية الاتجاه، بل علاقة تكاملية تتأثر فيها كل طرف بالآخر. فالتسويق أصبح قوة محركة للناتج المحلي، ومؤثراً مباشراً في سلوك المستهلكين، ومحفزاً رئيسياً للنمو والاستثمار. ومن هنا تأتي أهمية هذا المقال الذي يسلط الضوء على هذه العلاقة التأسيسية والتأثيرات المتبادلة بين الاقتصاد والتسويق، وكيف يمكن لهذه العلاقة أن تساهم في تحقيق مستهدفات التنمية الوطنية ورؤية السعودية 2030.



التي تنتجها وهذا يؤثر على قرار شراء المستهلكين ويؤثر على المرونة السعرية. المرونة السعرية تقيس مدى استجابة المستهلكين لتغير السعر، والحملات التسويقية تساهم في تغيير إدراك المستهلكين في قيمة الخدمة أو المنتج وبالتالي يتغير سلوكه تجاه السعر. فالحملات التسويقية الناجحة تساهم في أن يصبح الطلب على المنتج أقل مرونة (inelastic) حتى مع ارتفاع الأسعار بسبب الارتباط العاطفي وقلة حساسية الأسعار وهذا جوهر نظرية المرونة السعرية على الطلب (Price Elasticity of Demand).

الاقتصاد الجزئي Microeconomics

لاحظنا في السنوات السابقة تغيير كبير في سلوك المستهلك السعودي فارتفعت ارقام الانفاق على المطاعم والمقاهي (نمو سنوي مركب 9.5%) (مرن، 2025) ، والترفيه والسياحة (نمو سنوي مركب 5%) (ارقام، 2025) بسبب أن كثير من الشركات اتجهت نحو القطاعات ذات النمو المرتفع للاستفادة من النمو الغير طبيعي في هذه الأسواق بسبب عدم نضج القطاعات ورغبة المستهلكين الانفاق فيها، وعندها ترتفع الحملات التسويقية لجذب جمهور أكبر ناحية تلك الشركات والخدمات والمنتجات



الاقتصاد الكلي Macroeconomics

التسويق هو جزء من منظومة الأعمال والاتصال وكل ريال ينفق على الإعلان والترويج يدخل في حساب الإنفاق الاستهلاكي والاستثماري وبالتالي يرفع من الناتج المحلي. فنشاهد في مواسم كثيرة مثل موسم الرياض تكون الإعلانات والترويج ضخمة وهذا يدل على الإنفاق الضخم في السوق على المنتجات الاستهلاكية والترفيهية وينعكس هذا الانفاق على الناتج المحلي السعودي. والحملات تحرك وتشجع الاستهلاك فنظريات التسويق (Mere exposure effect) أن المستهلكين يرفعون من استهلاكهم بمجرد تكرار الإعلان عليهم أكثر من مره وهذا يؤكد على أن الشركات تزيد من الإنتاج عند وجود طلب أعلى على المنتجات والخدمات وأن الإعلانات والترويج يساهم بشكل كبير على رفع الطلب على المنتجات.

فالحملات التسويقية الضخمة تساهم في رفع الطلب على المنتجات والخدمات بشكل كبير وهذا يساهم في رفع الطلب على المنتجات وأيضاً هذا يؤثر على سلاسل التوريد (النقل، الاعلام). والحملات الإعلانية والانفاق الضخم في الإعلان والترويج يخلق وظائف مباشرة للمسوقين وخبراء التسويق الرقمي والمؤثرون في وسائل التواصل الاجتماعي ومحللو البيانات ووكالات الإعلان وأيضاً وظائف غير مباشرة في سلاسل التوريد (التقنية، الطباعة، شركات النقل، التصوير، والإنتاج الإعلامي)، وهذا الانفاق يعكس الأثر المضاعف (Multiplier Effect) في الاقتصاد.

تطور قطاع التسويق في السعودية يفتح المجال أمام وظائف جديدة تتطلب مهارات متقدمة مثل المعرفة بالذكاء الاصطناعي في التسويق ووسائل التواصل الاجتماعي وتحليل البيانات والعلاقات العامة. ونلاحظ في الأعوام السابقة تطور كبير في المجال التسويقي والإعلاني واصبحنا نلاحظ ابداع السعوديين والسعوديات في مجالات الإعلام والتسويق واصبحت كثير من الجهات الحكومية والخاصة تعتمد عليهم في اطلاق الحملات الإعلانية والإعلامية مما يساهم في ارتفاع حجم هذا القطاع ومساهمتهم في التوظيف.

ودأبت المملكة من خلال عدد من الحملات الإعلانية مثل روح السعودية (Visit Saudi) للترويج للسياحة في المملكة وتعاقبت مع عدد من المؤثرين مثل اللاعب العالمي كريستيانو رونالدو للترويج لوجهات المملكة ولزيارة المملكة وأيضاً عملت على عدد من الحملات لتشجيع زيارة المملكة وجذب الاستثمارات العالمية والسياح للوجهات الجديدة مثل البحر الأحمر والعلامة مثل مؤتمر مستقبل الاستثمار (FII).

