



الدفق
DUQM

المنطقة الاقتصادية الخاصة
SPECIAL ECONOMIC ZONE
سلطنة عُمان SULTANATE OF OMAN

ما الذي نهدف إلى تحقيقه؟

2 قياس الثقافة التنظيمية بأرقام واضحة: إظهار كيف يرتبط الرفاه الوظيفي مباشرةً بالأحاديث بالموظفين والإنتاجية والربحية.

1 تحويل الموضوعات العالمية إلى ممارسات محلية: الانتقال من التنظير إلى خطوات عملية يمكن لشركات الدقم تطبيقها اليوم.

4 ترسيخ الذكاء الاصطناعي كنظام تشغيل أساسي وليس إضافة جانبية: اعتبار التكنولوجيا جزءًا من البنية الأساسية للأعمال، لا مشروعًا منفصلًا.

3 التعامل مع المواهب باعتبارها بنية أساسية: تركيز نقاش القوى العاملة على المهارات، والاحتفاظ بالكفاءات، والقيادة.

6 اختبار الأفكار في الوقت الفعلي: استخدام دراسات حالة وأمثلة عملية لبيان ما ينجح، وما يفشل، وما تكلفته.

5 تعزيز المرونة في سلاسل الإمداد: تحقيق التوازن بين التكلفة والموثوقية في بيئة تتسم بالتقلب.

8 ترسيخ مكانة الدقم كمركز للقدرة على التكيف: إبراز مميزاتنا؛ ليس فقط في الموقع الجغرافي، بل في القدرة على التغيير.

7 جلسات قصيرة وأثر طويل: تفضيل ساعة مركزة يمكن للمديرين تطبيق نتائجها فورًا بدلًا من نسيانها.



الدقم
DUQM

المنطقة الاقتصادية الخاصة
SPECIAL ECONOMIC ZONE
سلطنة عُمان - SULTANATE OF OMAN

للتواصل

إدارة المنطقة الاقتصادية
الخاصة بالدقم
قسم التسويق
وتطوير الأعمال
ص.ب 77 مسقط، 100
سلطنة عمان
هاتف: (+968) 25 22 24 57



[in](#) [X](#) [YouTube](#) [Instagram](#)
[@DuqmNow](#) [@sezaduqm](#)
نطمح إلى ترك بصمة مؤثرة مع كل منشور ننشره



داخل سلسلة الدقم الصيفية 2025



المهندس أحمد عكعك
الرئيس التنفيذي
المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم

لماذا تم اختيار هذه المحاور الأربعة لسلسلة الصيف الأولى؟

جاءت مباشرة من المستأجرين. كان الذكاء الاصطناعي والأتمتة في مقدمة الاهتمامات، لكن التركيز كان على التطبيق العملي: كيف نستخدمه؟ كم يكلف؟ وما العوائد؟ موضوع آخر طلب كثيرًا هو تطوير القوى العاملة؛ ففي الدقم - كما هو الحال في بقية دول الخليج - تُعد المحافظة على الكفاءات أحد أصعب التحديات. ولعلّه من غير المفاجئ، بعد سنوات من الاضطرابات، أن يتكرر الحديث عن مرونة سلاسل الإمداد. أما الثقافة والرفاه الوظيفي - اللذان كان يُنظر إليهما سابقًا كعاملين ثانويين - فأصبحا اليوم جزءًا أساسيًا من الإنتاجية.

الذكاء الاصطناعي موجود في كل مكان.. ما الذي ميّز جلستكم؟

كنا نريد ممارسة حقيقيًا، لا مجرد مقدم عرض.. شخصًا يعمل في الذكاء الاصطناعي هنا في عُمان. سعيد عبد الغفور من شركة Star Drones استعرض كيف استخدمت شركته الذكاء الاصطناعي لتقليل وقت تحليل بيانات الطائرات بدون طيار بنسبة 40% وزيادة الدقة، وقد شرح للمستأجرين كل خطوة؛ من التجربة إلى التطبيق الفعلي. الميزة كانت تكمن في أن الحضور استطاعوا رؤية كيفية تطبيق الدروس مباشرة على أعمالهم في الدقم.

40%

أسرع في تحليل البيانات الجوية بفضل
الذكاء الاصطناعي من ستار درونز



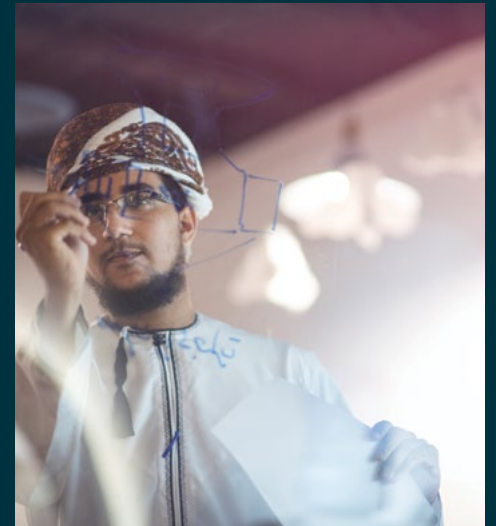
STAR DRONES

سلسلة الدقم الصيفية 2025

تواصل المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم تحقيق تطور متسارع؛ فالتقنيات التي كانت تبدو يومًا ما هامشية، أصبحت اليوم تعيد تشكيل قطاعات كاملة. الأسواق العالمية باتت أكثر ترابطًا وأقل قابلية للتنبؤ، وقادة الأعمال يتعلمون أن القدرة على التكيف أهم من التخطيط الصارم. وقد لاحظ المستثمرون ذلك؛ إذ بلغ إجمالي الاستثمارات الملتزم بها بنهاية عام 2024 نحو 16.4 مليار دولار، ارتفاعًا من 15.5 مليار دولار في عام 2023.

