

# الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الخليج واقتصاد ما بعد النفط: دروس من نموذج «ميتلشتاند» الألماني

فريدريك شنايدر



مجلس الشرق الأوسط للشؤون الدولية هو مؤسسة مستقلة غير ربحية تُعنى بالبحوث بشأن السياسات، وتأخذ من العاصمة القطرية، الدوحة، مقراً لها. يُعرب مجلس الشرق الأوسط للشؤون الدولية عن امتنانه للدعم المالي الذي تمنحه الجهات الداعمة له والتي تولي أهمية لاستقلالية البحوث فيه. وتعود التحليلات والتوصيات بشأن السياسات الواردة في هذا الإصدار وغيره من إصدارات مجلس الشرق الأوسط للشؤون الدولية لمؤلفيها (أو مؤلفيها) ولا تعكس بالضرورة الآراء ووجهات النظر التي تعتمدها المؤسسة أو إدارتها أو الجهات المانحة لها أو الباحثين الآخرين فيها والجهات التابعة لها.

صورة الغلاف: عمال يعملون داخل مصنع حديد في مدينة الدمام، المملكة العربية السعودية، بتاريخ 5 مايو 2019. (مصدر الصورة: موقع شترستوك)

## التوصيات الرئيسية

### توفير التمويل

على الرغم من قدرة الشركات الخليجية الصغيرة والمتوسطة الحجم على الوصول إلى أدوات التمويل، فإنها لا تزال تعاني نقصاً في الخدمات، لا سيما من البنوك الخاصة. وإنشاء منظومة متوازنة ومتكاملة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الشبيهة بنموذج «ميتلشتاند»، يتغنى على حكومات الدول الخليجية توفير الخدمات المصرفية للتخصصة والاستشارات التي تهدف إلى إنشاء «الشركات الرائدة الخفية» ودعمها. ويمكن أن يستند ذلك إلى بنوك التنمية القائمة في هذه الدول.

### تنمية رأس المال البشري المنتج واستثماره

يساهم تكامل المهارات الأكاديمية والعملية في تلبية احتياجات الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» من رأس المال البشري على أفضل وجه. ويمكن لنظام تعليمي مزدوج المسار أن يدمج للتدريين و«الطلاب العاملين» في الشركات المحلية الصغيرة والمتوسطة الحجم لتدريب قوة عاملة ماهرة من أجل بناء علاقات عمل طويلة الأمد وذات قيمة مضافة عالية.

### تقديم الدعم الموجّه

يمكن لحكومات الدول الخليجية اعتماد نهج ثلاثي الأبعاد من الممارسات الفضلى، يجمع بين إنشاء تجفّعات إقليمية من الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» حول مراكز الابتكار، مثل جامعات العلوم التطبيقية في ألمانيا (Fachhochschule) والمدارس الثانوية المزدوجة المسار؛ وتقديم منحة مخصصة للبحث والتطوير وحوافز للاستثمار في رأس المال البشري والمادي؛ فضلاً عن اعتماد إستراتيجية توظف مزاي المنطقة النسبية، بهدف تحفيز الشركات العائلية الكبرى على «التحول إلى الإنتاج».

### الحفاظ على الكفاءات العالمية

تتطلب العلاقة الطويلة الأمد بين الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» وموظفيها قدرًا من الاستقرار، لا سيما في ظل هيمنة العمالة الأجنبية. ويمكن لدول مجلس التعاون الخليجي تطوير سياسات تمنع العقّال غير المواطنين من ذوي الكفاءة من مغادرة البلاد بسبب قيود العقود أو التأشيرات، أو بسبب غياب سُبل للحصول على الجنسية.

تميل إستراتيجيات حكومات الدول الخليجية المتعلقة باقتصاداتها ما بعد النفط إلى التركيز على المشاريع الكبرى من جهة (وهي المشاريع الضخمة والعملاقة، والشركات الكبرى باعتبارها «شركات وطنية رائدة» National Champions)، والمشاريع الجديدة (أي الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا) من جهة أخرى. وعلى الرغم من أنّ المشاريع الكبرى والجديدة تشكّل عنصراً أساسياً في منظومة الأعمال لمرحلة ما بعد الهيدروكربونات، فإنها غير كافية بمفردها. تُسلط ورقة السياسات هذه الضوء على الدور الحاسم الذي يمكن أن تؤديه فئة محدّدة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وهي الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» (Mittlestand Companies) أو «الشركات الرائدة الخفية» (Hidden Champions)، وتقترح مجموعة من السياسات الآيلة إلى تطوير هذه الفئة المهمة.

لم تحقّق القوى الاقتصادية العالية، من سويسرا إلى تاوان، نجاحها بالتركيز على «الشركات الرائدة الخفية» أو الشركات الناشئة العالية المخاطر فحسب، بل بتبنيها إستراتيجيات طويلة الأمد تقوم على تعزيز الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المستقرة والمبتكرة والمرموقة التي تجمع بين الريادة العالية في مجالات اختصاصها وتوفير وظائف ذات أجور مرتفعة وقيمة مضافة عالية على حدّ سواء. وتُعدّ هذه «الشركات الرائدة الخفية» مكوناً أساسياً من الاقتصاد الأوسع.

وعلى الرغم من أنّ الدول الخليجية دعمت الشركات المحلية الصغيرة والمتوسطة الحجم بطرق مختلفة، لا تزال هذه الشركات أقلّ إنتاجاً من نظيراتها العالية. لذا، فإنّ اعتماد سياسات صناعية مناسبة يمكن أن يعزّز الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات الأداء العالي على غرار نموذج «ميتلشتاند»، من خلال توفير رأس المال المالي والمادي والفكري والبشري الضروري لها، بالإضافة إلى تشجيع التغييرات في ثقافة الأعمال.

## الكلمات المفتاح

مجلس التعاون الخليجي  
الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم  
التنوع  
نموذج «ميتلشتاند» (Mittelstand)  
رأس المال البشري  
تطوير المهارات

## التحوّل الصناعي في منطقة الخليج

إلى الابتكار القابل للتطوير.<sup>6</sup> تُشير ورقة السياسات هذه إلى أنّ جزءاً من المشكلة يكمن في غياب الطبقة الوسطى، وهي فئة «الشركات الرائدة الخفية» التي لطالما عانت الإهمال لصالح المشاريع الرائدة التي تتصدّر عناوين الصحف، والسعي المحفوف بالمخاطر وراء الشركات الناشئة العملاقة التي تتجاوز قيمتها مليار دولار والتي تشتهر باسم «يونيكورن» (أو الشركات الناشئة التي فاقت قيمتها المليار دولار).

### ثمن التركيز على «المشاريع البرّاقة»

تشهد بيئة الأعمال في الدول الخليجية هيمنة طرفين متناقضين. فمن جهة، تُسيطر الشركات العملاقة المدعومة من الحكومات، مثل «أرامكو» السعودية، وموانئ دبي العالمية (DP World)، والخطوط الجوية القطرية، على القطاعات الإستراتيجية، مُجسّدة نموذجاً تنموياً قائماً على رأس المال المركزي والتكامل العمودي والطموح الجيوسياسي. وتنعكس هذه الكيانات سعيّاً وراء المشاريع العملاقة (مثل مشروع «نيوم» في المملكة العربية السعودية، ومشاريع ردم البحر على نطاق واسع لتشكيل جزر جديدة في دبي، وخطط الكويت لإنشاء مدينة الحرير)، المصمّمة لاستقطاب الأنظار وتسليط الضوء على النمو التحويلي.<sup>7</sup> أما في الجهة المقابلة، فيبرز صعود منظومة حديثة من الشركات الناشئة التي يغذيها رأس المال الاستثماري، والتي أنتجت شركات مثل «كريم» و«طلبات» و«سلة» و«بيور هارفست»، واعدة بالرونة والتطور الرقمي ومدعومة باستثمارات الصناديق السيادية والبيئات التنظيمية التجريبية.

بيد أنّ الإفراط في التركيز على القطبين الأبرز في مجال الأعمال يُهمّل الطبقة الوسطى الحيوية، إذ إنّ الشركات الرائدة الوطنية، على الرغم من استفادتها من وفورات الحجم، قد تصبح كيانات ضخمة راکدة لا يمكن السماح بإفلاسها، وتتمتع بنفوذ سياسي هائل. وقد جسّدت كوريا الجنوبية مثلاً على ذلك، حيث تحوّلت تكتلات «التشيبول» (chaebol) إلى عبء ثقيل في خلال الأزمة المالية الآسيوية.<sup>8</sup> من ناحية أخرى، غالباً ما تتبع الشركات الناشئة صيحات مثل الليتافيرس، أو الهابيرلوب، أو الرموز غير القابلة للاستبدال (NFTs)، وفقاً لإستراتيجيات خروج قصيرة الأجل. فهي تفتقر إلى رأس المال الصبور والاستمرارية اللازمة لتوفير عدد كافٍ من الوظائف المستقرة ذات الأجور الجيدة للمواطنين، وهو ما يأمل صنّاع السياسات في تحقيقه.<sup>9</sup> ويأتي التركيز على المشاريع الضخمة والشركات الناشئة على حساب نوع آخر من الأعمال الضرورية لبناء اقتصادٍ يتميّز بالابتكار والبرونة، ألا وهو الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم القادرة على دفع عجلة النمو العضوي

في ظلّ ابتعاد الدول الخليجية عن الاعتماد على الهيدروكربونات وسعيها إلى تنويع اقتصاداتها، تعمل حكوماتها على تعزيز الصناعات المكّملة لقطاع النفط، مثل الصناعات المتوسطة والنهائية والخدمات اللوجستية، فضلاً عن التوسع المتزايد في القطاعات الأقلّ ارتباطاً بالهيدروكربونات، مثل السياحة والمالية. تركز عملية الانتقال هذه على التحوّل الرقمي، وتقوم وثائق «الرؤية»، مثل رؤية السعودية 2030 ومئوية الإمارات 2071، بربط هذا التوجّه مباشرةً بمنجزات الثورة الصناعية الرابعة (4IR)، التي تهدف إلى توظيف الذكاء الاصطناعي والأتمتة والتصنيع الذكي من أجل زيادة إنتاجية العمل.

ولا يقتصر هذا التحوّل على تغيير مصادر الدخل القومي فحسب، بل يسعى أيضاً إلى نقل المواطنين من العمل في القطاع العام إلى القطاع الخاص، من خلال حوافز مالية ونسب توظيف إلزامية، فضلاً عن تشجيع الاهتمام بريادة الأعمال، على سبيل المثال من خلال حاضنات الأعمال (على غرار «حاضنة الأعمال الرقمية» في قطر)،<sup>1</sup> وأدوات تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (مثل برنامج «كفالة» في المملكة العربية السعودية)، والحملات الوطنية المروّجة لثقافة الشركات الناشئة. ومع ذلك، غالباً ما تصطدم هذه الإجراءات بحقائق راسخة، مثل تفضيل القطاع الخاص العمالة الوافدة المنخفضة الأجر وثقافات الأعمال التي تتجنّب المخاطرة والأنظمة التعليمية التي لا تتماشى مع احتياجات القطاع الصناعي.

