موازنة 2026" نسخة المواطن السوري"


# العالم الاقتصادي

العدد 110
نيسان 2026


# حوكمة

## أداء الحكومة السورية بعد عام من تشكيلها

## هل سوريا دولة فقيرة أم اقتصاد معطل؟

# وادي السيليكون السوري

## نبني المستقبل

**منطقة اقتصادية خاصة لصناعة أشباه الموصلات**
**المواد الكيميائية الأساسية، ومستلزمات البناء**
**قائمة على الثروات الوطنية مثل السيليكا والملح**

### ....أقسام المشروع الصناعية

- وحدة غسيل ومعالجة وتنقية الملح
- وحدة إنتاج ماءات الصوديوم وحمض كلور الماء
- وحدة تخزين الملح النقي والمُعالج
- وحدة تخزين ماءات الصوديوم
- وحدة تخزين كلور الصوديوم
- وحدة غسيل ومعالجة وتنقية الرمل
- وحدة تخزين السيليكا
- وحدة تصنيع سيليكات الصوديوم
- وحدة إنتاج السيليكون المعدني
- وحدة معالجة وتنقية السيليكون النقي
- وحدة تصنيع الألواح الكهرضوئية
- وحدة تصنيع السيليكون العضوي

قرية السنديانة
غربي حمص
357114 م²

www.siliconvally-sy.com

# الاقتصاد السوري..
## من سوء الإدارة والفساد وانتظار المعجزات
# إلى بناء اقتصاد منتج

بقلم رئيس التحرير: أ. د. طارق عفّاش

«الاقتصاد السوري.. سوء الإدارة، والفساد، وانتظار المعجزات من الخارج»؛ ليس توصيفاً إنشائيا بقدر ما هو خلاصة مسار طويل من سياسات مرتبكة؛ اتبعها النظام المخلوع؛ وجعلت من الأزمات حالةً دائمةً وليست استثناءً عابراً، فعلى امتداد عقود طويلة –في تلك الحقبة- لم يكن النقص في الموارد هو المشكلة الأساسية، بل الطريقة التي أُديرت بها هذه الموارد، حيث تحولت الدولة- تدريجياً- من منتج محتمل إلى كيان عاجز؛ يعتمد على الحلول السهلة؛ ويتجنب الإصلاحات العميقة، ومع كل أزمة كانت الإجابة الجاهزة هي «البحث عن دعم خارجي»، أو انتظار تحولات سياسية إقليمية قد تفتح باباً جديداً للتمويل، بدل مواجهة جذور الخلل.

هذا النمط خلق اقتصاداً هشاً غير قادر على الصمود، حيث تراجعت القطاعات الإنتاجية، ولاسيما الزراعة والصناعة، لمصلحة أنشطة ريعية محدودة القيمة، ومع انتشار الفساد لم تعد الموارد تُوجّه نحو التنمية، بل نحو شبكات النفوذ التي أعادت توزيع الثروة بشكل غير عادل؛ ما عمّق الفوارق الاجتماعية؛ وأضعف الثقة في الدولة.

وفي كل مرحلة؛ كان الاعتماد على الخارج يتجدد بصيغ مختلفة، من مساعدات مباشرة إلى دعم غير مباشر، أو حتى رهان على تغيرات سياسية كبرى؛ هذا السلوك لم يكن مجرد خيار، بل تحول إلى بديل دائم عن الإصلاح، حيث جرى تأجيل القرارات الصعبة، وتُرك الاقتصاد يتآكل ببطء، على أمل أن تأتي لحظة إنقاذ من الخارج.

ومع تصاعد الأزمات؛ ظهرت هشاشة هذا النموذج بوضوح، إذ لم يعد ممكناً الاستمرار في إدارة اقتصاد متراجع بالأدوات القديمة نفسها؛ فالفساد عطّل أي محاولة إصلاح؛ وسوء الإدارة بدد ما تبقى من إمكانات؛ بينما بقي الخطاب الرسمي يراهن على الخارج بدل الداخل، وهكذا دخلت البلاد في حلقة مفرغة، وكلما اشتدت الأزمة زاد الاعتماد، وكلما زاد الاعتماد تأجل الإصلاح.

واليوم تقف سوريا، بعد سقوط النظام المخلوع وانتصار الثورة السورية، أمام فرصة تاريخية لإعادة بناء اقتصادها على أسس جديدة أكثر توازناً واستدامة، فلم تعد العودة إلى السياسات السابقة خياراً قابلاً للاستمرار، بل أصبح التحول نحو اقتصاد منتج ضرورةً حتميةً، فمرحلة ما بعد التحرير لا تقتصر على تحقيق الاستقرار السياسي، بل تمثل نقطة انطلاق لإصلاح اقتصادي عميق؛ يعيد توجيه الموارد نحو الصناعة والاستثمار الحقيقي؛ ويضع الإنتاج في صلب عملية التعافي.

هذا التحول يتطلب تغييراً جذرياً في النهج الاقتصادي، يبدأ بـ: مكافحة الفساد، تعزيز الشفافية، وإعادة بناء المؤسسات على أساس الكفاءة والمساءلة، بما يعيد الثقة بين الدولة والمجتمع، كما تبرز أهمية دعم القطاعات الإنتاجية، ولاسيما الزراعة والصناعات الغذائية والتحويلية، إلى جانب تطوير البنية التحتية التي تربط الإنتاج بالأسواق، بما يعزز القدرة على النمو المستدام.

في هذا السياق يصبح تقليل الاعتماد على الخارج هدفاً استراتيجياً، ليس عبر القطيعة، بل من خلال إعادة التوازن، حيث يتحول الدعم الخارجي إلى عامل مساعد وليس بديلاً، فالاقتصاد الذي يستند إلى قدراته الذاتية هو الأكثر قدرةً على الصمود في وجه الأزمات، بينما يبقى الاعتماد المفرط على الخارج مصدر هشاشة دائمة. كما يمثل الاستثمار في التعليم والتدريب ركيزةً أساسيةً لبناء قوة عمل قادرة على الابتكار والإنتاج وليس مجرد الاستهلاك.

وبالتوازي، فإن توفير بيئة قانونية شفافة؛ من خلال: إصلاح القضاء، وتعزيز سيادة القانون، يعد شرطاً ضرورياً من أجل: جذب الاستثمارات، الحد من الفساد، إلى جانب دعم المبادرات الفردية، وتشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة باعتبارها محركاً أساسياً لخلق فرص العمل.

وفي المحصلة؛ فإن أزمة الاقتصاد السوري ليست قدراً محتوماً، بل نتيجة مسار يمكن تغييره بإرادة واضحة ورؤية عملية.

ومع استثمار مرحلة ما بعد التحرير، بشكل صحيح، يمكن بناء نموذج اقتصادي جديد؛ يقوم على الإنتاج والعدالة والاستدامة؛ ويقود إلى اقتصاد أكثر توازناً واستقراراً؛ قادر على: تحقيق النمو، استعادة الثقة، وفتح آفاق مستقبل أكثر ازدهاراً.

# مجلة العالم الاقتصادي

مرخصة بموجب المرسوم التشريعي رقم 50 ـ تاريخ 2001/9/22
وقرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 9291 ـ تاريخ 2001/12/14
وقرار وزير الإعلام رقم 336 ـ تاريخ 2025/9/9

العدد 110 ـ نيسان 2026


الفهرس


| | |
|---|---|
| 1 | الافتتاحية: من سوء الإدارة والفساد وانتظار المعجزات |
| 3 | حوكمة أداء الحكومة السورية بعد عام من تشكيلها |
| 6 | هل سوريا دولة فقيرة أم اقتصاد معطل بين الإمكانات والفرص التاريخية؟ |
| 9 | أزمة التقاعد في سوريا..تحليل اقتصادي- اجتماعي لأوضاع المتقاعدين |
| 10 | «نسخة المواطن» من موازنة سوريا لعام 2026 |
| 12 | بنوك البذور في سوريا..أداة استراتيجية لإعادة بناء الزراعة وتعزيز الأمن الغذائي |
| 13 | المرسوم الرئاسي رقم 68 لعام 2026.. بين تحسين الأجور وحدود الواقع المعيشي |
| 14 | الكهرباء والإنترنت في سوريا بين الإصلاح الاقتصادي والضغط الاجتماعي |
| 18 | اقتصاد السوق في سوريا بعد الحرب.. بين ضرورات التحرير وحدود التنظيم |
| 20 | فجوة التكاليف والإغراق السلعي في سوريا كيف يهدد الاستيراد غير المنضبط بقاء الصناعة الوطنية؟ |
| 21 | الطاقة الشمسية في سوريا.. بين الانتشار العشوائي وغياب صافي القياس |
| 22 | صناعة الألبسة الجاهزة في سوريا.. دراسة في المزايا التنافسية والتحديات الإنتاجية |
| 24 | تسوية الديون المتعثرة.. خطوة نحو الانطلاقة الجديدة في سوريا |
| 26 | من الخطاب السياسي إلى الفعل التنفيذي.. المساءلة مدخل لاستعادة الثقة المؤسسية |
| 27 | وهم الاستيراد الرخيص.. كيف يهدد إغراق السوق مستقبل الإنتاج في سوريا؟ |
| 28 | تفكك الطبقة الوسطى في سوريا.. جدلية الاقتصاد والفساد وإعادة تشكيل البنية الاجتماعية |
| 30 | هدنة الحرب على إيران.. حراكٌ مكوكيّ تركيّ- عربيّ لإعادة هندسة الفضاء الإقليمي |
| 31 | اقتصاد الحرب.. كيف قلبت حرب أوكرانيا موازين الاقتصاد في أوروبا وروسيا؟! |
| 32 | الاقتصاد في خبر |
| 34 | الاقتصاد العربي.. بين فخّ المديونية وتسارع الثورة الصناعية الرابعة نحو إعادة تشكيل النموذج التنموي |
| 36 | الأمن الاقتصادي العربي.. بين الصراع الإقليمي واختناقات مضيق هرمز |
| 38 | الحوكمة في المنطقة العربية بعد النزاعات.. قراءة تحليلية في تقرير الحوكمة العربي الخامس 2025 |
| 39 | تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية «OECD» عن إصلاح الحوكمة في مصر |
| 40 | خريطة الثروة العالمية والعربية في عام 2026.. دراسة مقارنة بين كبار رجال الأعمال العرب والأجانب |
| 42 | تقرير التنمية العربية 2025.. التحول نحو اقتصاد المعرفة والتنمية المستدامة في العالم العربي |
| 44 | الفقر متعدد الأبعاد في الدول العربية.. الواقع والتحديات وآفاق الحد منه |
| 46 | شرايين العالم المهددة.. كيف تعيد المضائق البحرية رسم خريطة الاقتصاد والعولمة؟ |
| 47 | اقتصاد الصين.. بين وفرة الإنتاج واختلال التوازن الاجتماعي |
| 48 | الاستراتيجية في الفكر الإداري الحديث |
| 50 | البحث العلمي.. نحو بناء اقتصاد قائم على المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة |
| 51 | عندما يصبح رضا المواطن معيار النجاح الحقيقي.. تحول جذري في مفهوم الأداء الحكومي |
| 52 | في الأدب الاقتصادي.. ما مدى الاتساق بين السياستين المالية والنقدية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي؟ |
| 54 | بعض الدول نجحت في تطبيقها.. هل من تحديات ومعوقات تواجه الحوكمة في القطاع الحكومي؟ |
| 56 | الاقتصاد العصبي وواجهات الدماغ - الحاسوب.. تحولات تكنولوجية ترسم ملامح المستقبل |
| 58 | الحوكمة الرشيدة.. مدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة الأداء الحكومي |
| 59 | «الاقتصاد الأزرق».. أكثر من سلّة للبيض |
| 60 | مراجعة كتاب: "الازدهار المستدام في الخليج العربي.. من المعجزة إلى المنهج" |
| 62 | من "الجامعة الرياضية" إلى «جامعة الجيل الخامس» نحو نموذج جامعي يقود الابتكار والتنمية |
| 64 | أزمة دين.. أم أزمة إدارة؟ |



صاحب الامتياز ورئيس التحرير
أ. د. طـارق عفّـاش

نائب رئيس التحرير
د. رانيـا عقيـل

نائب رئيس التحرير للشؤون العلمية
د. علي سمحة

مدير الموقع الإلكتروني
محمد النجم

هيئة التحرير
روعة غنم
وليد أبو السل
سامر طلاس
ياسر سعدة

المدير المسؤول
ماهر تقي

مكتب حمص
نوار النجار

التدقيق اللغوي
ندى تقي

الشريك التقني
SyrianHost

الإخراج الفني
كريم اليازجي

الطباعة
الشنواني للطباعة والتغليف



https://ecoworld-sy.com
EconomicW55225@
www.facebook.com/profile
php?id=6158306165940
economicworldsy

العنوان: دمشق ـ شارع الحمرا
جانب الميثاق للصرافة
جوال: 0968844229
هاتف: 011 3315307
إيميل المجلة:
info@ecoworld-sy.com
سعر العدد: 200 ليرة سورية
الاشتراك السنوي: 2000 ليرة سورية
الدول العربية والأجنبية: 100 دولار أميركي



الآراء الواردة في المقالات ومواضيع المجلة تُعبّر عن رأي أصحابها

# من إدارة البقاء إلى تحديات التحول التنموي.. حوكمة أداء الحكومة السورية بعد عام من تشكيلها

أ. د. طارق عفّاش

**تمثل حوكمة الأداء الحكومي أحد المفاهيم الأساسية في تحليل قدرة الحكومات على إدارة التحولات الكبرى، ولاسيما في سياقات ما بعد النزاعات والحروب وتداعياتها، فهي لا تقتصر على قياس كفاءة الإدارة العامة أو جودة الخدمات، بل تمتد لتشمل: طبيعة العلاقة بين الحكومة والمجتمع، وقدرة المؤسسات على إنتاج سياسات فعالة ومستقرة في بيئة معقدة. ومن الطبيعي، بعد مرور عام على تشكيل الحكومة، أن يصبح تقييم الأداء الحكومي أداة ضرورية لفهم اتجاه المسار، والسؤال اليوم: هل نجحت الحكومة في تثبيت الاستقرار فقط، أم بدأت فعلياً في الانتقال نحو إصلاح مؤسسي واقتصادي حقيقي؟. إنه سؤال يكتسب أهمية خاصة في الحالة السورية، حيث تواجه الحكومة إرثاً ثقيلاً من: الدمار الاقتصادي، التفكك المؤسسي، وتراجع الثقة العامة.**

## طبيعة المرحلة الانتقالية وإرث الأزمة

تعمل الحكومة في بيئة انتقالية شديدة التعقيد؛ تتسم بتداخل الأزمات الاقتصادية مع التحديات المؤسسية، ولا يمكن فهمها من دون إدراك الإرث الثقيل الذي خلّفه النزاع، فقد أدى الصراع إلى: انكماش اقتصادي حاد، تدمير واسع للبنية التحتية، تراجع جوهري في القدرة الإنتاجية، إلى جانب اختلال التوازنات المالية، وضعف الثقة بالمؤسسات، وتشير التقديرات إلى أن الناتج المحلي الإجمالي تراجع من نحو 60 مليار دولار إلى 20 مليار دولار، وهو ما يعكس تحولاً هيكلياً نحو اقتصاد يعاني من اختلالات عميقة، **وهي:**

**1- التراجع الاقتصادي الكلي:** شهد الاقتصاد انكماشاً حاداً تجلّى في تراجع الناتج المحلي، وضعف النشاط الإنتاجي، وتقلّص مساهمة القطاعات الأساسية؛ ما حدّ من القدرة على توليد النمو؛ وأدّى إلى اتساع نطاق الفقر وتآكل ملحوظ في حجم الطبقة الوسطى، مع تراجع واضح في مستويات المعيشة.

**2- تدمير البنية التحتية:** أدى النزاع إلى تضرر واسع في شبكات (النقل والطاقة والخدمات)، ما خلق اختناقات هيكلية؛ أعاقت النشاط الاقتصادي؛ ورفعت تكلفة التعافي؛ وأثّرت سلباً في كفاءة تقديم الخدمات العامة.

**3- اختلالات الحوكمة وسوء تخصيص الموارد:** تراجعت فاعلية المؤسسات وضعفت الرقابة؛ ما أتاح اتساع ممارسات الفساد وسوء تخصيص الموارد؛ وأدى إلى تشويه أولويات الإنفاق العام، وإضعاف أثر السياسات الحكومية.

**4- نزيف الكفاءات البشرية:** أسهمت الهجرة وتراجع الحوافز، إلى جانب الخسائر البشرية الناتجة عن النزاع، في فقدان الكفاءات، ما أدى إلى تآكل القدرات المؤسسية وضعف كفاءة الإدارة العامة، وانعكس سلباً على جودة التعليم والخدمات العامة.

**5- ضعف القدرة على التنفيذ:** انعكس ذلك في بطء تنفيذ السياسات، وضعف التنسيق بين الجهات الحكومية، والاعتماد على حلول قصيرة الأمد بدل التخطيط الاستراتيجي.

**6- التبعية للخارج:** أدت ظروف الحرب إلى تعاظم الاعتماد على الدعم الخارجي في التمويل والطاقة والدعم اللوجستي؛ ما حدّ من استقلالية القرار الاقتصادي؛ وأسهم في ربط السياسات العامة بتوازنات خارجية معقدة.

**7- تفكك سلاسل الإنتاج واتساع الاقتصاد غير الرسمي:** أدت الحرب إلى تعطّل سلاسل الإنتاج والإمداد، وتراجع الترابط بين القطاعات الاقتصادية، ما أضعف كفاءة الأسواق ورفع التكاليف، كما أسهم ضعف الدولة في اتساع نطاق الاقتصاد غير الرسمي؛ ما حدّ من فاعلية السياسات المالية؛ وقلّص القدرة على تحصيل الإيرادات.

**8- تشوّه هيكل الاقتصاد وتراجع الفعالية الإنتاجية:** شهد الاقتصاد تحوّلاً نحو أنماط أقل إنتاجية؛ مع تزايد الاعتماد على الأنشطة الريعية أو غير المنظمة؛ ما أضعف القدرة على خلق القيمة والنمو المستدام.

**9- تراجع رأس المال الاجتماعي والثقة المجتمعية:** لم تقتصر آثار الحرب على الاقتصاد والمؤسسات، بل امتدت إلى تآكل الثقة داخل المجتمع؛ ما أضعف شبكات التعاون؛ وأثر سلباً في بيئة الاستثمار والاستقرار الاجتماعي.

وبذلك، لم تعد المشكلة تقتصر على محدودية الموارد، بل تمتد إلى ضعف القدرة على إدارتها بكفاءة؛ ضمن بيئة مؤسسية واقتصادية واجتماعية معقدة؛ تتداخل فيها القيود الداخلية مع الضغوط الخارجية؛ وتنعكس في تحديات عميقة أمام تحقيق التعافي والتحول التنموي.

## إنجازات الحكومة خلال عام 2025.. حوكمة الاستقرار

بالرغم من السياق الانتقالي شديد التعقيد، يمكن تسجيل مجموعة من الإنجازات التي تعكس قدرة الحكومة على إدارة المرحلة والحفاظ على الاستقرار؛ مع بروز مؤشرات تدريجية إلى استعادة الفعالية الاقتصادية والمؤسسية، وتندرج هذه الإنجازات ضمن إطار «حوكمة الاستقرار»، التي لا تقتصر على تثبيت الوضع القائم، بل تمثل قاعدة يمكن البناء عليها للانتقال نحو إصلاحات أعمق، ويمكن تلخيص هذه الإنجازات بما يأتي:

**1- الحفاظ على استمرارية المؤسسات ووحدة الدولة:** نجحت الحكومة في ضمان استمرارية عمل الجهاز الإداري واستمرار تقديم الخدمات الأساسية، ما يسهم في الحفاظ على تماسك الدولة، ويشكل أساساً ضرورياً لأي مسار إصلاحي لاحق.

**2- تحسن تدريجي في الاستقرار الأمني:** أسهم التحسن النسبي بالوضع الأمني في إعادة تنشيط الأنشطة الاقتصادية، ولاسيما في الأسواق المحلية؛ ما يعكس بداية استعادة بيئة أكثر استقراراً تدعم النشاط الاقتصادي.

**3- إعادة بناء الإطار القانوني والمؤسسي:** تم إصدار الإعلان الدستوري واتخاذ خطوات لإعادة هيكلة العمل الحكومي، إلى جانب إنشاء مؤسسات جديدة، مثل: المجلس الأعلى للتنمية الاقتصادية، صندوق التنمية، صندوق السيادة، ووزارة الطوارئ، وتمثل هذه الإجراءات بدايات لتطوير أدوات الدولة وتعزيز قدرتها على إدارة الموارد والتخطيط للإعمار.

**4- الانفتاح الخارجي وتحسن البيئة الاقتصادية:** حققت الحكومة تقدماً في إعادة الانفتاح على المستويين العربي والدولي، ما أسهم في: تحسين تدفق الموارد، تهيئة بيئة أولية للتعافي، وفتح المجال أمام تعزيز التعاون الاقتصادي والاستثماري.

**5- تحسن تدريجي في المالية العامة:** ظهرت مؤشرات إلى تحسن إدارة المالية العامة؛ من خلال زيادة الإيرادات وتوسيع الموازنة، ما يوفر هامشاً أكبر لدعم الإنفاق والإصلاحات المستقبلية.

**6- عودة تدريجية للنشاط الاقتصادي:** شهدت قطاعات التجارة والخدمات تحسناً نسبياً؛ ما يعكس بداية تعافٍ جزئي في الاقتصاد المحلي يمكن البناء عليه في المراحل القادمة.

**7- الاستجابة للضغوط المعيشية:** اتخذت الحكومة إجراءات لدعم القدرة الشرائية، أبرزها تعديل الرواتب وزيادة الإنفاق؛ ما يشير إلى إدراك التحديات الاجتماعية ومحاولة احتوائها، بالرغم من محدودية الأثر في ظل التضخم.

**8- استقطاب استثمارات ولاسيما من دول الخليج العربي:** شهدت المرحلة تدفق استثمارات مهمة، ولاسيما من دول الخليج العربي؛ ما أسهم في تنشيط بعض القطاعات؛ وأعطى مؤشرات إلى تحسن الثقة بالبيئة الاستثمارية؛ مع بقاء استدامتها مرتبطة بتعزيز الإصلاح والاستقرار المؤسسي.

**9- تحسن نسبي في الإدارة الضريبية وتعزيز الإيرادات:** تعكس زيادة الإيرادات تحسناً أولياً في كفاءة التحصيل المالي، ما يشير إلى تطور تدريجي في إدارة الموارد العامة.

**10- بوادر تطوير في الخدمات والإدارة العامة:** تظهر بعض المؤشرات الأولية إلى تحسين تنظيم الخدمات، وتبسيط الإجراءات؛ بما يعكس توجهاً تدريجياً نحو رفع كفاءة الإدارة العامة. وتعكس هذه الإنجازات- بالرغم من طابعها المرحلي- قدرة الحكومة على: إدارة المرحلة الانتقالية، وتثبيت الحد الأدنى من الاستقرار، كما تمثل قاعدة أولية يمكن البناء عليها للانتقال من حوكمة البقاء إلى حوكمة أكثر فاعلية قائمة على النتائج.

## قيود بنيوية تحد من الأداء الحكومي

بالرغم مما تحقق من إنجازات نسبية في إدارة مرحلة الاستقرار، ظل الأداء الحكومي محكوماً بمجموعة من القيود البنيوية العميقة التي تعكس طبيعة الأزمة المركبة، وتحدّ من قدرة السياسات العامة على تحقيق نتائج ملموسة، ومنها:

**1- التضخم وتراجع مستوى المعيشة:** بلغت معدلات التضخم مستويات مرتفعة تتراوح بين 40 % و60 %، ما أدى إلى تآكل مستمر في القوة الشرائية للأفراد، حتى في ظل محاولات تحسين الدخول عبر زيادة الرواتب، ويشير ذلك إلى ضعف فعالية السياسات الاقتصادية الكلية في تحقيق توازن بين الأجور والأسعار.

**2- ارتفاع تكاليف الخدمات:** شهدت الخدمات الأساسية، مثل ( الكهرباء والاتصالات)، ارتفاعاً ملحوظاً في التكاليف، نتيجة تدهور البنية التحتية وارتفاع تكلفة التشغيل، وقد انعكس ذلك سلباً على المواطنين والقطاع الإنتاجي؛ من خلال زيادة الأعباء، وتقليص القدرة التنافسية.

**3- أزمة الرواتب والعدالة الوظيفية:** يعاني النظام الوظيفي من ضعف في مستويات الأجور وتفاوتات غير متوازنة بين القطاعات، ما لا يعكس متطلبات المعيشة أو معايير عادلة، ويؤدي إلى ضعف الحوافز وانخفاض الإنتاجية واستمرار هجرة الكفاءات.

**4- الفساد كعائق بنيوي:** لا يزال الفساد يمثل أحد أبرز القيود البنيوية التي تحد من فعالية الأداء الحكومي؛ إذ يؤثر في تخصيص الموارد؛ ويؤدي إلى هدرها أو توجيهها، بعيداً عن الأولويات؛ كما يضعف ثقة المواطنين والفاعلين الاقتصاديين بالمؤسسات.

**5- فجوة التمويل وإعادة الإعمار:** تواجه الحكومة فجوة تمويلية كبيرة بين احتياجات إعادة الإعمار التي تتجاوز 300 مليار دولار، والإمكانات المالية المحدودة المتاحة، ويحدّ هذا التفاوت من قدرة الدولة على إطلاق مشاريع إعادة الإعمار بالوتيرة المطلوبة.

**6- الاضطرابات الإقليمية:** تشكّل الاضطرابات الإقليمية أحد القيود البنيوية الخارجية التي تؤثر في الأداء الحكومي، حيث تفرض حالة من عدم اليقين الاقتصادي، وتنعكس في تقييد حركة التجارة والاستثمار وزيادة الضغوط الأمنية، كما يسهم وجود مناطق خارج سيطرة الدولة في تعقيد إدارة الموارد وتوحيد السياسات، ويزيد من تحديات بسط السيادة الاقتصادية والإدارية، ما يحدّ من قدرة الحكومة على تنفيذ سياسات مستقرة وطويلة الأمد.

**7- قيود إضافية في البيئة الاقتصادية والمؤسسية:** تواجه السياسات الحكومية قيوداً إضافية تتمثل باتساع الاقتصاد غير الرسمي، وضعف البيانات، وتعقيدات البيئة الاستثمارية، إلى جانب تعرض الاستثمارات الخارجية للتقلبات، ما يحدّ من كفاءة الإصلاح واستدامة نتائجه.

## الفجوة بين الاستقرار والإصلاح

تكشف تجربة العام الأول للتحرير عن فجوة بين تحقيق الاستقرار وبطء التقدم في الإصلاحات، فعلى الرغم من أن الإنجازات أسهمت في تهيئة بيئة أولية للتعافي، لكنها لم تُترجم إلى نتائج ملموسة ومستدامة؛ بفعل: القيود البنيوية، وضعف القدرة التنفيذية، ويمكن تلخيص هذه الفجوة في **الآتي:**

**1- تحقيق الاستقرار من دون إصلاح كافٍ:** نجحت الحكومة في الحفاظ على الاستقرار، لكنها لم تنتقل بعد إلى إعادة بناء المؤسسات بشكل عميق.

**2- أولوية الاستقرار نتيجة قيود واقعية:** فرضت محدودية الموارد، وضعف القدرات، وتعقيد البيئة المحيطة، التركيز على إدارة الوضع القائم.

**3- هيمنة نمط إدارة البقاء:** التركيز على احتواء الأزمات أكثر من إحداث تغيير هيكلي، ما قد يرسّخ الأنماط القائمة.

**4- استعجال المجتمع وارتفاع سقف التوقعات:** يتزايد ضغط المواطنين للحصول على نتائج سريعة وملموسة؛ ما يحدّ من هامش الزمن المتاح للإصلاح التدريجي.

**5- بطء تحويل السياسات إلى نتائج ملموسة:** يؤدي ضعف القدرات التنفيذية إلى تأخر الأثر الفعلي للسياسات؛ ما يعمّق فجوة الإدراك بين التوقعات المرتفعة والنتائج المتحققة.

**6- ضعف الشفافية والتواصل المؤسسي:** يحدّ غياب التوضيح الكافي من فهم المجتمع لطبيعة المرحلة، ويزيد من مستويات عدم الرضا.

**7- اتساع فجوة الثقة:** قد يُنظر إلى الاستقرار كجمود لا كمرحلة انتقالية، ما يضعف الثقة بالمؤسسات.

## الحوكمة كأداة لبناء الثقة

في سياق ما بعد الحرب تبرز الحوكمة كأداة مركزية لإعادة بناء الثقة بين الدولة والمجتمع، وهي ثقة تضررت بشكل عميق خلال فترة حكم النظام المخلوع، ولا يمكن استعادة هذه الثقة عبر الوعود، بل من خلال أداء حكومي ملموس يعكس تحسناً حقيقياً في حياة المواطنين، ويتطلب ذلك: تحسين جودة الخدمات العامة، ضمان العدالة في توزيع الموارد والفرص، تعزيز الشفافية في اتخاذ القرار، ومكافحة الفساد بشكل فعلي، فالثقة هنا تُبنى تدريجياً من خلال تراكم نتائج إيجابية، وتشكل في الوقت ذاته شرطاً ضرورياً لنجاح أي سياسات إصلاحية أو اقتصادية، كما لا تقتصر الحوكمة على بناء الثقة، بل تمتد آثارها إلى: تحسين جودة اتخاذ القرار، رفع كفاءة تخصيص الموارد، تقليل المخاطر الاقتصادية، تعزيز التنافسية، إضافة إلى دعم الابتكار، وتسريع التعافي الاقتصادي، ويعكس ذلك دور الحوكمة بوصفها إطاراً متكاملاً لتحسين فعالية الدولة، وليس مجرد أداة تنظيمية.

**وتؤكد تجارب دول، مثل :** سنغافورة وماليزيا أن بناء الثقة يرتبط مباشرة بجودة الأداء الحكومي، حيث أسهمت الحوكمة الفعالة في تحويل الدولة إلى فاعل موثوق وقادر على قيادة التنمية، وعليه فإن استعادة الثقة تمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي إصلاح اقتصادي أو مؤسسي في المرحلة القادمة.

## أهمية قياس الأداء الحكومي

يمثل غياب أنظمة فعالة لقياس الأداء أحد أبرز أوجه القصور في الإدارة الحكومية، حيث يصعب في ظل هذا الغياب تقييم مدى نجاح السياسات أو تحديد مواطن الخلل بدقة، فالتحول نحو إدارة حديثة يتطلب تبني منهجية قائمة على النتائج، من خلال: اعتماد مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، ربط السياسات العامة بمخرجات محددة، واستخدام البيانات كأداة رئيسة في صنع القرار، كما أن التقييم الدوري للأداء؛ يتيح تصحيح المسار وتعزيز المساءلة؛ ويسهم في رفع كفاءة المؤسسات، ويعد هذا التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة قائمة على الأدلة شرطاً أساسياً لتحسين فعالية العمل الحكومي.

## دور السياسة الاقتصادية والخارجية

حققت الحكومة درجة من النجاح في توظيف السياسة الاقتصادية والخارجية لدعم الاستقرار، من خلال: تعزيز الانفتاح الخارجي، تحسين العلاقات الاقتصادية، وتهيئة بيئة أولية لجذب الاستثمارات وإعادة تنشيط بعض الأنشطة الاقتصادية، وقد أسهم ذلك في: توفير فرص محدودة لتدفق الموارد، وتخفيف جزء من الضغوط الاقتصادية، لكن هذا النجاح ظل نسبياً ومحدود الأثر، حيث لا تزال هذه الجهود مقيدة بعوامل بنيوية وخارجية، أبرزها: التوترات الإقليمية، ضعف البيئة الاستثمارية الداخلية، وغياب الاستقرار طويل الأمد، ومن ثم فإن فعالية السياسة الاقتصادية والخارجية تبقى مرهونة بمدى التقدم في الإصلاحات الداخلية وتعزيز الاستقرار المؤسسي.

## من حوكمة البقاء إلى حوكمة الفاعلية

يمكن توصيف أداء الحكومة بعد عام بأنه لا يزال يتموضع ضمن إطار «حوكمة البقاء»، وهي مقاربة تركز على: احتواء الأزمات، والحفاظ على الاستقرار المؤسسي والاقتصادي، وقد نجحت هذه المقاربة في تثبيت الوضع العام، إلا أنها بطبيعتها تظل قصيرة الأمد، إذ ترتبط بإدارة الضغوط والمخاطر أكثر من قدرتها على إحداث تحول مؤسسي وتنموي مستدام.

في المقابل؛ تتطلب «حوكمة الفاعلية» انتقالاً نوعياً نحو بناء مؤسسات قادرة على تحقيق نتائج مستدامة؛ من خلال إصلاح مؤسسي عميق يعيد تعريف أدوار الدولة وآليات عملها، والانتقال من اقتصاد يعتمد على الاستهلاك والتحويلات إلى اقتصاد إنتاجي قائم على خلق القيمة، كما تقتضي تبني سياسات قائمة على النتائج، ترتبط بمؤشرات أداء واضحة، وتعزيز الثقة المجتمعية بوصفها ركيزة أساسية للاستقرار طويل الأمد، وحتى الآن، لا يزال هذا التحول في مراحله الأولية، ولم يتحقق بشكل متكامل.

## متطلبات المرحلة القادمة

لتحقيق انتقال فعلي من إدارة الأزمة إلى مسار التنمية، تحتاج الحكومة إلى تبني حزمة متكاملة من الإصلاحات البنيوية، يمكن تلخيصها في المحاور الآتية:

**1- إصلاح إداري وإعادة هيكلة الجهاز الحكومي** على أسس الكفاءة والجدارة؛ بما يعزز القدرة التنفيذية؛ ويقلل من بطء تنفيذ السياسات.

**2- بناء نظام متكامل لقياس الأداء؛ عبر:** اعتماد مؤشرات واضحة، وربط السياسات بمخرجات قابلة للتقييم.

**3- مكافحة الفساد وتعزيز الحوكمة؛ من خلال:** تفعيل الرقابة والمساءلة، وإرساء آليات شفافة لتخصيص الموارد.

**4- تحسين بيئة الاستثمار عبر تفعيل المرسوم رقم (114) لعام 2025، بما يسهم في:** تبسيط الإجراءات، رفع كفاءة التنفيذ، وتعزيز موثوقية البيئة الاستثمارية؛ بما يدعم جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية.

**5- دعم الاقتصاد الإنتاجي؛ بالانتقال من نموذج استهلاكي إلى اقتصاد قائم على:** الإنتاج، المعرفة، وخلق القيمة.

**6- الاستثمار في رأس المال البشري؛ عبر:** تطوير منظومة التعليم والمهارات، واستعادة الكفاءات.

**7- تعزيز الشفافية والتواصل المؤسسي** لشرح السياسات وإدارة توقعات المجتمع، وتقليص فجوة الثقة.

## التحدي الجوهري في المرحلة القادمة

بعد عام من تشكيل الحكومة، يمكن القول: إن الأداء الحكومي نجح في تحقيق الاستقرار، وهو إنجاز مهم في سياق انتقالي معقد، لكنه لم يرتقِ بعد إلى مستوى إحداث تحول تنموي حقيقي، ويعكس ذلك طبيعة المرحلة التي لا تزال تقع بين: **إدارة الأزمة، وبداية مسار الإصلاح**، حيث تتداخل أولويات الاستقرار مع متطلبات التغيير.

وتُظهر قراءة الأداء في ضوء حوكمة النتائج أن الاستقرار تحقق بدرجة أفضل من الإصلاح المؤسسي والكفاءة التنفيذية والثقة المجتمعية، ما يشير إلى محدودية تحويل الجهود الحكومية إلى أثر ملموس وقابل للقياس.

ويبقى التحدي الجوهري في المرحلة القادمة هو القدرة على تحويل الاستقرار من هدف في حد ذاته إلى وسيلة لإطلاق عملية تنموية شاملة؛ أي الانتقال من منطق إدارة الأزمات إلى منطق بناء المستقبل، فنجاح الحكومة لا يقاس فقط بقدرتها على الاستمرار، بل بمدى قدرتها على إحداث أثر ملموس ومستدام في حياة المواطنين؛ ضمن إطار قائم على الكفاءة والثقة والعدالة؛ ومدعوم بـ: تعزيز الشفافية، نشر المعلومات، تمكين الرقابة المجتمعية، وربط السلطة بالمسؤولية بشكل واضح.

# هل سوريا دولة فقيرة..
# أم اقتصاد مُعطّل بين الإمكانات والفرص التاريخية؟

د.رانيا عقيل

**قد يبدو السؤال مباشراً، لكنه في الواقع يختزل إشكالية اقتصادية معقدة تتجاوز فكرة "امتلاك الموارد" إلى سؤال أكثر جوهرية: هل المشكلة في قلة الإمكانات، أم في طريقة إدارتها؟**
**في الحالة السورية؛ لا يمكن تفسير التدهور الاقتصادي بالفقر البنيوي، فقبل عام 2011 لم تكن سوريا دولة غنية، لكنها لم تكن أيضاً دولة فقيرة، بل ضمن الدول متوسطة الدخل؛ تمتلك اقتصاداً متنوعاً وقابلاً للنمو، ومع ذلك لم تتحول هذه الإمكانات إلى تنمية حقيقية، بل بقيت معطلة أو أُسيء استخدامها، حتى جاءت الحرب لتدفع الاقتصاد إلى مرحلة الانهيار.**
**ومن هنا، فإن السؤال الأدق ليس: هل سوريا فقيرة؟ بل: كيف تحوّل اقتصاد متوسط الإمكانات إلى اقتصاد مأزوم؟ وهل يمكن أن يستعيد قدرته على الانطلاق؟**

## سوريا قبل الحرب.. اقتصاد متوسط بإمكانات واعدة

قبل الحرب كان الاقتصاد السوري يمتلك مقومات واضحة للاستقرار وربما النمو، فقد بلغ الناتج المحلي الإجمالي نحو 60–67 مليار دولار، وبلغ نصيب الفرد حوالي 3000 دولار سنوياً، مع معدلات نمو تراوحت بين 3 % و5 % سنوياً، وهي معدلات تعكس اقتصاداً مستقراً نسبياً، وإن لم يكن سريع النمو، كما تميز الاقتصاد السوري بتنوع نسبي في مصادر الدخل والإنتاج، وهو عامل مهم في تقليل المخاطر الاقتصادية، حيث لم يكن يعتمد على قطاع واحد بشكل كامل، فالزراعة ساهمت بنحو 20 % من الناتج المحلي والتوظيف، وشكلت ركيزة للأمن الغذائي، وشكل النفط حوالي 40 % من الصادرات، بالرغم من محدودية الإنتاج مقارنة بالدول النفطية، إلى جانب وجود قاعدة صناعية خفيفة ومتوسطة، ولاسيما في النسيج والصناعات الغذائية، إضافة إلى وجود قطاع خدمات نشط نسبياً يدعم التجارة والنقل، إضافة إلى موقع جغرافي استراتيجي يربط بين آسيا وأوروبا، مع إمكانات ليكون مركز عبور تجارياً، وقاعدة سكانية شابة، توفر طاقة إنتاجية كبيرة وسوقاً محلية واسعة.

هذا التنوع كان يمنح الاقتصاد السوري درجة من المرونة، ويضعه ضمن فئة الاقتصادات القابلة للتطور، لا الاقتصادات الهشة أو الفقيرة، كما أن هذه المؤشرات، عند قراءتها بشكل متكامل، تشير إلى أن سوريا لم تكن تعاني من نقص في المقومات الاقتصادية الأساسية، بل كانت تمتلك "حداً أدنى من التوازن" يسمح لها بالحفاظ على الاستقرار، وربما تحقيق انطلاقة تدريجية لو توافرت إدارة أكثر كفاءة، ومن ثم فإن توصيف الاقتصاد السوري في تلك المرحلة لا يمكن أن يكون "اقتصاداً فقيراً"، بل هو «اقتصاد متوسط الإمكانات، يمتلك عناصر نمو حقيقية، لكنه لم يستثمرها بالشكل الكافي»، وهذا ما يجعل فهم تلك المرحلة أساسياً، لأنها تمثل نقطة الانطلاق التي تفسر كيف انتقل الاقتصاد لاحقاً من حالة الاستقرار النسبي إلى التعثر، ثم إلى الانهيار.

## الموارد الطبيعية.. بين الإمكانات الواقعية وحدودها

تمتلك سوريا موارد طبيعية متنوعة تشمل النفط والغاز والفوسفات، إلى جانب موارد أخرى واعدة مثل: السجيل الزيتي، والرمال السيليسية (السيليكا)، والمنغنيز، والمغنيسيوم، ما يشكّل قاعدة اقتصادية مهمة، لكنها تبقى ضمن حدود متوسطة من حيث الحجم.

وتُقدّر احتياطيات النفط بنحو 2.5–2.7 مليار برميل، والغاز بنحو 300–400 مليار متر مكعب، والفوسفات نحو 1.8–2 مليار طن، كما يُقدّر احتياطي السجيل الزيتي بنحو 40–50 مليار طن، وتبلغ احتياطيات الرمال السيليسية عالية النقاء نحو 500–700 مليون طن، في حين تُقدّر احتياطيات المنغنيز بنحو 2–5 ملايين طن، إضافة إلى وجود احتياطيات من المغنيسيوم ومواد صناعية أخرى غير مستثمرة بالكامل.

وبالمقارنة، يمتلك العراق احتياطيات نفطية تتجاوز 145 مليار برميل، واحتياطيات غاز تُقدّر بنحو 3.5–4 تريليونات متر مكعب، إضافة إلى احتياطيات فوسفات تقارب 10 مليارات طن، ما يبرز الفارق الكبير في حجم الموارد وطبيعة النموذج الاقتصادي.

كما يمتلك القطاع الزراعي وزناً مهماً، إذ تُقدّر نسبة الأراضي الصالحة للزراعة بنحو 30–32 % من إجمالي المساحة، أي ما يعادل تقريباً بين 55 و60 ألف كم²، مع تنوع في الإنتاج يشمل: الحبوب، المحاصيل النقدية، والثروة الحيوانية، إضافة إلى ما يتيحه ذلك من فرص في السياحة والصناعة.

ومع ذلك، فإن هذه الموارد، بالرغم من أهميتها، غير كافية بمفردها لتحقيق نهضة اقتصادية، ما يجعل العامل الحاسم هو كفاءة الإدارة، فالتجارب العالمية تُظهر أن التنمية ترتبط بحسن توظيف الموارد لا بحجمها، بينما يؤدي سوء الإدارة أو المبالغة في تقديرها إلى ما يمكن تسميته بـ «اقتصاد الوهم».

كما أن استثمار هذه الموارد يتطلب: استثمارات كبيرة لإعادة التأهيل والاستخراج، بيئة مستقرة تضمن الاستمرارية، وشراكات تقنية وإدارية متقدمة، وهو ما يجعلها مساراً تدريجياً ومعقداً، وليست حلاً سريعاً للأزمة الاقتصادية، وعليه فإن الموارد في سوريا ليست كبيرة بما يكفي لخلق اقتصاد ريعي، لكنها كافية لتكون قاعدة داعمة للتنمية، إذا ما أُديرت بكفاءة ضمن سياسات اقتصادية رشيدة.

## المفارقة السورية.. اقتصاد يعمل بأقل من طاقته

بالرغم من توافر موارد وإمكانات اقتصادية مقبولة وتنوع في القاعدة الإنتاجية، لم تتحول هذه المقومات إلى تنمية حقيقية أو نمو مستدام، وهنا تظهر المفارقة الأساسية في الحالة السورية: اقتصاد يمتلك القدرة على العمل، لكنه لا يعمل بكامل طاقته.

فالقطاع الزراعي، بالرغم من اتساعه، تراجع أداؤه نتيجة: سوء إدارة الموارد المائية، وضعف التخطيط، ما انعكس سلباً على الإنتاجية، أما النفط والثروات المعدنية، بالرغم من أهميتهما، فلم يُوظَّفا كرافعة لبناء اقتصاد متنوع، بل بقي تأثيرهما محدوداً، في حين إن الموقع الجغرافي، الذي كان يمكن أن يجعل سوريا مركزاً تجارياً إقليمياً، لم يُستثمر بالشكل الفعلي المطلوب، وتالياً

لم يكن الاقتصاد السوري عاجزاً بالكامل، لكنه لم يكن فعالاً أيضاً، بل ظل في حالة وسطية؛ ليس منهاراً بالكامل؛ ولا قادراً على التقدم، وتُعد هذه الحالة من أخطر الحالات الاقتصادية، لأنها تخلق استقراراً ظاهرياً يخفي تعثراً بنيوياً عميقاً، ويؤدي إلى تأجيل الإصلاحات الضرورية بدل معالجتها.

## الفساد وسوء الإدارة.. أصل الأزمة

لم يكن الفساد في سوريا- في فترة النظام المخلوع- مجرد انحرافات فردية أو حالات معزولة، بل تحول مع مرور السنين إلى جزء من البنية الاقتصادية، فيما يُعرف بـ"اقتصاد المحاسيب"، حيث تُمنح الفرص على أساس العلاقات لا الكفاءة، وقد انعكس ذلك في: احتكار قطاعات اقتصادية من قبل فئات محددة، إضعاف المنافسة بما خفّض الكفاءة والإنتاجية، إضافة إلى تركّز الثروة ضمن نطاق ضيق على حساب التوزيع العادل.

وفي تلك الفترة ساهمت البيروقراطية المعقدة وضعف التخطيط الاقتصادي في تعميق هذه الاختلالات، إذ تحولت الإجراءات إلى عائق أمام الاستثمار، وارتفعت تكلفة ممارسة الأعمال، وتراجعت قدرة الاقتصاد على الابتكار والتوسع، ولم تكن النتيجة مجرد تباطؤ في النمو، بل تشكّل اقتصاد تحكمه الامتيازات بدلاً من الكفاءة، ويعمل وفق منطق غير إنتاجي.

وهنا تتضح الحقيقة المحورية؛ لم تكن المشكلة في ندرة الموارد؛ بل في خلل إدارتها، وهو ما مهّد لاحقاً لتحول هذا التعثر البنيوي إلى أزمة أعمق مع اندلاع الحرب.

## اختلالات ما قبل الحرب.. أزمة كامنة

حتى قبل اندلاع الحرب، كانت هناك مؤشرات واضحة إلى وجود خلل بنيوي في الاقتصاد السوري، بالرغم مما كان يبدو من استقرار نسبي في بعض المؤشرات الكلية، فقد أظهرت البيانات أن نحو 30 % من السكان كانوا يعيشون تحت خط الفقر، مع ارتفاع معدلات البطالة، ولاسيما بين الشباب، إلى جانب تفاوت واضح في توزيع الثروة بين المناطق والفئات، ولا تعكس هذه المؤشرات مجرد مشكلات اجتماعية؛ بل تكشف عن خلل في طبيعة النمو الاقتصادي نفسه، إذ لم يكن شاملاً أو متوازناً، بل تركز في قطاعات ومناطق محددة، بينما بقيت شرائح واسعة خارج دائرة الاستفادة، كما اتسعت الفجوة تدريجياً بين ما تعكسه الأرقام الرسمية من نمو اقتصادي، وما يعيشه المواطن فعلياً من ضغوط معيشية متزايدة، ما يشير إلى أن هذا النمو لم يكن قائماً على قاعدة إنتاجية صلبة، بل على توازن هش قابل للاختلال، وعليه يمكن توصيف الاقتصاد في تلك المرحلة بأنه كان يعاني من أزمة كامنة؛ موجودة في البنية لكنها لم تنفجر بعد، أي إن الاستقرار الظاهري لم يكن سوى حالة مؤقتة؛ تخفي اختلالات عميقة؛ وتنتظر صدمة كبرى لتكشفها.