وهذه الصورة القوية للمملكة ترفع ثقة المستثمرين وتدفق الاستثمارات الأجنبية للمملكة (FDI)، وزيادة الاستثمارات وخصوصاً الأجنبية تساهم في زيادة الإنتاجية ونقل التقنية وخلق وظائف وتحسين الميزان التجاري.

والحملات التسويقية والإعلانية متنوعة ومنها ما يحفز على الاستثمار مثل حملات البنوك وبيوت الاستثمار ومبادرات هيئة سوق المال لنشر الثقافة الاستثمارية. بالإضافة إلى أن هناك حملات تعزز على شراء المنتجات المحلية لدعم الاقتصاد السعودي مثل حملات صنع في السعودية وحملات هيئة المحتوى المحلي لترويج استخدام المنتجات الوطنية والتي توجه المستهلكين للمنتجات المحلية. ووزارة التجارة والصحة أيضاً تستخدم الحملات التسويقية والإعلانية للترويج للممارسات المثلى مثل ممارسة الرياضة مثل حملة 30 من وزارة الصحة وغيرها من الحملات التي تعزز الممارسات الجيدة وتقلل الممارسات الغير جيدة وهذا ينعكس على الاقتصاد ومنها يشجع على تقليل الهدر الغذائي وترشيد استهلاك الكهرباء والماء لدعم كفاءة الطاقة.

فالتسويق يعتبر هنا أداة مساندة للسياسات الاقتصادية لأنه يساعد الحكومة والقطاع الخاص على تغيير سلوك الأفراد بما يخدم أهداف الاقتصاد الكلي (زيادة الاستثمار، ممارسة الرياضة، تقليل التكاليف الصحية، تعزيز الإنتاجية). ومن أبرز النماذج الوطنية في هذا السياق تسويق رؤية المملكة 2030 التي لم تُقدّم كمجرد وثيقة اقتصادية، بل كعلامة وطنية متكاملة (National Brand) تم تسويقها محلياً وعالمياً لتجسيد صورة المملكة الحديثة الطموحة. وقد ساهم هذا التسويق الاستراتيجي في تعزيز الثقة بالاقتصاد السعودي، وجذب الاستثمارات الأجنبية، وتحفيز القطاعات الجديدة مثل السياحة، والترفيه، والتقنية، مما جعل رؤية المملكة مثلاً على دور التسويق كأداة من أدوات السياسة الاقتصادية.

الحملات التسويقية والاعلانية لها جانب سلبي فبعضها قد تدفع المستهلكين للشراء فوق احتياجهم، مما يؤدي إلى استهلاك غير مستدام وهذا الاستهلاك المفرط قد يؤدي إلى فقاعة اقتصادية في بعض القطاعات مثل العقار أو السلع الفاخرة. فالسوق والمستهلكين يتأثرون بالحملات التسويقية بدون طلب واقعي على السلع. الإفراط في استهلاك المنتجات والخدمات يقلل من معدلات الادخار والاستثمار طويل الأمد ويؤثر سلباً على الاستقرار المالي للأفراد.

بعض الحملات التسويقية تستخدم المبالغة في وعود على المنتج والخدمات تضع توقعات عالية على المنتجات والخدمات والتي قد تؤدي إلى تآكل الثقة بالعلامة وبالسوق عندما لا تعكس الوعود التسويقية واقع المنتج. فهذا النوع من الممارسات في التسويق يؤدي إلى تباطؤ الطلب وفقدان الثقة في المؤسسات. من منظور اقتصادي الثقة أساسية لاستقرار الأسواق.

ضعف تنظيم الأسواق يؤدي إلى استغلال المستهلك بأسعار غير عادلة أو أسعار مضللة ونشاهد جهود هيئة سوق المال تكافح الأخبار المضللة التي قد تؤدي إلى الاندفاع للشراء في سهم معين. ووجود تشريعات مثل نظام حماية المستهلك يحافظ على وجود أنشطة تسويقية فعالة وحماية لحقوق المستهلكين، والتشريعات تضمن المنافسة العادلة التي تحمي الشركات الناشئة والصغيرة من الممارسات الاحتكارية.

يتضح مما سبق أن الاقتصاد والتسويق ليسا مجالين منفصلين، بل منظومتان متداخلتان تشكلان معاً ديناميكية النمو والتطور في أي مجتمع. فالتسويق لا يقتصر على تحريك الطلب فحسب، بل يساهم في خلق فرص عمل، وتحفيز الابتكار، وجذب الاستثمارات، ورفع كفاءة تخصيص الموارد الاقتصادية. وفي المقابل، يوفر الاقتصاد البيئة التي تمكّن التسويق من العمل بكفاءة وفعالية.