تشهد بيئة الأعمال في الدول الخليجية هيمنة طرفين متناقضين. فمن جهة، تُسيطر الشركات العملاقة المدعومة من الحكومات... أما في الجهة المقابلة، فيبرز صعود منظومة حديثة من الشركات الناشئة التي يغذيها رأس المال الاستثماري.

وفي حين تكثّر قصص النجاح التي حظيت بتغطية إعلامية واسعة، مثل منصة نون التعليمية (Noon Academy)<sup>2</sup> (وهي شركة سعودية متخصصة في التكنولوجيا التعليمية) وسوق المال (Souqalmal)<sup>3</sup> (وهي شركة إماراتية متخصصة في التكنولوجيا المالية)، تحجب في ظلّها ركوداً أوسع نطاقاً. بالفعل، يشهد نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي تراجعاً لافتاً<sup>4</sup> ولا تزال مشاركة المواطنين في سوق العمل تمثّل مشكلة<sup>5</sup>، فيما يكتفي عددٌ من «رؤاد الأعمال» بممارسة العمل الحرّ بالتعاقد مع الحكومة بدلاً من السعي

تُشكّل الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العمود الفقري لأيّ اقتصاد مزدهر، حيث تُساهم اسهاماً كبيراً في التوظيف والابتكار ونمو الناتج المحلي الإجمالي،<sup>14</sup> وتبرز من بينها الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» كمحرك حيوي للقدرة التنافسية الوطنية. تنحدر هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، العالية التخصص والموجهة نحو التصدير، من ألمانيا والنمسا وسويسرا (منطقة الدول الناطقة بالألمانية DACH)، لكنّها سرعان ما أصبحت نموذجاً يُحتذى به في العالم أجمع. وتُركّز هذه الشركات على التميّز في الأسواق المتخصصة، وتُحافظ على استقرار طويل الأمد من خلال الملكية العائلية والعمالة الماهرة. وعلى عكس الشركات الصغيرة التقليدية، تولّد الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» قيمة اقتصادية تتجاوز حجمها، وتُحافظ على وظائف مستقرة ذات أجور عالية (الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تُوظّف أكثر من نصف القوى العاملة في ألمانيا).<sup>15</sup> وتُشكّل الجزء الأكبر من صادرات ألمانيا والنمسا وسويسرا وتستثمر بنسبة مرتفعة في البحث والتطوير وكذلك في رأس المال المادي والبشري، وتُعزّز مرونة القطاع الصناعي. من هذا المنطلق، ينبغي على صنّاع السياسات الساعين إلى بناء منظومة أعمال ديناميكية ومستدامة، إعطاء الأولوية لرصد هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات الإمكانيات العالية ورعايتها، بدلاً من التعامل مع الشركات الصغيرة كافّة باعتبارها متجانسة.

القائم على الابتكار. ولا تزال الشركات الخليجية الصغيرة والمتوسطة الحجم، على الرغم من بعض الاستثناءات، مقيدة بالتشكّات الرقابي،<sup>10</sup> وبالاعتماد على العقود الحكومية،<sup>11</sup> وبغياب المجالات التخصصية العالية القيمة، والأهم من ذلك، بمفهوم عام ضيق لريادة الأعمال يركّز على الشركات الناشئة على غرار تلك القائمة في وادي السيليكون.<sup>12</sup>

يمكن للدول الخليجية أن تستلهم من نموذج آخر لريادة الأعمال، وهو نموذج «ميتلشتاند» للتعتمد في الدول الناطقة بالألمانية.<sup>13</sup> فمن خلال التركيز على الريادة في الأسواق المتخصصة والتوجه نحو التصدير وثقافة الاندماج في المناطق المحلية والرؤية بعيدة المدى والجودة والابتكار، بالإضافة إلى العلاقات المتينة مع الموظفين والموردين والعملاء، يُقدّم هذا النموذج خريطة طريق محتملة لسدّ هذه الفجوة، بشرط أن تتمكن الدول الخليجية من التوفيق بين هذا النموذج ورغبتها في إيجاد حلول سريعة. لن تستبدل الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» الصادرات الصناعية ذات القيمة المضافة العالية بالهيدروكربونات فحسب، بل ستوفّر أيضاً فرص عمل مستقرة وعالية الإنتاجية.

## الشركات الرائدة الخفية والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم القائمة على نموذج «ميتلشتاند»

| الجدول 1: الخصائص النموذجية للشركات الرائدة الخفية القائمة على نموذج «ميتلشتاند» |                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| الخاصية                                                                          | الوصف                                                   |
| الحجم                                                                            | شركات صغيرة ومتوسطة الحجم                               |
| الملكية                                                                          | خاصة وعائلية                                            |
| صناعة القرار                                                                     | وحدة في الملكية والقيادة والمسؤولية                     |
| الهيكل                                                                           | هيكل تنظيمي مسطح ورشيق ومرونة تشغيلية                   |
| الأفق الإستراتيجي                                                                | توجّه طويل الأجل ونمو مستدام                            |
| الموقع                                                                           | جذور محلية/مجتمعية قوية، غالباً في المدن الصغيرة        |
| التركيز على السوق                                                                | توجّه عالمي نحو التصدير                                 |
| التركيز على المنتج                                                               | تخصّص في منتجات متخصصة، غالباً في قطاع التصنيع          |
| البحوث والتطوير                                                                  | مستوى عالٍ من الابتكار/كثافة براءات الاختراع            |
| التمويل                                                                          | تمويل ذاتي (إعادة استثمار الأرباح)؛ وتمويل عبر الائتمان |
| العلاقة مع العملاء                                                               | علاقات طويلة الأمد وتعاون وثيق مع العملاء               |
| العلاقة مع الموظفين                                                              | توظيف طويل الأجل؛ وتدريب مهني/داخل الشركة               |

## ما هو نموذج «ميتلشتاند»؟

وعلى الرغم من أنّ معظم هذه الشركات متوسطة الحجم، فقد تطوّر البعض منها، مثل شركتي «أديداس» (Adidas) و«بوش» (Bosch) الشهيرتين، لتصبح شركات عالمية كبيرة من دون أن تفقد خصائص الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند». ولا يقتصر هذا النموذج على ألمانيا والنمسا وسويسرا أو على قطاع التصنيع فحسب، بل يتميّز في المقام الأول بمزيج من الحرفيّة والتكنولوجيا الحديثة، وبأخلاقيات مهنيّة مبنية على رؤية عالية بعيدة المدى والتفوق التشغيلي والإنتاجي والثقة والتخصّص.

غالباً ما تُوصف الشركات العالية الأداء القائمة على نموذج «ميتلشتاند» بـ«الشركات الرائدة الخفيّة»،<sup>21</sup> وتبقى عادةً «خفيّة»، مع بعض الاستثناءات، بفعل صغر حجمها وتخصّصها، لا سيّما أنّها تباع في معظم الأحيان منتجاتها لشركات أخرى بدلاً من المستهلك النهائي. ومع ذلك، وعلى الرغم من سهولة إغفالها، تُعدّ عنصراً أساسياً وجزءاً لا يتجزأ من الاقتصاد الوطني.

## كيف يمكن للسياسات أن تدعم الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند»؟

تؤدي الحكومات دوراً حاسماً في تعزيز أعمال الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند». فسياسات الشراء الإستراتيجية، مثل إعطاء الأولوية لموردي التكنولوجيا المتقدمة المحليين في مشاريع البنية التحتية، تولّد طلباً على منتجاتها وخدماتها المتطورة.<sup>23</sup> وتُسّهل السياسات التجارية صادرات هذه الشركات من خلال البعثات التجارية وحوافز التصدير والوصول إلى سلاسل التوريد العالمية.<sup>24</sup> كما تُوفّر السياسات المتعلقة بالبنية التحتية شبكات الطاقة والنقل والترابط الرقمي وتُنشئ تجمّعات صناعية محليّة، ما يُمكن هذه الشركات من العمل بكفاءة والإندماج في سلاسل القيمة العالمية.<sup>25</sup> ومن الضروري وضع إطار تشريعي وتنظيمي مستقرّ وقابل للتكيف، بما يشمل من هياكل المسؤولية القانونية المُصمّمة خصيصاً، مثل الشركات الألمانية المحدودة المسؤولية (GmbH) والشراكات التجارية المحدودة (KG)، ومن حماية للملكيّة الفكرية، وأدوات مالية تُحفّز تدريب المتدربين وإعادة استثمار الأرباح في الأعمال.

من جهة أخرى، تُساهم صناديق دعم الابتكار، مثل برنامج الابتكار المركزي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ألمانيا (ZIM)،<sup>26</sup> في تمويل البحث والتطوير والتجمّعات البحثيّة

في حين تضمّ ألمانيا والنمسا وسويسرا شركات عاليّة عملاقة مثل «فولكس واجن» (Volkswagen)، و«سيمنز» (Siemens)، و«أليانز» (Allianz)، تتصدّر الشركات الأصغر حجماً القائمة على نموذج ميتلشتاند في هذه المنطقة، الأسواق العالميّة في مجالات متخصصة وعالية القيمة، إذ إنّ 48 في المئة من الشركات المتوسطة الحجم الرائدة في السوق العالميّة تنحدر من ألمانيا،<sup>16</sup> وغالباً ما تستحوذ على حصص سوقية عاليّة تتراوح بين 70 و90 في المئة في قطاعاتها.<sup>17</sup> فعلى سبيل المثال، تبلغ حصة شركة «كونيغ آند باور» (Koenig & Bauer) 80% من السوق العالميّة لماكينات طباعة الأوراق النقديّة، بينما تستحوذ شركة «لانتال تيكستائيلز» (Lantal Textiles) على 65 في المئة من سوق أقمشة مقاعد الطائرات.<sup>18</sup> وتشمل الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» الأخرى «رافنسبورغر» (Ravensburger) (للألعاب والألغاز)، و«فاير كاستل» (Faber-Castell) (لأدوات الكتابة)، و«سينهايزر» (Sennheiser) (لسقاعات الرأس). ويُعزى تفوّق هذه الشركات إلى سمعتها المرموقة في الحرفيّة والجودة والمتانة، إلى جانب التزامها المستمرّ بالابتكار.