## الحرب.. لحظة الانهيار

جاءت الحرب لتشكّل تلك الصدمة الكبرى، التي نقلت الاقتصاد من حالة التعثر إلى الانهيار الشامل، فهي لم تُنشئ الأزمة، بل كشفتها وعمّقتها إلى مستويات غير مسبوقة، وتشير التقديرات إلى: انكماش الاقتصاد بنسبة تصل إلى 80–84 %، تراجع الناتج المحلي إلى نحو 20–23 مليار دولار، إلى جانب انهيار حاد في قيمة العملة، تراجع كبير في الصادرات، وتدمير واسع للبنية التحتية والخدمات الأساسية، ولم يقتصر الأثر على المؤشرات الكلية، بل امتد إلى البنية الاقتصادية نفسها، حيث تعطّلت القطاعات الإنتاجية الأساسية، وفُقدت ملايين فرص العمل، وهاجرت الكفاءات، ما أضعف رأس المال البشري بشكل كبير، وبذلك، لم يعد الاقتصاد يعاني من ضعف الأداء فحسب، بل فقد جزءاً مهماً من مقوماته الإنتاجية والبشرية، والحرب لم تبدأ الأزمة لكنها حوّلتها إلى انهيار شامل، وهذا التحول يمثل نقطة فاصلة، إذ لم يعد بالإمكان معالجة الاختلالات عبر إصلاحات جزئية؛ بل أصبح الاقتصاد بحاجة إلى إعادة بناء شاملة.

## الاستثمار.. بين الإمكانات المعطّلة والقيود الهيكلية

يمثّل الاستثمار الحلقة الحاسمة في أي مسار تعافٍ اقتصادي، إلا أن الواقع السوري يكشف فجوة عميقة بين الإمكانات النظرية والتنفيذ الفعلي، فبالرغم من توافر فرص مرتبطة بإعادة الإعمار والقطاعات الإنتاجية، لا تزال الاستثمارات محدودة الحجم، ومترددة، وغير قادرة على إحداث تحوّل اقتصادي ملموس، ولا يعود ذلك إلى عامل واحد، بل إلى منظومة قيود متداخلة، أبرزها: ارتفاع مستوى المخاطر السياسية والاقتصادية؛ وما يرافقها من عدم اليقين، ضعف البيئة القانونية والمؤسساتية في التطبيق؛ بالرغم من وجود تعديلات تشريعية، محدودية أدوات التمويل، صعوبات تحويل الأرباح، إضافة إلى غياب الاستقرار الكافي الذي يسمح بتخطيط استثماري طويل الأمد.

وفي هذا السياق؛ لا يتجه المستثمر إلى تعظيم العائد، بل إلى تقليل المخاطر، ما يفسّر انتشار نماذج استثمارية حذرة؛ تقوم على مشاريع صغيرة أو تدريجية؛ وتتركّز في: قطاعات محدودة وقصيرة الأجل، واستراتيجيات لتقييد الانكشاف على المخاطر.

وبذلك، يتحول الاستثمار من محرّك للنمو إلى نشاط دفاعي؛ يهدف إلى الحفاظ على رأس المال أكثر من توسيعه، وهو ما يحدّ من قدرته على دفع الاقتصاد نحو التعافي.

## مرحلة ما بعد التحرير.. من التعافي إلى إعادة التأسيس

تشكّل مرحلة ما بعد التحرير لحظة مفصلية، ليس لأنها تمثل نهاية مرحلة الأزمة فقط، بل لأنها تفتح المجال لإعادة صياغة النموذج الاقتصادي من جذوره، فالتمييز هنا ضروري بين إعادة الإعمار (إعادة ما كان قائماً)، وإعادة البناء (تصحيح المسار وإعادة تشكيل البنية الاقتصادية)، وفي سوريا لا تكفي استعادة الاقتصاد السابق، لأن ذلك النموذج كان يعاني من اختلالات بنيوية، أبرزها:

ضعف الإنتاجية، سوء تخصيص الموارد، وهيمنة أنماط ريعية وغير منتجة، وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها: تكشف الهشاشة البنيوية التي كانت مخفية خلف استقرار ظاهري، تتيح إعادة ترتيب الأولويات نحو القطاعات الإنتاجية، تفتح المجال أمام استثمارات جديدة؛ وإن كانت مشروطة بالإصلاح، وتمكّن من توظيف رأس المال البشري السوري كرافعة أساسية للتعافي.

وعليه؛ فإن هذه المرحلة لا تمثل عودة إلى ما كان، بل فرصة لإعادة التأسيس على أسس أكثر صلابة.

## إعادة بناء الدولة الاقتصادية.. من النصوص إلى الفاعلية

لا يمكن تحويل الفرص إلى نتائج من دون وجود دولة اقتصادية فاعلة، قادرة على تنظيم النشاط الاقتصادي وتحفيزه، فالمشكلة في الحالة السورية ليست في غياب القوانين بقدر ما هي في ضعف فاعليتها، أي في الفجوة بين النص والتطبيق، ويتطلب بناء هذه الدولة نظاماً قانونياً مستقراً، يضمن الحقوق؛ ويحد من عدم اليقين، ومؤسسات رقابية فعالة؛ تعزز الشفافية والمساءلة، وقطاعاً مالياً ومصرفياً قادراً على تمويل الاستثمار والإنتاج، وجهازاً إدارياً مرناً؛ يقلل التعقيد؛ ويُسرّع الإجراءات، فمن دون هذا الإطار المؤسسي؛ تبقى الاستثمارات معزولة؛ وغير قادرة على التحول إلى نمو اقتصادي شامل.

## إعادة توجيه الاقتصاد نحو الإنتاج.. من الريع إلى القيمة

يتطلب التعافي الحقيقي تحولاً في طبيعة الاقتصاد نفسه، من نموذج يعتمد على الاستهلاك والأنشطة الريعية، إلى نموذج إنتاجي قائم على خلق القيمة، وهذا التحول يمر عبر تعزيز الزراعة ليس فقط كقطاع معيشي، بل كقاعدة للأمن الغذائي والصناعات المرتبطة، وتطوير الصناعة لرفع القيمة المضافة وتقليل الاعتماد على الواردات، إلى جانب الاستثمار في الطاقة والبنية التحتية كشرط مسبق لأي نشاط اقتصادي، وكذلك تنشيط قطاعات الخدمات والتكنولوجيا لخلق فرص جديدة للنمو، وفي هذا السياق، لا يمكن التعويل على الموارد الطبيعية وحدها، بل يجب دمجها ضمن منظومة إنتاجية أوسع.

## المخاطر.. تحديات يمكن تجاوزها

بالرغم من توافر فرصة حقيقية لإعادة بناء الاقتصاد، إلا أن هناك تحديات بنيوية قد تعيق هذا المسار إذا لم تتم معالجتها بجدية، غير أن هذه التحديات -على أهميتها- ليست قدراً حتمياً، بل يمكن التعامل معها ضمن إطار إصلاحي واضح، وتتمثل أبرز هذه التحديات **في:**

- **استمرار بعض أنماط الفساد، وإن بأشكال جديدة.**
- **الاكتفاء بإصلاحات جزئية لا ترقى إلى تغيير مؤسسي شامل.**
- **وجود فجوة بين التشريعات والتطبيق العملي.**
- **بطء تحويل الخطط والمشاريع إلى نتائج ملموسة.**

## مسار التعافي.. بين المؤشرات الأولية وترسيخ التحسن

بالرغم من التحديات القائمة، يمتلك الاقتصاد السوري فرصة واقعية للدخول في مسار تعافٍ تدريجي، ولاسيما مع بروز مؤشرات أولية تدل على تحسن نسبي في الأداء الاقتصادي، فقد بدأت ملامح هذا التعافي بالظهور، كما يتضح في ميزانية عام 2026 التي شهدت زيادة ملحوظة، بالتوازي مع تحسن في مستوى الدخل الوطني، ما يعكس بداية خروج تدريجي من حالة الانكماش، وعودة جزئية للنشاط الاقتصادي، إلا أن هذه المؤشرات، على أهميتها، تبقى في مرحلة أولية، ويعتمد ترسيخها وتحويلها إلى مسار مستدام على استمرار السياسات الحكومية الفاعلة،

ولاسيما تحسين بيئة الاستثمار؛ عبر: تبسيط الإجراءات، تعزيز وضوح القوانين، تقوية المؤسسات الاقتصادية والرقابية للحد من الفساد وتحسين الكفاءة، دعم القطاعات الإنتاجية؛ ولاسيما الزراعة والصناعة، تطوير القطاع المالي لتسهيل التمويل وتحفيز النشاط الاقتصادي، وتوجيه الإنفاق العام نحو مشاريع ذات أثر إنتاجي مباشر.

ومع التقدم في هذه المسارات، يمكن أن يتحول التعافي من مؤشرات أولية إلى اتجاه مستقر، يتجسد في: زيادة الاستثمارات، تحسن الإنتاج، وتوسّع فرص العمل. وبذلك، فإن مسار التعافي في سوريا لا يرتبط فقط بتحسن الأرقام، بل بقدرة السياسات الاقتصادية على تحويل هذا التحسن إلى نمو مستدام؛ قائم على: إدارة أكثر كفاءة، وتوظيف أفضل للموارد المتاحة. وبالرغم من هذا فإن إدراك التحديات يشكّل في حد ذاته خطوة أساسية نحو معالجتها، ويفتح المجال لتصحيح المسار تدريجياً.

## الإدارة الرشيدة هي من يحدد الاتجاه

سوريا ليست دولة فقيرة بطبيعتها، بل اقتصاد متوسط الإمكانات تعرّض لاستنزاف طويل؛ نتيجة: سوء الإدارة وتداعيات الحرب، ما أدى إلى: تراجع قدرته الإنتاجية، واختلال توازنه الداخلي، ومع ذلك، تشير المؤشرات الأخيرة إلى بداية خروج تدريجي من حالة الانكماش؛ ما يعكس وجود فرصة حقيقية للتعافي، إذا ما تم البناء على هذه المؤشرات وتعزيزها بسياسات اقتصادية فعالة.

واليوم؛ تقف البلاد أمام مرحلة دقيقة تجمع بين التحديات والفرص، حيث لا يكفي التعويل على الموارد أو التحسن المؤقت في المؤشرات، بل يتطلب الأمر مساراً إصلاحياً مستمراً؛ يعيد بناء الثقة؛ ويعزز كفاءة الإدارة الاقتصادية.

وفي هذا السياق؛ لن يتحدد المستقبل الاقتصادي بعامل واحد، بل بمدى القدرة على تحويل التحسن الجزئي إلى مسار مستدام؛ يقوم على الإنتاج؛ ويستند إلى: مؤسسات فاعلة، وإدارة رشيدة.

وفي النهاية؛ تبقى القاعدة الأساسية: «الموارد قد تفتح الباب... لكن الإدارة الرشيدة هي التي تحدد الاتجاه وتضمن الاستمرار».

# أزمة التقاعد في سوريا..
## تحليل اقتصادي- اجتماعي لأوضاع المتقاعدين

**تضم فئة المتقاعدين في سوريا مئات الآلاف من الأفراد؛ الذين أفنوا سنين مديدة في العمل ضمن مؤسسات الدولة أو القطاعات المختلفة، ومع التحولات الاقتصادية والسياسية التي عصفت بالبلاد خلال الـ15 سنة الماضية، أصبحت هذه الفئة من أكثر الفئات هشاشة من الناحية المعيشية.**

**وفي هذا الصدد تشير التقديرات الحديثة إلى أن عدد المتقاعدين في سوريا يبلغ نحو 500 ألف متقاعد؛ يعاني معظمهم من ضعف الرواتب وارتفاع تكاليف الحياة، فما أوضاع المتقاعدين في سوريا؟ وما أبرز مشكلاتهم؟**

### الواقع الديموغرافي والاقتصادي

يمثل المتقاعدون في سوريا شريحة واسعة من كبار السن الذين يعتمدون بشكل أساسي على المعاش التقاعدي كمصدر دخل وحيد، ومع تدهور الاقتصاد السوري خلال سنوات الحرب؛ تراجعت القيمة الحقيقية للرواتب التقاعدية بشكل كبير، فقد أصبحت هذه الرواتب غير قادرة على مواكبة التضخم وارتفاع الأسعار، حيث تشير بعض التقديرات إلى أن متوسط الأجر لا يغطي سوى نسبة محدودة من تكاليف المعيشة، كما أن هذه الفئة لا تتمتع بمرونة اقتصادية، ما يجعلها أكثر عرضة للفقر والهشاشة الاجتماعية.

### ضعف الرواتب

تعد مشكلة ضعف الرواتب التقاعدية من أبرز التحديات التي تواجه المتقاعدين في سوريا، فعلى الرغم من صدور قرارات حكومية لرفع الرواتب، فإن هذه الزيادات غالباً ما تكون غير كافية، بل وفي بعض الأحيان لا تشمل المتقاعدين، وتشير المعطيات إلى أن الرواتب التقاعدية لا تكفي إلا لتغطية احتياجات أيام معدودة من الشهر، ولاسيما في ظل ارتفاع أسعار الغذاء والخدمات، ما يؤدي إلى تآكل القيمة الشرائية للمعاشات التقاعدية.

### تأثير ارتفاع تكاليف المعيشة

شهدت سوريا، خلال السنوات الأخيرة، ارتفاعاً حاداً في تكاليف المعيشة؛ نتيجة: تراجع قيمة العملة، وارتفاع الأسعار، ما انعكس بشكل مباشر على المتقاعدين، وأدى إلى تراجع قدرتهم الشرائية بشكل ملحوظ، وتتمثل أبرز التكاليف الأساسية التي تثقل كاهل المتقاعدين في: الغذاء، العلاج والدواء، فواتير الكهرباء والمياه، وأجور النقل، إضافة إلى احتياجات يومية أخرى تفرضها الظروف الاقتصادية الراهنة، وقد أدى هذا الواقع إلى دخول عدد كبير من المتقاعدين في دائرة الفقر، حيث أصبح بعضهم يعتمد على المساعدات العائلية لتلبية احتياجاته الأساسية؛ في ظل غياب مصادر دخل إضافية.

### مشكلات إدارية وقانونية

لا تقتصر معاناة المتقاعدين على الجانب الاقتصادي فقط، بل تمتد إلى مشكلات إدارية وقانونية، فقد شهدت البلاد حالات توقيف لرواتب بعض المتقاعدين، ما أدى إلى حرمانهم من مصدر دخلهم.

وفي هذا السياق، أعلنت وزارة المالية مؤخراً عن آليات لإعادة صرف الرواتب التقاعدية لبعض الفئات التي توقفت معاشاتها، وبالرغم من أهمية هذه الخطوة، إلا أنها لا تشمل جميع المتقاعدين، فيما يعد كثير من الخبراء أن المعاش التقاعدي هو حق مكتسب ناتج عن اقتطاعات مالية سابقة من رواتب الموظفين .

### أبعاد اجتماعية ونفسية

تنعكس الظروف الاقتصادية الصعبة على الوضع الاجتماعي والنفسي للمتقاعدين، فضعف الدخل يؤدي إلى الشعور بالعجز، ولاسيما لدى كبار السن الذين يعانون من أمراض مزمنة، كما أن غياب الدعم الاجتماعي الكافي يزيد من عزلة هذه الفئة، ويجعلها عرضة لمشكلات نفسية مثل: القلق.

### غياب سياسات فعالة للحماية الاجتماعية

تفتقر سوريا إلى نظام متكامل للحماية الاجتماعية يضمن للمتقاعدين حياة كريمة، فبالرغم من وجود مؤسسات للتأمين والمعاشات، إلا أن أداءها يواجه تحديات، كما أن السياسات الحكومية غالباً ما تركز على الحلول المؤقتة، من دون معالجة الأسباب الأساسية للمشكلة.

### آفاق الحلول والإصلاح

تتطلب معالجة مشكلات المتقاعدين في سوريا تبني سياسات إصلاحية شاملة، ومن أبرز هذه الحلول: إعادة هيكلة نظام التقاعد، ربط الرواتب التقاعدية بمؤشرات التضخم، توسيع مظلة الحماية الاجتماعية، تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحفيز النمو الاقتصادي.

وتشكل قضية المتقاعدين في سوريا تحدياً كبيراً يعكس الأزمة الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، فمع وجود نحو نصف مليون متقاعد يعانون من ضعف الدخل؛ يصبح من الضروري تبني سياسات تضمن لهم حياة كريمة، حيث يمثل تحسين أوضاع هذه الفئة ضرورة لتحقيق الاستقرار الاجتماعي.

# «نسخة المواطن» من موازنة سوريا لعام 2026

# تعافٍ اقتصادي تدريجي وإعادة تشكّل هيكلي ضمن قيود بنيوية

**تُعدّ الموازنة العامة للدولة أداة مركزية لتحليل التوجهات الاقتصادية والمالية؛ فمن خلالها تعكس الحكومات أولوياتها في تخصيص الموارد؛ وتكشف عن طبيعة المرحلة الاقتصادية التي تمر بها الدولة، سواء كانت مرحلة استقرار أو أزمة أو انتقال.**

**وفي سوريا تكتسب موازنة عام 2026 أهمية خاصة، لكونها تأتي في سياق انتقالي معقد؛ يسعى فيه الاقتصاد إلى الانتقال من مرحلة الانكماش الحاد إلى مرحلة التعافي التدريجي وإعادة البناء.**

**وتبرز أهمية هذه الموازنة أيضاً من خلال تقديمها ضمن إطار «نسخة المواطن»، وهي خطوة تعكس توجهاً نحو: تعزيز الشفافية، وتبسيط المعلومات الاقتصادية، بما يسهم في تحسين العلاقة بين الدولة والمجتمع، وإن كان هذا التوجه لا يزال في مراحله الأولية ويحتاج إلى تعميق مؤسسي وربطه بآليات مساءلة واضحة.**

## السياق الاقتصادي.. تعافٍ رقمي ضمن قيود بنيوية

تشير التقديرات إلى تحقيق الاقتصاد السوري معدلات نمو تتراوح بين 8% و 10% خلال عام 2026، وهو معدل مرتفع نسبياً، ولاسيما عند مقارنته بمعدلات النمو في الاقتصادات المستقرة، إلا أن هذا النمو يجب تفسيره ضمن سياق خاص يتمثل بـ: تحسن نسبي في الاستقرار الاقتصادي، عودة تدريجية لبعض الأنشطة الإنتاجية، وتأثير «قاعدة الانطلاق المنخفضة»، حيث يؤدي التعافي من مستويات منخفضة جداً إلى تسجيل معدلات نمو مرتفعة نسبياً من دون أن يعكس ذلك- بالضرورة- تحسناً بنيوياً عميقاً في الاقتصاد.

وتؤكد البيانات أن الاقتصاد السوري لا يزال يعاني من اختلالات هيكلية عميقة، أبرزها: ضعف القاعدة الإنتاجية، واتساع الاقتصاد غير الرسمي؛ الذي يُقدّر بنحو 70% من النشاط الاقتصادي، ما يحد من قدرة السياسات الاقتصادية على تحقيق أثر مستدام، وعليه، يمكن توصيف النمو الحالي بأنه تعافٍ أولي؛ يحمل مؤشرات إيجابية؛ وقابل للتطور التدريجي، إلا أنه لا يزال مرتبطاً بجملة من القيود البنيوية، ويعتمد بدرجة كبيرة على استمرارية الاستقرار وتحسن البيئة الاقتصادية والمؤسسية، ومن ثم، فإن استدامته تبقى مشروطةً بقدرته على التحول من نمو مدفوع بعوامل ظرفية إلى نمو إنتاجي أكثر رسوخاً واستقلالاً على الأمد المتوسط.

## هيكل الموازنة.. سياسة مالية توسعية محسوبة

### تُقدّر موازنة عام 2026 بنحو:

* الإيرادات: 8.7 مليارات دولار.
* النفقات: 10.5 مليارات دولار.
* العجز: 1.8 مليار دولار (حوالي 5 % من الناتج المحلي).

وتعكس هذه الأرقام تبنّي سياسة مالية توسعية؛ تهدف إلى: تحفيز الاقتصاد، ودعم التعافي؛ من خلال زيادة الإنفاق العام، ولاسيما في مجالات الاستثمار والخدمات الاجتماعية.

### من الناحية النظرية، يمكن تفسير هذا العجز ضمن إطارين:

1- عجز وظيفي: يهدف إلى تنشيط الطلب الكلي.
2- عجز تنموي: يُستخدم لتمويل مشاريع إعادة الإعمار.

وتالياً، فإن العجز في هذه الحالة لا يُعد مؤشراً سلبياً في حد ذاته؛ بل يمثل أداةً اقتصاديةً مشروعةً، بشرط أن يُدار ضمن حدود الاستدامة المالية.

ويُموَّل هذا العجز من خلال أدوات مالية داخلية، مثل: السندات والصكوك، إضافة إلى موارد الصندوق السيادي، وهو ما يعكس محاولة لـ: تنويع مصادر التمويل، وتقليل الاعتماد على التمويل النقدي المباشر.

## هيكل الإيرادات.. واقعية مرحلية مع تحديات توزيعية

### تتوزع الإيرادات على النحو الآتي:

* الضرائب والرسوم: 50 %.
* النفط والغاز: 28 %.
* إيرادات أخرى: 22 %.

### تحليل الضرائب.. بين الكفاءة والعدالة:

تشكل الضرائب المصدر الرئيس للإيرادات، وهو مؤشر إيجابي إلى سعي الدولة لتعزيز التمويل الداخلي، إلا أن تحليل بنية الضرائب يكشف عن هيمنة الضرائب غير المباشرة، ويمكن التمييز بين نوعين رئيسين من الضرائب:

* الضرائب المباشرة: تُفرض على الدخل والأرباح، وتُعد أكثر عدالة.
* الضرائب غير المباشرة: تُفرض على الاستهلاك، وتُعد أكثر سهولة في التحصيل.

في الحالة السورية، يمكن تفسير الاعتماد على الضرائب غير المباشرة في ضوء مجموعة من العوامل البنيوية، أبرزها ضعف القدرة المؤسسية على تتبع الدخول الحقيقية، ما يحد من فعالية تطبيق الضرائب المباشرة، واتساع نطاق الاقتصاد غير الرسمي؛

الذي يخرج جزءاً كبيراً من النشاط الاقتصادي عن المظلة الضريبية، إضافة إلى محدودية مستويات الامتثال الضريبي؛ نتيجة ضعف نظم الرقابة والتحفيز المؤسسي، وتالياً فإن هذا النمط الضريبي لا يعكس خياراً مالياً بحتاً، بقدر ما يعبر عن قيود هيكلية تفرضها طبيعة الاقتصاد في المرحلة الانتقالية، غير أن هذا النمط- بالرغم من واقعيته- يؤدي إلى تحميل الفئات ذات الدخل المحدود عبئاً نسبياً أكبر، ما يطرح إشكالية العدالة الضريبية، ومع ذلك فإن السياسات الضريبية المعلنة، مثل: إعفاء محدودي الدخل (أقل من 4500 دولار سنوياً)، وتحديد سقف الضريبة عند 15 %، يشيران إلى محاولة لتحقيق توازن بين الكفاءة والعدالة، وإن كانت هذه المحاولات لا تزال بحاجة إلى تطوير تدريجي.

## هيكل الإنفاق.. بين الاستقرار الاجتماعي ومتطلبات التنمية

**يتوزع الإنفاق العام على النحو الآتي:**

| القطاع | نسبة الإنفاق العام |
|---|---|
| الصحة والتعليم والحماية الاجتماعية | 41 % |
| الدفاع والأمن | 33 % |
| بقية الخدمات | 26 % |
| الإنفاق الاستثماري | 27 % مقارنة بـ 7 % سابقاً |

**ويعكس هذا التوزيع ثلاث أولويات رئيسة:**

أولاً- **الاستقرار الاجتماعي:** من خلال تخصيص حصة كبيرة للقطاعات المرتبطة بالصحة والتعليم والحماية الاجتماعية، بما يعزز القدرة على احتواء الضغوط المعيشية.

ثانياً- **الاستقرار الأمني:** عبر استمرار الإنفاق المرتفع على قطاع الدفاع والأمن، بما يتناسب مع طبيعة المرحلة الانتقالية.

ثالثاً- **إعادة الإعمار والتنمية:** من خلال زيادة مخصصات الإنفاق الاستثماري، بما يشير إلى توجه نحو دعم النشاط الاقتصادي مستقبلاً.

على الرغم من استمرار هيمنة الإنفاق الجاري على بنية الموازنة، إلا أن الارتفاع الملحوظ في الإنفاق الاستثماري يعكس تحولاً تدريجياً في أولويات السياسة المالية، باتجاه تعزيز مقومات النمو طويل الأجل، وإن كان هذا التحول لا يزال في مراحله الأولية ويحتاج إلى تعميق واستمرارية.

## السياسات الاجتماعية.. دعم الاستقرار في بيئة تضخمية

شهدت الرواتب والأجور زيادات ملحوظة، حيث بلغت في حدها الأدنى نحو 350 %، ووصلت في بعض الحالات إلى مستويات أعلى وفقاً لطبيعة القطاع وآلية الاحتساب، وتعكس هذه الزيادات اتجاهاً واضحاً نحو تحسين القدرة الشرائية، إلا أن أثرها الفعلي يظل متفاوتاً، ويتأثر بعوامل مثل: التضخم، وتغيرات سعر الصرف، ما يجعل التحسن المعيشي نسبياً وليس متجانساً بين مختلف الفئات، وتعكس هذه الإجراءات: محاولة تحسين القدرة الشرائية، تخفيف آثار التضخم، ودعم الاستقرار الاجتماعي، إلا أن ارتفاع معدلات التضخم (40–60 %) يحد من الأثر الحقيقي لهذه الزيادات، ما يجعل التحسن المعيشي نسبياً وليس كاملاً، لكن فرص التعافي وتحسن الدخل لا تزال متاحة في ظل عودة تدريجية لعجلة الإنتاج إلى مستوياتها الطبيعية، إلى جانب ازدياد إيرادات الدولة من تصدير النفط والثروات الباطنية والزراعية والصناعية، إضافة إلى التحويلات المالية من الخارج، بعد رفع العقوبات الاقتصادية عن البلاد، واندماج سوريا بالنظام المالي العالمي مجدداً.

## التحويلات.. ركيزة غير رسمية للاستقرار

تلعب التحويلات الخارجية دوراً مهماً في دعم الاقتصاد، من خلال: تعزيز الاستهلاك، دعم الأسر، وتوسيع القاعدة الضريبية بشكل غير مباشر، غير أن الاعتماد عليها يظل محدوداً من حيث الاستدامة، ما يستدعي توظيفها في الاستثمار بدلاً من توجيهها نحو الاستهلاك فقط.

## الصناعة والزراعة.. إمكانات قيد التفعيل

لا تظهر قطاعات الصناعة والزراعة كمصدر مباشر للإيرادات في الموازنة، وهو ما يعكس طبيعة المرحلة الاقتصادية التي تتركز فيها الجهود على: إعادة التشغيل، وبناء القدرات الإنتاجية، وتشمل هذه المرحلة: إعادة تأهيل البنية التحتية، استعادة سلاسل التوريد، وتحفيز النشاط الاقتصادي تدريجياً.

وتُعد هذه القطاعات أساساً للنمو المستقبلي، نظراً لدورها في: خلق فرص العمل، تعزيز الاكتفاء الذاتي، ودعم الصادرات، وعليه فإن غيابها النسبي عن الإيرادات لا يعكس تراجع أهميتها؛ بل انتقالها إلى: مرحلة الاستثمار، وإعادة التفعيل.

## الدين العام والاستدامة المالية.. توازن مشروط ضمن مرحلة انتقالية

لا تتضمن الموازنة بيانات تفصيلية بشأن الدين العام، ما يحد من القدرة على تقييم الاستدامة المالية بدقة، إلا أن ذلك يمكن تفسيره في سياق إعادة بناء الإدارة المالية وتنظيمها، من خلال: تطوير أنظمة المحاسبة، والتركيز على استقرار المؤشرات الأساسية، وفي المقابل، يشير ضبط العجز إلى وجود وعي مالي ضمني بأهمية إدارة الدين، بالرغم مما يطرحه غياب البيانات من تحديات تتعلق بـ: محدودية الشفافية، وصعوبة تحليل المخاطر.

وفي هذا الإطار، تعكس الموازنة محاولة لتحقيق استدامة مالية ضمن بيئة انتقالية، تستند إلى عوامل داعمة تتمثل بـ: نمو اقتصادي نسبي، تنوع في مصادر الإيرادات، ومستوى عجز معتدل، مقابل تحديات بنيوية تشمل الاعتماد على: الاستهلاك، ضعف القاعدة الإنتاجية، وغياب بيانات الدين، وعليه يمكن توصيف الوضع المالي بأنه توازن قابل للاستمرار، لكنه يظل مشروطاً بقدرة الاقتصاد على التحول نحو نمو إنتاجي أكثر رسوخاً.

## الحوكمة.. تقدم تدريجي ضمن قيود مؤسسية

تشير المؤشرات إلى تحسن نسبي في: إدارة المالية العامة، واستمرارية المؤسسات؛ ما يعكس نجاحاً في إدارة مرحلة الاستقرار، إلا أن التحديات لا تزال قائمة، ولاسيما في الجوانب المرتبطة بـ: فعالية التنفيذ، تسريع وتيرة الإصلاح، وتعزيز مستوى الشفافية، وهو ما يحد من كفاءة تحويل السياسات المعلنة إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع.

## في المحصلة

يمكن اعتبار الحوكمة المالية- في المرحلة الحالية- في طور التحسن التدريجي، حيث تم تحقيق قدر من الاستقرار المؤسسي، إلا أن الانتقال إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية لا يزال يتطلب: تعميق الإصلاحات، وتعزيز القدرات التنفيذية.

# بنوك البذور في سوريا..

## أداة استراتيجية لإعادة بناء الزراعة وتعزيز الأمن الغذائي

**يمتاز القطاع الزراعي في سوريا بأنه يشكل أحد القطاعات الحيوية في الاقتصاد، إذ كان يسهم-قبل عام 2011- بنسبة تقارب 20% من الناتج المحلي الإجمالي ويؤمّن مصدر دخل رئيساً لعدد كبير من سكان الريف، إلا أن سنوات الحرب الطويلة، إلى جانب تأثيرات التغير المناخي مثل: الجفاف وارتفاع درجات الحرارة، أدت إلى: تراجع الإنتاج الزراعي، وتضرر البنية التحتية البحثية والمؤسسات الزراعية، وفي هذا السياق تبرز بنوك البذور الوراثية كأداة علمية واستراتيجية؛ تساعد في الحفاظ على التنوع الوراثي للمحاصيل الزراعية؛ وتدعم إعادة بناء النظام الزراعي وتحقيق الأمن الغذائي.**

### أهمية بنوك البذور

تمتلك سوريا تنوعاً بيئياً ومناخياً جعلها عبر التاريخ أحد المراكز المهمة لتنوع المحاصيل الزراعية، ولاسيما القمح والشعير والبقوليات مثل: العدس والحمص، لذلك فإن الحفاظ على الموارد الوراثية لهذه المحاصيل يعد أمراً بالغ الأهمية.

تقوم بنوك البذور بحفظ عينات من البذور في ظروف خاصة تسمح بالحفاظ عليها فترات طويلة من دون أن تفقد قدرتها على الإنبات، وتحتوي هذه البذور على صفات وراثية مهمة، مثل: تحمل الجفاف أو مقاومة الأمراض النباتية، وهي صفات يمكن استخدامها لاحقاً في برامج تحسين المحاصيل الزراعية، ويساعد وجود هذه البنوك الباحثين على تطوير أصناف زراعية جديدة؛ تجمع بين الإنتاجية العالية والقدرة على التكيف مع الظروف المناخية الصعبة، وهو أمر مهم خصوصاً في المناطق الجافة وشبه الجافة التي تشكل جزءاً كبيراً من الأراضي السورية.

### بنك البذور في سوريا

من أهم المؤسسات التي عملت في مجال حفظ الموارد الوراثية الزراعية في سوريا بنك البذور التابع للمركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة «إيكاردا» الذي كان مقره في منطقة تل حديا قرب مدينة حلب.

كان هذا البنك يضم أكثر من 150 ألف عينة بذور من مختلف المحاصيل الزراعية، بما في ذلك: القمح، الشعير، البقوليات، والنباتات الرعوية، وتعد هذه المجموعة من أهم المجموعات الوراثية الزراعية في العالم لأنها تضم أصنافاً من منطقة الهلال الخصيب التي تعد مهد الزراعة التاريخي.

خلال سنوات الحرب في سوريا، تم نقل جزء كبير من هذه البذور إلى مواقع آمنة في دول أخرى مثل: لبنان، والمغرب، إضافة إلى حفظ نسخ احتياطية في القبو العالمي للبذور في سفالبارد في النرويج، وقد كان الهدف من ذلك: حماية هذه الموارد الوراثية من الضياع، وضمان إمكانية استخدامها مستقبلاً في إعادة تطوير الزراعة.

### الفوائد الاقتصادية لبنوك البذور

تلعب بنوك البذور دوراً مهماً في: دعم الاقتصاد الزراعي، وتقليل الاعتماد على البذور المستوردة، ويمكن تلخيص أهم الفوائد الاقتصادية في عدة نقاط رئيسة:

أولاً- تساعد هذه البنوك في إنتاج بذور محسنة محلياً؛ تتلاءم مع الظروف المناخية والتربة في سوريا؛ ما يقلل من الحاجة إلى استيراد البذور من الخارج؛ ويخفف من الأعباء المالية على الدولة والمزارعين.

ثانياً- تطوير أصناف زراعية مقاومة للجفاف أو الأمراض يؤدي إلى: زيادة الإنتاجية الزراعية، وتقليل الخسائر في المواسم الصعبة، وهو ما ينعكس إيجاباً على دخل المزارعين واستقرار الإنتاج الغذائي.

ثالثاً- يسهم توافر بذور محلية محسنة في دعم الصناعات الزراعية والغذائية، مثل: صناعة الطحين، والأعلاف، ما يعزز النشاط الاقتصادي في المناطق الريفية.

### أنواع البذور المحفوظة في بنوك البذور

تحتفظ بنوك البذور- عادةً- بأنواع متعددة من البذور الزراعية التي تمثل التنوع الوراثي للمحاصيل المختلفة، ومن أهم هذه الأنواع:

* بذور المحاصيل الحقلية (القمح، الشعير، الذرة، العدس، الحمص، والفول)، وهي محاصيل أساسية للأمن الغذائي.
* بذور الخضروات (الطماطم، الخيار، الباذنجان، الفليفلة، والكوسا)، وهي مهمة للنظام الغذائي المحلي وللأسواق الزراعية.
* النباتات البرية القريبة من المحاصيل التي تحتوي على صفات وراثية مفيدة، مثل: مقاومة الأمراض أو تحمل الجفاف.
* الأصناف المحلية التقليدية التي طورها المزارعون، عبر أجيال طويلة، وتتميز بقدرتها العالية على التكيف مع البيئة المحلية.

### قاعدة علمية مهمة لتطوير أصناف زراعية جديدة

تشكل بنوك البذور الوراثية أحد العناصر الأساسية في الحفاظ على: التنوع الزراعي، وتعزيز الأمن الغذائي في سوريا، فهي لا تقتصر على حفظ البذور فقط، بل توفر قاعدة علمية مهمة لـ: تطوير أصناف زراعية جديدة قادرة على مواجهة تحديات التغير المناخي، وإعادة بناء القطاع الزراعي بعد سنوات النزاع، ويمكن أن يسهم الاستثمار في تطوير هذه البنوك وإعادة تأهيلها في بناء نظام زراعي أكثر استدامة؛ ويعزز قدرة المزارعين على تحقيق إنتاج مستقر؛ يسهم في: دعم الاقتصاد الوطني، وتحسين مستوى المعيشة في المناطق الريفية.

# المرسوم الرئاسي رقم 68 لعام 2026.. بين تحسين الأجور وحدود الواقع المعيشي

**أمام الضغوط الاقتصادية المتزايدة وتحديات المعيشة اليومية التي يعيشها معظم المواطنين السوريين؛ تبرز قضية الأجور كأحد أهم المحاور التي تشغل العاملين وصنّاع القرار، على حد سواء، فالأجر لم يعد مجرد مقابل للعمل، بل أصبح عاملاً حاسماً في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.**

**ومن هذا المنطلق؛ جاء المرسوم الرئاسي رقم 68 لعام 2026 ليعكس توجهاً جديداً- من قبل الدولة- نحو معالجة أكثر دقة لملف الرواتب؛ عبر اعتماد الزيادات النوعية التي تستهدف قطاعات محددة بدلاً من الاكتفاء بالزيادات العامة.**

## تفاصيل المرسوم.. خطوة نحو إعادة التوازن

صدر المرسوم رقم 68 لعام 2026 متضمناً زيادات نوعية للعاملين في قطاعات حيوية، مثل: الصحة، التعليم العالي، والتربية، إضافة إلى جهات رقابية ومالية ومؤسسات استراتيجية، كما شمل احتساب علاوة الترفيع المستحقة، ومنح تعويضات إضافية للعاملين في المناطق النائية وشبه النائية، بهدف: تعزيز الاستقرار الوظيفي، وتحفيز الكوادر على الاستمرار في هذه البيئات.

## حجم الزيادة.. عدالة مهنية بدل التعميم

تميّز هذا المرسوم بعدم اعتماده نسبة موحدة للزيادة، بل توزيعها بشكل متفاوت؛ وفق طبيعة العمل وأهميته، وهذا يعكس تحولاً نحو تحقيق العدالة المهنية، حيث حصلت الوظائف التي تتطلب مهارات عالية أو تعاني من نقص في الكوادر على زيادات أكبر، في محاولة لـ: معالجة اختلالات سوق العمل، وجذب الكفاءات.

## الآثار الإيجابية.. تحفيز الأداء وتعزيز الاستقرار

تشير التحليلات الاقتصادية إلى أن الزيادات النوعية تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة الأداء، كما تلعب دوراً مهماً في الحد من هجرة الكفاءات، إذ توفر حافزاً مادياً يساعد العاملين على الاستمرار في وظائفهم، ولاسيما في القطاعات الحيوية التي تعتمد على الخبرات المتخصصة.

## الرأي المعيشي.. هل حققت الزيادة مستوى مناسباً للحياة؟

عند تقييم أثر هذه الزيادة في مستوى معيشة الموظف؛ تظهر صورة أكثر تعقيداً، فمن جهة؛ يمكن القول: إن الزيادة حسّنت جزئياً القدرة المعيشية، وساعدت في تخفيف بعض الضغوط اليومية، ولاسيما للفئات التي شملتها الزيادات الأكبر، كما منحت العاملين شعوراً أفضل بالتقدير والاستقرار النسبي، لكن من جهة أخرى؛ لا يبدو أن هذه الزيادة قد وصلت إلى حد تأمين معيشة مستقرة بشكل كامل، فارتفاع تكاليف الغذاء والسكن والخدمات يفوق- في كثير من الأحيان- قيمة الزيادة، ما يؤدي إلى تآكل أثرها مع مرور الوقت، ومن ثم فإن التحسن الذي يشعر به الموظف غالباً ما يكون مؤقتاً، وسرعان ما يتراجع تحت ضغط التضخم، وفق ما ذكره محللون اقتصاديون.

## بين التحفيز ومخاطر التضخم

لا تُقاس فعالية زيادة الأجور إلا ضمن التوازن بين: الأجور، التضخم، والإنتاج، فزيادة الدخل من دون نمو الإنتاج ترفع الأسعار وتضعف القدرة الشرائية، لذلك تُعد الزيادات النوعية خطوة إيجابية، لكنها تبقى محدودة ما لم تُربط بالإنتاجية ضمن سياسة اقتصادية شاملة.

## شروط النجاح.. ما الذي يضمن فعالية الزيادة؟

تعتمد فعالية هذه الزيادات على مجموعة من الشروط المرافقة التي لا تقل أهمية عن الزيادة نفسها، في مقدمة هذه الشروط دعم القطاعات الإنتاجية؛ بما يسهم في: زيادة العرض، ومواجهة أي ضغوط تضخمية محتملة، كما أن تحفيز الاستثمار، وتحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة المؤسسات؛ كلها عوامل تسهم في تحويل الزيادة من مجرد تحسن رقمي إلى تحسن فعلي في مستوى المعيشة، إلى جانب ذلك يبرز دور تطوير أنظمة التقييم وربط الحوافز بالأداء، بحيث تصبح الزيادة جزءاً من منظومة تحفيزية مستدامة، لا إجراءً مؤقتاً، كما أن ضبط الأسواق والحد من ارتفاع الأسعار يمثلان عنصراً حاسماً في الحفاظ على القيمة الحقيقية للأجور.

## خطوة مهمة لكنها غير كافية

يمثل المرسوم رقم 68 لعام 2026 خطوة مهمة في مسار إصلاح نظام الأجور وتحقيق قدر من العدالة المهنية، ولاسيما من خلال تبني مفهوم الزيادات النوعية، إلا أن هذه الخطوة، بالرغم من أهميتها، لا تكفي بمفردها لضمان مستوى معيشي مستقر للموظف، فالزيادة قد تخفف من حدة الضغوط اليومية، لكنها لا تعالج جذور المشكلة الاقتصادية، ما لم تترافق مع سياسات شاملة؛ تعزز الإنتاج؛ وتضبط التضخم.

وبين: الطموح بتحسين الواقع المعيشي، والتحديات الاقتصادية القائمة؛ يبقى النجاح الحقيقي مرهوناً بقدرة السياسات العامة على تحقيق توازن دقيق بين: زيادة الأجور، استقرار الأسعار، ونمو الإنتاج.

## حين تتحول التكلفة إلى عبء..

# الكهرباء والإنترنت في سوريا
# بين الإصلاح الاقتصادي والضغط الاجتماعي

حوار: روعة غنم

**في ظل تصاعد الضغوط المعيشية، وارتفاع تكاليف الخدمات الأساسية؛ يبرز ملف «رفع تعرفة الكهرباء وباقات الإنترنت» كأحد أكثر الملفات تأثيراً في الواقعين؛ الاقتصادي والاجتماعي في سوريا، نظراً لارتباطه المباشر بقدرة المواطن على تلبية احتياجاته اليومية واستمرارية النشاط الإنتاجي.**

**وبينما ترى بعض الجهات أن هذه الإجراءات تأتي في إطار: إصلاحات مالية، ومعالجة الاختلالات في قطاع الطاقة؛ يحذر خبراء من انعكاساتها على الاستقرار المعيشي، ولاسيما في ظل تباينها مع مستويات الدخل وارتفاع نسب الفاقد في الشبكة الكهربائية.**

**وفي هذا السياق، أجرت مجلة العالم الاقتصادي لقاءً مع السيد محمد الحلاق- نائب رئيس جمعية العلوم الاقتصادية، للوقوف على أبعاد هذه السياسات وتداعياتها.**

### كيف تنعكس سياسات رفع تعرفة الكهرباء وباقات الإنترنت على الواقع المعيشي والإنتاجي، وما مدى قدرتها على تحقيق التوازن من دون الإضرار بالاستقرار الاجتماعي؟

يرى الخبير الاقتصادي أن مقاربة رفع الأسعار لا يمكن النظر إليها من زاوية مالية فقط، بل يجب التعامل معها ضمن إطار اجتماعي واقتصادي متكامل، مشيراً إلى أن "حجم الأعباء المعيشية- اليوم- تجاوز القدرة الاستيعابية لشريحة كبيرة من المواطنين، حيث حوّل المواطن من شخص قادر على تلبية احتياجاته إلى شخص عاجز أو مديون".

ويؤكد أن ارتفاع تكاليف الخدمات الأساسية لا ينعكس فقط على مستوى المعيشة، بل يمتد ليؤثر في السلوك الاقتصادي والاجتماعي، موضحاً أن "المواطن عندما يعجز عن الوفاء بالتزاماته قد يضطر إلى تقليص احتياجاته الأساسية أو الدخول في حالة عجز مالي متراكم"، بحيث يؤدي هذا الأمر إلى نقص القدرة على تقديم الحد الأدنى من التعليم والغذاء والكساء للأسرة.

وفيما يتعلق بآلية التسعير، يشير إلى أن هناك مقترحات قُدمّت من أجل تحويل الفاتورة من شهرين إلى شهر، واعتماد شريحة أولى بحدود 600 كيلوواط مثلاً، مع زيادة تصاعدية في الشرائح الأعلى، لافتاً إلى أن "رفع التعرفة بشكل غير متوازن قد يؤدي إلى ضغط كبير على المواطن".

ويضيف أن الانتقال في الفاتورة من حدود 10 آلاف ليرة إلى ما بين 100 و150 ألف ليرة يمكن اعتباره ضمن حدود التحمّل النسبي، إلا أن وصولها إلى حدود مليون ليرة وأكثر يجعلها خارج قدرة شريحة واسعة من المواطنين، ما يدفعهم إلى العجز أو التهرب من الدفع.

و يُحذّر من أن هذا الواقع قد يؤدي إلى نتائج عكسية، قائلاً: إن "تحويل المواطن من ملتزم إلى غير ملتزم، أو دفعه نحو سلوكيات غير قانونية، مثل سرقة الكهرباء، هو أحد أخطر النتائج غير المباشرة لسياسات غير متوازنة".

ويشدد على ضرورة اعتماد مقاربة أكثر توازناً؛ تقوم على التفكير خارج الصندوق، بما يحقق العدالة بين: القدرة الشرائية للمواطن، وتكلفة الخدمة.

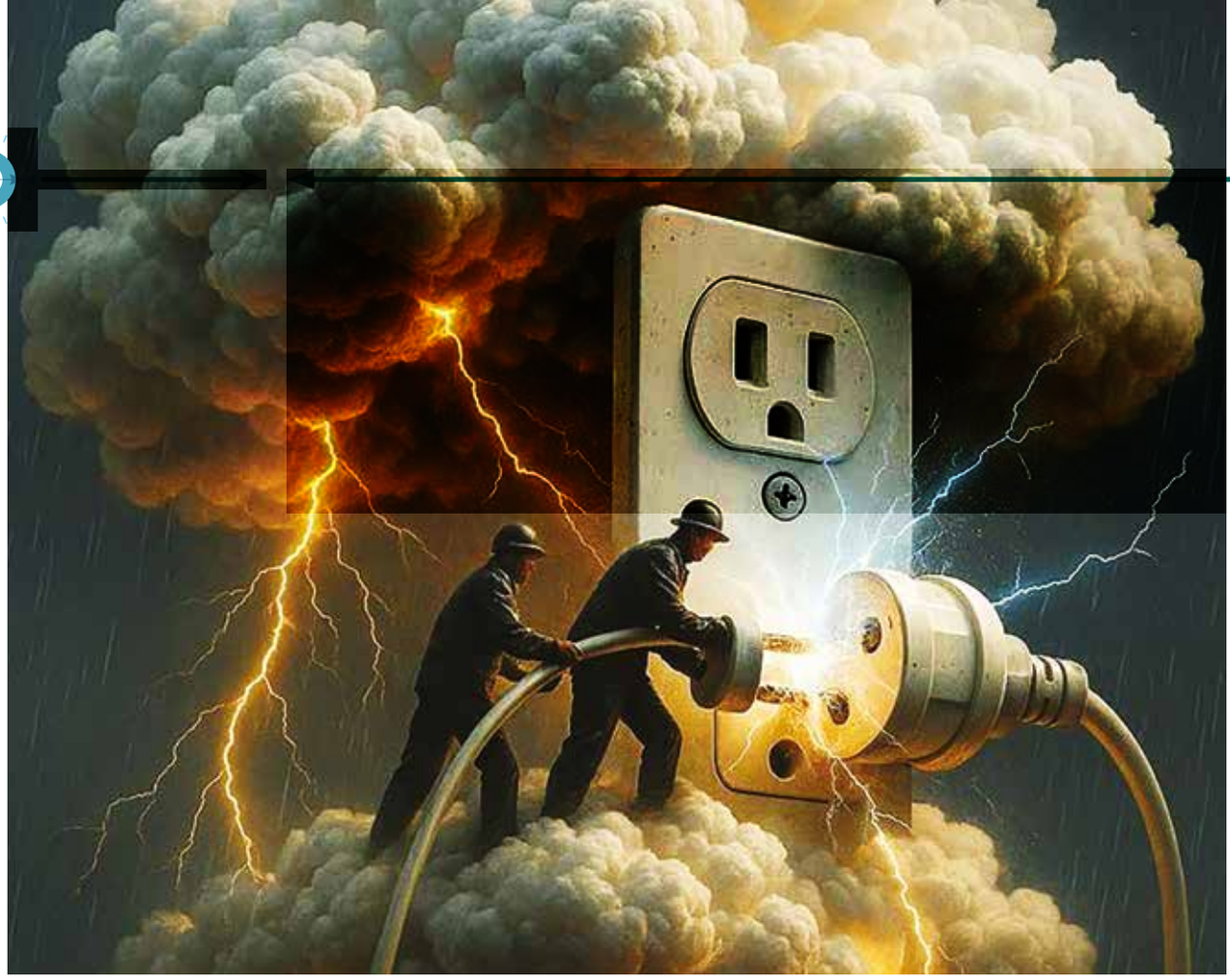
### كيف يمكن معالجة مشكلة الفاقد الكهربائي في ظل رفع التعرفة، وما أثر ذلك في التزام المواطنين بالسداد؟

يوضح الخبير الاقتصادي أن الفاقد الكهربائي ينقسم إلى نوعين رئيسين: فاقد ناتج عن السرقات والتعديات على الشبكة، وآخر تقني مرتبط بالبنية التحتية كالهدر في الكابلات والشبكات، مشدداً على أن "معالجة هذا الملف تتطلب أولاً تحديد حجم الفاقد في كل منطقة بشكل دقيق، والتمييز بين الفاقد الناتج عن السرقات والفاقد الفني".