ولذا، فإن تعزيز التكامل بين الاقتصاد والتسويق لم يعد ترفاً فكرياً، بل ضرورة استراتيجية، خاصة في ظل الرهانات الكبرى على تنويع الاقتصاد الوطني وتعظيم مساهمة القطاع الخاص. ويُعدّ الاستثمار في البحث العلمي الذي يربط بين هذين المجالين خطوة محورية لفهم أثر التسويق بدقة على الناتج المحلي، وعلى رفاهية المستهلك، وعلى تنافسية المملكة إقليمياً وعالمياً. إننا بحاجة إلى رؤية مشتركة بين الاقتصاديين والمسوقين لصياغة سياسات متوازنة تحفّز النمو وتدعم التنمية المستدامة، وتضع المملكة في مقدمة الدول التي تستثمر في رأس المال الفكري والمعرفي لصناعة مستقبلها.





من المبادرات والمؤسسات، مثل هيئة المدن، والمناطق الاقتصادية الخاصة التي تركز على الصناعات التحويلية، وبناء السفن وعدة قطاعات أخرى. كذلك تم إطلاق استثمارات ضخمة في قطاعات واعدة مثل شركة هيومان (Humain) والتي سوف تدعم قطاع البيانات، والذكاء الاصطناعي، وترسخ موقع المملكة في هذا المجال الناشئ وشركة سير (Ceer) للسيارات الكهربائية.

يشكل التحول نحو «اقتصاد المعرفة» حجر الزاوية في استراتيجية رؤية المملكة 2030، حيث يتم التركيز على رأس المال البشري والابتكار لتعزيز الإنتاجية. يساهم علم الاقتصاد في التأكيد على هذا الاتجاه، فبخلاف الموارد التقليدية مثل النفط التي تتسم بالنضوب ومحدودية الاستخدام، فإن المعرفة والأفكار تعد سلعة غير ناضبة، حيث يمكن للجميع الاستفادة منها، وتطويرها من دون أن تنفذ، مما يخلق بيئة خصبة لنمو القطاعات غير النفطية. على سبيل المثال كلما زاد عدد الأشخاص الذين يستخدمون لغة البرمجة (Java) ويصممون ويطوون أحدث إصدارات من جهاز آيفون، فإن الابتكار يستمر في الازدهار بدلاً من التضاؤل. والركيزة الأساسية لاقتصاد المعرفة هي الإنتاج العلمي، ليس من حيث العدد بل من حيث الجودة أيضاً. قد أظهرت الإحصائيات تقدماً ملموساً في الإنتاج العلمي في المملكة، إذ قفز عدد المنشورات العلمية من 24 ألفاً في عام 2018 إلى أكثر من 59 ألفاً في عام 2022، مع زيادة في الإنفاق على البحث، والتطوير الذي بلغ حوالي 14.5 مليار ريال في عام 2021، موزعة بين الدعم الحكومي، ومساهمات القطاع الخاص. وفي قلب هذا التحول، تلعب المنشآت الصغيرة والمتوسطة دوراً محورياً بصفتها المحرك الرئيسي للابتكار والتوظيف. فأى بحث أو ابتكار لا يتحول إلى سلعة مربحة، قد لا يصبح لها أثر مباشر في نمو الاقتصاد.

على رغم أن الصادرات غير النفطية كانت تشكل حوالي 17.5% فقط من إجمالي الصادرات، إلا أن التوجه الحكومي يركز بقوة على الابتكار كوسيلة أساسية لرفع هذه النسبة، وتقليل الانهيار لتقلبات أسواق الطاقة. ولتحقيق ذلك، عملت الحكومة على استثمارات ضخمة في البنية التحتية للابتكار، حيث بلغ الإنفاق الوطني على البحث والتطوير نحو 3.5 مليارات دولار في عام 2021، ساهمت الحكومة بنصفها. كما تم تأسيس هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار (RDIA) لتركيز الجهود في مجالات حيوية مثل الصحة، الاستدامة البيئية، واقتصادات المستقبل، مع خطط طموحة لزيادة الاستثمار في هذا القطاع عشرة أضعاف ليصل إلى 28 مليار دولار بحلول عام 2040. وتلعب المؤسسات التعليمية السعودية دوراً جوهرياً في تحويل الأفكار البحثية إلى واقع تجاري ملموس، وتبرز جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية (KAUST) كقوة دافعة في هذا المجال. فمن خلال منظومة ابتكارية متكاملة، نجحت الجامعة في دعم 346 شركة ناشئة حتى عام 2022، وجمعت رؤوس أموال استثمارية بلغت 145 مليون دولار. ومن الأمثلة البارزة على هذا النجاح شركة الحلول المائية (AI-Miyah Solutions) التي طورت وحدات متنقلة لمعالجة مياه الصرف الصحي بتقنيات حيوية مبتكرة تتفوق على الطرق التقليدية في التكلفة، وكفاءة الطاقة.