وخلافاً للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التقليدية، تتميّز الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» بقدرتها التنافسية العالية، وغالباً ما تهتم على الأسواق المتخصصة. تركّز هذه الشركات عادةً على التصنيع والهندسة وتجمع بين التقاليد والابتكار، مغبّلة الاستقرار طويل الأجل وسمعتها في الجودة على حساب الأرباح قصيرة الأجل. وغالباً ما تكون هذه الشركات عائليّة، وتتبع نهج «الرأسمالية العائلية المستنيرة» للتجدرّة بعمق في المجتمع المحلي. فعلى سبيل المثال، تتخذ شركة «كارشر» (Kärcher) (لأدوات التنظيف) من بلدة ويندن الصغيرة مقراً لها منذ 90 عاماً.<sup>19</sup>

تتجلّى إحدى سمات هذا النموذج في الاستثمار في رأس المال البشري؛ إذ غالباً ما يبقى الموظفون في الشركة على مدى عقود، فيستفيدون من برامج تدريبية مكثّفة داخل المؤسسة ويدفعهم حسّ عميق بالهدف المشترك. وتشكّل شركة «ليبهير» (Liebherr) خير مثال على ذلك، إذ تُدرّب الشركة قواها العاملة الماهرة داخلياً في «أكاديمية ليبهير».<sup>20</sup> كما تسعى الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» إلى بناء علاقات متينة مع عملائها، وغالباً ما تتعاون معهم لتحسين المنتجات والعمليات على مرّ الأجيال، ما يمنحها ميزة تنافسية.

## 2. التعليم العالي من أجل الابتكار التطبيقي

غالباً ما تعجز الجامعات التقليدية عن تقديم ما يكفي من البحوث ذات الصلة العملية بالشركات المحلية، أو تُخرج طلاباً يفتقرون إلى المهارات التي تلبي احتياجات السوق. في المقابل، تُوسّع جامعات العلوم التطبيقية في ألمانيا والنمسا وسويسرا نطاق النظام مزدوج المسار ليشمل التعليم العالي، بالشراكة مع الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» لتنفيذ الأعمال التطبيقية في البحث والتطوير بهدف مواجهة تحديات الإنتاج الواقعية.<sup>32</sup> وفي معظم الأحيان، يتعاون الأساتذة والطلاب مباشرة مع الشركات في مشاريع مشتركة، حيث يعمل الطلاب العاملون (Werkstudenten) بدوام جزئي في الشركات، ما يسمح لها بالوصول إلى خبرات متخصصة ومرافق حديثة من دون الحاجة إلى إنشاء أقسام داخلية مُكلفة للبحث والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، تُخرج جامعات العلوم التطبيقية طلاباً يمتلكون مهارات تقنية وخبرة في البحث والتطوير في مجال التجارة، وغالباً ما يستمر هؤلاء الطلاب في العمل في هذه الشركات بعد تخرجهم.<sup>33</sup>

## 3. البنوك العامة لتمويل الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند»

تجذب الشركات العائلية القائمة على نموذج «ميتلشتاند» عادةً التمويل عن طريق الأسهم العامة والخاصة بغية الحفاظ على السيطرة العائلية، وتفادي ضغوط المستثمرين قصيرة الأجل، وإعادة استثمار الأرباح بدلاً من توزيعها، مفضّلة الاعتماد على القروض/الائتمان طويل الأجل. غير أنّ البنوك الخاصة لا تحبذ هذه المقاربة، نظراً لهوامش الربح الضيقة والمتطلبات الصارمة لإجراءات العناية الواجبة. تسدّ البنوك العامة، مثل بنك التنمية الألماني (KfW)، هذه الفجوة من خلال توفير رأس مال طويل الأجل وصبور على شكل قروض منخفضة الفائدة، وضمانات ائتمانية، وديون الغامرة.<sup>34</sup> وتُمكن هذه الأدوات التمويلية، وغيرها من أدوات التمويل المماثلة، الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم من الاستثمار والنمو من دون التفريط في حقوق الملكية أو السيطرة. كما تقدّم البنوك التي تتعامل مع الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» حلولاً مُصمّمة خصيصاً، مثل عمليات التحديث الموقرة للطاقة والتحول الرقمي، ما يسمح بالتوفيق بين التمويل والأولويات الصناعية الإستراتيجية.<sup>35</sup> وتُكمل البنوك العامة الإقليمية هذا النظام من خلال معرفتها العميقة بنموذج «ميتلشتاند» التجاري والبيئة المحلية والعلاقات الطويلة الأجل مع المقترضين.

التطبيقية، والشركات بين القطاعين العام والخاص، ما يدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تحويل ابتكاراتها المخبرية إلى إنتاج تجاري.<sup>27</sup> وللتغلب على عوائق الحجم الاقتصادي التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، يمكن للحكومات تعزيز شبكات دعم الصناعة حيث تشارك الشركات المعرفة والموارد من دون المساس بالقدرة التنافسية.<sup>28</sup> كما تُساهم السياسات التي تُشجع على توريث الملكية بين الأجيال، عبر تقديم الحوافز الضريبية للشركات العائلية أو برامج الإرشاد، في الحفاظ على المعرفة المؤسسية.<sup>29</sup> ويمكن للسياسات التي تُمكن من الصمود في وجه الأزمات أن تُساعد هذه الشركات على تحمّل الصدمات العالمية، من خلال تقديم منح مخصصة لتنويع سلاسل التوريد ودعم أمن الطاقة وتطبيق برنامج «الإجازة القصيرة» (Kurzarbeit)، وهو نوع من الإجازات المدعومة من الدولة.

يستعرض القسم التالي ثلاث سياسات محدّدة تُعدّ من السمات المعهودة للنموذج الصناعي في ألمانيا والنمسا وسويسرا، وتؤدي دوراً رئيسياً في تطوير رأس المال البشري والابتكار والتمويل في الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند».

## 1. التعليم المهني

يُولد تركيز شركات «ميتلشتاند» على الحرفية طلباً متزايداً على العمالة الماهرة التي تجمع بين المعرفة في مجال العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات والمهارات العملية. وقد تطوّر نظام التعليم المهني مزدوج المسار، الذي يميّز ألمانيا والنمسا وسويسرا، بالتزامن مع نموذج «ميتلشتاند»، ما حقّق تكاملاً بين التعليم والصناعة.<sup>30</sup> ويتوزّع وقت الطلاب بين التعلّم الصفيّ في المدارس الثانوية والتدريب الميداني في الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند»، ما يخوّلهم اكتساب المعرفة النظرية والمهارات العملية المُصمّمة خصيصاً لتلبية الاحتياجات الصناعية الفعلية. ويضمن هذا النهج تدفقاً منتظماً للعَمال من ذوي المهارات العالية، ممن تلقوا تدريباً على المهن المتخصصة، ما يلبي مباشرة طلب الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» على التميّز التقني. ومن خلال دمج التدريب المهني في عمليّات الشركات، تُنشئ هذه الأخيرة خريجي مدارس ثانوية جاهزين للتوظيف وموظّفين مخلصين في المدى البعيد، يتمتّعون برأس مال بشري خاص بالشركة.<sup>31</sup> ويحدّ هذا النظام من تكاليف البحث وعدم توافق المهارات، كما يُسهّل توظيف الشباب ويُعزز ثقافة الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» المبنية على الحرفية والابتكار.

## حدود نموذج «ميتلشتاند»

في حين يقدم نموذج «ميتلشتاند» خريطة طريق مُثبتة لنجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، يحمل في طياته تحديات متعدّدة، يرتبط عدد منها بإمكانية تكيفه مع طبيعة اقتصاد الدول الخليجية. فالأزمات الناجمة عن التوريد قد تُثقل كاهل الشركات العائلية.<sup>36</sup> وقد يؤدي التخصص المفرط إلى نتائج عكسية في حال فشلت الشركات في التكيف مع التطلّبات والتغيّرات التكنولوجية. كما أنّ تركيز الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» على التحسين التدريجي يجعلها أحياناً عرضة للتقلّبات التورّية.<sup>37</sup> فيما يؤدي اعتمادها على التمويل المصرفي (بدلاً من الأسهم) إلى إبطاء وتيرة نموّها. ويمكن أن تتفاقم هذه القيود في الدول الخليجية بسبب النقص في مصادر الكفاءات المهنية والتركيز على العوائد قصيرة الأجل.

ومع ذلك، يُمكن تجاوز هذه العقبات من خلال اعتماد سياسات مناسبة، مثل حوافز تسليم الإدارة بين الأجيال (إعفاءات ضريبية على عمليّات البيع بين العائلات)، وفتح التنويع للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في القطاعات المتخصصة المُعرضة للخطر، وقسائم الابتكار للشركات مع الشركات الناشئة في مجال الذكاء الاصطناعي/ التكنولوجيا النظيفة. ويمكن لنموذج «ميتلشتاند» أن يتكلّل بالنجاح بشرط أن يُدرّك صنّاع القرار احتياجات هذا النوع من الشركات ويُعدّلون سياساتهم على هذا الأساس.

## نموذج «ميتلشتاند» بنسخة خليجية؟

لا تُعدّ الفكرة القائلة بأنّ الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تمثّل محرّكاً اقتصادياً حيوياً في دول مجلس التعاون الخليجي، مع ما تستلزمه من إستراتيجيّات حكومية متخصصة، فكرة جديدة.<sup>38</sup> لكن على الرغم من إحراز تقدّم نسبي،<sup>39</sup> لا تزال الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في منطقة الخليج تتخلف عن نظيراتها العالمية من حيث الناتج الاقتصادي.<sup>40</sup> ولعلّ أحد الحلول الممكنة لسدّ هذه الفجوة يكمن في اعتماد سياسة خاصّة بالشركات الصغيرة والمتوسطة، تركّز تركيزاً أكبر على خلق شريحة محدّدة من الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند»، حيث تستثمر «شركاتها الرائدة الخفية» في البحث والتطوير المحلي وفي رأس المال المادي والبشري بنسبة تفوق المعدل المعتاد، وتوفّر وظائف بأجور عالية، وتصدّر سلعاً ذات قيمة مضافة عالية. ومن شأن هذه الشركات أن توفّر فرص عمل منتجة في القطاع الخاص، وتستقطب الكفاءات الأجنبية في المدى البعيد في ظلّ سياسات التأشيرات والإقامة المناسبة، وتُعزّز إنتاجيّة العمالة الوافدة.