هذا الزخم شكّل الخلفية لإطلاق سلسلة الدقم الصيفية المكوّنة من أربع جلسات، تستهدف مجتمع المستثمرين في المنطقة، مدة كل منها ساعة واحدة. تم تصميم الصيغة لتكون مركزة: قصيرة بما يكفي للمديرين المشغولين، لكنها تركز على التطبيق العملي بدلًا من الطرح النظري.

غطّت الجلسات موضوعات تشمل الذكاء الاصطناعي، وتطوير القوى العاملة، والتجارة العالمية، وسلاسل الإمداد، وثقافة العمل. وجاءت الأفكار مباشرة من المستأجرين أنفسهم. واستفاد المشاركون من دراسات حالة ونقاشات تفاعلية ضمت قطاعات الطاقة المتجددة والصناعة والخدمات اللوجستية والثروة السمكية، بما يعكس اتساع قاعدة الأعمال في الدقم.





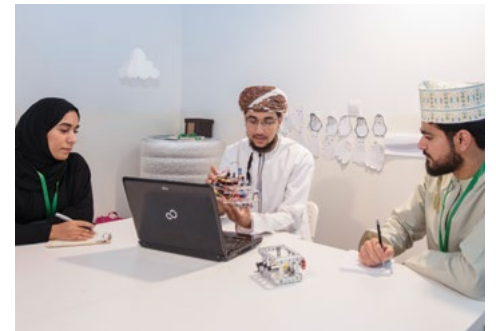
ترى العديد من الشركات أن الذكاء الاصطناعي يعتبر مركز تكلفة.. هل ناقش المستأجرون حجم الاستثمار؟

يُقال كثيرًا إن موقع الدقم هو ميزتها.. أليس ذلك كافيًا لسلاسل الإمداد؟

الذكاء الاصطناعي أصبح اليوم جزءًا من البنية الأساسية، والمال الذي يُنفق عليه ليس مالا مهدورًا. كان المستأجرون يسألون إذا ما كان ينبغي التعامل مع الأصول الرقمية التي يبنونها كأصول رأسمالية. وقد أثار ذلك نقاشًا أوسع حول كيفية انعكاس استثمارات الذكاء الاصطناعي على الميزانيات والقيم المستقبلية للأصول.

الذكاء الاصطناعي يدخل أيضًا في الموارد البشرية.. هل ظهر ذلك في جلسة القوى العاملة؟

نعم؛ فقد تحدث عوف العوفي من بنك التنمية عن أنظمة تدريب متكيّفة تُعدّل المحتوى فورًا، وهو ما فتح سؤالًا أكبر: إذا كان الذكاء الاصطناعي يتولى التدريب أو تقديم الملاحظات، فما الذي سيبقى "بشريًا" في الموارد البشرية؟ كان الإجماع واضحًا: الحكم البشري، والتعاطف، والثقة ما زالت عناصر أساسية، لكن المستأجرين رأوا مستقبلًا يدعم فيه الذكاء الاصطناعي العاملين في الموارد البشرية والتدريب بدلًا من استبدالهم.



الجغرافيا تساعد، لكن المرونة هي ما يهم. الأنظمة الجمركية أصبحت غير مستقرة؛ ففي عام 2025، ارتفع متوسط الرسوم الجمركية الأمريكية إلى 17.3%، وهو أعلى مستوى منذ ثلاثينيات القرن الماضي.

ومع الاضطرابات في طرق الشحن عبر البحر الأحمر، تدرك الشركات أنها بحاجة إلى استراتيجيات توريد متعددة.

سعد بيت نصيب من أسياذ عرض خطوات عملية لتنويع الموردين وإدارة المخاطر، موضحًا كيف يمكن لموقع الدقم على طرق التجارة العالمية أن يحقق التوازن بين التكلفة والموثوقية.

الثقافة والرفاه الوظيفي يصعب قياسهما.. فلماذا تعطيهما الأهمية نفسها؟

لأن تكلفتها قابلة للقياس. واحد من كل ثلاثة موظفين عالميًا يقول إنه يعاني من الإرهاق. وتقدّر Gallup تكلفة انخفاض التفاعل الوظيفي عالميًا بنحو 8.8 تريليون دولار سنويًا.

الدكتورة عزيزة الصوافي من جامعة السلطان قابوس أوضحت كيف يمكن لاستطلاعات الرفاه الوظيفي المرتبطة بالاحتفاظ والأداء أن تقلل معدلات دوران الموظفين بنسب مضاعفة.

هذا ليس أمرًا "تافهًا" أو ثانويًا، بل هو قضية تشغيلية أساسية..

يبدو تطوير القوى العاملة قضية قديمة.. فما الجديد؟

ماذا يعني لك البقاء مرئيًا في الدقم؟

الوتيرة؛ فقد انتقلت المناقشة بسرعة من نقص المهارات إلى استراتيجيات الاحتفاظ، إلى الإرشاد الوظيفي ومسارات مهنية أوضح والتطوير القيادي. وفي مدن ناشئة مثل الدقم، لم يُعد السؤال يدور حول كيفية توظيف المواهب فقط، بل كيف نحافظ عليها.

ساعة واحدة لكل جلسة.. هل كان ذلك محفوفًا بالمخاطر؟

كان خيارًا مقصودًا؛ فالمستأجرون يفضلون الجلسات المختصرة التي تتناسب مع جداولهم. ساعة واحدة تجبر المقدمين على التركيز، وتجعل من الأسهل على المشاركين الخروج بفائدة عملية.