ويشير إلى أن نسب الفاقد الحالية مرتفعة، حيث "تتجاوز 40 إلى 45%، أي إنه عند توليد 100 ميغاواط يتم تحصيل قيمة ما بين 55 إلى 60 ميغاواطاً فقط"، وهو ما يعكس حجم الخلل في المنظومة الكهربائية.

ويؤكد أن معالجة هذا الملف يجب أن تتم بالتوازي مع أي تعديل في التعرفة، لأن رفع الأسعار من دون ضبط الفاقد قد يؤدي إلى نتائج عكسية، موضحاً أن "امتناع شريحة من المواطنين عن الدفع نتيجة عدم القدرة المالية قد يزيد من حجم الفاقد بدل تخفيضه".

ويشرح ذلك بالأرقام، قائلاً: "عندما كانت الفاتورة بحدود 10 آلاف



ليرة وأصبحت بين 100 و150 ألف ليرة؛ يمكن اعتبار ذلك ضمن القدرة النسبية، لكن عندما تصل إلى حدود مليون ليرة فإنها تصبح غير قابلة للدفع بالنسبة لشريحة واسعة، ما يدفع إلى التهرب أو حتى سرقة الكهرباء".

ويضيف أن هذه النتيجة تشكل إشكالية خطيرة، لأن "السياسة السعرية حين تتحول إلى عبء غير محتمل، فإنها لا تحقق الهدف الأساسي منها، بل قد تؤدي إلى زيادة الفاقد".

ويقترح الخبير اعتماد حلول تدريجية، من بينها إعادة تصميم الشرائح بحيث تكون الشريحة الأولى حتى 600 كيلوواط، مع رفع تدريجي ومنطقي لبقية الشرائح، إضافة إلى تعديل نظام الفوترة ليصبح شهرياً بدلاً من كل شهرين لتخفيف الضغط التراكمي على المواطنين، مع إمكانية استخدام العدادات مسبقة الدفع بقيم مقبولة تتناسب مع قدرة المستهلك.

ويختتم بالتأكيد على أن "الهدف الأساسي يجب أن يكون خلق توازن بين القدرة المعيشية للمواطن وتكلفة الخدمة، بما يضمن: الاستدامة، وعدم دفع المواطن نحو العجز أو السلوك غير النظامي".

### إلى أي مدى انعكست تعرفة الكهرباء وباقات الإنترنت على القطاعين الصناعي والتجاري، من حيث التكلفة والإنتاج، وما طبيعة الأثر الحقيقي لهذه الزيادات؟

يوضح الخبير الاقتصادي أن تعرفة الكهرباء وباقات الإنترنت، من حيث تكلفة الإنتاج المباشرة داخل القطاع الصناعي أو التجاري، لم تتغير بشكل يمس جوهر العملية الإنتاجية بشكل مباشر؛ مع ضرورة النظر إلى الموضوع بقدر من الإنصاف في التقييم.

ويؤكد أن الإشكالية الأساسية اليوم تكمن في تزايد الأعباء الناتجة عن النفقات الإدارية داخل بيئة العمل، مشيراً إلى أن هناك فرقاً واضحاً بين النفقة الإنتاجية المرتبطة بالاستهلاك الفعلي داخل المعمل أو المنشأة، والنفقة الإدارية التي تنعكس على كامل العمل والهيكل التشغيلي.

ويشرح أن النفقة الإنتاجية تتعلق- مباشرة- بكمية الاستجرار الفعلي للكهرباء داخل العملية الإنتاجية، بينما النفقة الإدارية ترتبط بالتكاليف غير المباشرة التي تشمل العمالة والموظفين وتكلفة التشغيل العامة، والتي باتت تشكل ضغطاً كبيراً على القطاع الخاص.

ويضيف أن المشكلة اليوم أن أصحاب العمل أصبحوا يتحملون أعباء إضافية تتعلق بموظفيهم، قائلاً: "قد لا يكون بوسعي كصاحب عمل أن أدعم موظفاً، خصوصاً إذا ارتفعت فاتورة كانت بحدود 50 ألف ليرة لتصل إلى ما بين 500 ألف أو مليون ليرة".

ويشير إلى أن هذا الارتفاع في التكاليف لم يعد مرتبطاً فقط بالإنتاج، بل بات انعكاساً مباشراً لارتفاع النفقات الإدارية، ما يزيد الضغط على المؤسسات الاقتصادية.

كما يلفت إلى أن نحو 80% إلى 85%، وفي بعض التقديرات 90% من المجتمع يعيش تحت خط الفقر، ما يجعل أي ارتفاع في تكاليف سبل العيش، من (خبز وكهرباء وإنترنت ومحروقات)، ذا أثر مباشر في الواقع الاقتصادي والإنتاجي في آن واحد.

ويحذر من أن هذا الواقع يؤدي إلى انعكاسات سلبية على بيئة الإنتاج، إذ تتحول الزيادة في الأسعار، من عامل دعم للإنتاج إلى عامل ضغط على النفقات الإدارية داخل المؤسسات.

ويختتم بالتأكيد على أهمية التمييز بين النفقات الإنتاجية والإدارية عند وضع السياسات الاقتصادية، لضمان عدم تحميل القطاع الخاص أعباء تتجاوز قدرته على الاستمرار.

### هل يعاني الاقتصاد السوري من غياب سياسة اقتصادية واضحة وضعف في التنسيق بين الوزارات المعنية، وكيف ينعكس ذلك على القرارات الاقتصادية مثل تعرفة الكهرباء؟

يرى الخبير الاقتصادي أن الإشكالية الأساسية في الاقتصاد السوري لا تقتصر على القرارات الفردية، بل ترتبط بغياب سياسة اقتصادية شاملة وواضحة المعالم، إضافة إلى ضعف التنسيق والتكامل بين الوزارات المعنية بالملف الاقتصادي.

ويؤكد أن القرارات الاقتصادية، ومنها قرار تعرفة الكهرباء، يجب ألا تُتخذ بمعزل عن بقية القطاعات، موضحاً أن "قرار الكهرباء هو قرار اقتصادي بامتياز، لكنه في الواقع يُتخذ- أحياناً- من قبل وزارة الطاقة أو الكهرباء من دون تشاور كافٍ مع بقية الوزارات أو الجهات الاقتصادية"، ولاسيما وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، التي تتابع بشكل مباشر الأسر الأكثر احتياجاً.

ويشير إلى أن أي سياسة تسعير يجب أن تستند إلى رؤية متكاملة تأخذ في الحسبان: حجم الهدر، النفقات، القدرة الشرائية، وآليات التحصيل، وليس فقط رفع الأسعار على المواطنين، مضيفاً أن "المسألة ليست مجرد تحميل المشتركين كامل العبء، بل يجب

أن تكون هناك سياسة واضحة تحدد من يتحمل الجزء الأكبر ومن يتحمل الأقل".

ويشدد على أهمية تبني سياسات تدريجية في تعديل الأسعار، قائلاً: إن "الارتفاعات المفاجئة والشديدة ليست حلاً، بل يجب أن تكون هناك زيادات تدريجية ومدروسة؛ تراعي الاستهلاك؛ وتساعد في ترشيد الطلب".

ويضيف: إن بعض الحكومات تعتمد نهج اقتصاد السوق، إلا أن هذا النهج يتطلب وضوحاً كاملاً في تطبيقه، موضحاً أنه "في حال كان التوجه اقتصاد سوق حر، فإن ذلك يعني تحرير أسعار (الكهرباء والمياه والإنترنت والمحروقات والخبز)، لكن مقابل ذلك يجب أن تكون هناك آلية واضحة للتعويض، بما يضمن الأثر الاجتماعي.

ويؤكد أن الحكومات لا يمكن أن تتخلى بالكامل عن مسؤولياتها، بل "يجب أن تتحمل جزءاً من الأعباء التي تراكمت خلال سنوات طويلة من الأزمات".

وفي جانب آخر، يشير إلى أن التغير في نمط الحياة له تأثير مباشر في الاقتصاد، مستشهداً بانتشار السيارات في السوق السورية، حيث يقدّر أن "حوالي 5 مليارات دولار هي قيمة السيارات التي دخلت خلال الفترة الماضية".

كما يوضح أن عدد السيارات التي دخلت يُقدّر بين 300 إلى 500 ألف سيارة، ما أدى إلى تغير كبير في أنماط الاستهلاك والإنفاق.

ويضيف أن نحو 300 إلى 400 ألف مواطن قاموا بتأمين سياراتهم من خلال مدخراتهم أو عبر بيع الذهب أو اللجوء إلى الديون، ما خلق التزامات مالية إضافية على الأسر.

ويحذر من أن السيارة ليست مجرد أصل استهلاكي، بل تحمل نفقات مستمرة؛ تشمل: الصيانة، الاستهلاك، الحوادث، والتآكل، ما يزيد من الأعباء المالية على المواطن بشكل مستمر.

ويؤكد أن تحميل هذا العدد الكبير من المواطنين (300 إلى 400 ألف أسرة تقريباً) أعباء إضافية في الوقت نفسه قد يخلق ضغطاً اقتصادياً واجتماعياً كبيراً، ولاسيما في ظل وجود شريحة واسعة تعيش أصلاً تحت ضغط معيشي خانق.

ويختتم بالتأكيد على ضرورة النظر إلى الاقتصاد من جميع الزوايا، وعدم اتخاذ قرارات بناءً على زاوية واحدة فقط، لأن تجاهل التداخل بين العوامل الاجتماعية والاقتصادية يؤدي إلى سياسات غير متوازنة، وتالياً أهمية التشاركية بين قطاع الأعمال والمجتمع الأهلي والحكومة حين اتخاذ أي قرار يمس المواطن بشكل مباشر.

## كيف تؤثر تكاليف الكهرباء وباقات الإنترنت في تنافسية الإنتاج السوري، وما انعكاس ذلك على التصدير وجذب الاستثمارات؟

يوضح الخبير الاقتصادي أن التنافسية ترتبط- بشكل مباشر- بمستوى التكاليف، مشيراً إلى أن "أي ارتفاع في النفقات، سواء على مستوى الإنتاج أو التكلفة الإجمالية للعمل، يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع تكلفة المنتج النهائي، ما يُضعف القدرة التنافسية".

ويؤكد أن أحد أبرز التحديات يتمثل بمقارنة الواقع المحلي بدول الجوار، لافتاً إلى أن "أسعار الكهرباء في سوريا تُعد أعلى من بعض دول الجوار، في وقت تقدم فيه بعض هذه الدول حوافز كبيرة، تصل إلى منح كهرباء مجانية لمدة تصل إلى 5 سنوات للمشاريع الجديدة".

ويضيف أن هذا الواقع يجعل بيئة الاستثمار أقل جذباً، قائلاً: إن "المستثمر بطبيعة الحال سيتجه إلى بيئة أكثر استقراراً وتنظيماً وتكلفة أقل"، ولاسيما في ظل وجود معوقات داخلية تتعلق بمرحلة التعافي الاقتصادي.

بالنسبة إلى جانب الإنتاج، يشير إلى أن نحو 90% من المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية مستوردة، ما يعني أن المنتج الصناعي يعتمد بشكل كبير على الدولار، موضحاً أن "الصناعة المحلية تضيف قيمة مضافة تتراوح بين 10% و20% و 30%، وقد تكون أقل أو أكثر حسب القطاع، لكنها تبقى مرتبطة بالاستيراد".

ويؤكد أن التصدير يشكل الحلقة الأهم في استدامة العملية الإنتاجية، حيث إن "إيرادات التصدير تؤمن القطع الأجنبي اللازم لإعادة استيراد المواد الأولية، واستمرار دورة الإنتاج".

ويشرح أن عناصر التنافسية في سوريا- تقليدياً- تقوم على عدة عوامل، أبرزها:

- **التكلفة العقارية.**
- **أجور العمال.**
- **تكلفة الطاقة (الكهرباء).**
- **القدرة على التسويق والترويج.**
- **القدرة على التصريف ووجود طلب مستقر.**

ويشير إلى أن ضعف أي من هذه العناصر يؤثر مباشرة في القدرة التنافسية، ما يستدعي العمل على: تعزيز نقاط القوة، وتخفيف نقاط الضعف.

وفيما يتعلق بدور الدولة، يؤكد أهمية دعم الترويج الخارجي، قائلاً: إن "المعارض الدولية تلعب دوراً أساسياً في فتح أسواق جديدة، ويجب أن تكون دورية، بمعدل معرض كل شهر أو على الأقل

بشكل منتظم سنوياً في عدة دول، مع مساهمة الدولة بجزء من تكاليفها للعارضين الوطنيين".

ويضيف أن هذا الدعم يسهم في تمكين المنتجين من دخول الأسواق الخارجية، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والتصدير، وتالياً زيادة الإيرادات الضريبية، وخلق فرص عمل جديدة.

ويشدد على أن خلق فرص العمل هو الهدف الأهم، موضحاً أنه "إذا كان لدينا نحو مليون عاطل عن العمل، فإن توظيف 100 ألف شخص يعني تخفيف عبء بهذا الحجم عن الاقتصاد، ليصبح العدد 900 ألف بدلاً من مليون".

كما يدعو إلى اعتماد سياسات تدريجية لخفض البطالة، بمعدلات سنوية تتراوح بين 3% إلى 5%، محذراً من أن المشكلة تتفاقم "إذا ارتفعت البطالة من مليون إلى مليون و50 ألفاً ثم إلى مليون و100 ألف، حيث تتضخم ككرة ثلج وتؤثر سلباً في كل الجهود الاقتصادية".

ويختتم بالتأكيد على أن تعزيز التنافسية يتطلب رؤية متكاملة تربط بين: خفض التكاليف، دعم الإنتاج، تنشيط التصدير، وخلق فرص العمل؛ بما يضمن استدامة النمو الاقتصادي.

## ما الانعكاسات الاجتماعية لسياسات رفع التعرفة، وكيف يمكن ربطها بالصورة الأوسع للاقتصاد السوري وبناء رأس المال البشري؟

يرى الخبير الاقتصادي أن الأثر الاجتماعي لرفع التعرفة يتجاوز البعد المالي، ليصل إلى بنية المجتمع نفسه، مشيراً إلى أن "الضغط الاقتصادي قد يحول المواطن من شخص ملتزم وقادر إلى شخص عاجز أمام أسرته ومحيطه، وهذه إشكالية كبيرة جداً".

ويؤكد أن فهم الواقع الاقتصادي في سوريا لا يمكن أن يتم من خلال جزئيات منفصلة، بل عبر قراءة شاملة تأخذ في الحسبان تراكم الأزمات، موضحاً أن "سوريا شهدت خلال السنوات الماضية تآكلاً في رؤوس الأموال، وخسارة في القوى العاملة، إضافة إلى هجرة الكفاءات والخبرات وفقدان أكثر من 2.5 مليون طفل من التعليم".

ويضيف أن جزءاً من الأموال تعرض للتآكل نتيجة تقلبات سعر الصرف والسياسات التي انتهجها النظام المخلوع من منصات مالية وفرع الخطيب وسواها، إضافة إلى أموال مجمدة في الخارج، لا سيما في لبنان، حيث مضى نحو 7 سنوات من دون قدرة العديد من الفعاليات الاقتصادية على استردادها.

ويشدد على أن رسم سياسة اقتصادية ناجحة يتطلب ربط كل هذه العوامل معاً، قائلاً: إن "السياسة الاقتصادية هي هوية ومنهج متكامل، وليست قرارات جزئية منفصلة".

وفي سياق متصل، يلفت إلى أهمية تقييم الكفاءات الموجودة، داعياً إلى إجراء "دراسات قدرات للتنمية" لتحديد ما يمكن أن يقدمه كل فرد، وكيف يمكن توظيفه ضمن منظومة اقتصادية متكاملة، تقوم على مبدأ التكامل بين الاختصاصات.

ويرى أن التوجه الصحيح يحتاج إلى وقت، لكن الأهم هو السير في الاتجاه الصحيح، محذراً من أن "بعض السياسات، ومنها ما يتعلق بالكهرباء، أعادت المجتمع الاقتصادي عدة خطوات إلى الوراء بدل التقدم".

ويضيف أن الحكومة تسعى لتحقيق توازن بين المدخلات والمخرجات في مؤسساتها، لكن تحقيق الوفورات يجب ألا يكون على حساب المواطن، مشيراً إلى إمكانية تعويض ذلك من مصادر أخرى كالإيرادات الضريبية أو الجمركية، أو سواها.

ويؤكد أن "الهدف يجب أن يكون تحقيق معادلة رابحة للجميع، Win Win Situation ، مع ضرورة أن يكون المواطن هو الرابح الأساسي باعتباره الحلقة الأضعف".

ويقدم مثالاً على الأثر الاجتماعي المباشر، قائلاً: "عندما ترتفع الفاتورة من 10 أو 20 أو 30 ألف ليرة إلى نحو مليون ليرة، فإن هذا الفرق يُقتطع من نفقات أساسية كـ ( التعليم أو الغذاء أو الطبابة أو الكساء...) ، ما يخلق ضغطاً اجتماعياً خطيراً".

ويحذر من تداعيات ذلك على الأمد الطويل، مشيراً إلى أن "عدد الأطفال قد يصل إلى نحو 5 ملايين، منهم حوالي 2.5 مليون خارج

التعليم أو معرضون لذلك، وقد يرتفع العدد إلى 3 أو 4 ملايين في حال استمرار الضغوط".

كما يلفت إلى أن هناك سنوياً نحو 500 ألف إلى مليون طفل يدخلون إلى المجتمع، ما يفرض تحدياً كبيراً في تأمين التعليم والتأهيل لهم.

ويضيف أنه، في حال عدم معالجة هذه الفجوة، فإن "عدم تعليم حتى 100 ألف أو 200 ألف طفل سنوياً يعني انضمامهم إلى كتلة غير مؤهلة، ما يزيد من معدلات البطالة مستقبلاً".

ويشير إلى أن معالجة هذه الفئة يمكن أن تتم عبر التعليم أو من خلال إدماجهم في مهن وحرف لا تتطلب تعليماً أكاديمياً، لتفادي تحولهم إلى عبء اقتصادي واجتماعي.

ويختتم بالتأكيد على أن "بناء اقتصاد قوي يتطلب الحفاظ على رأس المال البشري، من خلال دعم المواطن وتعزيز قدرته على الاستقرار، لأن أي ضغط مفرط عليه سينعكس سلباً على التنمية الاقتصادية على الأمد الطويل".

## في المحصلة

لا يمكن فصل ملف" تعرفة الكهرباء وباقات الإنترنت" عن السياق الاقتصادي والاجتماعي الأوسع الذي تعيشه سوريا اليوم، فالقضية لم تعد مجرد أرقام أو تكاليف تشغيلية، بل باتت تمسّ- بشكل مباشر- استقرار المواطن وقدرته على الاستمرار، ما يفرض ضرورة إعادة النظر في آليات اتخاذ القرار الاقتصادي.

ومن خلال هذا اللقاء، يتضح أن التحدي الحقيقي لا يكمن فقط في معالجة العجز أو تقليص الفاقد، بل في تحقيق توازن دقيق بين متطلبات الإصلاح الاقتصادي وحماية النسيج الاجتماعي، بما يضمن عدم تحميل المواطن أعباءً تفوق طاقته.

كما تبرز الحاجة إلى تبني سياسات أكثر شمولاً وتشاركية، تأخذ في الحسبان ترابط الملفات الاقتصادية، من الطاقة إلى الإنتاج وسوق العمل، وصولاً إلى التعليم وبناء رأس المال البشري.

وبين ضرورات الإصلاح وضغوط الواقع، يبقى الرهان على صياغة نهج اقتصادي مرن وعادل، يضع المواطن في صلب الأولويات، باعتباره الركيزة الأساسية لأي عملية تنموية مستدامة.

# اقتصاد السوق في سوريا بعد الحرب..
# بين ضرورات التحرير وحدود التنظيم

**بالتوازي مع التحولات التي شهدتها سوريا، بعد سقوط النظام المخلوع، في 8 كانون الأول من العام 2024؛ عاد النقاش بقوة بشأن شكل النظام الاقتصادي الذي يمكن أن تتبناه الحكومة في مرحلة إعادة البناء، وفي هذا السياق برز في الخطاب الرسمي والاقتصادي مفهوم «الاقتصاد الحر التنافسي»؛ بوصفه الطريق الأقصر نحو: التعافي الاقتصادي، جذب الاستثمارات، وإعادة إدماج الاقتصاد السوري في النظام الاقتصادي العالمي، غير أن طرح هذا المفهوم غالباً ما يأتي في صورة تبسيطية تقدّم اقتصاد السوق كحل جاهز لمشكلات معقدة؛ تراكمت خلال سنوات طويلة من الحرب والانهيار الاقتصادي. فالسؤال الحقيقي لا يتعلق بقبول اقتصاد السوق أو رفضه؛ بل بطبيعة النموذج الاقتصادي القادر على تحقيق التوازن بين تحفيز الاستثمار والإنتاج من جهة، وضمان الاستقرار الاقتصادي والعدالة الاجتماعية من جهة أخرى، وفي حالة اقتصاد يعاني من دمار واسع في البنية التحتية وتراجع كبير في الإنتاج – كما هي حال الاقتصاد السوري- يصبح النقاش، بشأن دور السوق والدولة، جزءاً أساسياً من التفكير في مستقبل التنمية الاقتصادية، فإعادة بناء الاقتصاد لا تتعلق فقط بفتح الأسواق أو جذب الاستثمارات؛ بل أيضاً ببناء مؤسسات اقتصادية قادرة على: تنظيم النشاط الاقتصادي، وضمان تكافؤ الفرص بين الفاعلين الاقتصاديين.**

## السوق الحرة.. بين النظرية والواقع

يُطرح مفهوم السوق الحرة- غالباً- باعتبارها نموذجاً اقتصادياً؛ يقوم على: المنافسة المفتوحة، وحرية المبادرة الاقتصادية، حيث يؤدي تفاعل العرض والطلب إلى: تحقيق الكفاءة الاقتصادية، وتحسين الإنتاجية، غير أن هذا التصور النظري يتجاهل حقيقة أساسية في تاريخ الاقتصاد الحديث، وهي أن الأسواق لا تعمل في فراغ، فحتى أكثر الاقتصادات ليبرالية تعتمد على منظومة واسعة من القوانين والمؤسسات التي: تنظم المنافسة، تحمي المستهلكين، وتمنع الاحتكار، كما أن ما يسمى «حرية السوق» لم يكن مفهوماً ثابتاً عبر الزمن، فممارسات كانت تعد تدخلاً في السوق قبل قرنين، مثل: تحديد ساعات العمل أو منع تشغيل الأطفال، أصبحت اليوم جزءاً أساسياً من القواعد الاقتصادية الحديثة، ومن هنا فإن النقاش الاقتصادي في سوريا لا ينبغي أن يدور حول تحرير السوق بشكل مطلق؛ بل حول بناء سوق منظمة تحكمها قواعد واضحة؛ تضمن المنافسة العادلة؛ وتمنع تحول التحرير الاقتصادي إلى فوضى اقتصادية أو احتكار جديد.

## دروس التاريخ الاقتصادي للدول المتقدمة

غالباً ما يُطلب من الدول الخارجة من الأزمات: فتح أسواقها بالكامل، والانخراط في التجارة العالمية تحت شعار التنافسية الاقتصادية، إلا أن مراجعة التاريخ الاقتصادي للدول الصناعية الكبرى تكشف أن مسار تطورها كان أكثر تعقيداً، فخلال مراحل نموها الأولى اعتمدت دول، مثل (بريطانيا، الولايات المتحدة، وألمانيا) على سياسات حمائية نسبياً، بما في ذلك: التعرفات الجمركية المرتفعة، ودعم الصناعات المحلية، حتى أصبحت قادرةً على المنافسة في الأسواق العالمية، كما لعبت الدولة دوراً مهماً في: توجيه الاستثمار، تطوير البنية التحتية، وبناء المؤسسات الاقتصادية، ولم يبدأ الانفتاح الكامل للأسواق إلا بعد أن أصبحت هذه الاقتصادات قويةً وقادرةً على المنافسة، وفي هذا السياق، فإن تطبيق سياسات تحرير اقتصادي كامل في اقتصاد ضعيف أو مدمر قد يؤدي إلى نتائج عكسية، إذ قد تجد الصناعات المحلية نفسها غير قادرة على منافسة المنتجات الأجنبية المتقدمة تكنولوجياً أو المدعومة من حكوماتها.

## التنافسية في مواجهة الاحتكار

تقوم النظرية الكلاسيكية للسوق على افتراض وجود عدد كبير من الشركات الصغيرة التي تتنافس فيما بينها، وهو ما يؤدي إلى: تحسين الجودة، وخفض الأسعار، لكن الواقع الاقتصادي المعاصر يختلف كثيراً عن هذا النموذج المثالي؛ ففي العديد من القطاعات الاقتصادية العالمية تسيطر شركات كبرى متعددة الجنسيات؛ تمتلك قدرات مالية وتكنولوجية ضخمة، ما يجعل المنافسة غير متكافئة بالنسبة للاقتصادات الصغيرة أو الخارجة من الأزمات، وفي مثل هذه الظروف قد يؤدي تحرير الأسواق من دون تنظيم فعال إلى تعزيز الاحتكارات بدلاً من تعزيز المنافسة، سواء عبر شركات عالمية تهيمن على السوق المحلية، أو عبر نخب اقتصادية محلية تسيطر على قطاعات كاملة من الاقتصاد، ولهذا فإن تحقيق المنافسة الحقيقية لا يتطلب غياب الدولة؛ بل وجود دولة تنظيمية قادرة على: ضبط الأسواق، منع الاحتكار، وفرض قواعد شفافة للمنافسة.

## دور الدولة في مرحلة إعادة الإعمار

تُظهر تجارب عديدة في آسيا وأوروبا أن الدولة لعبت دوراً محورياً في مراحل إعادة البناء الاقتصادي بعد الحروب أو الأزمات الكبرى، ففي دول مثل: كوريا الجنوبية، واليابان بعد الحرب العالمية الثانية، قامت الحكومات بتوجيه الاستثمار نحو: الصناعات الاستراتيجية، تطوير البنية التحتية، ودعم القطاعات الإنتاجية، قبل أن يتوسع دور القطاع الخاص لاحقاً في قيادة النمو الاقتصادي.

وفي حالة الاقتصاد السوري قد يكون للدولة دور حاسم في توجيه الموارد نحو القطاعات الحيوية، مثل( الطاقة، الصناعة، النقل، والزراعة)، ولا يعني هذا إلغاء دور السوق أو القطاع الخاص؛ بل يعني تنظيمه وتوجيهه بحيث يخدم عملية التنمية الاقتصادية طويلة الأمد، بدلاً من الاقتصار على الأنشطة الريعية أو التجارية قصيرة الأجل.

## العدالة الاجتماعية كشرط للاستقرار الاقتصادي

لا تقتصر عملية إعادة بناء الاقتصاد على تحقيق النمو الاقتصادي فقط؛ بل تشمل أيضاً معالجة الاختلالات الاجتماعية التي تفاقمت خلال سنوات الحرب، فالمجتمعات الخارجة من الحروب والأزمات؛ غالباً ما تعاني من: ارتفاع معدلات الفقر والبطالة، وتآكل الطبقة الوسطى، وفي مثل هذه الظروف قد يؤدي الاعتماد الكامل على آليات السوق إلى تعميق الفوارق الاجتماعية بدلاً من معالجتها، لذلك فإن أي نموذج اقتصادي مستقبلي في سوريا يحتاج إلى تحقيق توازن بين تشجيع الاستثمار والإنتاج من جهة، وضمان الحماية الاجتماعية والعدالة الاقتصادية من جهة أخرى، فالتنمية الاقتصادية المستدامة لا تتحقق فقط عبر النمو الرقمي للناتج المحلي؛ بل أيضاً عبر توزيع أكثر توازناً للفرص والموارد داخل المجتمع، بما يسهم في تعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

## تحديات الانتقال إلى اقتصاد السوق

بالرغم من أهمية الانتقال إلى اقتصاد أكثر انفتاحاً وتشجيعاً للاستثمار، فإن هذه العملية لا تخلو من تحديات معقدة في الحالة السورية؛ فالاقتصاد الذي خرج من حرب طويلة يعاني من: ضعف المؤسسات الاقتصادية، تراجع الإنتاج الصناعي والزراعي، إضافة إلى محدودية رأس المال المحلي القادر على الاستثمار، وفي مثل هذه الظروف قد يؤدي التحرير الاقتصادي السريع إلى هيمنة الأنشطة التجارية والريعية على حساب القطاعات الإنتاجية، كما أن غياب الأطر التنظيمية القوية قد يسمح بظهور احتكارات اقتصادية جديدة، سواء عبر شبكات مصالح محلية، أو عبر شركات خارجية تمتلك قدرات مالية أكبر من الاقتصاد المحلي، ولذلك فإن نجاح الانتقال إلى اقتصاد السوق يتطلب بناء مؤسسات تنظيمية قوية؛ تضمن الشفافية وتكافؤ الفرص؛ وتحمي الاقتصاد الوطني في مرحلة التعافي.

## نحو نموذج اقتصادي متوازن

إن الجدل الدائر حول «الاقتصاد الحر التنافسي» في سوريا يعكس- في جوهره- نقاشاً أعمق بشأن العلاقة بين السوق والدولة في مرحلة إعادة بناء الاقتصاد؛ بعد سنوات طويلة من الحرب والأزمات، فبينما يمكن لاقتصاد السوق أن يلعب دوراً مهماً في تحفيز الاستثمار والابتكار، فإن التجارب التاريخية تشير إلى أن التنمية الاقتصادية الناجحة غالباً ما تعتمد على مزيج متوازن بين: آليات السوق ودور الدولة التنظيمي، وتالياً، فإن التحدي الحقيقي - أمام سوريا- لا يكمن في تبني نموذج اقتصادي نظري واحد، بل في صياغة سياسة اقتصادية واقعية؛ تجمع بين: ديناميكية السوق، وفعالية المؤسسات العامة؛ بما يسمح بـ: إعادة بناء البنية التحتية، دعم الإنتاج الوطني، وتحقيق قدر معقول من العدالة الاجتماعية. فنجاح مرحلة ما بعد الحرب لن يعتمد فقط على سرعة تحرير الاقتصاد، بل على قدرة الدولة والمجتمع على بناء نموذج تنموي مستدام؛ يضع أسس الاستقرار الاقتصادي؛ ويخدم المجتمع ككل في السنوات المقبلة.

# فجوة التكاليف والإغراق السلعي في سوريا
# كيف يهدد الاستيراد غير المنضبط بقاء الصناعة الوطنية؟

**لاشك في أن الفجوة السعرية بين المنتج المحلي والمستورد تعد من أبرز مظاهر الخلل في السوق السورية، وهي لا تعكس بالضرورة كفاءة أعلى للمنتج الأجنبي، بل ترتبط بعوامل هيكلية عميقة، فالمنتجات المستوردة غالباً ما تستفيد من دعم حكومي مباشر أو غير مباشر في بلدان المنشأ، سواء عبر دعم الطاقة أو تخفيض الضرائب أو تسهيل التمويل، ما يسمح بتصديرها بأسعار منخفضة، وفي المقابل يواجه المنتج المحلي بيئة إنتاجية مرتفعة التكاليف، ما يجعله غير قادر على مجاراة هذه الأسعار، ولاسيما في ظل ممارسات الإغراق والتهرب الجمركي التي تزيد من اختلال المنافسة.**

## تفصيل أسباب ارتفاع تكاليف الإنتاج في سوريا

يرتبط ارتفاع تكاليف الإنتاج المحلي بعدة عوامل متراكمة؛ تبدأ من مدخلات الإنتاج ولا تنتهي عند المنتج النهائي، فتكاليف الطاقة تمثل أحد أبرز الأعباء، حيث تعاني المنشآت من عدم استقرار الإمدادات وارتفاع أسعار الوقود، ما يضطرها للاعتماد على حلول بديلة مكلفة، كما أن ارتفاع أسعار المواد الأولية، نتيجة: الاعتماد على الاستيراد، وتقلبات سعر الصرف؛ يؤدي إلى تضخم مستمر في التكلفة.

كما تلعب تكاليف النقل دوراً مهماً في رفع الأسعار، نتيجة: ضعف البنية التحتية، وارتفاع تكاليف الشحن الداخلي والخارجي، ولا يمكن إغفال الأعباء التمويلية، حيث تواجه المنشآت صعوبة في الحصول على تمويل منخفض التكلفة، إضافة إلى الإجراءات الإدارية والرسوم التي تزيد من العبء المالي، إلى جانب أن انخفاض حجم الإنتاج، في العديد من المنشآت، يمنع تحقيق وفورات الحجم، ما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الوحدة المنتجة مقارنة بالشركات العالمية الكبرى .

## الآثار الاقتصادية المباشرة لارتفاع التكاليف

إن الارتفاع في التكاليف يؤدي إلى نتائج مباشرة على أداء القطاع الصناعي، حيث يصبح المنتج المحلي أعلى سعراً وأقل قدرة على المنافسة، ما يؤدي إلى تراجع الطلب عليه، ونتيجة لذلك تضطر العديد من المنشآت إلى تقليص إنتاجها أو إيقاف بعض خطوطها، ما ينعكس في انخفاض الإنتاج الكلي، وتراجع مساهمة الصناعة في الاقتصاد، كما تتأثر القدرة الاستثمارية للقطاع الصناعي؛ حيث تقلّ الأرباح؛ وتتراجع القدرة على التوسع أو تحديث التكنولوجيا، ما يؤدي إلى حالة من الجمود الصناعي، ومع استمرار هذه الظروف؛ تتسع الفجوة بين الصناعة المحلية والمنافسين الخارجيين، ما يزيد من صعوبة التعافي.

## انعكاسات الاستيراد على سوق العمل والاستقرار الاجتماعي

لا تقتصر آثار هذه الظاهرة على الجانب الاقتصادي، بل تمتد إلى البعد الاجتماعي، حيث يؤدي تراجع الصناعة إلى: فقدان فرص العمل، وزيادة معدلات البطالة، ومع انخفاض الدخل؛ تتراجع القدرة الشرائية، ما يدفع المستهلك نحو السلع الأرخص المستوردة؛ في حلقة مفرغة تعمّق الأزمة، كما يؤدي ضعف القطاع الصناعي إلى تراجع دور الطبقة العاملة والإنتاجية في الاقتصاد، ويزيد من الاعتماد على الأنشطة التجارية والاستهلاكية؛ ما يضعف البنية الاقتصادية؛ ويؤثر في الاستقرار الاجتماعي بشكل عام .

## الحلول: نحو إعادة التوازن بين الاستيراد والإنتاج المحلي

إن معالجة هذه الإشكالية تتطلب تبني حزمة متكاملة من السياسات الاقتصادية التي تعيد التوازن إلى السوق، في مقدمة هذه الحلول يأتي تنظيم الاستيراد، من خلال: فرض رقابة صارمة على الواردات للحد من الإغراق، وتطبيق سياسات جمركية عادلة تحمي المنتج المحلي من دون الإضرار بالمستهلك، كما يجب العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج عبر: دعم الطاقة للقطاع الصناعي، تسهيل الوصول إلى التمويل بشروط ميسرة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، ويعد تحسين البنية التحتية للنقل والخدمات اللوجستية عاملاً أساسياً في تقليل التكاليف، كما ينبغي دعم الإنتاج المحلي، من خلال: تشجيع الابتكار، تحديث التكنولوجيا، وتعزيز جودة المنتج لزيادة قدرته التنافسية، كما أن فتح أسواق تصديرية جديدة يمكن أن يساعد في توسيع الإنتاج وتحقيق وفورات الحجم، ما يساهم في خفض التكلفة على الأمد الطويل .

## الاستيراد بين الضرورة والخطر

لا يمكن إلغاء الاستيراد، لكنه- في الوقت نفسه- يحتاج إلى إدارة متوازنة تحمي الصناعة الوطنية من الانهيار، فاستمرار الوضع الحالي يعني المزيد من التراجع الصناعي والاعتماد على الخارج، في حين إن تبني سياسات داعمة للإنتاج المحلي؛ يمكن أن يعيد للصناعة السورية دورها كركيزة أساسية للاقتصاد الوطني؛ ويحقق التوازن المطلوب بين الانفتاح الاقتصادي والاستقلال الإنتاجي.

# الطاقة الشمسية في سوريا..
# بين الانتشار العشوائي وغياب صافي القياس

## أزمة الكهرباء تفرض حلولاً بديلة

منذ أكثر من عقد؛ تواجه سوريا أزمة كهرباء حادة، نتيجة: تضرر جزء كبير من البنية التحتية للطاقة، وتراجع القدرة الإنتاجية لمحطات التوليد التقليدية. ومع ازدياد ساعات التقنين؛ اتجه المواطنون والقطاع الخاص إلى البحث عن مصادر بديلة للطاقة، وكان أبرزها الطاقة الشمسية التي شهدت انتشاراً واسعاً في: المنازل، المتاجر، والمنشآت الصغيرة، وقد أصبحت الألواح الشمسية، خلال السنوات الأخيرة، أحد الحلول المستخدمة لتعويض نقص الكهرباء، ولاسيما في المناطق التي تعاني من انقطاع التيار ساعات طويلة، غير أن هذا التوسع في استخدام الطاقة الشمسية جرى- في معظم الحالات- بشكل فردي وغير منظم، حيث يقوم الأفراد بتركيب الأنظمة الشمسية لتغطية احتياجاتهم الخاصة من دون وجود إطار تنظيمي واضح؛ ينظم العلاقة بين هذه الأنظمة والشبكة الكهربائية العامة.

## ما المقصود بآلية صافي القياس؟

تعتمد آلية صافي القياس على السماح للمستهلك؛ الذي يمتلك منظومة طاقة شمسية، بإنتاج الكهرباء لاستخدامه الشخصي؛ مع إمكانية ضخ الفائض من الكهرباء في شبكة الكهرباء العامة، ويتم احتساب الفرق بين الكهرباء المنتجة والمستهلكة، حيث يدفع المشترك فقط مقابل الاستهلاك الصافي، أو يحصل على رصيد مقابل الطاقة التي ضخها في الشبكة، وقد أصبحت هذه الآلية إحدى الأدوات المستخدمة في العديد من الدول لتشجيع الاستثمار في الطاقة المتجددة، إذ تسمح للأفراد والمنشآت الصغيرة بالمشاركة في: إنتاج الكهرباء، وتخفيف الضغط على شبكات الكهرباء التقليدية.

## الإطار القانوني في سوريا

عند مراجعة التشريعات السورية الخاصة بقطاع الكهرباء والطاقة المتجددة؛ يتضح أن القوانين الحالية لا تتضمن نظاماً صريحاً لصافي القياس يسمح للمنازل أو المنشآت الصغيرة بضخ فائض الكهرباء الناتج عن الألواح الشمسية إلى الشبكة العامة مقابل خصم في الفاتورة، فالقوانين النافذة ركزت- بشكل أساسي- على تنظيم المشاريع الاستثمارية المتوسطة والكبيرة في مجال الطاقات المتجددة، إذ يسمح القانون بإنشاء محطات توليد؛ تعتمد على: الطاقة المتجددة، وبيع الكهرباء للدولة أو للمشتركين عبر الشبكة، وفق عقود محددة، كما صدرت تشريعات أخرى تسمح للحكومة بشراء الكهرباء المنتجة من مشاريع الطاقة المتجددة وربطها بالشبكة الكهربائية، لكن هذه القوانين تتعلق بالمشاريع الاستثمارية ولا تشمل الأنظمة الشمسية المنزلية الصغيرة .

## انتشار الطاقة الشمسية خارج الإطار التنظيمي

يعتمد معظم مستخدمي الطاقة الشمسية في سوريا على أنظمة مستقلة مزودة ببطاريات لتخزين الطاقة، بسبب غياب نظام قانوني يسمح بربط الأنظمة الشمسية المنزلية بالشبكة الكهربائية، ويجري استهلاك الكهرباء المنتجة داخل المنزل من دون تصدير الفائض إلى الشبكة العامة، وفي كثير من الحالات تمنع الأنظمة الفنية الحالية ضخ الكهرباء الزائدة في الشبكة، الأمر الذي يحد من الاستفادة الاقتصادية الكاملة من الطاقة المنتجة.

## لماذا تحتاج سوريا إلى نظام صافي القياس؟

إن إدخال نظام صافي القياس في سوريا يمكن أن يحقق مجموعة من الفوائد الاقتصادية، منها: تخفيف الضغط على شبكة الكهرباء العامة، تشجيع الأسر والمنشآت الصغيرة على الاستثمار في الطاقة الشمسية، كما يمكن أن يقلل الاعتماد على المولدات الخاصة التي تعمل بالوقود، وأن يساهم في تنشيط قطاع اقتصادي مرتبط بتركيب وصيانة الأنظمة الشمسية.

## التحدي الأساسي.. التشريع والتنظيم

لا ترتبط التحديات التي تواجه الطاقة الشمسية في سوريا بالتكنولوجيا أو الموارد الطبيعية بل بالإطار التنظيمي، فالقوانين الحالية تسمح بالمشاريع الاستثمارية الكبيرة، لكنها لا تنظم التوليد اللامركزي للكهرباء على مستوى المنازل أو المنشآت الصغيرة، لذلك يتطلب إدخال نظام صافي القياس تعديلات تشريعية؛ تحدد شروط الربط بالشبكة وآلية احتساب الفائض من الكهرباء.

## نحو سياسة طاقة أكثر مرونة

في ظل صعوبة إعادة بناء قطاع الكهرباء بسرعة، قد يشكل التوسع في الطاقة الشمسية اللامركزية أحد الحلول الواقعية لتقليل فجوة الطاقة، غير أن نجاح هذا المسار يعتمد على وجود إطار قانوني واضح؛ ينظم العلاقة بين المواطن المنتج للكهرباء وشبكة الدولة، وتالياً فإن إدخال آلية صافي القياس في التشريعات المستقبلية يمكن أن يشكل خطوةً مهمةً نحو نظام طاقة أكثر تنوعاً واستدامة.

# صناعة الألبسة الجاهزة في سوريا
## دراسة في المزايا التنافسية والتحديات الإنتاجية

**تتميز صناعة الألبسة الجاهزة في سوريا بأنها أحد القطاعات الصناعية التقليدية ذات الكثافة العمالية العالية، والتي شكّلت- لعقود طويلة- أحد أعمدة النشاط الصناعي والتصديري في البلاد، ولا سيما في مدينتي حلب ودمشق، إلا أن هذا القطاع، وعلى الرغم من امتلاكه مزايا حقيقية ونسبية متراكمة تاريخياً، يواجه اليوم اختبارات وجودية غير مسبوقة؛ ناجمة عن تداخل عوامل اقتصادية وطاقية وتجارية ومؤسساتية؛ أفضت إلى تراجع تنافسيته محلياً وخارجياً.**

**فما واقع هذه الصناعة في سوريا؟ وما أبرز السيناريوهات المحتملة لمستقبلها في ضوء المعطيات الراهنة؟**

### أهمية اقتصادية واجتماعية

تكتسب صناعة الألبسة الجاهزة أهميةً مضاعفةً في الاقتصاد السوري لعدة أسباب، فهي من جهة: قطاع كثيف التشغيل يستوعب عشرات آلاف العمال من مختلف مستويات المهارة، ومن جهة أخرى: تُعد من الصناعات القادرة على خلق قيمة مضافة سريعة نسبياً مقارنة بصناعات ثقيلة أو رأسمالية، كما أسهم هذا القطاع تاريخياً في: تعزيز الصادرات غير النفطية، ودعم سلاسل إنتاج محلية تشمل (النسيج، الخيوط، الصباغة، الإكسسوارات، النقل والتسويق)، وقد منح هذا الترابط القطاعي صناعة الألبسة دوراً محورياً في: تحفيز النشاط الاقتصادي المحلي، وتحقيق درجة من الاستقرار الاجتماعي عبر توفير فرص العمل، كما يتيح هذا القطاع فرصاً مهمة لاندماج المرأة والشباب في سوق العمل، ولاسيما في المشاغل الصغيرة والمتوسطة، ما يعزز دوره الاجتماعي في: الحد من البطالة، وتحسين مستويات الدخل الأسري في العديد من المناطق الحضرية وشبه الحضرية.

### مزايا نسبية متراكمة

تمتلك صناعة الألبسة الجاهزة في سوريا مجموعة من المزايا النسبية التي تشكّلت عبر عقود، أبرزها: الخبرة البشرية المتراكمة، المهارة الحرفية العالية، والمرونة الإنتاجية التي تسمح بتلبية طلبات متنوعة وبكميات صغيرة أو متوسطة، كما تتمتع المنتجات السورية بسمعة مقبولة في بعض الأسواق الإقليمية؛ من حيث الجودة والتصميم، إضافة إلى القرب الجغرافي من أسواق الاستهلاك في الشرق الأوسط، غير أن هذه المزايا، على أهميتها، لم تعد كافية لضمان استدامة القطاع في ظل اختلالات عميقة في بيئة الإنتاج، كما يظل: ضعف الاستثمار في التقنيات الحديثة، وتراجع القدرة على التحديث الصناعي، من التحديات التي قد تقلص تدريجياً من القدرة التنافسية لهذا القطاع إذا لم تُعالج ضمن رؤية تنموية واضحة.

### بيئة إنتاج غير متكافئة واختلال بنية التكاليف

تُظهر المقارنات الإقليمية أن مشكلة صناعة الألبسة الجاهزة في سوريا ليست في ضعف الخبرة أو الإنتاجية، بل في بنية التكاليف، فعلى صعيد الطاقة؛ يتراوح سعر كهرباء الأعمال في دول الجوار والمنافسة العالمية بين نحو 0.04 دولار/ك.و.س في مصر، و0.11 دولار في تركيا وبنغلاديش، ويصل إلى نحو 0.17 دولار في الأردن.

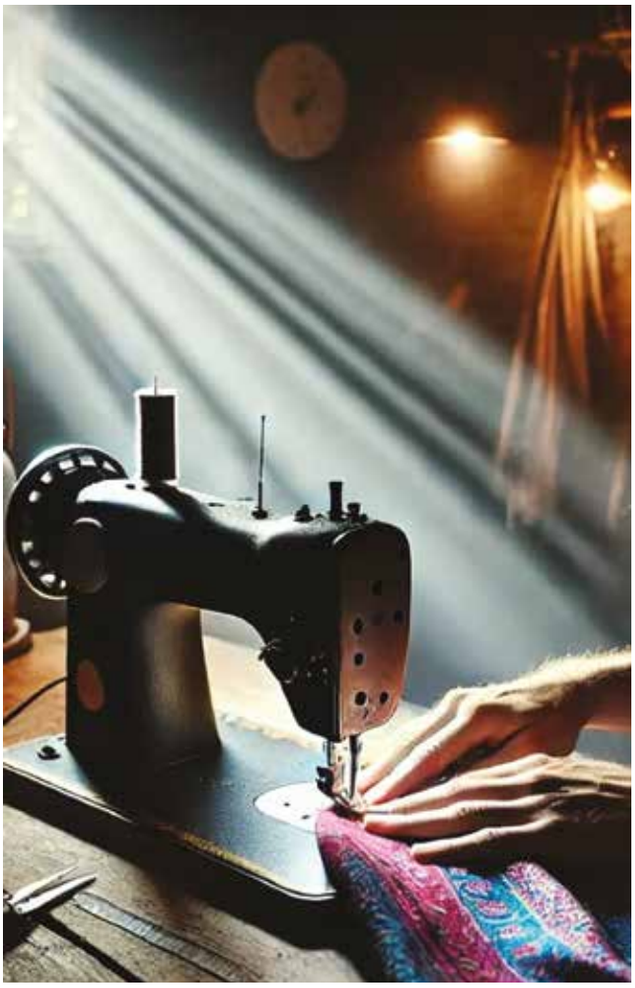
في المقابل، لا يواجه المنتج السوري تعرفة مرتفعة فحسب، بل اضطراراً دائماً للاعتماد على المولدات؛ ما يجعل الطاقة (كهرباء ووقود) تستحوذ على نحو 40% – 70% من التكلفة الإجمالية للإنتاج، وهي نسبة غير موجودة في أي من الدول المنافسة، أما مدخلات الإنتاج، فتشير البيانات الواردة في الملف إلى أن أسعار الخيوط والأقمشة والإكسسوارات في سوريا أعلى بنحو 30% – 50% من مثيلاتها في الأسواق الإقليمية؛ نتيجة الاعتماد على: الاستيراد، ارتفاع الرسوم، وتقلبات سعر الصرف، هذا الفارق السعري ينعكس مباشرة على سعر المنتج النهائي.