وعلى الرغم من هذه الإنجازات، لا تزال هناك تحديات تتطلب معالجة مستمرة، لاسيما فيما يتعلق بضعف الروابط بين القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والبحثية. فبينما تمتلك المملكة جامعات رائدة مثل جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، إلا أن نسبة كبيرة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة لا تزال تعمل بمعزل عن هذه المراكز العلمية. لذا، تبرز التوصيات بضرورة بناء تحالفات بحثية قوية، وإزالة الحواجز المؤسسية لتعزيز تدفق المعرفة من المختبرات إلى الأسواق. كما أن توفير الدعم المالي مع استمرار الاستثمار في رأس المال البشري، وتفعيل دور الابتكار في القطاع الخاص هما الضمانة الأساسية لتحقيق تنوع اقتصادي حقيقي وشامل يضع المملكة في مصاف الاقتصادات العالمية المتقدمة بإذن الله.

من الاعتماد على النفط إلى الابتكار لتحقيق اقتصاد سعودي مستدام

From oil dependency to innovation:
a path for a sustainable
Saudi economy

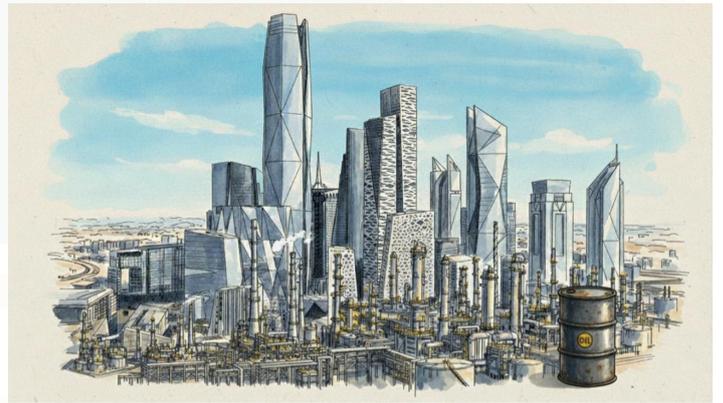
د. عبدالله بن عبد الرحيم المير

أستاذ الاقتصاد المساعد (وممثل جمعية الاقتصاد السعودية)

في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

almeer@kfupm.edu.sa

تعد رحلة تطوير الاقتصاد السعودي، وتنوع مصادر الدخل أحد أبرز قصص التحول الاقتصادي في الشرق الأوسط، بل وفي الدول النامية المعتمدة على الموارد الطبيعية. مثلت المملكة العربية السعودية نموذجاً كلاسيكياً للاقتصاد النفطي من خلال بداية تشكّل الاقتصاد الحديث بداية سبعينات القرن الماضي، وارتفاع أسعار النفط حينها من 2\$ إلى 11\$ مما زاد من نمو الاقتصاد بشكل متسارع. خلال تلك السنوات كان الإنفاق الحكومي والقطاع الخاص يزداد مع ارتفاع أسعار النفط، وينخفض مع انخفاض الأسعار. على الرغم من تقلبات أسعار النفط خلال العقود السابقة، حقق الاقتصاد السعودي نجاحات هائلة في التعليم، والصحة، والبنية التحتية والبتروكيماويات، والطاقة، وغيرها من القطاعات الحيوية للتنمية الاقتصادية. لكن كما هو معلوم في عالم النفط أن أسعار النفط شديدة التغير، وهذا كان وما زال تحدياً لإدارة الاقتصاد المحلي، وخير دليل على ذلك انخفاض إيرادات الحكومة من تقريباً 1 تريليون ريال في عام 2013 إلى النصف تقريباً في عام 2015م.



ورب ضارة نافعة، نشأت «رؤية المملكة 2030» في أواخر عام 2016 والتي تهدف إلى نقل البلاد من الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للدخل إلى اقتصاد متعدد المصادر (Diversified Economy). نقترح في هذا المقال أن يكون التركيز في التحول الاقتصادي من خلال الاعتماد على المعرفة والابتكار. تتجلى طموحات رؤية المملكة في مستهدفات دقيقة، تسعى من خلالها الحكومة إلى رفع مساهمة القطاع غير النفطي في الناتج المحلي الإجمالي من 18.7% إلى 50%، بالإضافة إلى تعزيز تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر لتصل إلى 5.7% من الناتج المحلي. ولتحقيق هذه الغايات، أطلقت المملكة منظومة متكاملة



وقد ترتب على ذلك: تخصيص 12 أصل حكومي، وتوقيع 90 عقد شراكة ما بين القطاعين العام والخاص بإجمالي استثمارات بلغت 180 مليار ريال من القطاع الخاص، أسهمت في تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي بقيمة 20 مليار ريال، وتوجت منجزات البرنامج بإطلاق الاستراتيجية الوطنية للتخصيص التي دخلت التنفيذ اعتباراً من الخميس 10 شعبان 1447هـ الموافق 29 يناير 2026م.