## إمكانية تطبيق نموذج «ميتلشتاند» في الخليج

تزرخ المنطقة بالمقومات اللازمة لتطوير منظومتها الخاصة من الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند»، المتوسطة الحجم والموجّهة نحو التصدير والعالية الجودة والرائدة في الأسواق المتخصصة.<sup>41</sup> ويمكن للدول الخليجية، بفضل مواردها الهائلة وبنيتها التحتية الحديثة وخططها الطموحة للتنويع الاقتصادي، أن تحتضن «شركات رائدة خفية» محلية في قطاعات مثل المواد المتقدّمة (عبر الاستفادة من الخبرات الموجودة حالياً في مجال البتروكيماويات)، والتكنولوجيا الخضراء (من خلال تسخير مصادر الطاقة المتجدّدة الوفيرة)، أو أولويات السياسات مثل التكنولوجيا الزراعية والدفاع. وتمتّع منطقة الخليج بميزتين رئيسيتين: التركيز على الثورة الصناعية الرابعة والتحوّل الرقمي، وهو تحولٌ شكّل عقبة لعددٍ من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الألمانية؛ والجهود المستمرة الآيلة إلى تحويل المواطنين إلى رواد أعمال من خلال الحوافز وحاضنات الأعمال، والتي يمكن تعديلها بهدف رعاية المشاريع مثل الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند».

## الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم القائمة تُثبت جدواها

تتمتّع دول مجلس التعاون الخليجي أساساً بمنظومة غنيّة بالشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، بما في ذلك عدد كبير من الشركات المملوكة للعائلات.<sup>42</sup> ويتجلّى ذلك في قائمة «فوربس» السنوية للشركات العائلية العربية الأقوى، حيث تُهيمن الشركات التجارية المتنوعة الأنشطة باستمرار على القائمة (89 في المئة في العام 2022).<sup>43</sup> من جهة أخرى، بالكاد تظهر الشركات الصناعية المتخصصة ضمن هذه القائمة. وتركّز نماذج أعمال التكتّلات المتنوعة في المنطقة العربية على المشاريع المنخفضة المخاطر والأصول (مثل التجارة وتجارة التجزئة والخدمات)، ما يعكس اعتماداً تاريخياً على التجارة والعقارات. ومع ذلك، تشارك هذه الشركات العائلية سمات ثقافية جوهرية مع الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند»، وهي الإدارة العائلية الطويلة الأجل والمعرفة بالسوق المحلي والعلاقات الوثيقة مع العملاء. ففي ظلّ الدعم الحكومي المناسب، يمكن لمجموعة واسعة منها التحوّل نحو نموذج الأعمال المتخصص عالٍ القيمة.

## الرسم البياني 1: خريطة موقع لبعض الشركات الشبيهة بالشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» في الخليج



## السياسات والمؤسسات القائمة

بينما يفتقر مجلس التعاون الخليجي إلى إستراتيجية شاملة قائمة على نموذج «ميتلشتاند»، تنتشر المبادرات الداعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. صحيح أنّ المبادرات في المملكة العربية السعودية على غرار إستراتيجية المملكة العربية السعودية للصناعة، وبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (NIDLP)،<sup>44</sup> والمركز الوطني للمنشآت العائلية (NCFB) وبرنامج «صنع في السعودية»، لا تركز تحديداً على فئة «الشركات الرائدة الخفية» القائمة على نموذج «ميتلشتاند»، لكنّها تمثل برامج قوية للتصنيع وتوطين سلاسل التوريد، وتساهم في دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المحلية وتعزيزها. كما تلزم اللوائح التنظيمية المشاريع الحكومية بالتوريد من الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم المحلية.

وتعتمد سائر دول مجلس التعاون الخليجي برامج ولوائح مماثلة. ففي الإمارات العربية المتحدة، يُعدّ مشروع «عملية 300 مليار»<sup>45</sup> للإتحادي للتنمية الصناعية وبرنامج القيمة الوطنية المضافة (ICV) من أبرز جهود التوطين الصناعي، إلى جانب إستراتيجيات محلية مثل إستراتيجية دبي الصناعية 2030،<sup>46</sup> التي تقدّم أيضاً إعانات للمصنّعين للتخصّصين. وفي

علاوة على ذلك، تتعدّد في منطقة الخليج الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم المتخصصة، الموجهة نحو التصدير والمبنية على الابتكار، والتي تُشبه إلى حدّ كبير نموذج «ميتلشتاند». وتشمل الأمثلة شركة «نماء للكيماويات» (المتخصصة في البوليمرات) وشركة «الخزف السعودي» في المملكة العربية السعودية؛ وشركة «قطر ستيل» وهي شركة متوسطة الحجم في قطر، وشركة «جالف كرايو» (للغازات الصناعية) وشركة الإمارات لألواح الزجاج المسطح» في الإمارات العربية المتحدة؛ وشركة «الكابلات العُمانية» و«شركة الخليج الدولية للكيماويات» في سلطنة عُمان؛ وشركة «الخليج للكابلات والصناعات الكهربائية» في الكويت؛ وشركة «جالف بيوتك» (Gulf Biotech) في البحرين. وتشمل الحالات الخاصة بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي لا تعمل مصدراً بل موزداً محلياً، مثل شركة Precision Engineering Company (لخدمات هندسة النفط) وشركة «بلدنا» القطرية (لنتجات الألبان) التي أنشئت كحلّ بديل للواردات في خلال حصار العام 2017. وعلى الرغم من أنّ بعضاً من هذه الشركات الرائدة الخفية قد تتجاوز تصنيف الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ولا تعدّ شركات عائلية في معظم الأحيان، فإنّها تحتفظ بعددٍ من صفات نموذج «ميتلشتاند» وتُثبت جدوى اعتماد إستراتيجية مخصصة قائمة على هذا النموذج في منطقة الخليج، والآفاق الواعدة التي تفتحها.

وعلى الرغم من أنّ هذه الشركة لا تمثل نموذجاً كلاسيكياً للشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند»، فإنّ هيكلاها قد يوفّر نموذجاً لتكييف هذا المفهوم مع خصوصيات منطقة الخليج، ومن أهم هذه الخصائص مشاركة الشركات المملوكة للدولة وصناديق الثروة السيادية، وأهمية نقل المعرفة من خارج منطقة الخليج، وضرورة تجاوز دول مجلس التعاون الخليجي الحدود الوطنية وتوثيق التعاون الإقليمي.

تتميّز منطقة الخليج بخصائص أخرى قد تعيق مساعي إنشاء الشركات الرائدة الخفيفة. وغالباً ما يُعطي القطاع الخاص في المنطقة الأولوية لتحقيق عوائد سريعة من التجارة والعقارات والخدمات المنخفضة القيمة، على حساب رأس المال طويل الأجل والصور الذي تحتاجه الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم حتّى تتحوّل إلى شركات رائدة متخصصة في الجودة. وفي ما يتعلّق برأس المال البشري، يبرز التباين بين نموذج التدريب المهني مزدوج المسار في ألمانيا والنمسا وسويسرا والنظرة الأكثر تقليديةً للتعليم في الدول الخليجية باعتباره مساراً أكاديمياً بحتاً وبعيداً عن الواقع المهني. وعلى الرغم من مرونة النموذج، فإنّ اعتماد الدول الخليجية على العمالة الوافدة يعقّد قصيرة الأجل قابلة للتجديد يتناقض مع النموذج السائد في ألمانيا والنمسا وسويسرا الذي يركّز على تطوير مهارات وخبرات متعمّقة داخل المؤسسات نفسها، ما يساهم في بناء قوة عاملة مخصصة ومستقرّة ومتجذّرة محلياً، تعزّز المعرفة التنظيمية وتضمن استمراريتها. وعلاوة على ذلك، لم ترقّ السوق الخليجية المشتركة إلى مستوى التوقعات الأولية لجهة تسهيل التجارة والأعمال عبر الحدود، إذ ظلّت أسواق العمل مجزأة، وتدقّقات التجارة العابرة للحدود منخفضة نسبياً،<sup>47</sup> ما يتعارض مع الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» في ألمانيا والنمسا وسويسرا التي تعمل بسلاسة داخل الاتحاد الأوروبي.

### «الشركات الرائدة اللامعة» وغياب «الطبقة الوسطى»

بمعنى آخر، لا شك في أنّ النسخة الخليجية من الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» موجودة، لكنها لا تزال هامشية. وبهدف مساعدتها على تحقيق كامل إمكاناتها، لا بدّ من رعايتها من خلال إستراتيجية منسّقة.<sup>48</sup> بيد أنّ العقبة الأكبر أمام هذه الإستراتيجية تكمن في انحياز سياسات الدول الخليجية واستثماراتها لصالح المشاريع الرائدة، على غرار المشاريع الضخمة مثل «نيوم»، وشركات التكنولوجيا الناشئة التي تسعى إلى نيل صفة «اليونيكون» في قطاعات تبرز لفترة

قطر، توفّر «مناطق» البنية التحتية اللازمة للورش وصلات العرض للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم. ويساعد برنامج «تصدير» على ترويج صادرات المصنّعين القطريين، فيما ولّدت بطولة كأس العالم 2022 طلباً كبيراً على منتجات الشركات المحلية الصغيرة والمتوسطة الحجم، مثل شركة «سميت بريكاست» (SMEET Precast) المتخصصة في الخرسانة الجاهزة. ولدى سلطنة عُمان نسختها الخاصة من برنامج القيمة المحلية المضافة، إلى جانب برنامج «تنفيذ» للتنويع الصناعي الذي يدعم الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم المحلية. ويوفّر الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الكويت ومؤسسة «تمكين» في البحرين الدعم اللازم للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المحلية. كما تقدّم المؤسسات المالية الخاصة، إلى جانب البنوك التنموية وبنوك التصدير والإستيراد المملوكة للدولة، تسهيلات ائتمانية صناعية وتمويلية تجارياً للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المحلية.

يؤدّي المزيج بين السعي وراء الأضواء والرؤية قصيرة الأجل والتركيز على أسواق الأسهم والإكتتابات العامة الأولية في الدول الخليجية إلى تحويل الانتباه والموارد بعيداً عن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي قد تبدو أقلّ جاذبية وأبطأ في تحقيق العوائد، لكنّها لا تقلّ أهمية، بل تُشكّل العمود الفقري للاقتصادات المتقدّمة.

### خصائص النسخة الخليجية من نموذج «ميتلشتاند»

تُظهر الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» في الدول الخليجية اختلافات منهجية مقارنةً بنظيراتها في ألمانيا والنمسا وسويسرا. فكما دُكر سابقاً، تختلف هياكل الملكية، إذ تميل الشركات العائلية إلى تشكيل تكتلات غير صناعية، بينما تكون الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الشبيهة بالشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» مملوكة للدولة في معظم الأحيان، أو مُدرجة في الأسواق المالية (مثل شركة نماء للكيماويات)، أو تابعة لشركات كبرى. ومن النماذج اللافتة شركة كروة للسيارات (Karwa Motors)، وهي شركة عُمانية لتصنيع الحافلات تأسست في العام 2017 كمشروع مشترك بين شركة (مواصلات) القطرية المملوكة للدولة وهيئة الاستثمار العُمانية، وبموجب ترخيصٍ تكنولوجي من الصين.