### الأسعار

**مثال:** يمكن استخدام «تي شيرت» قطني أساسي، وهو من أكثر المنتجات شيوعاً في التجارة العالمية، يبلغ سعر الـ «تي شيرت» في دول منخفضة التكلفة مثل: بنغلاديش نحو 1.47 دولار للقطعة الواحدة (سعر تصدير)، ومع وزن وسطي يقارب 0.18 كغ للقطعة، فإن سعر الكيلوغرام من المنتج النهائي يتراوح بين 7 و 9 دولارات للكيلوغرام، في المقابل يرتفع السعر في دول ذات جودة أعلى أو علامة تجارية أقوى ليصل إلى عشرات الدولارات للكيلوغرام الواحد، وعلى مستوى القماش، وهو المكوّن الرئيس في التكلفة، يتراوح سعر قماش «الجيرسي» القطني عالمياً بين 2.5 و5.5 دولارات للكيلوغرام، وبافتراض وزن 160 غ/م² وعرض 1.6 م، فإن سعر المتر الطولي من القماش يتراوح تقريباً بين 0.6 و1.4 دولار، هذه الأرقام توضح أن القماش نفسه ليس مرتفع السعر عالمياً، بل إن ارتفاع تكلفة تحويله إلى منتج نهائي هو العامل الحاسم في الحالة السورية.

### المنافسة غير المتكافئة وتأثيرها

تواجه صناعة الألبسة الجاهزة منافسة غير متكافئة من عدة مصادر، في مقدمتها: الألبسة المستعملة المستوردة (البالة)، والمنتجات الجاهزة منخفضة السعر القادمة من أسواق خارجية، هذه المنتجات تدخل السوق المحلية بأسعار تقل في كثير من الأحيان عن تكلفة الإنتاج المحلي؛ ما يضغط على المنتجين السوريين؛ ويحد من قدرتهم على تصريف إنتاجهم، كما يسهم ضعف أدوات الرقابة، وتفاوت الالتزام بالمعايير الضريبية والجمركية؛ في تعميق فجوة المنافسة، بحيث يجد المنتج المحلي نفسه في موقع دفاعي دائم.



## آثار اقتصادية واجتماعية للتراجع

إن استمرار تراجع صناعة الألبسة الجاهزة لا ينعكس فقط على المؤشرات الاقتصادية الكلية، بل يحمل آثاراً اجتماعية عميقة، فإغلاق الورشات الصغيرة والمتوسطة، ولا سيما في المراكز الصناعية التقليدية؛ يؤدي إلى فقدان آلاف فرص العمل؛ ويزيد من معدلات البطالة والفقر، كما أن تقلص النشاط الصناعي يضعف الطلب على الخدمات المساندة؛ ويؤدي إلى تآكل شبكات الإنتاج المحلية، ما يصعب عملية التعافي مستقبلاً حتى في حال تحسن الظروف العامة.

## سيناريوهات محتملة

يمكن تصور سيناريوهين رئيسين لمستقبل القطاع؛ يتمثل السيناريو الأول في استمرار الأوضاع الراهنة من دون تدخلات فعالة، ما سيقود إلى: تقلص حاد في حجم القطاع خلال السنوات القليلة المقبلة، وتحوله إلى نشاط محدود يقتصر على الإنتاج المخصص والطلبات الخاصة، مثل( ملابس الأعراس أو الأزياء الرسمية)، مع خسارة جزء كبير من السوق المحلية، أما السيناريو الثاني فيفترض تبني سياسات حمائية ذكية ودعم موجه؛ يهدف إلى: خفض تكاليف الإنتاج، تحسين بيئة الأعمال، وضبط المنافسة غير المشروعة، بما يتيح للقطاع استعادة جزء من قدرته التنافسية.

## متطلبات التدخل والسياسات الممكنة

يتطلب إنقاذ صناعة الألبسة الجاهزة حزمة متكاملة من السياسات؛ تشمل: إعادة النظر في تسعير الطاقة للصناعات كثيفة التشغيل، تسهيل استيراد مدخلات الإنتاج بأسعار تفضيلية، وتبسيط الإجراءات الإدارية والجمركية، كما تبرز أهمية دعم التحديث التكنولوجي، وتعزيز قدرات التسويق والتصدير، وربط المنتجين المحليين بسلاسل قيمة إقليمية، ويُعد ضبط سوق الألبسة المستعملة والمستوردة عنصراً محورياً لضمان حد أدنى من العدالة التنافسية.

## دور القطاع الخاص والمؤسسات الداعمة

لا يقتصر عبء إنقاذ القطاع على السياسات الحكومية وحدها، بل يتطلب أيضاً دوراً فاعلاً من القطاع الخاص وغرف الصناعة والتجارة، في: تطوير نماذج إنتاج أكثر كفاءة، تعزيز التعاون بين الورشات الصغيرة، وتبني استراتيجيات مشتركة للتسويق والعلامات التجارية، كما يمكن للمؤسسات الداعمة، بما في ذلك مراكز التدريب والبحث، أن تسهم في: رفع مستوى المهارات، وتطوير التصميم والابتكار؛ بما يعزز القيمة المضافة للمنتج المحلي.

## مفترق طرق بين مسارين متباينين

تواجه صناعة الألبسة الجاهزة في سوريا مفترق طرق حاسماً بين مسارين متباينين: مسار الانكماش التدريجي نتيجة الضغوط الإنتاجية والاقتصادية، ومسار التكيف وإعادة التموضع ضمن بيئة إنتاج أكثر استقراراً، فعلى الرغم من استمرار بعض المزايا النسبية، ولاسيما الخبرات المتراكمة والقدرة على الإنتاج المرن، إلا أن اختناقات البيئة الإنتاجية واشتداد المنافسة غير المتكافئة يهددان بتقويض هذا القطاع الحيوي، ومن هنا تبرز الحاجة إلى تبني سياسات اقتصادية متوازنة تركز على: دعم الإنتاج الحقيقي، تحسين بيئة الأعمال، وضبط المنافسة في الأسواق، وتالياً فإن تعزيز هذه المقومات كفيل بالحفاظ على صناعة الألبسة الجاهزة كأحد القطاعات القادرة على: توليد فرص العمل، وتحفيز النمو الاقتصادي، بما يضمن مساهمتها الفاعلة في مرحلة التعافي الاقتصادي وإعادة البناء.

# تسوية الديون المتعثرة

## خطوة نحو الانطلاقة الجديدة في سوريا

**تعد القروض المتعثرة من أهم المشاكل التي تواجه القطاع المصرفي في جميع دول العالم، لأن القروض التي تقدم لـ ( الصناعة والمنشآت الحرفية والشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الزراعية والزراعة)، بشكل عام، ترتبط مباشرةً بالإنتاج والربحية، فكلما ازدادت ربحية هذه المنشآت استطاع المستثمر سداد قرضه، وكلما تراجعت الربحية، نتيجة المنافسة العالمية، أدى ذلك لزيادة حالات التعثر.**

**كما أن الأزمات الاقتصادية التي تمر بها الدولة، من ركود أو تضخم، تؤثر في الإقراض والتعثر بشكل واضح، ففي أوقات الركود تزداد القروض المتعثرة وتنخفض قدرة المقترضين على السداد، لذلك تتحوط المصارف وتشكل نسبة للديون المشكوك فيها؛ بهدف تحقيق السلامة المالية، وفي المقابل يساعد المصرف المركزي المصارف في زيادة نسبة التحوط بها لتحقيق السلامة المالية .**

**استناداً لهذه الظروف ؛ تقوم الحكومات، بالتعاون مع المصرف المركزي، بإصدار تشريعات تساعد المصارف في حل مشكلة القروض المتعثرة لأن زيادة حجم التعثر تؤدي للأزمة المالية، كما حصل في الأزمة المالية العالمية عام 2008 التي سميت «أزمة الرهن العقاري»؛ عندها بلغت القروض المتعثرة في الولايات المتحدة الأميركية حوالي 700 مليار $ عام 2007 – 2008؛ وتوقف المقترضون عن السداد؛ وأدى ذلك لإفلاس العديد من المصارف آنذاك.**

**فما أزمة الديون المتعثرة ؟ وما تجارب الدول في حل أزمة الديون المتعثرة؟ وما الإجراءات السورية الجديدة لحل هذه المشكلة ؟**

### أزمة الديون المتعثرة

تعد الديون المتعثرة من أهم المشاكل التي تواجه العمل المصرفي لأنها تؤثر في: ربحية المصرف، قدرته على الاستمرار، قدرته على الاحتفاظ بالزبائن، وزيادة حجم الانتشار المصرفي ، لذلك تهتم المصارف والمصرف المركزي والحكومة- بشكل عام- بإيجاد الحلول المتعددة لكيلا تصل المصارف إلى الأزمة، واستناداً لذلك تعرف القروض المتعثرة بأنها: (( عدم قدرة المقترض على سداد ما عليه من التزامات أو تأخره عن القيام بذلك في الأوقات المحددة، الأمر الذي يحول جزءاً من القروض إلى قروض مشكوك في تحصيلها أو معدومة، ويؤدي ذلك للإعسار المالي )). ويرجع الإعسار المالي إلى ما يأتي:

بقلم: أ.د. علي كنعان

1 تعرض المقترض لأزمة مالية؛ نتيجة عدم توظيف الأموال المقترضة في المجالات التي اقترضت من أجلها ( المتاجرة بها ).

2 تطور الظروف الاقتصادية باتجاهات غير متوقعة، **مثل:** حصول أزمة الركود الاقتصادية، وانخفاض نسبة السيولة في الاقتصاد .

3 إهمال المصرف للزبائن وعدم متابعتهم في أعمالهم وأنشطتهم الصناعية أو التجارية، الأمر الذي يشجع العميل على الانحراف .

### حالات بعض الدول في القروض المتعثرة

تعاني أكثر دول العالم من حالات تعثر القروض، نظراً لعدم قدرة (الصناعة والحرف والورشات الصغيرة والأنشطة الزراعية وغيرها) على سداد ديونها، بسبب الظروف العالمية المتقلبة التي يمر بها العالم، منذ عام 2000 وحتى الوقت الحاضر، لذلك لاحظنا أن الأزمة المالية العالمية ( أزمة الرهن العقاري) 2008 كانت بسبب تعثر القروض في الولايات المتحدة الأميركية وتبعتها أزمات في: عام 2016، وعام 2020 أزمة كورونا، وفي الظروف الحالية اخترنا بعض الدول كأمثلة بالنسبة للقروض المتعثرة:

### ألمانيا الاتحادية

بلغت القروض المصرفية الممنوحة في ألمانيا عام 2024 حوالي 1.9 تريليون يورو، أي ما يعادل 2.28 تريليون $ ، وهي تعادل الناتج الألماني البالغ 5 تريليونات $ حوالي 38 % ، بينما القروض المتعثرة بلغت 722 مليار دولار ، أي حوالي 15 % من الناتج ، وحوالي 24 % من إجمالي القروض الممنوحة .

ويعود ذلك إلى: ظروف الحرب الروسية الأوكرانية، وارتفاع تكاليف الطاقة على أوروبا عموماً وألمانيا بشكل خاص ( النفط والغاز )، الأمر الذي أدى إلى: ارتفاع التكاليف، انخفاض الأرباح، وتعرض الشركات للخسارة، لذلك تعثرت هذه القروض وتحاول ألمانيا حل هذه الأزمة بأسلوبين:

1 تمديد فترة السماح للشركات والورشات المتعثرة لسداد ديونها، أي لمدة خمس سنوات حتى ينخفض حجم القسط الشهري .

**2** إعفاء المقترض من جزء من الفوائد بسبب الظروف التي تمر بها ألمانيا؛ بهدف: دعم الشركات للاستمرار، زيادة الإنتاج، وتشغيل العمالة الألمانية .

## الهند

بلغ حجم القروض المصرفية الهندية حوالي 1.9 تريليون $ ، بينما بلغ الناتج المحلي الإجمالي 4.13 تريليونات $ ، وهو خامس اقتصاد في العالم ، وصلت القروض إلى 45 % من حجم الناتج، وبلغت نسبة القروض المتعثرة 11 % من إجمالي القروض ،

أي حوالي: 1.9 تريليون $ × 11 % = 209 مليارات $

وتشكل للناتج 209 مليارات $ = 5 % 4.13 تريليونات $

## وتعالج الهند قروضها من خلال:

**1** تمديد فترة السداد إلى سنوات تتراوح بين 5 – 10 سنوات .

**2** مساعدة الشركات الهندية في تصدير منتجاتها لكي تخفض نسبة الخسارة .

**3** مساعدة المصرف المركزي للمصارف الحكومية لكي: تعيد الجدولة، وتضع برامج سداد ميسرة للمقترضين .

## معالجة القروض المتعثرة في سوريا

تعد مشكلة الديون المتعثرة من أهم المشكلات المصرفية للمصارف الحكومية والمصارف الخاصة؛ لأنها: تخفض قدرة المصارف على إعادة منح القروض، تخفض سيولة المصارف، وتمنع المودعين من إيداع أموالهم في المصارف خوفاً من الإفلاس .

لذلك أثرت هذه الأزمة في العمل المصرفي، وبما أن الاقتصاد كان يمر بمرحلة الثورة منذ عام 2011 ؛ لذلك تضاعفت الآثار السلبية للقروض المتعثرة، فأصبحت عاملاً من عوامل تخفيض السيولة من جهة، وعامل فقدان الثقة بين المواطنين والمصارف من جهة أخرى، لذلك بادرت الحكومة بإصدار المرسوم 70 تاريخ 20 آذار 2026 والذي قدم المزايا الآتية:

1) الإعفاء من الفوائد النقدية وفوائد التأخير والغرامات، حيث إذا سدد المقترض أصل القرض يعتبر بريء الذمة تجاه المصرف.

2) تقسيم القروض إلى قسمين:

1- الإعفاء الكامل للقروض تحت 100 مليون ليرة .

2- الإعفاء 50% من الإضافات للقروض فوق 100 مليون ليرة.

3- الجدولة لفترات محدودة.

3) سداد القروض بالقطع الأجنبي بالليرات السورية، حسب سعر الصرف الذي يحدده المصرف المركزي .

سوف يؤدي هذا المرسوم للآثار الإيجابية الآتية:

1- مساعدة المقترضين على سداد ديونهم وإعادة الانطلاق من جديد .

2- حل التشابكات بين الكفلاء بعضهم بعضاً وبين المقترضين والكفلاء الذين كانوا يعانون من الحجوزات على عقاراتهم .

3- إدخال سيولة جديدة للمصارف لكي تستأنف عملها بالإقراض للقطاعات الاقتصادية .

4- تقديم قروض جديدة للصناعات الصغيرة والمتوسطة والحرف والورشات والمزارعين والشركات الزراعية، ما يؤدي إلى: زيادة الإنتاج، وتشغيل العاطلين عن العمل .

5- تقديم قروض جديدة لقطاع التجارة لكي تدعم الاستهلاك من جهة والمنتج من جهة أخرى؛ لكون التجارة الحلقة المهمة في الاقتصاد السوري منذ أقدم العصور .

6- الاعتماد على الإمكانيات الذاتية في إعادة الانطلاق، بدلاً من الاعتماد على المنظمات المالية الدولية .

## وأخيراً

أرغب -كخبير اقتصادي- بأن يقوم المصرف المركزي بإقراض المصارف العاملة لكي تقوم - هي بدورها- بإقراض (الشركات الصغيرة والمتوسطة والحرف والورشات الصغيرة ومتناهية الصغر والمزارعين والشركات الزراعية)، لكي تنطلق من جديد، ضمن مرحلة جديدة، في إعادة انطلاق الصناعة السورية.

# من الخطاب السياسي إلى الفعل التنفيذي.. المساءلة مدخل لاستعادة الثقة المؤسسية

**تجد الدول، التي تمرّ بتحولات سياسية واقتصادية معقّدة، نفسها أمام تحديات تتجاوز حدود الأزمات المادية لتطول طبيعة العلاقة بين الدولة والمجتمع، وفي هذا المضمار تبرز مسألة الثقة المؤسسية، بوصفها أحد أهم عناصر الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، إذ إن تقلص الفجوة بين الخطاب الرسمي والنتائج الفعلية للسياسات العامة يؤدي تدريجياً إلى تمتين هذه الثقة، ويقوي قدرة المؤسسات على أداء وظائفها بكفاءة، والعكس صحيح.**

**ولو أردنا أن نتصور إشكالية العلاقة بين الخطاب السياسي والأداء التنفيذي في الإدارة العامة؛ من خلال مقاربة تستند إلى مفاهيم: الحكم الرشيد، المسؤولية التنفيذية، المساءلة، والشفافية، فعلينا أن ننطلق من فرضية أساسية؛ مفادها أن فعالية الدولة لا تقاس بقدرتها على إنتاج الخطاب، بل بقدرتها على تحويل هذا الخطاب إلى سياسات عامة قابلة للتنفيذ والتقييم، كيف ذلك؟**

## المسؤولية التنفيذية في الإطار المؤسسي

تشكل المسؤولية التنفيذية إحدى الركائز الأساسية لأي نظام إداري حديث، إذ ترتبط مباشرة بقدرة المؤسسات الحكومية على: اتخاذ القرار، وتنفيذ السياسات العامة، ومن الناحية النظرية، تحدد النصوص الدستورية والقانونية طبيعة هذه المسؤولية، وتضع حدوداً واضحة للصلاحيات والالتزامات المرتبطة بها، غير أن الإشكالية الأساسية لا تكمن غالباً في نقص النصوص التنظيمية، بل في الفجوة بين الإطار القانوني والممارسة الفعلية، فعندما تتحول المواقع التنفيذية إلى منصات لعرض التبريرات أو تفسير الإخفاقات بدل معالجتها، يتراجع الدور الحقيقي للإدارة العامة؛ بوصفها أداة للتخطيط والتنفيذ وتحقيق النتائج، وعليه فإن جوهر المسؤولية التنفيذية يتمثل في القدرة على: اتخاذ القرار، وتحمل نتائجه؛ ضمن إطار من المساءلة المؤسسية.

## الخطاب السياسي وحدود فعاليته في إدارة السياسات العامة

يمثل الخطاب السياسي أداةً مهمةً في: توجيه الرأي العام، وتفسير السياسات الحكومية، غير أن فاعليته تبقى محدودة ما لم يقترن بـ: آليات تنفيذية واضحة، ومؤشرات قابلة للقياس، ففي العديد من الحالات؛ يميل الخطاب الرسمي إلى استخدام لغة توقعية؛ تتضمن مفردات مثل: نسعى، نعمل، نتطلع، نأمل، وعلى الرغم من أهمية هذه اللغة في التعبير عن التوجهات العامة، إلا أنها قد تتحول إلى نمط لغوي يعكس غياب البرامج التنفيذية المحددة.

وفي المقابل؛ تقوم الإدارة العامة الحديثة على مبدأ الإدارة القائمة على النتائج، حيث يتم تحديد الأهداف وفق مؤشرات أداء واضحة، وتقييم السياسات العامة بناءً على مدى تحقق هذه الأهداف، وتالياً فإن الانتقال من الخطاب إلى الإنجاز يتطلب تحويل الوعود السياسية إلى برامج عمل محددة؛ بزمن ومؤشرات تقييم واضحة.

## المساءلة كآلية لضبط الأداء المؤسسي

تعد المساءلة أحد المفاهيم المركزية في نظريات الحكم الرشيد، إذ تهدف إلى ضمان خضوع السلطة التنفيذية لعمليات التقييم والمراجعة المستمرة، ولا تقتصر المساءلة على الجانب القانوني أو الرقابي فحسب، بل تشمل أيضاً البعد الأخلاقي والسياسي المرتبط بمسؤولية المسؤولين أمام المجتمع، وتالياً فإن وجود آليات فعّالة للمساءلة يسهم في تعزيز الكفاءة الإدارية، ويحدّ من احتمالات سوء استخدام السلطة أو تراكم الأخطاء المؤسسية، كذلك يشجع المسؤولين على تبني سياسات أكثر شفافية وواقعية في إدارة الموارد العامة، ومن هذا المنطلق، فإن المساءلة لا ينبغي النظر إليها باعتبارها أداة عقابية، بل باعتبارها وسيلة تنظيمية؛ تهدف إلى: تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز فعالية الإدارة العامة.

## الشفافية وحرية الرأي في تعزيز الثقة العامة

ترتبط المساءلة ارتباطاً وثيقاً بمبدأ الشفافية، الذي يقوم على إتاحة المعلومات المتعلقة بالسياسات العامة والقرارات الحكومية أمام المجتمع، فغياب المعلومات الدقيقة يؤدي غالباً إلى انتشار التفسيرات غير الموثوقة، ويزيد من حالة عدم الثقة بالمؤسسات، كما تلعب حرية الرأي والنقاش العام دوراً مهماً في تطوير السياسات العامة، إذ يتيحان للمجتمع المشاركة غير المباشرة في عملية التقييم والمراجعة، وفي هذا الإطار؛ يمكن للنقد الموضوعي أن يشكل عنصراً داعماً لعملية الإصلاح المؤسسي بدل أن يكون مصدراً للصراع أو التوتر.

وعليه؛ فإن الجمع بين: الشفافية، وإتاحة المجال للنقاش العام؛ يشكل أحد الشروط الأساسية لتعزيز المشروعية المؤسسية للدولة.

## مقاربة مؤسسية من 3 عناصر

يتضح لنا في المحصلة أن الفجوة بين الخطاب السياسي والأداء التنفيذي تمثل إحدى التحديات الرئيسة التي تواجه الإدارة العامة في العديد من الدول، ولا يمكن معالجة هذه الفجوة إلا من خلال تبني مقاربة مؤسسية تقوم على ثلاثة عناصر أساسية: وضوح المسؤولية التنفيذية، فاعلية آليات المساءلة، وتعزيز الشفافية في إدارة السياسات العامة.

وعليه، فإن بناء الثقة بين الدولة والمجتمع لا يتحقق عبر الخطاب السياسي وحده، بل بالقدرة على تحويل هذا الخطاب إلى سياسات قابلة للتنفيذ والتقييم، وعندما تتمكن المؤسسات من تحقيق هذا التحول؛ يصبح الخطاب السياسي انعكاساً للإنجاز الفعلي، لا بديلاً عنه.

# وهم الاستيراد الرخيص

## كيف يهدد إغراق السوق مستقبل الإنتاج في سوريا؟

**يقف السوريون- اليوم- أمام مشهد اقتصادي؛ يكاد يبدو سريالياً، حيث يجري قلب الحقائق الاقتصادية لخدمة مصالح ضيقة، ففي الوقت الذي تعاني فيه معظم الأسر السورية من: تآكل الدخل، وارتفاع تكاليف المعيشة؛ يُقدَّم فتح باب الاستيراد بوصفه إنجازاً يهدف إلى تحسين القدرة الشرائية للمواطن.**

**هذا الخطاب يروّج لفكرة أن البضائع المستوردة الأرخص سعراً تمثل حلاً لمعاناة السوريين، بينما يُصوَّر المنتج الوطني كعبء بسبب ارتفاع تكلفته، غير أن هذه الرواية لا تعكس سوء تقدير اقتصادي فحسب، بل تمثل أيضاً ضربة لما تبقى من السيادة الإنتاجية، وتفتح الباب أمام توسّع النشاط التجاري القائم على الاستيراد على حساب المصانع والورش السورية.**

**في الظاهر قد تبدو السلع المستوردة أقل سعراً، لكن ثمنها الحقيقي يُدفع لاحقاً عبر: خسارة فرص العمل، تراجع الإنتاج المحلي، وتدهور قيمة العملة الوطنية، فكل حاوية بضائع تدخل السوق من دون ضوابط؛ قد تعني إغلاق معمل أو ورشة كانت تشغّل عشرات العمال.**

### مغالطة «السلعة الأرخص»

من يقول: إن الاستيراد يحسن القدرة الشرائية يتجاهل حقيقة أساسية وهي أن القدرة الشرائية لا تقاس بسعر السلعة فقط، بل بالدخل المتاح للمواطن، فإذا أدى إغراق السوق بالبضائع المستوردة إلى إغلاق المصانع وتسريح العمال، فإن هؤلاء يفقدون مصدر دخلهم، وتالياً تفقد القدرة الشرائية معناها الحقيقي، وبعبارة أخرى، لا معنى لسلعة أرخص إذا كان المواطن قد فقد وظيفته التي تمكنه من شرائها.

كما يؤدي الاستيراد غير المنضبط إلى استنزاف العملة الصعبة، فبدلاً من توجيه الموارد المحدودة لاستيراد المواد الأولية والآلات التي تعزز الإنتاج المحلي، تُنفق على سلع استهلاكية نهائية يمكن إنتاجها داخل البلاد، ومع زيادة الطلب على العملات الأجنبية لتمويل الاستيراد تتراجع قيمة العملة الوطنية، ما يؤدي إلى ارتفاع التضخم والأسعار مجدداً.

### منافسة غير عادلة

يروج بعض الخطاب الاقتصادي لفكرة أن الصناعة المحلية بحاجة إلى المنافسة العالمية كي تتطور، لكن هذا الطرح يتجاهل الظروف الصعبة التي تعمل ضمنها الصناعة السورية، مثل: انقطاع الكهرباء، ارتفاع أسعار الطاقة، صعوبات التمويل، وتعقيدات النقل واللوجستيات، وفي مثل هذه البيئة تصبح المنافسة مع المنتجات الأجنبية المدعومة في بلدانها الأصلية منافسة غير متكافئة، فهي أشبه بإجبار منتج، يعمل في ظروف استثنائية، على منافسة شركات تتمتع بـ: بنية تحتية مستقرة، ودعم حكومي كبير، والمفارقة أن الدول الصناعية الكبرى نفسها تطبق سياسات حماية واسعة لصناعاتها عبر الرسوم الجمركية أو الدعم المباشر، بينما يُصوَّر أي حديث عن حماية الإنتاج المحلي في سوريا على أنه تراجع عن اقتصاد السوق.

### تقاطع المصالح

يمكن فهم الإصرار على تبرير التوسع في الاستيراد إذا نظرنا إلى طبيعة الأرباح التي يحققها هذا النشاط، فالتجارة الاستيرادية، مقارنة بالصناعة، توفر عائداً سريعاً ولا تتطلب استثمارات طويلة الأجل أو إدارة معقدة للمصانع والعمال، فبينما يحتاج التصنيع إلى: بناء منشآت، وتحمّل مخاطر إنتاجية وتمويلية لسنوات، يكفي في تجارة الاستيراد أن تمر البضائع عبر الموانئ لتتحول، خلال فترة قصيرة، إلى أرباح كبيرة، ولهذا تميل بعض النخب الاقتصادية إلى تفضيل توسيع النشاط التجاري القائم على الاستيراد بدلاً من الاستثمار في الإنتاج المحلي الذي يتطلب وقتاً أطول وجهداً أكبر.

### خطر التحول إلى اقتصاد ريعي

النتيجة المحتملة لهذه السياسات هي: تحول الاقتصاد؛ من اقتصاد يمتلك قاعدة إنتاجية إلى اقتصاد يعتمد- أساساً- على التجارة والاستيراد، وفي مثل هذا النموذج تصبح البلاد أكثر عرضة للصدمات الخارجية، سواء كانت أزمات شحن أو تقلبات في الأسعار العالمية، كما أن اختفاء الصناعة المحلية يضع السوق تحت رحمة عدد محدود من المستوردين الذين قد يخفضون الأسعار مؤقتاً لإخراج المنتج المحلي من المنافسة، ثم يرفعونها لاحقاً عندما يصبحون المتحكمين بالسوق.

### الطريق البديلة

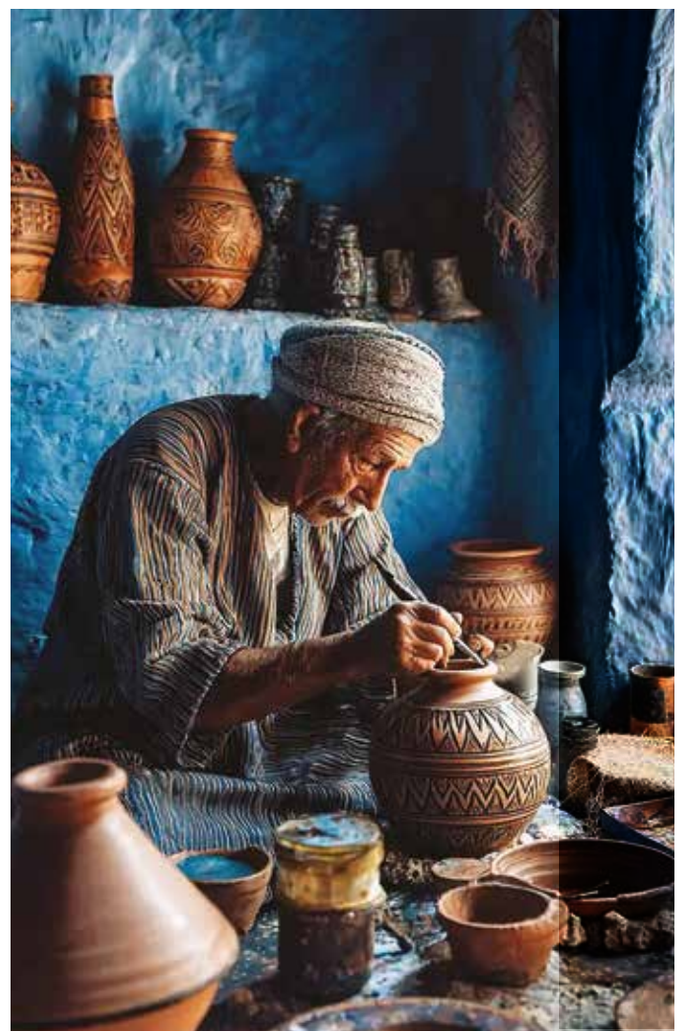
لا يمكن تحقيق تعزيز القدرة الشرائية الحقيقية للمواطن عبر إغراق الأسواق بالبضائع المستوردة، بل عبر: تقوية الإنتاج المحلي، خلق فرص العمل، وزيادة الدخل الوطني، وهذا يتطلب سياسات واضحة لـ: دعم الصناعة، تخفيف تكاليف الإنتاج، وتحسين بيئة العمل للمستثمرين والمنتجين، فالاقتصاد القادر على تأمين احتياجاته الأساسية- محلياً- يكون أكثر استقراراً وأقل عرضة للأزمات، أما الاعتماد المفرط على الاستيراد، في ظل ظروف اقتصادية غير مستقرة، فقد يتحول إلى مصدر دائم للضعف الاقتصادي والاجتماعي، وفي النهاية تبقى القدرة الشرائية للمواطن مرتبطة بقوة الاقتصاد المنتج، لا بعدد السلع المستوردة المعروضة على الرفوف.

# تفكك الطبقة الوسطى في سوريا..
## جدلية الاقتصاد والفساد وإعادة تشكيل البنية الاجتماعية

**من المعروف أن الطبقة الوسطى تمثل حجر الأساس في استقرار المجتمعات الحديثة؛ فهي المحرك الرئيس للنشاط الاقتصادي؛ والحامل الأساسي للقيم الاجتماعية؛ والضامن لتوازن البنية الطبقية، إلا أنّ هذه الطبقة في سوريا شهدت خلال السنوات الماضية تراجعاً حاداً؛ لم يعد مجرد ظاهرة اقتصادية عابرة؛ بل تحوّل إلى أزمة بنيوية مركّبة؛ تتداخل فيها العوامل (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية).**
**والسؤال اليوم: كيف تفككت الطبقة الوسطى في سوريا؟ وما ترتب على ذلك من تداعيات اجتماعية عميقة؟ وكيف نتصور دور الفساد البنيوي وشبكات النفوذ في إضعاف هذه الطبقة وإفقارها، ومن ثم إعادة تشكيل الخريطة الطبقية للمجتمع السوري؟**

### الإطار المفاهيمي للطبقة الوسطى وأهميتها

لا يمكن فهم تحولات الطبقة الوسطى من دون تحديد ماهيتها بدقة، فالطبقة الوسطى لا تُعرّف فقط بمستوى الدخل؛ بل تمتد لتشمل نمط حياة يتسم بـ: درجة من الاستقرار النسبي، القدرة على الادخار، وإمكانية الوصول إلى التعليم والخدمات الأساسية، كما تتميز هذه الطبقة بدورها الحيوي كوسيط بين الطبقات الاجتماعية، إذ تسهم في: تعزيز الاستقرار السياسي والاجتماعي، ودعم التماسك المجتمعي.
تاريخياً؛ تشكّلت الطبقة الوسطى في سوريا من فئات متعددة، من بينها: الموظفون الحكوميون، أصحاب المهن الحرة، وأصحاب المشاريع الصغيرة، إضافة إلى النخب التعليمية والمهنية، وقد مثّلت هذه الطبقة القوة الاستهلاكية الأساسية في المجتمع، كما لعبت دوراً مهماً في دعم الاقتصاد المحلي من خلال نشاطها الإنتاجي والخدمي.



### الانكماش البنيوي للطبقة الوسطى

شهدت سوريا، خلال العقد الأخير، سلسلة من التحولات الاقتصادية العميقة، أسهمت في تآكل تدريجي بنية الطبقة الوسطى، ويُعدّ التضخم أحد أبرز هذه العوامل، إذ أدى الارتفاع المستمر في الأسعار إلى تراجع حاد في القوة الشرائية، ما جعل الدخول الثابتة عاجزة عن تلبية الاحتياجات الأساسية، كما أسهمت خسارة المدخرات، نتيجة التدهور الحاد لقيمة العملة، في تقويض القدرة الاقتصادية للأفراد، حيث فقدت الأموال المخزّنة قيمتها الفعلية، ما حرم الأسر من شبكة الأمان المالي التي كانت تعتمد عليها في مواجهة الأزمات، وأجبر الكثيرين على استنزاف مواردهم المحدودة لتغطية النفقات اليومية.
كما أدى تراجع النشاط الاقتصادي إلى: تقلّص فرص العمل، ارتفاع معدلات البطالة، واتساع نطاق العمل غير المستقر، وهو ما زاد من هشاشة الوضع المعيشي لشريحة واسعة من أبناء الطبقة الوسطى، وأضعف قدرتهم على التخطيط طويل الأمد أو تحسين أوضاعهم الاجتماعية.
ولا يمكن إغفال أثر الهجرة، إذ شهدت البلاد نزيفاً مستمراً للكفاءات المهنية والعلمية، وهو ما أضعف البنية الإنتاجية، وأسهم في تفريغ الطبقة الوسطى من عناصرها الأكثر فاعلية وديناميكية، ما عمّق الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد والمجتمع على حد سواء.

### الفساد كعامل بنيوي في إفقار الطبقة الوسطى

إذا كان الانكماش الاقتصادي يفسر جزءاً من الظاهرة، فإن الفساد البنيوي يمثل العامل الأكثر عمقاً وتأثيراً، فقد تشكّلت في سوريا – عبر سنوات الحرب- منظومة معقدة من المحسوبية وشبكات المصالح، أسهمت في تركّز الثروة في يد فئة محدودة، على حساب بقية المجتمع، وأعادت توزيع الموارد بصورة غير عادلة.
واعتمد هذا النموذج على تداخل وثيق بين النظام المخلوع والنشاط الاقتصادي، حيث مُنحت الامتيازات والفرص الاستثمارية على أساس الولاء لا الكفاءة، ما أدى إلى إقصاء الكفاءات المستقلة وإضعاف المنافسة، كما انتشرت ممارسات الابتزاز والرشوة، الأمر الذي جعل بيئة الأعمال طاردة، وحدّ من فرص الاستثمار المنتج والنمو المستدام، وقد أفضى هذا الواقع إلى تشكّل ما يمكن وصفه بـ» اقتصاد ريعي- وظيفي»؛ تم تسخيره لخدمة مصالح النخبة المرتبطة بالنفوذ، بدلاً من تحقيق تنمية شاملة.
ومع تصاعد اقتصاد الحرب؛ برزت فئات جديدة من الأثرياء المرتبطين بشبكات النظام المخلوع، ما عمّق الفجوة الطبقية، وأسهم في تآكل الطبقة الوسطى وتهميش دورها الاقتصادي والاجتماعي.

## تشوهات بنية الاقتصاد السوري

اتسم الاقتصاد السوري- على مدى عقود طويلة من الزمن- بحالة من التداخل وعدم الوضوح، فلا هو اقتصاد سوق حر، ولا اقتصاد اشتراكي تقليدي، بل كان نموذجاً هجيناً؛ يجمع بين: تدخل الدولة، سيطرة شبكات النفوذ، وغياب الشفافية، وقد أدى هذا التشوه إلى ضعف الاستثمار، نتيجة غياب الثقة، كما أسهم في: تراجع الإنتاجية، وانخفاض معدلات النمو، كما أن الاعتماد على التحالفات الخارجية، وما ترتب عليه من ديون وامتيازات اقتصادية، زاد من تعقيد المشهد الاقتصادي، وأثر في السيادة الاقتصادية.

## التداعيات الاقتصادية لتفكك الطبقة الوسطى

إن تراجع الطبقة الوسطى لا يقتصر أثره على الأفراد، بل يمتد ليطول بنية الاقتصاد ككل، إذ يؤدي انخفاض القدرة الشرائية إلى انكماش الطلب الكلي، ما ينعكس سلباً على مستويات الإنتاج، ويدفع نحو حالة من الركود الاقتصادي.

كما تبرز ظاهرة «الركود التضخمي»، حيث يتزامن ارتفاع الأسعار مع تباطؤ النمو، وهي حالة معقدة يصعب التعامل معها عبر السياسات الاقتصادية التقليدية، نظراً لتعارض أدوات المعالجة بين كبح التضخم وتحفيز النمو.

إضافة إلى ذلك، يؤدي ضعف الاستهلاك المحلي إلى: تراجع ثقة المستثمرين، وإحجامهم عن ضخ رؤوس الأموال، ما يحدّ من التوسع الاقتصادي ويعمّق حالة الجمود، كما يسهم تآكل الطبقة الوسطى في: تراجع الإنتاجية، اتساع الاقتصاد غير الرسمي، وتقلص القاعدة الضريبية، ما يضعف قدرة الدولة على: تمويل الخدمات العامة، وتحفيز التنمية.

## التداعيات الاجتماعية والسياسية

يتجاوز تأثير تفكك الطبقة الوسطى الجانب الاقتصادي ليطول بنية النسيج الاجتماعي، إذ يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الأغنياء والفقراء؛ ما يعزز مظاهر الاستقطاب الاجتماعي؛ ويُضعف فرص الحراك الاجتماعي؛ ويحدّ من إمكانية الانتقال بين الطبقات؛ كما تتأثر منظومة التعليم بشكل مباشر، حيث تعجز شريحة واسعة من الأسر عن تحمّل تكاليفه، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع مستويات التحصيل العلمي، ويقوّض تكوين رأس المال البشري على الأمد الطويل، مع ما يحمله ذلك من آثار سلبية في التنمية المستقبلية.

وتزداد معدلات الهجرة، لا سيما بين فئة الشباب والكفاءات، بحثاً عن فرص أكثر استقراراً؛ ما يفاقم من استنزاف الموارد البشرية؛ ويعمّق اختلال التوازن الديموغرافي والمهني داخل المجتمع، أما على المستوى السياسي، فإن تراجع الطبقة الوسطى يخلّ بالتوازن الاجتماعي، نظراً لكونها تميل تاريخياً إلى الاعتدال والاستقرار، ومع انحسارها، تتزايد احتمالات التوتر وعدم الاستقرار، نتيجة: تصاعد مشاعر التهميش، تآكل الثقة بالمؤسسات، وفقدان الأمل في تحسين الأوضاع.

## العلاقة بين الفساد والانكماش الاقتصادي

لا يمكن الفصل بين الفساد والانكماش، إذ يشكلان حلقة مفرغة، فالفساد يؤدي إلى سوء توزيع الموارد، وهو ما يضعف الاقتصاد، ويؤدي إلى تراجع الطبقة الوسطى، وفي المقابل يؤدي ضعف هذه الطبقة إلى غياب الرقابة المجتمعية، ما يسمح بتوسع الفساد، وبذلك تتحول الأزمة إلى بنية متكاملة يصعب تفكيكها من دون تدخلات عميقة، تشمل إصلاحات سياسية واقتصادية متزامنة.

## السيناريوهات المستقبلية

**يمكن تصور ثلاثة سيناريوهات رئيسة:**

**1- استمرار التدهور:** في حال بقاء السياسات السابقة؛ سيستمر تآكل الطبقة الوسطى؛ مع مزيد من الفقر والتفكك الاجتماعي.

**2- استقرار هش:** قد يتحقق نوع من الاستقرار المؤقت، من دون معالجة جذرية، ما يجعل الأزمة كامنة.

**3- تعافٍ تدريجي:** يتطلب إصلاحات شاملة، تشمل: مكافحة الفساد، تحفيز الاقتصاد، ودعم الدخل.

## متطلبات إعادة بناء الطبقة الوسطى

إن إعادة بناء الطبقة الوسطى تتطلب رؤية شاملة ومترابطة، تقوم على حزمة من الإصلاحات الاقتصادية والمؤسسية المتكاملة:

**1- الإصلاح الاقتصادي:** بمعنى تحسين الأجور الحقيقية بما يتناسب مع: مستويات التضخم، ضبط الأسعار، ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة باعتبارها المحرك الأساسي لـ: خلق فرص العمل، وتعزيز الإنتاج المحلي.

**2- مكافحة الفساد:** من خلال تعزيز الشفافية، وتفعيل آليات المساءلة، وإعادة هيكلة المؤسسات؛ بما يحدّ من نفوذ شبكات المصالح؛ ويضمن تكافؤ الفرص.

**3- تحفيز الاستثمار:** عبر توفير بيئة قانونية مستقرة، وحماية حقوق الملكية، وتبسيط الإجراءات؛ بما يشجع الاستثمار المنتج طويل الأمد بدلاً من الأنشطة الريعية.

**4- الاستثمار في التعليم:** بوصفه الركيزة الأساسية لإعادة بناء رأس المال البشري، وربط مخرجاته باحتياجات سوق العمل؛ بما يعزز الحراك الاجتماعي.

**5- الحد من الهجرة:** من خلال خلق فرص عمل حقيقية، وتحسين الظروف المعيشية، وتوفير بيئة آمنة ومحفزة للكفاءات للبقاء والمساهمة في إعادة الإعمار.

كما أن استعادة الثقة بين المواطن والمؤسسات تمثل شرطاً محورياً لنجاح أي عملية إصلاح، إذ لا يمكن تحقيق تحول اقتصادي أو اجتماعي مستدام في ظل فجوة ثقة متسعة.

## ما العلاج؟

إن تفكك الطبقة الوسطى في سوريا لا يُعدّ مجرد نتيجة لأزمة اقتصادية عابرة، بل هو انعكاس لبنية مركّبة؛ تتداخل فيها عوامل الفساد البنيوي مع الاختلالات الاقتصادية العميقة، وقد أفرز هذا التفكك تداعيات واسعة طالت مختلف جوانب الحياة.

إن معالجة هذه الأزمة تتطلب مقاربة شاملة تتجاوز الحلول الجزئية والآنية، وتستند إلى إرادة حقيقية للإصلاح مقرونة بـ: سياسات اقتصادية عادلة، ومؤسسات فعّالة، فإعادة بناء الطبقة الوسطى ليست خياراً ثانوياً، بل تمثل شرطاً أساسياً لتحقيق الاستقرار والتنمية المستدامة، ومن دون ذلك ستبقى البلاد عرضة لدورات متكررة من التدهور؛ يصعب كسرها من دون تغيير جذري في النهج والسياسات والبنى الحاكمة.

# هدنة الحرب على إيران..
## حراكٌ مكوكيّ تركيّ- عربيّ لإعادة هندسة الفضاء الإقليمي

د. زياد أيوب عربش

قبل الهدنة بأيام قليلة، كان الإقليم العربي بأكمله، الممتد من الخليج العربي إلى ضفتي البحر المتوسط، يعيش على وقع مفترق تاريخي غير مسبوق. لم تعد الحرب على إيران مجرد صراع على النفوذ، بل أصبحت لحظة إعادة رسم خرائط: أنابيب الغاز، خطوط النفط، شبكات الربط الكهربائي، والموانئ.

وصار البحر المتوسط_ كما كان في مهد الحضارة_ بمنزلة "نهاية العمل البحري وبداية العمل البري"، بينما تحول شرقه إلى «قناة سويس جديدة» على شكل شبكة؛ تغير أوزان البحور الأربعة الأخرى: (الأسود، قزوين، بحر العرب، والأحمر).

في لحظة، اليوم ومع الهدنة، «يتشاطر» اللاعبون في الإقليم لصياغة إطار استراتيجي متكامل؛ يعيد تعريف الفضاء التنموي الإقليمي، ليس كمجرد دول ذات حدود ثابتة، بل كحيز جيو- مكاني (GEOSPACE) ديناميكي؛ يتشابك فيه: الجغرافي (الأرض والممرات)، الديموغرافي (السكان والهجرات)، الفضائي الخارجي (الأقمار والاتصالات)، والإلكتروني الرقمي (الشبكات والبيانات والذكاء الاصطناعي).

كانت القوة_ في ذلك الحين_ لا تقاس بعدد الدبابات، بل بالقدرة على بناء نموذج تنموي مستدام؛ ضمن هذا الفضاء الممتد من الخليج إلى المتوسط، حيث لا يمكن فصل مصير جزء منه عن الآخر.

وكان الرهان على الانتقال من إدارة الأزمات إلى "هندسة التعاون"؛ عبر مشاريع هيكلية كبرى: ممرات العبور الإقليمية، مشاريع "الدولة-المنصة"، إدارة العمالة والتحويلات، إعادة تموضع دول الخليج كفاعل جيواقتصادي، الأمن الغذائي والطاقوي عبر شبكات متعددة المصادر، وتحول عمل المنظمات الدولية.

فتفعيل الحراك الإقليمي بمنطق (رابح- رابح) تجاوز السؤال عن طبيعة الهدنة، بل عن كيفية استثمار الفراغ الذي خلقه وقف التصعيد، لإعادة تشكيل فضاء الإقليم بخطوات عملية تضمن استدامة المنفعة للجميع، ففي دمشق وعواصم الإقليم الأخرى، تحول الحراك المكوكي بين الدول، التي تربط الخليج بالمتوسط، إلى اجتماعات نوعية لرياديي الأعمال والمستثمرين المدركين أن المنطقة أصبحت صورة مصغرة للعالم؛ سيعاد تموضعها في مناخ عديدة؛ من الطاقة وممرات العبور والإمداد والنقل؛ إلى الأمن الغذائي وحركات العمالة وفرص التشغيل.

في هذا التوقيت بالذات، وبعد أقل من أسبوع على بداية الهدنة، تجسدت نظرية الألعاب التعاونية على أرض الواقع، فبدلاً من لعبة محصلة صفرية (رابح – خاسر)، أدركت الأطراف المعنية أن الربط اللوجستي، بين تركيا المرتبطة باتحاد جمركي مع الاتحاد الأوروبي (425 مليون مستهلك)، والأسواق العربية والخليجية عبر سوريا والأردن (308 ملايين مستهلك)، يشكل حالة (رابح- رابح) تعزز الاستقرار النسبي، كما أعلنت أنقرة عن تمديد شبكتها الحديدية نحو حلب (بتكلفة 110 ملايين دولار) ومن ثم دمشق، كاختبار حي لمفهوم الجيو- اسبيس، وإحياء لسكة حديد الحجاز؛ لكن بأهداف اقتصادية ولوجستية بحتة.