أوضح نظام التخصيص «الشراكة بين القطاعين العام والخاص» بأنه ترتيب تعاقدي مرتبط بالبنية التحتية أو الخدمة العامة ينتج عنه علاقة بين الحكومة والقطاع الخاص، يؤدي بموجبه الطرف الخاص أعمالاً تشمل اثنين أو أكثر مما يأتي: تصميم الأصول أو تشييدها أو إدارتها أو تشغيلها أو صيانتها أو تمويلها، سواء كانت الأصول مملوكة لأحدهما أو لكليهما. فيما جاء مفهوم «نقل ملكية الأصول» بكونه ترتيب تعاقدي مرتبط بالبنية التحتية، أو الخدمات العامة، ينتج عنه نقل ملكية أي من الأصول من جهة حكومية إلى الطرف الخاص، وتلخص مفهوم «التخصيص» وفق النظام في: الشراكة بين القطاعين العام والخاص أو نقل ملكية الأصول.

على الفجوات التي تكتنف مهمة تقدير قيمة أصول الأوقاف ووحدات القطاع غير الربحي، وإسهامها الاقتصادي والاجتماعي، قُدر قيمة إنفاق القطاع في 2025 بأكثر من 100 مليار ريال، تعادل بحسب «تقرير آفاق القطاع غير الربحي» 3,3% من الناتج المحلي الإجمالي. فيما تقدر قيمة أصول نحو 115 ألف وقف في السعودية بأكثر من 340 مليار ريال موزعة على القطاعين: المالي، والعقاري.

تشترك الأوقاف ووحدات القطاع غير الربحي مع القطاع الخاص في عملية الاستثمار لتحقيق العوائد؛ فيما تتفرد الأوقاف ومنظمات القطاع غير الربحي باستيعاب قيم ومستهدفات تتجاوز تعظيم الأرباح، لتشمل إلى جانب ذلك: تحقيق الأثر الاجتماعي، والإسهام في التنمية الوطنية. وعند مقارنة منطلقات الاستثمار في القطاعين: الخاص، وغير الربحي، نجد أن طبيعة الأوقاف ومنظمات القطاع غير الربحي، قادرة على تحقيق قيمة مضافة لتحقيق مستهدفات الاستراتيجية الوطنية للتخصيص مقارنة بالقطاع الخاص، وذلك لجملة من العوامل منها:

1. ارتباط طيف واسع من فرص التخصيص ذات الأولوية العالية المعلن عنها ضمن الاستراتيجية، مع مجال عمل الأوقاف والقطاع غير الربحي، سواء عبر مباشرة القطاع تقديم تلك الخدمات، أو العناية بدعمها وتطويرها: قطاعي التعليم والحج والعمرة أمودجاً.

2. العوائد التي ستحققها الأوقاف ومنظمات القطاع غير الربحي من فرص التخصيص سيعاد توجيهها للصالح العام؛ مما يجعل القطاع محققاً لقيمة مضافة في عملياته: الاستثمار، وإعادة توظيف العوائد في خدمة المجتمع.

3. طبيعة الأوقاف تؤهلها لأن تؤدي دوراً إيجابياً في النمو الاقتصادي الشامل، من خلال التحفز للفرص في المواقع الطرفية والناشئة أو الفرص والمجالات التي تتطلب استثمارات كبيرة وطويلة الأجل مما لا يتحفظ لها القطاع الخاص.

4. الأوقاف والقطاع غير الربحي تؤدي دوراً إيجابياً في تحقيق عدالة توزيع الثروة بين الجيل الواحد دون تحيز فئوي أو مناطقي، كما تسهم الأوقاف في تحقيق عدالة التوزيع بين الأجيال المتعاقبة أيضاً فلا يستأثر جيل بنصيب الأجيال القادمة.

تحفز المقالة التأمل في استحداث لجنة تضم ممثلي: المركز الوطني للتخصيص، المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، الهيئة العامة للأوقاف، الأوقاف الكبيرة، المؤسسات الأهلية، وغيرها من الجهات ذات الصلة؛ للبحث حول فرص تصميم الممكّنات والحوافز والآليات الملائمة لتعزيز دور الأوقاف والقطاع غير الربحي في تحقيق مستهدفات الاستراتيجية الوطنية للتخصيص، كما توصي المقالة بتشجيع الإثراء حول الموضوع، عبر تنظيم المحافل العلمية، وإصدار المنتجات المعرفية، وإعداد البحوث والدراسات المرتبطة بالموضوع من مختلف التخصصات ذات الصلة. إن الأوقاف والقطاع غير الربحي شريك رئيس في التنمية، والتخصيص (أو الخصخصة) تُعد مساحة زاخرة بفرص الاستثمار الاجتماعي المسؤول.

دور الأوقاف والقطاع غير الربحي في الاستراتيجية الوطنية للتخصيص

The role of endowments
and the non-profit
sector in the national
privatization strategy

د. عبد القيوم بن عبد العزيز الهندي
أستاذ الاقتصاد المشارك بكلية الأعمال،
الأمين العام لأوقاف الجامعة الإسلامية
بالمدينة المنورة- سابقاً

Email: 900592@iu.edu.sa



لزيادة جودة وشمولية الخدمات العامة والسلع والبنى التحتية في السعودية، ورفع كفاءة إدارة الأصول وتشغيلها، وتمكين القطاع الخاص من النمو المستدام، وتعزيز دوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتقليل دور الحكومة التشغيلي في مباشرة تقديم الخدمات العامة، بالإضافة إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين في ملكية الأصول الحكومية، انبثق عن رؤية المملكة 2030 البرنامج الوطني للتخصيص.