ولا بدّ من النظر إلى فوائد الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» من منظور أوسع يتعدّى النمو الاقتصادي. في هذا المسار، يشكّل التركيز عنصراً أساسياً. لذا ينبغي على البرامج الصناعية، مثل برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية في السعودية، إيلاء اهتمام أكبر للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، فيما يتوجب على المؤسسات التي تُعنى بهذه الفئة أساساً، مثل بنك قطر للتنمية، التركيز خاصةً على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الشبيهة بالشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند».

على الرغم من تعدّد توصيات السياسات، تخلص هذه الورقة إلى أربعة مقترحات رئيسية تستند إلى الاحتياجات الأكثر إلحاحاً والخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الشبيهة بالشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند»:

#### 1. توفير التمويل

يميل النظام المالي في دول مجلس التعاون الخليجي عموماً إلى تفضيل التكتلات الكبرى والشركات المرتبطة بالدولة. في المقابل، لا يزال هناك نقص في الخدمات المصرفية القائمة على العلاقات والقروض طويلة الأجل الميسرة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.<sup>49</sup> من أجل إرساء بنية تحتية مالية مشابهة لبنية الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» في ألمانيا، ينبغي على الدول الخليجية إنشاء بنوك مخصصة لدعم الشركات القائمة على هذا النموذج. وبما أنّ المنطقة تضمّ أصلاً بنوكاً وطنية للتنمية، مثل بنك قطر للتنمية الذي مؤلّ أكثر من ألف شركة صغيرة ومتوسطة الحجم لغاية الآن،<sup>50</sup> فإنّ هذه التوصية سهلة التحقيق.

يمكن لبنوك التنمية القائمة أن تُنشئ أقساماً داخلية مخصصة للشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند». بناءً على خبرات بنوك مثل بنك التنمية الألماني (KfW) في نقل المعرفة، من شأن هذه الأقسام توفير دعم موجه للشركات الرائدة الخفية الشبيهة بالشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند»، بالإضافة إلى تمويل طويل الأجل ومنخفض التكلفة (يشمل منتجات مخصصة مثل التأجير والتخصيم) مصمّم للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم، في مجالات الآلات والبحث والتطوير وتوسيع الصادرات، مع فترات سماح تتماشى مع الدورات الإنتاجية، فضلاً عن منح الابتكار من دون ضمانات وبرامج تخطيط التوريث وحصص الأقلية الوقائية ضدّ الاستحواذ.

قصيرة، والشركات الوطنية الرائدة المدعومة من الدولة. يؤدّي المزيج بين السعي وراء الأضواء والرؤية القصيرة الأجل والتركيز على أسواق الأسهم والإكتابات العامة الأولية في الدول الخليجية إلى تحويل الانتباه والموارد بعيداً عن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي قد تبدو أقلّ جاذبية وأبطأ في تحقيق العوائد، لكنّها لا تقلّ أهمية، بل تُشكّل العمود الفقري للاقتصادات المتقدّمة. في الواقع، تتطلّب الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم والعالية القيمة والعاملة في الصناعات المتخصصة أو الهندسة أو علوم المواد، رعاية صبوراً وهادئة. وقد تُهمّل اقتصادات الدول الخليجية، من خلال تركيزها على الحجم والظهور والنتائج الفورية، أيّ على «الشركات الرائدة اللامعة»، الطبقة الوسطى «الخفية» من الشركات التي تُعزّز القدرة التنافسية الطويلة الأجل من خلال التخصص والعمالة الماهرة والابتكار التدريجي.

#### التوصيات

في ضوء هذه العناصر الواعدة وما يقابلها من تحديات جسيمة، كيف يمكن للدول الخليجية تحفيز طبقة وسطى مبتكرة من الشركات الرائدة الخفية؟ وما هي العبر التي يمكن أن تستقيها من النماذج العالية مثل الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» في ألمانيا والنمسا وسويسرا؟ لا شك في أنّ النجاحات التاريخية التي حققتها الشركات المصنّعة المتوسطة الحجم والمبتكرة والمصدّرة الألمانية، شأنها شأن التحديثات التي واجهتها في الآونة الأخيرة، تحمل في طياتها دروساً بالغة الدلالة. فهي تشير إلى أنّ نجاح أيّ إستراتيجية قائمة على نموذج «ميتلشتاند» يعتمد على العناية المستمرة والالتزام طويل الأجل، وعلى رؤية متكاملة وشاملة تتجاوز حدود السياسات الصناعية. لذا لا بدّ من بذل جهود منسّقة تشمل السياسات المتعلقة بالتجارة والتعليم والبحوث والتمويل والبنية التحتية.

بوسع الدول الخليجية تكييف نموذج «ميتلشتاند» المعتمد في ألمانيا والنمسا وسويسرا مع السياق الإقليمي، والاستفادة في الوقت عينه من النجاح الذي حقّقه الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم على الصعيد العالمي. كما يمكنها توظيف المزايا النسبية المحلية وتذليل العقبات المتعلقة بالحجم من خلال تعزيز التكامل الإقليمي. ومن الممكن أيضاً تحديث السياسات والمؤسسات الصناعية الخليجية القائمة ودمجها، وإدماج الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الشبيهة بالشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» في النسيج الاقتصادي، مع التركيز على قطاعات ذات أولوية محدّدة مثل التكنولوجيا الخضراء والتكنولوجيا الزراعية وقطاع الدفاع.

توظيف المواطنين الخليجيين في القطاع الخاص فحسب، بل سيؤدّي إلى تعزيز كفاءة القوى العاملة الأجنبية التي تشكّل تحدياً زمنياً للسياسات بسبب ضعف إنتاجيتها.<sup>52</sup>

بالإضافة إلى رأس المال البشري، ستوفّر جامعات العلوم التطبيقية هذه أعمالاً تطبيقية في مجال البحث والتطوير، في حين تشكّل منظمات العلوم التطبيقية مثل «جمعية فراونهوفر» الألمانية (Fraunhofer Society) ومركز «في تي تي» الفنلندي للأبحاث التقنية (VTT) وكذلك شبكات الابتكار الإقليمية، نماذجاً يُحتذى بها للتنسيق في مجال البحث والتطوير على المستوى الوطني.

### 3. تقديم الدعم للوجّه

بوسع حكومات الدول الخليجية تسخير سياساتها الصناعية القائمة وتكييفها لتشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الرائدة والخفّة استناداً إلى ثلاثة محاور رئيسية. يتمثّل المحور الأول في الاستفادة من تجارب الدول الخليجية في ما يتعلّق بالمناطق الاقتصادية الخاصة، لإنشاء تجمّعات ابتكارية مخصصة للشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند». فعلى سبيل المثال، يمكن تحويل «مناطق» (Manateq) القطرية إلى تجمّعات صناعية تركز على نواة تعليمية، تتألّف من مدارس ثانوية مزودة المسار وجامعة للعلوم التطبيقية لتوفير رأس المال البشري والبحث والتطوير للشركات القيمة. ويمكن كذلك استلهام الأفكار من تجمّعات الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، مثل تجمّع صناعة الساعات في منطقة جورا السويسرية، والبرامج الحكومية على غرار البرنامج الألماني «go-cluster».<sup>53</sup>

أمّا المحور الثاني، فيتمثّل في سياسات أفقية متاحة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المؤهلة كافة. هذا يشمل مجموعة واسعة من الإجراءات، بدءاً بتعديل حصص المشتريات في الشركات المملوكة للدولة، لخلق طلبٍ على الشركات المحلية القائمة على نموذج «ميتلشتاند»، مروراً بدعم البحث والتطوير، وصولاً إلى تعزيز الصادرات. وبإمكان هذه السياسات تقديم حوافز للشركات العائلية الكبرى القائمة التي تستوفي معايير التأهل للتوسّع في مجالات صناعية متخصصة والتحوّل إلى شركات مصدّرة ورائدة من حيث الابتكار والجودة. وقد يشمل برنامج «التحوّل نحو الإنتاج» هذا مجموعة من الحوافز لإعادة استثمار الأرباح في الرأس المال الصناعي، وآليات لحماية الملكية العائلية (مثل السماح بفصل وحدات التصنيع من دون فقدان السيطرة العائلية)، وإنشاء مناطق تجمّع صناعي مدعومة تصمّ بنى تحتية

وقد تُقدّم بنوك التنمية القائمة ضمانات لتقاسم المخاطر بهدف تشجيع المقرضين من القطاع الخاص على تمويل الشركات الصناعية المتخصصة وتأدية دور المقرضين الرئيسيين المدعومين من الحكومة.<sup>51</sup> تضمن هذه الآليات استخدام الأموال بكفاءة من دون استبعاد الائتمان الخاص، من خلال ترتيبات التمويل المشترك بين القطاعين العام والخاص على سبيل المثال. من الناحية المثالية، يُكمّل مصرفٌ مركزي على نموذج «ميتلشتاند» بشبكة لامركزية من المصارف الإقليمية على غرار بنوك (Raiffeisenbanken و Sparkassen و Landesbanken)، أو من خلال «تعاونيات الضمان» على النمط السويسري التي تقدّم تمويلاً من نظير إلى نظير، وتوفّر الخبرة المحلية في اتخاذ قرارات الإقراض، وتعمل بمثابة «بنك الشركة الرئيسي».

### 2. تنمية رأس المال البشري المنتج واستثماره

يتطلّب بناء منظومة على غرار نموذج «ميتلشتاند» قوى عاملة تمتلك المعرفة النظرية إلى جانب المهارات العملية. ويمكن أن يُشكّل نظام التعليم المزدوج المسار المعتمد في ألمانيا والنمسا وسويسرا، الذي يجمع بين التعليم الثانوي والتدريب اليديني، مصدر إلهام لتعزيز هذه القوى العاملة، على أن يُستكمل هذا المسار لاحقاً بالتعليم العالي على نهج جامعات العلوم التطبيقية (Fachhochschule)، الذي يقدّم تعليماً جامعياً ممتازاً مقروناً بخبرة مهنية داخل الشركات. ويمكن للدول الخليجية تبني نموذج التدريب المهني التقليدي الألماني وتحديثه بحيث يرقى إلى مستوى طموحاتها في ما يتعلّق بالثورة الصناعية الرابعة، بهدف بناء نظام مواكب لمتطلبات المستقبل. في هذا الإطار، تُكلّف الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم المستفيدة من العقود الحكومية بتدريب المواطنين في مجالات مثل الميكاترونكس والتصنيع الإضافي والتصميم بالذكاء الاصطناعي.