ماذا تعلمتم عن مجتمع الأعمال في الدقم من هذه التجربة؟

اتعلمنا أنهم يريدون حديثًا مباشرًا وأمثلة عملية. صحيح أن الحضور مهم، لكن النقاشات كانت الأهم. قيّم المستأجرون ماذا نجح، وماذا فشل، وكم كانت تكلفته. هذا الشغف بالتفاصيل هو ما سيجعل الجلسات المستقبلية ذات قيمة.





مقدار الاحتراق الوظيفي على مستوى العالم: 1 من كل 3 موظفين يشعرون بالإنهاك؛ مما يتسبب في خسائر تُقدَّر بـ 8.8 تريليون دولار سنوياً نتيجة انخفاض الإنتاجية. غالب، حالة مكان العمل العالمي 2023

8.8 تريليون دولار

ارتفاع الامتثال لمتطلبات الاستدامة (ESG) تلزم اللائحة الأوروبية للإفصاح والاستدامة (CSRD) ما يقرب من 50.000 شركة (بعد أن كانت 11.000 فقط) بالإبلاغ عن بيانات الاستدامة. الاتحاد الأوروبي، 2023/2024

50,000

ارتفاع الرسوم الجمركية العالمية يواجه المستهلكون معدل ارتفاع في التعرفة يبلغ متوسطه 18.6%، وهو الأعلى منذ عام 1933.

Budget Lab - جامعة بيل، حالة التعرفة الجمركية الأمريكية، أغسطس 2025

18.6%

خسائر تسارع الهجمات السيبرانية واجهت الشركات في دول الخليج زيادة بنسبة 40% في الهجمات السيبرانية خلال عام 2025.

معهد دول الخليج العربي - تقرير الأمن السيبراني 2025

40%



16.3 مليار دولار

نمو استثماري بنسبة 5% خلال عام واحد. بلغ إجمالي الاستثمارات الملتزم بها في الدقم 16.3 مليار دولار حتى ديسمبر 2024.



الحقائق والأرقام

الذكاء الاصطناعي والأتمتة

تحويل الإمكانيات إلى أداء فعلي



سعيد عبد الغفور، الرئيس التنفيذي لشركة Star Drones

الذكاء الاصطناعي خارج المختبر لم يعد الذكاء الاصطناعي تجربة مخبرية، ولا استعراضاً لامعاً في مؤتمرات التكنولوجيا، بل أصبح جزءاً من العمل اليومي. ففي المستودعات، يوجه الذكاء الاصطناعي الرافعات الشوكية، وفي البنوك يساعد على تقييم القروض، وفي الموانئ يتنبأ بالطلب قبل وصول أول حاوية.

وتُظهر الأرقام حجم التحول في عام 2024 وجدت McKinsey أن 65% من المؤسسات تستخدم أداة ذكاء اصطناعي واحدة على الأقل، ارتفاعاً من 50% في عام 2020. وبحلول 2025 ارتفعت النسبة إلى 71% من المؤسسات التي أدمجت نماذج الذكاء الاصطناعي التوليدي في عملياتها الأساسية.

McKinsey
& Company

كانت الجلسة الأولى من سلسلة الدقم الصيفية هذا العام مخصصة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على أرض الواقع. وقد استعرض سعيد عبد الغفور، الرئيس التنفيذي لشركة ستار درونز، كيف أعادت شركته تصميم عمليات المسح الجوي بالدرون باستخدام الذكاء الاصطناعي.

في السابق، كانت العملية بطيئة ومتكررة؛ تلتقط الصور الجوية ثم تُفحص يدوياً للكشف عن التشققات أو تغيرات التضاريس أو نقاط الضعف الهيكلية. تفاوتت مستويات الدقة، وكانت السرعة تمثل تحدياً، وغالباً ما كان العملاء ينتظرون أكثر من الحد الذي يقبلونه.

تغيّر ذلك عندما اعتمدت ستار درونز نماذج رؤية حاسوبية قادرة على اكتشاف الأنماط تلقائياً.

انخفض وقت تحليل البيانات بنحو 40%، فارتفعت الدقة؛ ما انعكس على تقليل عدد الطلعات الجوية، وتسريع إصدار وتسليم التقارير للعملاء، وتقليل الضغط على الموظفين.

النموذج وحده لا يكفي
نجاح الذكاء الاصطناعي
لا يعتمد على النموذج
نفسه فقط؛ بل على
الأساس المبتين الذي
يُبنى عليه.

النموذج وحده لا يكفي يؤكد سعيد عبد الغفور أن نجاح الذكاء الاصطناعي لا يعتمد على النموذج نفسه فقط؛ بل على الأساس المبتين الذي يُبنى عليه.

يتماشى ذلك مع اتجاه عالمي؛ فتقديرات International Data Corporation تشير إلى أن الاستثمارات في حلول وخدمات الذكاء الاصطناعي ستُضيف ما يصل إلى 23 تريليون دولار إلى الناتج المحلي العالمي بحلول 2030.

لكن هذه القفزة لن تتحقق عبر ابتكار واحد ضخم، بل عبر التقدم المستمر، واستخدامات مدروسة، وتحليل دقيق للبيانات، وتطوير تدريجي للحلول.

وتكشف دراسة لـ Deloitte أن ثلث المشاريع فقط تنتقل من مرحلة التجربة إلى الإنتاج الفعلي.

النجاح يتحقق لدى المؤسسات التي تتعامل مع الذكاء الاصطناعي كـ"نهج" إداري وليس كـ"أداة تقنية إضافية".