ويمكن إيجاز منجزاته منذ إنطلاقه في 2018 حتى إغلاقه نهاية 2025 في الآتي: اعتماد نظام التخصيص ولائحته التنفيذية وأطره وأدواته النظامية، تأسيس وتمكين المركز الوطني للتخصيص، تهيئة فرص التخصيص،



عصرنة نظام الموازنة العامة كآلية لتعزيز الضبط المالي في المملكة العربية السعودية

Modernizing the public budgeting System as a mechanism for enhancing fiscal control in Saudi Arabia

د. رافع محمد

مستشار الإدارة وأستاذ العلوم الاقتصادية/ جامعة الجزائر 3

drrafamohammed@gmail.com



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على الموقع الرسمي لوزارة المالية - المملكة العربية السعودية

تأتي هذه المبادئ لتصبغ على الموازنة العامة دعم فاعلية التصرف العمومي، تأمين جودة الخدمات المسداة، بالإضافة إلى تحسين النجاعة الاقتصادية والاجتماعية للبرامج المسطرة من طرف الحكومة.

كما أسهمت إصلاحات الموازنة العامة في تعزيز منهجية التخطيط المالي متوسط المدى، من خلال إعداد تقديرات مستقبلية للإيرادات، والنفقات تمتد لعدة سنوات، بما يسمح بتوقع مسار العجز، والتحكم في تطوره ضمن إطار استراتيجي مُستدام، ويعد هذا التحول عنصراً جوهرياً في دعم الاستقرار المالي، إذ ينقل إدارة الموازنة من منطق سنوي تقليدي إلى رؤية تخطيطية أكثر تكاملاً ومرونة.

تحليل عجز الموازنة في المملكة العربية السعودية ما بين 2018-2026

يقصد بالضغط المالي ألا يتجاوز الإنفاق العمومي مستوى معيناً، أو ألا يتجاوز نسبة محددة من العجز الموازني، وهو مصطلح يضم التحكم في الإنفاق وترشيده، بالإضافة إلى الرفع من نجاعة البرامج المنقُف عليها، وتعزيز الكفاءة في إدارة النفقات، وذلك ضمن الاستدامة المالية، بالإضافة إلى تحسين شفافية استخدام الموارد، وكذا تقليص العجز الموازني والتحكم في نسبته، وسنوضح من خلال الشكل التالي تطور العجز الموازني للمملكة خلال الفترة ما بين 2018-2026.

تعكس بيانات الفترة ما بين 2018-2026، مساراً ديناميكياً لإدارة المالية العامة في المملكة العربية السعودية، يُبرز أثر الإصلاح الميزانياتي في تعزيز الضبط المالي، وتحسين كفاءة السياسة المالية، فقد سجل عام 2018 عجزاً يقارب 142 مليار ريال، في سياق استمرار حساسية السياسات العمومية المالية للتقلبات النفطية، قبل أن يتراجع العجز في 2019 نحو 132 مليار ريال، نتيجة لتحسن الإيرادات وتنامي كفاءة إدارة الموارد، بينما في عام 2020 ارتفع العجز إلى حوالي 294 مليار ريال بفعل الصدمة الاقتصادية العالمية الناتجة عن جائحة كورونا، وهو ما شكّل اختباراً حقيقياً لمرونة النظام المالي.

غير أن عام 2021، شهد انخفاض العجز نحو 74 مليار ريال، بما يعكس قدرة السياسة المالية على امتصاص الصدمات، واستعادة التوازن التدريجي، ويعد عام 2022 نقطة تحول مهمة بتحقيق فائض قدره 104 مليارات ريال، مدعوماً بارتفاع الإيرادات النفطية، وظهور

يهدف هذا المقال إلى تحليل أثر عصرنة نظام الموازنة العامة في تعزيز الضبط المالي على مستوى المملكة العربية السعودية على ضوء الإصلاحات الهيكلية، التي أطلقتها من خلال «رؤية السعودية 2030» الطموحة. يستعرض المقال تطور فلسفة إعداد الموازنة من نظام البنود التقليدي إلى ميزانية البرامج والأداء، مع تعزيز مبادئ الحوكمة، والتخطيط المالي متوسط المدى، كما يُحلل تطور العجز الموازني خلال الفترة 2018-2026، مؤكداً أن الإصلاح الميزانياتي أسهم في إدارة العجز وذلك ضمن إطار الاستدامة المالية، ودعم كفاءة تخصيص الموارد.