وعلى الرغم من أنّ الشهادات المهنية لا تزال تُواجه نظرة دونية في الوقت الراهن، يمكن للجامعات التقنية، مثل جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (KAUST) في المملكة العربية السعودية، وجامعة خليفة في الإمارات، وجامعة الدوحة للعلوم والتكنولوجيا (UDST) في قطر، التعاون مع الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لتصميم برامج الدبلوم التطبيقي التي تدمج بين التعلّم الصفي وورش العمل لبناء مؤهلات عالية ومطلوبة. ويمكن مواجهة التردّد الأولي والتجيز لصالح الشهادات الأكاديمية البحتة بواسطة علاوات في الأجور. ولن يساهم النظام التعليمي الذي ينتج خريجين يملكون مؤهلات التوظيف والإنتاجية العالية، في رفع نسبة

مثل «التأشيرة الذهبية»، لا تزال معظم الدول الخليجية متأخرة في تقديم خيارات واضحة وجذابة للاستقرار. وتشير الأدلة في قطر ودول مجلس التعاون الخليجي كافة إلى أن المهاجرين ذوي المهارات العالية يعربون عن رغبة قوية في البقاء، إلا أن غياب الأمان في المدى البعيد وضعف فرص الاندماج الأسري ومحدودية آفاق التخطيط الهنيئ تُنهيهم عن ذلك.<sup>54</sup> لعالجة هذا الوضع، يقتضي على حكومات الدول الخليجية إصدار تصاريح إقامة لسنوات متعددة وقابلة للتجديد ومستقلة عن كفالة صاحب العمل، فضلاً عن توفير مسارات شفافة مرتكزة على الجدارة للإقامة الدائمة للمهنيين المهرة وأسرههم. وعلى السياسات أيضاً دعم تماسك الأسرة وإتاحة عقود عمل طويلة الأجل وتسهيل الانتقال بين الوظائف وتوفير الحماية الاجتماعية مثل التأمين ضد البطالة وإمكانية الاشتراك في صناديق التقاعد ومنح فترات سماح أطول بعد نهاية الخدمة.

## الخاتمة

تتخلف الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الدول الخليجية عن نظيراتها الدولية من حيث الإنتاجية، كما أنها تتعرض للإهمال من الرأي العام والمؤسسات المالية وصناع السياسات، الذين يركّزون اهتمامهم على المشاريع الكبرى. ومع ذلك، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الشبيهة بالشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» والعالية الكفاءة أن تؤدي دوراً هاماً في التصنيع والاستقرار الاقتصادي والاكتفاء الذاتي في المنطقة. فبإمكانها إنتاج صادرات ذات قيمة مضافة عالية، وتوفير وظائف مستقرة وجيدة الأجر في القطاع الخاص لكل من المواطنين والمهنيين المهرة من غير المواطنين. وعلاوة على ذلك، من شأن وجود طبقة من هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم دعم المنظومة التي تركز عليها الشركات الوطنية الكبرى والمشاريع الناشئة عالية المخاطر. وبالتالي، فإن إعادة توجيه الجهود والسياسات نحو هذه الجهات الفاعلة التي يُقَلُّ من شأنها على الرغم من تأثيرها الواسع النطاق، قد يساهم في تحقيق التكامل ويقود إلى تنمية اقتصادية أكثر استدامة.

تُسلط ورقة السياسات هذه الضوء على المؤثرات المشجعة كالأمثلة الحالية على النسخة الخليجية المحلية المنشأ من الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» من جهة، وعلى العقبات التي ينبغي تجاوزها من جهة أخرى. وقد استعرضت الورقة مجموعة من الدروس الجوهرية المستفادة من نموذج «ميتلشتاند» في ألمانيا والنمسا وسويسرا. ومع ذلك، لا يتعين على الدول الخليجية نسخ هذا النموذج حرفياً، بل يمكنها اعتماد المزج الانتقائي بين الدروس المستخلصة من

ومرافق مشتركة للبحث والتطوير. ومن شأن برامج كهذه أن تستغلّ الإمكانات المتاحة لتحوّل الشركات العائلية الراسخة إلى شركات رائدة خفية في منطقة الخليج.

وأخيراً، ينبغي على الحكومات الخليجية إطلاق برنامج دعم أكثر استهدافاً للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الشبيهة بالشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند»، لا سيما في القطاعات ذات الأولوية. وستحظى هذه الشركات بالدعم والحوافز المصممة خصيصاً لخدمات التصدير اللوجستية للمرة الأولى وحماية الملكية الفكرية وتحليل معلومات السوق. فمن خلال تركيز الدعم على الشركات ذات التخصصات المثبتة بدلاً من الشركات الصغيرة العامة، سيساهم هذا البرنامج في تسريع بروز شركات رائدة خفية تتمتع بقدرة تنافسية عالية، بما يتماشى مع أهداف التنويع الاقتصادي في منطقة الخليج. وتجنباً للفساد، يجب تصميم هذا البرنامج بعناية، مع التركيز على الشفافية والمساءلة، بما يشمل مؤشرات القياس العلنة والشروط المفروضة وقواعد الشفافية والإفصاح وأحكام الانقضاء.

ينبغي على صناع السياسات إعطاء الأولوية لإجراء إصلاح شامل لسياسات العمل والتأشيرات والجنسية من أجل المحافظة على العمالة الأجنبية ذات الكفاءة العالية.

### 4. المحافظة على المواهب العالية في المدى البعيد

تزدهر سوق العمل الخليجية بفضل العمالة الأجنبية، التي لا تُعدّ مؤقتة فحسب، بل هئية أيضاً، إذ تفتقر إلى الحماية الكافية وتعتمد على عقود وتأشيرات مؤقتة. ويخلق الإطار الحالي، الذي غالباً ما يربط الإقامة بالوضع الوظيفي ويتيح فرصاً محدودة للاستقرار في المدى البعيد، حالة من عدم اليقين لدى المهنيين الماهرين ويُنهيهم عن بناء مسيرة مهنية وتأسيس أسرة في المنطقة. ويؤدي ذلك إلى تقويض الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتحديدًا تلك القائمة على نموذج «ميتلشتاند»، التي تحتاج إلى قوى عاملة مستقرة في المدى البعيد لبناء الخبرات الداخلية اللازمة للجودة والابتكار وضمان نقل المعرفة عبر الأجيال.

ينبغي على صناع السياسات إعطاء الأولوية لإجراء إصلاح شامل لسياسات العمل والتأشيرات والجنسية من أجل المحافظة على العمالة الأجنبية ذات الكفاءة العالية. وفيما كانت دولة الإمارات العربية المتحدة سبّاقة في إطلاق مبادرات

التجارب الناجحة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في شتى أنحاء العالم، بما يتماشى مع مكان القوة الخاصة بالمنطقة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تُلهم القاربة المتغيرة التي انتهجتها منطقة إميليا رومانيا الإيطالية الدول الخليجية، إذ انتقلت من نموذج «إميليا» في الثمانينات إلى «التخصّص اللرن» وتجّعات الابتكار التي تتعاون فيها الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (بدلاً من أن تتنافس) ضمن سلاسل توريد مشتركة، بدعم من البنوك المحليّة والمدارس المهنية، والتعاون في البحث والتطوير: هذه العوامل كافة قد تشكّل مصدر إلهام جديد للدول الخليجية.<sup>55</sup>

وخير مثال على ذلك تجربة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاع تصنيع الإلكترونيات في تايوان التي ازدهرت بفضل الشراكات الوثيقة بين الجامعات والصناعات في مجال البحث والتطوير، ولجّعات الصناعة التي تركز على التصدير، وتُجسّد نجاح السياسة الصناعية التي تنتهجها الدولة والتي قد تجذب حكومات الدول الخليجية.<sup>56</sup> وبالمثل، يمكن الاستفادة من النماذج الثقافية، مثل مفهوم «مونوزوكوري» (Monozukuri) في اليابان، الذي يتمحور حول إتقان المنتج والحرفة، بحيث تشكّل النتيجة النهائية نسخة خليجية فريدة من نوعها من الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» بحيث تمزج بين الخصائص المحليّة والممارسات الفضلى العالمية.

اختتاماً برؤية ملموسة، يمكن تصوّر إنشاء نسخة خليجية من الشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» من خلال التجّعات التجريبية. وستعتمد هذه التجّعات على الخبرات الخليجية في إنشاء مناطق اقتصادية خاصة للصناعة أو البحث أو كليهما، وتعمل على تكييفها بما يتوافق مع نموذج ميتلشتاند. ويمكن بناء مثل هذا التجمّع حول نواة تعليمية تشمل المدارس الثانوية مزدوجة المسار وجامعة للعلوم التطبيقية وفق نموذج Fachhochschule، وتتكامل تكاملاً وثيقاً مع الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم المحيطة بها. تتلقّى هذه الشركات الحوافز والدعم بغية تطوير فلسفة «ميتلشتاند» المتمحورة حول القيادة المتخصصة والمتجذّرة محلياً والوجهة نحو التصدير من خلال توظيف خريجي هذه التجّعات من المتدربين والطلاب العاملين، وتطوير منتجات عالية الجودة ومبتكرة عبر شراكات بحثية وتطويرية مع مؤسسات البحث التطبيقي التابعة للتجمّع. كما يضمّ التجمّع مؤسسات داعمة، من ضمنها بنك مخصّص للشركات القائمة على نموذج «ميتلشتاند» بهدف تقديم الخدمات المتعلقة بالتمويل وتطوير الأعمال.