71%		الحقائق والأرقام
71% من المؤسسات حول العالم ستدمج الذكاء الاصطناعي التوليدي في عملياتها الأساسية بحلول 2025، ارتفاعًا من 50% في 2020. (ماكينزي، حالة الذكاء الاصطناعي 2025)		
40%		
شركة "ستار درونز" في الدقم: تحليل بيانات جوية أسرع بنسبة 40% بعد تطبيق الذكاء الاصطناعي، مع تحسينات قابلة للقياس في الدقة.		
22.3 ترليون		
تتوقع مؤسسة البيانات الدولية أن الاستثمارات في حلول الذكاء الاصطناعي وخدماته ستساهم بما مجموعه 22.3 ترليون دولار في الناتج المحلي الإجمالي العالمي بحلول 2030. (IDC، 2025)		
33%		
تحدّي الانتقال من التجربة إلى الإنتاج: 33% فقط من تجارب الذكاء الاصطناعي تنتقل إلى مرحلة التطبيق الموسّع. (ديلويت، مسح اعتماد الذكاء الاصطناعي، 2024)		
في عام 2025 سيكون واحد من كل أربعة عاملين حول العالم في وظائف تتضمن درجة من التعرّض للذكاء الاصطناعي التوليدي. (منظمة العمل الدولية، الذكاء الاصطناعي التوليدي والوظائف - تحديث 2025)		

أما القوى العاملة، فاعتبارًا من عام 2023، يُصنّف نحو 27% من الوظائف في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها عالية الخطورة من حيث الأتمتة، لكن هذا لا يعني بطلانًا جماعية، بل يعني تغيير محتوى الوظائف، وما يتطلبه ذلك من إعادة تأهيل واسعة النطاق. في الدقم، كان عبد الغفور وأيضًا فريقه تعامل مع الذكاء الاصطناعي بصفته مساعدًا لا باعتباره بديلًا. أصبحت جلسات المراجعة الأسبوعية مساحة لطرح الأسئلة حول أداء النماذج، وتفسير تحليلاتها، وتحديد أين يتطلب الأمر الإشراف البشري.

أصبح التنظيم اليوم أمرًا لا مفر منه. ولقد أكدت مبادئ الذكاء الاصطناعي الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام 2019 ضرورة الالتزام بالشفافية والمسؤولية والإشراك البشري في البيئات العالية المخاطر. لقد شكّلت هذه المبادئ السياسات عبر آسيا والأمريكتين والشرق الأوسط. أما قانون الذكاء الاصطناعي الأوروبي الصادر في عام 2024، فيُلزم مزوّدي ومطوّري الأنظمة العالية المخاطر، بتوثيق بيانات التدريب، ومراقبة المخاطر، والإبلاغ عن الحوادث. بالنسبة إلى الشركات العمالية التي ترغب في التصدير، فإن الامتثال ليس خيارًا، بل شرط أساسي.. إنه تذكرتك للدخول.

27%

من الوظائف في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تُعدّ ذات مخاطر عالية من حيث الأتمتة.



كان درس الدقم عمليًا: الذكاء الاصطناعي ليس إضافة خارجية، بل جزء من النظام التشغيلي للشركة. وكانت النصيحة واضحة: اختبر حالة استخدام مؤثرة على تجربة العملاء، ونظف بياناتك، ودرب فريقك، واعمل على الحوكمة، ووسّع النطاق بعناية. النتائج ملموسة: استخدام أفضل للمهارات، وسرعة إنجاز أعلى، وأخطاء أقل. ففي عالم تتسم هوامشه بالضيق وندرة المهارات، تتضاعف قيمة هذه المزايا بسرعة.

عامل الذكاء
الاصطناعي بصفته
مساعدًا، لا بديلًا.

40%

من قدرات اليوم ستُستبدل أو تصبح
غير صالحة بحلول 2030.
المنتدى الاقتصادي العالمي

يتابع المنتدى الاقتصادي العالمي هذا التحوُّل منذ سنوات؛ ففي عام 2023 قُدِّر أن 44% من المهارات الأساسية للموظفين ستتغير خلال خمس سنوات. وبحلول 2025 أصبحت الصورة أوضح؛ إذ إن ما يقرب من 40% من قدرات اليوم ستُستبدل أو تصبح غير صالحة بحلول 2030.

العالم يتغير بسرعة، ولا يمكن للشركات أن تنتظر الجامعات أو الدورات التدريبية التقليدية كي تلحق بالركب. شارك عوف العوفي تجربة فريقه وكيف يعمل على تجربة منصات تعلم تكيفية لتقليص الفجوة؛ فبدلاً من دورات أسبوعية طويلة بعيداً عن العمل، يحصل الموظفون على وحدات قصيرة ومحددة تختبر مهاراتهم وتقتصر على ممارسات عملية. يمكن لفني أن يراجع إجراءات lockout-tagout قبل دخول موقع العمل، ويمكن لمدير علاقات العملاء أن يراجع تقييمات المخاطر قبل مقابلة العميل. الفائدة لا تكمن في الحداثة، بل في السرعة. سرعة اكتساب الكفاءة، وتقليل الأخطاء، وخفض معدل دوران الموظفين.



الفائدة لا تكمن في الحداثة،
بل في السرعة. سرعة
اكتساب الكفاءة، وتقليل
الأخطاء، وخفض معدل
دوران الموظفين.