تُعد الموازنة العامة للدولة أداة محورية في تنفيذ السياسات الاقتصادية والاجتماعية، وقد أولت المملكة العربية السعودية أهمية متزايدة لتطويرها بما ينسجم مع متطلبات التنمية والتحول الاقتصادي، وقبل انطلاق رؤية المملكة 2030 الطموحة كانت المالية العامة تتأثر بطبيعة الاقتصاد النفطي، وهو ما استدعى تعزيز كفاءة إدارة الموارد، وتنويع أدوات التخطيط المالي.

وفي هذا الإطار اعتمدت المملكة لسنوات الموازنة القائمة على أساس البنود، التي شكّلت في حينها إطاراً مناسباً لضبط الإنفاق، غير أن التحولات الاقتصادية، واتساع حجم المشاريع الاستراتيجية استوجبت الانتقال التدريجي نحو ميزانية البرامج والأداء، بما يتيح ملاءمة أفضل بين الاعتمادات المالية وبين أهداف التنمية.

وانطلاقاً من هذا التطور التاريخي، برزت الحاجة إلى بلورة إصلاحات هيكلية أكثر عمقاً، تجسّدت في عصرنة نظام الموازنة العامة، ضمن إطار رؤية المملكة 2030.

مرتكزات عصرنة نظام الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية

في إطار رؤية 2030 عملت المملكة العربية السعودية على تحديث نظام الموازنة العامة باعتباره أحد الأدوات الرئيسية لتنفيذ برامج التحوّل الاقتصادي والمالي، وقد تجسّد هذا التوجه من خلال تعزيز اعتماد ميزانية البرامج والأداء، بما يساهم في رفع كفاءة الإنفاق العام، وتحسين تخصيص وتوجيه الموارد المالية نحو البرامج والمشاريع ذات الأولوية، وربط الاعتمادات المالية بالأهداف الاستراتيجية والنتائج المتوقعة.

كما رافق هذا التحوّل تكريس مبادئ حوكمة الموازنة العامة، ولاسيما ما تعلق بتأكيد الشفافية، وترشيده الإنفاق، وتفعيل آليات المساءلة والرقابة المالية، بما يعزز دور الموازنة العامة كأداة استراتيجية لدعم الضبط المالي، وتحقيق الاستدامة المالية، وكذلك تحسين مرتبة المملكة على مستوى المؤشرات العالمية للتسيير المالي على غرار مؤشر الموازنة المفتوحة OBI وإطار تقييم الإنفاق العام، والمساءلة المالية PEFA بالإضافة على مؤشرات الحوكمة العالمية WGI. وتجسّد مرتكزات عصرنة نظام الموازنة العامة للمملكة وفقاً لرؤية 2030، حسب

الشكل التالي:



المعلومات، وبناء قدرات تحليل البيانات، وبشكل تكامل الأنظمة الرقمية عنصراً أساسياً في تحسين جودة التقارير المالية، ودعم اتخاذ القرار.

4. تطوير مؤشرات الأداء وقياس الأثر: تعتمد ميزانية البرامج والأداء على وجود مؤشرات دقيقة لقياس النتائج والمخرجات، ويعد تحسين أدوات المتابعة والتقييم، وضمان جودة البيانات المالية أحد المتطلبات الأساسية لتعزيز فعالية الإنفاق العام، وتحقيق أهداف البرامج الحكومية.

5. التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية: يتطلب تطبيق ميزانية البرامج والأداء مستوى عالياً من التنسيق بين الوزارات والهيئات الحكومية لضمان تكامل الخطط، وتجنب ازدواجية البرامج، ويسهم ترسيخ الحوكمة المؤسسية في تحقيق انسجام أكبر بين الأهداف الاستراتيجية والاعتمادات المالية.

6. إدارة التغيير وتعزيز ثقافة الأداء: يشكّل التحول من النمط التقليدي لإعداد الموازنة إلى موازنة قائمة على النتائج مساراً تدريجياً يستدعي ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الكفاءة والإنجاز، ويُعد الاستثمار في تطوير الكفاءات الإدارية والمالية عنصراً حاسماً لضمان استدامة الإصلاحات الميزانية.

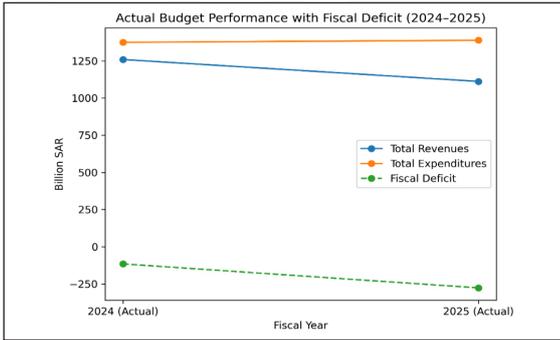
بإصلاح الميزانياتي وفقاً لرؤية المملكة 2030، بالإضافة إلى كفاءة التحصيل وسياسة الإنفاق القائمة على ملائمة الأهداف والبرامج.