## الهوامش

1. "Your Path to Startup Success Starts at DIC," Direct Incubation Center, accessed May 15, 2025, <https://dic.mcit.gov.qa/>.
2. Aalia Mehreen Ahmed, "Saudi Unicorns: Saudi Arabia-Based Edtech Noon Education Is On A Mission To Make Quality Education Accessible Everywhere," *Entrepreneur Middle East*, August 8, 2024, <https://www.entrepreneur.com/en-ae/starting-a-business/saudi-unicorns-noon-education/478150>.
3. "Souqalmal.com," World Economic Forum, accessed May 18, 2025, <https://www.weforum.org/organizations/souqalmal-com/>.
4. Frederic Schneider, "Growth in the Gulf: Four Ways Forward," *LSE Middle East Center* (Blog), July 22, 2021, <https://blogs.lse.ac.uk/mec/2021/07/22/growth-in-the-gulf-four-ways-forward/>.
5. Tim Callen, "Mixed Signals in the Latest Saudi Labor Market Report," Arab Gulf States Institute, March 28, 2024, <https://agsiaw.org/mixed-signals-in-the-latest-saudi-labor-market-report/>.
6. Crystal A. Ennis, "Rentier-preneurship: Dependence and autonomy in women's entrepreneurship in the Gulf," in *POMEPS Studies 33: The Politics of Rentier States in the Gulf* (Washington, DC: The Project on Middle East Political Science, January 2019), 60, <https://pomeps.org/rentier-preneurship-dependence-and-autonomy-in-womens-entrepreneurship-in-the-gulf>.
7. Frederic Schneider, "The Stalling Visions of the Gulf: The Case of Saudi Arabia's Vision 2030," Washington Institute for Near East Policy, March 14, 2021, <https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/stalling-visions-gulf-case-saudi-arabias-vision-2030>.
8. Anne O. Krueger and Jungho Yoo, "Chaebol capitalism and the currency-financial crisis in Korea," in *Preventing currency crises in emerging markets*, eds. Sebastian Edwards and Jeffrey A. Frankel (London: University of Chicago Press, 2002) 601, <http://www.nber.org/chapters/c10645>;
- Sangin Park, "Chaebol reforms are crucial for South Korea's future," East Asia Forum, March 24, 2021, <https://eastasiaforum.org/2021/03/24/chaebol-reforms-are-crucial-for-south-koreas-future/>.
9. Frederic Schneider, "Tubes or Tracks: How (Not) to Revitalise Regional Economic and Political Integration in the Gulf," *LSE Middle East Centre* (Blog), June 8, 2021, <https://blogs.lse.ac.uk/mec/2021/06/08/tubes-or-tracks-how-not-to-revitalise-regional-economic-and-political-integration-in-the-gulf/>.
10. تتسم الأنظمة في دول مجلس التعاون الخليجي بالتجزئة، لا سيما عبر الحدود، حيث تضع الدول الأعضاء سياساتها الصناعية مستقلة عن بعضها البعض إلى حد كبير، بل أيضاً ضمن الدول نفسها، وتحديدًا بين المناطق الاقتصادية الخاصة المتعددة التي تخضع لأطر تنظيمية مختلفة. ويمكن أن تتغير اللوائح التنظيمية فجأة بما أن التشريعات غالباً ما تُسن بموجب مراسيم. أنظر
- Pratap John, "Open skies, harmonised regulations can unlock Middle East's aviation potential," *Gulf Times*, May 7, 2025, <https://www.gulf-times.com/article/704295/business/open-skies-harmonised-regulations-can-unlock-middle-east-aviation-potential>; Alexios Zachariadis and Sally Hafez, "The road ahead: Autonomous vehicle manufacturing and adoption in the GCC," *Deloitte ME PoV*, Spring 2025, <https://www.deloitte.com/middle-east/en/our-thinking/mepov-magazine/next-generation-business/the-road-ahead-autonomous-vehicle-manufacturing-and-adoption-the-gcc.html>; Pierrick Ribes, "The Barriers to Fintech and its Adoption in the Middle East," *Entrepreneur*, March 5, 2025, <https://www.entrepreneur.com/en-ae/growth-strategies/the-barriers-to-fintech-and-its-adoption-in-the-middle-east/488653>.
11. تستند أهمية العقود الحكومية إلى طبيعة القطاع المعني. وتتجلى هذه الأهمية تجلياً خاصاً في قطاعات البنية التحتية والرعاية الصحية والتعليم، وفي الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تخدم قطاع الهيدروكربونات الحكومي. بالإضافة إلى ذلك، تضم منطقة الخليج نسبة كبيرة من الشركات المملوكة للدولة والشركات المرتبطة بها، ما يعني أن شركات مثل شركة Precision Engineering السعودية تعتمد اعتماداً شبه كامل على عقود المشتريات الحكومية. يؤدي ذلك إلى تحقيق إيرادات بمليارات الدولارات مصدرها القطاع العام. لا توجد إحصاءات رسمية، ولكن على سبيل المثال لا الحصر، أنظر:
 

"Dubai SME facilitates AED1.29 billion in contracts to SME members of Emirati Supplier Programme in 2024," Government of Dubai Media Office, June 16, 2025, <https://mediaoffice.ae/en/news/2025/june/16-06/press-release-dubai-sme-facilitates>.
12. Elizabeth Dwoskin, et al., "How the authoritarian Middle East became the capital of Silicon Valley," *Washington Post*, May 14, 2024, <https://www.washingtonpost.com/technology/2024/05/14/middle-east-ai-tech-companies-saudi-arabia-uae/>; Paul Cochrane, "Saudi Arabia's digital dream: Silicon Valley for the Middle East," *Middle East Eye*, April 4, 2023, <https://www.middleeasteye.net/news/saudi-arabia-digital-dream-build-silicon-valley-neom>.
13. David B. Audretsch, "Have we oversold the Silicon Valley model of entrepreneurship?" *Small Business Economics* 56, no. 2 (February 2021): 849-856, <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00272-4>; Andre Pahnke and Friederike Welter, "The German Mittelstand: antithesis to Silicon Valley entrepreneurship?" *Small Business Economics* 52, no. 2 (February 2019): 345-358. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0095-4>.
14. Gilbert F. Houngbo, "MSMEs: The backbone of economies and the world of work," International Labour Organization, June 27, 2023, <https://www.ilo.org/resource/msmes-backbone-economies-and-world-work>.
15. Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi), *SMEs Digital: Strategies for the digital transformation*. (Berlin, Germany: BMWi, July 2019), 4, [https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Publikationen/Mittelstand/smes-digital-strategies-for-digital-transformation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Publikationen/Mittelstand/smes-digital-strategies-for-digital-transformation.pdf?__blob=publicationFile&v=1).
16. Hermann Simon, "Why Germany Still Has So Many Middle-Class Manufacturing Jobs," *Harvard Business Review*, March 2, 2017, <https://hbr.org/2017/05/why-germany-still-has-so-many-middle-class-manufacturing-jobs>.
17. Hermann Simon, "Lessons from Germany's Midsize Giants," *Harvard Business Review*, March-April 1992, <https://hbr.org/1992/03/lessons-from-germanys-midsize-giants>.
18. Erik Fleischmann, "Wo das Geld gedruckt wird" [Where the money is printed], *Forbes Austria*, April 22, 2025, <https://www.forbes.at/artikel/wo-das-geld-gedruckt-wird>; Franz Schaible, "Textilhersteller Lantal plant eine zusätzliche Produktion im Ausland" [Textile manufacturer Lantal plans additional production abroad], *Aargauer Zeitung*, August 21, 2016, <https://www.aargauerzeitung.ch/verschiedenes/textilhersteller-lantal-plant-eine-zusatzliche-produktion-im-ausland-id.1575347>.
19. Claus von Kutzschenbach, "Hochdruck am Markt" [High pressure on the market], *Sales Business*, June 2003, <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03226255>; Bernd Venohr, Klaus Meyer, "Uncommon common sense," *Business Strategy Review* 20, no. 1 (January 30, 2009): 38-43, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2009.00578.x>.

20. "Skilled workers are made," Liebherr, accessed July 5, 2025, <https://www.liebherr.com/en-gb/group/magazine/liebherr-academy-rostock/liebherr-academy-rostock-4715590>.
21. Hermann Simon, *Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996).
22. Michael Holz, "Strategies and policies to support the competitiveness of German Mittelstand companies," in *Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*, eds. Fulvio Coltorti, Riccardo Resciniti, Annalisa Tunisini, and Riccardo Varaldo (Milan, Italy: Springer Milano, June 2013), [https://doi.org/10.1007/978-88-470-2589-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-88-470-2589-9_6).
23. Bernard Hoekman and Bedri Kamil Onur Taş, "Procurement policy and SME participation in public purchasing," *Small Business Economics* 58, no.1 (2022): 383-402, <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00414-z>.
24. William E. Nothdurft, *Going global: How Europe helps small firms export*, (Washington, DC: Brookings Institution Press, December 2010); OECD, *Removing Barriers to SME Access to International Markets*, Report (Paris: OECD Publishing, April 2008), <https://doi.org/10.1787/9789264045866-en>.
25. Hazel Davis, "The infrastructure SMEs need," *The Telegraph*, March 12, 2019, <https://www.telegraph.co.uk/business/challenges/sme-infrastructure/>.
26. Heike Belitz, Alexander Eickelpasch, and Anna Lejpras, "Innovation policy for SMEs proves successful," *DIW Economic Bulletin* 3, no. 4 (April 2013), [https://www.diw.de/en/diw\\_01.c.419260.en/nachrichten/innovation\\_policy\\_for\\_smes\\_proves\\_successful.html](https://www.diw.de/en/diw_01.c.419260.en/nachrichten/innovation_policy_for_smes_proves_successful.html).
27. Soogwan Doh and Byungkyu Kim, "Government support for SME innovations in the regional industries: The case of government financial support program in South Korea," *Research Policy* 43, no.9 (November 2014): 1557-1569, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.05.001>.
28. Mario Franco, Lurdes Esteves and Margarida Rodrigues, "Clusters as a Mechanism of Sharing Knowledge and Innovation: Case Study from a Network Approach," *Global Business Review* 25, no.2 (April 2024): 377-400, <https://doi.org/10.1177/0972150920957270>.
29. Katsuyuki Kamei and Leo-Paul Dana, "Examining the impact of new policy facilitating SME succession in Japan: from a viewpoint of risk management in family business," *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 16, no.1 (2012): 60-70, <https://dx.doi.org/10.1504/IJESB.2012.046917>.
30. Jorge Franch and Gemma Carmona, "The German business model: The role of the Mittelstand," *Journal of Management Policies and Practices* 6, no.1 (2018): 10-16, [https://www.researchgate.net/publication/327322119\\_The\\_German\\_Business\\_Model\\_the\\_role\\_of\\_the\\_Mittelstand](https://www.researchgate.net/publication/327322119_The_German_Business_Model_the_role_of_the_Mittelstand).
31. Klaus Schaack, "Why do German Companies Invest in Apprenticeship?" in *International Handbook of Education for the Changing World of Work*, eds. Rupert Maclean and David Wilson (Dordrecht, Netherlands: Springer Dordrecht, June 2009), [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5281-1\\_118](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5281-1_118).
32. Alexander Starnecker and Katharine Wirsching, "The role of Universities of Applied Sciences in technology transfer: the case of Germany," in *Handbook of Technology Transfer*, eds. David B. Audretsch, Erik E. Lehmann, and Albert N. Link (Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2022), 159-175, [https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/20133\\_9.html](https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/20133_9.html).
33. Julian Schenkenhofer and Dominik Wilhelm, "Fuelling Germany's Mittelstand with complementary human capital: the case of the Cooperative State University Baden-Württemberg," *European Journal of Higher Education* 10, no.1 (November 2019): 72-92, <https://doi.org/10.1080/21568235.2019.1694421>.
34. Ulrich Hommel and Hilmar Schneider, "Financing the German Mittelstand," *EIB Papers* 8, no.2 (June 2003): 52-90, <https://www.eib.org/en/publications/eibpapers-2003-v08-n02>.
35. Peter Klaus, "Die KfW Mittelstandsbank als Katalysator in der Mittelstandsförderung," [The KfW Mittelstandsbank as a catalyst in SME financing], in *Praxishandbuch Mittelstandsförderung: Mit Leasing, Factoring & Co. unternehmerische Potenziale ausschöpfen* [Practical Handbook for SME Financing: Unlocking Entrepreneurial Potential with Leasing, Factoring & Co.], ed. Manfred Goeke (Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag Wiesbaden, July 2008): 195-211.
36. Carsten Linnemann, *Germany's Mittelstand - an endangered species? Focus on business succession, research report* (Frankfurt, Germany: Deutsche Bank, July 2007), [https://www.dbresearch.com/PROD/RPS\\_EN-PROD/Germany's\\_Mittelstand\\_%C2%96\\_an\\_endangered\\_species%3F\\_Foc/RPS\\_EN\\_DOC\\_VIEW.caliis?rwnode=PROD000000000435629&ProdCollection=PROD000000000461135](https://www.dbresearch.com/PROD/RPS_EN-PROD/Germany's_Mittelstand_%C2%96_an_endangered_species%3F_Foc/RPS_EN_DOC_VIEW.caliis?rwnode=PROD000000000435629&ProdCollection=PROD000000000461135).
37. Tim Kraft, Linus Lischke, and Johann Kranz, "How are Mittelstand experiences navigating the digital transformation process? An exploratory study in Germany," paper #13, presented at the 32<sup>nd</sup> European Conference on Information Systems (ECIS 2024), Paphos, Cyprus, 13-19 June 2024, [https://aisel.aisnet.org/ecis2024/is-governance/track21\\_is\\_govern/13](https://aisel.aisnet.org/ecis2024/is-governance/track21_is_govern/13).
38. Steffen Hertog, *Benchmarking SME policies in the GCC: a survey of challenges and opportunities*, Research Report, (Brussels, Belgium: Eurochambres, November 2010), [https://www.academia.edu/7471683/Benchmarking\\_SME\\_Policies\\_in\\_the\\_GCC\\_a\\_Survey\\_of\\_Challenges\\_and\\_Opportunities](https://www.academia.edu/7471683/Benchmarking_SME_Policies_in_the_GCC_a_Survey_of_Challenges_and_Opportunities).
39. Leo-Paul Dana, Palalio Ramo, and Veland Ramadani, eds., *Entrepreneurship in the Gulf cooperation council region: Evolution and future perspectives*, (London: World Scientific Publishing, 2021); Tarek Sultan, "5 reasons small businesses and startups are thriving in the Gulf," *World Economic Forum*, Dec 18, 2024, <https://www.weforum.org/stories/2024/12/5-reasons-small-businesses-and-startups-are-thriving-in-the-gulf/>.
40. Vahram Stepanyan et al, *Enhancing the Role of SMEs in the Arab World—Some Key Considerations*, Policy Paper, (Washington, D.C.: International Monetary Fund, November 2019), <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/PP/2019/PPEA2019040.ashx>.
41. لقد حاولت تمثيل دول مجلس التعاون الخليجي كافة حرصاً على الشمولية. ومع ذلك، تُشكل المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة نحو 57 في المئة من سكان دول مجلس التعاون الخليجي ونتائج المحلي الإجمالي، ما يعني أنَّ هذين البلدين سيحتلان بمثل أكبر بطبيعة الحال.
42. Gareth van Zyl, "Family-owned businesses 'make up 90%' of UAE's private sector," *Gulf Business*, December 26, 2023, <https://gulfbusiness.com/family-owned-businesses-make-up-90-of-uaes-private-sector/>.
43. "Top 100 Arab Family Businesses 2022," *Forbes Middle East*, September 2022, <https://www.forbesmiddleeast.com/lists/the-top-100-arab-family-businesses/>.