القوى العاملة الجاهزة للمستقبل

المهارات، والقيادة، والقدرة على التكيف



عوف العوفي، رئيس قسم تنمية المواهب، بنك التنمية

الوظائف لا تختفي بين ليلة وضحاها، لكن المهارات داخلها تتغير بسرعة. وكان هذا هو جوهر الرسالة في الجلسة الثانية من سلسلة "صيف الدقم 2025"، التي قدّمها عوف العوفي، رئيس قسم إدارة المواهب في بنك التنمية.

وقد لخص الأمر بوضوح: التحدي الحقيقي ليس في أن التكنولوجيا ستحل محل البشر، بل في قدرة المؤسسات على إعادة تأهيل المهارات بالسرعة الكافية لمواكبة الطلب.

الحقائق والأرقام		40%
التغير في المهارات: بحلول عام 2030، سيتغير نحو 40% من مهارات اليوم أو ستصبح غير ملائمة. المنتدى الاقتصادي العالمي - تقرير مستقبل الوظائف 2025		
الاحتفاظ عبر التعلم: احتمال بقاء الموظفين في الشركات التي تستثمر في التعلم المستمر يزيد بمقدار ضعفين. Deloitte، اتجاهات رأس المال البشري العالمية، 2024		2x
ما يقارب 40% من المهارات الحالية ستتحول أو تصبح قديمة بحلول 2030. المنتدى الاقتصادي العالمي، 2025		40%
الارتباط بالأرباح: الفرق العالية التفاعل تحقق ربحية أعلى بنسبة 23%. تحليل غالوب، 2020		23%
مشاركة البالغين في التعلم: 40% فقط من البالغين بدول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، يشاركون في برامج تعلم منظمة سنوياً. OECD، اتجاهات التعلم لدى البالغين، 2025		40%



تؤكد البحوث هذا التوجه. فقد أظهر تقرير "اتجاهات رأس المال البشري العالمية 2024" لشركة Deloitte أن الموظفين يكتفون أكثر بمرتين للاستمرار في الشركات التي تستثمر في التعلم المستمر. كما ربطت دراسات Gallup طويلة المدى بين الفرق عالية التفاعل وارتفاع في الأرباح بنسبة تصل إلى 23%، وانخفاض الغياب وتحسن مستويات السلامة. ومع ذلك، لا يزال متوسط المشاركة في برامج التعلم لدى البالغين في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لا يتجاوز 40% سنوياً، بينما تظل الشركات الصغيرة والموظفون الأكبر سناً ممثلين بأقل من المعدلات المطلوبة. سد هذا النقص يتطلب مزجاً بين مبادرات أصحاب العمل والدعم السياسي.

23%

إنتاجية وأداء أعلى ارتبطت مستويات الإنتاجية العالية والأداء القوي بالفرق المتفاعلة في المؤسسات التي تستثمر في التعلم المستمر.
دراسات "غالوب"

ارتبطت مستويات الإنتاجية العالية والأداء القوي بالفرق المتفاعلة في المؤسسات التي تستثمر في التعلم المستمر. أسلوب القيادة جزء من المعادلة؛ فالهيكل الهرمية المبنية على الرقابة لا تنجح في أنماط العمل الهجين أو القائم على المشاريع. الموظفون اليوم يريدون مديريهم يؤدون دور المدربين. أشار العوفي إلى أن بعض الشركات العمانية بدأت تربط الترقيات مباشرة بمدى إتقان المهارات في العمل وليس بعدد سنوات الخدمة. النتيجة مضاعفة: ارتفاع الولاء واتساع قاعدة المتقدمين للتوظيف عندما تتقدم المهارة على عامل الزمن.

قدمت مناقشات الدقم دليلاً عملياً واضحاً: ابدأ بالأدوار الأكثر تعرضاً للضغط، وحدد المهارات الأساسية، وابن برامج تدريب قصيرة مدمجة في بيئة العمل ومقيسة من خلال مؤشرات الأداء، وعزز الترقيات الداخلية حيثما أمكن لضمان الولاء، ووسّع فرص التوظيف من خلال التركيز على المهارة لا على الخلفية، وكافئ الإثنان لا مدة الخدمة.

المخاطر المترتبة على تجاهل هذا الواقع حقيقية: فتكاليف التوظيف ترتفع، ومعدلات دوران الموظفين تتسارع، والشركات تبدأ في التراجع، لكن الفرصة واضحة بالقدر نفسه. الشركات التي تتعامل مع المواهب باعتبارها بنية تحتية يتم بناؤها عمداً والحفاظ عليها باستمرار، اكتسب مرونة تتنامى بمرور الوقت. هذه ليست لغة الموارد البشرية، بل هي منهجية عمل.

التجارة العالمية وسلاسل الإمداد

تعزيز المرونة في أوقات عدم اليقين



سعد بيت ناصب، المدير التجاري، أسيايد للموانئ والمناطق الحرة

لأعوام طويلة، كانت قاعدة التجارة العالمية بسيطة: "الأقل يعني الأفضل"؛ أي خفض التكاليف، وتقليص المخزون، وإدماج الموردين، ثم جاءت الاضطرابات وانهار هذا المنطق؛ فقد سجّلت منظمة التجارة العالمية انخفاضًا بنسبة 12% في حجم التجارة السلعية في 2023. وفي أبريل 2024 توقعت المنظمة انتعاشًا بنسبة 2.6%، ثم نموًا أقوى بحلول 2025 عند 3.3%، إلا أن المراجعات اللاحقة كانت أقل تفاؤلاً: نمو 2.7% في 2025، وانكماش طفيف قدره 0.2% في 2023 مع تصاعد الضغوط السياسية.

