

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه
أجمعين

معالي ناصر بن خميس الجشمي الموقر

الأمين العام لوزارة المالية راعي الحفل

أصحاب السمو

أصحاب المعالي، المكرمون، أصحاب السعادة

ضيوف منتدى الرؤية الاقتصادي الكرام

أحييكم بتحية ملؤها الطموح والجِدُّ، وقوامها العمل والأمل، فالسلام عليكم
ورحمة الله وبركاته.

غاية السعادة أن أكون هنا اليوم للمشاركة في هذا الحوار الثري حول
المرونة والقدرة التنافسية وعلاقتها بالاقتصاد وعالم الأعمال، وأثرها في
جميع أنحاء العالم، حيث يتم تطوير هذه القدرات الفاعلة من خلال
الممارسة والخبرة في مسيرة البحث والعمل على مر السنين، ويتم
اختبارها خلال فترات التغيير السريع وارتفاع حدة التنافسية. عندما عرّف

تشارلز داروين جوهر المرونة والقدرة التنافسية منذ ما يقرب من ١٥٠ عامًا، وصفها بهذه الكلمات: "من ينجح في البقاء ليس الأقوى أو الأذكى، بل الأكثر قدرة على التكيف مع التغيير". ولا شك أننا نعيش حالياً تغيرات سريعة وغير متوقعة ولا مسبوقه أصابت كافة أرجاء العالم، اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وتقنياً.

إن المرونة والتنافسية - إذا تم تحقيقها ببراعة - يمكن أن تزيد بشكل كبير من الاستدامة وجاذبية الاستثمار لشركة أو بلد أو منطقة ما. فقد أصبح استقطاب الاستثمارات أحد أهم الأهداف الاستراتيجية للشركات والاقتصادات في جميع أنحاء العالم. حيث أننا نشهد اليوم العديد من المبادرات الجريئة التي تطلقها الدول الكبرى في الشرق الأوسط في سعيها لتصبح الخيار الأفضل للمستثمرين الأجانب والسياح. ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى المبادرات النوعية التي أطلقتها المملكة العربية السعودية على سبيل المثال لجذب رؤوس الأموال عبر الترويج للرياضة

والترفيه والمنتجات الاستهلاكية. فهذه خطوات حيوية لتحقيق التنوع والمرونة وتعزيز القدرة التنافسية.

بناء على ما تقدم، يمكننا أن نعرف مرونة الأعمال بقدرة المنظمات على التكيف والاستجابة بشكل فعال لجميع أنواع الصدمات - المتوقعة وغير المتوقعة. ويسعدني أن أشارككم هنا عددًا من وجهات النظر حول المرونة والقدرة التنافسية مما قاله بعض قادة الفكر في العالم:

توضح "هارفارد بزنس ريفيو Harvard Business Review" أن المرونة هي قدرة شركة أو اقتصاد على امتصاص الإجهاد واستعادة الوظائف الحيوية والازدهار في ظروف متغيرة. غالبًا ما تركز الشركات والمساهمون على تعظيم العوائد قصيرة الأجل. في المقابل، تتطلب المرونة منظورًا متعدد الأبعاد الزمنية من خلال التخلي اليوم عن قدر معين من الأداء من أجل أداء أكثر استدامة في المستقبل. حيث كانت ولا زالت الشركات تركز بشكل أساسي على إنشاء خطط مستقرة وتنفيذها لكي تعمل بشكل جيد عندما تكون الرؤية واضحة غير متغيرة ويمكن

التنبؤ بالمستقبل. إن المرونة تتعامل مع ما هو غير معروف، مع المتغيرات، مع المستجدات التي لا يمكن التنبؤ بها والتي يمكن أن يكون لها عواقب وخيمة.

"ماكينزي اند كومباني McKinsey & Company" أيضاً خرجت بمصطلح "المرونة الاستراتيجية" والذي عرفته بمدى مقاومة نموذج عمل المؤسسة وموقعها التنافسي للاضطرابات والتغيرات. لقد ركز بحث ماكينزي على الشركات التي أثبتت أنها أكثر مرونة من غيرها، وقادرة على تكييف استراتيجياتها بسرعة لمواجهة التحديات والفرص التي أوجدتها الأزمة. ما الذي فعلته الشركات المرنة ولم تفعله الشركات الأخرى؟ للإجابة عن هذا السؤال، أجرت شركة ماكينزي استطلاعاً لما يقرب من ثلاثمائة من كبار المسؤولين التنفيذيين في أوروبا لفهم استجابات مؤسساتهم في أوقات الأزمات. وقد أفاد ما يقرب من نصف المسؤولين التنفيذيين أن الأزمة كشفت عن نقاط ضعف في المرونة الاستراتيجية لشركاتهم واعترفوا بأن الابتكار في نموذج الأعمال كان