44. "National Industrial Development and Logistics Program," Vision 2030: Kingdom of Saudi Arabia, accessed May 29, 2025, <http://www.vision2030.gov.sa/en/explore/programs/national-industrial-development-and-logistics-program>.
45. "Operation 300bn, the UAE's industrial strategy," U.AE: The United Arab Emirates' Governmental portal, accessed May 29, 2025, <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/industry-science-and-technology/the-uae-industrial-strategy>.
46. "Dubai Industrial Strategy 2030," U.AE: The United Arab Emirates' Governmental portal, accessed May 29, 2025, <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/industry-science-and-technology/dubai-industrial-strategy-2030>.
47. Kristian Coates Ulrichsen, "Missed Opportunities and Failed Integration in the GCC," Arab Center Washington DC, June 1, 2018, <https://arabcenterdc.org/resource/missed-opportunities-and-failed-integration-in-the-gcc/>.
48. Frederic Schneider, "Start-ups and SMEs: Key lessons for the GCC from global models," Gulf International Forum, June 18, 2024, <https://gulfforum.org/start-ups-and-smes-key-lessons-for-the-gcc-from-global-models/>.
49. Mark Townsend, "Uncertain Future For GCC SMEs," *Global Finance*, July 8, 2020, <https://gfmag.com/data/uncertain-future-gcc-smes/>; "The \$250 Billion Opportunity: Closing the GCC's SME Financing Gap," Channel Capital Advisors, accessed April 29, 2025, <https://channelcapital.io/the-gccs-sme-financing-gap/>; "Bridging the SME finance gap in the GCC," Deloitte, May 17, 2022, <https://www.deloitte.com/middle-east/en/services/consulting/perspectives/bridging-sme-gcc-finance-gap.html>; Pietro Calice and Paolo Buccirossi, *Competition in the GCC SME Lending Markets: An Initial Assessment* (Washington, D.C.: World Bank Group, 2016), <https://documents1.worldbank.org/curated/en/219781478855303337/pdf/110152-WP-GCCKnowledgeNotesSeriesNov-PUBLIC.pdf>; Stepanyan et al., *Enhancing the Role of SMEs in the Arab World*.
50. "Direct Financing," Qatar Development Bank, accessed May 29, 2025, <https://www.qdb.qa/en/financing-and-funding/direct-financing>.
51. David Kern, "Lender of first resort," *Prospect Magazine*, September 21, 2011, <https://www.prospectmagazine.co.uk/essays/49526/lender-of-first-resort>.
52. Steffen Hertog, "Why the GCC's Economic Diversification Challenges are Unique," *LSE Middle East Centre* (Blog), August 7, 2020, <https://blogs.lse.ac.uk/mec/2020/08/07/why-the-gccs-economic-diversification-challenges-are-unique/>; Schneider, "The Stalling Visions of the Gulf: The Case of Saudi Arabia's Vision 2030."
53. Denis Maillat et al., "Technology District and Innovation: The Case of the Swiss Jura Arc," *Regional Studies* 29, no. 3 (1995): 251–263, <https://doi.org/10.1080/00343409512331348943>; "The 'go-cluster' programme," Clusterplattform Deutschland, accessed May 29, 2025, <https://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Navigation/EN/NationalLevel/go-cluster/go-cluster.html>; Matthias Kiese, "Regional cluster policies in Germany: challenges, impacts and evaluation practices," *Journal of Technology Transfer* 44, no. 6 (December 2019): 1698–1719, <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9589-5>.
54. Françoise De Bel-Air, "As the Gulf Region Seeks a Pivot, Reforms to Its Oft-Criticized Immigration Policies Remain a Work in Progress," Migration Policy Institute, December 5, 2024, <https://www.migrationpolicy.org/article/gulf-region-gcc-migration-kafala-reforms>; Ameena Almeer, Misba Bhatti, and Zahra Babar, "Qatar's Policy Landscape and its Impact on Highly Skilled Migration," Konrad-Adenauer Stiftung, March 3, 2025, <https://www.kas.de/en/web/rpg/detail/-/content/highly-skilled-migration-to-the-gulf-states-how-do-gcc-countries-fare-in-the-global-competition-for->.
55. Santarelli, Enrico, "The Competitive Advantage of a Region: Industrial Districts in Emilia-Romagna," in *Industrial Agglomeration and New Technologies: A Global Perspective*, eds. Masatsugo Tsuji, Emanuelo Giovannetti, and Mitsuhiro Kagami (Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing, February 2007), 247–267.
56. Tzong-Ru Lee and Irsan Prawira Julius Jioe, "Taiwan's small and medium enterprises (SMEs)," *Education About Asia* 22, no.1 (Spring 2017): 32–34, <https://www.asianstudies.org/publications/eaal/archives/taiwans-small-and-medium-enterprises-smes/>.



## نبذة عن المؤلفين

فريدريك شنايدر هو زميل أول غير مقيم في مجلس الشرق الأوسط للشؤون الدولية. ويعمل أيضاً مستشار سياسات مستقل، وقد تعاون مع عددٍ من المؤسسات الدولية المرموقة، من بينها مدرسة الدراسات الشرقية والأفريقية (SOAS) ومنتدى الخليج الدولي ومعهد دول الخليج العربية في واشنطن (AGSIW) ومعهد واشنطن لسياسة الشرق الأدنى وغيرها من المؤسسات. وتشمل اهتمامات شنايدر البحثية السياسات الاقتصادية في الشرق الأوسط، ولا سيما التحوّل الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي في مرحلة ما بعد النفط والسياسات الصناعية وسياسات العمل واقتصاد المعرفة وتغيّر المناخ.

يعرب المؤلف عن امتنانه لمحرّري هذه الورقة وللمشاركين في الندوة التي نظّمها مجلس الشرق الأوسط للشؤون الدوليّة بعنوان «السياسات الصناعية الجديدة ودول مجلس التعاون الخليجي» على ملاحظاتهم القيّمة. كما يودّ المؤلف أن يشكر المراجع المجهول على تعليقاته وتحليلاته الثمينة، والسادة نادر القباني وطارق يوسف وراشد المهدي وسواهم على مجموعة التبادلات الثنائية القيّمة التي ساهمت في كتابة هذه الورقة.

## نبذة عن مجلس الشرق الأوسط للشؤون الدولية

مجلس الشرق الأوسط للشؤون الدولية هو مؤسسة مستقلة غير ربحية تُعنى بالبحوث بشأن السياسات، وتأخذ من العاصمة القطرية الدوحة مقراً لها. يُجري المجلس بحوثاً بشأن السياسات ويعقد الاجتماعات وجلسات الحوار وينخرط مع الجهات الفاعلة في السياسات حول القضايا الجيوسياسية والاجتماعية الاقتصادية التي تواجهها منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ويؤدّي المجلس دور صلة الوصل بين منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وباقي العالم، ويقدم مقاربات إقليمية للقضايا والسياسات العالمية ويؤسّس شراكات مع مراكز بحوث ومنظمات تنموية في أرجاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والعالم.



## مجلس الشرق الأوسط للشؤون الدولية

برج المانع، المنطقة 60، الشارع 850، المبنى 42، الطابق الثالث،  
ص.ب 22694، الدوحة، قطر.

[www.mecouncil.org](http://www.mecouncil.org)