وأصبح واضحاً أن أي انحراف عن هذا المسار التعاوني سيعيد المنطقة إلى لعبة (الجميع يخسر)، والمطلوب لم يكن مجرد دبلوماسية ردود فعل، بل إنشاء_ على سبيل المثال_ هيئة تنسيقية رباعية (تركيا، سوريا، الأردن، العراق) من أجل: إدارة ممرات النقل والطاقة، دمج الهجرة المناخية كأولوية في الترتيبات الأمنية المستقبلية، وتقديم ضمانات دولية لدول العبور لتحفيز الاستثمار في البنى التحتية البديلة.

وهكذا، وبعد أقل من أسبوع على الهدنة، تحولت المنطقة من ساحة حرب إلى مختبر حي لإعادة هندسة الفضاء الجيو- مكاني، حيث لم يعد الاستقرار ترفاً بل أصبح شرطاً ضرورياً لأي نموذج تنموي (رابح- رابح) يراعي مصالح شعوب المنطقة؛ أولاً وأخيراً.

# اقتصاد الحرب..

## كيف قلبت حرب أوكرانيا موازين الاقتصاد في أوروبا وروسيا؟!

**بعد 4 أعوام على غزو روسيا لأوكرانيا، في العام 2022، بدأت تتضح أكثر الآثار الاقتصادية لهذه الحرب التي أعادت تشكيل اقتصاد المنطقة، فأوكرانيا تعتمد- بدرجة كبيرة- على الدعم الغربي، بينما تكيف الاقتصاد الروسي مع نموذج اقتصاد الحرب، وفي المقابل تواجه أوروبا: ارتفاع تكاليف الطاقة، وزيادة الإنفاق الدفاعي، ما يشير إلى أن التأثيرات الاقتصادية للصراع ستستمر لسنوات قادمة.**

### "الاقتصاد الأوكراني.. إنتاج متراجع واقتصاد دون مستويات ما قبل الحرب"

لا يزال الاقتصاد الأوكراني، بعد أربع سنوات من الحرب، يعمل بأقل من طاقته؛ مقارنة بما كان عليه قبل عام 2022، فالتقديرات تشير إلى أن الناتج المحلي الإجمالي بلغ نحو 160 مليار دولار في عام 2025؛ مقارنة بنحو 200 مليار دولار في 2021؛ أي أقل بنحو 15% من مستواه قبل الحرب.

### تراجع الإنتاج الصناعي

لقد تعرض القطاع الصناعي في أوكرانيا لخسائر كبيرة؛ نتيجة: الدمار، وتعطل سلاسل الإمداد، فقد انخفض إنتاج الحديد والصلب من نحو 1.5 مليون طن شهرياً إلى نحو 0.6 مليون طن، أي بتراجع يقارب 60%، كما سجل الإنتاج الصناعي انخفاضاً بنحو3.5% على أساس سنوي في 2025.

### سوق العمل والدعم الخارجي

بلغ معدل البطالة في أوكرانيا نحو 22.8 % في أواخر 2025، وتشكل النساء أكثر من 80% من العاطلين عن العمل، بينما لا يعمل نحو 50% من الشباب تحت سن 35 غير المجندين، وتحتاج البلاد إلى نحو 40 مليار دولار سنوياً للإنفاق الحكومي و40 مليار دولار أخرى للإنفاق العسكري، في حين يمثل الإنفاق الدفاعي أكثر من 50% من الموازنة العامة؛ أي نحو 26% من الناتج المحلي الإجمالي.

### تكلفة إعادة الإعمار

تشير تقديرات البنك الدولي إلى أن تكلفة إعادة إعمار أوكرانيا قد تصل إلى نحو 600 مليار دولار خلال 10 سنوات، بينما تقدر الحكومة الأوكرانية التكلفة بنحو 1 تريليون دولار لإعادة بناء البنية التحتية والطاقة والإسكان.

### "الاقتصاد الروسي.. نمو محدود في ظل اقتصاد الحرب"

على الرغم من العقوبات الغربية منذ عام 2022، تمكن الاقتصاد الروسي من التكيف نسبياً عبر التحول إلى اقتصاد حرب وتوجيه التجارة نحو آسيا، فقد بلغ الناتج المحلي الإجمالي نحو 1.78 تريليون دولار في 2021 قبل الحرب، قبل أن يتراجع في بداية الصراع ثم يعود للارتفاع تدريجياً ليصل إلى نحو 2.2 تريليون دولار في 2024 مدفوعاً بقطاع الطاقة والإنفاق العسكري.

وقد خصصت موسكو نحو ثلث الموازنة العامة للإنفاق الدفاعي، بينما تجاوز الإنفاق العسكري 7% من الناتج المحلي الإجمالي، كما أعادت روسيا توجيه صادراتها النفطية نحو آسيا، حيث تستحوذ الصين على نحو 45% من صادرات النفط الروسي، في حين ارتفعت الصادرات الصينية إلى روسيا أكثر

من 60% منذ 2022، وعلى الرغم من ذلك، يواجه الاقتصاد الروسي تحديات واضحة، إذ غادر البلاد نحو 750 ألف متخصص ومهني منذ بداية الحرب، بينما تراجعت عائدات النفط والغاز بنحو 27%، كما بلغ التضخم نحو 8%، وارتفعت أسعار الفائدة إلى نحو 16%، مع توقعات بنمو اقتصادي محدود يتراوح بين 1% و 1.4% في عام 2026.

### «أوروبا: ضغوط الطاقة وزيادة الإنفاق الدفاعي»

امتدت آثار الحرب في أوكرانيا إلى معظم الاقتصادات الأوروبية بعد تراجع إمدادات الغاز الروسي منخفض التكلفة، ما أدى إلى ارتفاع تكاليف الطاقة والإنتاج في العديد من الدول، فقد اضطرت الحكومات في: ألمانيا، فرنسا، إيطاليا، وإسبانيا، إلى تقديم دعم واسع للأسر والشركات لمواجهة ارتفاع أسعار الطاقة، أما في المملكة المتحدة فقد أصبحت أسعار الكهرباء تقارب ضعف متوسط الاتحاد الأوروبي، كما ارتفعت أسعار الطاقة الصناعية بنحو ثلثين مقارنة بمتوسط دول وكالة الطاقة الدولية، وزادت أسعار الغاز أكثر من 60 % مقارنة بما قبل الحرب.

وتشير استطلاعات الأعمال إلى أن نحو 40% من الشركات البريطانية تخطط لتقليص استثماراتها بسبب ارتفاع تكاليف الطاقة، وفي الوقت نفسه، بدأت العديد من الدول الأوروبية زيادة إنفاقها الدفاعي، مع توجه دول حلف الناتو إلى رفع الإنفاق العسكري إلى نحو 2% من الناتج المحلي الإجمالي أو أكثر خلال السنوات المقبلة.

### اقتصاد عالمي يتأثر بحرب إقليمية

تكشف المؤشرات الاقتصادية لعام 2026 أن الحرب في أوكرانيا لم تعد مجرد صراع عسكري، بل أصبحت عاملاً اقتصادياً مؤثراً، فأوكرانيا تعتمد على المساعدات الخارجية، وروسيا تعمل ضمن نموذج اقتصاد حرب، بينما تتحمل أوروبا ارتفاع تكاليف الطاقة والإنفاق الدفاعي، ومع استمرار الصراع وعدم وضوح نهايته، من المرجح أن تستمر هذه التأثيرات الاقتصادية في المنطقة والعالم خلال السنوات المقبلة.

# الاقتصاد في خبر

- أعلن مدير المدن والمناطق الصناعية المهندس مؤيد البنا يوم 2026/3/1 أن عدد المستثمرين في المدن الصناعية في سوريا بلغ نحو 11 ألف مستثمر، بينهم 294 مستثمراً أجنبياً؛ في مؤشر إلى ما تشكله من بيئة جاذبة للاستثمار الصناعي الوطني والأجنبي.

- أصدر حاكم مصرف سوريا المركزي عبد القادر الحصرية يوم 2026/3/2 قرارين باستبدال فئات محددة من العملة السورية القديمة من جميع الإصدارات، وتمديد مهلة الاستبدال ستين يوماً اعتباراً من 2026/4/1.

- وقّعت الهيئة العامة للثروة السمكية التابعة لوزارة الزراعة يوم 2026/3/3 مذكرة تفاهم مع المركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة «أكساد»؛ بهدف تطوير قطاع الثروة السمكية في سوريا.

- أطلقت وزارة الزراعة يوم 2026/3/3 المنصة الوطنية لإحصاء الثروة الحيوانية في البلاد؛ بهدف: الوصول لإحصاء دقيق، واعتماد نهج التحول الرقمي.

- وقعت وزارة الاقتصاد والصناعة يوم 2026/3/5 مذكرة تفاهم مع شركة "كينغدوم ديزاين" السعودية؛ بهدف: إعادة إحياء الصناعات النسيجية في سوريا، وتعزيز دورها في دعم الاقتصاد الوطني.

- أطلقت غرفة صناعة دمشق وريفها يوم 2026/3/5؛ بالتعاون مع منظمة العمل الدولية- المرحلة الأولى من البرنامج التدريبي العالمي في ريادة الأعمال وتطوير المشاريع "ابدأ وحسّن مشروعك".

- الإعلان يوم 2026/3/5 عن انطلاق عمليات الإنتاج في مشروع "الفيحاء" للإسمنت الأبيض، في مدينة عدرا الصناعية بريف دمشق، والتابع لشركة إسمنت الشمالية السعودية؛ بطاقة إنتاجية تصل إلى 150 ألف طن سنوياً؛ كأول معمل للإسمنت الأبيض في سوريا.

- أعلنت الهيئة العامة للطيران المدني والنقل الجوي السوري يوم 2026/3/5 إعادة فتح ممر جوي من مدينة حلب باتجاه البحر الأبيض المتوسط، إلى جانب إعادة تشغيل الممرات الجوية في القطاع الشمالي من المجال الجوي السوري باتجاه تركيا، بالتوازي مع إعادة تشغيل مطار حلب الدولي.

- تسلمت الشركة العامة لصناعة وتسويق الإسمنت ومواد البناء "عمران" يوم 2026/3/7 شحنات من المادة الأولية للإسمنت قبل الطحن "الكلنكر" من شركة "سيسكو" المصرية، وذلك تنفيذاً لمذكرة التفاهم التي وقعت في شباط 2026 بين الشركتين.

- أعلن حاكم مصرف سوريا المركزي عبد القادر الحصرية يوم 2026/3/9 عن التوصّل إلى اتفاق مع البنك المركزي الكندي لبدء الإجراءات اللازمة لفتح حساب لمصرف سوريا المركزي لديه.

- وقعت هيئة التخطيط والإحصاء السورية يوم 2026/3/10 مع برنامج الأغذية العالمي "WFP" مذكرة تفاهم بخصوص تنفيذ مسح "تعزيز النظم الوطنية للأدلة؛ من خلال مسح دخل ونفقات واستهلاك الأسر" (HIECS) في سوريا.

- أعادت الشركة السورية لنقل النفط في حمص يوم 2026/3/10 تشغيل محطة الضخ الرئيسة باستطاعة 600 متر مكعب في الساعة بعد توقف دام 12 عاماً.

- وقعت الخطوط الجوية السورية يوم 2026/3/10 اتفاقية تعاون مع إدارة معرض سوريا الدولي للنسيج "ناس تكس 2026" في مقرها بدمشق؛ لتكون الناقل الرسمي للزوار والمشاركين في المعرض.

- رحبت وزارة الخزانة الأميركية يوم 2026/3/10 بإعلان مصرف سوريا المركزي إعادة تفعيل حسابه لدى بنك الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك رسمياً لأول مرة منذ عام 2011.

- نظمت وزارة الاقتصاد والصناعة يوم 2026/3/10 ورشة عمل؛ بهدف: التحضير لإطلاق مسار التخطيط الاستراتيجي لهيئة المدن والمناطق الصناعية، ووضع الآليات التنفيذية والخطوات العملية لهذا المسار.

- رحب المبعوث الأميركي الخاص إلى سوريا توماس باراك يوم 2026/3/11 بإعادة تفعيل حساب مصرف سوريا المركزي لدى بنك الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك، مؤكداً أن ذلك يشكل خطوة مهمة نحو تحقيق تقديم وتنسيق مثمر بين الجانبين.

- أصدر مدير عام هيئة الاستثمار السورية المهندس طلال الهلالي يوم 2026/3/12 قراراً يقضي بتشكيل لجنة خاصة لوضع النظام الداخلي لمركز هيئة الاستثمار للتحكيم الدولي الخاص بالمنازعات الاستثمارية المزمع تأسيسه.

- كشف مدير الشركة العامة لصناعة وتسويق الإسمنت ومواد البناء "عمران" محمود فضيلة يوم 2026/3/12 عن تقدّم 12 شركة عربية وأجنبية لاستثمار معملي "المسلمية" في حلب و"عدرا" في ريف دمشق.

- أكد حاكم مصرف سوريا المركزي عبد القادر الحصرية يوم 2026/3/15 أن الحساب الخاص بسوريا في البنك الفيدرالي الأميركي أصبح جاهزاً وفعالاً، وسيتم تحريكه قريباً، وذلك بعد جهود مكثفة بدأت في تموز 2026.

- التقى وفد هيئة الاستثمار السورية، برئاسة المهندس طلال الهلالي في باريس يوم 2026/3/24، رئيسة محكمة التحكيم الدولية التابعة لغرفة التجارة الدولية كلوديا سالومون على هامش فعاليات أسبوع التحكيم الدولي.

- أصدر وزير الاقتصاد والصناعة نضال الشعار يوم 2026/3/15 قراراً يقضي بتشكيل مجلس الأعمال السوري اللبناني عن الجانب السوري، وذلك في إطار تعزيز التعاون الاقتصادي بين البلدين.

- شارك وفد هيئة الاستثمار السورية برئاسة المهندس طلال الهلالي في باريس يوم 2026/3/24 بمؤتمر حول فرص الاستثمار في سوريا، وذلك على هامش فعاليات أسبوع التحكيم الدولي.

- أصدر وزير الاقتصاد والصناعة نضال الشعار يوم 2026/3/15 قراراً بتشكيل مجلس الأعمال السوري-الإيطالي عن الجانب السوري، وذلك في إطار تعزيز التعاون الاقتصادي بين البلدين.

- وفد الشركة السورية للبترول؛ ممثلةً برئيسها التنفيذي يوسف قبلاوي؛ يجري يوم 2026/3/24 لقاءات مكثفة في مؤتمر "CERAWeek" للطاقة في هيوستن بالولايات المتحدة.

- شارك وفد سوريا للمرة الأولى يوم 2026/3/16 في قمة مكافحة الاحتيال لعام 2026 في مقر الأمم المتحدة في العاصمة النمساوية فيينا.

- بحث الرئيس التنفيذي للشركة السورية للبترول يوسف قبلاوي يوم 2026/3/26 مع عدد من الشركات المشاركة في مؤتمر CERAWeek العالمي للطاقة، بمدينة هيوستن الأميركية، فرص التعاون المشترك في هذا المجال.

- بحث وزير الطاقة محمد البشير يوم 2026/3/16، مع المنسقة المقيمة لأنشطة الأمم المتحدة الإنمائية في سوريا نتالي فوستييه، القضايا ذات الأولوية في قطاع الطاقة.

- أصدر وزير الاقتصاد والصناعة نضال الشعار يوم 2026/3/26 ثلاثة قرارات بتشكيل مجالس أعمال سورية مشتركة مع: إسبانيا، الكويت، وهولندا.

- التقى حاكم مصرف سوريا المركزي عبد القادر الحصرية يوم 2026/3/17 رئيس غرفة التجارة العربية النمساوية فيرنر فاسلابند، وذلك في مقر الغرفة في العاصمة النمساوية فيينا وحضور عدد من التجار وأعضاء الغرفة.

- وقّعت وزارة الطاقة السورية يوم 2026/3/26 مذكرة تفاهم مع شبكة الآغا خان، لتعزيز التعاون في تنفيذ مشاريع المياه والصرف الصحي.

- التقى وفد سوريا برئاسة حاكم مصرف سوريا المركزي عبد القادر الحصرية يوم 2026/3/17 في فيينا، المدير التنفيذي لمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة والمدير العام لمكتب الأمم المتحدة في فيينا جون براندولينو، ورئيسة فرع الفساد والجريمة الاقتصادية السيدة بريجيت شتروبل شو.

- أصدر وزير الاقتصاد والصناعة نضال الشعار يوم 2026/3/29 قراراً يقضي بتشكيل مجلس الأعمال السوري الروماني عن الجانب السوري؛ في إطار تعزيز التعاون الاقتصادي بين البلدين.

- اختُتمت في العاصمة النمساوية فيينا يوم 2026/3/17 أعمال القمة العالمية لمكافحة الاحتيال؛ بمشاركة وفد الجمهورية العربية السورية؛ برئاسة حاكم مصرف سوريا المركزي عبد القادر الحصرية.

- أطلقت المجموعة العربية للمعارض والمؤتمرات يوم 2026/3/29 فعاليات الدورة الرابعة والعشرين من المعرض الدولي للبناء "بيلدكس"؛ برعاية وزارة الإدارة المحلية والبيئة؛ خلال مؤتمر صحفي في فندق داماروز بدمشق.

- أعلنت وزارة الطاقة يوم 2026/3/20 إعادة تشغيل مجموعة توليد كهربائية في محطة محردة الحرارية بمحافظة حماة؛ بقدرة 100 ميغا واط؛ بعد توقف دام أكثر من 10 سنوات.

- بدأت يوم 2026/3/29 ورشة عمل استراتيجية لبناء القدرات وتطوير أداء الغرف التجارية؛ بتنظيم اتحاد غرف التجارة السورية؛ بالتعاون مع الغرفة العربية الألمانية، وذلك عبر الفيديو.

- وقّعت الشركة العامة لصناعة وتسويق الإسمنت ومواد البناء "عمران" يوم 2026/3/22 عقداً استثمارياً مع شركة QZ الإماراتية، لإعادة تأهيل وتشغيل مطاحن معمل إسمنت طرطوس.

- عقد وفد اقتصادي سوري برئاسة وزير الاقتصاد والصناعة نضال الشعار 2026/3/30 اجتماعاً مع رجال الأعمال السوريين في ألمانيا والدول المجاورة لبحث فرص وآفاق الاستثمار في سوريا، وذلك على هامش زيارة الرئيس أحمد الشرع والوفد المرافق له إلى ألمانيا.

# الاقتصاد العربي..
## بين فخّ المديونية وتسارع الثورة الصناعية الرابعة
## نحو إعادة تشكيل النموذج التنموي

**العالم الاقتصادي**

**بعد التحولات الجذرية التي شهدها الاقتصاد العالمي؛ تمكنت الثورة الصناعية الرابعة من إعادة تعريف مفاهيم: الإنتاج، العمل، والقيمة الاقتصادية، ففي الوقت الذي تتسارع فيه الاقتصادات المتقدمة نحو تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة؛ تواجه الدول العربية تحديات مركبة تتمثل بـ: ضعف البنية الاقتصادية، وارتفاع مستويات المديونية، وهذه الازدواجية تضع المنطقة أمام مفترق طرق حاسم؛ فإما الاندماج في الاقتصاد الرقمي العالمي؛ وإما التعمق في الهشاشة الاقتصادية.**

**وتزداد أهمية هذه الإشكالية في ظل التحولات الجيوسياسية والاقتصادية العالمية التي أعادت ترتيب مراكز القوة الاقتصادية، ما يفرض على الدول العربية إعادة تقييم استراتيجياتها التنموية بشكل أكثر واقعية واستشرافاً للمستقبل.**

**في هذا الصدد تشير البيانات الحديثة إلى أن متوسط الدين العام في عدد من الدول العربية تجاوزت نسبته الـ 90 % من الناتج المحلي الإجمالي، بينما لا يتجاوز الإنفاق على البحث العلمي في معظمها 1 %، مقارنة بـ2.5 % عالمياً، وهذه الفجوة تعكس اختلالاً هيكلياً يحد من القدرة على مواكبة التحولات التكنولوجية، كما تعكس ضعفاً في توجيه الموارد نحو القطاعات المنتجة للمعرفة.**

### الثورة الصناعية الرابعة وتحولات الاقتصاد العالمي

تمثل الثورة الصناعية الرابعة مرحلة متقدمة من التكامل بين التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الإنتاجية، وهي تختلف عن سابقاتها من حيث: السرعة، النطاق، والتأثير، وتعتمد على 4 محاور رئيسة وهي: الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، إنترنت الأشياء، الأتمتة والروبوتات، والاقتصاد الرقمي.

وقد أدت هذه التحولات إلى زيادة الإنتاجية العالمية بنسبة تُقدّر بين 10 % و20 % في بعض القطاعات الصناعية، كما أسهمت في خلق نماذج أعمال جديدة قائمة على المنصات الرقمية، وأعادت توزيع سلاسل القيمة العالمية، حيث أصبحت الشركات التي تمتلك التكنولوجيا والمعرفة قادرة على التحكم في الأسواق بشكل أكبر من الشركات التقليدية، لكن هذه الثورة لا توزع مكاسبها بالتساوي، إذ تستفيد منها الدول ذات البنية التكنولوجية المتقدمة، بينما تواجه الدول النامية خطر التهميش، خصوصاً إذا لم تستثمر في رأس المال البشري والتكنولوجي.

### بنية الاقتصاد العربي.. قراءة في المؤشرات

تعاني اقتصادات الدول العربية من اختلالات هيكلية واضحة، يمكن تلخيصها في مجموعة من المؤشرات؛ أبرزها:

- **ضعف التنويع الاقتصادي:** أكثر من 60% من صادرات بعض الدول العربية تعتمد على النفط.
- **البطالة:** تتراوح معدلات بطالة الشباب بين 20 % و30 % في عدة دول.
- **الإنتاجية:** تقل إنتاجية العامل العربي بنسبة تصل إلى 50% مقارنة بالدول المتقدمة.
- **الإنفاق على التكنولوجيا:** لا يتجاوز 0.8 % من الناتج المحلي في المتوسط.

هذه المؤشرات تعكس هشاشة في القدرة على التكيف مع اقتصاد المعرفة، كما تشير هذه المعطيات إلى وجود فجوة عميقة بين الإمكانيات المتاحة والنتائج المحققة؛ نتيجة ضعف الكفاءة في إدارة الموارد الاقتصادية.

### المديونية كقيد هيكلي على التنمية

تُعد المديونية من أخطر التحديات التي تواجه الاقتصادات العربية، حيث تؤثر بشكل مباشر في القدرة الاستثمارية للدولة، ويمكن تحليل هذه الظاهرة من خلال:

**1- حجم الدين واتجاهاته:** ارتفع الدين الخارجي في المنطقة العربية بنسبة تقارب 70 % خلال العقد الأخير، نتيجة: العجز المالي، وتذبذب الإيرادات، ويُقدَّر إجمالي الدين العام في عدد من الدول العربية بمستويات تتراوح بين 80% و 100% من الناتج المحلي الإجمالي، بل وتتجاوز هذه النسبة في بعض الحالات، وهو ما يعكس اختلالاً واضحاً بين حجم الاقتصاد والالتزامات المالية، كما أن الاعتماد المتزايد على الاقتراض قصير الأجل يزيد من مخاطر الاستقرار المالي، ولاسيما في ظل: تقلب أسعار الفائدة العالمية وارتفاع تكلفة خدمة الدين؛ ما يفاقم الضغوط على الاحتياطيات النقدية؛ ويهدد التوازنات الكلية.

**2- هيكل الإنفاق العام:** تشير البيانات إلى أن ما بين 20% و 35% من الموازنات الحكومية يُخصص لخدمة الدين؛ ما يقلص الإنفاق التنموي؛ ويؤدي ذلك إلى إضعاف قدرة الدولة على الاستثمار في القطاعات الحيوية مثل: التعليم، والبنية التحتية؛ ويؤخر تنفيذ المشاريع الاستراتيجية طويلة الأجل التي تعد ضرورية لتحقيق النمو المستدام، كما يحدّ من مرونة السياسات المالية في مواجهة الأزمات.

**3- التأثيرات الاقتصادية:** تتمثل هذه التأثيرات بتراجع الاستثمار في البنية التحتية، وانخفاض جودة الخدمات العامة، وزيادة الاعتماد على المؤسسات المالية الدولية.

كما يؤدي ذلك إلى: تراجع ثقة المستثمرين، وارتفاع المخاطر السيادية؛ وهو ما ينعكس سلباً على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر؛ ويحدّ من فرص النمو الاقتصادي؛ ويزيد من هشاشة الاقتصادات أمام الصدمات الخارجية، وهذا ما يؤدي إلى ما يُعرف بـ «فخ الديون»، حيث تصبح الدولة غير قادرة على الخروج من دائرة الاقتراض؛ ما يكرّس التبعية الاقتصادية؛ ويحدّ من السيادة المالية؛ ويجعل السياسات الاقتصادية مرهونةً بشروط الجهات المقرضة؛ ويقيد خيارات التنمية المستقلة.

## التحديات المركبة في ظل التحول الرقمي

تتفاقم الأزمة عندما تتقاطع المديونية مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، حيث تظهر مجموعة من التحديات المركبة:

**1- فجوة المهارات:** حوالي 60% من الوظائف المستقبلية تتطلب مهارات رقمية متقدمة، في حين لا تزال نظم التعليم العربية تقليدية، وتعاني من ضعف في الربط بين مخرجات التعليم واحتياجات السوق.

**2- ضعف الابتكار:** تحتل معظم الدول العربية مراتب متأخرة في مؤشر الابتكار العالمي، مع تسجيل أقل من 500 براءة اختراع سنوياً في بعض الدول، وهو رقم متواضع مقارنة بالدول الصناعية.

**3- التبعية التكنولوجية:** تعتمد المنطقة، بشكل شبه كامل، على استيراد التكنولوجيا؛ ما يزيد من العجز التجاري؛ ويجعلها عرضة لتقلبات الأسواق العالمية.

**4- ضعف الحوكمة الاقتصادية:** غياب الشفافية والبيروقراطية يحدّان من فعالية السياسات الإصلاحية، ويؤثران سلباً في جذب الاستثمارات.

## الفرص الكامنة في الاقتصاد الرقمي

بالرغم من التحديات، توفر الثورة الصناعية الرابعة فرصاً استراتيجية للدول العربية، من أبرزها:

- **الاقتصاد الرقمي:** يُتوقع أن تصل قيمته في المنطقة إلى أكثر من 200 مليار دولار بحلول 2030.
- **الشباب:** يشكل من هم دون 30 عاماً أكثر من 60 % من السكان.
- **الطاقة المتجددة:** تمتلك المنطقة إمكانيات هائلة في الطاقة الشمسية.
- **الموقع الجغرافي:** يتيح تحويل المنطقة إلى مركز لوجستي عالمي.

كما أن التحول الرقمي يمكن أن يسهم في: تحسين كفاءة الخدمات الحكومية، وزيادة الشفافية، ما يعزز الثقة بين الدولة والمواطن.

## سياسات الإصلاح المطلوبة

لمواجهة التحديات، تحتاج الدول العربية إلى تبني حزمة من السياسات المتكاملة؛ من أبرزها:

**1- إصلاح المالية العامة:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقليل العجز، وتحسين إدارة الدين، وتنويع مصادر الإيرادات.

**2- تطوير التعليم:** ويتحقق ذلك بإدماج المهارات الرقمية، وتعزيز التعليم التقني، وربط التعليم بسوق العمل.

**3- دعم الابتكار:** من خلال زيادة الإنفاق على البحث العلمي، ودعم الشركات الناشئة، وإنشاء بيئات حاضنة للتكنولوجيا.

**4- تحسين الحوكمة:** من خلال مكافحة الفساد، وتعزيز الشفافية، ورقمنة الخدمات الحكومية.

**5- جذب الاستثمار:** عبر تحسين بيئة الأعمال، وتسهيل الإجراءات، ودعم القطاع الخاص.

كما ينبغي أن تكون هذه السياسات مترابطة ومبنية على رؤية استراتيجية طويلة الأجل.

## نحو نموذج تنموي عربي جديد

يتطلب التحول الحقيقي إعادة صياغة النموذج التنموي العربي وفق 4 مبادئ:

*** الانتقال من الاقتصاد الريعي إلى الإنتاجي.**

*** تبني الاقتصاد المعرفي.**

*** تعزيز الاستدامة البيئية.**

*** الاعتماد على الابتكار المحلي.**

كما يجب أن يرتكز هذا النموذج على تنمية رأس المال البشري، باعتباره المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي.

## أهمية التكامل الإقليمي

يمكن للتكامل العربي أن يلعب دوراً محورياً في: تسريع التنمية من خلال إنشاء سوق عربية رقمية مشتركة، تطوير مشاريع تكنولوجية عابرة للحدود، تبادل المعرفة والخبرات، وتنسيق السياسات الاقتصادية، كما أن تعزيز التكامل يمكن أن يقلل من التبعية للخارج ويزيد من القدرة التفاوضية للدول العربية في الاقتصاد العالمي.

## الانتقال إلى نموذج تنموي جديد ضرورة حتمية

يقف العالم العربي اليوم أمام تحدٍّ تاريخي يتمثل بكيفية التوفيق بين: عبء المديونية، ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وإن استمرار الوضع الحالي سيؤدي إلى تعميق الفجوة مع الاقتصاد العالمي، بينما يفتح تبني إصلاحات جذرية الباب أمام تحول اقتصادي شامل، ومن الضروري أن تتبنى الدول العربية نهجاً استباقياً قائماً على: التخطيط الاستراتيجي، والاستثمار في المستقبل، فالمستقبل الاقتصادي للمنطقة لن يتحدد فقط بحجم مواردها، بل بقدرتها على: إنتاج المعرفة، تبني التكنولوجيا، وبناء مؤسسات قوية.

ومن هنا فإن الانتقال إلى نموذج تنموي جديد لم يعد خياراً، بل ضرورة حتمية لضمان الاستقرار والازدهار.

# الأمن الاقتصادي العربي..
# بين الصراع الإقليمي واختناقات مضيق هرمز
# تحليل بنيوي لتداعيات الحرب الإيرانية - الإسرائيلية على الاقتصادين العربي والعالمي

**تشهد المنطقة العربية مرحلة غير مسبوقة من التصعيد والتوترات الجيوسياسية، نتيجة الحرب بين إيران و«إسرائيل»، وما يرتبط بها من تدخلات دولية وإقليمية، وعلى الرغم من أن الدول العربية لم تكن طرفاً مباشراً في هذه المواجهة؛ إلا أنها تحولت إلى ساحة رئيسة لتداعياتها الأمنية والاقتصادية، فهل لنا أن نتخيل طبيعة هذا التأثر، وأبعاده البنيوية لاسيما فيما يتعلق بـ: الأمن الغذائي، الطاقة، والتوازنات الإقليمية؟.**

**إن المعطيات تشير إلى أن هذه الحرب لم تعد مجرد صراع بين أطراف محددة، بل تحولت إلى أزمة هيكلية؛ تمس بنية النظام الإقليمي العربي؛ وتكشف عن اختلالات عميقة في منظومات الأمن والتكامل الاقتصادي .**

## الصراع تحول إلى عبء مباشر على الدول العربية

بالرغم من تبني العديد من الدول العربية موقف الحياد، إلا أن الواقع الميداني أظهر أنها أصبحت من أبرز المتضررين، فقد تعرضت دول الخليج العربي لهجمات بالصواريخ والطائرات المسيّرة، واستهدفت منشآت حيوية كالمطارات ومصافي النفط، بل وحتى منشآت تحلية المياه، ما يهدد الأمن الإنساني والاقتصادي في آن واحد.

وتشير التقديرات إلى أن حجم الهجمات التي طالت هذه الدول تجاوز تلك الموجهة لإسرائيل بعدة أضعاف، وهو ما يعكس تحولاً في طبيعة الحرب، بحيث لم تعد تقتصر على أطرافها المباشرين، بل امتدت لتشمل بيئة إقليمية أوسع.

كما أن استهداف عواصم عربية رئيسة (الرياض وأبوظبي والدوحة) يعكس تصعيداً نوعياً، حيث لم تعد البنية التحتية المدنية بمنأى عن الصراع، ما يزيد من تكلفة الحرب على الدول العربية.

كما أسهم هذا التصعيد في رفع مستويات المخاطر الاستثمارية في المنطقة؛ حيث تأثرت تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية؛ وازدادت تكاليف التأمين على الأصول والبنية التحتية الحيوية؛ وتراجعت ثقة الأسواق في استقرار البيئة الاقتصادية، ما انعكس على أسواق المال وسلاسل الإمداد، وفرض ضغوطاً إضافية على السياسات المالية للدول المتأثرة.

## يومياً.. 20 مليون برميل نفط تمر من مضيق هرمز

يمثل مضيق هرمز أحد أهم المفاصل الجيوسياسية في العالم، حيث يمر عبره نحو 20 مليون برميل نفط يومياً، أي ما يعادل حوالي 20 % من الاستهلاك العالمي، كما يشكل أكثر من ربع تجارة النفط المنقولة بحراً، إضافة إلى نحو 20 % من تجارة الغاز الطبيعي المسال عالمياً، ولا تقتصر أهمية المضيق على الطاقة، بل يمتد دوره إلى تجارة الأسمدة، حيث يمر عبره حوالي 16 مليون طن سنوياً، أي ما يقارب ثلث التجارة العالمية في هذا القطاع.

في هذا السياق فإن أي اضطراب في الملاحة، سواء بسبب إغلاق جزئي أو تهديدات عسكرية، يؤدي إلى سلسلة من التأثيرات الاقتصادية؛ تبدأ بارتفاع أسعار الطاقة؛ ولا تنتهي عند حدود أزمة الأمن الغذائي العالمي، وتشير التقديرات إلى أن إغلاق المضيق لمدة أسبوع واحد فقط قد يؤدي إلى انخفاض عائدات دول الخليج العربي بنحو 0.4 % من ناتجها المحلي الإجمالي، إضافة إلى ارتفاع التضخم عالمياً.

كما أن حساسية الأسواق العالمية، تجاه هذا الممر، تجعل أي تهديد محدود ينعكس فوراً على أسعار العقود الآجلة للطاقة، ويؤدي إلى تقلبات حادة في الأسواق المالية، كذلك تتأثر تكاليف الشحن والتأمين البحري بشكل مباشر؛ ما يزيد من تكلفة التجارة الدولية؛ ويضغط على سلاسل الإمداد العالمية، ولاسيما في الاقتصادات المعتمدة على الاستيراد.

## من أزمة طاقة إلى صدمة غذائية

تكشف الأزمة الحالية عن الترابط العميق بين الطاقة والغذاء، حيث لم يعد بالإمكان فصل أسواق الطاقة عن منظومة الإنتاج الزراعي، فالغاز الطبيعي يمثل نحو 70 % من تكلفة إنتاج الأسمدة، والتي تُستخدم في إنتاج أكثر من نصف الغذاء العالمي، ما يجعل أي اضطراب في أسواق الطاقة ينتقل سريعاً إلى القطاع الزراعي، وعليه فإن تعطّل إمدادات الغاز أو ارتفاع أسعاره يؤدي إلى سلسلة من التأثيرات المتتابعة لتشمل:

- ارتفاع أسعار الأسمدة (مثل اليوريا).
- انخفاض الإنتاج الزراعي نتيجة تقليل استخدامها.
- ارتفاع أسعار الحبوب (كالقمح والذرة).
- زيادة تكاليف الأعلاف والمنتجات الحيوانية.

وقد شهدت الأسواق بالفعل ارتفاعاً حاداً في أسعار الأسمدة، بالتزامن مع تقلص الإنتاج في عدد من الدول، ما يعكس هشاشة النظام الغذائي العالمي أمام الصدمات الجيوسياسية، ولا تقتصر هذه التأثيرات على الأمد القصير، بل تمتد لتؤثر في مواسم زراعية كاملة، حيث يؤدي ارتفاع التكاليف إلى تقليص المساحات المزروعة أو تغيير أنماط الإنتاج، وهو ما يفاقم اختلال التوازن بين العرض والطلب عالمياً.

## هشاشة الأمن الغذائي العربي

يُعد العالم العربي من أكثر المناطق عرضة لتداعيات هذه الأزمة، بسبب مجموعة من العوامل الهيكلية، أبرزها:

- **الاعتماد على الاستيراد:** تعتمد معظم الدول العربية على استيراد نسبة كبيرة من احتياجاتها الغذائية.
- **محدودية الموارد المائية:** ما يحد من القدرة على تحقيق الاكتفاء الذاتي.
- **الضغط السكاني:** الذي يزيد الطلب على الغذاء.
- **الهشاشة الاقتصادية:** ولاسيما في الدول ذات الدخل المحدود.

فعلى سبيل المثال، تعتمد دول مثل مصر- بشكل كبير- على واردات القمح، بينما تواجه دول أخرى صعوبات في دعم أسعار الغذاء في ظل ارتفاعها عالمياً، كما أن ارتفاع تكاليف الشحن والتأمين، نتيجة التوترات في مضيق هرمز، يضاعف من تكلفة الغذاء قبل وصوله إلى المستهلك، ما يزيد من احتمالات حدوث أزمات اجتماعية.

وتتمثل أزمة الغذاء العربي- باختصار- بفجوة متزايدة بين الإنتاج المحلي والطلب المتنامي، في ظل اعتماد كبير على الأسواق العالمية المتقلبة، ومع ارتفاع الأسعار أو تعطل الإمدادات؛ تجد الدول العربية نفسها أمام تحديات مزدوجة تتعلق بـ: تأمين الغذاء، والحفاظ على الاستقرار الاجتماعي، ولاسيما في الدول التي تفتقر إلى احتياطيات استراتيجية أو قدرة مالية كافية لامتصاص الصدمات.

## الاختلال البنيوي في النظام العربي

تكشف الحرب عن ضعف بنيوي مزدوج في النظام العربي، يتجلى بقصور واضح على المستويين الاقتصادي والدفاعي، ما يحدّ من قدرة الدول العربية على التعامل الفعال مع الأزمات الإقليمية المتصاعدة.

## غياب التكامل الاقتصادي

يتضح غياب التكامل الاقتصادي في: محدودية التنسيق بين السياسات الاقتصادية العربية، ضعف سلاسل الإنتاج المشتركة، إضافة إلى غياب مخزونات استراتيجية كافية من السلع الأساسية، ويؤدي هذا الوضع إلى تفاقم آثار الصدمات الخارجية، حيث تعتمد معظم الدول العربية على الأسواق العالمية بدل بناء منظومة اقتصادية متكاملة قادرة على امتصاص الأزمات.

## محدودية التعاون الدفاعي

تتمثل محدودية التعاون الدفاعي بـ: غياب منظومة ردع جماعي فعالة، استمرار الاعتماد على القوى الخارجية في توفير الحماية الأمنية، إلى جانب عدم وجود عقيدة أمنية عربية موحدة تحدد مصادر التهديد وآليات التعامل معها؛ هذا التشتت يضعف القدرة على الاستجابة المشتركة؛ ويجعل كل دولة تواجه التحديات بشكل منفرد، وقد أدى هذا الاختلال البنيوي إلى جعل الدول العربية أكثر عرضة للتأثر بالأزمات الإقليمية والدولية، وأقل قدرة على التأثير في مساراتها، ما يعكس الحاجة الملحة لإعادة بناء منظومة العمل العربي المشترك على أسس أكثر تكاملاً واستقلالية.

## التوازنات الإقليمية واختلال ميزان القوى

في ظل تراجع الفاعلية العربية؛ برزت قوى إقليمية غير عربية كأطراف مؤثرة في تشكيل موازين القوة، فقد عززت إيران نفوذها عبر حلفاء محليين في دول عدة، ما أسهم في تعقيد الصراعات وإطالة أمدها، في حين رسخت «إسرائيل» موقعها كقوة مهيمنة مستفيدة من التحولات السياسية ومسارات التطبيع، ويعكس هذا الواقع اختلالاً واضحاً في ميزان القوى، وتراجع القدرة العربية على إدارة الأزمات، بما يفتح المجال لمزيد من التدخلات الخارجية وتعقيد المشهد الإقليمي.

## تعقيدات إنهاء الصراع

تواجه الجهود الدولية لإنهاء الصراع تحديات مركبة تتجاوز البعد العسكري إلى تعقيدات سياسية واستراتيجية عميقة، أبرزها: تضارب الأهداف بين الأطراف الفاعلة، صعوبة إحداث تغيير جوهري في بنية النظام الإيراني، إضافة إلى استمرار قدرته على الرد عبر أدوات تقليدية وغير تقليدية، كما تظل الخيارات الأميركية محدودة بين التصعيد المكلف الذي قد يوسع نطاق الحرب، أو الاحتواء الذي لا يضمن استقراراً دائماً، وتزداد هذه التعقيدات مع تداخل المصالح الإقليمية والدولية، وتعدد الفاعلين غير الدوليين، ما يجعل الوصول إلى تسوية شاملة أمراً صعباً، وفي هذا السياق فإن أي حل لا يأخذ في الحسبان المصالح العربية ولا يعالج جذور التوتر؛ سيبقى هشاً وقابلاً للانهيار، بما يعيد إنتاج الأزمات بدل إنهائها.

## السيناريوهات المستقبلية

يمكن تصور ثلاثة سيناريوهات رئيسة:

1- **التعافي السريع:** في حال التوصل إلى تسوية سياسية؛ مع عودة تدريجية للاستقرار.

2- **الأزمة الممتدة:** استمرار التوترات؛ مع ارتفاع مستمر في أسعار الطاقة والغذاء.

3- **التحول الهيكلي:** إعادة تشكيل سلاسل الإمداد العالمية، وتقليص الاعتماد على نقاط الاختناق، مثل مضيق هرمز.

## أبعاد اقتصادية وغذائية واستراتيجية للحرب

تكشف الحرب بين إيران و«إسرائيل» وتداعياتها الإقليمية أن الدول العربية، بالرغم من محاولتها النأي بنفسها عن الصراع، أصبحت في قلب تأثيراته، فالأزمة لم تعد عسكرية فقط، بل تمتد إلى أبعاد اقتصادية وغذائية واستراتيجية، وتؤكد هذه التطورات أن بناء نظام عربي أكثر تكاملاً واستقلالية لم يعد خياراً، بل ضرورة؛ من خلال: تعزيز التعاون الاقتصادي، وتطوير منظومة أمن جماعي والاستثمار في الأمن الغذائي.

وفي ظل عالم يتسم بالتعقيد؛ ستحدد قدرة الدول العربية على التكيف موقعها في النظامين الإقليمي والدولي.

# الحوكمة في المنطقة العربية بعد النزاعات

## قراءة تحليلية في تقرير الحوكمة العربي الخامس 2025

**"تواجه المنطقة العربية تحديات سياسية واقتصادية واجتماعية، ما يجعل إصلاح نظم الحوكمة ضرورةً أساسيةً لتحقيق التنمية المستدامة والاستقرار"، هذا ما خلص إليه تقرير الحوكمة في المنطقة العربية بنسخته الخامسة؛ كأحد أهم التقارير التي تناولت واقع الحوكمة في الدول العربية، ولاسيما في الدول المتأثرة بالحروب والأزمات.**

**صدر التقرير عام 2025 عن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا «الإسكوا»، ويركز على مفهوم الحوكمة المرتكزة على الإنسان؛ باعتباره أساساً لعملية التعافي وإعادة بناء المؤسسات بعد النزاعات، وخلص إلى:**

### واقع الحوكمة في المنطقة العربية

تشير بيانات التقرير إلى أن العديد من الدول العربية تعاني من: هشاشة مؤسسية، وضعف في أداء مؤسسات الدولة، وهو ما يؤثر في قدرتها على تقديم الخدمات العامة بكفاءة، وتعد الدول المتأثرة بالنزاعات الأكثر تأثراً بهذه التحديات، حيث يؤدي ضعف المؤسسات إلى: انخفاض الثقة بين المواطنين والحكومات، وتراجع فعالية السياسات العامة، كما يوضح التقرير أن الأزمات الاقتصادية والضغوط الاجتماعية في المنطقة تزيدان من تعقيد عملية صنع القرار الحكومي، ويرتبط ضعف الحوكمة في كثير من الحالات بـ: ارتفاع مستويات الفقر، عدم المساواة الاجتماعية، إضافة إلى تراجع جودة الخدمات العامة، ولذلك يؤكد التقرير أن إصلاح المؤسسات الحكومية، وتعزيز الشفافية والمساءلة يمثلان خطوة أساسية نحو بناء أنظمة حكم أكثر كفاءة.

### مؤشرات مرتبطة بالحوكمة

يعرض التقرير عدداً من المؤشرات التي تعكس التحديات الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة العربية، وتشير البيانات إلى أن المنطقة تسجل معدلات بطالة مرتفعة مقارنة بمناطق العالم الأخرى، حيث بلغ متوسط البطالة نحو 11% خلال الفترة بين 2000 و2023، كما يبلغ معدل بطالة الشباب نحو 25% في المتوسط، وهو من أعلى المعدلات عالمياً، كما تشير الإحصاءات إلى أن نحو 46.5 % من العمالة في الدول العربية تعمل في القطاع غير المنظم، وهو ما يعكس: ضعف الحماية الاجتماعية، وعدم استقرار سوق العمل، إضافة إلى ذلك، يعيش حوالي 8% من العمال في المنطقة تحت خط الفقر المدقع، ما يبرز الحاجة إلى إصلاحات اقتصادية ومؤسسية؛ تعزز العدالة الاجتماعية؛ وتحسن فرص العمل.

### الحوكمة.. والتنمية المستدامة

يشير التقرير إلى وجود علاقة وثيقة بين جودة الحوكمة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، فالمؤسسات الحكومية الفعالة والشفافة تسهم في تحسين الخدمات العامة مثل: التعليم، الصحة، والبنية التحتية، كما تساعد في: جذب الاستثمارات، وتعزيز النمو الاقتصادي، وفي هذا الصدد تؤكد الأمم المتحدة أن تحقيق الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة؛ المتعلق بـ: السلام، العدل، وبناء المؤسسات القوية، يعد أساساً لتحقيق بقية الأهداف التنموية، فالدول التي تمتلك مؤسسات قوية وشفافة تكون أكثر قدرة على إدارة الأزمات والتعامل مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية.

### دور التحول الرقمي في تحسين الحوكمة

يشير التقرير إلى أن التحول الرقمي يمثل أداةً مهمةً لتحسين كفاءة الإدارة الحكومية وتعزيز الشفافية، فالحكومة الإلكترونية وأنظمة الدفع الرقمية يمكن أن تسهما في: تسهيل المعاملات الحكومية، وتقليل البيروقراطية، كما يساعد التحول الرقمي في: تحسين إدارة الموارد العامة، وتعزيز مشاركة المواطنين في صنع القرار، وتشير الدراسات إلى أن الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يؤدي إلى: تحسين جودة الخدمات الحكومية، وزيادة ثقة المواطنين بالمؤسسات العامة.

### توصيات لتعزيز الحوكمة

يقدم التقرير مجموعة من التوصيات لتحسين الحوكمة في الدول العربية، أبرزها: تنفيذ إصلاحات مؤسسية تعزز كفاءة المؤسسات الحكومية، وتطوير آليات فعالة لمكافحة الفساد وترسيخ الشفافية والمساءلة، كما يؤكد أهمية الاستثمار في التحول الرقمي وتطوير الحكومة الإلكترونية لتحسين الخدمات العامة، إضافة إلى ذلك، يشدد على اعتماد السياسات القائمة على البيانات في صنع القرار، وتعزيز التعاون بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق تنمية مستدامة.

### تحسين الحوكمة يمثل شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة

يخلص تقرير الحوكمة في المنطقة العربية لعام 2025 إلى أن تحسين الحوكمة يمثل شرطاً أساسياً لـتحقيق التنمية المستدامة والاستقرار في الدول العربية، فالمؤسسات القوية والشفافة قادرة على: إدارة الأزمات، تحقيق النمو الاقتصادي، وتحسين مستوى حياة المواطنين، كما يؤكد التقرير أن المرحلة الحالية تمثل فرصةً مهمةً للدول العربية لإجراء إصلاحات عميقة في أنظمة الحوكمة، وبناء مستقبل أكثر استقراراً وازدهاراً.

## تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية «OECD» عن إصلاح الحوكمة في مصر

# الإصلاح الإداري عملية طويلة الأمد تتطلب جهوداً مستمرة لتطوير القدرات المؤسسية

العالم الاقتصادي

**أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تقريراً تحليلياً بشأن إصلاح الحوكمة العامة في مصر؛ بهدف: تقييم جهود الدولة في تحديث الإدارة الحكومية، وتحسين كفاءة المؤسسات العامة، وذلك في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها البلاد، إلى جانب التحديات العالمية المتمثلة بـ: الأزمات الاقتصادية، التغير المناخي، والاضطرابات الجيوسياسية، وسعياً إلى دعم الحكومة المصرية لتطوير جهاز إداري أكثر كفاءة ومرونة؛ قادر على تقديم خدمات عامة ذات جودة أعلى للمواطنين، كما يركز بشكل خاص على دعم تنفيذ «رؤية مصر 2030»، باعتبارها الإطار الاستراتيجي الرئيس للتنمية في البلاد.**

### ماذا درست منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؟

اعتمد التقرير على دراسة شاملة لبنية الإدارة الحكومية في مصر، حيث قام بتحليل المؤسسات العامة وآليات التنسيق بين الوزارات والهيئات المختلفة، إضافة إلى تقييم نظم التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية الحكومية، وتناول عدداً من المحاور الرئيسة، من بينها: كفاءة الجهاز الإداري للدولة، جودة الخدمات العامة، ودور التحول الرقمي في تطوير الإدارة الحكومية، إلى جانب مستوى الشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة، كما ركز على إدماج قضايا الشباب والمرأة في السياسات الحكومية باعتبارهما عنصرين مهمين في تحقيق التنمية المستدامة.

### إصلاحات حكومية

يشير التقرير إلى أن مصر بدأت، منذ عدة سنوات، تنفيذ مجموعة من الإصلاحات الإدارية الهادفة إلى: تحديث الجهاز الحكومي، وتحسين جودة الإدارة العامة، وتشمل هذه الإصلاحات: تطوير الخدمات الحكومية، تعزيز التحول الرقمي، وتحديث قوانين الخدمة المدنية، ويرى أن هذه الخطوات تمثل تقدماً مهماً نحو بناء مؤسسات حكومية أكثر كفاءة، إلا أن الإصلاح المؤسسي يتطلب وقتاً طويلاً لأن التغيير لا يقتصر على القوانين والهياكل التنظيمية فقط، بل يشمل أيضاً: الثقافة المؤسسية، وأساليب العمل داخل الأجهزة الحكومية.

### تحديات

رصد التقرير عدداً من التحديات التي قد تؤثر في تنفيذ الإصلاحات الحكومية في مصر، من أهمها: ضعف التنسيق بين بعض الجهات الحكومية، الحاجة إلى تطوير نظم التخطيط والمتابعة، إضافة إلى محدودية استخدام البيانات في عملية صنع القرار، وأشار إلى تفاوت مستوى الخدمات الحكومية بين المناطق المختلفة، وهو ما يتطلب: تحسين آليات توزيع الموارد، وتعزيز كفاءة الإدارة المحلية.

### مقترحات

قدم التقرير مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى: تعزيز الحوكمة العامة، وتحسين أداء المؤسسات الحكومية في مصر؛ أولها يتمثل بتعزيز التنسيق بين الوزارات والهيئات الحكومية لضمان تنفيذ السياسات العامة بشكل أكثر تكاملاً، كما أوصى التقرير بـ: تطوير نظم التخطيط الاستراتيجي، والمتابعة لضمان تحقيق أهداف البرامج الحكومية، وشدد على: أهمية الاستثمار في تدريب الموظفين الحكوميين، وتطوير نظم إدارة الأداء داخل المؤسسات الحكومية، ضرورة تبسيط الإجراءات الإدارية، وتوسيع استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات العامة، كما دعا إلى تعزيز الشفافية من خلال: نشر المعلومات الحكومية، وتوسيع مشاركة المواطنين وأصحاب المصلحة في تصميم السياسات العامة، إضافة إلى دعم مشاركة الشباب والمرأة في الحياة الاقتصادية والسياسية.

### مصر حققت تقدماً ملحوظاً

يخلص تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" إلى أن مصر حققت تقدماً ملحوظاً في مسار إصلاح الإدارة العامة خلال السنوات الأخيرة، ولاسيما في إطار تنفيذ رؤية مصر 2030 وبرامج إصلاح الجهاز الإداري للدولة، لكنه يؤكد أن الإصلاح الإداري عملية طويلة الأمد؛ تتطلب استمرار الجهود من أجل: تطوير القدرات المؤسسية، تعزيز التنسيق بين المؤسسات الحكومية، وتحسين جودة الخدمات العامة، كما يشير إلى أن نجاح هذه الإصلاحات يعتمد على تبني نهج شامل؛ يضع المواطن في مركز عملية صنع السياسات؛ ويعتمد على البيانات والأدلة في اتخاذ القرار، بما يسهم في بناء جهاز حكومي أكثر كفاءة وشفافية وقادر على دعم التنمية المستدامة.

# خريطة الثروة العالمية والعربية في عام 2026

# دراسة مقارنة بين كبار رجال الأعمال العرب والأجانب

## حجم الثروات وطبيعة الأنشطة الاقتصادية

**تحولاتٌ عميقة** شهدها الاقتصاد العالمي، خلال العقود الأخيرة، أدت إلى ظهور طبقة من رجال الأعمال؛ ممن يمتلكون **ثروات ضخمة** غير مسبوقة، فمع صعود الاقتصاد الرقمي والتكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي؛ أصبحت الشركات **التكنولوجية** قادرة على: الوصول إلى الأسواق العالمية، وتحقيق أرباح هائلة خلال فترة زمنية قصيرة.

**وتكشف قوائم** كبار رجال الأعمال في العالم أن الجزء الأكبر من الثروة العالمية يتركز اليوم في: قطاعات التكنولوجيا، **المنصات الرقمية**، والتجارة الإلكترونية، وفي المقابل؛ يضم العالم العربي مجموعة من رجال الأعمال الذين نجحوا في **بناء ثروات** كبيرة، عبر قطاعات تقليدية، مثل: العقارات، الطاقة، البنوك، والتجارة.

**وسنعرض** فيما يأتي مقارنة بين: أهم 30 رجل أعمال في العالم، وأهم 30 رجل أعمال عربي في عام 2026، مع: حجم **ثرواتهم**، طبيعة أنشطتهم الاقتصادية، وتحليل الفروق الاقتصادية بين الجانبين، إضافة إلى استشراف مستقبل الثروة **في المنطقة العربية**.

## أهم 30 رجل أعمال في العالم

يوضح الجدول الآتي: أبرز رجال الأعمال في العالم، وحجم ثرواتهم، ونوع النشاط الاقتصادي الذي أدى إلى تكوين هذه الثروة.

| الترتيب | الاسم | حجم الثروة التقريبي | نوع النشاط |
|---|---|---|---|
| 1 | إيلون ماسك | 830–840 مليار دولار | التكنولوجيا والفضاء |
| 2 | لاري بايج | +250 مليار دولار | التكنولوجيا ومحركات البحث |
| 3 | سيرجي برين | +230 مليار دولار | التكنولوجيا |
| 4 | جيف بيزوس | +220 مليار دولار | التجارة الإلكترونية |
| 5 | مارك زوكربيرغ | 220 مليار دولار | وسائل التواصل الاجتماعي |
| 6 | لاري إليسون | 190 مليار دولار | البرمجيات |
| 7 | برنارد أرنو | 170 مليار دولار | السلع الفاخرة |
| 8 | جنسن هوانغ | +150 مليار دولار | الذكاء الاصطناعي والرقائق |
| 9 | وارن بافيت | +140 مليار دولار | الاستثمار |
| 10 | أمانسيو أورتيغا | +140 مليار دولار | الأزياء |
| 11 | روب والتون | 140 مليار دولار | تجارة التجزئة |
| 12 | جيم والتون | 140 مليار دولار | تجارة التجزئة |
| 13 | مايكل ديل | +130 مليار دولار | الحواسيب |
| 14 | أليس والتون | 130 مليار دولار | تجارة التجزئة |
| 15 | ستيف بالمر | +120 مليار دولار | التكنولوجيا |
| 16 | كارلوس سليم | 120 مليار دولار | الاتصالات |
| 17 | تشانغبينغ تشاو | +100 مليار دولار | العملات الرقمية |
| 18 | مايكل بلومبيرغ | +100 مليار دولار | الإعلام والبيانات |
| 19 | بيل غيتس | +100 مليار دولار | التكنولوجيا والاستثمار |
| 20 | فرانسواز بيتنكور | 100 مليار دولار | مستحضرات التجميل |
| 21 | موكيش أمباني | 100 مليار دولار | الطاقة والاتصالات |
| 22 | جيانكارلو ديفاسيني | 90 مليار دولار | العملات الرقمية |
| 23 | توماس بيترفاي | +80 مليار دولار | الوساطة المالية |
| 24 | جوليا كوك | 80 مليار دولار | الصناعة والطاقة |
| 25 | تشارلز كوك | +70 مليار دولار | الصناعة |
| 26 | تشانغ يمينغ | 70 مليار دولار | الإعلام الرقمي |
| 27 | تشونغ شانشان | +60 مليار دولار | المشروبات والأدوية |
| 28 | جيف ياس | +60 مليار دولار | الاستثمارات |
| 29 | ديتر شفارتس | +60 مليار دولار | تجارة التجزئة |
| 30 | خيرمان لاريا | +60 مليار دولار | التعدين |

## أهم 30 رجل أعمال عربي

يضم العالم العربي عدداً من رجال الأعمال الذين أسهموا في تطوير الاقتصاد الإقليمي؛ عبر شركات كبيرة تعمل في قطاعات متعددة، مثل: العقارات، الطاقة، التجارة، والصناعة.

| الترتيب | الاسم | حجم الثروة التقريبي | نوع النشاط |
|---|---|---|---|
| 1 | الوليد بن طلال | 16.5 مليار دولار | الاستثمار |
| 2 | سليمان الحبيب | 10.9 مليارات دولار | الرعاية الصحية |
| 3 | حسين سجواني | 10.2 مليارات دولار | العقارات |
| 4 | ناصف ساويرس | 9.6 مليارات دولار | الصناعة والاستثمار |
| 5 | نجيب ساويرس | 5 مليارات دولار | الاتصالات والاستثمار |
| 6 | عبد الله الفطيم | 4.7 مليارات دولار | تجارة التجزئة |
| 7 | عبد الله الغرير | 4.6 مليارات دولار | البنوك |
| 8 | حمد بن جاسم آل ثاني | 3.9 مليارات دولار | الاستثمار |
| 9 | عماد المهيدب | 3.8 مليارات دولار | استثمارات متنوعة |
| 10 | عصام المهيدب | 3.6 مليارات دولار | استثمارات متنوعة |
| 11 | سليمان المهيدب | 3.6 مليارات دولار | استثمارات متنوعة |
| 12 | محمد منصور | 3.4 مليارات دولار | التجارة والصناعة |
| 13 | وليد الزعبي | 3.4 مليارات دولار | العقارات |
| 14 | محمد أبونيان | 3.2 مليارات دولار | الطاقة |
| 15 | نجيب ميقاتي | 3.1 مليارات دولار | الاتصالات |
| 16 | طه ميقاتي | 3.1 مليارات دولار | الاتصالات |
| 17 | يسعد ربراب | 3 مليارات دولار | الصناعات الغذائية |
| 18 | عبد الله العثيم | 2.5 مليار دولار | تجارة التجزئة |
| 19 | عبد الله الراجحي | 2.5 مليار دولار | البنوك والاستثمار |
| 20 | حسين بنغاطي | 2.5 مليار دولار | العقارات |
| 21 | عبد الله النهدي | 2.3 مليار دولار | الصيدليات |
| 22 | محمد العبار | 2.3 مليار دولار | العقارات والتجارة |
| 23 | بهاء الحريري | 2 مليار دولار | العقارات |
| 24 | سهيل بهوان | 1.9 مليار دولار | الصناعة |
| 25 | فيصل بن قاسم آل ثاني | 1.9 مليار دولار | الاستثمار |
| 26 | عثمان بنجلون | 1.6 مليار دولار | البنوك |
| 27 | أنس الصفريوي | 1.6 مليار دولار | العقارات |
| 28 | عزيز أخنوش | 1.5 مليار دولار | الطاقة |
| 29 | روبير معوض | 1.5 مليار دولار | المجوهرات |
| 30 | يوسف منصور | 1.4 مليار دولار | التجارة والصناعة |

## مقارنة بين رجال الأعمال العالميين والعرب

يوضح الجدول الآتي أهم الفروق الاقتصادية بين القائمتين:

| المؤشر | عالمياً | عربياً |
|---|---|---|
| عدد الأشخاص في القائمة | 30 | 30 |
| إجمالي الثروة التقريبية | نحو 4.6 تريليونات دولار | نحو 121 مليار دولار |
| أغنى شخص | إيلون ماسك | الوليد بن طلال |
| أكبر قطاع مولد للثروة | التكنولوجيا | العقارات والاستثمار |
| متوسط الثروة للفرد | أكثر من 150 مليار دولار | نحو 4 مليارات دولار |

## تحليل الفجوة الاقتصادية

1- طبيعة القطاعات الاقتصادية: تظهر المقارنة أن معظم الثروة العالمية تأتي من التكنولوجيا، في حين تعتمد الثروة العربية بشكل أكبر على القطاعات التقليدية، مثل (العقارات والبنوك والتجارة).

2- قابلية التوسع: الشركات الرقمية تستطيع الوصول إلى مليارات المستخدمين حول العالم من دون الحاجة إلى استثمارات مادية ضخمة، بينما تعتمد القطاعات التقليدية على الأصول المادية مثل (الأراضي والمباني).

3- أسواق المال: تستفيد الشركات العالمية من أسواق مالية ضخمة، **مثل:** بورصة نيويورك وناسداك، والتي تسمح لها بالحصول على تمويل كبير وتقييمات مرتفعة.

4- الابتكار والبحث العلمي: تستثمر الاقتصادات المتقدمة مليارات الدولارات سنوياً في البحث العلمي والتكنولوجيا، وهو ما يؤدي إلى ظهور شركات جديدة قادرة على تغيير الاقتصاد العالمي.

## مستقبل رجال الأعمال العرب

بالرغم من الفجوة الحالية بين الثروة العالمية والعربية، تشير التحولات الاقتصادية في المنطقة إلى فرص كبيرة لنمو جيل جديد من رجال الأعمال، فقد بدأت العديد من الدول العربية في تنويع اقتصاداتها عبر الاستثمار في (التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والاقتصاد الرقمي)، إضافة إلى دعم الشركات الناشئة التي أصبحت تنمو بسرعة في مدن مثل (دبي والرياض والقاهرة)، كما يشكل الاستثمار في الطاقة المتجددة وتطوير المدن الذكية عاملاً مهماً في: خلق فرص اقتصادية جديدة، وجذب الاستثمارات العالمية.

ومع انتشار الابتكار وريادة الأعمال بين الشباب؛ قد يؤدي ذلك، خلال السنوات القادمة، إلى ظهور شركات عربية قادرة على المنافسة عالمياً، وربما دخول عدد أكبر من رجال الأعمال العرب إلى قوائم أغنى رجال الأعمال في العالم.

## جيل جديد من الشركات العربية المنافسة

تكشف دراسة قوائم كبار رجال الأعمال في العالم والعالم العربي عن اختلاف واضح في بنية الاقتصاد ومصادر الثروة، ففي حين يقود الابتكار والتكنولوجيا الاقتصاد العالمي، لا تزال معظم الثروات العربية تعتمد على القطاعات التقليدية مثل (العقارات والطاقة)، ومع استمرار التحولات الاقتصادية والاستثمارات المتزايدة في التكنولوجيا والاقتصاد الرقمي؛ قد تشهد السنوات القادمة تغيراً تدريجياً في خريطة الثروة في العالم العربي، وربما يظهر جيل جديد من الشركات العربية القادرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

# تقرير التنمية العربية 2025
## التحول نحو اقتصاد المعرفة والتنمية المستدامة في العالم العربي

العالم الاقتصادي

**يمثل تقرير التنمية العربية 2025 إحدى الدراسات التحليلية التي تسعى إلى تقييم مسار التنمية في الدول العربية؛ في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية المتسارعة.**
**ويركز التقرير على: تحليل التحديات البنيوية التي تواجه الاقتصادات العربية، والفرص التي يمكن استثمارها لتحقيق نمو اقتصادي أكثر استدامة وشمولاً.**
**وتشير تقديرات المؤسسات الدولية إلى أن الدول العربية تضم أكثر من 460 مليون نسمة في عام 2025، مع توقعات بزيادة عدد السكان إلى ما يقارب 520 مليون نسمة بحلول عام 2035، وهو ما يفرض ضغوطاً متزايدة على أسواق العمل والخدمات العامة.**
**وفي هذا السياق يؤكد التقرير أن تحقيق تنمية مستدامة في المنطقة العربية يتطلب إصلاحات اقتصادية ومؤسسية عميقة؛ تعتمد على: المعرفة، التكنولوجيا، وتحسين جودة السياسات العامة.**

### التحديات الاقتصادية في المنطقة العربية

يشير التقرير إلى أن الاقتصادات العربية تواجه مجموعة من التحديات الهيكلية التي تعوق تحقيق نمو اقتصادي مستدام، فمن ناحية يبلغ متوسط معدل البطالة في الدول العربية نحو 10 إلى 12%، بينما تصل بطالة الشباب في بعض الدول إلى أكثر من 25% ، كما يعتمد عدد من الاقتصادات العربية، بدرجة كبيرة، على الموارد الطبيعية، إذ تمثل عائدات النفط والغاز في بعض الدول أكثر من 60% من الإيرادات الحكومية، ويؤدي هذا الاعتماد الكبير إلى تقلبات اقتصادية مرتبطة بتذبذب أسعار الطاقة العالمية، وتشير التقديرات إلى أن الناتج المحلي الإجمالي للدول العربية مجتمعة بلغ نحو 3.2 تريليونات دولار في عام 2024، إلا أن توزيع هذا الناتج بين الدول العربية لا يزال غير متوازن بشكل واضح.

### التحول الرقمي كمحرك للنمو الاقتصادي

يركز تقرير التنمية العربية 2025 على الدور المتزايد للتحول الرقمي في دعم التنمية الاقتصادية، فقد شهدت المنطقة العربية توسعاً ملحوظاً في استخدام الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية، حيث بلغت نسبة مستخدمي الإنترنت في المنطقة نحو 70% من السكان في عام 2024 مقارنة بحوالي 30% فقط في عام 2010.
كما تشير البيانات إلى أن حجم الاقتصاد الرقمي في المنطقة العربية يقترب من 180 مليار دولار سنوياً، ويرى التقرير أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، كشبكات الجيل الخامس والحوسبة السحابية، يمكن أن يسهم في: زيادة الإنتاجية الاقتصادية، تحسين كفاءة الخدمات الحكومية، وخلق فرص عمل جديدة في مجالات التكنولوجيا والابتكار.

### تنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار

يؤكد التقرير أن أحد التحديات الرئيسة التي تواجه الاقتصادات العربية يتمثل بمحدودية التنويع الاقتصادي، ففي العديد من الدول تعتمد نسبة كبيرة من الناتج المحلي على قطاع واحد أو قطاعين رئيسين.
وتشير البيانات إلى أن الإنفاق على البحث العلمي في معظم الدول العربية لا يتجاوز 0.7 % من الناتج المحلي الإجمالي في المتوسط، وهو أقل بكثير من المتوسط العالمي الذي يتجاوز 2% ، ويرى التقرير أن رفع الإنفاق على البحث العلمي والتطوير يمكن أن يسهم في: تعزيز الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية للاقتصادات العربية، كما يشير إلى أن دعم الشركات الناشئة وريادة الأعمال يمكن أن يخلق آلاف الفرص الوظيفية الجديدة، ويحفز نمو قطاعات اقتصادية حديثة.

### الاستثمار في رأس المال البشري والتعليم

يؤكد التقرير أن رأس المال البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة في المنطقة العربية، وتشير الإحصاءات إلى أن نسبة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 30 عاماً تشكل نحو 60% من سكان الدول العربية، وهو ما يمثل فرصة ديموغرافية مهمة إذا تم استثمارها بشكل صحيح، غير أن التقرير يشير إلى وجود فجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، حيث يواجه العديد من خريجي الجامعات صعوبة في الحصول على وظائف تتناسب مع تخصصاتهم، لذلك يدعو التقرير إلى: تطوير نظم التعليم، والتركيز على (المهارات الرقمية والمهارات التحليلية وريادة الأعمال)، كما يشير إلى أن تحسين جودة التعليم يمكن أن يسهم في: رفع إنتاجية العمل، وزيادة النمو الاقتصادي على الأمد الطويل.

## التنمية المستدامة والتحديات البيئية

تواجه الدول العربية تحديات بيئية متزايدة، حيث تعد المنطقة من أكثر مناطق العالم تعرضاً لندرة المياه وتغير المناخ، وتشير التقديرات إلى أن نصيب الفرد من المياه في بعض الدول العربية يقل عن 500 متر مكعب سنوياً، وهو أقل بكثير من حد الفقر المائي العالمي الذي يبلغ 1000 متر مكعب للفرد سنوياً، كما أن درجات الحرارة في بعض المناطق العربية مرشحة للارتفاع؛ بمعدل يتراوح بين 2 و4 درجات مئوية؛ بحلول منتصف القرن الحالي، ولذلك يدعو التقرير إلى: زيادة الاستثمارات في الطاقة المتجددة، وتحسين إدارة الموارد الطبيعية، حيث يمكن للطاقة الشمسية وطاقة الرياح أن تلعبا دوراً مهماً في تحقيق التحول نحو اقتصاد منخفض الكربون.

## دور السياسات الاقتصادية والإصلاح المؤسسي

يشير التقرير إلى أن نجاح برامج التنمية في الدول العربية يعتمد، إلى حد كبير، على: جودة المؤسسات الحكومية، وفاعلية السياسات العامة، وتوضح الدراسات أن الدول التي تتمتع بمؤسسات قوية وشفافة تحقق معدلات نمو اقتصادي أعلى واستقراراً اقتصادياً أكبر، لذلك يؤكد التقرير أهمية: تحسين بيئة الاستثمار، تبسيط الإجراءات الإدارية، تعزيز الشفافية، ومكافحة الفساد، كما يدعو إلى تعزيز التكامل الاقتصادي العربي، حيث لا تتجاوز نسبة التجارة البينية العربية 10% من إجمالي التجارة الخارجية للدول العربية، وهي نسبة منخفضة مقارنة بمناطق اقتصادية أخرى، مثل: الاتحاد الأوروبي.

## آفاق التنمية العربية في المستقبل

في ختام تحليله؛ يؤكد تقرير التنمية العربية 2025 أن تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة في العالم العربي، يتطلب رؤيةً استراتيجيةً طويلة الأمد تقوم على: تنويع الاقتصاد، الاستثمار في المعرفة والتكنولوجيا، وتعزيز رأس المال البشري، كما يشدد التقرير على أن الدول العربية تمتلك إمكانات كبيرة يمكن أن تدعم تحقيق نمو اقتصادي قوي إذا تم استغلالها بكفاءة، ولاسيما في مجالات: الطاقة المتجددة، الاقتصاد الرقمي، والخدمات الحديثة.
وتشير التقديرات إلى أن تسريع الإصلاحات الاقتصادية، وزيادة الاستثمارات في التعليم والتكنولوجيا؛ يمكن أن يرفعا معدل النمو الاقتصادي في المنطقة العربية إلى ما بين 4 و 6% سنوياً، خلال العقد القادم، وهو ما قد يسهم في: خلق ملايين فرص العمل، تحسين مستوى المعيشة، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في المنطقة العربية.

## صدور التقرير وبعض المؤشرات الإضافية

صدر تقرير التنمية العربية 2025 في بداية العام 2026؛ ضمن سلسلة التقارير التنموية التي تهدف إلى: تقييم الأداء الاقتصادي والاجتماعي في المنطقة العربية، وتقديم توصيات عملية لصانعي السياسات، ويشير التقرير إلى أن حجم الاستثمارات في المنطقة العربية تجاوز 700 مليار دولار سنوياً في السنوات الأخيرة، إلا أن جزءاً كبيراً منها يتركز في قطاعات تقليدية، مثل: الطاقة والعقارات.
كما توضح البيانات أن نسبة مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي العربي لا تتجاوز في المتوسط 12 إلى 15%، وهي نسبة أقل من المعدلات المسجلة في الاقتصادات الصناعية الناشئة، ويؤكد التقرير أن زيادة الاستثمارات في القطاعات الإنتاجية الحديثة، مثل: التكنولوجيا، والصناعات المتقدمة؛ يمكن أن تسهم في: رفع معدلات النمو الاقتصادي، وتقليل الاعتماد على الموارد الطبيعية، كما يشير إلى أن تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي، وتطوير نظم البيانات الاقتصادية؛ يمكن أن يساعدا الحكومات العربية على صياغة سياسات أكثر دقة وفاعلية خلال السنوات المقبلة.

## مؤشرات إضافية بشأن الاقتصاد العربي

تشير تقديرات اقتصادية حديثة إلى أن حجم التجارة الخارجية للدول العربية يتجاوز 2.8 تريليون دولار سنوياً، في حين يبلغ حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة الواردة إلى المنطقة نحو 90 مليار دولار سنوياً، كما تمثل الطاقة المتجددة ما يقارب 7% فقط من إجمالي إنتاج الطاقة في الدول العربية، وهو ما يعكس وجود فرص كبيرة للتوسع في هذا القطاع خلال السنوات المقبلة.
وتشير التوقعات كذلك إلى أن الاستثمار في الاقتصاد الرقمي يمكن أن يرفع مساهمة قطاع التكنولوجيا إلى أكثر من 10% من الناتج المحلي العربي بحلول عام 2035، الأمر الذي قد يسهم في: خلق ملايين الوظائف الجديدة، وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام في المنطقة العربية.

# الفقر متعدد الأبعاد في الدول العربية.. الواقع والتحديات وآفاق الحد منه

**تواجه المجتمعات في دول العالم مجموعة من التحديات التنموية، يأتي الفقر في مقدمها، إذ لا يقتصر مفهومه على نقص الدخل أو ضعف القدرة الشرائية فقط، بل يشمل أبعاداً متعددة؛ تتعلق بـ: الصحة، التعليم، مستوى المعيشة، والخدمات الأساسية، ويُعرف هذا المفهوم باسم الفقر متعدد الأبعاد، وهو مؤشر مهم لقياس مدى حرمان الأفراد من فرص الحياة الكريمة، وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية خلال السنوات الأخيرة، خصوصاً في الدول النامية ومنها الدول العربية التي لا تزال تواجه تحديات كبيرة في الحد منه.**

**وأشار أحدث تقرير صادر عن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا «الإسكوا» عام 2023 إلى أن التقدم في الحد من الفقر متعدد الأبعاد في بعض الدول العربية، خلال العقد الماضي، كان بطيئاً وغير متكافئ، ووفقاً للتقرير، يعيش نحو 116 مليون شخص في الدول العربية في حالة فقر متعدد الأبعاد أو معرضين له، وهو ما يعادل قرابة ثلث سكان المنطقة، كما بيّن التقرير أن نسبة الفقر متعدد الأبعاد في بعض الدول العربية الأقل نمواً قد تتجاوز 40% من السكان.**

## مفهوم الفقر متعدد الأبعاد

يختلف مفهوم الفقر متعدد الأبعاد عن المفهوم التقليدي للفقر الذي يعتمد فقط على مستوى الدخل، ففي السابق كان الفقر يُقاس بقدرة الفرد على تلبية احتياجاته الأساسية من خلال دخله، أما اليوم فيُنظر إليه باعتباره حالة من الحرمان في مجالات متعددة مثل (التعليم، الصحة، السكن، والخدمات الأساسية).

ويعتمد مؤشر الفقر متعدد الأبعاد "MPI" على 3 أبعاد رئيسة هي: التعليم، الصحة، ومستوى المعيشة، ويقاس كل بُعد من خلال مؤشرات مثل: عدد سنوات الدراسة، مستوى التغذية، والحصول على المياه النظيفة والكهرباء والصرف الصحي، ويُعد الفرد فقيراً متعدد الأبعاد إذا كان يعاني من حرمان في ثلث هذه المؤشرات أو أكثر.

## واقع الفقر متعدد الأبعاد في الدول العربية

تشير البيانات الحديثة إلى أن الفقر متعدد الأبعاد لا يزال يمثل تحدياً كبيراً في عدد من الدول العربية، ويتركز هذا النوع من الفقر بشكل أكبر في الدول الأقل دخلاً، مثل: اليمن، السودان، وموريتانيا، حيث يعاني ما بين 40 % إلى 60 % من السكان من أشكال متعددة من الحرمان.

وفي المقابل، تنخفض هذه النسبة في بعض الدول متوسطة الدخل مثل( مصر، الأردن، وتونس)، لكنها لا تزال تمثل تحدياً اجتماعياً واقتصادياً مهماً، خصوصاً في المناطق الريفية، وتُظهر البيانات أن الفقر أكثر انتشاراً في المناطق الريفية؛ مقارنة بالمناطق الحضرية؛ بسبب نقص البنية التحتية والخدمات الأساسية.

كما تشير بعض الدراسات التنموية إلى أن الفقر متعدد الأبعاد غالباً ما يرتبط بـ: مستوى التعليم، وفرص العمل المتاحة في المجتمع، فالأسر التي يعاني أفرادها من انخفاض مستوى التعليم تكون أكثر عرضة للحرمان في مجالات أخرى مثل: الصحة، السكن، والخدمات الأساسية، كذلك فإن ضعف البنية التحتية في بعض المناطق يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى المدارس والمراكز الصحية، ما يفاقم من حدة الفقر ويجعل معالجته أكثر تعقيداً.

## أسباب استمرار الفقر متعدد الأبعاد

هناك عدة عوامل تسهم في استمرار الفقر متعدد الأبعاد في الدول العربية، من **أهمها:**

* **التفاوت التنموي بين المناطق:** تعاني العديد من الدول العربية من تفاوت واضح في مستوى التنمية بين المدن والمناطق الريفية، حيث تتوافر الخدمات التعليمية والصحية والبنية التحتية بشكل أفضل في المدن مقارنة بالقرى، ويؤدي هذا التفاوت إلى حرمان سكان المناطق الريفية من فرص: التعليم، العمل، والخدمات الأساسية، ما يحدّ من قدرتهم على تحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية، ويؤدي إلى استمرار الفقر عبر الأجيال.
* **البطالة وضعف فرص العمل:** تشير بيانات منظمة العمل الدولية إلى أن معدل البطالة في العالم العربي يتجاوز 10 %، بينما يصل بين الشباب إلى نحو 25 % في بعض الدول، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الدخل وزيادة معدلات الفقر، كما أن انتشار العمل غير الرسمي، وعدم استقرار الوظائف؛ يجعلان العديد من الأسر عرضة للتقلبات الاقتصادية ويزيدان من هشاشة أوضاعها المعيشية.
* **الأزمات الاقتصادية والسياسية:** شهدت بعض الدول العربية أزمات اقتصادية وصراعات سياسية أثرت بشكل مباشر في التنمية الاقتصادية، حيث أدت إلى: تراجع الاستثمارات، ارتفاع معدلات البطالة، وتدهور الخدمات العامة، كما تسهم هذه الأزمات في إضعاف قدرة الحكومات على تنفيذ برامج التنمية ومكافحة الفقر بشكل فعال.
* **النمو السكاني السريع:** يبلغ عدد سكان الدول العربية أكثر من 450 مليون نسمة، ومن المتوقع أن يصل إلى نحو 520 مليون نسمة بحلول عام 2030، ما يزيد الضغط على الخدمات

الأساسية، مثل (التعليم، الصحة، والبنية التحتية)، وعندما لا تتواكب الموارد والوظائف مع هذا النمو السكاني، تتزايد معدلات الفقر والبطالة.

* **ضعف أنظمة الحماية الاجتماعية:** تشير بعض الدراسات إلى أن أقل من 40 % من الأسر الفقيرة في بعض الدول العربية تستفيد من برامج الحماية الاجتماعية، ويرتبط ذلك أحياناً بضعف الاستهداف أو محدودية الموارد المالية المخصصة لهذه البرامج، ما يؤدي إلى استمرار معاناة فئات واسعة من السكان من الفقر والحرمان.

## آثار الفقر متعدد الأبعاد في المجتمع

يؤثر الفقر متعدد الأبعاد في المجتمع بطرق متعددة، من أبرزها انخفاض مستوى التنمية البشرية؛ نتيجة: ضعف التعليم والرعاية الصحية، وزيادة عدم المساواة الاجتماعية بين الفئات المختلفة، كما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية الاقتصادية، لأن الأفراد الذين يعانون من ضعف التعليم أو سوء الصحة تكون قدرتهم على العمل أقل.

كذلك يسهم الفقر في زيادة الهجرة الداخلية من الريف إلى المدن، أو الهجرة الخارجية بحثاً عن فرص عمل أفضل وتحسين مستوى المعيشة، كما قد يؤدي استمرار الفقر لفترات طويلة إلى انتقاله بين الأجيال، حيث يجد أبناء الأسر الفقيرة صعوبة في الحصول على تعليم جيد أو فرص عمل مناسبة، ما يعيد إنتاج دائرة الفقر داخل المجتمع.

## جهود الحد من الفقر في الدول العربية

بذلت العديد من الدول العربية جهوداً للحد من الفقر متعدد الأبعاد؛ من خلال: تنفيذ برامج الدعم الاجتماعي، وتوسيع الخدمات الصحية والتعليمية، ومن أبرز هذه الجهود برامج الدعم النقدي للأسر الفقيرة، فعلى سبيل المثال، أطلقت مصر برنامج "تكافل وكرامة" الذي يستفيد منه أكثر من 5 ملايين أسرة، ويهدف إلى تقديم مساعدات مالية للأسر الفقيرة؛ مقابل التزامها بإرسال أطفالها إلى المدارس والحصول على الرعاية الصحية، كما عملت بعض الحكومات على: تحسين البنية التحتية في المناطق الريفية، وتوسيع الخدمات الأساسية مثل (المياه والكهرباء)، إضافة إلى ذلك تسهم المؤسسات الدولية وبرامج التنمية التابعة للأمم المتحدة في دعم الحكومات العربية، من خلال تقديم التمويل والخبرات الفنية التي تساعد في: تطوير السياسات الاجتماعية، وتحسين استهداف الفئات الأكثر احتياجاً.

## دور التعليم والتكنولوجيا في الحد من الفقر

يُعد التعليم من أهم الوسائل لمكافحة الفقر متعدد الأبعاد، وتشير الدراسات إلى أن كل سنة إضافية من التعليم قد تزيد دخل الفرد بنسبة تتراوح بين 8 % و10 % في المتوسط، كما يسهم التعليم في تحسين الوعي الصحي والاجتماعي للأفراد.

وفي العصر الحديث، أصبح للتكنولوجيا دور مهم في تحسين فرص التنمية الاقتصادية، حيث يوفر الاقتصاد الرقمي فرصاً جديدة للعمل والتعليم، ولاسيما في المناطق التي تعاني من نقص فرص العمل التقليدية، كما تساعد التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية، وبرامج الدعم الاجتماعي، ما يسهم في وصول المساعدات إلى الفئات المستحقة بشكل أكثر فعالية.

## الحل يتمثل بتبني سياسات تنموية شاملة

يمثل الفقر متعدد الأبعاد أحد أبرز التحديات التنموية في العالم العربي، حيث يعاني ملايين الأشخاص من أشكال مختلفة من الحرمان في مجالات( التعليم، الصحة، ومستوى المعيشة)، وبالرغم من الجهود التي بذلتها الحكومات والمؤسسات الدولية، فإن التقدم في الحد من هذا النوع من الفقر لا يزال بطيئاً في بعض الدول.

إن معالجة هذه المشكلة تتطلب تبني سياسات تنموية شاملة تركز على: تحسين التعليم، تعزيز الحماية الاجتماعية، وتوفير فرص العمل، إضافة إلى الاستثمار في البنية التحتية في المناطق الأكثر حرماناً، ومن خلال: تبني هذه السياسات، وتعزيز التعاون بين الحكومات والمؤسسات الدولية والمجتمع المدني؛ يمكن للدول العربية تحقيق تقدم ملموس في الحد من الفقر متعدد الأبعاد؛ وتحسين جودة الحياة لملايين المواطنين في المنطقة.

# شرايين العالم المهددة..
# كيف تعيد المضائق البحرية رسم خريطة الاقتصاد والعولمة؟

**لاشك في أن الاقتصاد العالمي يقف اليوم على مفترق طرق لأنه يشهد مرحلة دقيقة؛ تتداخل فيها التحولات الاقتصادية مع التوترات الجيوسياسية، ولاسيما في المناطق التي تضم ممرات بحرية استراتيجية، ولم تعد الأسواق العالمية تتحرك فقط؛ وفق قواعد العرض والطلب، بل أصبحت مرتبطة بشكل وثيق باستقرار هذه الممرات التي تمثل شرايين حيوية للتجارة والطاقة، كما أن تسارع الأزمات الإقليمية، والتنافس بين القوى الكبرى يزيدان من هشاشة النظام الاقتصادي، ويجعلان أي اضطراب محدود قادراً على إحداث تأثيرات متسلسلة تمتد إلى مختلف الأسواق والقطاعات حول العالم.**

## ما المضائق البحرية؟

المضائق البحرية هي ممرات مائية ضيقة تقع بين كتلتين من اليابسة، وتربط بين بحرين أو محيطين، وتسمح بمرور السفن التجارية والعسكرية، وتُعد هذه المضائق من أهم العناصر الجغرافية في العالم بسبب دورها المحوري في حركة التجارة الدولية، وتكمن أهميتها في كونها تشكل مسارات رئيسة لنقل السلع والبضائع، وهي أيضاً قنوات أساسية لعبور النفط والغاز، ونقاط تحكم استراتيجية في حركة الملاحة العالمية.

## المضائق البحرية.. شرايين الاقتصاد العالمي

تلعب المضائق دوراً حاسماً في دعم الاقتصاد العالمي، إذ تمر عبرها نسبة كبيرة من التجارة الدولية، ولاسيما الطاقة، ومن أبرز هذه المضائق:

- **مضيق هرمز:** بوابة رئيسة لصادرات النفط من الخليج العربي.
- **مضيق ملقا:** أحد أكثر الممرات ازدحاماً ويربط آسيا بالعالم.
- **مضيق باب المندب:** حلقة وصل بين البحر الأحمر والمحيط الهندي.
- **مضيق جبل طارق:** مدخل البحر المتوسط من المحيط الأطلسي.
- **مضيق البوسفور:** ممر استراتيجي يربط بين البحر الأسود وأوروبا.

لا تمثل هذه المضائق فقط طرق عبور؛ بل أصبحت نقاط ضغط جيوسياسي؛ قد تعيد تشكيل ملامح الاقتصاد العالمي.

## تهديدات الطاقة واحتمالات الصدمة النفطية

مع تصاعد التوترات في بعض هذه الممرات؛ تزداد المخاوف من اضطراب إمدادات الطاقة، ما يؤدي إلى ارتفاع أسعار النفط والغاز، وهذا الوضع قد يفضي إلى صدمة نفطية جديدة، ولاسيما في ظل اقتصاد عالمي يعاني من التضخم وتباطؤ النمو، كما تواجه الدول تحدياً مزدوجاً يتمثل بـ: السيطرة على الأسعار من جهة، والحفاظ على النمو الاقتصادي من جهة أخرى، وهو ما يزيد من تعقيد المشهد الاقتصادي العالمي.

## محدودية البدائل الاستراتيجية

على الرغم من محاولات الدول تقليل الاعتماد على هذه المضائق عبر استخدام الاحتياطات الاستراتيجية أو إنشاء خطوط أنابيب بديلة؛ فإن هذه الحلول تظل محدودة التأثير، فالنقل البحري عبر المضائق يبقى الأكثر كفاءة والأقل تكلفة، ما يجعل تعويضه بشكل كامل أمراً صعباً، ولاسيما في الأجل القصير.

## ارتفاع تكاليف الشحن وتأثيرها في الأسواق

أدت المخاطر الأمنية في المضائق إلى ارتفاع تكاليف التأمين والشحن، وهو ما انعكس بشكل مباشر على أسعار السلع عالمياً، كما أسهمت هذه التوترات في: تعطيل سلاسل التوريد، ودفع الشركات إلى البحث عن مسارات بديلة أو إعادة توزيع مراكز الإنتاج.

## التكنولوجيا وسلاسل التوريد الحساسة

لم تقتصر تأثيرات هذه التحولات على قطاع الطاقة، بل امتدت إلى الصناعات التكنولوجية، ولاسيما تلك المرتبطة بمناطق حساسة مثل إنتاج الرقائق الإلكترونية، وقد بدأت الشركات العالمية بـ: تقليل اعتمادها على المناطق عالية المخاطر، والتوجه نحو تنويع مواقع الإنتاج، وهو ما يعكس تحولاً في التفكير الاستراتيجي نحو مزيد من الأمان والاستقرار.

## نحو عولمة انتقائية جديدة

**تشير هذه التغيرات إلى:** تراجع مفهوم العولمة التقليدية، وظهور نموذج جديد يُعرف بـ «العولمة الانتقائية»، حيث تعيد الدول ترتيب علاقاتها الاقتصادية؛ بناءً على المصالح الاستراتيجية والأمنية، وفي هذا السياق أصبحت الجغرافيا السياسية عاملاً حاسماً في اتخاذ القرارات الاقتصادية، بعد أن كانت الكفاءة والتكلفة المعيارين الأساسيين.

## اقتصاد عالمي تحت تأثير الجغرافيا

في ظل الاعتماد الكبير على المضائق البحرية؛ يتضح أن الاقتصاد العالمي أصبح أكثر هشاشةً أمام التوترات الجيوسياسية، فهذه الممرات الضيقة تتحكم بتدفقات ضخمة من التجارة والطاقة؛ ما يجعل استقرارها ضرورة ملحة لاستقرار العالم، ومع استمرار التحول نحو عولمة أكثر حذراً وانتقائية، يبدو أن المستقبل الاقتصادي العالمي سيتشكل عند تقاطع الجغرافيا مع السياسة والاقتصاد، في مشهد أكثر تعقيداً من أي وقت مضى.

# اقتصاد الصين.. بين وفرة الإنتاج واختلال التوازن الاجتماعي

**شهدت الصين، خلال العقود الأربعة الماضية، واحدةً من أسرع التحولات الاقتصادية في التاريخ الحديث، حيث انتقلت من اقتصاد زراعي محدود إلى قوة صناعية عالمية، وقد أسهمت هذه الطفرة في: انتشال مئات الملايين من الفقر، وتحسين مستويات المعيشة بشكل ملحوظ، غير أن هذا النجاح لم يكن بلا ثمن، إذ ارتكز إلى نموذج اقتصادي يقوم على: كبح الأجور، وتعظيم الإنتاج؛ ما أفرز تحديات داخلية عميقة؛ تتعلق بـ: توزيع الدخل، وضعف الاستهلاك المحلي.. فكيف فعلتها الصين؟**

## نمو قائم على الأجور المنخفضة

يعتمد جزء كبير من التفوق الصناعي الصيني على الحفاظ على مستويات منخفضة من الأجور، وهو ما منح المنتجات الصينية ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية، فمن خلال تقليل تكلفة العمالة، استطاعت الشركات: تحقيق أرباح مرتفعة، وتوسيع نطاق الإنتاج بسرعة كبيرة، وهذا النموذج لم يكن عشوائياً، بل جاء نتيجة سياسات مدروسة؛ هدفت إلى دعم التصنيع والتصدير، حتى وإن كان ذلك على حساب القوة الشرائية للعمال.

## اختلال توزيع الدخل

على الرغم من ارتفاع الدخول بشكل عام منذ بدء الإصلاحات الاقتصادية؛ فإن حصة العمال من الناتج الإجمالي شهدت تراجعاً نسبياً، خصوصاً في القطاعات الإنتاجية مثل: الصناعة والزراعة، في المقابل ارتفعت حصة الحكومة وأصحاب رأس المال من الثروة، ما أدى إلى اتساع الفجوة بين مختلف الفئات الاجتماعية، وهذا الاختلال في توزيع الدخل يحدّ من قدرة الاقتصاد على تحقيق توازن مستدام بين الإنتاج والاستهلاك.

## سياسات حكومية تضبط الأجور

لعبت الحكومة الصينية دوراً محورياً في تشكيل هذا الواقع، إذ فرضت قيوداً على نمو الأجور؛ عبر: توجيهات تنظيمية، وحدود دنيا منخفضة نسبياً، وقد ساهمت هذه السياسات في إبقاء تكلفة الإنتاج منخفضة، لكنها في الوقت نفسه أعاقت نمو الطلب الداخلي، ومع مرور الوقت؛ أصبحت هذه القيود أحد أبرز العوامل التي تعوق تشكل طبقة وسطى قوية قادرة على دعم الاقتصاد من الداخل.

## إنتاج ضخم بكفاءة محدودة

على الرغم من الصورة السائدة عن الكفاءة العالية للاقتصاد الصيني؛ تشير المؤشرات إلى أن إنتاجية العامل لاتزال دون مستويات العديد من الدول المتقدمة، فالتفوق الصناعي يعتمد بدرجة أكبر على حجم الإنتاج وساعات العمل الطويلة، وليس على الابتكار أو الكفاءة العالية؛ هذا يعني أن النمو الصيني قائم على التوسع الكمي أكثر من التطور النوعي، وهو ما قد يحد من قدرته على الاستمرار في الأمد الطويل.

## فائض الإنتاج وضعف الاستهلاك

هذا النموذج أدى إلى ظهور مشكلة هيكلية تتمثل بفائض الإنتاج مقابل ضعف الاستهلاك المحلي، فبينما تواصل الشركات والحكومة الاستثمار في توسيع القدرات الإنتاجية؛ لا يواكب الطلب الداخلي هذا التوسع، نتيجة تدني الدخول، وهذا الخلل يخلق ضغوطاً انكماشية ويؤدي إلى تراكم طاقات إنتاجية غير مستغلة، ما يهدد استقرار الاقتصاد.

## انعكاسات عالمية متزايدة

لا تقتصر آثار هذا النموذج على الصين وحدها، بل تمتد إلى الاقتصاد العالمي، فالسلع الصينية منخفضة التكلفة تؤدي إلى منافسة قوية للصناعات في دول أخرى، ما يتسبب في إغلاق مصانع وفقدان وظائف في بعض الاقتصادات، ونتيجة لذلك تتصاعد التوترات التجارية بين الصين وشركائها؛ في ظل اتهامات بأن تفوقها الصناعي يعتمد على ممارسات غير متوازنة.

## الحاجة إلى إعادة التوازن

في ظل هذه التحديات؛ تبرز الحاجة إلى إعادة توجيه النموذج الاقتصادي نحو تعزيز الاستهلاك المحلي، ويتطلب ذلك: رفع الأجور، تحسين أنظمة الحماية الاجتماعية، وتمكين العمال من التفاوض على حقوقهم؛ مثل هذه الخطوات لا تسهم فقط في تحسين مستوى المعيشة، بل تساعد أيضاً في خلق طلب داخلي قوي يدعم النمو الاقتصادي بشكل أكثر استدامة.

## نحو نموذج أكثر استدامة

إن استمرار الصين كقوة اقتصادية عالمية يعتمد على قدرتها على معالجة الاختلالات الداخلية التي نتجت عن نموذجها التنموي، فتعزيز دور العمال كمستهلكين، إلى جانب كونهم منتجين، يعد خطوة أساسية لتحقيق توازن اقتصادي واجتماعي، ومن دون هذا التحول، قد تجد الصين نفسها أمام تحديات متزايدة تهدد استقرارها الاقتصادي ومكانتها العالمية.

# الاستراتيجية في الفكر الإداري الحديث

د.رانيا عقيل

**يُعدّ مفهوم الاستراتيجية أحد الركائز الأساسية في الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر، نظراً لدوره المحوري في توجيه المؤسسات ضمن بيئات ديناميكية تتميز بـ: التنافسية المتزايدة، وسرعة التغير. يتيح الفهم العلمي للاستراتيجية للمؤسسات القدرة على: اتخاذ قرارات مبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق التفوق التنافسي المستدام.**

## تطور المفهوم ودلالته الاقتصادية المعاصرة

يعود أصل مصطلح الاستراتيجية (Strategy) إلى الكلمة اليونانية "Strategia" المشتقة من لقب "Strategos"، الذي كان يُطلق على القادة العسكريين في اليونان القديمة، ويتكون المصطلح من الجذرين Stratos (الجيش) Ageing (القيادة)، ما يعكس ارتباطه المباشر بـ: فن قيادة الجيوش وتخطيط العمليات العسكرية.