WORLD TRADE ORGANIZATION



في جلسة "سلسلة صيف الدقم 2025"، قدّم سعد بيت ناصب مفهوم المرونة ليس كشعار يُرفع، بل كتوجه تصميمي. القاعدة الأولى- التنبؤ: فلا ينبغي لأي شركة أن تعتمد على مُورّد واحد للمدخلات الأساسية. القاعدة الثانية- الرؤية: فالمعلومات اللحظية حول الموردين والناقلين والمخزون، تتيح رصد المشكلات قبل أن تتحول إلى أزمات. القاعدة الثالثة- الخيارات البديلة: العقود التي توفر المرونة - كالموائئ الثانوية، والناقلين البديل، والممرات الاحتياطية - تمنح الشركات فرصة أفضل لمواجهة التقلبات التي أصبحت "الوضع الطبيعي الجديد".

لكن بناء هذه المرونة له تكلفة؛ فبحسب تقديرات ماكينزي، فإن الشبكات المصممة لاستيعاب الصدمات ترتفع تكلفتها التشغيلية بنسبة 5%-10%، إلا أن هذه التكلفة تتضاءل أمام تكلفة الفشل: خسارة الطلبات، وتكاليف إعادة التشغيل، والضرر بالسمعة. بعض المشاركين ذكروا أن العملاء باتوا مستعدين لدفع مبلغ أعلى مقابل الاعتمادية. وفي المناقشات التنافسية، أصبحت المرونة ميزة تنافسية بحد ذاتها.

وتضيف السياسات التجارية طبقة أخرى من التعقيد؛ إذ أشار معهد بيترسون إلى أن متوسط الرسوم الجمركية الأمريكية في 2024 كان الأعلى منذ الحرب العالمية الثانية، كما يتوسع نطاق قيود التصدير ومتطلبات المحتوى المحلي عبر أسواق عدة. أما بالنسبة إلى المصدرين من الخليج إلى أوروبا وآسيا وإفريقيا، فالنتيجة هي مزيد من الامتثال، وتوقعات أكثر تشددًا، وضغوط هامشية أكبر. وتشير نماذج صندوق النقد الدولي إلى أن استمرار التجزئة في التجارة العالمية قد يقتطع ما يصل إلى 7% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي على المدى الطويل.

33 ترليون دولار

قيمة التجارة العالمية في عام 2024.
(الأونكتاد، تحديث التجارة العالمية، 2025)

وفي الوقت نفسه، تُظهر بيانات الأونكتاد أن قيمة التجارة العالمية بلغت 33 ترليون دولار في عام 2024، بزيادة 3.7% مع نمو الخدمات بوتيرة أسرع من السلع. إلا أن الهشاشة ما زالت قائمة، فأسعار الطاقة والاختناقات اللوجستية وحالة عدم اليقين السياسي تجبر الشركات على موازنة التكلفة مقابل المرونة بطريقة مختلفة تمامًا عما كانت عليه قبل عشر سنوات.

الدرس المستفاد من الجلسة: اعرف مكانم تعرضك للمخاطر، واختبر شبكاتك، واحرص على وجود بدائل موثوقة؛ فالمرونة ليست شعارًا تسويقيًا؛ إنها ما يتذكره العملاء عندما تصبح التقلبات أمرًا روتينيًا. وكما قال سعد بيت ناصب: "الاعتمادية لم تعد ميزة إضافية، بل هي عملة التعامل في التجارة العالمية".



انكماش التجارة، منظمة التجارة العالمية تتوقع انكماشاً بنسبة 0.2% في حجم التجارة العالمية لعام 2025، بعد مراجعة التوقعات السابقة. (منظمة التجارة العالمية، تحديث توقعات التجارة، أغسطس 2025)

0.2%

تكاليف المرونة، سلاسل الإمداد المصممة لتعزيز المرونة تعمل بتكاليف أعلى تتراوح بين 5%-10%، لكنها توفر وفورات أكبر أثناء الاضطرابات. (معهد ماكنزي العالمي، المخاطر والمرونة في سلاسل القيمة، 2020)

10%-5

قيمة التجارة العالمية وصلت التجارة العالمية إلى 33 تريليون دولار أمريكي في عام 2024، محققة نمواً سنوياً بنسبة 3.7%. (الأونكتاد، تحديث التجارة العالمية، 2025)

33 تريليون دولار

التجزؤ الجيو-اقتصادي قد يؤدي إلى خفض الناتج المحلي الإجمالي العالمي بما يصل إلى 7% على المدى الطويل. (صندوق النقد الدولي، تقرير التجزؤ الجيو-اقتصادي، 2023)

7%

التعرفة الأمريكية

ضغوط الرسوم: متوسط الرسوم الجمركية الأمريكية في عام 2025 هو الأعلى منذ أكثر من قرن. (معامل الميزانية، جامعة بيل)



الحقائق والأرقام

ثقافة مكان العمل والرفاه

ربط الإنسان بالغاية



الدكتورة عزيزة الصوافي، مساعدة العميد للتسجيل، جامعة السلطان قابوس

23%

زيادة في الربحية لدى الفرق المنخرطة، مع مشكلات جودة أقل وغياب وظيفي أدنى.
(غالوب)



ربط الإنسان بالغاية، "لم تعد الرفاهية قضية هامشية، بل إنها بند أساسي في الميزانية؛ فقد قُدرت مؤسسة غالوب في عام 2023 أن انخفاض مستويات الاندماج الوظيفي يكلف الاقتصاد العالمي 8.8 تريليون دولار سنويًا. وتُقدّر منظمة الصحة العالمية أن الاكتئاب والقلق وحدهما يتسببان في خسارة نحو تريليون دولار من الإنتاجية سنويًا. هذه ليست أرقامًا نظرية، بل تظهر بوضوح في الغياب الوظيفي، والدوران الوظيفي، والمطالبات الطبية، والمشاريع التي تتوقف."