إلى حد بعيد أهم رافعة استراتيجية في معالجة الأزمة. كما خلصت الدراسة بالإضافة إلى ذلك، أن هناك فجوة آخذة في الاتساع بين أفضل الشركات وأسوأها أداءً، حيث أن المنظمات التي لديها نماذج أعمال جاهزة للمستقبل تميزت بفارق شاسع عن الآخرين. وقد لخصت ماكينزي تحليلها على النحو التالي: "يشهد العالم مستويات من الاضطراب ومخاطر الأعمال لم تشهده أجيال من قبل، فبعض الشركات تعجز عن التصرف وتنتهي بالفشل، بينما تلجأ شركات أخرى إلى الابتكار والتقدم وتستفيد إيجاباً من الظروف لتعزز ازدهارها. في كل ذلك يبدو أن جوهر الاختلاف هو "المرونة والابتكار".

يمكننا استخلاص العديد من الدروس حول المرونة والقدرة التنافسية من الشركات في القطاعات الحيوية، مثل التكنولوجيا والرعاية الصحية والخدمات المالية، لكني أود التركيز اليوم على قطاع النفط والغاز الذي لا يُعد شريان الحياة لاقتصاداتنا في الشرق الأوسط وحسب، بل إنه أيضاً في دائرة الضوء عالمياً في الوقت الحالي مع الارتفاع الهائل في أسعار

النفط والغاز هذه الأيام. فمن مستويات قاربت الصفر - أو حتى أقل - في يونيو ٢٠٢٠م، وصلت الأسعار مؤخرًا الى ما فوق الـ ١٠٠ دولار أمريكي للبرميل (وهي الأعلى سعرًا منذ ٧ سنوات) وأسعار الغاز الطبيعي أيضاً وصلت إلى ٤,٦ دولار أمريكي لكل مليون وحدة حرارية بريطانية وهي بذلك تلامس أعلى مستوياتها في العام ٢٠٠٩م. إن النقص الهائل في استثمارات قطاع النفط والغاز على مدى السنوات القليلة الماضية، والتحديات الكبيرة الناجمة عن فيروس كورونا، والحرب الروسية في أوكرانيا حالياً، كلها تقف وراء هذه الارتفاعات في أسعار النفط والغاز. فالمخاوف بشأن ارتفاع الأسعار تحولت لنقاش حول أمن مصادر الطاقة، حيث أصبح مشهد سوق الطاقة يتغير بشكل دراماتيكي حالياً، ومرونة الشركات والدول قيد الاختبار.

حضورنا الكرام

اليوم أود أن أتحدث إليكم عن النفط الصخري في الولايات المتحدة الأمريكية وقصة صعوده وهبوطه وصعوده مجدداً مرة ثانية. إنه مثال

بالغ الأهمية حول المرونة والقدرة التنافسية في قطاع النفط والغاز شديد
التقلب.

لقد كان انهيار أسعار النفط الناجم عن جائحة كوفيد-١٩ في عام ٢٠٢٠م
نقطة تحول بالنسبة للنفط الصخري الأمريكي، فقد اضطرت شركات
التنقيب والإنتاج إلى قطع برامجها الرأسمالية وإيقاف الحفارات، مما
أهلك قطاع خدمات حقول النفط وأجبر آلاف العمال على ترك العمل. ومع
صعوبته، ترك الانكماش دروساً جادة من النفط الصخري - مما أدى إلى
صناعة أكثر مرونة وتنافسية اليوم.