ومع مرور الوقت، توسع استخدام مفهوم الاستراتيجية ليشمل مجالات متنوعة خارج العلوم العسكرية، مثل: إدارة الأعمال، السياسة، والاقتصاد.

## الجنرال الصيني « صن تزو »..
## النقلة الأولى لمفهوم الاستراتيجية

يُعد كتاب "فن الحرب" للجنرال الصيني صن تزو، الذي أُلف في القرن الخامس قبل الميلاد، أحد أقدم الكتب المعروفة في مجال الاستراتيجيات العسكرية، وقد ساهم هذا الكتاب في نقل مفهوم الاستراتيجية من المجال العسكري إلى ميادين أخرى، بما في ذلك الإدارة، من خلال التركيز على: التخطيط، التنظيم، واتخاذ القرار؛ في بيئات معقدة ومتغيرة.

## تعريف الاستراتيجية

تُعرَّف الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والخطط طويلة الأجل، التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة؛ مع الحفاظ على التوازن بين: مواردها الداخلية، ومتغيرات البيئة الخارجية.

**ويشير هذا التعريف إلى عنصرين أساسيين:**

- البعد الزمني الطويل الذي يميز الاستراتيجية عن التخطيط التشغيلي.
- التفاعل الديناميكي بين المنظمة وبيئتها، بما يتطلب مرونة وقدرة على التكيف.

وبالرغم من وضوح المفهوم، تواجه المؤسسات صعوبةً في تحقيق التوازن بين: التخطيط طويل الأمد، والاستجابة السريعة للتغيرات، ما يستدعي تطوير أدوات تحليل بيئي مستمرة.

## تطور الفكر الاستراتيجي في إدارة الأعمال

بدأ تطبيق الفكر الاستراتيجي في إدارة الأعمال خلال عشرينيات القرن العشرين، بهدف تحقيق التفوق التنافسي في الأسواق، ومع حلول خمسينيات القرن العشرين؛ تطور المفهوم- بشكل ملحوظ- مع ظهور نظريات التنظيم والإدارة.

عرّف ألفرد شاندلر (Alfred D. Chandler, 1918–2007) المحاضر في جامعة هارفارد، الاستراتيجية بأنها: عملية تحديد الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة، واختيار مسارات العمل المناسبة، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (Chandler, A. D., 1962. Strategy and Structure. MIT Press).

في المقابل، قدّم هنري مينتزبرغ (Henry Mintzberg 1939) رؤيةً أكثر واقعية، مؤكداً أن الاستراتيجية ليست مجرد خطة ثابتة، بل هي نمط يتشكل تدريجياً أثناء التنفيذ: "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy".

أما مايكل بورتر (Michael E. Porter, 1947) البروفيسور في جامعة هارفارد ومؤسس مركز هارفارد للاستراتيجيات التنافسية فقد أضاف بعداً تحليلياً مهماً من خلال نماذجه الشهيرة، مثل: القوى الخمس، وسلسلة القيمة والاستراتيجيات التنافسية العامة التي مكّنت المؤسسات من: تقييم موقعها التنافسي، وتحديد الفرص الاستراتيجية المتاحة.

## أنواع الاستراتيجيات وأمثلة عملية:

| نوع الاستراتيجية | الوصف | الأنواع الفرعية | أمثلة لشركات عالمية | أمثلة لشركات عربية |
|---|---|---|---|---|
| الاستراتيجيات التنافسية | تهدف إلى منح الشركات ميزة تنافسية | القيادة بالتكلفة، التميز، التركيز | CARREFOUR، APPLE TESLA | كارفور ، آرامكو، موبايلي |
| استراتيجيات النمو | زيادة حجم الأعمال أو توسيع نطاق السوق | النمو الداخلي، النمو الخارجي | AMAZON MICROSOFT | STC السعودية، بنك الإمارات دبي الوطني |
| استراتيجيات التكيف | التكيف مع التغيرات السريعة في السوق | دفاعية، هجومية | NOKIA NETFLIX | موبايلي، فودافون مصر |
| استراتيجيات التنويع | توسيع نشاطات الشركة إلى مجالات جديدة | أفقي، عمودي، غير متجانس | NESTLE TESLA GE | مجموعة الحكير ، مجموعة سابك، مجموعة بن لادن |
| استراتيجيات الاستدامة | تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية البيئية والاجتماعية | | UNILEVER | الشركة السعودية للكهرباء ، أرامكو |
| استراتيجيات التحول الرقمي | استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة | | MICROSOFT IBM | البنك الأهلي السعودي |
| استراتيجيات الابتكار | تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين العمليات | | GOOGLE TESLA | STC السعودية، كريم |
| استراتيجيات الانكماش أو التراجع | تقليل حجم الأعمال أو الانسحاب من أسواق غير مربحة | | GENERAL MOTORS | خطوط العربية للطيران |
| استراتيجيات التحالف والشراكات | التعاون مع شركات أخرى لتعزيز الميزة التنافسية | | STARBUCKS & PEPSICO RENAULT-NISSAN ALLIANCE | أرامكو السعودية ، العربية للطيران والتحالفات الإقليمية |
| استراتيجيات التمركز | تحديد موقع الشركة أو المنتج في السوق بطريقة مميزة | | NIKE BMW | داماس للمجوهرات، كريم |

## الاستراتيجية في ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة

تأثرت الاستراتيجيات بالتحولات الاقتصادية الحديثة، ما أدى إلى ظهور استراتيجيات جديدة تشمل:

- الاستراتيجية الرقمية.
- استراتيجيات الاستدامة.
- التركيز على المرونة والقدرة على التكيف لضمان استمرارية الميزة التنافسية.

مع التأكيد على أن هذه التحولات تعكس وعياً بالتغيرات الاقتصادية، لكن الشركات تحتاج إلى أدوات قياس واضحة لتقييم أثر هذه الاستراتيجيات، وإلا قد تصبح مجرد شعارات بدون فعالية ملموسة، ويسهم عدد من الباحثين المعاصرين في تطوير هذا المجال، مثل:

- David Rogers (جامعة كولومبيا) في التحول الرقمي.
- George Westerman (MIT) في قيادة التغيير الرقمي.
- Thomas Davenport في دمج الذكاء الاصطناعي في الأعمال.

## سلبيات الاستراتيجية

على الرغم من أهمية الاستراتيجية، إلا أنها تواجه تحديات مثل:

- الإفراط في التخطيط مع إغفال التنفيذ.
- صعوبة التنبؤ في بيئات غير مستقرة ومعقدة.
- الجمود التنظيمي الذي يحد من التكيف مع التغيرات.

مع ذلك، يبقى جوهر الاستراتيجية ضرورةً لتوجيه القرارات الاقتصادية، بشرط تعزيز التحليل بتقديم حلول عملية، مثل: اعتماد نهج "التخطيط المرن" أو "المراجعة الدورية" للاستراتيجية لتجنب الجمود.

## جوهر الاستراتيجية

تُظهر التحليلات أن الاستراتيجية قد تطورت- بشكل كبير- من جذورها العسكرية إلى تطبيقاتها الاقتصادية المعاصرة. وعلى الرغم من تنوع التعريفات والمدارس الفكرية، فإن جوهر الاستراتيجية يكمن في أنها أداة أساسية من أجل: ضمان استمرارية المنظمات، وتعزيز قدرتها التنافسية في المستقبل.

## ركيزة أساسية لتحقيق النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة والناشئة

# البحث العلمي.. نحو بناء اقتصاد قائم على المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة

**تعتمد الدول الحديثة على البحث العلمي كأحد أهم الركائز التي تضمن تحقيق التقدم الاقتصادي والتكنولوجي، فمع تطور الاقتصاد العالمي، واشتداد المنافسة بين الدول؛ أصبح الاستثمار في المعرفة والابتكار عاملاً أساسياً في: تعزيز الإنتاجية، وتحقيق التنمية المستدامة، ولم يعد النمو الاقتصادي يعتمد فقط على عناصر الإنتاج التقليدية، مثل: رأس المال والعمل، بل أصبح يعتمد بشكل متزايد على: البحث العلمي، والتطوير التكنولوجي، حيث تسعى الدول إلى: تطوير صناعات جديدة، وتحسين كفاءة القطاعات الإنتاجية من خلال الابتكار.**

### أداة لتعزيز الابتكار

يسهم البحث العلمي- بشكل مباشر- في تطوير الابتكارات التكنولوجية التي تدعم الاقتصاد الوطني، فالأبحاث العلمية تقود إلى: اكتشاف تقنيات جديدة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات؛ ما يعزز القدرة التنافسية للدول في الأسواق العالمية، وتستثمر العديد من الدول المتقدمة مبالغ ضخمة في مراكز البحث والجامعات؛ بهدف: دعم الابتكار، وتحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية في الصناعة والتكنولوجيا.

### حجم الإنفاق عالمياً

تشير الإحصاءات الدولية إلى أن الإنفاق العالمي على البحث والتطوير تجاوز 2.7 تريليون دولار في عام 2023، وتتصدر الولايات المتحدة قائمة الدول الأكثر إنفاقاً، حيث تنفق ما يزيد على 700 مليار دولار سنوياً على البحث والتطوير، وهو ما يمثل نحو 3.5 % من ناتجها المحلي الإجمالي، كما تُعد كوريا الجنوبية من أكثر الدول استثماراً في البحث العلمي مقارنة بحجم اقتصادها، إذ يبلغ الإنفاق على البحث والتطوير حوالي 4.9 % من الناتج المحلي الإجمالي، وهي من أعلى النسب عالمياً.

### تجربة الدول الصناعية

تُظهر التجارب الدولية أن الاستثمار في البحث العلمي كان عاملاً رئيساً في نجاح العديد من الاقتصادات المتقدمة، ففي ألمانيا، على سبيل المثال، يبلغ الإنفاق على البحث والتطوير نحو 3.1 % من الناتج المحلي الإجمالي، أي ما يقارب 120 مليار يورو سنوياً، ويسهم هذا الاستثمار في دعم الصناعات الهندسية وصناعة السيارات والتكنولوجيا المتقدمة، ما يساعد في الحفاظ على قوة الاقتصاد الألماني في الأسواق العالمية.

### دور في الاقتصادات الناشئة

لم يعد الاهتمام بالبحث العلمي مقتصراً على الدول المتقدمة فقط، بل بدأت العديد من الدول الناشئة بزيادة استثماراتها في هذا المجال، وتُعد الصين مثالاً بارزاً على ذلك، حيث ارتفع إنفاقها على البحث والتطوير ليصل إلى أكثر من 550 مليار دولار؛ أي ما يعادل حوالي 2.4 % من الناتج المحلي الإجمالي، وقد أسهم هذا الاستثمار في تقدم الصين في مجالات مثل: الذكاء الاصطناعي، تكنولوجيا الاتصالات، والطاقة المتجددة.

### أثر في النمو الاقتصادي

يسهم الاستثمار في البحث العلمي في: رفع كفاءة الاقتصاد، وزيادة الإنتاجية من خلال تطوير تقنيات وأساليب إنتاج أكثر تطوراً، كما يساعد في ظهور صناعات جديدة قائمة على التكنولوجيا مثل (الصناعات الرقمية، والطاقة المتجددة)، ما يسهم في: تنويع الاقتصاد، وخلق فرص عمل جديدة.

وتشير الدراسات الاقتصادية إلى أن زيادة الإنفاق على البحث والتطوير بنسبة 1 % من الناتج المحلي الإجمالي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع معدل النمو الاقتصادي بنحو 0.5 إلى 0.7 نقطة مئوية على الأمد الطويل، وعلى الرغم من أن هذه الزيادة تبدو محدودة، فإن تأثيرها الاقتصادي كبير لأنها تسهم في: تسريع توسع الناتج المحلي الإجمالي، ورفع مستوى الإنتاجية في مختلف القطاعات الاقتصادية، كما أن هذا الارتفاع في معدل النمو يؤدي إلى زيادة حجم الاقتصاد تدريجياً عبر السنوات؛ ما يعزز القدرة الإنتاجية للدولة؛ ويوفر موارد مالية أكبر يمكن توجيهها إلى الاستثمار في: التعليم، البنية التحتية، والقطاعات التنموية الأخرى، وهو ما يجعل البحث العلمي أحد العوامل الأساسية في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام.

### دور الجامعات ومراكز البحث

تلعب الجامعات ومراكز البحث العلمي دوراً مهماً في: تطوير المعرفة، وإعداد الكوادر العلمية المؤهلة، فهي تسهم في تدريب الباحثين والمهندسين القادرين على تطوير التكنولوجيا الحديثة، كما يساعد التعاون بين الجامعات والشركات الصناعية في تحويل نتائج الأبحاث العلمية إلى منتجات وخدمات جديدة تسهم في دعم الاقتصاد الوطني.

### نحو اقتصاد قائم على المعرفة

أصبح البحث العلمي أحد أهم العوامل التي تحدد قوة الاقتصادات الحديثة، فالدول التي تستثمر في المعرفة والابتكار تتمتع بقدرة أكبر على: تحقيق النمو الاقتصادي، وتعزيز مكانتها في الاقتصاد العالمي، لذلك فإن دعم البحث العلمي وتطوير منظومته يمثلان خطوة أساسية نحو بناء اقتصاد قائم على المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة، كما تؤكد الدراسات الاقتصادية أن الاستثمار في البحث والتطوير يعد من أهم العوامل التي تدعم النمو الاقتصادي على الأمد الطويل.

# أداء الحكومات الحديثة..
## عندما يصبح رضا المواطن معيار النجاح الحقيقي
## تحول جذري في مفهوم الأداء الحكومي

**لم يعد تقييم أداء الحكومات يعتمد على المؤشرات الاقتصادية التقليدية وحدها، بل شهد تحولاً عميقاً نحو التركيز على: جودة حياة المواطنين، ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم، فالنمو الاقتصادي – بالرغم من أهميته- لم يعد كافياً ليعكس نجاح السياسات العامة، لأن الواقع أثبت أن ارتفاع المؤشرات المالية لا يعني بالضرورة تحسناً في التجربة اليومية للمواطن أو في مستوى الخدمات الأساسية التي يتلقاها، كما أن هذا التحول يعكس وعياً متزايداً بـ: أهمية العدالة الاجتماعية، وتكافؤ الفرص في تقييم الأداء.**

### رضا المواطن كمؤشر حاسم

أصبح رضا المواطن المعيار الأكثر دقة في قياس الأداء الحكومي، لأنه يعكس التجربة الفعلية للسياسات والخدمات، فالمواطن هو المستفيد النهائي، وهو الأقدر على الحكم على جودة (التعليم والصحة والنقل وسائر الخدمات)، وقد يؤدي تجاهل هذا العامل إلى تآكل الثقة بين المجتمع والحكومة، ما ينعكس سلباً على الاستقرار العام ويضعف فعالية أي إصلاحات مستقبلية، كما أن قياس هذا الرضا يتيح للحكومات فهماً أعمق للفجوات بين التوقعات والواقع، ويساعدها في توجيه الموارد بكفاءة أكبر نحو الأولويات الحقيقية، وتعزيز الاستجابة السريعة للتحديات المتغيرة.

### تحديات قياس الأداء الحكومي

بالرغم من وضوح أهمية رضا المواطن، كمؤشر رئيس للأداء، فإن قياسه بدقة يظل مهمة معقدة تتداخل فيها عدة عوامل، حيث تعاني كثير من الحكومات من نقص في البيانات الموثوقة أو تحديثها بشكل مستمر، ما يضعف القدرة على رسم صورة واقعية، كما أن الاعتماد على أدوات تقليدية محدودة، مثل: استطلاعات الرأي الضيقة، لا يعكس التنوع الحقيقي لآراء المواطنين، يضاف إلى ذلك اختلاف السياقات الاقتصادية والاجتماعية بين الدول، ما يجعل توحيد المعايير أمراً صعباً، والأهم أن توافر البيانات لا يكفي، إذ تتطلب الاستفادة منها: قدرات تحليلية متقدمة، وثقافة مؤسسية توظفها بفعالية في صنع القرار.

### أهمية البيانات والتغذية الراجعة

تلعب البيانات دوراً محورياً في تحسين الأداء الحكومي، إذ تتيح فهم احتياجات المواطنين بشكل أدق، وتساعد في اكتشاف نقاط الضعف في الخدمات، وتشمل هذه البيانات: استطلاعات الرأي، التفاعلات الرقمية، والشكاوى المباشرة، وغيرها من المصادر التي توفر صورة شاملة عن واقع الخدمات، كما أن إشراك المواطنين في تقديم التغذية الراجعة يعزز من جودة القرارات ويجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع.

### التكنولوجيا كأداة لتعزيز الكفاءة

مع التطور التكنولوجي؛ أصبحت الحكومات قادرة على جمع وتحليل كميات ضخمة من البيانات بسرعة وكفاءة، وقد ساهمت تقنيات مثل (الذكاء الاصطناعي والمنصات الرقمية) في: تحسين سرعة الاستجابة، تقليل التكاليف، ورفع جودة الخدمات، كما أتاحت هذه الأدوات إمكانية تطوير مؤشرات أكثر دقة ومرونة؛ تعكس الأداء الحقيقي بشكل أفضل.

### التعلم من تجارب القطاع الخاص

يمكن للحكومات الاستفادة من أساليب القطاع الخاص في قياس رضا العملاء، مثل: تحليل البيانات الضخمة، وتتبع سلوك المستخدمين والتقييمات الفورية، هذه الأدوات أثبتت فعاليتها في تحسين جودة الخدمات، ويمكن تكييفها لتناسب العمل الحكومي، ما يسهم في: رفع مستوى الأداء، وتقديم خدمات أكثر كفاءة وابتكاراً.

### الثقة كنتاج للأداء الفعّال

تُعد الثقة من أهم نتائج الأداء الحكومي الجيد، فهي تنشأ عندما يشعر المواطن بأن الخدمات المقدمة له عالية الجودة، وأن السياسات واضحة وشفافة، وأن صوته مسموع، ويعكس ضعف الثقة فجوة بين التوقعات والواقع، بينما تعزيزها يتطلب: تحسين الخدمات، الاستجابة السريعة للملاحظات، وإشراك المواطنين في صنع القرار.

### نحو نموذج حكومي جديد

يتطلب تحسين الأداء الحكومي تبني نموذج جديد؛ يرتكز على المواطن؛ ويعتمد على البيانات؛ ويعزز الابتكار المستمر؛ ويشجع الشراكة مع المجتمع؛ ويهدف هذا النموذج إلى: تقديم خدمات أكثر فعالية، تحقيق توازن بين الكفاءة والعدالة، وضمان استدامة التطوير في ظل التغيرات المتسارعة، مع تعزيز المرونة المؤسسية وقدرة الحكومات على التكيف السريع مع الأزمات والتحديات، وتالياً فالحكومات الناجحة هي التي: تستمع لمواطنيها، وتفهم احتياجاتهم، وتستجيب لها بمرونة وابتكار؛ وفي عالم سريع التغير؛ يصبح رضا المواطن هو البوصلة الحقيقية التي توجه الأداء الحكومي نحو النجاح المستدام، كما أنه يشكل أساساً لتعزيز الثقة وبناء علاقة متينة ومستقرة بين الدولة والمجتمع على الأمد الطويل.

# في الأدب الاقتصادي..
# ما مدى الاتساق بين السياستين المالية والنقدية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي؟

العالم الاقتصادي

**يمثل الاستقرار الاقتصادي هدفاً رئيساً للسياسة الاقتصادية الكلية، إذ يهيئ الظروف لـ: تحقيق النمو، الحد من التقلبات الاقتصادية، وضمان الاستخدام الكفء للموارد، ويرتبط هذا الهدف بدور السياسة المالية والسياسة النقدية باعتبارهما أداتين أساسيتين تستخدمهما الدولة للتأثير في بعض المتغيرات الاقتصادية. وقد أثار موضوع التنسيق بين السياستين اهتماماً في الأدب الاقتصادي، ولاسيما في ظل الأزمات الاقتصادية التي كشفت- في كثير من الأحيان- عن محدودية السياسات المنفردة في تحقيق الاستقرار الاقتصادي، ومن هنا برز التساؤل عما إذا كان تحقيق الاستقرار الاقتصادي يتطلب درجةً من الاتساق والتكامل بين السياستين؟ وانطلاقاً من هذه الأرضية سنحاول في هذه الدراسة تحليل مسألة الاتساق بين السياسة المالية والسياسة النقدية في الأدب الاقتصادي؛ من خلال استعراض تطور الفكر الاقتصادي، ومواقف المدارس الاقتصادية المختلفة من هذه القضية؛ وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج النظرية المرتبطة بتحقيق الاستقرار الاقتصادي.**

## مفهوم الاستقرار الاقتصادي

يُعرّف الاستقرار الاقتصادي بأنه حالة من التوازن النسبي في الاقتصاد الكلي؛ تتحقق عندما يتم الاستخدام الكامل أو شبه الكامل للموارد الاقتصادية؛ مع تجنب التقلبات الحادة في مستوى الأسعار؛ والحفاظ على معدلات نمو حقيقية ومستدامة للناتج القومي. ولا يقتصر الاستقرار الاقتصادي على استقرار الأسعار فحسب، بل يمتد ليشمل: استقرار معدلات البطالة، والتوازن الخارجي، واستقرار النظام المالي والنقدي.

ويُعد الاستقرار الاقتصادي شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية الاقتصادية، إذ إن غياب الاستقرار يؤدي إلى: زيادة عدم اليقين، تراجع الاستثمار، اختلال توزيع الدخل، ومن ثم إضعاف القدرة على تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية على الأمد الطويل.

## مؤشرات الاستقرار الاقتصادي

يمكن الاستدلال على تحقق الاستقرار الاقتصادي من خلال مجموعة من المؤشرات الكلية التي تعكس توازن الاقتصاد وقدرته على تحقيق نمو مستدام، ومن أبرز هذه المؤشرات: انخفاض أو اعتدال معدلات التضخم، تحقيق توازن أو عجز مقبول في الموازنة العامة، استقرار سعر الصرف، إضافة إلى توازن ميزان المدفوعات.

كما يُعد تحقيق: معدلات نمو موجبة ومستقرة للناتج المحلي الإجمالي، انخفاض معدلات البطالة، واستقرار النظام المالي والنقدي؛ من المؤشرات الأساسية التي تدل على سلامة الأداء الاقتصادي. ويشير الأدب الاقتصادي إلى أن تحقيق هذه المؤشرات يتطلب تنسيقاً فعالاً بين: أدوات السياسة المالية، وأدوات السياسة النقدية، لـ: تجنب تعارض الأهداف، وتعزيز فعالية السياسات الاقتصادية.

## السياسة المالية

تشير السياسة المالية إلى استخدام الحكومة لأدوات مثل( الإنفاق العام، الضرائب، والدين العام) للتأثير في النشاط الاقتصادي الكلي، وقد تطور دورها من مجرد تمويل النفقات العامة إلى أداة فاعلة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، مثل: تعزيز النمو الاقتصادي، زيادة فرص التشغيل، وتحسين توزيع الدخل.

## السياسة النقدية

تتمثل السياسة النقدية في الإجراءات التي يتخذها البنك المركزي للتحكم في عرض النقود والائتمان؛ بهدف تحقيق الاستقرار النقدي والمالي، وتشمل أدواتها الرئيسة: سعر الفائدة، عمليات السوق المفتوحة، ونسبة الاحتياطي الإلزامي، ويعتمد نجاح هذه السياسة- بدرجة كبيرة- على: استقلالية البنك المركزي، ووجود تنسيق فعال مع السياسة المالية، ولاسيما في الاقتصادات النامية.

## الاتساق بين السياستين في الفكر الاقتصادي عبر العصور

**1- العصور القديمة والوسطى:** في العصور القديمة، لم يكن هناك تصور واضح للسياسة النقدية بمفهومها الحديث، نظراً لهيمنة نظام المقايضة ثم استخدام النقود المعدنية في مراحل لاحقة، كما لم يكن هناك حديث عن التنسيق بين السياسة المالية والنقدية، إذ اقتصرت تدخلات الدولة على فرض الضرائب أو ضبط الأسعار في حدود ضيقة، وخلال العصور الوسطى، استمر غياب السياسة النقدية المستقلة، في ظل: سيطرة الكنيسة والنظام الإقطاعي، واعتماد الاقتصاد على الزراعة والاكتفاء الذاتي. وتالياً، لم يظهر مفهوم الاتساق بين السياستين في هذه المرحلة.

**2- الفكر التجاري (الميركنتيلية):** مع بروز الفكر التجاري في القرنين السادس عشر والسابع عشر، بدأ الاهتمام بدور الدولة في توجيه النشاط الاقتصادي، ولاسيما من خلال: تشجيع الصادرات، وتراكم المعادن النفيسة، وبالرغم من إدراك التجاريين لأهمية النقود، فإنهم لم يطوروا إطاراً نظرياً واضحاً للتنسيق بين السياسة المالية والنقدية؛ بل ركزوا على تعظيم الفائض التجاري باعتباره مصدر قوة الدولة.

**3- الفكر الكلاسيكي:** اتسم الفكر الكلاسيكي بنزعة واضحة نحو: تقليص دور الدولة، والاعتماد على آليات السوق الحرة، واعتبر الكلاسيكيون أن الاقتصاد يميل تلقائياً نحو التوازن عند التشغيل الكامل؛ وأن النقود محايدة على الأمد الطويل، وبناءً على ذلك، لم يمنح الفكر الكلاسيكي أهمية كبيرة للسياسة المالية أو النقدية كأدوات فعالة لتحقيق الاستقرار الاقتصادي، ما أدى إلى غياب فكرة الاتساق بين السياستين في هذا الإطار النظري.

## الاتساق في الفكر الكينزي وما بعده

**1- الفكر الكينزي:** جاءت الثورة الكينزية كرد فعل على فشل الفكر الكلاسيكي في تفسير الكساد العظيم في ثلاثينيات القرن العشرين، وقد أكد كينز على الدور الفعال للسياسة المالية **في:** تحفيز الطلب الكلي، معالجة البطالة، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، وفي هذا السياق، أُعطي للسياسة المالية دور الريادة، بينما اعتُبرت السياسة النقدية أقل فعالية في ظروف الركود، ومع ذلك، لم ينكر الفكر الكينزي أهمية التنسيق بين السياستين، ولاسيما في المراحل التي تتطلب تحقيق توازن بين استقرار الأسعار وتحفيز النمو.

**2- المدرسة النقدية:** ركزت المدرسة النقدية، بقيادة ميلتون فريدمان، على أهمية السياسة النقدية في التحكم في التضخم، وانتقدت التوسع المفرط في السياسة المالية، وبالرغم من تركيزها على استقلالية السياسة النقدية، فإنها لم ترفض فكرة الاتساق، بل دعت **إلى:** وضوح الأدوار، وتجنب تعارض السياسات.

**3- المدرسة النيوكلاسيكية والتوقعات الرشيدة:** أبرزت المدرسة النيوكلاسيكية الجديدة أهمية استقلال البنك المركزي، واعتبرت أن غياب الاتساق بين السياسة المالية والنقدية يؤدي **إلى:** فقدان المصداقية، وارتفاع معدلات التضخم، كما أكدت نظرية التوقعات الرشيدة أن السياسات غير المنسقة تفقد فعاليتها بسبب استجابة الفاعلين الاقتصاديين لتوقعاتهم المستقبلية.

## الاتساق بين السياستين في الفكر المؤسسي والاتجاهات الحديثة

شهد الفكر الاقتصادي المعاصر اهتماماً متزايداً بالبعد المؤسسي للتنسيق بين السياسة المالية والنقدية، فقد أظهرت التجارب العملية أن نجاح السياسات الاقتصادية لا يعتمد فقط على الأدوات؛ بل أيضاً على الإطار المؤسسي الذي تُنفذ من خلاله، ويبرز في هذا السياق دور التنسيق المؤسسي بين وزارة المالية والبنك المركزي، ووضع قواعد واضحة للسياسة المالية، **مثل:** قواعد العجز والدين؛ بما يحد من الضغوط على السياسة النقدية؛ ويعزز الاستقرار الاقتصادي.

## أثر الاتساق بين السياستين في الاستقرار الاقتصادي

تشير الأدبيات الاقتصادية إلى أن غياب الاتساق بين السياسة المالية والسياسة النقدية قد يؤدي إلى آثار سلبية في أداء الاقتصاد الكلي، من أبرزها: ارتفاع معدلات التضخم نتيجة تضارب السياسات، زيادة تقلبات الناتج الاقتصادي، وتراجع مصداقية السياسات الاقتصادية لدى الفاعلين الاقتصاديين، كما قد يسهم هذا التعارض في تفاقم الأزمات المالية والنقدية، ويضعف قدرة الاقتصاد على مواجهة الصدمات.

في المقابل، يسهم تحقيق الاتساق والتنسيق بين السياستين المالية والنقدية في تعزيز الاستقرار الاقتصادي، إذ يساعد **في:** استقرار الأسعار، تحسين بيئة الاستثمار، دعم النمو الاقتصادي المستدام، إضافة إلى الحد من حدة الدورات الاقتصادية والتقلبات في النشاط الاقتصادي.

## إطار مؤسسي ينظم التنسيق بين السياسات الاقتصادية

إن تحقيق الاستقرار الاقتصادي لا يمكن أن يعتمد على سياسة مالية أو نقدية منفردة، بل يتطلب تنسيقاً بين السياستين، كما يتضح أن غياب الاتساق بينهما قد يؤدي إلى اختلالات اقتصادية، مثل (ارتفاع معدلات التضخم، وزيادة التقلبات في النشاط الاقتصادي)، ويؤكد الفكر الاقتصادي الحديث أهمية وجود إطار مؤسسي ينظم التنسيق بين السياسات الاقتصادية، وفي هذا السياق تبرز ضرورة تعزيز آليات التنسيق بين وزارة المالية والبنك المركزي، إلى جانب تبني قواعد مالية واضحة؛ تسهم في الحد من العجز المالي وتراكم الدين العام؛ مع دعم استقلالية السياسة النقدية في إطار من الاتساق مع الأهداف المالية للدولة، وعليه فإن الاتساق بين السياسة المالية والسياسة النقدية يمثل عنصراً مهماً لتحقيق الاستقرار الاقتصادي، كما يبين تطور الفكر الاقتصادي انتقالاً من التقليل من أهمية هذا الاتساق إلى اعتباره شرطاً ضرورياً لنجاح السياسات الاقتصادية الكلية، وتؤكد الأدبيات الاقتصادية الحديثة أن التنسيق المؤسسي الفعّال ووضوح القواعد المالية يسهمان في: دعم الاستقرار الاقتصادي، وتعزيز النمو المستدام.

# بعض الدول نجحت في تطبيقها.. هل من تحديات ومعوقات تواجه الحوكمة في القطاع الحكومي؟

**في السنوات الأخيرة، بدأت الحوكمة في القطاع الحكومي تفرض نفسها كأحد مفاهيم الإدارة الحديثة؛ التي تحظى اليوم باهتمام متزايد، لما لها من دور مهم في: تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين كفاءة إدارة الموارد العامة، فالحوكمة الحكومية تشير إلى مجموعة من القواعد والأنظمة والإجراءات التي تنظم إدارة المؤسسات العامة؛ وتحدد آليات اتخاذ القرار والرقابة عليه، وقد أثبتت التجارب الدولية أن تطبيق الحوكمة يسهم في: تحسين الأداء الحكومي، وتحقيق التنمية المستدامة، حيث نجحت بعض الدول في تطبيقها، بينما واجهت دول أخرى صعوبات؛ نتيجة ضعف المؤسسات أو انتشار الفساد.**

## مفهوم الحوكمة في القطاع الحكومي

يشير مفهوم الحوكمة إلى مجموعة من القواعد والآليات التي تنظم عملية إدارة المؤسسات؛ وتحدد كيفية اتخاذ القرارات ومراقبة تنفيذها، وفي القطاع الحكومي؛ تعني الحوكمة وجود إطار مؤسسي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات؛ ويضمن الالتزام بالقوانين واللوائح؛ ويعزز الشفافية والمساءلة في إدارة الشؤون العامة.

وتختلف الحوكمة في القطاع الحكومي عن الحوكمة في القطاع الخاص؛ من حيث طبيعة الأهداف والغايات، ففي حين يسعى القطاع الخاص إلى: تحقيق الربح، وتعظيم العائد المالي؛ يهدف القطاع الحكومي إلى: تحقيق المصلحة العامة، وتقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وعدالة، كما تشمل الحوكمة الحكومية مجموعة من الآليات المهمة مثل: نظم الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، تقييم الأداء، وتعزيز مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وتساعد هذه الآليات في: تحسين أداء المؤسسات الحكومية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

## أهمية الحوكمة في القطاع الحكومي

تتمثل أهمية الحوكمة بدورها في: تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز ثقة المجتمع بالمؤسسات الحكومية، إذ تسهم في تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية والمالية، ما يقلل من فرص الفساد ويزيد من ثقة المواطنين بالحوكمة، كما تساعد الحوكمة في تحسين كفاءة العمل الحكومي؛ من خلال: تنظيم العمليات الإدارية؛ وتحديد المسؤوليات بوضوح، ما يسهم في تحسين اتخاذ القرار، إضافة إلى أنها تعزز المساءلة؛ من خلال وجود آليات رقابية تضمن: محاسبة المسؤولين، وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

## مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي

تعتمد الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار العام لإدارة المؤسسات الحكومية، ومن أبرزها:

* **الشفافية:** إتاحة المعلومات المتعلقة بعمل المؤسسات الحكومية للمواطنين، ما يعزز الثقة ويحد من الفساد.
* **المساءلة:** خضوع المسؤولين للمحاسبة عن القرارات والإجراءات التي يتخذونها.
* **العدالة والمساواة:** تقديم الخدمات الحكومية لجميع المواطنين من دون تمييز.
* **الكفاءة والفعالية:** تحقيق أفضل النتائج باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة.
* **المشاركة:** إشراك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في عملية صنع القرار.

## "دول نجحت في تطبيق الحوكمة"

### سنغافورة

تعد سنغافورة من أبرز النماذج العالمية في نجاح تطبيق الحوكمة الحكومية، فقد اعتمدت الحكومة نظاماً صارماً لمكافحة الفساد، إضافة إلى بناء مؤسسات حكومية قوية تعتمد على الكفاءة والشفافية في إدارة الموارد، كما ركزت على: تطوير الكوادر البشرية، واستخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات الحكومية؛ ما أسهم في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية في الإدارة العامة.

### نيوزيلندا

نجحت كذلك نيوزيلندا في تعزيز الحوكمة الحكومية؛ من خلال إصلاحات إدارية واسعة؛ شملت: تطوير نظام الإدارة المالية، وتعزيز الشفافية في العمل الحكومي، كما اعتمدت الحكومة على مؤشرات واضحة لتقييم الأداء المؤسسي، الأمر الذي ساعد في: تحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات العامة.

### الإمارات العربية المتحدة

تعد الإمارات مثالاً مهماً في المنطقة العربية على تطبيق مبادئ الحوكمة؛ من خلال: تطوير الحكومة الرقمية، وتعزيز الشفافية والكفاءة في تقديم الخدمات الحكومية، وقد ساهم الاستثمار في التكنولوجيا، وتبسيط الإجراءات الإدارية في: رفع مستوى الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

## "دول واجهت صعوبات أو فشلت في تطبيق الحوكمة"

### فنزويلا

واجهت فنزويلا تحديات كبيرة في تطبيق الحوكمة؛ نتيجة: ضعف المؤسسات الحكومية، وارتفاع مستويات الفساد السياسي والإداري، كما أدت الأزمات الاقتصادية والسياسات الحكومية غير المستقرة إلى تراجع كفاءة الإدارة العامة، ما انعكس سلباً على أداء المؤسسات الحكومية، وتقديم الخدمات العامة.

### الصومال

يعد ضعف الاستقرار وغياب المؤسسات الحكومية الفعالة من أبرز الأسباب التي أعاقت تطبيق الحوكمة في الصومال، فغياب البنية المؤسسية القوية، انتشار الفساد، وضعف أنظمة الرقابة؛ أدت إلى صعوبة تحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة.

### هايتي

تعاني هايتي من تحديات كبيرة في تطبيق الحوكمة بسبب: ضعف البنية التحتية المؤسسية، انتشار الفساد، وغياب الاستقرار السياسي، كما أن: محدودية الموارد، وضعف القدرات الإدارية؛ ساهمت في إعاقة تطوير نظام حكومي فعال قائم على مبادئ الحوكمة.

## تحديات تواجه تطبيق الحوكمة

على الرغم من أهمية الحوكمة في: تحسين الأداء الحكومي، وتعزيز كفاءة المؤسسات العامة، إلا أن تطبيقها يواجه مجموعة من التحديات التي قد تعوق تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه التحديات ما يأتي:

**1- انتشار الفساد الإداري والمالي:** يعد الفساد من أبرز التحديات التي تعوق تطبيق الحوكمة، إذ يؤدي إلى: إساءة استخدام الموارد العامة، إضعاف الثقة بالمؤسسات الحكومية، كما يحد من فعالية أنظمة الرقابة والمساءلة.

**2- نقص الكفاءات المتخصصة في مجال الحوكمة:** يتطلب تطبيق الحوكمة وجود كوادر بشرية مؤهلة تمتلك الخبرة في مجالات مثل (الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، وتقييم الأداء)، إلا أن بعض المؤسسات الحكومية تعاني من نقص في هذه الكفاءات.

**3- ضعف الثقافة المؤسسية المتعلقة بالحوكمة:** قد يفتقر بعض الموظفين إلى الوعي الكافي بمفهوم الحوكمة وأهميتها، ما يؤدي إلى ضعف الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية.

**4- مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين أو القيادات الإدارية:** قد يواجه تطبيق الحوكمة مقاومة من بعض العاملين الذين يفضلون الأساليب الإدارية التقليدية، ولاسيما عندما تتطلب الحوكمة مستوى أعلى من الشفافية والمساءلة.

**5-ضعف البنية التحتية التقنية:** تعاني بعض المؤسسات الحكومية من محدودية الأنظمة التقنية الحديثة، الأمر الذي قد يعرقل تطوير الإدارة الحكومية وتطبيق أنظمة الحوكمة بشكل فعال.

## آليات تعزيز تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية

يمكن تعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي من خلال مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تسهم في: ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، ومن أبرز هذه الآليات ما يأتي:

**1- نشر ثقافة الحوكمة:** يتحقق ذلك من خلال تنظيم البرامج التدريبية وورش العمل داخل المؤسسات الحكومية، بهدف تعريف الموظفين بـ: مفهوم الحوكمة، أهميتها، وآليات تطبيقها في العمل الإداري، ما يساعد في: تعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية، وترسيخ مبادئ الشفافية والمسؤولية في أداء المهام.

**2- تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية:** يعد وجود تشريعات واضحة من العوامل الأساسية لنجاح الحوكمة، إذ تسهم القوانين واللوائح المنظمة في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة، كما تساعد في: تعزيز مبادئ النزاهة والمساءلة، والالتزام بالمعايير القانونية في العمل الحكومي.

**3- تعزيز استخدام التقنيات الحديثة والحكومة الرقمية:** يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في: تطوير الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، كما يسهم التحول نحو الحكومة الرقمية في: تبسيط الإجراءات الإدارية، تقليل البيروقراطية، وتعزيز الشفافية من خلال إتاحة المعلومات بسهولة.

**4- تقوية دور مؤسسات الرقابة والمحاسبة:** تؤدي أجهزة الرقابة دوراً مهماً في: متابعة الأداء الحكومي، والتأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة، كما تسهم في الكشف عن أوجه القصور أو الفساد ومعالجتها، الأمر الذي يساعد في: تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الثقة بالمؤسسات الحكومية.

**5- تشجيع مشاركة المجتمع المدني:** إن إشراك منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام في متابعة الأداء الحكومي يسهم في تعزيز الرقابة المجتمعية، كما يساعد في تحسين عملية صنع القرار؛ من خلال الاستفادة من آراء المواطنين ومقترحاتهم في تطوير السياسات العامة.

## تعزيز الحوكمة خطوة أساسية نحو بناء مؤسسات حكومية أكثر كفاءة

تشكل الحوكمة في القطاع الحكومي إحدى أهم الأدوات الحديثة لـ: تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة إدارة الموارد العامة، وقد أظهرت التجارب الدولية أن نجاح تطبيق الحوكمة يعتمد بشكل كبير على: قوة المؤسسات الحكومية، وجود إطار تشريعي واضح، وانتشار ثقافة الشفافية والمساءلة، كما يتضح من خلال النماذج الدولية أن الدول التي استثمرت في: بناء مؤسسات قوية، وتعزيز الكفاءة الإدارية؛ نجحت في تحقيق نتائج إيجابية في مجال الحوكمة، في حين واجهت الدول التي تعاني من ضعف المؤسسات أو انتشار الفساد صعوبات كبيرة في تطبيقها، وعليه، فإن تعزيز الحوكمة في القطاع الحكومي يعد خطوة أساسية نحو بناء مؤسسات حكومية أكثر كفاءة وشفافية، وقادرة على: تحقيق التنمية المستدامة، وتلبية احتياجات المواطنين؛ في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم.

# الاقتصاد العصبي وواجهات الدماغ – الحاسوب.. تحولات تكنولوجية ترسم ملامح المستقبل

**خلال العقود الأخيرة، تسارعت في العالم وتيرة التطور في التقنيات الرقمية والبيولوجية، حيث لم يعد التفاعل بين الإنسان والآلة مقتصراً على الوسائط التقليدية كالشاشات ولوحات المفاتيح، بل تجاوز ذلك ليصل إلى مستوى أكثر عمقاً؛ يتمثل بالاتصال المباشر بين الدماغ البشري والأجهزة الإلكترونية.**
**وتُعرف هذه التقنية باسم «واجهات الدماغ – الحاسوب» والتي تمثل حجر الأساس لما يُعرف اليوم بـ «الاقتصاد العصبي»، وهو قطاع ناشئ يجمع بين: علوم الأعصاب، الهندسة، والتقنيات الرقمية؛ بهدف تطوير حلول مبتكرة تغير طريقة تفاعل الإنسان مع العالم.**

## مفهوم واجهات الدماغ – الحاسوب

"واجهات الدماغ – الحاسوب" هي أنظمة تقنية تتيح: قراءة الإشارات العصبية من الدماغ، تحليلها، وتحويلها إلى أوامر يمكن للأجهزة الرقمية فهمها وتنفيذها، وتعتمد هذه الأنظمة على أجهزة استشعار دقيقة تُزرع داخل الدماغ أو تُثبت خارجياً على فروة الرأس، وتقوم بتسجيل النشاط الكهربائي العصبي، ثم معالجته باستخدام خوارزميات متقدمة تعتمد غالباً على الذكاء الاصطناعي، وتتمثل الفكرة الجوهرية لهذه التقنية بتجاوز الحواجز التقليدية بين العقل والجهاز، حيث يصبح التفكير- وحده- وسيلة للتحكم، وهو تحول جذري في مفهوم التفاعل الإنساني مع التكنولوجيا.

## النمو الاقتصادي المتوقع للقطاع

تشير التقديرات الحديثة إلى أن سوق واجهات الدماغ – الحاسوب يشهد نمواً متسارعاً، حيث يُتوقع أن يصل حجمه إلى نحو 295.5 مليون دولار في عام 2026، مع إمكانية تضاعفه ليقترب من مليار دولار خلال السنوات القادمة، بمعدل نمو سنوي مركب يقارب 15.9 %، ولا يعكس هذا النمو فقط التقدم التقني، بل يعكس أيضاً زيادة الاستثمارات من قبل الشركات الكبرى وصناديق رأس المال الجريء، إضافة إلى الدعم الحكومي في الدول المتقدمة، ما قد يؤدي إلى تسريع انتقال التقنية من المختبرات إلى التطبيقات الواقعية.

## التطبيقات الطبية والإنسانية

يُعد المجال الطبي من أبرز القطاعات المستفيدة من هذه التقنية، حيث توفر واجهات الدماغ – الحاسوب حلولاً ثورية، منها:

- **علاج الشلل:** تمكين المرضى من التحكم في الأطراف الصناعية.
- **استعادة التواصل:** مساعدة فاقدي النطق في التعبير.
- **إعادة التأهيل العصبي:** دعم التعافي بعد السكتات الدماغية.
- **علاج الاضطرابات النفسية:** تعديل النشاط العصبي في بعض الحالات.

## التطبيقات غير الطبية وتعزيز القدرات البشرية

لا تقتصر هذه التقنية على العلاج، بل تمتد لتشمل: التحكم في الأجهزة الذكية من دون استخدام اليدين، تطوير ألعاب تعتمد على التفكير المباشر، تحسين التعلم والتركيز، ودمج الإنسان في بيئات الواقع الافتراضي والمعزز.

## الشركات الرائدة والتطور التاريخي

شهد مجال واجهات الدماغ – الحاسوب تطوراً تدريجياً تقوده شركات من خلفيات جغرافية متعددة، ما يعكس طبيعته العالمية وتداخله بين البحث العلمي والتطبيق الصناعي، ويمكن تتبع هذا التطور عبر ثلاث مراحل رئيسة:

1- **البدايات السريرية:** برزت في هذه المرحلة شركة Blackrock Neurotech وهي شركة أميركية أُسست عام 2008، وتُعد من أوائل الشركات التي نجحت في تحويل الأبحاث العصبية إلى تطبيقات طبية عملية، حيث طورت أنظمة زراعة عصبية دقيقة تُستخدم في: دراسة الدماغ، وعلاج حالات الشلل، ما أسهم في ترسيخ الأساس السريري للتقنية.

2- **التوسع نحو الاستخدام العام:** مع تطور المجال، بدأت الشركات تتجه نحو التطبيقات الاستهلاكية وتعزيز القدرات البشرية، ومن أبرز هذه الشركات:

- **Emotiv** وهي شركة أميركية أسترالية أُسست عام 2011، قدمت أجهزة قابلة للارتداء تعتمد على تخطيط الدماغ EEG، ما أتاح للمستخدمين التفاعل مع الأجهزة الرقمية في مجالات عديدة كالألعاب والتدريب الذهني.
- **Paradromics:** وهي شركة أميركية أُسست عام 2015، ركزت على تطوير واجهات عالية النطاق الترددي لنقل البيانات العصبية بسرعة وكفاءة، وهو عنصر حاسم في التطبيقات المتقدمة.
- **Kernel:** وهي شركة أميركية أُسست عام 2016، تعمل على تطوير تقنيات غير جراحية لفهم وتحسين الوظائف الإدراكية، ما يعكس انتقال المجال من العلاج إلى التعزيز المعرفي.

3- **الطفرة الحديثة والسباق العالمي:** دخل المجال مرحلة جديدة من التنافس العالمي مع ظهور شركات ذات طموح تقني واسع، ومن أبرز هذه الشركات:

- **Neuralink:** وهي شركة أميريكية أُسست عام 2016، تقود

تطوير الشرائح الدماغية المزروعة عالية الدقة، مع توجه نحو دمج الإنسان مباشرة بالأنظمة الرقمية.

- **Synchron**: وهي شركة أسترالية أميركية أُسست عام 2016، تقدم حلولاً مبتكرة تعتمد على الزراعة عبر الأوعية الدموية، ما يقلل الحاجة إلى الجراحة المفتوحة ويعزز السلامة.
- **NextMind:** وهي شركة فرنسية أُسست عام 2017، تخصصت في التحكم بالأجهزة عبر الإشارات العصبية في تطبيقات الواقع الافتراضي، قبل أن تستحوذ عليها.
- **Snap Inc:** وهي شركة أميركية. وهو ما يعكس اهتمام الشركات الكبرى بهذا المجال.

## تحليل الاتجاهات التقنية

يمكن تصنيف تقنيات واجهات الدماغ – الحاسوب، وفق درجة التدخل الطبي، وطبيعة الاستخدام إلى ثلاثة اتجاهات رئيسة:

1- **التقنيات الجراحية المتقدمة:** تهيمن عليها شركات أميركية، وتتميز بدقة عالية جداً نظراً لاعتمادها على زراعة مباشرة داخل الدماغ، ما يجعلها مناسبة للتطبيقات الطبية المتقدمة، بالرغم من ارتفاع مستوى المخاطر.