في الجلسة الختامية من سلسلة صيف الدقم، أوضحت الدكتورة عزيزة الصوافي أن الرفاه يجب أن يرتبط مباشرة بنتائج المؤسسة، ويبدأ نموذجها باستطلاعات قصيرة ومنتظمة حول عبء العمل والوضوح والشمولية، وتُشارك النتائج بشفافية مع الموظفين وتعزز الثقة، ثم تأتي الإجراءات الموجهة، مثل تدريب المديرين على الاقتراب من بيئة العمل، وإعادة توزيع الأعباء على الفرق المرهقة، وتشجيع الدعم للموظفين حديثًا. هذه ليست "مزايا" بل تغييرات هيكلية مرتبطة بمؤشرات يتابعها القادة مسبقًا، مثل الاحتفاظ بالموظفين والإنتاجية والسلامة.

وتدعم الأبحاث هذا المنطق؛ إذ تُظهر تحليلات غالوب أن الفرق المنخرطة تحقق ربحية أعلى بنسبة 23% مع مشكلات جودة أقل وغياب وظيفي أقل، كما بيّن تقرير CIPD أن الغياب الوظيفي في المملكة المتحدة عام 2023 كان الأعلى خلال أكثر من عشر سنوات، بمتوسط 7.8 يوم غياب للفرد سنويًا. وهذا يعكس التقاء اتجاهات دولية بين الصحة وأعباء العمل. وتقدّر منظمة الصحة العالمية أن كل دولار يُستثمر في الصحة النفسية يُحقق أربعة دولارات عائداً في تحسين الصحة والإنتاجية.

		23%	الحقائق والأرقام
الفرق المرتبطة ببيئات عمل إيجابية تُظهر ربحية أعلى بنسبة 23% وانخفاضًا في معدل دوران الموظفين. (تحليل شامل - غالوب، 2020)			
تأثير الصحة النفسية يسبب الاكتئاب والقلق خسائر في الإنتاجية بقيمة تريليون دولار سنويًا. (منظمة الصحة العالمية، الصحة النفسية في مكان العمل، 2024)		1 تريليون دولار	
تكلفة عدم التفاعل: انخفاض المشاركة يكلف الاقتصاد العالمي 8.8 تريليون دولار سنويًا. (غالوب، تقرير حالة بيئة العمل العالمية 2023)		8.8 تريليون	
كل دولار واحد يُستثمر في العلاج يحقق عائداً بقيمة 4 دولارات من الإنتاجية والصحة. (منظمة الصحة العالمية، الاستثمار في علاج الاكتئاب والقلق، 2016)		دولار أمريكي 1	
الموظفون في المملكة المتحدة سجّلوا في عام 2023 معدّل 7.8 يوم غياب بسبب المرض، وهو الأعلى خلال أكثر من عقد. (الصحة والرفاه في مكان العمل، 2023، CIPD)		7.8	

من المهم الإشارة إلى أن ذلك لا يتطلب ميزانيات ضخمة، بل يتطلب الاستمرارية، المتابعات الأسبوعية لإزالة العوائق أهم من إطلاق تطبيق جديد للعافية الوظيفية. عمليات الترقية الواضحة تعزز الثقة أكثر من الملصقات التحفيزية. إتاحة مساحة للتعلم من دون خوف من العقوبة يعزز الولاء. ومن دون هذه الأساسيات، تصبح برامج الرفاه مجرد مظاهر شكلية، أما بوجودها فتصبح واقعا مؤثرا.

الأثر الخارجي واضح، العملاء يلاحظون عندما تكون فرق الخدمة مستقرة وسريعة الاستجابة. الأفراد يوصون بأرباب العمل الذين يعاملونهم بإنصاف. المستثمرون يتابعون الشركات التي تنخفض فيها معدلات الغياب وتقل فيها الأخطاء.

وقد اختتمت الدكتورة الصوافي جلستها بنقطة جوهرية: أن الثقافة تُبنى بالعادات أكثر مما تُبنى بالحملات؛ فالإجراءات الصغيرة والمتوقعة، مثل تبادل الملاحظات، واستماع المديرين، وتعديل أعباء العمل، جميعها تبني المصداقية، وهذه المصداقية هي الأساس لأي برنامج أكبر. وفي أسواق العمل التنافسية، المؤسسات التي تتعامل مع الرفاه الوظيفي باعتباره بنية تحتية وليست زينة، هي التي ستظل سمعتها قوية ودائمة.





بسلاسة. ويريد المستثمرون بيئة أعمال تُقلّل الاحتكاك بدلاً من زيادته. وتوفر الدقم هذا المزيج، وتجعله منصة انطلاق نحو الأسواق الآسيوية والأفريقية السريعة النمو.

وهذه مجرد بداية. ستُبنى سلسلة صيف الدقم 2026 على هذا الأساس، مع جلسات حول الأمن السيبراني كقضية أعمال أساسية، والامتثال للاستدامة كعامل تنافسي، والممرات التجارية الجديدة التي تعيد تشكيل الاقتصاد العالمي. موضوعات تسلط الضوء على كيفية استعداد الشركات في الدقم؛ ليس فقط للتكيف، بل للريادة.



الكلمة الختامية

كانت سلسلة صيف الدقم 2025 أكثر من مجرد ورش عمل؛ فقد أظهرت كيف يمكن تحويل القضايا العالمية، مثل الذكاء الاصطناعي والمهارات والمرونة، إلى خطوات عملية في الدقم.

لم يكن ما برز هو الشرائح والعروض، بل تبادل المشاركين الملاحظات حول ما نجح، وما لم ينجح، وتكاليف تنفيذ هذا وذاك. وقدّمت تلك النقاشات دروساً قابلة للتطبيق، كما منحت صورة أوضح عن مكامن التحديات الفعلية.

بالنسبة إلى "هيئة المناطق الاقتصادية الخاصة والمناطق الحرة"، فإن التوجه واضح: أن تكون الدقم رائدة التحول في دول مجلس التعاون. ليست الرسالة الموجهة إلى المستثمرين مقتصرة على الحوافز الضريبية أو المواقع الصناعية، بل تتعلق بالحاجة إلى كوادرات متعددة اللغات، وإلى وصول موثوق للمواد الخام، وبنية أساسية مترابطة تُسهّل النقل الجوي والبحري والبحري

شكر وتقدير

استمدت سلسلة صيف الدقم 2025 قوتها من الأشخاص الذين قادوا الحوار، ومن بينهم:

- ◆ سعيد عبد الغفور، الرئيس التنفيذي، ستار درونز.
- ◆ عوف العوفي، رئيس قسم، إدارة المواهب، بنك التنمية.
- ◆ سعد بيت نصيب، المدير التجاري، الموانئ والمناطق الحرة - أسيا.
- ◆ د. عزيزة الصوّافي، مساعدة العميد للتسجيل، جامعة السلطان قابوس.

للمزيد من المعلومات حول سلسلة صيف الدقم أو للمشاركة في فعاليات 2026، يرجى التواصل مع:

حنان السيابي

رئيسة قسم التسويق وتنمية الأعمال
هيئة المناطق الاقتصادية الخاصة
والمناطق الحرة SEZAD

Hanan.ALSiyabi@dumq.gov.om

الصفحة

الصفحة	مراجع الذكاء الاصطناعي والأتمتة
10	1 McKinsey & Company, The State of AI in 2024
	2 McKinsey & Company, How AI is Rewiring Organizations to Capture Value, 2025
	3 دراسة حالة Star Drones, سلسلة صيف الدقم 2025
	4 IDC: توقعات الأثر الاقتصادي العالمي لحلول وخدمات الذكاء الاصطناعي بحلول 2030
	5 Deloitte, مسح تبني الذكاء الاصطناعي 2024
	6 مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للذكاء الاصطناعي, 2019
	7 الاتحاد الأوروبي, قانون الذكاء الاصطناعي 2024
	8 OECD, مؤشرات المجتمع 2024

الصفحة

الصفحة	جاهزية القوى العاملة
14	1 المنتدى الاقتصادي العالمي, تقرير مستقبل الوظائف 2023 و2025
	2 دراسة حالة البنك الدولي, سلسلة صيف الدقم 2025
	3 Deloitte, تقرير رأس المال البشري 2024
	4 Gallup, التحليل الشامل حول الارتباط الوظيفي ونتائج الأعمال, 2020
	5 OECD, اتجاهات التعلم للكبار, 2025
	6 ملاحظات جلسات سلسلة صيف الدقم 2025
	7 ملاحظات جلسات سلسلة صيف الدقم 2025
	8 ملاحظات جلسات سلسلة صيف الدقم 2025

الصفحة

الصفحة	مراجع التجارة العالمية وسلاسل الإمداد
18	1 منظمة التجارة العالمية, إحصاءات التجارة العالمية 2024
	2 منظمة التجارة العالمية, توقعات التجارة 2024
	3 منظمة التجارة العالمية, تحديث توقعات التجارة, أغسطس 2025
	4 ملاحظات ودراسات اقتصادية متعددة 2020-2025
	5 ملاحظات ودراسات اقتصادية متعددة 2020-2025
	6 ملاحظات ودراسات اقتصادية متعددة 2020-2025
	7 ملاحظات ودراسات اقتصادية متعددة 2020-2025
	8 ملاحظات ودراسات اقتصادية متعددة 2020-2025

الصفحة

الصفحة	مراجع ثقافة مكان العمل والرفاه
22	1 Gallup, حالة مكان العمل العالمي 2023
	2 منظمة الصحة العالمية, الصحة النفسية في العمل 2024
	3 ملاحظات سلسلة صيف الدقم 2025 وتقارير عالمية حول الرفاهية والارتباط الوظيفي
	4 ملاحظات سلسلة صيف الدقم 2025 وتقارير عالمية حول الرفاهية والارتباط الوظيفي
	5 ملاحظات سلسلة صيف الدقم 2025 وتقارير عالمية حول الرفاهية والارتباط الوظيفي
	6 ملاحظات سلسلة صيف الدقم 2025 وتقارير عالمية حول الرفاهية والارتباط الوظيفي
	7 ملاحظات سلسلة صيف الدقم 2025 وتقارير عالمية حول الرفاهية والارتباط الوظيفي
	8 ملاحظات سلسلة صيف الدقم 2025 وتقارير عالمية حول الرفاهية والارتباط الوظيفي



الدقم
DUQM

المنطقة الاقتصادية الخاصة
SPECIAL ECONOMIC ZONE
سلطنة عُمان SULTANATE OF OMAN

للتواصل

ادارة المنطقة الاقتصادية
الخاصة بالدقم
قسم التسويق
وتطوير الأعمال
ص.ب 77 مسقط، 100
سلطنة عمان
هاتف: (+968) 25 22 24 57



@DuqmNow



@sezaduqm

نطمح إلى ترك بصمة مؤثرة مع كل منشور ننشره