في السابق - بين عامي ٢٠١٠م و٢٠٢٠م - سعى مشغلو النفط الصخري
لتحقيق نمو محموم على حساب الربحية والتدفقات النقدية الحرة
الإيجابية. فكان المنتجون عادة يقومون بإعادة استثمار ١٢٠٪ إلى
١٣٠٪ من تدفقاتهم النقدية التشغيلية في الإنتاج الجديد. وعلى أساس
ربع سنوي، أعادت معظم شركات النفط الصخري استثمار جميع تدفقاتها
النقدية حيث تم تحفيز فرق الإدارة على السعي لتحقيق النمو بدلاً من
صافي الأرباح. لقد أنفقوا كل دولار كسبوه واقترضوه أيضاً لحفر المزيد

من الآبار الجديدة. ووفقاً لأحد التقديرات، كان التدفق النقدي الحر لقطاع النفط الصخري الأمريكي بأكمله في الفترة بين ٢٠١٠م و ٢٠١٩م مذهباً وصل إلى ٣٠٠ مليار دولار أمريكي، وتم تدمير رأس مال المستثمر على نطاق غير مسبوق.

أجبرت الصدمة النفطية لعام ٢٠٢٠م الشركات على خفض التكاليف والنفقات الرأسمالية بشكل كبير، والتي انخفضت إلى أقل من ٧٠٪ من التدفقات النقدية التشغيلية، مما يترك الكثير من السيولة لمدفوعات المساهمين. في عام ٢٠٢١م، ركزت شركات النفط الصخري على سداد الديون وإعادة الأموال النقدية إلى المساهمين من خلال زيادة توزيعات الأرباح وإعادة شراء الأسهم. بدأت شركات، مثل كونوكو فيليبس ConocoPhillips، في تقديم توزيعات أرباح متغيرة، مما زاد من المدفوعات النقدية خلال فترات الربحية العالية. ساعد الانضباط الرأسمالي مقابل ارتفاع أسعار النفط والغاز القطاع على توليد تدفقات نقدية هائلة. حقق عشرون من أكبر منتجي النفط الصخري في الولايات المتحدة ستة وثلاثين مليار دولار من التدفق النقدي الحر في عام

٢٠٢١م. استجاب المستثمرون وتفوق قطاع الطاقة على بقية مؤشرات
S&P 500 العام الماضي - محققًا عائدًا بنسبة ٦ ٤ بالمائة مقارنة بنسبة
٢٨ بالمائة للمؤشر الأوسع.

النفط الصخري الأمريكي - الذي كان ثاني أعلى مصدر نفطي في العالم
قبل بضع سنوات فقط - أصبح اليوم ثاني أكثر مصادر النفط ذات الأسعار
المعقولة على مستوى العالم - في المرتبة الثانية بعد منتجي النفط في
الشرق الأوسط. وانخفض متوسط سعر التعادل لمشاريع النفط الجديدة
إلى حوالي ٦ ٤ دولارًا للبرميل - بانخفاض حوالي ٨٪ خلال العام الماضي
و ٣٥٪ منذ عام ٢٠١٥م عندما كان سعر التعادل يقترب من ٧٠ دولارًا
للبرميل. يُعزى هذا التحول الملحوظ إلى الابتكار المستمر، الذي قلل من
تكاليف الإنتاج وساعد في أن يصبح النفط الصخري مصدرًا تنافسيًا
لإمدادات النفط.

إن مفتاح تحول النفط الصخري في الولايات المتحدة الأمريكية هو إنتاج
كميات أقل من النفط وزيادة الانضباط المالي. كما نتذكر- تميزت حقبة

النفط الصخري الأولى من عام ٢٠١٠م إلى ٢٠١٤م بالنمو الهائل الذي
غذته التقنيات الجديدة، وشهدت المرحلة الثانية من عام ٢٠١٥م إلى
٢٠٢٠م انخفاض الأسعار وارتفاع الإنتاج وسط إنفاق كثيف. الآن النفط
الصخري ٣,٠ - كما أطلق عليه بعض البنوك الاستثمارية - هو ببساطة
متعلق بتدفقات نقدية حرّة. وخلاصة ذلك فقد أدركت صناعة النفط
الصخري أنها لا تحتاج إلى ذروة مستويات الإنتاج التي تغذيها الديون.
فتباطؤ النمو أمر مربح ومستدام. وفي حالة النفط الصخري، الإنتاج الأقل
يعني أرباحًا أكثر!

أعتقد أنه يمكننا تطبيق بعض الدروس المستفادة من النفط الصخري
ليس فقط على قطاع النفط والغاز الخاص بنا ولكن أيضًا على القطاعات
الأخرى بما في ذلك: الخدمات المالية والرعاية الصحية والتعليم
والصناعة والخدمات اللوجستية والسياحة. وتشمل النقاط المستقاة من
تجربة النفط الصخري ما يلي:

أولاً: إعادة ضبط نموذج الأعمال وإعادة مواءمة استراتيجيات الأعمال
استجابةً للتحويلات في ظروف السوق.