2- **التقنيات شبه الجراحية:** تمثلها نماذج تجمع بين الابتكار الأسترالي والأميركي، وتهدف إلى تحقيق توازن بين الكفاءة والأمان؛ من خلال تقليل التدخل الجراحي، كما في تقنيات الزراعة عبر الأوعية الدموية.

3- **التقنيات غير الجراحية:** تنتشر في الولايات المتحدة وأوروبا، وتتميز بـ: سهولة الاستخدام، وانخفاض المخاطر، ما يجعلها الأنسب للتطبيقات الاستهلاكية والتعليمية، على الرغم من محدودية دقتها مقارنة بالحلول المزروعة.

## تحديات تقنية وأخلاقية

بالرغم من الإمكانات الكبيرة التي توفرها واجهات الدماغ – الحاسوب، إلا أنها تواجه مجموعة معقدة من التحديات التي تتداخل فيها الجوانب التقنية والأخلاقية والقانونية، ما يفرض ضرورة التعامل معها بحذر علمي وتنظيمي.

1- **تحديات تقنية:** تتمثل بصعوبة تحقيق دقة عالية في قراءة الإشارات العصبية، نظراً لتعقيد الدماغ البشري وتداخل إشاراته، كما أن استقرار الأجهزة المزروعة داخل الجسم يمثل تحدياً طويل الأمد، ولاسيما فيما يتعلق بالتوافق الحيوي ومنع الالتهابات أو تدهور الأداء، إضافة إلى ذلك، تظل المخاطر الجراحية عاملاً مهماً، خصوصاً في التقنيات التي تتطلب تدخلاً مباشراً داخل الدماغ، وأيضاً تحديات استهلاك الطاقة، وعمر البطارية.

2- **التحديات الأخلاقية:** تثير هذه التقنية تساؤلات غير مسبوقة عن خصوصية الأفكار، إذ قد يصبح بالإمكان نظرياً الوصول إلى أنماط التفكير أو النيات، كما يبرز خطر إساءة استخدام البيانات العصبية من قبل جهات تجارية أو حكومية، إلى جانب إشكالية العدالة في الوصول، حيث قد تقتصر هذه التقنيات على فئات معينة، ما يعمق الفجوة الاجتماعية.

3- **التحديات القانونية:** لا تزال الأطر التشريعية غير مكتملة، ما يخلق فراغاً قانونياً في تنظيم استخدام هذه التقنيات، كما أن تحديد المسؤولية، في حال حدوث أخطاء تقنية أو طبية، يمثل إشكاليةً معقدةً، ولاسيما في ظل تداخل الإنسان مع النظام الرقمي بشكل مباشر.

## الاقتصاد العصبي كمجال مستقبلي

يمثل الاقتصاد العصبي أحد أبرز ملامح الاقتصاد المستقبلي، حيث يقوم على: استثمار البيانات العصبية، وتحويلها إلى قيمة اقتصادية عبر منتجات وخدمات مبتكرة، ويشمل هذا المجال عدة قطاعات مترابطة، من أبرزها:

- **تصنيع الشرائح العصبية:** تطوير أجهزة دقيقة قادرة على التفاعل مع الدماغ بكفاءة عالية.
- **برمجيات تحليل الدماغ:** استخدام الذكاء الاصطناعي لفهم الأنماط العصبية وتفسيرها.

- **خدمات البيانات العصبية:** إنشاء منصات لتحليل وتخزين البيانات الدماغية.
- **التدريب المعرفي:** تحسين الأداء الذهني عبر برامج تحفيز الدماغ.

ولا يقتصر تأثير هذا الاقتصاد على الجانب التقني؛ بل يمتد إلى سوق العمل، حيث ستظهر وظائف جديدة تجمع بين علوم: الأعصاب، الهندسة، وعلوم البيانات، ما يتطلب: إعادة تأهيل القوى العاملة، وتطوير نظم التعليم لتواكب هذه التحولات، كما قد تسهم هذه الصناعة في: تعزيز الابتكار الطبي، ورفع جودة الحياة، ما يجعلها أحد المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي في المستقبل.

## الأبعاد الاجتماعية والثقافية

من المتوقع أن تُحدث واجهات الدماغ – الحاسوب تحولات عميقة في البنية الاجتماعية والثقافية، حيث قد تؤدي إلى إعادة تعريف مفهوم الإنسان ذاته؛ فمع إمكانية تعزيز القدرات العقلية، قد تتغير معايير التفوق والقدرة، ما يطرح تساؤلات عن العدالة والتمييز، كما قد تظهر فجوة رقمية جديدة بين: الأفراد الذين يمتلكون القدرة على الوصول إلى هذه التقنيات، وأولئك الذين لا يمتلكونها، وهو ما قد يعيد تشكيل الطبقات الاجتماعية، إضافة إلى ذلك قد تنشأ ثقافة جديدة قائمة على "الاندماج مع التكنولوجيا"، حيث يصبح الدماغ جزءاً من منظومة رقمية أوسع.

وعلى المستوى الثقافي، قد تؤثر هذه التقنية في مفاهيم مثل: الخصوصية، الهوية، والوعي، ما يفتح الباب أمام نقاشات فلسفية وأخلاقية عميقة بشأن حدود الإنسان وطبيعة الإدراك.

## نقلة نوعية في تاريخ البشرية

تمثل واجهات الدماغ – الحاسوب تحولاً جذرياً في العلاقة بين الإنسان والتكنولوجيا، إذ تنقل التفاعل من مستوى الأدوات الخارجية إلى مستوى الاتصال المباشر مع العقل البشري، ومع تسارع الابتكار واحتدام المنافسة بين الشركات العالمية؛ يتشكل الاقتصاد العصبي كأحد أهم القطاعات الاستراتيجية في المستقبل، غير أن هذا التحول لا يخلو من التحديات، إذ يتطلب تحقيق توازن دقيق **بين:** التقدم التقني، والحفاظ على القيم الإنسانية الأساسية، مثل (الخصوصية، الكرامة، والعدالة)، كما أن نجاح هذا المجال يعتمد على: تطوير أطر تنظيمية واضحة، تعزيز التعاون بين العلماء وصناع القرار والمجتمع. وفي حال تم توجيه هذه التقنية بشكل مسؤول، فإنها لا تمثل مجرد تطور تكنولوجي، بل قد تشكل نقلة نوعية في تاريخ البشرية؛ تعيد تعريف قدرات الإنسان؛ وتفتح آفاقاً جديدة لفهم العقل وتطويره، بما يسهم في بناء مستقبل أكثر تكاملاً بين الإنسان والتكنولوجيا.

# الحوكمة الرشيدة..
## مدخل استراتيجي لتعزيز كفاءة الأداء الحكومي

**في ظل ما يشهده العالم من تحولات اقتصادية متسارعة؛ أصبحت المؤسسات الحكومية مطالبة بـ: تطوير أدائها، وتحسين جودة خدماتها؛ بما يتناسب مع تطلعات المواطنين، ولم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة كافياً لتحقيق الكفاءة والفعالية، ما دفع الكثير من دول العالم نحو تبني مفاهيم إدارية حديثة، من أبرزها: الحوكمة الرشيدة التي أصبحت تمثل إطاراً متكاملاً للإصلاح المؤسسي، إذ تشير إلى مجموعة من القواعد والآليات التي تنظم إدارة المؤسسات، وتحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح؛ بما يضمن تحقيق: الشفافية، العدالة، والكفاءة في الأداء، ولا تقتصر على كونها نظاماً رقابياً، بل تمثل فلسفة إدارية متكاملة؛ تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأداء الفعّال والالتزام بالقيم الأخلاقية والقانونية؛ كما تسهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والانضباط؛ وتعزز الثقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، من خلال وضوح الإجراءات واتساق القرارات؛ وتساعد في تحسين جودة الإدارة عبر تبني ممارسات حديثة تعتمد على: التخطيط الاستراتيجي، والتقييم المستمر للأداء؛ بما يدعم تحقيق الأهداف بكفاءة واستدامة.**

### أهميتها في القطاع الحكومي

تكتسب الحوكمة أهمية خاصة في القطاع الحكومي؛ نظراً لدورها الحيوي في إدارة الموارد العامة وخدمة المجتمع؛ فهي تسهم في تعزيز الشفافية من خلال وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات؛ كما تعزز مبدأ المساءلة عبر محاسبة المسؤولين عن قراراتهم وأدائهم؛ وتساعد في: رفع كفاءة الأداء، تقليل الهدر في الموارد، وتحسين جودة الخدمات العامة، ما يؤدي إلى: زيادة رضا المواطنين، وتعزيز الثقة بالمؤسسات الحكومية.

### مبادئ الحوكمة الأساسية

تعتمد الحوكمة الرشيدة على مجموعة من المبادئ التي تشكل أساس تطبيقها، من أبرزها: الشفافية التي تضمن وضوح المعلومات، المساءلة التي تفرض تحمل المسؤولية، العدالة التي تكفل المساواة بين الأفراد، والمشاركة التي تعزز إشراك الأطراف المختلفة في اتخاذ القرار، كما تشمل: الفعالية في تحقيق الأهداف، والاستجابة لاحتياجات المواطنين بسرعة ومرونة.

وتسهم هذه المبادئ في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والانضباط المؤسسي؛ وتعزز من جودة القرارات الإدارية عبر إشراك مختلف الجهات المعنية؛ وتساعد في تحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية والتنفيذ العملي، بما يضمن: استدامة الأداء، وتحقيق نتائج ملموسة تلبي تطلعات المجتمع.

### الأداء المؤسسي وأبعاده

يعد الأداء المؤسسي مؤشراً أساسياً لقياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويتضمن عدة أبعاد، مثل: الأداء المالي المرتبط بإدارة الموارد، الأداء الوظيفي الذي يعكس إنتاجية العاملين، إضافة إلى الأداء التنظيمي الذي يقيس تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والأداء الخدمي الذي يركز على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

### دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي

تلعب الحوكمة دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي؛ حيث تسهم في: تحديد المسؤوليات بوضوح، تقليل التضارب في الصلاحيات، وتعزيز الرقابة الداخلية، بما يقلل من الأخطاء والانحرافات؛ كما تدعم اتخاذ القرار بناءً على معلومات دقيقة؛ وتسهم في: تطوير الموارد البشرية من خلال التقييم المستمر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد؛ ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والإنتاجية.

### متطلبات تطبيق الحوكمة

يتطلب تطبيق الحوكمة- بشكل فعّال- توافر مجموعة من المقومات؛ من أهمها: وجود إطار قانوني واضح ينظم العمل، تطوير أنظمة الرقابة والمساءلة، تأهيل الكوادر البشرية، تعزيز ثقافة النزاهة والشفافية داخل المؤسسات، إضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمليات وتحسين الكفاءة.

### تحديات تواجه الحوكمة

بالرغم من أهمية الحوكمة، إلا أن تطبيقها يواجه عدة تحديات، مثل: مقاومة التغيير داخل المؤسسات، ضعف الوعي بمفهومها، نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة، إضافة إلى البيروقراطية وتعقيد الإجراءات، وضعف نظم المعلومات، ما يستدعي تبني استراتيجيات إصلاح إداري شاملة.

### الحوكمة ومكافحة الفساد

يمكننا القول في المحصلة: إن الحوكمة تعد من أهم الأدوات التي تسهم في الحد من الفساد؛ من خلال: تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية والمالية، فرض آليات رقابة فعالة، وتفعيل مبدأ المساءلة؛ ما يقلل من فرص التلاعب؛ ويعزز النزاهة داخل المؤسسات الحكومية.

وتمثل الحوكمة الرشيدة ركيزة أساسية للإدارة الحديثة في القطاع الحكومي، وأداة فعالة لـ: تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز جودة الخدمات، ومع التحديات المتزايدة؛ أصبح تبنيها ضرورة استراتيجية لـ: تحقيق التنمية المستدامة، وبناء مؤسسات حكومية قادرة على: مواكبة متطلبات العصر، وتعزيز ثقة المجتمع.

# «الاقتصاد الأزرق».. أكثر من سلّة للبيض

بقلم: محمد النجم

هناك مثل غربي شهير يقول:

«***Don›t put all your eggs in one basket***»

أي: « **لا تضع البيض في سلة واحدة** »، نصيحة تصلح للاقتصاد، كما بقية شؤون الحياة؛ بمعنى: عليك تنويع مواردك كي تتجنب خسارتها جميعاً دفعةً واحدةً في الأزمات والحروب، وهذا يعني أيضاً: تعزيز الحيطة، تقليل المخاطر، وتنويع مجالات المال والأعمال.

من هنا يمكن أن ندخل في موضوعنا وهو «الاقتصاد الأزرق»، والذي يتلخص بالاستخدام المستدام للموارد البحرية والساحلية لـ: تحقيق النمو الاقتصادي، تحسين سبل العيش، وحماية النظم البيئية، وهو اليوم محور اهتمام عالمي، ولاسيما في الدول التي تمتلك سواحل بحرية، لما يوفره من فرص واعدة للتنمية والتعافي الاقتصادي.

في سوريا، يكتسب "الاقتصاد الأزرق" أهمية خاصة، فهي تمتلك شريطاً ساحلياً على البحر الأبيض المتوسط بطول 183 كيلومتراً؛ يضم مدناً وموانئ استراتيجية كاللاذقية وطرطوس وبانياس، وبالرغم من محدودية هذا الامتداد مقارنة بدول أخرى، إلا أنه يمثل مورداً استراتيجياً يمكن توظيفه بفعالية في مرحلة إعادة الإعمار، إضافة إلى أهميته كخيار وبديل استراتيجي لدول المنطقة والعالم عن الممرات المائية التي تتعرض للإغلاق بسبب الحروب والأزمات السياسية، كما هي حال "هرمز" و"باب المندب" هذه الأيام.

وبعيداً عن المضائق؛ تشمل مجالات "الاقتصاد الأزرق" في سوريا عدة قطاعات، أبرزها: الصيد، النقل البحري، السياحة الساحلية، الطاقة المتجددة البحرية، وتربية الأحياء المائية، ويمكن لكل من هذه القطاعات أن يسهم في دعم الاقتصاد الوطني إذا ما تم تطويره وفق أسس الاستدامة.

ففي قطاع الصيد البحري، يمكن تحسين الإنتاجية من خلال: تحديث أساليب الصيد، توفير معدات حديثة للصيادين، وتنظيم عمليات الصيد للحد من الاستنزاف الجائر للثروة السمكية، أما تربية الأحياء المائية، فهي تمثل فرصة كبيرة لـ: سد الفجوة في الإنتاج الغذائي، وتوفير فرص عمل متجددة، ولاسيما في المناطق الساحلية.

وفيما يتعلق بالنقل البحري، فإن تطوير الموانئ السورية، مثل ميناءي اللاذقية وطرطوس، يمكن أن يعزز من دور سوريا كمركز لوجستي إقليمي، ويسهم في زيادة حركة التجارة والاستثمار، كما أن إعادة تأهيل هذه الموانئ وتحديث بنيتها التحتية سيساعدان في: جذب الشركات الدولية، وخلق فرص اقتصادية جديدة.

كذلك فإن السياحة الساحلية تُعد من أهم ركائز "الاقتصاد الأزرق" في سوريا، حيث تتمتع البلاد بـ: شواطئ جميلة، ومواقع طبيعية مميزة، ويمكن لهذا القطاع أن يشهد انتعاشاً كبيراً في مرحلة التعافي؛ من خلال: الاستثمار في البنية التحتية السياحية، وتوفير بيئة آمنة وجاذبة للسياح، ويمكن أيضاً استكشاف إمكانيات الطاقة المتجددة البحرية، كطاقة الرياح البحرية والطاقة الموجية، كجزء من استراتيجيتها لـ: تنويع مصادر الطاقة، وتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري، إلى جانب غنى السواحل السورية بينابيع المياه العذبة التي تنبع تحت سطح مياه البحر، ويقدر عددها بالعشرات وبغزارات جيدة، وتعد أحد الحلول الناجعة لحل مشكلات الجفاف التي تعاني منها البلاد، وللأسف لم تصل بعد إلى مرحلة الاستثمار الفعلي على نطاق أوسع.

في مقابل كل ذلك؛ علينا أن نعترف بأن تطبيق خيارات "الاقتصاد الأزرق" في سوريا تواجهه تحديات عدة، من بينها: الأضرار التي لحقت بالبنية التحتية بسبب الحرب، إلى جانب ضعف التمويل، وغياب السياسات البيئية الفعالة، إضافة إلى التلوث البحري والصيد الجائر.

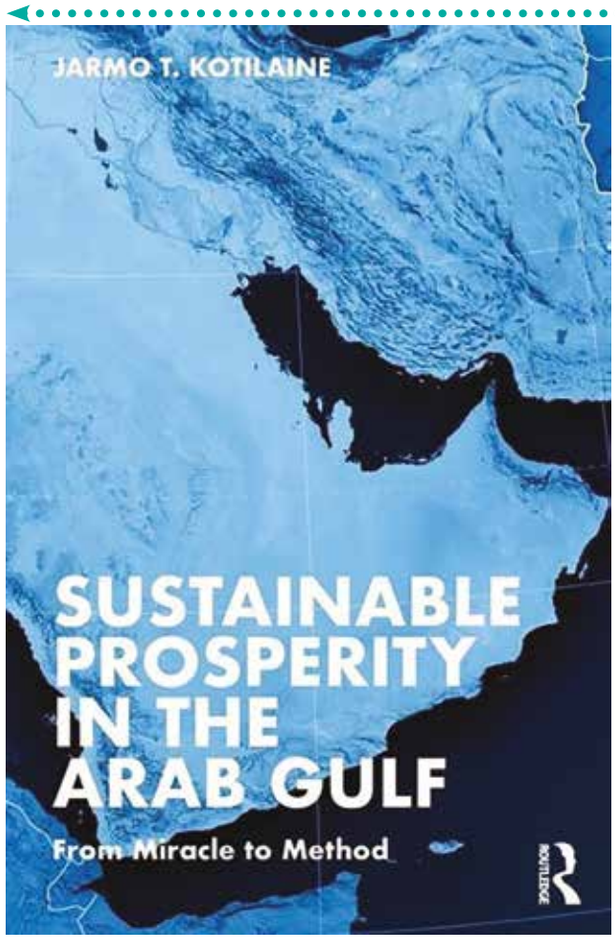
وتالياً، فإن تفعيل دور "الاقتصاد الأزرق" في عملية التنمية والتعافي الاقتصادي في سوريا يتطلب تبني رؤية استراتيجية شاملة، تقوم على: تعزيز الحوكمة الرشيدة، تشجيع الاستثمار، تطوير الكوادر البشرية، التعاون مع المنظمات الدولية، ووضع أطر قانونية وتنظيمية تضمن استدامة الموارد البحرية وحمايتها للأجيال القادمة، وعليه، فإن هذا الخيار يمثل فرصة حقيقية لتحقيق تنمية مستدامة، ولاسيما في ظل الحاجة الماسة لإعادة بناء الاقتصاد الوطني، ومن خلال استغلال الموارد البحرية بشكل عقلاني ومستدام، يمكن للبلاد أن تخطو خطوات مهمة نحو التعافي وتحسين مستوى المعيشة.

# مراجعة كتاب:

# "الازدهار المستدام في الخليج العربي.. من المعجزة إلى المنهج"

## التعريف بالكتاب

**يتناول هذا المقال مراجعة كتاب: «Sustainable Prosperity in the Arab Gulf From Miracle to Method» للاقتصادي الفنلندي Jarmo T. Kotilaine، المتخصص في اقتصاديات دول الخليج.**
**صدر الكتاب عام 2023 عن دار النشر الأكاديمية Routledge التابعة لمجموعة Taylor & Francis ومقرها لندن.**
**يناقش المؤلف التحول الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي، محللاً الانتقال من نموذج النمو القائم على العوائد النفطية إلى نموذج تنموي أكثر استدامة؛ يعتمد على: التنويع الاقتصادي، تعزيز المؤسسات، وبناء رأس المال البشري.**




## الإطار العام للكتاب

ينطلق المؤلف من فكرة رئيسة؛ مفادها أن الازدهار الاقتصادي في دول الخليج كان، في جزء كبير منه، نتيجة الطفرة النفطية التي شهدتها المنطقة منذ منتصف القرن العشرين، غير أن هذا الازدهار، على الرغم من أهميته في: تحسين مستويات المعيشة، وتطوير البنية التحتية، لم يكن كافياً لضمان الاستدامة الاقتصادية على الأمد الطويل، ولذلك يطرح المؤلف ثنائية مفهومية تتمثل بالانتقال من "المعجزة" إلى "المنهج".
ويقصد بـ"المعجزة" المرحلة التي تحقق فيها النمو الاقتصادي السريع بفضل الموارد النفطية، بينما يشير مفهوم "المنهج" إلى ضرورة بناء نموذج اقتصادي قائم على: التخطيط الاستراتيجي، التنويع الاقتصادي، وتعزيز المؤسسات، ومن خلال هذا الإطار المفاهيمي يحاول المؤلف تفسير التحديات التي تواجه دول الخليج في ظل التحولات العالمية، ولاسيما التحول التدريجي نحو الطاقة المتجددة، وتراجع الاعتماد العالمي على الوقود الأحفوري.

## الجذور التاريخية للازدهار الخليجي

يعتمد الكتاب مقاربة تاريخية لفهم طبيعة الاقتصاد الخليجي قبل اكتشاف النفط، إذ يوضح المؤلف أن اقتصادات المنطقة كانت تعتمد في السابق على أنشطة تجارية وبحرية متعددة، أبرزها تجارة اللؤلؤ التي شكلت المصدر الرئيس للدخل في العديد من مناطق الخليج خلال القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، غير أن هذه الصناعة تعرضت لانهيار كبير بعد ظهور اللؤلؤ المستزرع في اليابان، الأمر الذي أدى إلى أزمة اقتصادية في المنطقة قبل اكتشاف النفط، ويشير المؤلف إلى أن هذه التجربة التاريخية توضح المخاطر المرتبطة بالاعتماد على مورد اقتصادي واحد.
ومع اكتشاف النفط في ثلاثينيات القرن العشرين، شهدت دول الخليج العربي تحولاً جذرياً في بنيتها الاقتصادية، فقد أدت العوائد النفطية إلى: توسع كبير في الإنفاق الحكومي، بناء بنية تحتية حديثة تشمل شبكات الطرق والموانئ والمطارات، إضافة إلى تطوير الخدمات الصحية والتعليمية.

## الاقتصاد الريعي ودور الدولة

يوضح الكتاب أن الطفرة النفطية أدت إلى ظهور نموذج اقتصادي يعرف في الأدبيات الاقتصادية بـ" الدولة الريعية"، ففي هذا النموذج تعتمد الدولة بشكل أساسي على عوائد الموارد الطبيعية، ولاسيما النفط، في تمويل الموازنة العامة وتوزيع الثروة، وقد لعبت الحكومات الخليجية دوراً محورياً في إدارة الاقتصاد؛ من خلال: الاستثمار في البنية التحتية، توفير الخدمات العامة، وتوفير فرص العمل في القطاع الحكومي، وأسهم هذا الدور في تحقيق مستويات مرتفعة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، غير أن هذا النموذج أدى أيضاً إلى ظهور عدد من التحديات الهيكلية، من أبرزها: تضخم القطاع العام، ضعف دور القطاع الخاص الإنتاجي، واعتماد الاقتصاد على العمالة الوافدة، كما أن ارتباط النشاط الاقتصادي بالإنفاق الحكومي؛ جعل الاقتصادات الخليجية عرضة لتقلبات أسعار النفط في الأسواق العالمية.

## تحديات التنويع الاقتصادي

يناقش المؤلف- بشكل موسع- قضية التنويع الاقتصادي، التي تعد من أبرز القضايا المطروحة في السياسات الاقتصادية الخليجية، ويرى أن محاولات التنويع التي بدأت منذ ستينيات القرن الماضي لم تحقق تحولاً هيكلياً عميقاً في الاقتصاد، إذ بقي النفط المصدر الرئيس للإيرادات الحكومية.
ويعزو المؤلف ذلك إلى عدة عوامل، من بينها: اعتماد القطاع الخاص على الإنفاق الحكومي، ضعف الحوافز للاستثمار في

القطاعات الإنتاجية القابلة للتصدير، إضافة إلى محدودية تطور القطاع المالي في بعض الدول الخليجية، كما يشير إلى أن كثيراً من مشاريع التنويع ركزت على قطاعات مثل( العقار والسياحة والخدمات)، وهي قطاعات قد لا توفر قاعدة صناعية إنتاجية قوية قادرة على المنافسة الدولية، ومع ذلك يؤكد المؤلف أن السنوات الأخيرة شهدت تحولات مهمة في هذا المجال، حيث بدأت الحكومات الخليجية بتبني استراتيجيات تنموية طويلة الأمد؛ تهدف إلى: تقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز دور القطاعات غير النفطية.

## التحولات الحديثة في السياسات الاقتصادية

يشير الكتاب إلى أن دول الخليج بدأت، خلال العقدين الأخيرين، بإطلاق مجموعة من الرؤى والاستراتيجيات التنموية التي تسعى إلى إعادة تشكيل النموذج الاقتصادي، ومن أبرز هذه المبادرات: رؤية السعودية 2030، رؤية الإمارات، رؤية قطر الوطنية، وتركز هذه الرؤى على: تنويع الاقتصاد، تعزيز دور القطاع الخاص، وتطوير الصناعات الجديدة القائمة على التكنولوجيا والمعرفة، كما تسعى إلى: جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وتحسين البيئة التنظيمية للأعمال.
ويرى المؤلف أن نجاح هذه السياسات يعتمد بدرجة كبيرة على: قدرة الحكومات على تنفيذ الإصلاحات المؤسسية، وتعزيز كفاءة الإدارة الاقتصادية، كما يشير إلى أن تحقيق التنويع الاقتصادي يتطلب: إصلاحات في سوق العمل، تشجيع الابتكار، وريادة الأعمال.

## دور رأس المال البشري

يولي الكتاب اهتماماً ملحوظاً بدور رأس المال البشري في تحقيق التنمية المستدامة، إذ يؤكد المؤلف أن الاقتصادات الحديثة تعتمد بشكل متزايد على المعرفة والابتكار، وهو ما يجعل الاستثمار في التعليم والتدريب أمراً ضرورياً لتحقيق التحول الاقتصادي، ويرى المؤلف أن دول الخليج العربي حققت تقدماً كبيراً في توسيع نظم التعليم خلال العقود الماضية، إلا أن التحدي الحقيقي يتمثل بـ: تحسين جودة التعليم، وربط مخرجاته باحتياجات سوق العمل، كما يشير إلى أهمية تطوير المهارات التقنية والرقمية التي أصبحت عنصراً أساسياً في الاقتصاد العالمي المعاصر.

## تقييم نقدي للكتاب

يتميز الكتاب بتقديم تحليل شامل يجمع بين البعد التاريخي والاقتصادي لفهم تطور الاقتصادات الخليجية، كما يعتمد المؤلف على مجموعة واسعة من البيانات الاقتصادية والتحليلات المقارنة، الأمر الذي يمنح الكتاب قيمة علمية مهمة، ويعد من أبرز نقاط قوة الكتاب قدرته على ربط التحولات الاقتصادية في الخليج العربي بالسياق العالمي، ولاسيما ما يتعلق بالتحولات في أسواق الطاقة والتكنولوجيا، كما يقدم المؤلف إطاراً تحليلياً يساعد في فهم التحديات التي تواجه الاقتصادات الريعية في مرحلة التحول نحو التنمية المستدامة، ومع ذلك يمكن الإشارة إلى أن بعض القضايا، مثل دور التحولات الاجتماعية والثقافية في دعم التحول الاقتصادي، لم تحظَ بالقدر الكافي من التحليل، كما أن مسألة بناء اقتصاد المعرفة تستحق معالجة أكثر تفصيلاً بالنظر إلى أهميتها في مستقبل التنمية الاقتصادية في المنطقة.

## أبعاد نظرية أوسع للتحول الاقتصادي

يمكن قراءة أطروحة الكتاب في إطار الأدبيات الأوسع بشأن اقتصاديات التنمية والتحول من الاقتصادات الريعية إلى الاقتصادات الإنتاجية، فالتجربة الخليجية تمثل حالة فريدة تجمع بين: وفرة الموارد الطبيعية، والقدرة المالية للدولة على توجيه الاستثمارات الكبرى، غير أن هذه الميزة قد تتحول في بعض الأحيان إلى عائق أمام تنمية القطاع الخاص إذا لم ترافقها سياسات تشجع المنافسة والابتكار، ولذلك يؤكد المؤلف أن التحول نحو اقتصاد أكثر تنوعاً يتطلب إعادة صياغة منظومة الحوافز الاقتصادية، حيث تكافئ الإنتاجية والاستثمار طويل الأجل بدلاً من الاعتماد على الريع النفطي.

## خاتمة

في المجمل، يقدم كتاب "الازدهار المستدام في الخليج العربي.. من المعجزة إلى المنهج" قراءة تحليلية مهمة لمسار التنمية الاقتصادية في دول الخليج العربي، ويؤكد المؤلف أن الازدهار الذي تحقق بفضل النفط لا يمكن أن يستمر بالآليات نفسها في المستقبل، بل يتطلب انتقالاً واعياً نحو نموذج اقتصادي أكثر تنوعاً واستدامة، وتبرز أهمية الكتاب في أنه لا يكتفي بوصف التحديات التي تواجه الاقتصادات الخليجية، بل يقدم إطاراً فكرياً لفهم كيفية التعامل مع هذه التحديات في ظل التحولات العالمية في الطاقة والتكنولوجيا، ولذلك يمكن القول: إن هذا العمل يشكل إضافة مهمة إلى الأدبيات الاقتصادية التي تبحث في: مستقبل التنمية في منطقة الخليج العربي، و التحديات التي تواجه الاقتصادات الريعية في القرن الحادي والعشرين.

# من "الجامعة الريادية" إلى «جامعة الجيل الخامس» نحو نموذج جامعي يقود الابتكار والتنمية

**لم يعد تطوير الجامعة مرتبطاً- فقط- بتحسين جودة التدريس أو زيادة الإنتاج البحثي، بل بقدرتها على إنتاج أثر اقتصادي واجتماعي وتقني ملموس، وفي هذا السياق ظهر مفهوم "الجامعة الريادية" الذي يهدف إلى: ربط التعليم العالي بريادة الأعمال والابتكار، وتحويل المعرفة الأكاديمية إلى قيمة اقتصادية ومجتمعية، غير أن التحولات العالمية المتسارعة في مجالات ( الذكاء الاصطناعي، الاقتصاد الرقمي، والاستدامة) دفعت إلى ظهور نموذج أكثر تقدماً يعرف بـ «جامعات الجيل الخامس».**

**تركز «الجامعة الريادية» أساساً على: دعم المشاريع الناشئة، تشجيع الابتكار، وبناء شراكات مع القطاع الصناعي، أما «جامعة الجيل الخامس» فتتجاوز هذا الدور لتصبح منصة معرفية ذكية ومترابطة؛ تجمع بين: التعليم، البحث العلمي، الابتكار الرقمي، وخدمة المجتمع؛ في إطار منظومة متكاملة، لذلك لم يعد الحديث يدور حول استبدال الجامعة الريادية، بل حول تطويرها وتعميقها حتى تندمج في فلسفة جامعات الجيل الخامس التي تركز على: التأثير المجتمعي، الاستدامة، والتحول الرقمي.**

## ما الذي تضيفه جامعات الجيل الخامس إلى فكرة الجامعة الريادية؟

يقوم نموذج الجامعة الريادية على: نشر ثقافة المبادرة بين الطلبة والباحثين، إنشاء حاضنات أعمال، وتشجيع نقل التكنولوجيا إلى السوق، ومع ذلك فإن جامعة الجيل الخامس تضيف عدة أبعاد جديدة تجعل دور الجامعة أكثر شمولاً وتأثيراً.

أول هذه الأبعاد هو الانتقال من إنتاج المعرفة إلى صناعة الأثر، فالجامعة في هذا النموذج لا تقاس فقط بعدد الأبحاث المنشورة أو عدد الخريجين؛ بل بقدرتها على حل مشكلات المجتمع والاقتصاد والبيئة، وهذا يعني أن البحث العلمي يصبح مرتبطاً مباشرة بالتحديات الواقعية مثل: الطاقة المتجددة، الصحة الرقمية، والأمن الغذائي.

ويتمثل البعد الثاني في التحول الرقمي الشامل داخل الجامعة، ففي جامعات الجيل الخامس لا تُستخدم التكنولوجيا كوسيلة مساعدة فقط؛ بل تصبح جزءاً من بنية التعليم والبحث والإدارة، ويتم توظيف تقنيات مثل: الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، والمنصات الرقمية في تصميم البرامج التعليمية وإدارة المعرفة.

أما البعد الثالث فهو التركيز على الاستدامة والتنمية المجتمعية؛ فالجامعة الحديثة مطالبة بالمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال دعم الابتكار في مجالات: البيئة، الطاقة النظيفة، والاقتصاد الأخضر.

كما تضيف جامعات الجيل الخامس بعداً رابعاً يتمثل بالشبكية العالمية، إذ تعمل الجامعات ضمن شبكات تعاون دولية تجمع بين: المؤسسات الأكاديمية، الشركات، والحكومات، وهو ما يخلق بيئة ابتكار عابرة للحدود.

## دوافع الانتقال نحو هذا النموذج المتقدم

هناك مجموعة من العوامل التي تدفع الجامعات اليوم إلى تطوير نموذجها الريادي باتجاه جامعات الجيل الخامس، ويتمثل العامل الأول بتغير طبيعة سوق العمل العالمي، فالشركات والمؤسسات لم تعد تبحث عن خريجين يمتلكون المعرفة النظرية فقط؛ بل عن أفراد قادرين على الابتكار والعمل ضمن فرق متعددة التخصصات واستخدام التقنيات الرقمية المتقدمة، ولذلك أصبح من الضروري أن تركز الجامعات على: تنمية مهارات التفكير النقدي، وحل المشكلات، والإبداع.

ويتمثل العامل الثاني باشتداد المنافسة بين الجامعات عالمياً، فالتصنيفات الدولية الحديثة لم تعد تعتمد فقط على عدد الأبحاث المنشورة؛ بل أصبحت تأخذ في الحسبان أثر الجامعة في: الاقتصاد، المجتمع، والابتكار.

أما العامل الثالث فيتمثل بالتسارع الكبير في التطور التكنولوجي، خصوصاً في مجالات: الذكاء الاصطناعي، والتقنيات الرقمية، وقد أدى هذا التطور إلى ظهور أنماط تعليمية جديدة مثل: التعليم الهجين، والتعليم المعتمد على المنصات الرقمية، وهو ما يتطلب إعادة تصميم البرامج التعليمية بما يتناسب مع هذه التحولات.

ويتعلق العامل الرابع بتزايد دور الجامعات في الاقتصاد القائم على المعرفة، فالدول المتقدمة أصبحت تعتمد على الجامعات؛ بوصفها محركات أساسية للابتكار والتنمية الاقتصادية، وليس فقط مؤسسات تعليمية تقليدية.

## آليات دمج الجامعة الريادية في نموذج الجيل الخامس

1- **إعادة تعريف مفهوم ريادة الأعمال داخل الجامعة:** لم تعد ريادة الأعمال تعني فقط إنشاء شركة ناشئة؛ بل أصبحت تشير إلى: القدرة على الابتكار، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات، وهذا يعني أن الريادة يمكن أن تظهر في مختلف التخصصات، سواء في الهندسة أو الطب أو العلوم الاجتماعية.

2- **دمج التكنولوجيا المتقدمة في العملية التعليمية:** في جامعات الجيل الخامس يتم توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والمنصات الرقمية في التدريس والبحث العلمي، كما يتم تشجيع الطلبة على تطوير مشاريع تطبيقية تستخدم هذه التقنيات لحل مشكلات واقعية.

3- **تعزيز البرامج متعددة التخصصات:** أصبحت التحديات المعاصرة كالمدن الذكية أو التحول الطاقوي تتطلب تعاوناً بين تخصصات متعددة، ولذلك تعمل الجامعات الحديثة على إنشاء برامج تجمع بين (التكنولوجيا والإدارة والعلوم الاجتماعية).

4- **دعم منظومات الابتكار والحاضنات الجامعية:** تلعب الحاضنات ومراكز الابتكار دوراً محورياً في تحويل الأفكار البحثية إلى مشاريع اقتصادية، وتوفر هذه المراكز التدريب والتمويل والإرشاد لرواد الأعمال من الطلبة والباحثين.

5- **تطوير نماذج الحوكمة الجامعية:** يتطلب التحول نحو جامعة الجيل الخامس اعتماد نماذج إدارة مرنة تعتمد على البيانات والشراكات مع القطاعين العام والخاص، بما يسمح للجامعة بالاستجابة السريعة للتحولات التكنولوجية والاقتصادية.

## أمثلة حديثة لجامعات تقود التحول الريادي

يعد معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) من أبرز النماذج العالمية للجامعة الريادية المتقدمة، ففي عام 2025 عرض برنامج الابتكار في المعهد مجموعة من الشركات الناشئة التي طورها طلبة وباحثون في مجالات ( الذكاء الاصطناعي، التكنولوجيا الحيوية، والطاقة النظيفة)، وقد أصبحت منظومة الابتكار المرتبطة بالمعهد واحدةً من أهم البيئات الريادية في العالم، حيث خرجت منها شركات تقنية كبرى كان لها تأثير واسع في الاقتصاد الرقمي العالمي.

وفي أوروبا تقدم جامعة "آلتو" في فنلندا نموذجاً مهماً في دمج البحث العلمي بريادة الأعمال، فقد طورت الجامعة منظومة ابتكار؛ تربط بين المختبرات العلمية والشركات الناشئة، ما ساهم في ظهور شركات تقنية عميقة تعمل في مجالات مثل (الحوسبة المتقدمة والذكاء الاصطناعي)، ويشارك الطلبة في هذه المنظومة من خلال برامج تعليمية تعتمد على: المشاريع التطبيقية، والتعاون مع الصناعة.

أما في المنطقة العربية فتعد جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية السعودية (KAUST) من أبرز الجامعات التي تبنت نموذج الجامعة الريادية المتقدمة، فقد أنشأت الجامعة برامج احتضان وتمويل للشركات الناشئة في مجالات (الطاقة، التقنيات البيئية، والتكنولوجيا الحيوية)، وأسهمت هذه المبادرات في إنشاء مئات الشركات التقنية التي جذبت استثمارات كبيرة خلال السنوات الأخيرة.

كما تشير تقارير حديثة إلى أن جامعات مثل: ستانفورد، وبيركلي في الولايات المتحدة تلعب دوراً محورياً في منظومة الابتكار بـ "وادي السيليكون"، حيث أسهم خريجوها في تأسيس آلاف الشركات الناشئة التي تقود التطور في مجالات (الذكاء الاصطناعي، والتكنولوجيا الرقمية).

## الآثار المتوقعة لدمج الجامعة الريادية بجامعة الجيل الخامس

إن تطوير الجامعة الريادية باتجاه نموذج الجيل الخامس يحقق مجموعة من الآثار الإيجابية على مستوى الجامعة والمجتمع؛ من أبرزها:

1- تعزيز قابلية توظيف الخريجين، حيث يكتسب الطلبة خبرة عملية من خلال المشاركة في مشاريع ابتكارية وتطبيقية.

2- زيادة القيمة التطبيقية للبحث العلمي، إذ تتحول الاكتشافات الأكاديمية إلى منتجات وخدمات قابلة للتطبيق في السوق.

3- تعزيز دور الجامعة في التنمية الاقتصادية؛ من خلال: إنشاء شركات ناشئة، ونقل التكنولوجيا إلى القطاعات الصناعية.

4- تحسين مكانة الجامعات في التصنيفات الدولية، لأن العديد من هذه التصنيفات أصبحت تعتمد على تأثير الجامعة في الابتكار والتنمية المستدامة.

5- تحويل الجامعة إلى فاعل تنموي رئيس؛ يشارك في معالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

## إعداد أجيال قادرة على قيادة التحولات المستقبلية

إن التحول من الجامعة التقليدية إلى الجامعة الريادية كان خطوة مهمة في تطوير التعليم العالي، لكنه لم يعد كافياً في ظل التحولات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة، ولذلك أصبح من الضروري الانتقال إلى نموذج أكثر تقدماً يتمثل بجامعة الجيل الخامس التي تجمع بين: التعليم والبحث والابتكار الرقمي والاستدامة؛ في إطار منظومة متكاملة.

ويمثل دمج الجامعة الريادية مع فلسفة جامعات الجيل الخامس فرصةً حقيقيةً لإعادة تعريف دور الجامعة في المجتمع المعاصر، فعندما تتمكن الجامعات من تحقيق هذا التكامل؛ فإنها تتحول إلى مراكز لصناعة المعرفة والابتكار والتنمية؛ وتسهم في بناء اقتصاد قائم على الإبداع والتكنولوجيا، كما تصبح قادرة على إعداد أجيال من الخريجين القادرين على: قيادة التحولات المستقبلية، والمشاركة الفاعلة في بناء مجتمعات أكثر تقدماً واستدامةً.

# أزمة دين.. أم أزمة إدارة؟

بقلم: أ. د. طارق عفّاش

يدخل العالم العربي عام 2026، وهو مثقل بعجوزات مالية متراكمة، ومديونيات عامة تتضخم عاماً بعد آخر؛ في مشهد لم يعد استثنائياً أو عابراً، بل أصبح سمة هيكلية لاقتصادات عديدة في المنطقة، غير أن جوهر الأزمة لا يكمن في أرقام الدين وحدها، بل في طبيعة النموذج الاقتصادي والإداري الذي أنتج هذه الأرقام، وأعاد إنتاجها مراراً من دون معالجة جذرية.

تواجه معظم الدول العربية فجوة متزايدة بين الإيرادات العامة والإنفاق الحكومي، ما يدفعها إلى اللجوء المتكرر للاقتراض، سواء من الأسواق الدولية عبر السندات، أو من مؤسسات مالية كصندوق النقد الدولي والبنوك متعددة الأطراف، ومع ارتفاع تكلفة التمويل عالمياً، أصبحت خدمة الدين نفسها تستنزف حصة متنامية من الموازنات، فتتحول الحكومات إلى مقترض دائم يسدد ديونه بديون جديدة، في حلقة مفرغة يصعب كسرها، غير أن الاستدانة_ في حد ذاتها_ ليست خطيئةً اقتصاديةً، إذ تلجأ إليها دول متقدمة ونامية على السواء، المشكلة تظهر حين يتحول الدين من أداة تمويل تنموية إلى وسيلة لتغطية اختلالات مزمنة، ففي العديد من الحالات العربية؛ لم يُوجَّه الاقتراض نحو تعزيز الإنتاجية أو توسيع القاعدة الصناعية أو تنمية الصادرات؛ بل استُخدم لسد عجز جارٍ أو تمويل إنفاق غير منتج، وهنا يصبح الدين عبئاً لا رافعة.

النتيجة الطبيعية لهذا المسار هي تعاظم نفوذ الدائنين في رسم السياسات الاقتصادية، فمع كل برنامج تمويلي جديد، تتعهد الحكومات بإصلاحات مالية ونقدية، غالباً ما تتمثل بـ: تقليص الدعم، رفع الضرائب، وخفض الإنفاق الاجتماعي، وبينما قد تُحسّن هذه الإجراءات بعض المؤشرات الكلية على الأمد القصير؛ فإنها كثيراً ما تترك أثراً اجتماعياً قاسياً؛ وتُعمّق فجوة الثقة بين الدولة والمجتمع، خصوصاً إذا لم تترافق مع إصلاح مؤسسي حقيقي ومكافحة فعالة للفساد.

تكمن الإشكالية الأعمق في غياب رؤية تنموية طويلة الأمد، فالعديد من الاقتصادات العربية ما زالت تعتمد على نماذج ريعية؛ سواء عبر النفط أو التحويلات أو الخدمات؛ مع ضعف واضح في القطاعات الإنتاجية ذات القيمة المضافة العالية، هذا الضعف البنيوي يجعل النمو هشاً ومعرضاً للصدمات الخارجية، ويحد من قدرة الدولة على توليد إيرادات مستقرة، بعيداً عن الاقتراض، كما أن البعد السياسي للأزمة لا يقل أهمية عن بعدها المالي، فـ: ضعف الحوكمة، تضخم البيروقراطية، وغياب المساءلة البرلمانية والمجتمعية الفاعلة؛ كلها عوامل تجعل إدارة الموارد العامة أقل كفاءة، وعندما تتكرر الأخطاء نفسها من دون محاسبة، يصبح تراكم الدين نتيجة طبيعية، لا حادثاً طارئاً.

إذا ما قورنت هذه المرحلة بأزمات سابقة في المنطقة، مثل تجربة مصر بعد 2016، أو الانهيار اللبناني في 2019، أو التعثرات التونسية في السنوات الأخيرة، يتضح أن المشترك بينها جميعاً هو غياب التحول الإنتاجي الحقيقي، قد تنجح بعض الدول في تحقيق استقرار مالي مؤقت، أو تحسين احتياطياتها النقدية، لكن من دون إعادة هيكلة الاقتصاد نحو التصنيع والتصدير والابتكار؛ يبقى الاستقرار هشاً وقابلاً للانتكاس.

عام 2026 إذاً، لا يمثل مجرد محطة زمنية، بل لحظة اختبار حقيقية للنموذج الاقتصادي السائد، فإما أن تتحول الديون إلى فرصة لإعادة البناء عبر إصلاحات عميقة تعزز الإنتاجية والشفافية والعدالة الضريبية، وإما أن تستمر الحلقة المفرغة من الاقتراض والتقشف والارتهان لشروط الخارج.

الخروج من الأزمة لا يتطلب فقط ضبط الموازنات، بل إعادة تعريف دور الدولة في الاقتصاد؛ من دولة تُنفق لتسكين العجز؛ إلى دولة تستثمر في: الإنسان، التعليم، البنية التحتية الإنتاجية وتخلق بيئة أعمال تنافسية، كما يتطلب إصلاحاً مؤسسياً يعزز الشفافية والمساءلة، حتى يصبح القرار الاقتصادي خاضعاً لمصلحة عامة واضحة، لا لضغوط ظرفية.

وفي النهاية، لا يمكن أن تكون أزمة الدين في العالم العربي قدراً محتوماً، بل نتيجة خيارات وسياسات، والتحدي الأكبر في 2026 ليس حجم الدين ذاته، بل قدرة الحكومات على: كسر نمط الإدارة التقليدي، والانتقال إلى نموذج تنموي؛ يوازن بين: الاستقرار المالي، العدالة الاجتماعية، والسيادة الاقتصادية.

# برج M76

## بصمة معمارية راقية
## في قلب ماروتا سيتي دمشق

### من توب كابي...
### الرقي والتميز في ماروتا سيتي

برج **M76** من أحد أبرز معالم ماروتا سيتي، المشروع الذي يمثل الخطوة الأولى نحو المدن الذكية في سوريا.
يميز البرج موقعه الاستراتيجي في قلب ماروتا سيتي حيث تنبض الحياة الحضرية بأعلى معايير الراحة والرفاهية.
تصميم معماري عصري يجمع بين الأناقة والوظيفة، وهو من تنفيذ شركة توب كابي ـ مجموعة غلوري الدولية، إحدى الشركات الرائدة في قطاع التطوير العقاري والهندسي في سوريا والمنطقة.
يمثل البرج رؤية جديدة للسكن العصري والاستثمار الواعد بشقق سكنية متميزة بمساحات متعددة، إكساء عالي الجودة، مواقف سيارات، مصاعد، أنظمة أمنية متطورة، وخدمات على مدار الساعة.


*للتواصل والاستعلام*

شركة *توب كابي*
مجموعة غلوري الدولية
دمشق ـ ماروتا سيتي
الهاتف: 0096358581230
البريد الإلكتروني: info@topkapicd.com
الموقع الإلكتروني : http://topkapicd.com

# البوابة الفينيقية

## نعيد كتابة مفهوم السكن

مجمّع سكني خاص في مدينة دمشق - منطقة المزّة


مؤسسة الطارق

دمشق - شارع الحمرا - جانب الميثاق للصرافة

جوال: 0968844228 - 0968844229