أما بالنسبة لسنتي 2023 و2024، فقد عاد العجز إلى حدود 81 و116 مليار ريال، على التوالي، في إطار سياسة مالية توسعية موجهة لتمويل المشاريع الاستراتيجية، بينما ارتفع في 2025 إلى 245 مليار ريال، نتيجة استمرار الإنفاق التنموي المرتبط ببرامج التحول الاقتصادي، قبل أن تشير تقديرات 2026 إلى انخفاضه نحو 166 مليار ريال، مما يعكس توجهاً نحو إدارة العجز ضمن إطار الاستدامة المالية متوسط المدى.

ويؤكد هذا المسار أن الإصلاح الميزانياتي لم يهدف إلى القضاء على العجز بقدر ما يسعى إلى حوكمة الموازنة العامة للدولة، على غرار ترشيد الإنفاق العام، والرفع من كفاءته، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يحقق التوازن بين متطلبات التنمية الاقتصادية، وترسيخ الضبط المالي.

تأتي هذه المبادئ لتصبغ على الموازنة العامة دعم فاعلية التصرف العمومي، تأمين جودة الخدمات المسداة، بالإضافة إلى تحسين النجاعة الاقتصادية والاجتماعية للبرامج المسطرة من طرف الحكومة.

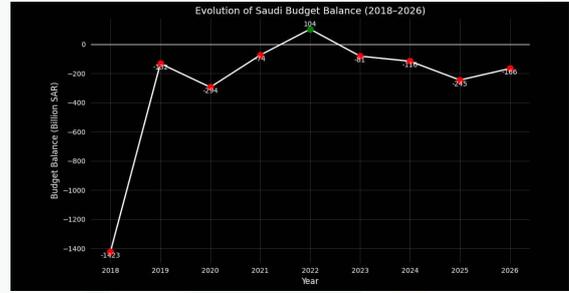
تحليل الأداء الفعلي للميزانية العامة للمملكة العربية السعودية (2024-2025)



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على تقرير الربع الرابع 1446-1447هـ أداء الميزانية.

من خلال منحى اتجاه الأداء الميزانياتي، كما هو ظاهر في الشكل أعلاه، واستناداً على البيانات الفعلية للتقرير الربعي 2025، بلغ العجز نحو 276.6 مليار ريال نتيجة تراجع الإيرادات إلى 1.112 مليار ريال مقابل مصروفات قدرها 1.388 مليار ريال، غير أن تسارع العجز يعكس توجهاً مالياً داعماً للاستثمار في المشاريع الاستراتيجية وبرامج التحول الاقتصادي، مع توقع أن تُسهم هذه النفقات في توليد عوائد مستقبلية وتعزيز النمو والاستدامة المالية على المدى المتوسط والطويل، تماشياً مع رؤية المملكة.

ختاماً، يتضح من خلال ما سبق أن عصرنة نظام الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية تمثل تحولاً هيكلياً في فلسفة إدارة المالية العامة، حيث انتقلت الموازنة من أداة تقليدية لتوزيع الاعتمادات إلى أداة استراتيجية قائمة على الأداء والنتائج، وقد أسهمت هذه الإصلاحات في تعزيز الضبط المالي، وتحسين كفاءة تخصيص الموارد، وإدارة العجز ضمن إطار الاستدامة المالية على المدى المتوسط، ويعكس هذا المسار نجاعة الحوكمة المالية في دعم متانة الاقتصاد الوطني، وترسيخ أسس انضباط مالي يتماشى مع مستهدفات ورؤية المملكة العربية السعودية 2030 الطموحة.



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على الموقع الرسمي لوزارة المالية - المملكة العربية السعودية

مسار عصرنة نظام الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية

رغم التقدم الملحوظ الذي حققته المملكة العربية السعودية في مسار عصرنة نظام الموازنة العامة في إطار رؤية المملكة 2030، فإن هذا التحول الهيكلي يرتبط بعدد من التحديات الموضوعية التي تفرضها طبيعة التحولات الاقتصادية والمؤسسية، حيث يمكن إبرازها فيما يلي:

1. التقلبات الاقتصادية العالمية: لا تزال المالية العامة تتأثر بدرجة معينة بالتقلبات في أسواق الطاقة والظروف الاقتصادية الدولية، مما في ذلك تغيرات أسعار النفط، والضغوط التضخمية العالمية، لذلك يستوجب اعتماد سياسات مالية مرنة قادرة على امتصاص الصدمات، وضمان استقرار الإيرادات والنفقات على مستوى المدى المتوسط.
2. استدامة التوازن المالي: يتطلب تمويل المشاريع الاستراتيجية الكبرى تحقيق توازن دقيق بين دعم النمو الاقتصادي، وبين الحفاظ على مستويات عجز ودين عام ضمن حدود آمنة، حيث يعد الحفاظ على هذا التوازن عنصراً محورياً في ترسيخ الاستدامة المالية، وتعزيز الثقة في إدارة المالية العامة.
3. التحول الرقمي والجهازية التقنية: يرتبط تحديث نظام الموازنة العامة بالانتقال إلى أنظمة مالية رقمية متقدمة، مما يتطلب تطور البنية التحتية التقنية، وتعزيز أمن