ثانياً: السعي الدؤوب للابتكار.

ثالثاً: خفض تكاليف التشغيل بشكل كبير لزيادة الكفاءة والإنتاجية.

رابعاً: الانضباط المالي الصارم.

خامساً: معالجة الأولويات الرئيسية لأصحاب العلاقة وتعزيز فرص جذب
الاستثمارات.

الأخوة والأخوات، الحضور الكريم

إننا نستفيد من الدروس المتنوعة من ماضينا القريب لنصبح أكثر مرونة
وتنافسية، فمن الأهمية بمكان أن نفهم أيضاً عوامل التغيير وقوة
الاتجاهات السائدة على المدى الطويل، إلى جانب تأثير هذا المد على
أعمالنا واقتصاداتنا. إن التعامل بمرونة مع الاتجاهات التغييرية
والابتكارية والاستفادة منها إلى أقصى حد هو أمر بالغ الأهمية لبقائنا -
ناهيك عن الحفاظ على قدرتنا التنافسية. كما قال جيمي دين Jimmy
Dean -المغني والفنان الأمريكي- "لا يمكنني تغيير اتجاه الريح، لكن
يمكنني ضبط أشرعتي للوصول إلى وجهتي".

يقول إيلون ماسك Elon Musk في رده على سؤال حول الخطأ الأكثر شيوعاً الذي يرتكبه المهندسون الأذكىء: "أحد أكبر أخطاء المهندسين الأذكىء هو تحسين شيء لا ينبغي أن يكون موجوداً"، حيث دافع عن فكرة التشكيك في القيود وفي صحة الأسئلة.

في كثير من الأحيان، ينظر القادة والخبراء في الصناعات القائمة إلى جانب واحد فقط، لأنهم يعتقدون أن ما كانوا يفعلونه بنجاح لسنوات هو الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به. لذلك فهم يقاومون التغيير ولا يتبنون ما لا مفر منه. هذا هو أحد الأسباب المقنعة التي تجعل معظم الشركات العشر الكبرى على مؤشر S&P 500 وقائمة Fortune 500 في أوائل التسعينات من القرن الماضي غير موجودة في تلك المراكز اليوم.

في الختام أود التأكيد على حقيقة واحدة أن المرونة والإبتكار والقدرة التنافسية هم نتائج مباشرة لجودة رأس المال البشري الذي تطوره شركة أو دولة ما. هذا هو الأساس، هذه هي نقطة البداية. وفي حين أن المرونة هي أيضاً منهج تفكير، فإن القدرة على المنافسة تتطلب مديرين أذكىء

وقوى عاملة ذات مهارات عالية وقادرة على الابتكار وتنفيذ
الاستراتيجيات وتحقيق نتائج إيجابية. يعيدني هذا النقاش إلى السلطنة -
أي - كيف يمكننا أن نجعل الشركات والمؤسسات العُمانية أكثر مرونة
وتنافسية؟

قبل كل شيء، علينا أن نستثمر بشكل كبير في تعليم وتدريب شبابنا. يجب
أن تكون مثل هذه المبادرات واسعة النطاق، وتغطي مختلف المجالات.
ستصبح أعمالنا وسيكون اقتصادنا أكثر مرونة وتنافسية إذا كان رأس
مالنا البشري كذلك. القوة الدافعة الرئيسية الأخرى هي البيئة المواتية
التي تعزز المرونة والقدرة التنافسية - بالطريقة التي نراها في السيليكون
فالي Silicon Valley. تلك البيئة تستلزم دعم ريادة الأعمال وتشجيع
المخاطرة ومكافأة من يصنعون فرقاً ضمن ثقافة تنافسية ترحب بالأفكار
الجديدة وتحترم الفشل المؤقت.

الضيوف الكرام

في الختام، أتقدم بجزيل الشكر لمعالي ناصر بن خميس الجشمي الموقر الأمين العام لوزارة المالية على رعايته الكريمة للمؤتمر، ودعمه الدائم المتواصل، والشكر موصول لاستاذي الكريم المكرم حاتم بن حمد الطائي وللقائمين على "منتدى الرؤية الاقتصادي" لتنظيمهم مثل هذا الحدث الدوري المهم، متمنياً لهم الديمومة والاستمرار، وأملّي أن تكون الساعات القادمة استثماراً ناجحاً لوقتكم الثمين .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته