

الصناعات الثقافية والإبداعية في قطر

قياس الصناعات الثقافية والإبداعية في قطر: من إشكالية التعريف إلى فرص المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تقرير قطاعي

إعداد: صلاح الدين مازن العجلة

سبتمبر 2026

الدوحة، قطر

6	المُلخص التنفيذي.....
6	حجم القطاع يتغير ستة عشر ضعفاً بتغير التعريف.....
6	غياب البيانات الرسمية موثق من الجهة الرسمية نفسها.....
6	إطاران دوليان يعطيان رقمين يختلفان بنسبة 80% على البيانات نفسها.....
6	المجوهرات تمثل قرابة نصف ما يصنف سلعا إبداعية.....
7	الفجوة في الرقم المتداول تعود على الأرجح إلى خطأ في نقل سطر واحد.....
7	نسبة 3% من الناتج المحلي لا تصح إلا على ناتج سنة 2021.....
7	أوثق رقم في الدراسة هو حجم مشتريات القطاع لا حجم سوقه.....
8	الفصل الأول: مشكلة القياس.....
8	أولاً: تعدد التعريفات وأثره في تقدير حجم القطاع.....
8	ثانياً: غياب البيانات الرسمية عن القطاع.....
9	ثالثاً: التعريفات الخمسة وقيمة الإنتاج وفق كل منها.....
11	رابعاً: فحص الرقم المتداول عن حجم القطاع.....
13	خامساً: اختبار نسبة 3% من الناتج المحلي.....
14	الفصل الثاني: أطر التصنيف وجدول التوافق.....
14	أولاً: الأطر الدولية الثلاثة لتعريف القطاع.....
15	ثانياً: جدول التوافق بين الأطر الثلاثة.....
16	ثالثاً: تطبيق إطارين على البيانات الجمركية القطرية.....
17	رابعاً: ما يقيسه كل إطار من الأنشطة.....
20	الفصل الثالث: المنهجية ومصادر البيانات.....
20	أولاً: مصادر البيانات وحصيلة الجمع.....
20	ثانياً: تصحيح أثر الانتقال إلى ترميم HS 2022.....

22.....	ثالثاً: قواعد وسم الأرقام وعرضها
22.....	رابعاً: حدود الدراسة
24.....	الفصل الرابع: السياق الدولي والخليجي
24.....	أولاً: مضمون مصطلح «الاقتصاد الإبداعي» في القياس الدولي
25.....	ثانياً: تقديرات حجم السوق العالمي
26.....	ثالثاً: الأسواق العالمية المتخصصة ذات الصلة بالفرصة
27.....	رابعاً: المقارنة الخليجية: ما هو منشور في الدول الست
30.....	خامساً: موقع قطر في المؤشرات الدولية
31.....	سادساً: غياب قطر عن قواعد البيانات الدولية
31.....	سابعاً: قطاع الألعاب في المقارنة الخليجية
34.....	الفصل الخامس: القطاع في قطر
34.....	أولاً: التوظيف الثقافي وفق مسح القوى العاملة
39.....	ثالثاً: الطلب المقيس على الخدمات الثقافية
40.....	رابعاً: مؤشرات الانكماش في بعض الأنشطة
41.....	خامساً: واردات قطر من السلع الثقافية
42.....	سادساً: أثر أحداث 2026 في القطاع
43.....	سابعاً: الصادرات والميزان التجاري للسلع الإبداعية
45.....	ثامناً: تفكيك الانخفاض في سلة التجهيز إلى سعر وحجم
48.....	الفصل السادس: المنظومة المؤسسية والبيئة التنظيمية
48.....	أولاً: الجهات المؤسسية الفاعلة في القطاع
49.....	ثانياً: غياب السياسة الوطنية للثقافة
50.....	ثالثاً: الإطار التنظيمي والتراخيص
51.....	رابعاً: برامج دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة

52.....	خامسا: مسارات الترخيص وتكاليفها
55.....	سادسا: التعارض بين نظامي الملكية
55.....	سابعا: أدوات التمويل المتاحة للقطاع
57.....	الفصل السابع: سلسلة القيمة: أين تتسرب القيمة
57.....	أولا: خريطة سلسلة القيمة
58.....	ثانيا: الأدلة على خروج القيمة، مشروعا ومشروع
59.....	ثالثا: الموردون المحليون
60.....	رابعا: الفجوات المؤكدة في سلسلة الإمداد
62.....	الفصل الثامن: تحليل القطاعات الفرعية
64.....	أولا: مجال التراث: طلب مؤسسي وعرض محلي غائب
64.....	ثانيا: مجالا فنون الأداء والكتب والصحافة: انكماش موثق
65.....	ثالثا: مجال الفنون البصرية والحرف: حجم ظاهري تغلب عليه المجوهرات
65.....	رابعا: مجال الوسائط السمعية والتفاعلية: نمو الطلب وضعف الاقتصاديات
66.....	خامسا: مجال التصميم والخدمات الإبداعية: أعلى قيمة مضافة وأقل قياسا
67.....	الفصل التاسع: أفضل الممارسات وقصص النجاح
67.....	أولا: شركة Goppion: الريادة العالمية بحجم صغير
69.....	ثانيا: المشروع المشترك المنفذ لمعارض المتحف الوطني
70.....	ثالثا: شركة Plowden & Smith: تمويل نشاط متقطع الطلب
71.....	رابعا: التجربة السعودية في توطين سلسلة الإمداد
73.....	الفصل العاشر: الفرصة
73.....	أولا: نموذج تقييم الفرص ونتائجه
76.....	ثانيا: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
77.....	ثالثا: تحليل قوى المنافسة الخمس

78.....	رابعاً: حدود المعرفة باقتصاديات الفرص
80.....	خامساً: ثلاث فرص مختارة بصيغتها الكاملة
83.....	سادساً: اقتصاديات الفرصة الأولى: نموذج مرجعي
84.....	اختبار الحصة السوقية المطلوبة لفريق صغير
87.....	ما لم يقس بعد في هذا النموذج
87.....	سابعاً: التوصيات
87.....	للشركات الصغيرة والمتوسطة
87.....	الدخول إلى السوق عبر الخدمة لا عبر السلعة
87.....	استهداف الإنفاق التشغيلي المتكرر قبل الإنفاق الرأسمالي
88.....	الحصول على شهادات المصنعين قبل بناء القدرة الإنتاجية
88.....	احتساب زمن الموافقة الرقابية في الجداول الزمنية
88.....	عدم بناء نموذج إيراد على الترخيص الجماعي للحقوق
88.....	للمستثمرين
88.....	تركز المشتريين هو المخاطرة الأولى لا المنافسة
88.....	الفصل بين الأثر التشغيلي والأثر الرأسمالي لأحداث 2026
88.....	عدم استخدام الرقم المتداول للقطاع في أي نموذج
88.....	للجهات الداعمة وصانع السياسة
88.....	نشر رقم واحد موثوق لحجم القطاع بتعريف معلن
89.....	تحويل الدعم من المنحة إلى خلق الطلب
89.....	إنشاء منظمة لإدارة الحقوق الجماعية
89.....	إتاحة قدرة الترميم داخل متاحف قطر للسوق
89.....	إصدار مشاريع القوانين الثلاثة المعلقة أو سحبها
90.....	الملحق · قاعدة الأدلة

ما حجم الصناعات الثقافية والإبداعية في قطر؟

للسؤال خمس إجابات رسمية. أصغرها 272.9 مليون ريال وأكبرها 1,258.3 مليون، وكلها مأخوذة من النشرات نفسها للسنة نفسها. أما الرقم الذي يتردد في الصحافة، عشرون مليار ريال، فلا ينتمي إلى هذه السلسلة أصلاً. لا يرجح هذا العمل رقماً على آخر. يقيس ما تسمح البيانات بقياسه، ثم ينصرف إلى سؤال أنفع لمن يريد الدخول: على ماذا ينفق القطاع؟ الجواب 434.2 مليون ريال سنوياً، معظمها مشتريات من موردين، وأكثر هؤلاء الموردين خارج قطر.

حجم القطاع يتغير ستة عشر ضعفاً بتغير التعريف

أوسع تعريف تقيسه النشرات الرسمية يعطي 1,258.3 مليون ريال لسنة 2020. الرقم المتداول عشرون ألف مليون. بينهما 15.9 ضعفاً، ولم يتغير بين الرقمين نشاط واحد على الأرض؛ تغير ما يعد داخل القطاع وما يترك خارجه. [تحليل]

غياب البيانات الرسمية موثق من الجهة الرسمية نفسها

سُئلت الجهة القطرية المختصة، في تقرير الدوحة الدوري إلى اليونسكو سنة 2024، ستة أسئلة متتالية عن إحصاءات القطاع. وأجابت عن الستة كلها: «غير متاح». الفراغ هنا موثق بختم رسمي، لا مستنتج من تعثر البحث. [حقيقة]

إطاران دوليان يعطيان رقمين يختلفان بنسبة 80% على البيانات نفسها

السجل الجمركي واحد وسنته 2021. بمنهجية اليونسكو تبلغ واردات قطر من السلع الثقافية 2,993.8 مليون ريال. وبمنهجية الأونكتاد على السجل نفسه تبلغ 5,395.3 مليون. الفارق 80% ومصدره الإطار وحده. [تحليل]

المجوهرات تمثل قرابة نصف ما يصنف سلعة إبداعية

المجوهرات وحدها 44.8% من واردات قطر المصنفة «إبداعية» لدى الأونكتاد بين 2019 و2024. وفي المقابل لم تتجاوز واردات مجموعة العمارة 1.6 مليون ريال على السنوات الست مجتمعة، ومجموعة السمعصري والتصوير 2.6 مليون. التصنيف التجاري يقيس تجارة الذهب أكثر مما يقيس الإبداع. [تحليل]

الفجوة في الرقم المتداول تعود على الأرجح إلى خطأ في نقل سطر واحد

عدد المنشآت المنشور 23,907. لكن مكوناته الثلاثة عشر، كما نشرت، تجمع إلى 22,930 فقط. وأحد المكونات نسبته المنشورة 13% وعدده المنشور 2,097، وهذان لا يتفقان: النسبة تقابل عددا يقارب 3,074 منشأة، وهو العدد الذي يرفع المجموع إلى 23,907 بالتمام. [تحليل]

نسبة 3% من الناتج المحلي لا تصح إلا على ناتج سنة 2021

عشرون مليار ريال مقسومة على 3%. تعطي ناتجا محليا قدره 183.2 مليار دولار، وهو ناتج قطر الاسمي في 2021 تقريبا. فالنسبة صحيحة لسنيتها. لكن ناتج 2023 بلغ 227.5 مليار دولار، والقيمة نفسها منسوبة إليه تعطي 2.4%. لا 3%. النسبة تصف سنة، ومن يقتبسها بلا سنيتها يقتبس رقما آخر. [تحليل]

أوثق رقم في الدراسة هو حجم مشتريات القطاع لا حجم سوقه

أنفع رقم في هذه الدراسة ليس حجم السوق. هو الاستهلاك الوسيط: 434.2 مليون ريال سنويا للأكواد الأربعة المقيسة. وهو بحكم تعريفه ما تشتريه منشآت القطاع من غيرها، أي ما يستطيع مورد أن يبيعه لها. رقم رسمي منشور لا يقوم على افتراض واحد، والمتاحف وحدها تحرك 34.7% منه. [حقيقة]

ما يترتب على هذه النتائج

من يطلب رقما واحدا لحجم السوق ليضرب فيه حصة مفترضة، سيبنى قراره على رقم بلا معنى خارج تعريفه.

والمسار الذي تقترحه الدراسة ثلاث خطوات: اعرف ما تقيسه المصادر الرسمية فعلا، ثم اقصر النظر على الإنفاق الذي يمكن استهدافه داخل هذا النطاق، ثم ابحث عن الفرصة عند من يبيع للقطاع لا في تقديرات حجمه.

الفصل الأول: مشكلة القياس

رسائل الفصل:

- ليس للقطاع رقم واحد؛ فخمسة تعريفات متدرجة تعطي خمسة أرقام، كل منها صحيح ضمن تعريفه.
- غياب الإحصاءات موثق رسمياً: ست إجابات «غير متاح» في تقرير الدوحة الدوري إلى اليونسكو.
- الرقم المتداول — 20 مليار ريال و3٪ من الناتج — يفشل في اختبائي الاتساق الداخلي والمقام الزمني.

أولاً: تعدد التعريفات وأثره في تقدير حجم القطاع

أول ما يطلب من تقرير قطاعي رقمي لحجم القطاع. وفي معظم القطاعات يستخرج هذا الرقم من مصدر منشور، ويراجع في مصدر ثانٍ، ثم يمضي التحليل. هنا يتعثر السؤال قبل أن يبدأ. السبب أن «الصناعات الإبداعية» غير موجودة في دفاتر الإحصاء. لا كود لها في التصنيف الصناعي الدولي، ولا سلعة تحمل اسمها في النظام الجمركي. الموجود أنشطة اقتصادية قائمة، وقرار يتخذه المحصي: أيها يعده إبداعياً. والأطر الدولية تتخذ هذا القرار بطرق متباعدة، فيخرج من كل إطار رقم يختلف عن الآخر بأضعاف. ومن هنا يقع أشيع خطأ في الدراسات المتاحة: يؤخذ الحجم من إطار، ومعدل النمو من إطار ثانٍ، وعدد المنشآت من ثالث، ثم تجمع الثلاثة كأنها من مصدر واحد. يفكك هذا الفصل المشكلة إلى أجزائها ويقيس كل جزء وحده.

ثانياً: غياب البيانات الرسمية عن القطاع

وقبل عرض أي رقم، ثمة واقعة تحكم قراءة الأرقام كلها: الجهة الرسمية القطرية نفسها أعلنت أن هذه الإحصاءات غير متوفرة.

ففي تقرير الدوحة الدوري إلى اليونسكو سنة 2024، ضمن اتفاقية 2005 لحماية وتعزيز تنوع أشكال التعبير الثقافي، وردت أسئلة كمية عن القطاع: مساهمته في الناتج، وعدد العاملين فيه، وعدد مؤسساته، وحجم تجارته.

الأسئلة ستة، من ١٧.2.2 إلى ١٧.2.7، والإجابة عنها جميعاً «غير متاح». [حقيقة]

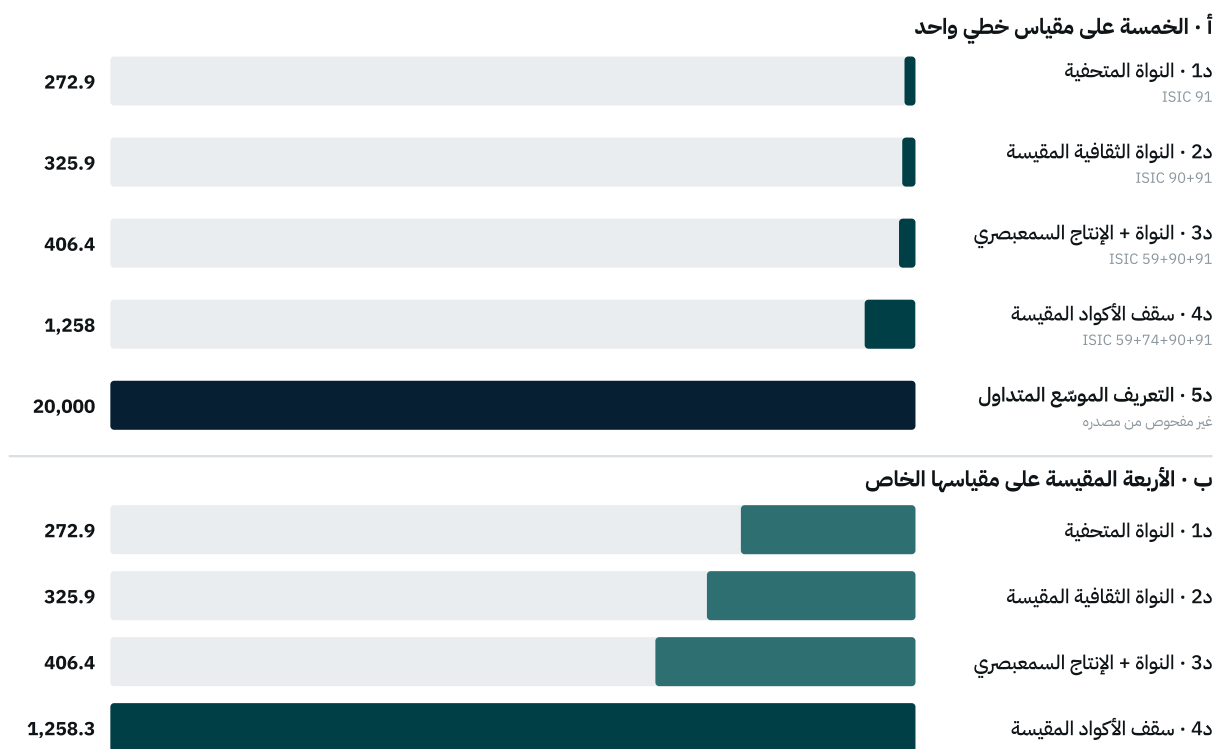
لا تعامل هذه الدراسة غياب البيانات على أنه قصور في البحث. تسجله نتيجة موثقة من مصدر رسمي. والفارق بين الأمرين عملي قبل أن يكون منهجياً: النتيجة الموثقة يمكن الاستشهاد بها والبناء عليها، أما قصور البحث فلا ينشر أصلاً. وهذه قاعدة محررة في الدراسة كلها.

ويؤيد ذلك مؤشر مستقل تماماً. فقطر تحتل المرتبة 135 من 139 اقتصاداً في صادرات السلع الإبداعية ضمن مؤشر الابتكار العالمي للويو 2025، بنسبة 0.004٪ من إجمالي تجارتها. [حقيقة] وصف قطر مصدراً للسلع الإبداعية إذن لا سند كمياً له. أما وصفها مستورداً كبيراً ومشغلاً لمنظومة ثقافية واسعة، فتحت أدلة وافرة ستتوالى في الفصول القادمة.

ثالثاً: التعريفات الخمسة وقيمة الإنتاج وفق كل منها

بدل رقم واحد، خمسة تعريفات متدرجة، لكل منها نطاق محدد ورقم يخصه. والجدول التالي مبني على النشرتين السنويتين الرسميتين لسنة 2020، وهي أحدث سنة تتوفر لها بيانات على مستوى الكود ذي الرقمين.

شكل 1-1: المسافة بين ما يقاس وما يتداول؛ قيمة الإنتاج، 2020



الشريط الأخير في اللوحة (أ) هو الرقم المتداول، ويبلغ 15.9 ضعف أوسع تعريف مقيس رسمياً.

حساب الباحث من النشرتين السنويتين لسنة 2020 الصادرتين عن المركز الوطني للأحصاء (د-4)، ومن الرقم المنقول صحفياً عن تقرير Crafting The Future (د5). تعرض اللوحة (أ) الأشرطة الخمسة على مقياس خطي واحد.

جدول 1: التعريفات الخمسة للقطاع وقيمة الإنتاج وفق كل منها. الوحدة: مليون ريال قطري. السنة: 2020.

الرمز	التعريف	النطاق	المنشآت	المشتغلون	قيمة الإنتاج	القيمة المضافة	الاستهلاك الوسيط
د1	النواة المتحفية	ISIC 91	10	2,322	272.9	122.3	150.6
د2	النواة الثقافية المقيسة	ISIC 90+91	37	2,552	325.9	149.2	176.7
د3	النواة + الإنتاج السمعي بصري	ISIC 91+90+59	46	2,890	406.4	159.9	246.5
د4	سقف الأكواد المقيسة	ISIC 9+90+74+59 1	573	7,394	1,258.3	824.0	434.2
د5	التعريف الموسع المتداول	تعريف موسع، انظر الحاشية	23,907		20,000		

المصدر (د1-د4): النشرة السنوية لخدمات الأعمال 2020 والنشرة السنوية لإحصاءات الخدمات الاجتماعية والشخصية 2020، المركز الوطني للأحصاء. فُحصت الهوية المحاسبية في كل صف (قيمة الإنتاج ناقص الاستهلاك الوسيط تساوي القيمة المضافة الإجمالية) وصُحّت في الأكواد الأربعة. [حقيقة] المصدر (د5): منقول عن الصحافة نقلاً عن تقرير Crafting The Future الصادر عن هيئة الترويج للاستثمار في نوفمبر 2023. ويضيف نطاق د5 إلى ما سبق البرمجيات وتقنية المعلومات، والإعلان والتسويق، والنشر والطباعة، والرياضة والترفيه، والبنية التحتية للنقل الحضري. ولم تفحص أرقامه من صفحات التقرير الأصلي (انظر رابعاً في هذا الفصل). في الجدول ثلاث ملاحظات تستحق التوقف. أولاً أن الكود 91، وهو المكتبات ودور المحفوظات والمتاحف، يضم عشر منشآت فقط تشغل 2,322 مشتغلاً، أي 232 مشتغلاً للمنشأة. هذه بنية مؤسسات عامة، وليست بنية سوق فيه تنافس. [تحليل]

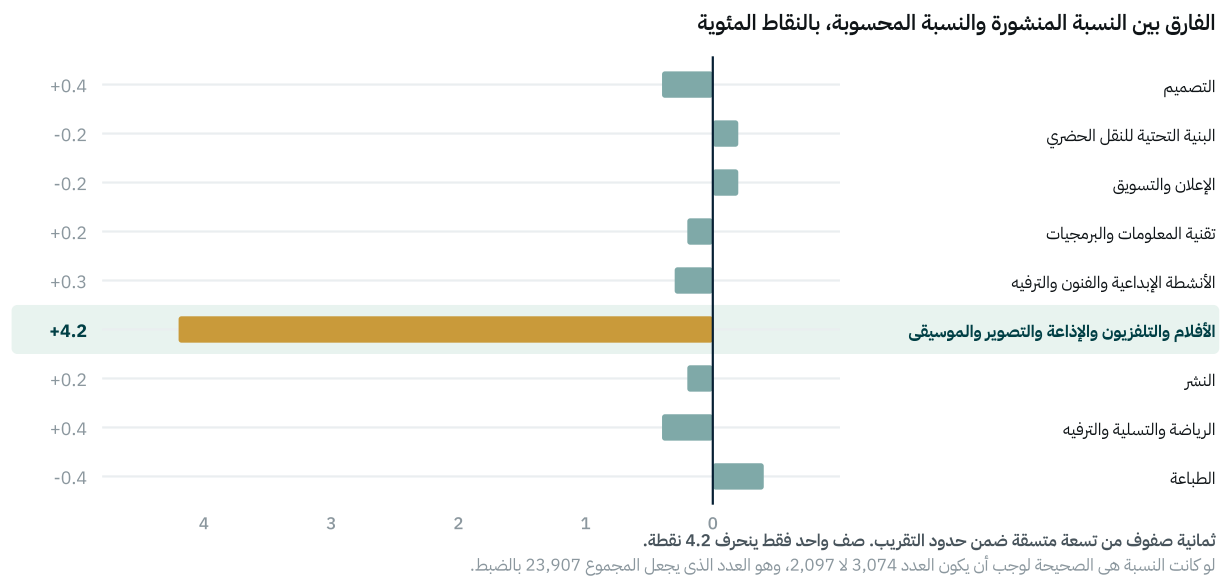
والثانية أن التعريف د4 يضيف الكود 74 بكامله، وهو أوسع من التصميم والتصوير اللذين تعنى بهما الدراسة، إذ يشمل الترجمة وأنشطة مهنية أخرى. لذلك يستعمل د⁴ سقفًا لا تقديراً: نعلم أن التصميم داخله، ولا نعلم كم حصته منه، لأن البيانات القطرية لا تنزل إلى مستوى الأرقام الثلاثة. [حقيقة]

والثالثة أن مجالين من مجالات اليونسكو الستة بلا رقم رسمي على مستوى الرقمين: النشر (الكود 58)، والبرمجة والبت (الكود 60). كان بالإمكان اشتقاق رقم لهما من مجموعات أوسع، لكن الاشتقاق ينتج أرقاماً تبدو دقيقة وهي مفترضة. فعرضاً فجوة معلنة.

رابعاً: فحص الرقم المتداول عن حجم القطاع

ثلاثة أرقام تتكرر عن القطاع في قطر أكثر من غيرها: أكثر من عشرين مليار ريال، و3% من الناتج، و23,907 منشأة. ومصدرها جميعاً تقرير Crafting The Future الصادر عن هيئة الترويج للاستثمار في نوفمبر 2023، وقد تحققنا من وجود التقرير في صفحة منشورات الهيئة. [حقيقة] لكننا لم نتمكن من قراءة الأرقام في صفحاته؛ المتاح منها ما نقلته الصحافة.

شكل 2-1: اختبار الاتساق الداخلي لمكونات رقم 23,907 منشأة



حساب الباحث من المكونات المنقولة عن Gulf Times بتاريخ 12 نوفمبر 2023. صف واحد من ثلاثة عشر هو الشاذ.

فالرقم في منزلة وسطى: له مصدر معروف بالاسم والتاريخ فليس شائعة، ولم يفحص في مصدره فليس حقيقة متحققة. وقاعدتنا معه واحدة: يذكر في سياقه، ولا يدخل الملخص التنفيذي ولا أي حساب.

على أن المكونات المنشورة تسمح باختبار الرقم من داخله.

جدول 2: مكونات رقم 23,907 منشأة كما نشرت، مع فحص اتساقها الداخلي.

المكون كما نُشر	العدد المنشور	النسبة المنشورة	النسبة المحسوبة	الاتساق
التصميم	4,453	%19	%18.6	متسق
البنية التحتية للنقل الحضري	3,167	%13	%13.2	متسق
الإعلان والتسويق	3,157	%13	%13.2	متسق
تقنية المعلومات والبرمجيات	2,589	%11	%10.8	متسق
الأنشطة الإبداعية والفنون والترفيه	2,549	%11	%10.7	متسق
الأفلام والتلفزيون والإذاعة والتصوير والموسيقى	2,097	%13	%8.8	غير متسق
النشر	1,614	%7	%6.8	متسق
الرياضة والتسليّة والترفيه	1,587	%7	%6.6	متسق
الطباعة	1,284	%5	%5.4	متسق
التعليم	230		%1.0	
الصناعة التحويلية	146		%0.6	
الملكية الفكرية	32		%0.1	
العمارة	25		%0.1	
مجموع المكونات	22,930			
الإجمالي المنسوب للتقرير	23,907			
الفجوة غير المفسرة	977	%4.1		

المصدر: المكونات منقولة عن Gulf Times بتاريخ 12 نوفمبر 2023 نقلاً عن التقرير. النسب المحسوبة ناتجة عن قسمة العدد المنشور على 23,907، حساب الباحث.

قراءة في الفجوة بين المجموع والمكونات

صف واحد من ثلاثة عشر يخرج عن الاتساق: «الأفلام والتلفزيون والإذاعة والتصوير والموسيقى». نسبته المنشورة 13٪، وعدده المنشور 2,097 يعطي 8.8٪. أما بقية الصفوف ذات النسب المنشورة فأعدادها تطابق نسبها في حدود التقريب.

ولو كانت النسبة صحيحة والعدد خاطئاً، لكان العدد نحو 3,074 منشأة. وهذا العدد بعينه يرفع المجموع إلى 23,907 ويعطي 12.9٪ التي تقرب إلى 13٪. [تحليل]
ترجيح لا إثبات، ولا يرفع الحظر عن الرقم. لكنه يحدد ما ينبغي التحقق منه في التقرير الأصلي: قيمة سطر واحد، لا فجوة غامضة في مجموع.

خامساً: اختبار نسبة 3٪ من الناتج المحلي

النسبة المتداولة تحتل اختباراً حسابياً في سطرين. إذا كان القطاع عشرين مليار ريال وهي 3٪ من الناتج، فالناتج الضمني 666.7 مليار ريال، أي 183.2 مليار دولار بسعر الربط الثابت. وهذا هو الناتج الاسمي لقطر في 2021 تقريباً. فالنسبة متسقة مع مقامها، والتغطية الصحفية الأصلية تحدد السنة صراحة (12، Gulf Times، نوفمبر 2023: «خلال 2021»). [تحليل]

غير أن ناتج قطر بلغ 227.5 مليار دولار في 2023 بحسب البنك الدولي. [حقيقة] والقيمة نفسها منسوبة إلى هذا المقام تعطي 2.4٪.

النسبة إذن تصف سنة بعينها ولا تصف القطاع. وحين تنقل إلى وثيقة لاحقة بلا سنتها، يتحول رقم صحيح المنشأ إلى ادعاء مضلل. هذا هو التحذير الذي يتكرر في الدراسة: الرقم بلا تعريفه وسنته لا يصلح للاستدلال.

الفصل الثاني: أطر التصنيف وجدول التوافق

رسائل الفصل:

- ثلاثة أطر دولية تعطي ثلاث إجابات؛ والفارق بينها 80٪ على البيانات الجمركية القطرية نفسها.
- المجوهرات وحدها 44.8٪ مما يصنفه التصنيف التجاري سلعا إبداعية في قطر.
- مجال «المعدات والمواد الداعمة» يقيسه إطار اليونسكو وحده — وقيّمته في قطر تفوق السلع الثقافية نفسها.

أولاً: الأطر الدولية الثلاثة لتعريف القطاع

ثلاثة أطر دولية تتنافس على تعريف القطاع، ولكل منها منطق يختلف عن الآخرين اختلافاً جوهرياً. يبدأ إطار اليونسكو للأحصاءات الثقافية (2009) من الدورة الثقافية بمراحلها الخمس: الإبداع، فالإنتاج، فالنشر، فالعرض، فالاستهلاك. ويقسم القطاع إلى ستة مجالات رئيسية، ومجالين مرتبطين هما السياحة والرياضة والترفيه، وأربعة مجالات مستعرضة. وفي هذه المجالات المستعرضة يقع مجال «المعدات والمواد الداعمة»، ولا مقابل له في الإطارين الآخرين. منه تخرج الفرصة كما سيتبين. ويبدأ إطار وزارة الثقافة والإعلام والرياضة البريطانية (DCMS) من كثافة المهن الإبداعية داخل كل نشاط اقتصادي، فيقسم القطاع إلى تسعة قطاعات فرعية. وهو أوسع الثلاثة لأنه يبتلع تقنية المعلومات والبرمجيات وخدمات الحاسوب بكاملها.

أما إطار الأونكتاد للاقتصاد الإبداعي، في نسخته المنقحة لسنة 2024 على أساس ISIC Rev.5 و HS 2022، فيبدأ من سؤال واحد: هل يعبر المنتج الحدود؟ سلع إبداعية تقاس في السجلات الجمركية، وخدمات إبداعية تقاس في ميزان المدفوعات.

الإطار الرسمي القطري هو إطار اليونسكو

صدر تقرير «الإحصاءات الثقافية في دولة قطر» عن الجهة الإحصائية الرسمية في نوفمبر 2022. وتنص صفحته السابعة على أنه «تم اعتماد إطار الإحصاءات الثقافية لليونسكو 2009 كقاعدة عمل للتصنيفات فيه»، ويستعمل ISIC Rev.4 للأنشطة، وISCO-88 للمهن، وCOICOP للاستهلاك، و HS 2012 للتجارة.

[حقيقة]

فاعتمادنا إطار اليونسكو أساساً ليس اختياراً منهجياً يحتاج تبريراً؛ هو مطابقة للأطار الرسمي القطري. وجدول التوافق التالي أداة للانتقال بين هذا الإطار وما يستعمله الأونكتاد وDCMS، لا بديل مقترح عنه.

ثانياً: جدول التوافق بين الأطر الثلاثة

هذا الجدول هو الإسهام المنهجي الرئيسي في الدراسة. غرضه أن يستطيع القارئ، حين يقع على رقم منشور عن

القطاع، أن يعرف بأي إطار أنتج وما يترتب على ذلك.

جدول 3: التوافق بين إطار اليونسكو (2009) وإطار DCMS وإطار الأونكتاد المنقح (2024).

مجال اليونسكو	ما يقابله في DCMS	ما يقابله في الأونكتاد	أين يفترقون
أ · التراث الثقافي والطبيعي	المتاحف والمعارض والمكتبات	CER070	اليونسكو يضم التراث الطبيعي؛ والأونكتاد لا يقيس خدمات المتاحف أصلاً، بل السلع الأثرية المتداولة فقط
ب · فنون الأداء والاحتفالات	الموسيقى والفنون الأدائية والبصرية	CER040 جزئياً	الأونكتاد يقيس الآلات الموسيقية والأعمال الفنية بوصفها بضائع عابرة للجمارك؛ لا يقيس عرضاً مسرحياً واحداً
ج · الفنون البصرية والحرف	الحرف اليدوية + جزء من الفنون البصرية	· CER024 المجوهرات · CER021 السجاد · CER026 المشغولات · CER027 المنسوجات	· الأونكتاد يعد المجوهرات سلعة إبداعية بالكامل، وهذا وحده يقلب تركيب الرقم القطري كما يبين القسم الرابع من هذا الفصل
د · الكتب والصحافة	النشر	CER030	أقرب المجالات إلى التطابق بين الأطر الثلاثة
هـ · الوسائط السمعية والبصرية والتفاعلية	الأفلام والإذاعة والتلفزيون + تقنية المعلومات والبرمجيات	CER010 + CER060	مصدر أكبر تباعد: DCMS يضم كل البرمجيات وخدمات الحاسوب؛ واليونسكو يقصر المجال على الألعاب والوسائط التفاعلية

أين يفترقون	ما يقابله في الأونكتاد	ما يقابله في DCMS	مجال اليونسكو
الإعلان والتسويق قطاع فرعي كامل عند DCMS، وخدمة إبداعية عند اليونسكو، وغير مقيس تقريبا عند الأونكتاد	+ CER023 + CER050 CER022	التصميم + العمارة + الإعلان والتسويق	و · التصميم والخدمات الإبداعية
اليونسكو وحده يقيسه، وقطر تقيسه رسمياً: 3,094.2 مليون ريال في 2021، أي أكثر من قيمة واردات السلع الثقافية نفسها	لا مقابل	لا مقابل	عرضي · المعدات والمواد الداعمة

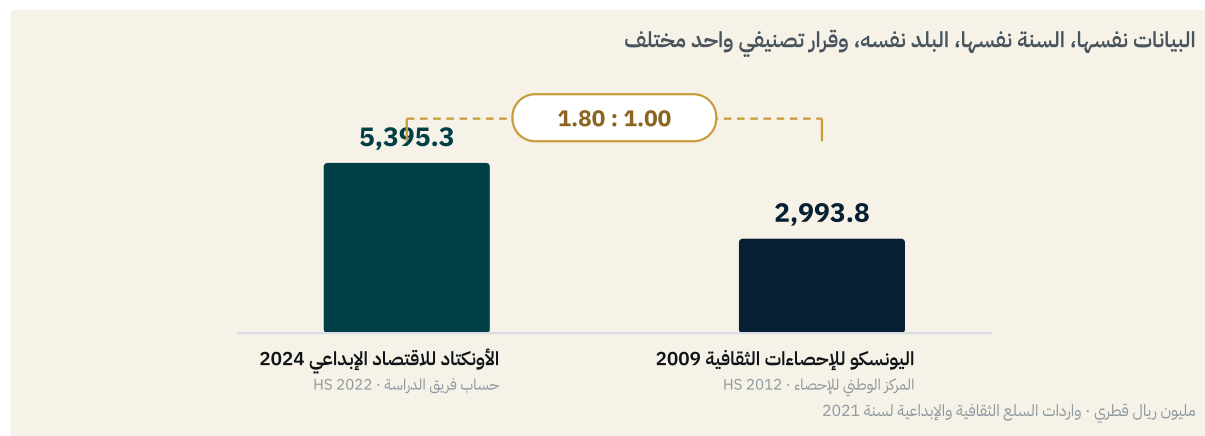
المصادر: إطار اليونسكو للأحصاءات الثقافية 2009 · إطار DCMS للقطاعات الإبداعية · الإطار المنقح للاقتصاد الإبداعي، الأونكتاد 2024 (UNCTAD/DITC/TSCE/2024/1) · تقرير الإحصاءات الثقافية في دولة قطر 2022 للرقم القطري.

وأهم ما فيه صفه الأخير. مجال «المعدات والمواد الداعمة» يضم ما تحتاجه المؤسسة الثقافية لتعمل، لا ما تنتجه: الفاترينات، وأنظمة العرض، والإنارة المتخصصة، وأدوات الحفظ. والإطاران الآخران لا يرصدانه. فكل دراسة تعتمد الأونكتاد أو DCMS وحدهما تسقط سوقاً تقول البيانات القطرية إنها أكبر من سوق السلع الثقافية نفسها. على هذه الملاحظة يقوم فصل الفرص.

ثالثاً: تطبيق إطارين على البيانات الجمركية القطرية

يمكن تحويل الخلاف التصنيفي إلى قياس مباشر. مصدر واحد هو سجلات الجمارك القطرية، سنة واحدة هي 2021، وإطاران.

شكل 2-1: إطاران دوليان على البيانات الجمركية القطرية نفسها، واردات 2021



اليونسكو: منشور في تقرير الإحصاءات الثقافية في دولة قطر 2022. الأونكتاد: حساب الباحث من بيانات الواردات التفصيلية بعد تصحيح كسر ترميم HS 2022.

جدول 4: واردات قطر من السلع الثقافية والإبداعية لسنة 2021 بإطارين مختلفين على البيانات نفسها.

الإطار	الجهة الحاسبة	التصنيف الجمركي	القيمة (ريال)	(مليون النسبة
اليونسكو للإحصاءات الثقافية 2009	المركز الوطني للإحصاء، رسمي	HS 2012	2,993.8	1.00
الأونكتاد للاقتصاد الإبداعي 2024	حساب الباحث	HS 2022	5,395.3	1.80

المصدر: القيمة الأولى منشورة في تقرير الإحصاءات الثقافية في دولة قطر 2022. والقيمة الثانية محسوبة من بيانات واردات قطر التفصيلية (830,494 سجلاً، 2019-2024، أكواد بثمانية خانات) بتطبيق قائمة أكواد الأونكتاد المنقحة، بعد تصحيح أثر الانتقال إلى ترميم HS 2022 الموضح في الفصل الثالث. [تحليل]

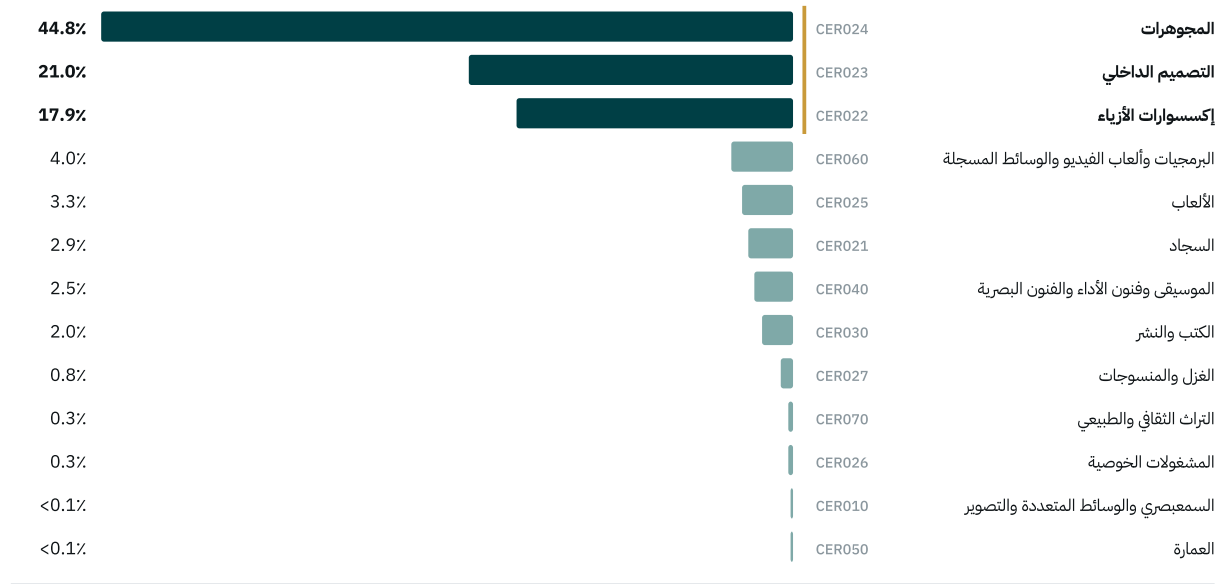
80٪ فارق والبيانات واحدة والسنة، واحدة والبلد واحد. لم يتغير إقرار واحد: أي الأكواد الجمركية تُعد إبداعية. وهذا أوضح دليل تجريبي على أن سؤال «ما حجم القطاع؟» ناقص ما لم يتبعه «بأي إطار؟».

رابعاً: ما يقيسه كل إطار من الأنشطة

ومحتوى الواردات يقول ما هو أهم من الفارق الإجمالي.

شكل 2-2: تركيب واردات قطر «الإبداعية» بتصنيف الأونكتاد

الحصة المئوية - مجموع ست سنوات 2019-2024



ثلاث مجموعات (المجوهرات والتصميم الداخلي وإكسسوارات الأزياء) تستحوذ على 83.7% من الإجمالي. واردات مجموعة «العمارة» 1.6 مليون ريال على ست سنوات، لأن المجموعة كود جمركي واحد للمخططات المطبوعة.

حساب الباحث من بيانات واردات قطر التفصيلية (830,494 سجلاً، 2019-2024). محسوب قبل تصحيح جسر الأكواد؛ التصحيح يرفع الإجمالي دون أن يغير الترتيب.

جدول 5: تركيب واردات قطر «الإبداعية» بتصنيف الأونكتاد، مجموع السنوات 2019-2024. الوحدة: مليون ريال قطري.

المجموعة	المسمى	المجموع 2019-2024	الحصة
CER024	المجوهرات	13,782.8	44.8%
CER023	التصميم الداخلي	6,466.3	21.0%
CER022	إكسسوارات الأزياء	5,508.1	17.9%
CER060	البرمجيات وألعاب الفيديو والوسائط المسجلة	1,236.6	4.0%
CER025	الألعاب	1,027.1	3.3%
CER021	السجاد	899.7	2.9%
CER040	الموسيقى وفنون الأداء والفنون البصرية	772.4	2.5%
CER030	الكتب والنشر	606.4	2.0%
CER027	الغزل والمنسوجات	261.3	0.8%

المجموعة	المسمى	المجموع 2019-2024	الحصة
CER070	التراث الثقافي والطبيعي	102.3	0.3%
CER026	المشغولات الخوصية	89.0	0.3%
CER010	السمعصري والوسائط المتعددة والتصوير	2.6	0.01%
CER050	العمارة	1.6	0.005%
	المجموع	30,756.2	100%

حساب الباحث من بيانات واردات قطر التفصيلية. والجدول محسوب قبل تصحيح جسر الأكواد (القسم ٣-٢)؛ ويرفع التصحيح الإجمالي دون أن يغير ترتيب المجموعات. [تحليل]

ثلاث مجموعات تلتهم 83.7% مما يصنف «سلعاً إبداعية» في قطر: المجوهرات، والتصميم الداخلي، وإكسسوارات الأزياء.

وفي الطرف الآخر، مجموعة «العمارة» بـ 1.6 مليون ريال على ست سنوات. السبب أن المجموعة كلها كود جمركي واحد: المخططات الهندسية المطبوعة. فالرقم لا يقول إن العمارة نشاط هامشي في قطر؛ يقول إن الأداة لا تراها. والحال نفسها في مجموعة «السمعصري والتصوير» عند 2.6 مليون: أكوادها الثلاثة تخص أفلام التصوير الكيميائية التي انقرضت.

قاعدة في قراءة الأصفار

حين يسجل مجال صفراً أو ما يقاربه في بيانات التجارة، فالتفسيرات ثلاثة ولا رابع لها: النشاط غائب، أو الأداة متقدمة، أو القيمة انتقلت إلى شكل لا تلتقطه الجمارك، كأن تستورد الخدمة السمعصرية خدمة عابرة للحدود لا سلعة تمر بالمنفذ.

والتفسير الثالث هو الأرجح هنا، بدليل أن التقرير الرسمي نفسه سجل واردات مجال «الوسائط المرئية والمسموعة والتفاعلية» عند الصفر في 2021 بإطار اليونسكو. [حقيقة] فالعطب في قياس الثقافة الرقمية

بأدوات الجمارك عموماً، لا في تصنيف بعينه.

الفصل الثالث: المنهجية ومصادر البيانات

رسائل الفصل:

- 973,214 سجلاً جمركياً محللاً، و¹¹⁰ + مصدراً مرتبة في هرم موثوقية من أربعة مستويات.
- كسر ترقيم HS 2022 يفسد كل سلسلة زمنية لا تصحح[—] والتصحيح موثق وميعاد إنتاجه هنا.
- حدود الدراسة معلنة، وما لم يقس لا يشتق له رقم.

أولاً: مصادر البيانات وحصيلة الجمع

رتبنا المصادر في أربعة مستويات، والترتيب ملزم لا استرشادي. الأول للجهات الرسمية القطرية والتشريعات والإحصاءات الحكومية. والثاني للمنظمات الدولية. والثالث لبيوت الأبحاث والاستشارات. والرابع للصحافة، ولا

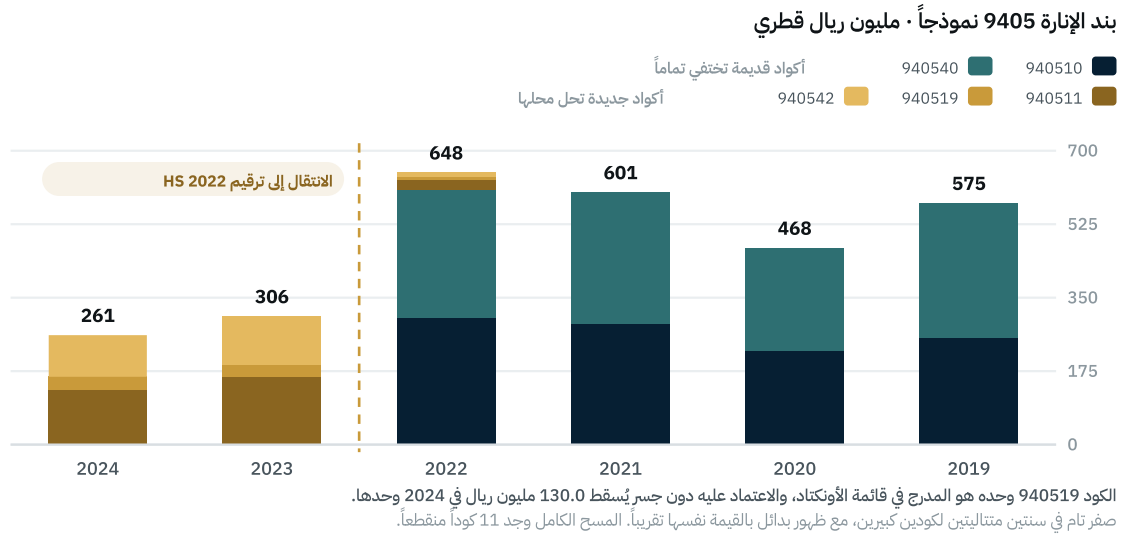
تستخدم وحدها سنداً لأي رقم مؤثر.

حصيلة الجمع: 89 مصدراً موثقاً¹⁰⁴ نتائج مسجلة، و¹² تعارضاً رقمياً فصل فيه. وإلى جانبها قاعدة واردات تفصيلية تضم 830,494 سجلاً على مستوى الكود ذي الثماني خانات للسنوات 2019–2024. وهذا أدق من المستوى الدولي المعتمد ذي الست خانات، وبه انكشف العطب الذي يشرحه القسم التالي.

ثانياً: تصحيح أثر الانتقال إلى ترقيم HS 2022

أثناء بناء السلاسل الزمنية ظهر أن قطر انتقلت إلى ترقيم HS 2022 خلال سنة 2022. أكواد توقفت عن الظهور، وأخرى حلت محلها. وأي سلسلة مبنية على قائمة أكواد من إصدار واحد ستظهر عند سنة الانتقال انهياراً لم يقع

شكل 3-1: أثر كسر ترقيم HS 2022 على سلسلة سلة التجهيز



أثر التصحيح: الانخفاض من ذروة 2022 يهبط من 69.3% إلى 47.6%، أي خطأ قدره 22 نقطة مئوية.

حساب الباحث: السلسلة المصححة تجمع الإنارة على مستوى البند الرباعي 9405 بدل الأكواد الفرعية، وتجمع الشاشات وأجهزة العرض دون أجهزة التلفزيون.

جدول 6: أثر الانتقال إلى ترقيم HS 2022: بند الإنارة 9405 نموذجاً. الوحدة: مليون ريال قطري.

الكود	2019	2020	2021	2022	2023	2024	التشخيص
940510	255.1	223.8	287.8	302.4	0	0	كود قديم، يختفى تماماً
940511	0	0	0	23.9	163.1	130.0	كود جديد يحل محله
940519	0	0	0	7.4	26.9	31.6	كود جديد، وهو وحده المدرج في قائمة الأونكتاد
940540	320.3	244.6	313.0	303.8	0	0	كود قديم، يختفى تماماً
940542	0	0	0	10.6	115.7	99.1	كود جديد يحل محله جزئياً

حساب الباحث من بيانات الواردات التفصيلية. والنمط واضح: صفر تام في سنتين متتاليتين لكودين كبيرين، مع ظهور بدائل بالقيمة نفسها تقريباً. وقد وجد المسح الكامل¹¹ كوداً منقطعاً داخل قائمة الأونكتاد وحدها. [تحليل]

فبنينا جسراً يربط كل كود قديم بمقابلاته الجديدة. تسعة أكواد من عشرة دخلت بحصة 100% لأن كل مقابلاتها الجديدة مدرجة في قائمة الأونكتاد. وبقي كود واحد، هو 940510، أدرج بحصة 16.9% مشتقة من النسبة الفعلية

بين الكودين الجديدين بعد الانتقال (14.2٪ في 2023 و19.5٪ في 2024). [تقدير] وهذا هو الافتراض الوحيد في النموذج الكمي كله.

الأثر كبير. قبل التصحيح تظهر السلسلة هبوطاً عن ذروة 2022 قدره 69.3٪. وبعده يبلغ الهبوط الفعلي 47.6٪. أي أن الخطأ كان سيضخم الانهيار بـ 22 نقطة مئوية. ويبقى الهبوط بعد التصحيح حقيقياً وموجعاً: مستوى 2024 أدنى من مستوى 2019 نفسه بـ 27.1٪. السوق لم يعد إلى ما قبل كأس العالم؛ نزل تحته. [تحليل]

ويستحق التنبيه أن التصحيح وسع الفارق بين الإطارين في الجدول 4 من 1.69 إلى 1.80 ضعف، أي أنه قوى أطروحتنا لا أضعفها. والتصحيح الذي يخدم صاحبه يستحق تدقيقاً أشد، ولهذا عرضنا منهجه كاملاً ليتمكن غيرنا من نقضه.

ثالثاً: قواعد وسم الأرقام وعرضها

سبع قواعد التزمناها في كل صفحة:

- لا رقم لحجم القطاع دون التعريف الذي أنتجه.
- لا رقم دون سنته وعملته ومصدره.
- الأرقام المتداولة التي لم تفحص في مصادرها لا تدخل الملخص التنفيذي ولا أي حساب.
- التوقع يوسم توقعاً والتقدير يوسم تقديراً، ولا يعرض أحدهما حقيقة.
- التقدير التحليلي يسمي باسمه، ويذكر افتراضه ومن أين جاء.
- لا خلط بين المؤشرات: قيمة الإنتاج والقيمة المضافة والاستهلاك الوسيط والواردات والنواتج المحلي أشياء مختلفة، ولكل عمود.
- كل رقم مأخوذ من نشرات 2020 يحمل معه التحفظ على سنة الجائحة.

رابعاً: حدود الدراسة

وهذه حدود العمل، نعلنها ولا نخفيها:

- سنة الأساس 2020 سنة جائحة. ولا تتوفر نشرة أحدث على مستوى الكود ذي الرقمين، فتقرأ أرقامها حداً أدنى لسنة اعتيادية.

- الكودان 58 و60 فجوة معلنة: لا رقم رسمي لهما، ولم نشق لهما رقما من مجموعات أوسع.
- سلة تجهيز المعارض أوسع من الاستخدام المتحفي، فالإنارة المعمارية والشاشات تشتري لكل نوع من المباني، ولا مصدر يوزع السلة على الاستخدامات. لذلك تعرض السلة حداً أعلى، ويعرض الكود 902300 وحده حداً أدنى مؤكداً، ولم نحسب رقماً بينهما لأنه سيكون افتراضاً بلا سند.
- التكلفة الرأس مالية للمشاريع المتحفية الأربعة غير منشورة. وهي الفجوة الوحيدة التي بإغلاقها يضيق مدى التوقعات إلى النصف.
- لم نبين توقعات للأكواد الاقتصادية. نقطة زمنية واحدة في سنة استثنائية لا تحتمل استقراراً.

الفصل الرابع: السياق الدولي والخليجي

رسائل الفصل:

- تقديرات حجم الاقتصاد الإبداعي عالمياً تتراوح بين 709 و3,158 مليار دولار تبعاً للتعريف والمصدر.
- قطر الوحيدة بين الدول الخليجية الثلاث الكبرى التي ليس لها هدف كمي معن ولا أداة تمويل باسم القطاع.
- المرتبة 135 من 139 في صادرات السلع الإبداعية مقابل المرتبة 34 في مدخلات الابتكار.

غرض هذا الفصل وضع القطاع القطري في سياقه، لا تقدير حجمه. وكل رقم عالمي يرد فيه له وظيفة واحدة من ثلاث: بيان ما تقيسه الأدوات الدولية، أو تحديد موقع قطر النسبي، أو مقارنة سياسة خليجية بأخرى.

أولاً: مضمون مصطلح «الاقتصاد الإبداعي» في القياس الدولي

يتكرر في الوثائق الإقليمية رقم «الخدمات الإبداعية العالمية» دليلاً على ازدهار الثقافة. لكن فتح البيانات الأولية للأونكتاد يكشف تركيباً بعيداً عن الاسم.

جدول 7: تركيب «الخدمات الإبداعية» عالمياً. الوحدة: مليار دولار أمريكي.

المكون	القيمة	الحصة	الدلالة
البرمجيات والبحث والتطوير	1,253.2	72.4%	الغالبية الساحقة، وهي أنشطة تقنية لا ثقافية بالمعنى المتعارف
باقي الخدمات الإبداعية	467.9	27.0%	الإعلان والتسويق والتصميم والمعمار والسمعي بصري
الخدمات الثقافية والترفيهية والتراثية	9.8	0.57%	ما يفهمه القارئ عادةً من كلمة «ثقافي»، أقل من واحد بالمئة
إجمالي الخدمات الإبداعية	1,730.9	100%	

المصدر: UNCTADstat؛ بيانات أولية، أحدث سنة متاحة 2024 (السلسلة محدثة لدى الأونكتاد في 2 أبريل 2026). [حقيقة]

وهذا يؤكد، من باب آخر، ما انتهى إليه الفصل الثاني: أدوات الاقتصاد الإبداعي الدولية مصممة لقياس البرمجيات والتصميم التجاري قبل الثقافة. فحين تقارن دولة أدائها الثقافي بمتوسط عالمي من هذه السلسلة، فهي تقارنه بشيء آخر.

وثمة قيد ثانٍ على هذا المصدر: ملف الأونكتاد للخدمات الإبداعية يحوي تسع تجميعات فقط (العالم والقارات ومجموعات التنمية)، ولا اقتصادات مفردة فيه. [حقيقة] فلا رقم قطرياً يستخرج منه، ولا يصح اشتقاق رقم بقسمة المجموع على عدد الدول.

ثانياً: تقديرات حجم السوق العالمي

لا رقم واحد متفقاً عليه لحجم القطاع في العالم، للسبب الذي شرحه الفصل الأول في الحالة القطرية: التعريف. ويعرض الجدول التالي التقديرات المتاحة بمصادرها وسنواتها، ولا يختار بينها.

جدول 8: تقديرات حجم الاقتصاد الإبداعي عالمياً. الوحدة: مليار دولار أمريكي.

المصدر	المؤشر	القيمة	السنة	ملاحظة على الاستخدام
الأونكتاد	صادرات الخدمات الإبداعية	1,700	2024	+12٪ سنوياً . 20٪ من تجارة الخدمات العالمية، أقوى مصدر متاح
الأونكتاد	صادرات السلع الإبداعية	709	2024	3٪ من تجارة السلع · شبه ثابتة
اليونسكو	مساهمة القطاع في الناتج العالمي	3.1٪	2022	و6.2٪ من التشغيل العالمي · نسبة لا قيمة
EY CISAC	لصالح إيرادات القطاع عالمياً	2,250	2013	الرقم الأكثر اقتباساً عالمياً وبياناته عمرها أكثر من عقد، يجب ذكر سنته كلما استشهد به
Business Research Insights	سوق الصناعات الإبداعية	3,158	2026	مصدر تجاري منخفض الموثوقية، يذكر لبيان مدى التباين فقط

المصادر: UNCTADstat (٢٠٢٤) · اليونسكو، إعادة تشكيل السياسات من أجل الإبداع (٢٠٢٢) · EY/CISAC، Cultural Times (٢٠١٥)، بيانات (٢٠١٣) · Business Research Insights. [حقيقة]

رقم متداول استبعدناه

يتردد في وثائق إقليمية كثيرة أن الاقتصاد الإبداعي يبلغ 4.3 تريليون دولار أو 6.1٪ من الاقتصاد العالمي، منسوباً إلى اليونسكو. بحثنا فلم نجد منشوراً أولياً واحداً لليونسكو يحمل هذا الرقم، والوثائق الناقلة له لا تذكر مصدراً. [حقيقة] فاستبعدناه. وهو المثال الثاني، بعد «3٪ من الناتج القطري»، على رقم تكرر حتى بدا موثقاً وليس له أصل يرجع إليه.

أما مساهمة القطاع في الناتج على مستوى الدول فتمتد عند الأونكتاد من 0.5٪ إلى 7.3٪ (وأعلاها للفلبين في 2022)، وحصته من التشغيل من 0.5٪ إلى 12.5٪. [حقيقة] فنسبة قطر المتداولة تقع داخل النطاق المعقول. وهذا يثبت أنها ممكنة، لا أنها صحيحة.

ثالثاً: الأسواق العالمية المتخصصة ذات الصلة بالفرصة

والأسواق التي تعيننا ليست «الاقتصاد الإبداعي» بمجمله، بل الأسواق المتخصصة التي تخدم المؤسسات الثقافية. منها يقاس حجم الفرصة ومعدل نموها.

جدول 9: الأسواق العالمية المجاورة لسلسلة الإمداد المتحفية. الوحدة: مليار دولار أمريكي.

السوق	الحجم	السنة	التوقع	CAGR	المصدر ومستواه
الأنظمة السمعية الاحترافية (Pro AV)	332	2025	402 (2030)	3.9٪	AVIXA، الجمعية المهنية للقطاع · المستوى ٢
تكامل الأنظمة السمعية	74.1	2024	108.4 (2030)	6.5٪	Strategic Market Research · المستوى ٣
سوق الفن العالمي	59.6	2025		+4٪ سنوياً	Art Basel / UBS · المستوى ٢، أوثق مصدر في مجاله
سوق المتاحف (جانب التشغيل)	59.3	2025	78.5 (2029)	7.3٪	Research and Markets · المستوى ٣
خدمات المعارض تصميم	15.2	2025	24.8 (2034)	6.3٪	Market Intelo · المستوى ٣، أقرب معيار لسوق الفرصة

وحصة الشرق الأوسط وأفريقيا من سوق خدمات تصميم المعارض 3.2٪ عند المصدر نفسه، أي نحو 486 مليون دولار في 2025. [تحليل]

فجوتان في المصادر العالمية

الأولى: لا يوجد تقرير موثوق لسوق فاترينات العرض المتحفية في العالم. المتاح كتالوجات موردين وتقارير من ناشرين لا يصح الاستشهاد بهم. القطاع الفرعي هذا بلا بيانات عامة يُعتد بها.

والثانية أثقل: تقرير Art Basel/UBS، وهو المرجع الأول لسوق الفن عالمياً، لا ينشر حصة الشرق الأوسط بالقيمة. وما فيه عن المنطقة مؤشرات جانبية لا حصص: 2٪ من عينة التجار المستجيبين، و 4٪ من افتتاحات الصالات في 2025، و 2٪ من ثروة المليارديرات. ومسح الاقتناء المرافق له يغطي عشرة أسواق ليس بينها سوق خليجي واحد. [حقيقة]

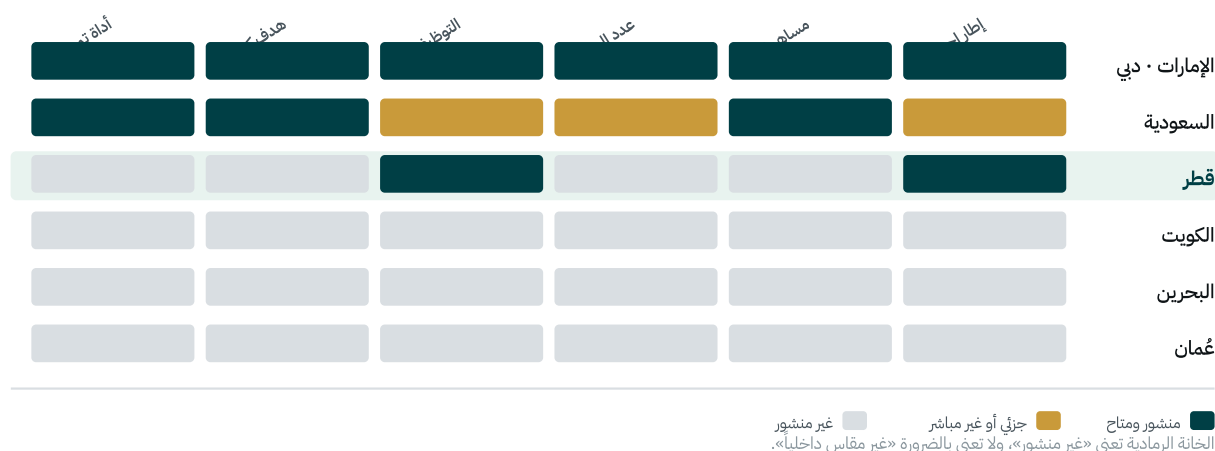
فأي رقم يتداول عن «حصة الخليج من سوق الفن العالمي» ليس من هذا المصدر، ومن يذكره مطالب ببيان مصدره.

رابعاً: المقارنة الخليجية: ما هو منشور في الدول الست

أُجريت المقارنة الخليجية بناءً على تكليف إعداد التقرير. وأول نتائجها أن المقارنة الكمية نفسها متعذرة في نصف دول المجلس.

شكل 4-1: ما هو منشور فعلاً عن الصناعات الثقافية والإبداعية في دول مجلس التعاون

ست فئات من البيانات المنشورة رسمياً



تجميع الباحث من المصادر الرسمية لكل دولة. الخانة الفارغة تعني «غير منشور»، ولا تعني بالضرورة «غير مقاس داخلياً».

جدول 10: الصناعات الثقافية والإبداعية في دول مجلس التعاون: ما هو منشور فعلاً.

الدولة	إطار إحصائي ثقافي	مساهمة الناتج	عدد المنشآت	التوظيف	هدف معلن	أداة تمويلية مخصصة
الإمارات، دبي	نعم، أول إطار إحصاءات ثقافية في المنطقة	21.96 مليار درهم (4.6%) 2022	47,544,202 2	175,727,220 22	5% من الناتج · 15,000 شركة · 140,000 مبدع	نعم، مجموعة برامج
السعودية	جزئي، مسح سلوكي فقط	أقل من 1% 2025	غير منشور (9,000 +00 رخصة تراكمياً)	غير منشور (+3) 18% منذ (2018)	3% من الناتج = 180 مليار ريال سعودي بحلول 2030	نعم، صندوق التنمية الثقافية برأسمال 500 مليون ريال سعودي
قطر	نعم، تقرير الإحصاءات الثقافية على إطار اليونسكو	غير منشور رسمياً	غير منشور رسمياً	167,000 مهن 94,000 أنشطة · 2021	لا يوجد	لا برنامج باسم القطاع
الكويت	لا	غير منشور	غير منشور	غير منشور	لا يوجد	غير معروف

الدولة	إطار إحصائي ثقافي	مساهمة الناتج	عدد المنشآت	التوظيف	هدف كمي	أداة تمويل مخصصة
البحرين	لا	غير منشور	غير منشور	غير منشور	لا يوجد	غير معروف
عمان	لا	غير منشور	غير منشور	غير منشور	لا يوجد	غير معروف

المصادر: إطار دبي للأحصاءات الثقافية (هيئة دبي للثقافة ومركز دبي للأحصاء) · تصريح وزير الثقافة السعودي لصحيفة الاقتصادية، ٢٢ يونيو ٢٠٢٥ ، نقلا عن عرب نيوز · تقرير الإحصاءات الثقافية في دولة قطر ٢٠٢٢ · تقرير الاتحاد الأوروبي ومجلس التعاون لبناء الاقتصادات الإبداعية في الخليج (٢٠٢٣) · الأونكتاد. «غير منشور» تعني أن البحث في المصادر الرسمية لم يجد الرقم، لا أن النشاط غائب. [حقيقة]

وفي الجدول ثلاث ملاحظات.

أولها أن ثلاثاً من الست، هي الكويت والبحرين وعمان، لا تنشر إحصاءً وطنياً واحداً عن القطاع. والاستثناء رقم تجاري: الكويت صاحبة أعلى حصة للسلع الإبداعية من إجمالي الواردات بين الاقتصادات النامية، 24٪ في 2022 (7.8 مليار دولار، والمرتبة السادسة بالقيمة)، والمجوهرات 55٪ منها. [حقيقة]

والثانية أن دبي وحدها تملك إطاراً للأحصاءات الثقافية ينتج أرقاماً سنوية. أما قطر فتملك الإطار المنهجي دون المخرج: البنية قائمة والرقم غير منشور. [تحليل] ويلزم التنبيه إلى أن رقمي دبي في الجدول من تعريفين. فأهداف استراتيجية 2021 (5٪ من الناتج و15,000 شركة و140,000 وظيفة) بنيت على خط أساس قدره 2.6٪ و8,300 شركة و70,000 وظيفة بتعريف «الصناعات الإبداعية»، بينما أرقام الواقع (47,544 منشأة و175,727 وظيفة و4.6٪) من إطار دبي للأحصاءات الثقافية بتعريف أوسع. فالهدف يبدو أدنى من الواقع لأن المقياس اختلف، لا لأنه تحقق.

والثالثة، وهي الأهم في باب السياسة: قطر وحدها بين الكبار الثلاثة بلا هدف كمي معن وبلا أداة تمويل باسم القطاع. السعودية تستهدف 3٪ من الناتج ولها صندوق للتنمية الثقافية. ودبي تستهدف 5٪ ولها منظومة برامج. وقطر تنافس ببنية تحتية وبتنمية غير مخصص.

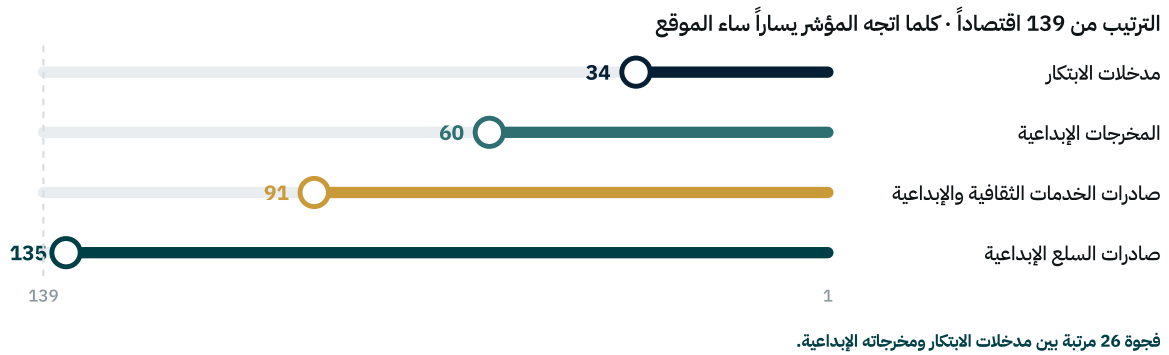
تعارض في الأرقام السعودية المعلنة

تذكر رؤية 2030 هدفاً قدره نحو 20 مليار دولار من إيرادات القطاع الثقافي و100 ألف وظيفة بحلول 2030. ويذكر تصريح وزير الثقافة في 2025 هدفاً قدره 180 مليار ريال سعودي، أي نحو 48 مليار دولار، للغاية نفسها. الفارق أكثر من الضعف. [تحليل]

ونعرضه بدل إغفاله: حتى أفضل الجيران توثيقاً تتعارض أرقامه المعلنة. وهذا يشيد القاعدة التي نمشي عليها: لا يقتبس رقم دون مصدره وسنته.

خامساً: موقع قطر في المؤشرات الدولية

شكل 2-4: موقع قطر في مؤشر الابتكار العالمي للويبو، إصدار 2025



المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو)، مؤشر الابتكار العالمي 2025.

جدول 11: قطر في مؤشر الابتكار العالمي للويبو، إصدار 2025.

المؤشر	الترتيب	القيمة	القراءة
مدخلات الابتكار (الركيزة)	34		موقع قوي، البنية والتمويل والمؤسسات
المخرجات الإبداعية (الركيزة)	60		فجوة 26 مرتبة تحت المدخلات
صادرات الخدمات الثقافية والإبداعية	91	0.1% من التجارة	ضعيف
صادرات السلع الإبداعية	135 من 139	0.004% من التجارة	من أدنى الاقتصادات المقيسة

المصدر: مؤشر الابتكار العالمي، المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو)، 2025. [حقيقة]

وأهم ما في الجدول الفجوة بين المرتبة 34 في المدخلات والمرتبة 60 في المخرجات. فالناقص، بحسب المؤشر، ليس رأس المال ولا البنية التحتية ولا المؤسسات؛ الناقص تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات تقاس وتُصدّر. [تحليل] ولهذا تتجه توصيات هذا العمل إلى حلقات التحويل في سلسلة القيمة، لا إلى المطالبة بمزيد من الإنفاق.

سادساً: غياب قطر عن قواعد البيانات الدولية

وغياب قطر عن قواعد البيانات الثقافية الدولية يتكرر بنمط واحد، وهو ما يفسر عجز الدراسات المقارنة عن إدراجها:

- غائبة عن بيانات الاقتصاد الإبداعي للأونكتاد في إصداري 2022 و2024، ولم تشارك في مسحي 2021 و2024. [حقيقة]
- لا تبلغ عن مؤشر التنمية المستدامة 11.4.1 الخاص بالإنفاق على حفظ التراث. [حقيقة]
- لا يحمل معهد اليونسكو للأحساء عن قطر إلا بياناً واحداً: عدد دور السينما المغلقة، وآخر تحديث له سنة 2011 (38 داراً). [حقيقة] ويكفي في بيان تقادمه أن العدد الرسمي بلغ 156 داراً في 2024.
- تقرير رصد الدوحة لدى شبكة المدن المبدعة (2024) ثلاثون صفحة بلا رقم إحصائي واحد، وأكملت الدوحة جزأه الثاني دون الأول. [حقيقة]

ماذا يعني هذا الغياب لمستثمر أو رائد أعمال

الأثر تشغيلي لا يتعلق بالسمعة. الممول الأجنبي أو الشريك الدولي لا يستطيع تقييم السوق القطري من مصادره المعتادة، فترتفع تكلفة العناية الواجبة على كل داخل جديد.

وفي المقابل، من يبني قاعدة بياناته من المصادر القطرية الأولية يكسب ميزة معلوماتية حقيقية. هذا ما فعلناه هنا. [تحليل]

سابعاً: قطاع الألعاب في المقارنة الخليجية

اخترنا قطاع الألعاب مثلاً للمقارنة لسبب واحد: هو القطاع الفرعي الوحيد الذي أعلنت فيه ثلاث دول خليجية مواقف سياسية يمكن وضعها جنباً إلى جنب.

جدول 12: الأهداف الكمية المعلنة لقطاع الألعاب والرياضات الإلكترونية.

الدولة	الأداة السياسية	هدف المساهمة	هدف الوظائف	سنة الهدف
السعودية	الاستراتيجية الوطنية للألعاب والرياضات الإلكترونية	13.3 مليار دولار	39,000	2030
الإمارات، دبي	برنامج دبي للألعاب 2033	1.0 مليار دولار	30,000	2033
قطر	ترويج استثماري عبر مدينة قطر للأعلام وهيئة الترويج للاستثمار	لا هدف منشور	لا هدف منشور	

المصادر: منقولة عن هيئة الترويج للاستثمار نقلاً عن الاستراتيجية السعودية وبرنامج دبي. أرقام السوق العالمي في هذا القسم منسوبة إلى مورد إنتلجنس، وهو مصدر من المستوى الثالث تختلف أرقامه بين إصداراته؛ المعتمد هنا إصدار 2025 (269.06 – 435.44 مليار دولار). [حقيقة] للأهداف المعلنة، [تحليل] لخلو الحالة القطرية.

يتوقع أن يتوسع سوق الألعاب العالمي من 269.06 مليار دولار في 2025 إلى 435.44 مليار في 2030، بنمو سنوي مركب 10.37٪. والشرق الأوسط أسرع عند 12.9٪، ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تضم 17٪ من لاعبي العالم.

وتقديم قطر في هذا المجال أدوات، لا أهدافاً: تمويلاً تأسيسياً حتى 500 ألف دولار، وتمويلاً للتوسع حتى 5 ملايين، وقد نالت الدفعة الأولى 12 مليون دولار إجمالاً. وهذا أوضح رقم تمويل معلن في القطاع الثقافي والإبداعي القطري كله. أما الاستوديوهات القطرية المسماة رسمياً فخمسة.

ادعاء يقتضي الحذر

يتكرر في المواد الترويجية أن قطر الأولى عالمياً في متوسط الإيراد لكل مستخدم دافع في الألعاب. بحثنا عن رقم منشور أو مصدر أولي لهذا الترتيب فلم نجد. [حقيقة]

فيذكر هنا منسوباً إلى من أطلقه، لا معلومة متحققة، ولا يبنى عليه تقدير.

والخلاصة أن قطر تنافس بأدوات تمويل وببنية تحتية، بينما تنافس السعودية والإمارات بأهداف كمية تلزم أجهزة الدولة وتحاسب عليها. والفرق عملي لا بلاغي: الهدف الكمي المعلن يخلق طلباً حكومياً يستطيع المورد أن يبني عليه خطته. [تحليل]

الفصل الخامس: القطاع في قطر

رسائل الفصل:

- يقاس التوظيف الثقافي بطريقتين: 167,000 عامل بحسب المهنة و94,000 بحسب النشاط الاقتصادي.
- أول حساب منشور للميزان التجاري الإبداعي: عجز تراكمي 20.3 مليار ريال على ست سنوات.
- انخفاض سلة التجهيز 47.6٪ من الذروة، نصفه سعر ونصفه حجم — وهذا يغير نموذج الأعمال.

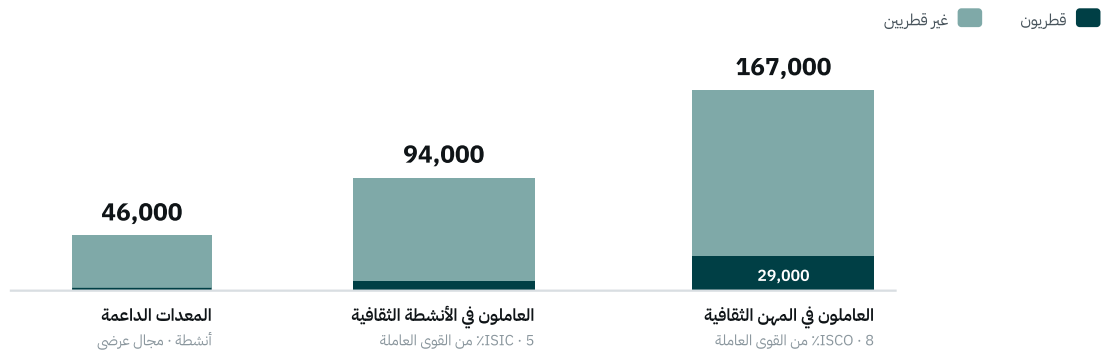
يعتمد هذا الفصل وما بعده التعريف د3: النواة الثقافية المقيسة مضافاً إليها الإنتاج السمعي (ISIC 59 و90 و91). واختارناه لأنه أوسع نطاق تتوفر له بيانات رسمية كاملة على مستوى الكود دون أن يدخل فيه نشاط غير ثقافي، لا لأنه الأكبر ولا الأصغر. ويبقى الكود 74 سقف مرجعياً يذكر ولا يدخل الحسابات.

أولاً: التوظيف الثقافي وفق مسح القوى العاملة

يقيس التقرير الرسمي التوظيف الثقافي بساقين، على منهج اليونسكو: المهنة أينما مورست، والنشاط الاقتصادي أيًا كانت مهن العاملين فيه. والفارق بين الساقين معلومة في ذاته.

شكل 1-5: التوظيف الثقافي في قطر بساقيه، 2021

ساقان مختلفتان للقياس: المهنة (ISCO) مقابل النشاط الاقتصادي (ISIC)



الفارق بين الساقين (73,000 شخص) هو من يمارس مهنة ثقافية داخل منشأة غير ثقافية.

تقرير الإحصاءات الثقافية في دولة قطر - المجموعة الإحصائية السنوية. تفصيل الجنسية في الساق الثانية محسوب من النسب المنشورة.

جدول 13: التوظيف الثقافي في قطر، 2021.

المؤشر	العدد	% من القوى العاملة	قطريون	غير قطريين	متوسط الأجر الشهري	ساعات العمل
العاملون في المهن الثقافية ISCO	167,000	8%	29,000	138,000	23,000	79
العاملون في الأنشطة الاقتصادية الثقافية ISIC	94,000	5%	8%	92%	18,000	73
المعدات الداعمة، مهن	7,000	0.4%	2,000	5,000		
المعدات الداعمة، أنشطة	46,000		5%	95%		

المصدر: الإحصاءات الثقافية في دولة قطر 2022، الصفحات 21-23. الأجور بالريال القطري. [حقيقة] وارتفعت نسبة العاملين في المهن الثقافية من 5% في 2016 إلى 8% في 2021. يحمل 76% منهم مؤهلاً جامعياً، والملتحقون بالتخصصات الثقافية 25% من إجمالي الملتحقين بالجامعات. [حقيقة]

تصحيح ادعاء متداول

يتردد أن «ثلث الخريجين في قطر في تخصصات القطاع». الرقم الرسمي 25% من الملتحقين. فلا هو ثلث، ولا هو عن الخريجين. ومصدر الادعاء جهة ترويج استثماري لا جهة إحصائية، ولم تنشر له منهجية. [تحليل]

وثمة تعارض قائم لم يحسم. قسمة تعويضات العاملين على عدد المشتغلين في نشرات المنشآت 2020 تعطي نحو 6,343 ريالاً شهرياً في الكود 59 و5,137 في الكود 74، أي ثلث الأرقام أعلاه تقريباً. والسبب أن المؤشرين مختلفان: الأول من مسح القوى العاملة وقيس المهنة أينما مورست، والثاني من مسح المنشآت وقيس ما يدفع داخل نشاط بعينه. فيعرضان متجاورين ولا يخلطان في أي حساب لكتلة الأجور. [تحليل]

لماذا لا يقارن رقم 94,000 برقم 7,394

يلتقي في هذا الفصل رقمان يبدوان متناقضين: 94,000 عامل في الأنشطة الاقتصادية الثقافية (الجدول 13)، و7,394 مشتغلاً في أوسع تعريف مقيس بنشرات المنشآت (الجدول 1). الفارق اثنا عشر ضعفاً، ولا تناقض فيه، لأن الرقمين من أداتين لا تقيسان الشيء نفسه.

الأول من مسح القوى العاملة، وهو مسح أسري يغطي كل من يعمل في الدولة، بمن فيهم سكان التجمعات العمالية والعاملون لحسابهم وموظفو القطاع العام، ويطبق قائمة اليونسكو للأنشطة الثقافية بكاملها، وهي تضم الطباعة والنشر والبث والعمارة والإعلان وتجارة السلع الثقافية بالتجزئة إلى جانب الأكواد 59 و90 و91. والثاني من مسوح المنشآت السنوية التي تعدّ العاملين في منشآت مسجلة داخل أكواد بعينها وتصنفها حسب حجمها، فلا تلتقط العاملين لحسابهم ولا معظم القطاع العام. وقد وثق تقييم منظمة العمل الدولية لنظام إحصاءات العمل في قطر (مارس 2022) نطاق مسح القوى العاملة: عينة من 65,253 فرداً في 10,560 أسرة مسحوبة من إطار تعداد 2020، تشمل الأسر القطرية وغير القطرية وتجمعات العمال. [حقيقة]

لذلك يستعمل كل رقم في موضعه: أرقام المهن والأنشطة من مسح القوى العاملة لوصف سوق العمل الثقافي، وأرقام المنشآت لقياس الإنفاق والإنتاج في الأكواد الأربعة. ولا يقسم أحدهما على الآخر في أي حساب. [تحليل]

لماذا لا يقارن 94,000 بـ 7,394 يلتقي في هذا الفصل رقمان يبدوان متناقضين: 94,000 عامل في الأنشطة الاقتصادية الثقافية، و7,394 مشتغلاً في أوسع تعريف تقيسه نشرات المنشآت. الفارق اثنا عشر ضعفاً. ولا تناقض، لأن الرقمين من أداتين لا تقيسان الشيء نفسه. الأول من مسح القوى العاملة. مسح أسري يغطي كل من يعمل في الدولة: سكان التجمعات العمالية، والعاملين لحسابهم، وموظفي القطاع العام. ويطبق قائمة اليونسكو للأنشطة الثقافية كاملة، وهي تضم الطباعة والنشر والبيث والعمارة والإعلان وتجارة السلع الثقافية بالتجزئة، إلى جانب الأكواد الثلاثة. والثاني من مسح المنشآت السنوية. تعدّ العاملين في منشآت مسجلة داخل أكواد بعينها، فلا تلتقط العاملين لحسابهم ولا معظم القطاع العام. وقد وثق تقييم منظمة العمل الدولية لنظام إحصاءات العمل في قطر (مارس 2022) نطاق المسح الأول: عينة من 65,253 فرداً في 10,560 أسرة من إطار تعداد 2020، تشمل الأسر القطرية وغير القطرية وتجمعات العمال. [حقيقة] فلكل رقم موضعه: أرقام المهن والأنشطة لوصف سوق العمل، وأرقام المنشآت لقياس الإنفاق والإنتاج في الأكواد الأربعة. ولا يقسم أحدهما على الآخر أبداً. [تحليل]

والنسب المشتقة من نشرات المنشآت تكشف بنية شديدة التباين بين الأكواد الأربعة.

جدول 14: البنية الاقتصادية للأكواد المقيسة، 2020. القيم بمليون ريال قطري.

ISIC	النشاط	قيمة الإنتاج	القيمة المضافة	ق.مضافة ÷ إنتاج	ق.مضافة/م شغل (ألف)	مشتغلون/ منشأة
59	الإنتاج السمعي البصري	80.5	10.7	%13.3	31.7	37.6
74	الخدمات المهنية والعلمية (سقف)	851.9	664.1	%78.0	147.5	8.5
90	الأنشطة الإبداعية والفنون والترفيه	53.0	26.8	%50.7	116.7	8.5
91	المتاحف والمكتبات ودور المحفوظات	272.9	122.3	%44.8	52.7	232.2

المصدر: النشرتان السنويتان 2020، المركز الوطني للأحصاء. النسب حسب الباحث. تحفظ إلزامي: 2020 سنة جائحة. [تحليل]

الكود 59 يعمل بخسارة هيكلية

قيمة مضافة إجمالية 10.7 مليون ريال. تعويضات عاملين 25.7 مليون، أي ضعفان ونصف. إهلاك 32.7 مليون، أي ثلاثة أضعاف. والحصيلة قيمة مضافة صافية سالبة بـ 22.0 مليون ريال. النشاط في السنة المقيسة دفع من الأجور واستهلك من رأس المال أكثر مما خلق. [حقيقة]

والتفسير في الاستهلاك الوسيط: 86.7٪ من قيمة الإنتاج، مقابل 22.0٪ في الكود 74. القطاع يشتري معظم ما يبيعه.

ويتسق ذلك مع واقعة مستقلة: التقرير الرسمي سجل واردات «الوسائط المرئية والمسموعة والتفاعلية» عند الصفر في 2021. فالقيمة تدخل قطر خدمة لا سلعة: تصوير، وما بعد إنتاج، ومعالجة تشتري من الخارج. [تحليل]

ويعزز تقييم منشور يفيد بأن أطقم التصوير ومعداتنا تصل إلى قطر عبر دبي لمحدودية الاستوديوهات المحلية. [حقيقة] وفي نوفمبر 2025 تعاقدت قطر مع شركة 3 Company الأمريكية لإنشاء مرفق لما بعد الإنتاج والمؤثرات البصرية في الدوحة بتمويل من مدينة قطر للأعلام: إقرار عملي بالفجوة، ومحاولة لسدها باستيراد المشغل. [حقيقة]

وفي الطرف المقابل الكود 91: عشر منشآت بمتوسط 232 مشغلا، وقيمة مضافة للمشتغل هي الأدنى بعد الكود 59. بنية مؤسسات عامة لا سوق تنافسية. ومن زاوية المستثمر لا يقرأ هذا «قطاعا ضعيفا إنتاجية»، بل مشتريا مؤسسيا كبيرا ومركزا. [تحليل]

ويؤكدته تعداد المنشآت: الكودان 90 و91 يمثلان 6.9٪ من منشآت المجموعة 90-93 ويضمان 46.6٪ من مشغليها. سبع وثلاثون منشأة فيها 2,552 مشغلا، مقابل 499 منشأة رياضية وترفيهية فيها 2,924.

أما على مستوى الحسابات القومية فالقسم الحاوي للأنشطة الثقافية راكد: 13,929 مليون ريال في 2023 مقابل 13,809 في 2019، أي نمو 0.9٪ في خمس سنوات، بينما نمت المعلومات والاتصالات 12.3٪ والأنشطة المهنية والإدارية 14.5٪. [حقيقة] ويلزم التحفظ: القسم أوسع كثيرا من الأكواد الثقافية ويضم خدمات شخصية وغيرها، فيقرأ مؤشر سياق لا قيمة للقطاع.

ثالثاً: الطلب المقيس على الخدمات الثقافية

وحين تتعذر أرقام العرض يبقى الطلب مقيساً بدقة معقولة. وهذه أقوى البيانات الكمية المتاحة عن القطاع في قطر.

جدول 15: مؤشرات الطلب الثقافي المقيسة، أحدث سنة متاحة.

المؤشر	القيمة	السنة	المصدر والملاحظة
زوار المتاحف، الإجمالي الرسمي	1,148,929	2024	المجموعة الإحصائية السنوية، جدول 172، يطابق بيانات متاحف قطر مؤسسة بمؤسسة
المتحف الوطني	487,383	2024	الأعلى
متحف الفن الإسلامي	314,462	2024	
متاحف مشيرب	93,409	2024	يضيفه المصدر الرسمي ولا يظهر في بيانات متاحف قطر
متحف المتحف العربي للفن الحديث	20,994	2024	الأدنى بين الكبار
زيارات مكتبة قطر الوطنية	1,250,000	2025	التقرير السنوي، أقوى بيانات كمية في القطاع
الأعضاء المسجلون	319,190	2025	
الكتب المعارة	415,000	2025	
مشاهدو السينما	3,000,000	2024	مقابل 580 ألفاً في 2020، أسرع تعاف في القطاع
دور العرض / المقاعد	38,994 / 156	2024	5,881 فيلماً معروضا منها 518 عربياً
فعاليات كتارا الثقافية	397	2024	142 (2020) – 626 (2022) – 397 (2024)
أفلام شاركت قطر في إنتاجها	61 روائياً · 20 قصيراً	2024	59 من 61 بتمويل منح · 47 بالعربية
ممارسو الحرف الشعبية، السدو	81	2024	كلهن إناث · الصيد 1,103 · التطريز 205

المصادر: المجموعة الإحصائية السنوية (الفصل الثقافي، 37 جدولاً رسمياً للفترة 2020-2024) · التقرير السنوي لمكتبة قطر الوطنية 2025 · بوابة البيانات المفتوحة لمتاحف قطر. [حقيقة]

ونجح تحقق متقاطع يستحق التسجيل: أعداد زوار المتاحف في المجموعة الإحصائية تطابق بيانات متاحف قطر مؤسسةً بمؤسسة، وتزيد عليها متاحف مشيرب التي لا تظهر في بيانات متاحف قطر. فالرقم الإجمالي موثوق، ويصلح مقاماً في حسابات نصيب الزائر. [تحليل]

رابعاً: مؤشرات الانكماش في بعض الأنشطة

والصورة ليست نمواً متجانساً. في المصدر الرسمي نفسه سلاسل تهبط بحدة:

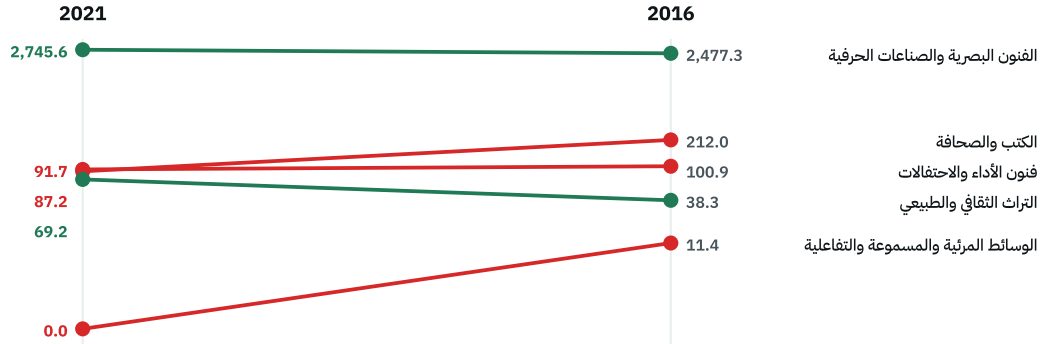
- العاملون في الصحف والمجلات: 655 في 2020، و305 في 2024. هبوط 53٪، والقطريون بينهم 28 من 305. [حقيقة]
- مسرح قطر الوطني: 70 فعالية في 2020، و29 في 2021، ثم صفر في 2022 و2023 و2024، مع حاشية رسمية نصها «لم تتوفر بيانات». [حقيقة] والصفر هنا غامض: قد يعني توقف النشاط، وقد يعني توقف الإبلاغ، والمصدر لا يفصل.
- معرض الدوحة الدولي للكتاب 2026 أصغر من نسخة 2025 في عدد الناشرين والدول: 520 ناشراً من 37 دولة مقابل 522 من 43، رغم وصفه إعلامياً بالقياسي. [حقيقة]
- واردات الكتب والصحافة بإطار اليونسكو: من 7.5٪ من واردات السلع الثقافية في 2016 إلى 2.9٪ في 2021. [حقيقة]

والصورة متسقة: الكلمة المطبوعة والأداء الحي ينكمشان، والشاشة والمتحف ينموان. فالفرص تبتعد عن النشر والمسرح، وتقترب مما يخدم المؤسسات المتحفية والإنتاج البصري. [تحليل]

خامساً: واردات قطر من السلع الثقافية

شكل 2-5: واردات السلع الثقافية بإطار اليونسكو: 2016 مقابل 2021

مليون ريال قطري • مقياس لوغاريتمي



مجموع السلع الثقافية: 5.4 (+) 2,993.8 ← 2,840.1 (%): والتجهيزات الداعمة: 10.1 (+) 3,094.2 ← 2,810.3 (%).
مليون ريال قطري • مقياس لوغاريتمي • الأخضر نمو والأحمر انكماش.

الإحصاءات الثقافية في دولة قطر 2022، الصفحتان 41 و50. المقياس لوغاريتمي لاستيعاب الفارق بين المجالات.

جدول 16: واردات قطر من السلع الثقافية بإطار اليونسكو الرسمي. الوحدة: مليون ريال قطري.

المجال	2016	2021	التغير	حصة 2021
الفنون البصرية والصناعات الحرفية	2,477.3	2,745.6	+10.8%	91.7%
فنون الأداء والاحتفالات	100.9	91.7	-9.1%	3.1%
الكتب والصحافة	212.0	87.2	-58.9%	2.9%
التراث الثقافي والطبيعي	38.3	69.2	+80.6%	2.3%
الوسائط المرئية والمسموعة والتفاعلية	11.4	0.0	-100%	0.0%
التصميم والخدمات الإبداعية	0.2	0.1	-62.7%	0.0%
مجموع السلع الثقافية	2,840.1	2,993.8	+5.4%	100%
التجهيزات والأدوات الداعمة	2,810.3	3,094.2	+10.1%	

المصدر: الإحصاءات الثقافية في دولة قطر 2022، الصفحتان 41 و50. [حقيقة]

أهم صف في الجدول: التجهيزات والأدوات الداعمة

بلغت واردات هذا المجال 3,094.2 مليون ريال في 2021، فتجاوزت واردات السلع الثقافية نفسها (2,993.8 مليون). ومنها 2,510.5 مليون في الوسائط المرئية والمسموعة، و381.5 في الرياضة والترفيه، و174.7 في فنون الأداء.

وهذا المجال، كما بين جدول التوافق، لا مقابل له عند الأونكتاد ولا عند DCMS. فكل دراسة تعتمد أحدهما تسقط أكبر سوق مقيس في القطاع الثقافي القطري، والدولة تقيسه رسمياً منذ 2016. [تحليل]

سادساً: أثر أحداث 2026 في القطاع

وفي النصف الأول من 2026 تعرضت قطر لصدمة إقليمية أثرها في القطاع الثقافي مباشر ومقيس:

جدول 17: أثر صدمة 2026: ما تغير وما لم يتغير.

المؤشر	الحالة	الدليل
زوار قطر	انهيار حاد	646 ألفاً (يناير) ← 423 ألفاً (فبراير) ← 63 ألفاً (مارس 2026)، ويتداخل هبوطه مع شهر رمضان، قطر للسياحة
Design Doha 2026	تأجيل معلن	من أبريل-يونيو إلى 5 نوفمبر-31 ديسمبر، بإعلان 2 أبريل 2026 وسببه «الأوضاع الإقليمية»
الإنفاق الحكومي	خفض تشغيلي فقط	نفي رسمي في 26 أغسطس 2026: الخفض 30٪ تشغيلي، والرواتب والإنفاق الرأسمالي غير متأثر
المتاحف الأربعة قيد التطوير	لا تأجيل ولا إلغاء معلن	مطحنة الفن ما زالت مستهدفة 2030، تأكيد بالسلب من متاحف قطر
Art Basel Qatar	أقيمت رغم الصدمة	النسخة الأولى فبراير 2026 · 87 صالة من 31 دولة · 17 ألف زائر
رباعية قطر	إطلاق جديد معلن	21 نوفمبر 2026 · أكثر من 50 فناناً وأكثر من 20 تكليفاً

المصادر: قطر للسياحة · متاحف قطر · Dezeen · المتحدث الرسمي لوزارة الخارجية · Art Basel. [حقيقة]

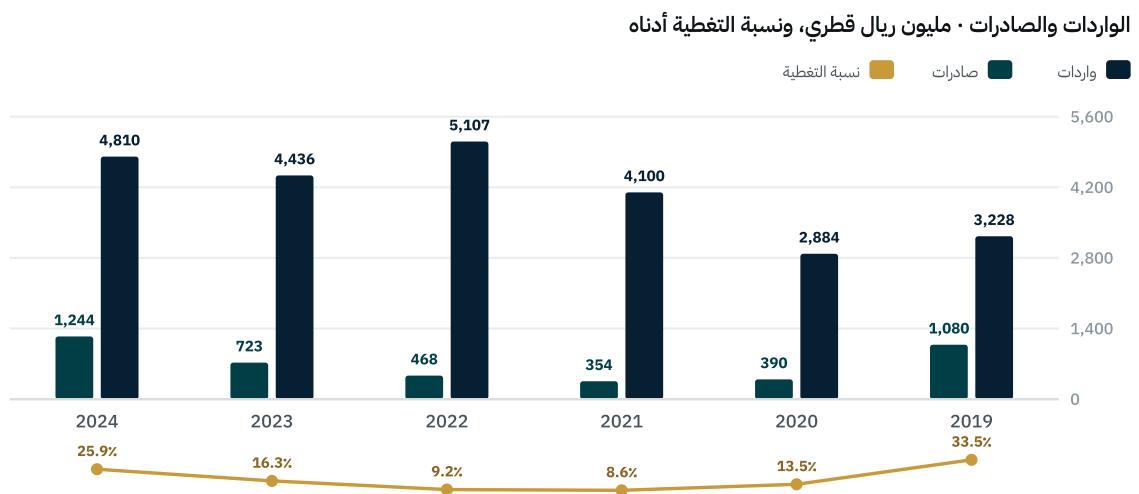
وما يقوله الجدول للمستثمر أدق من «القطاع متأثر» أو «القطاع صامد». الصدمة أصابت الطلب الزائري إصابة حادة، وأخرت فعالية كبرى واحدة، ولم تعلن حتى تاريخه أي مراجعة للبرنامج المتحفي الرأسمالي. والنفي الرسمي يفصل بوضوح بين خفض تشغيلي وإنفاق رأسمالي محمي. [تحليل]

وللتمييز أثر مباشر في النموذج: سوق التجهيز الرأسمالي، وهو موضع الفرصة الأولى، مرتبط بالإنفاق الرأسمالي الذي أعلنت الحكومة حمايته، لا بالتشغيلي. ولهذا يفترض السيناريو المنخفض تأجيلا لا إلغاء.

سابعا: الصادرات والميزان التجاري للسلع الإبداعية

غابت الصادرات عن كل نقاش سابق حول الصناعات الإبداعية في قطر لسبب واحد: أحدا لم يحسبها. حسبناها من بيانات الصادرات التفصيلية للسنوات 2019-2024 بتطبيق تصنيف الأونكتاد.

شكل 3-5: الميزان التجاري للسلع الإبداعية، 2019-2024



العجز التراكمي على ست سنوات: 20,304.7 مليون ريال · نسبة التغطية على ست سنوات 17.3% · الواردات إلى الصادرات 5.8 إلى 1.

حساب الباحث
من بيانات التجارة الخارجية القطرية، البنود المشمولة كليا فقط. أول حساب منشور لهذا الميزان. قيد منهجي

بيانات الصادرات القطرية منشورة على أربع خانات جمركية، وقائمة الأونكتاد على ست. فاعتمدنا قاعدة إدراج صريحة: يحتسب البند الرباعي كاملا إذا كانت الأكواد المدرجة في قائمة الأونكتاد تمثل 95% فأكثر من قيمة تجارته، وتقاس التغطية تجريبيا من بيانات الواردات ذات الثماني خانات. أما البنود ذات التغطية الجزئية فتعرض منفصلة ولا تدخل الإجمالي. [تحليل]

جدول 18: صادرات قطر من السلع الإبداعية. الوحدة: مليون ريال قطري.

المؤشر	2019	2020	2021	2022	2023	2024
الصادرات الإبداعية، بنود مشمولة كلياً	1,079.7	390.4	353.8	468.4	723.2	1,244.4
بنود مشمولة جزئياً (لا تدمج)	51.7	483.9	30.8	89.4	341.5	258.6
إجمالي صادرات قطر (مليار ريال)	265.5	187.5	317.4	476.7	355.8	346.0
حصة الصادرات الإبداعية من الإجمالي	%0.407	%0.208	%0.112	%0.098	%0.203	%0.360

حساب الباحث من إحصاءات صادرات قطر 2019-2024 (142,720 صفاً، أربع خانات جمركية، بيانات شهرية). [تحليل]

الحصة لا تتجاوز أربعة أعشار المئة في أفضل سنواتها، وتهبط إلى عشر المئة في 2022. ويتسق ذلك مع ترتيب قطر 135 من 139 في مؤشر الويبو (0.004% من التجارة)؛ واختلاف المستوى بين الرقمين من اختلاف التعريف والمقام لا من تعارض. [تحليل]

جدول 19: الميزان التجاري للسلع الإبداعية (البنود المشمولة كلياً). الوحدة: مليون ريال قطري.

المؤشر	2019	2020	2021	2022	2023	2024	المجموع
الواردات	3,227.5	2,883.5	4,100.4	5,107.2	4,435.6	4,810.3	24,564.6
الصادرات	1,079.7	390.4	353.8	468.4	723.2	1,244.4	4,259.9
العجز	2,147.8	2,493.1	3,746.6	4,638.8	3,712.4	3,565.9	20,304.7
نسبة التغطية	%33.5	%13.5	%8.6	%9.2	%16.3	%25.9	%17.3

وحسبت الواردات لمجموعة البنود نفسها حتى تتكافأ المقارنة. [تحليل]

العجز التراكمي على ست سنوات: 20.3 مليار ريال، بنسبة واردات إلى صادرات 5.8 إلى 1. وهذا هو حجم فجوة الإحلال التي يقوم عليها فصل الفرص.

ما تقيسه هذه «الصادرات» فعلاً

فحص الوجهات يكشف أن معظمها إعادة تصدير لا إنتاج قطري:

؛ المجوهرات (البند 7113) 3,385.3 مليون ريال من مجموع الست سنوات، أي نحو 79٪ من كل «الصادرات الإبداعية». وأكبر وجهاتها سويسرا (630.9) وهونغ كونغ (531.5) وإيطاليا (393.6)، وهي مراكز تجارة الذهب في العالم.

؛ اللوحات (9701) 473.2 مليون ريال، وأكبر وجهة لها لوكسمبورغ بـ 229.1 مليون، حيث أحد أشهر الموانئ الحرة لتخزين الأعمال الفنية. حركة مقتنيات لا تصدير إنتاج.

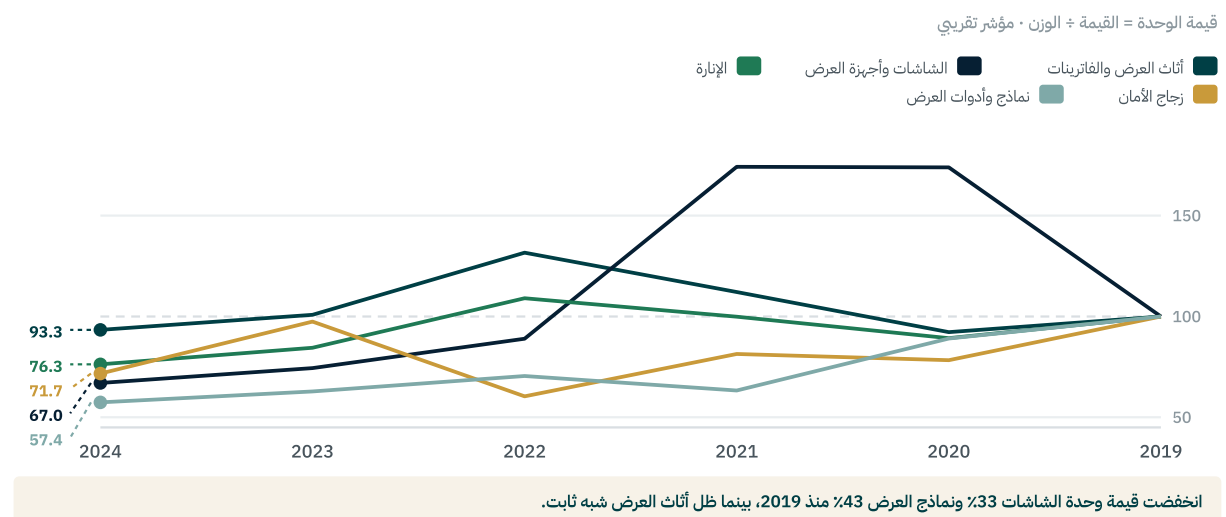
؛ الأثرية (9706) والمنحوتات (9703) وجهاتها الأولى الولايات المتحدة وألمانيا وبريطانيا، وهو نمط عودة أعمال معارة أو مقتناة.

فرقم الصادرات الإبداعية القطري، بعد تفكيكه، لا يدل على قدرة تصديرية تذكر. وهذا يقوي أطروحة التقرير: الفرصة في إحلال الواردات وخدمة الطلب المحلي، لا في بناء قاعدة تصديرية. [تحليل]

ثامناً: تفكيك الانخفاض في سلة التجهيز إلى سعر وحجم

بين الفصل الثالث أن سلة تجهيز المعارض هبطت بالقيمة 47.6٪ عن ذروة 2022. لكن القيمة حاصل ضرب سعر في كمية، والخلط بينهما خطأ شائع. وبيانات الجمارك تسجل الوزن مع القيمة، فيمكن الفصل.

شكل 4-5: مؤشر قيمة الوحدة حسب مكون سلة التجهيز، 2019 = 100



حساب الباحث . قيمة الوحدة = القيمة ÷ الوزن؛ مؤشر تقريبي يتأثر بتغيير تركيبة المنتجات داخل البند.

جدول 20: تفكيك انخفاض سلة التجهيز إلى أثر سعري وأثر حجمي.

المؤشر	2019	2020	2021	2022	2023	2024	من الذروة
القيمة (مليون ريال)	1,412.1	1,312.5	1,615.1	1,963.1	1,058.1	1,029.2	-47.6%
الوزن (ألف طن)	45.4	42.1	45.9	57.5	37.2	40.1	-30.3%
قيمة الوحدة (ريال/كجم)	31.1	31.1	35.2	34.1	28.5	25.7	-24.8%

حساب الباحث. والتحقق: $(0.303-1) \times (0.248-1) = 0.524$ ، أي انخفاض في القيمة قدره 47.6٪، فالهوية الحسابية متسقة. [تحليل]

والنتيجة أن الانكماش الحقيقي في الحجم 30.3٪ لا 47.6٪، وأن نحو ثلث الهبوط في القيمة أثر سعري: المعدات نفسها صارت أرخص للكيلوغرام. ويبين المؤشر التفصيلي أين تركّز هذا الانخفاض.

جدول 21: مؤشر قيمة الوحدة حسب مكون السلة. الأساس: 2019 = 100.

المكون	2019	2020	2021	2022	2023	2024
أثاث العرض والفاترينات	100.0	92.2	112.1	131.6	100.8	93.3
الشاشات وأجهزة العرض	100.0	173.9	174.2	89.0	74.4	67.0
الإضاءة	100.0	89.2	99.9	109.0	84.5	76.3
زجاج الأمان	100.0	78.3	81.4	60.4	97.5	71.7
نماذج وأدوات العرض	100.0	89.1	63.3	70.5	62.8	57.4

قيمة الوحدة = القيمة ÷ الوزن. مؤشر تقريبي يتأثر بتغير تركيبة المنتجات داخل المكون، لا بالسعر وحده. [تقدير]

ما يعنيه هذا لمن يدخل السوق

العتاد يرخّص والخدمة لا ترخص. قيمة الوحدة للشاشات وأجهزة العرض -33٪ ولنماذج العرض -43٪ منذ 2019، بينما بقي أثاث العرض شبه ثابت.

والمعنى التجاري مباشر: هامش إعادة بيع العتاد يتأكل بنويًا. أما التركيب والمعايرة والصيانة فلا يصيبها هذا التآكل، وقد تفيد منه، لأن رخص العتاد يزيد عدد الأنظمة المركبة التي تحتاج خدمة. وهذه حجة كمية ثالثة، مستقلة عن تحليل قوى المنافسة وعن نموذج التقييم، تنتهي إلى الاستنتاج نفسه: ادخل عبر الخدمة لا عبر السلعة. [تحليل]

الفصل السادس: المنظومة المؤسسية والبيئة التنظيمية

رسائل الفصل:

- لا سياسة وطنية منشورة للثقافة، وثلاثة مشاريع قوانين معلقة منذ 2024.
- نظامان متعارضان: ملكية أجنبية كاملة في مدينة الإعلام، وشرط جنسية قطرية في قانون 1979.
- الأنشطة الثلاثة الأقرب إلى الفرصة لا ترخيص مخصص لأي منها.

أولاً: الجهات المؤسسية الفاعلة في القطاع

جدول 22: الفاعلون المؤسسيون في القطاع الثقافي القطري.

الجهة	الوضع القانوني	الدور في السلسلة	الشفافية الكمية
متاحف قطر	جهة عامة	المشتري المؤسسي الأكبر · حاملة تصنيف الدوحة مدينة التصميم عبر Design Doha	تنشر أعداد الزوار · لا تنشر ميزانية ولا إنفاقاً
مكتبة قطر الوطنية	ضمن مؤسسة قطر	أكبر مشغل خدمة ثقافية بالجمهور	الأقوى، تقرير سنوي بأرقام تفصيلية
كتارا	مؤسسة عامة، القرار الأميري 38 لسنة 2010	مشغل فعاليات · 14 صالة عرض وأكاديمية موسيقى واستوديو ودار نشر	تنشر عدد الفعاليات · لا تنشر زواراً ولا مساحة
مدينة قطر للأعلام	جهة حاضنة	حاضنة الألعاب والإعلام · ممولة مرفق ما بعد الإنتاج	محدودة
M7 ومنصة سكيل 7	ضمن منظومة متاحف قطر	حاضنة أزياء وتصميم	الشركاء المقيمون خمسة، لا أعداد تراكمية منشورة
مؤسسة الدوحة للأفلام	مؤسسة	ممولة إنتاج بالمنح · مهرجان الدوحة السينمائي	تنشر عدد الأفلام الممولة

المصادر: الميزان (البوابة القانونية) · التقرير السنوي لمكتبة قطر الوطنية · m7.org.qa · المجموعة الإحصائية السنوية. [حقيقة]

وملاحظة تهم من يخطط للتوريد: الشركاء المقيمون في M7 خمسة، ولا أحد منهم في خدمات الإنتاج المتحفى؛ جميعهم في الأزياء والتصميم. [حقيقة]فالحاضنة الرسمية للقطاع لا تخرج موردين لسلسلة الإمداد المتحفية. وهذه هي الفجوة التي يقوم عليها فصل الفرص.

ثانياً: غياب السياسة الوطنية للثقافة

ثلاث وقائع متسقة تدل على أن الثقافة في قطر لا تدار بأداة سياسة كمية:

- الاستراتيجية المعلنة على موقع وزارة الثقافة هي «استراتيجية 2018-2022»، أي أن المنشور انقضت مدته منذ أربع سنوات. وعُرضت استراتيجية للفترة 2024-2030 على مجلس الشورى في 13 يناير 2025، لكنها لم تُنشر وثيقة عامة، ولا اسم رسمي لها ولا محاور مرقمة ولا أهداف كمية. والأمر نفسه في «استراتيجية قطاع الهوية الوطنية والإثراء الثقافي والتميز الرياضي»: انتهت ورشة إعدادها في 23 فبراير 2023 بمشاركة 32 جهة، ولم نعر لها على وثيقة منشورة. [حقيقة]
- في استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة، لا يرد القطاع الإبداعي ضمن عناقيد النمو الثلاثة ولا العنقودين التمكينييين. يرد بصيغة استكشافية: «استكشاف بناء عناقيد أخرى بمرور الوقت حول تقنيات رئيسية... وحول أصول وطنية مثل الإعلام والإبداع». فالقطاع بلا هدف في الاستراتيجية الوطنية. [حقيقة]
- لا يوجد بند للثقافة في الميزانية العامة للدولة لسنة 2026، بينما ترد الرياضة بنداً مستقلاً قيمته 7.6 مليار ريال. [حقيقة]
- لا رقم قطرياً منشوراً لإجمالي الاستثمار في البنية التحتية الثقافية. والسعودية تنشر رقماً: 21.6 مليار دولار منذ 2016. [حقيقة]

ورؤية قطر الوطنية 2030 نفسها، الصادرة سنة 2008 بركائزها الأربع، لا تتضمن قسماً للفنون ولا للصناعات الإبداعية ولا للاقتصاد الإبداعي. الثقافة فيها حفظ هوية وتبادل دولي: «الموازنة بين التحديث والمحافظة على التقاليد»، و«دور دولي مهم في النشاط الثقافي والفكري والبحث العلمي»، و«تكثيف التبادل الثقافي مع الشعوب العربية خاصة ومع الأمم الأخرى عامة». ولا ترد قطاعاً اقتصادياً في ركيزة التنمية الاقتصادية. [حقيقة]ومن هنا يفهم غياب الهدف الكمي: القطاع لا موضع له في الوثيقة التأسيسية للتخطيط الوطني. [تحليل]

ويتصل هذا بما ورد في الفصل الرابع: غياب الهدف الكمي في الألعاب هو القاعدة لا الاستثناء. [تحليل]ومعناه للمورد أن الطلب الحكومي هنا لا يستشف من وثيقة سياسة، بل يستدل عليه من إعلانات المشاريع ومن بيانات الواردات. وهذا ما فعلناه.

ثالثاً: الإطار التنظيمي والتراخيص

جدول 23: الإطار التنظيمي المؤثر على الأنشطة الثقافية والإبداعية.

الأداة	السنة	الحكم ذو الأثر	الحالة
قانون المطبوعات والنشر رقم 8	1979	الجنسية القطرية شرط لرخصة النشر. والمادة 63 تشترط تصريح لجنة الرقابة لأي معرض فني مفتوح للجمهور	سار
قانون حماية حق المؤلف رقم 7	2002	الحماية تلقائية بالإنشاء؛ الإيداع اختياري وإثباتي فقط. رسوم الإيداع 200 ريال للأفراد و500 للمنشآت (المادة 45)	سار
بروتوكول مدريد للعلامات	2024	انضمام قطر في 3 أغسطس 2024، تسجيل دولي للعلامات عبر طلب واحد	نافذ
ثلاثة مشاريع قوانين: المطبوعات والنشر · الإعلان والأعمال الفنية · السينما والمسرح	2024	وافق عليها مجلس الوزراء مبدئياً	لم تسن حتى أغسطس 2026
قرار وزير المالية رقم 9	2026	رفع سقف إعفاءات الشركات الصغيرة والمتوسطة في المناقصات من مليون إلى خمسة ملايين ريال	نافذ، الجريدة الرسمية 2026/5
قرار وزير التجارة والصناعة رقم 25	2026	إطار جديد لترخيص التجارة الإلكترونية: رخصة مستقلة لكل موقع	نافذ، الجريدة الرسمية 2026/5
قرار مجلس الوزراء رقم 2	2026	الحد الأدنى العالمي والمحلي للضريبة 15% على المجموعات متعددة الجنسيات بإيرادات 750 مليون يورو فأكثر	نافذ على السنوات المالية من 1 يناير 2025

المصادر: الميزان، البوابة القانونية القطرية · الجريدة الرسمية · الويبيو. [حقيقة]

ثلاثة قيود تنظيمية تغير هيكل المشروع

الأول: ما زال قانون 1979 يشترط الجنسية القطرية لرخصة النشر. فأى نموذج أعمال يقوم على النشر،

ورقيا كان أو رقميا، يحتاج شريكا قطريا يحمل الرخصة، لا مجرد ترتيب في الملكية.

والثاني: المادة 63 تشترط تصريح لجنة الرقابة لأي معرض مفتوح للجمهور. فيدخل زمن الموافقة جدول

أي مشروع معارض، ويجب تسعيه تأخيرا محتملا لا صفرا.

والثالث: لا منظمة في قطر لإدارة الحقوق الجماعية للموسيقى أو النسخ، وللأمارات ثلاث. [حقيقة]فتحصيل

حقوق الأداء العلني بلا بنية مؤسسية، وكل نموذج إيراد يقوم على الترخيص الجماعي غير قابل للتنفيذ اليوم.

وثلاثة مشاريع قوانين تعالج بعض ذلك، معلقة منذ 2024 ولم تسن. ولا يخطط على أساس صدورها.

رابعاً: برامج دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة

وهذه أدوات الدعم التي رصدناها من مصادر منشورة:

- رفع سقف الإعفاءات في المناقصات الحكومية من مليون إلى خمسة ملايين ريال (قرار وزير المالية رقم 9 لسنة 2026). وهو أهم تطور تنظيمي في السنة لصالح الشركات الصغيرة، لأنه يرفع مباشرة حجم العقود التي تستطيع شركة صغيرة الفوز بها من مؤسسة عامة مثل متاحف قطر. [حقيقة]
- برنامج تمويل الألعاب: تأسيسي حتى 500 ألف دولار، وتوسعي حتى 5 ملايين، والدفعة الأولى 12 مليون دولار. [حقيقة]
- التمويل الوطني القطري للفنون: منح للفنانين ورواد الأعمال الثقافيين. [حقيقة]ولا أرقام منشورة عن حجمه ولا عن عدد المستفيدين.
- منح مؤسسة الدوحة للأفلام: 59 من 61 فيلما روائيا شاركت قطر في إنتاجها سنة 2024 مُولت بمنح. [حقيقة]

والملاحظة الجامعة أن أدوات الدعم القطرية تميل إلى المنحة والحضانة، لا إلى خلق الطلب. باستثناء واحد: رفع

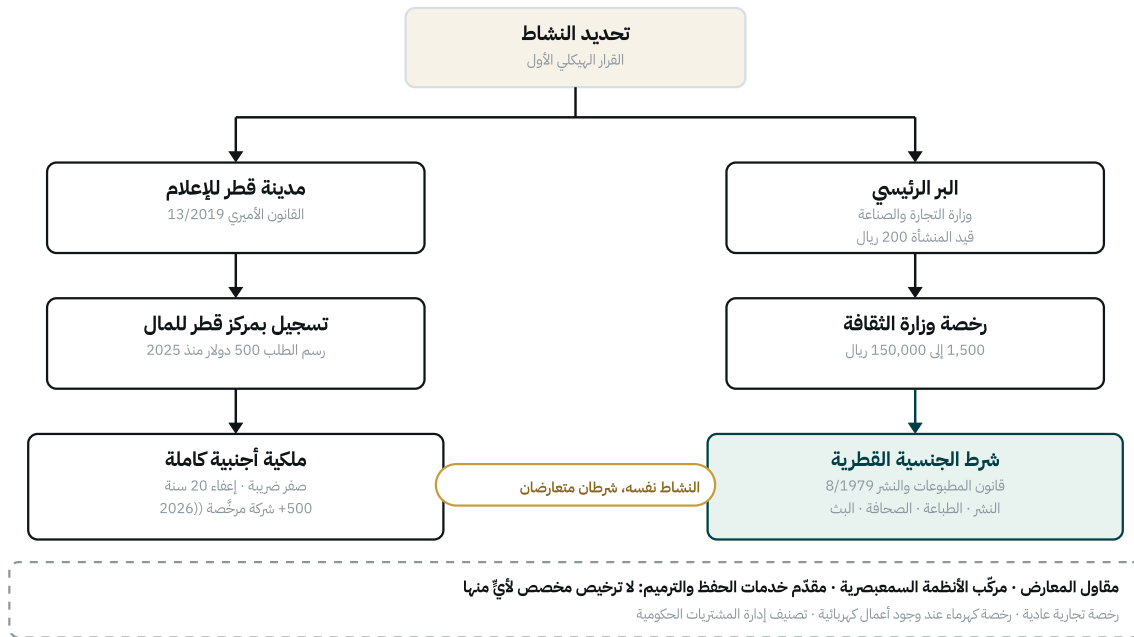
سقف المناقصات، وهو أداة طلب لا أداة عرض. وهذا الاستثناء بعينه هو ما يجعل التوريد للقطاع العام أكثر

جاذبية في 2026 مما كان. [تحليل]

خامساً: مسارات الترخيص وتكاليفها

ثلاثة أنظمة ترخيص تعمل في قطر جنباً إلى جنب، ولكل منها شروط ملكية تختلف اختلافاً جوهرياً. واختيار المسار هو أول قرار هيكلي في أي مشروع ثقافي أو إبداعي، ويسبق قرار المنتج نفسه.

شكل 1-6: مسارات التأسيس والترخيص للأنشطة الثقافية والإبداعية في قطر



تجميع الباحث من وزارة التجارة والصناعة · وزارة الثقافة · مدينة قطر للأعلام · مركز قطر للمال · الجريدة الرسمية.

جدول 24: مسارات التأسيس الثلاثة.

المسار	الأساس القانوني	الملكية الأجنبية	الضريبة	الرسوم المنشورة	ملاءمته للقطاع
البر الرئيسي الرئيسي ارة التجارة والصناعة	قانون الشركات 2015/11 قانون استثمار رأس المال غير القطري 2019/1	حتى 100% بموافقة الوزارة؛ وما فوق 49% يحتاج موافقة تبت خلال 15 يوماً والتسكوت رفض	عام	قيد المنشأة 200 ريال · لم يعثر على رسوم منشور للسجل التجاري أو الرخصة	لازم لأي نشاط يتطلب رخصة من وزارة الثقافة
المناطق الحرة رأس س بوفنطا س · أم الحوال	القانون 2005/34 المعدل بالمرسوم بقانون 2017/21	100%	إعفاء 20 سنة قابل للتجديد	لا رسوم منشورة · الكهرباء من 3.5 سنت أمريكي/ك.و.س	قائمة الأنشطة المنشورة لا تتضمن الصناعات الإبداعية، أقربها «الترفيه والضيافة»

المسار	الأساس القانوني	الملكية الأجنبية	الضريبة	الرسوم المنشورة	ملاءمته للقطاع
مركز قطر للمالوم ينة قطر للأعلام	مدينة الإعلام: القانون الأميري 2019/13	100%	10% في المركز · صفر في مدينة الإعلام بإعفاء 20 سنة	رسم طلب الأنشطة غير المنظمة خفض من 5,000 إلى 500 دولار (17 فبراير 2025)	المسار المخصص للأعلام والمحتوى والألعاب

المصادر: قانون الشركات التجارية 2015/11 · القانون 2019/1 والقرار الوزاري 2020/44 · هيئة المناطق الحرة القطرية · مركز قطر للمال · القانون الأميري 2019/13 لمدينة قطر للأعلام. [حقيقة]، ما لم يُعثر له على مصدر رسمي معلوم.

وتُرخص مدينة قطر للأعلام في أربعة مجالات معلنة: الشاشة والبث والموسيقى؛ والتقنية والرقمي والاجتماعي؛ والألعاب والتفاعلي؛ والوكالات وخدمات الدعم. وتسجل شركاتها لدى مركز قطر للمال بموجب مذكرة تفاهم من يناير 2024، فتحمل الشركة ترخيصين معاً. وقد تجاوزت الشركات المرخصة 500 شركة في 3 مايو 2026، بزيادة 60% منذ مطلع السنة وخمسة أضعاف مستوى 2024، توفر نحو 1,250 وظيفة، و60% منها ناشئة و70% من خارج الشرق الأوسط. [حقيقة]

جدول 25 : رسوم تراخيص وزارة الثقافة المنشورة. الوحدة: ريال قطري · المدة سنة ما لم يذكر خلافه.

الترخيص	الرسم	ملاحظة
دور السينما	25,000	أعلى رسم في الأنشطة الثقافية بعد البث
قناة تلفزيونية	150,000	3 سنوات · مدير القناة يجب أن يكون قطرياً
قناة إذاعية أو بث رقمي	30,000	3 سنوات · مدير القناة يجب أن يكون قطرياً
نشاط الإعلان والعلاقات العامة	5,000	
نشاط الإنتاج الفني (برامج · مسلسلات · مسرحيات)	5,000	
البطاقة الصحفية للصحف والمجلات	4,000	+ ضمان بنكي 2,000 · الإلكترونية 1,500

الترخيص	الرسم	ملاحظة
نشاط الأعمال الفنية (استيراد وتوزيع وبيع المحتوى السمعيصري)	2,500	
مطبعة تجارية · مطبعة صغيرة	2,500	
استيراد المطبوعات	1,500	+ ضمان بنكي 3,000
نشاط الاستوديوهات (صوتي · مرئي · مؤثرات صوتية)	1,500	أدنى رسم في المجال السمعيصري
دار نشر · مكتب خدمات إعلامية · بيع المطبوعات	1,500	
ترخيص طباعة مطبوعة خارجية داخل قطر	1,000	
اعتماد منشور دعائي أو دليل أو كتيب	200	لكل منشور 6 أشهر
البطاقة الصحفية الخاصة	100	
ترخيص تنظيم عرض فني (أوبرا · باليه · سيرك · ألعاب شعبية)	بلا رسم	
ترخيص التصوير التلفزيوني · إقامة الحفلات والفعاليات الفنية · تسجيل نشاط التعليم الموسيقي · تصريح مكتبة عامة	بلا رسم	

المصدر: وزارة الثقافة، صفحة الخدمات الإلكترونية. [حقيقة]

ورخصة النشاط وحدها لا تكفي لتنظيم فعالية أو معرض. المطلوب حزمة: التصريح الفني من وزارة الثقافة، ورخصة الدفاع المدني وأنظمة الأمن من وزارة الداخلية (سارية منذ يناير 2023)، وشهادة تأهيل الموقع، ورخصة قطر للسياحة لبعض المواقع. [حقيقة]

جدول 26: الأنشطة التي لا يوجد لها ترخيص مخصص في قطر.

النشاط	الوضع	ما يلزم فعليا
مقاول معارض	لا ترخيص مخصص	رخصة تجارية عادية من وزارة التجارة + موافقات الدفاع المدني والموقع لكل فعالية + تصنيف هيئة تنظيم المشتريات الحكومية للمناقصات العامة
مركب سمعيصري أنظمة	لا ترخيص مخصص	رخصة مقاول من كهرباء متى تضمن العمل أعمالا كهربائية، بموجب القرار الوزاري 2022/2 الناقد في 4 أكتوبر 2023

النشاط	الوضع	ما يلزم فعليا
مقدم خدمات الحفظ والترميم	لا ترخيص ولا نظام اعتماد	الآثار محكومة بالقانون 1980/2، ولم يعثر على أي نظام لترخيص القطاع الخاص في الحفظ والترميم

المصادر: كهرماء؛ القرار الوزاري 2022/2 · قانون تنظيم المناقصات والمزايدات 2015/24 وإدارة تنظيم المشتريات الحكومية بوزارة المالية · قانون الآثار 1980/2. [حقيقة] لغياب التراخيص المخصصة.

وغياب نظام اعتماد للحفظ والترميم سلاح ذو حدين. لا حاجز ترخيصي يمنع الداخل، ولا شهادة رسمية تميزه أمام مشترٍ مؤسسي يشتري الثقة قبل الخدمة. فيصير الاعتماد المهني الدولي، لا الرخصة المحلية، هو مدخل السوق الفعلي. [تحليل]

وللمناقصات الحكومية شرط منفصل: التصنيف لدى إدارة تنظيم المشتريات الحكومية بوزارة المالية بموجب القانون 2015/24. وأنواعه ثلاثة (مقاول، أو مقدم خدمة، أو مورد)، وهو شرط مسبق للشركات المحلية والأجنبية على السواء. [حقيقة]

واختيار المسار شرط جواز قبل أن يكون تفضيلاً ضريبياً. النشاط الواحد مسموح فيه بملكية أجنبية كاملة من مدينة قطر للأعلام، ومشروط بمالك قطري على البر الرئيسي بموجب قانون عمره سبعة وأربعون عاماً. أما أنشطة سلسلة الإمداد الثلاثة فلا يحكمها ترخيص قطاعي أصلاً. [تحليل]

سادساً: التعارض بين نظامي الملكية

سابعاً: أدوات التمويل المتاحة للقطاع

جدول 27: أدوات التمويل الحكومية وشروط أهليتها للقطاع الإبداعي.

الأداة	الجهة	السقف	شرط الملكية	ملاءمتها للقطاع
التمويل المباشر	بنك قطر للتنمية	حتى 60% من كلفة المشروع · 15 سنة · ربح حتى 5%	ملكية قطرية شرط	يشمل «الخدمات»، مسار ممكن لمشروع بشريك قطري
برنامج الضمان الائتماني	بنك قطر للتنمية	ضمان حتى 50% (و70% للتمويل الصغير) · 15 سنة	لا شرط ملكية قطرية	الأداة الأكثر إتاحة لمؤسس مقيم

الأداة	الجهة	السقف	شرط الملكية	ملاءمتها للقطاع
Startup Qatar مسار START	بنك قطر للتنمية وهيئة الترويج للاستثمار	حتى 1.1 مليون دولار	لا شرط معن	القطاعات المعلنه لا تشمل الإبداعي، والقائمة «غير حصريّة»
Startup Qatar مسار GROW	المصدر نفسه	حتى 5.5 مليون دولار	3 سنوات تشغيل على الأقل	للشركات القائمة التي توسع إلى قطر
صندوق تطوير المنتجات	واحة العلوم والتكنولوجيا	حتى 50٪ من الميزانية بحد 1.2 مليون ريال	ملكية قطرية 20٪ على الأقل	قطاعاته المعلنه: الطاقة والبيئة والصحة وتقنية المعلومات، لا تشمل الإبداعي

المصادر: بنك قطر للتنمية · واحة قطر للعلوم والتكنولوجيا · هيئة الترويج للاستثمار. [حقيقة]

لا برنامج تمويل حكومياً واحداً في قطر يحمل اسم القطاع الثقافي أو الإبداعي. [تحليل] والأدوات القائمة إما مشروطة بملكية قطرية (التمويل المباشر)، أو مقصورة على قطاعات لا تشملها (صندوق تطوير المنتجات)، أو عامة لا تخصه. والاستثناءان العمليان: برنامج الضمان الائتماني، وهو الأداة الوحيدة الخالية من شرط الملكية، وبرنامج تمويل الألعاب الذي عرضه الفصل الرابع.

الفصل السابع: سلسلة القيمة: أين تتسرب القيمة

رسائل الفصل:

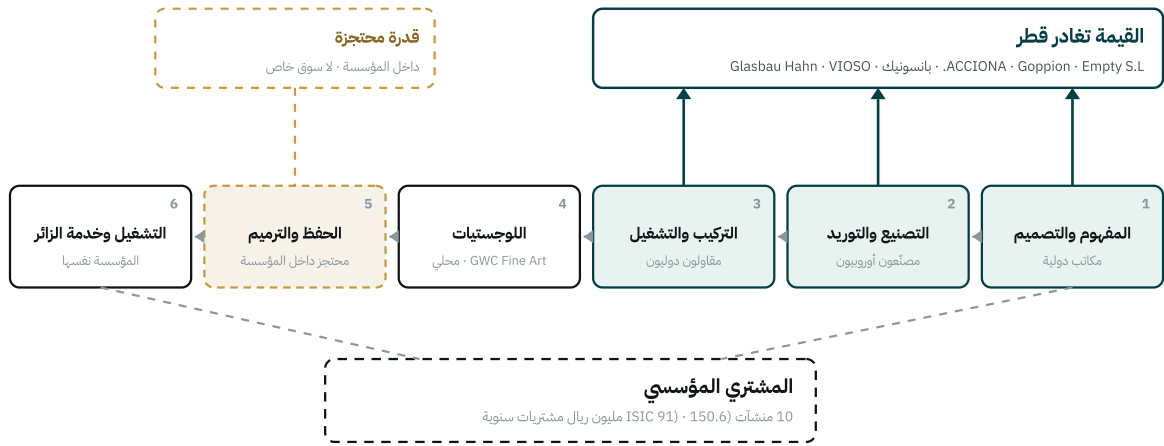
- ثلاث من ست حلقات تنفذ من خارج قطر، وحلقة رابعة (الحفظ والترميم) محتجزة داخل المؤسسة العامة بلا سوق خاص.
- قدرة الحفظ والترميم محتجزة داخل المؤسسة العامة — لا سوق خاص لها أصلاً.
- الحلقات التي لا تستورد — التركيب والمعايرة والصيانة — هي موضع الفرصة.

أولاً: خريطة سلسلة القيمة

سلسلة قيمة المتحف هي السلسلة الرئيسية في القطاع الثقافي القطري، وتمتد من المفهوم إلى الزائر عبر ست

حلقات. والجدول التالي يبين من ينفذ كل حلقة فعلاً.

شكل 1-7: سلسلة قيمة المشروع المتحفي في قطر وأين تتسرب القيمة



تُنفذ من الخارج ((3-1) 5) محتجزة داخل المؤسسة (5) تُنفذ محلياً (4 و6) ثلاث من ست حلقات تُنفذ من خارج قطر، ورابعة بلا سوق خاص. والحلقتان المحليتان هما الأقل قيمة مضافة. موقع الفرصة: الحلقتان 3 و5 لأن خدمتهما لا تُستورد.

تجميع الباحث من عقود المشاريع المتحفية القطرية الكبرى الموثقة في الجدول 29 وبيانات الأكواد الاقتصادية.

جدول 28: سلسلة قيمة المتحف في قطر: من ينفذ كل حلقة.

الحلقة	النشاط	من ينفذها في قطر	الاعتماد على	فرصة للشركات الصغيرة
1 · المفهوم والتصميم	السردية المتحفية وتصميم المعرض	مكاتب دولية بتكليف مباشر	مرتفع	ضعيفة، حازم الخبرة والمرجعية
2 · التصنيع والتوريد	فاترينات · أثاث · إنارة · أنظمة عرض	مصنعون ويا بانيون	شبه كامل	قوية، أكبر بند مقيس
3 · التركيب والتشغيل	التركيب والمعايرة والتشغيل التجريبي	مقاولون دوليون بشركاء محليين	مرتفع	الأقوى، الخدمة لا تستورد
4 · اللوجستيات المتخصصة	نقل الأعمال الفنية والتغليف المتحفي	GWC Fine Art، قدرة محلية قائمة	متوسط	متوسطة، لاعب قائم
5 · الحفظ والترميم	صيانة المجموعات ومعالجتها	لا سوق خاص، القدرة محتجزة داخل متاحف قطر	غير مقيس	قوية، فجوة مؤكدة
6 · التشغيل وخدمة الزائر	الاستقبال والتفسير والبرامج	المؤسسة نفسها	منخفض	ضعيفة، داخلي بطبيعته

تركيب الباحث من الأدلة المعروضة في القسم التالي ومن الاستهلاك الوسيط المقيس. [تحليل]

ثلاث من الحلقات الست تنفذ من خارج قطر، ولا سوق خاصة للحلقة الرابعة وهي الحفظ. أما الحلقتان المحليتان، اللوجستيات وتشغيل الزائر، فهما الأقل قيمة مضافة في السلسلة. [تحليل]

ثانياً: الأدلة على خروج القيمة، مشروعاً بمشروع

ولا يقوم هذا القسم على انطباع، بل على سجل التنفيذ الموثق لكل مشروع متحفي كبير في قطر:

جدول 29: منفذو المشاريع المتحفية القطرية الكبرى.

المشروع	المنفذ	البلد	الشريك المحلي	الحجم الموثق
معارض المتحف الوطني (2019)	Empty S.L.	إسبانيا	MAN Enterprise	8,000 م ² دائم + 2,000 م ² مؤقت · أكثر من 4,500 معروض

المشروع	المنفذ	البلد	الشريك المحلي	الحجم الموثق
فاترينات المتحف الوطني	Goppion	إيطاليا		ثمانى فاترينات 3م × 2.5م وغيرها
متحف قطر الأولمبي (2022)	ACCIONA	إسبانيا	UCC القطرية	95 شركة · أكثر من 700 عامل 23 جنسية
تحديث الأنظمة السمعية للمتحف الوطني (2026)	بانسونيك · HIVE · VIOSO	اليابان · بريطانيا · ألمانيا	Secuoya، كيان قطري لشركة إسبانية	128 جهاز عرض ليزري بدقة 4K

المصادر: ACCIONA · Goppion · Empty S.L. · جلف كونستركشن · AV Magazine · Bloolooop. [حقيقة]

ويكتمل النمط بإقرار من داخل المنظومة الرسمية: شركة FROMM، وهي شريك مقيم في M7، تصميم في الدوحة وتصنع في إيطاليا «حيث الخبرة الأفضل»، بحسب بيان صحفي صادر عن متاحف قطر. [حقيقة]

والإقرار مفيد لأنه يحدد موضع التسرب بدقة: التصميم يجري في قطر والتصنيع لا. فالفجوة في القدرة التصنيعية المتخصصة، لا في الموهبة ولا في الطلب. [تحليل]

وتؤكد الجمارك الاتجاه نفسه من زاوية مستقلة. الكود 902300، وهو الوحيد المخصص لأدوات ونماذج العرض والإيضاح، بلغت وارداته 135.4 مليون ريال بين 2019 و2024: 44.3% منها من الولايات المتحدة، و9.6% من ألمانيا، و8.1% من بريطانيا. وذروته في 2019، سنة افتتاح المتحف الوطني. [تحليل]

ثالثاً: الموردون المحليون

- بحثنا بحثاً شاملاً عن موردين قطريين لهم سجل أعمال فعلي في سلسلة الإمداد المتحفية. النتيجة اسمان:
- Specialties Qatar: الشركة القطرية المسجلة الوحيدة لتصنيع المعارض التي لها سجل فعلي، يشمل المتحف الوطني والمتحف الأولمبي ومعرض ديور ومتحف الفن الإسلامي. [حقيقة]
 - GWC Fine Art: قسم قطري متخصص في لوجستيات الأعمال الفنية بمعايير متحفية، يملك شاحنات بحمولة 10 و20 طناً ويصنع صناديق بمعايير متحفية. [حقيقة]

لاعب واحد راسخ في التصنيع المتحفي، في سوق تتجاوز وارداتها من سلة التجهيز مليار ريال سنوياً. هذا هو تعريف السوق ناقص العرض. [تحليل] وهو في الوقت نفسه تحذير: قد يكون اللاعب الواحد حازم دخول حقيقياً لا فراغاً سهلاً، وهذا ما يقيسه تحليل قوى المنافسة في الفصل العاشر.

رابعاً: الفجوات المؤكدة في سلسلة الإمداد

جدول 30: فجوات مؤكدة في سلسلة القيمة القطرية.

الفجوة	حالة التحقق	الأثر على الفرصة
لا سوق خاص للحفظ والترميم، القدرة محتجزة داخل متاحف قطر	غياب مؤكد يبحث شامل	خدمة تشغيلية متكررة برأس مال بشري، أعلى ملائمة للشركات الصغيرة
لا منظمة لإدارة الحقوق الجماعية (الإمارات لديها ثلاث)	غياب مؤكد	يمنع أي نموذج إيراد قائم على الترخيص الجماعي
محدودية استوديوهات التصوير، الأطقم تصل عبر دبي	تقييم منشور	يفسر الاستهلاك الوسيط 86.7% في الكود 59
لا شريك مقيم في M7 يعمل في خدمات الإنتاج المتحفي	مؤكد من قائمة الشركاء	الحاضنة الرسمية لا تنتج موردي السلسلة
لا تكلفة رأسمالية منشورة لأي من المتاحف الأربعة قيد التطوير	غياب مؤكد بعد بحث في MEED وزاوية	الفجوة الوحيدة التي تضيق مدى التوقعات إلى النصف

والمرجع الوحيد المنشور للكلفة الرأسمالية لمتحف قطري هو عقد المتحف الوطني بـ 434 مليون دولار (هيونداي، 2011)، ومكتبة قطر الوطنية بـ 274 مليون دولار، والمصدر MEED. ولا يصلح أي منهما مرجعاً مباشراً للمشاريع الحالية، لاختلاف السنة والنطاق. [حقيقة]

وحيث تعذرت التكلفة، تقوم معالم التنفيذ مقامها. وهي منشورة رسمياً وتكفي لتحديد نافذة الطلب:

جدول 31: معالم المشاريع المتحفية الأربعة، بديلاً عن التكلفة غير المنشورة.

المشروع	المؤشر الموثق	التاريخ أو الحجم	الأثر على التوقع
متحف لوسيل	الاكتمال المتوقع	2029	يدفع ذروة التوريد والتركيب إلى نافذة 2027-2029
مطحنة الفن	الافتتاح المستهدف	2030	يمد الطلب المتحفي إلى نهاية العقد

المشروع	المؤشر الموثق	التاريخ أو الحجم	الأثر على التوقع
متحف قطر للسيارات	مساحة المتحف	30,000 م ²	يتيح مقارنة كثافة التجهيز بالمتر المربع عند بناء السيناريو
متحف دادو	قيد الإنشاء · عتبة «الأسرة المؤسسة»	3.65 مليون ريال للمساهم	تمويل مختلط، أقل ارتباطاً بالميزانية العامة. والتبرعات ليست تكلفة مشروع ولا تجمع كذلك

المصادر: هيئة متاحف قطر · زوروا قطر. [حقيقة]، وهذه معالم لا تكاليف، ولا يجوز اشتقاق تكلفة منها.

ويختلف تمويل متحف دادو عن المشاريع الثلاثة الأخرى: يمول بالتبرعات، والحد الأدنى لتبرع «الأسرة المؤسسة» 3.65 مليون ريال، ومن المتبرعين شل وإكسون وتوتال وأوريدو. [حقيقة] ولذلك يرتبط جدولته وسلسلة توريده

بالميزانية العامة ارتباطاً أضعف.

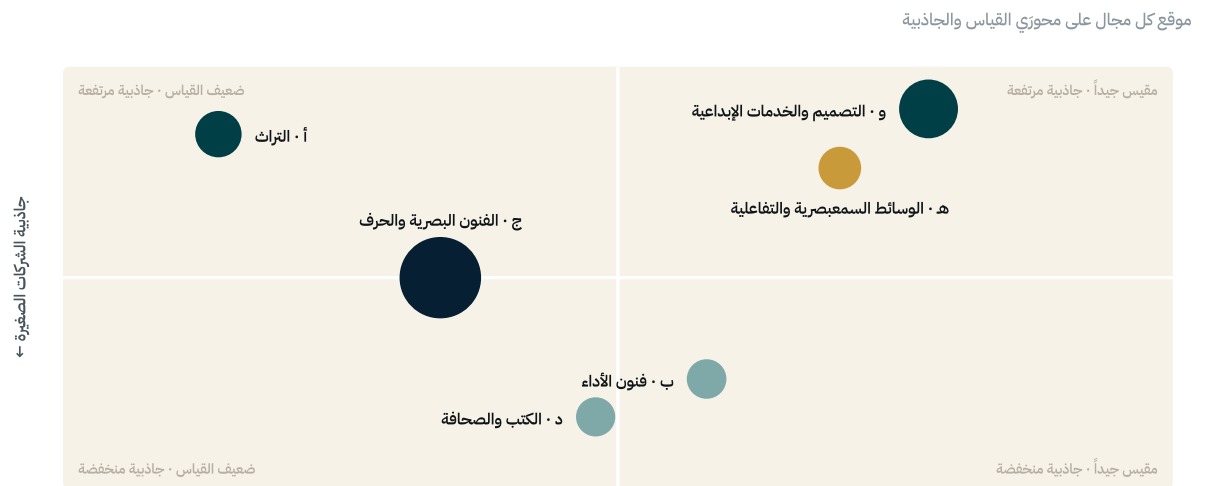
الفصل الثامن: تحليل القطاعات الفرعية

رسائل الفصل:

- المجالان الأعلى جاذبية للشركات الصغيرة هما الأضعف قياساً رسمياً.
- مجالان كاملان (النشر · البرمجة والبرث) بلا رقم اقتصادي رسمي على مستوى الرقمين.
- الكود 59 يسجل قيمة مضافة صافية سالبة — اقتصاديات القطاع مثبتة الخسارة.

نحلل القطاع هنا بمجالاته الستة كما يعرفها إطار اليونسكو، وهو الإطار الرسمي القطري. ولكل مجال ثلاثة أسئلة: ما المقيس فيه؟ وما الغائب؟ وماذا يعني ذلك لشركة صغيرة أو متوسطة؟

شكل 1-8: المجالات الستة: اكتمال القياس مقابل جاذبية الشركات الصغيرة



اكتمال القياس الرسمي ←
حجم الدائرة = أكبر رقم مقيس منشور في المجال (واردات أو قيمة إنتاج، مليون ريال).

المجالان الأعلى جاذبية (هـ و) هما الأضعف قياساً في المصادر الرسمية.

موقع كل مجال اجتهد الباحث مبني على الجدول 32 وعلى نموذج النقاط الموزون في الفصل العاشر. وحجم الدائرة مأخوذ من الأرقام المقيسة المنشورة.

جدول 32: المجالات الستة: ما هو مقيس، وما هو غائب، وأين تقع الجاذبية.

المجال	ما هو مقيس رسمياً	الاتجاه	الفجوة الحاكمة	جاذبية SME
أ. التراث الثقافي والطبيعي	10: 91 ISIC منشآت · 2,322 مشتغلاً · إنتاج 272.9 مليون · وسيط 150.6 مليون زوار 1,148,929 (2024) واردات 69.2 مليون (2021)	نمو، أربعة متاحف قيد التطوير	لا سوق خاص للترميم · لا نظام اعتماد · تكلفة المشاريع غير منشورة	مرتفعة
ب. فنون الأداء والاحتفالات	واردات 91.7 مليون (2021) كتارا 397 فعالية (2024) · 14 صالة عرض أعلى أجر بعد التراث: 31 ألف ريال، شهرياً	انكماش، مسرح قطر الوطني صفر فعاليات 2022- 2024	لا منظمة لإدارة الحقوق الجماعية · بيانات المسرح منقطعة	منخفضة
ج. الفنون البصرية والحرف	واردات 2,745.6 مليون = 91.7% من السلع الثقافية 27: 90 ISIC منشأة · 230 مشتغلاً ممارسو الحرف: صيد 1,103 · تطرّيز 205 سدو 81	مستقر، والمجوهرات تهيمن	حصة الشرق الأوسط من سوق الفن غير منشورة عالمياً	متوسطة
د. الكتب والصحافة	واردات 212.0 ← 87.2 مليون (-58.9%) مكتبة قطر الوطنية 1.25 مليون زيارة · 319,190 عضواً العاملون في الصحف 655 ← 305	انكماش حاد	58 ISIC فجوة رسمية · شرط الجنسية لرخصة النشر	منخفضة
هـ. الوسائط السمعية والبصرية والتفاعلية	9: 59 ISIC منشآت · قيمة مضافة صافية سالبة 22.0 مليون · وسيط 86.7% دور السينما 156 · 3.0 مليون مشاهد مدينة قطر للأعلام +500 شركة · 1,250 وظيفة	نمو في الرقمي · خسارة في الإنتاج	60 ISIC فجوة رسمية · لا رقم قطري رسمي للألعاب	مرتفعة، في الخدمات

القطاع	ما هو مقيس رسمياً	الاتجاه	الفجوة الحاكمة	جاذبية SME
و . التصميم والخدمات الإبداعية	ISIC 74 (سقف): 527 منشأة . 4,504 مشغولين . قيمة مضافة 664.1 مليون = 78.0% من الإنتاج، الأعلى حي الدوحة للتصميم: 50 استوديو ومستأجرا	نمو مؤسسي	واردات المجال 0.1 مليون، الأداة لا تقيسه أصلاً	مرتفعة

جميع الأرقام مرجعها الجداول السابقة. أما تقييم الجاذبية فاجتهاد الباحث المبني على نموذج النقاط الموزون في الفصل العاشر. [تحليل]

أولاً: مجال التراث: طلب مؤسسي وعرض محلي غائب

هذا المجال هو محور التقرير. عشر منشآت تشتري مدخلات بـ 150.6 مليون ريال سنوياً وتستقبل أكثر من مليون ومئة ألف زائر. ويقابلها في سوق التوريد المحلية مورد راسخ واحد في التصنيع المتحفي وآخر في اللوجستيات. وأربعة متاحف قيد التطوير ستضاعف الطلب، والعرض لن يتغير من تلقاء نفسه. وفيه أعلى متوسط أجر شهري في القطاع كله: 33 ألف ريال للمهن التراثية. وهو مؤشر ندرة مهارة لا وفرة طلب. [تحليل] أما الترميم، وهو أكثر الخدمات تكراراً وأقلها حاجة إلى رأس المال، فلا سوق خاصة له؛ القدرة عليه محتجزة داخل المؤسسة العامة.

ثانياً: مجالا فنون الأداء والكتب والصحافة: انكماش موثق

فنون الأداء والكتب والصحافة هما المجالان اللذان تقول بيانات الدولة نفسها إنهما ينكمشان: مسرح قطر الوطني صفر فعاليات في ثلاث سنوات متتالية، والعاملون في الصحف والمجلات -53%، وواردات الكتب -58.9%، ومعرض الكتاب 2026 أصغر من سابقه.

ويزيد التنظيم الأمر صعوبة: رخصة النشر تشترط الجنسية القطرية بقانون 1979، ولا منظمة لإدارة الحقوق الجماعية تتيح نموذج إيراد قائماً على الترخيص. فلا ينصح بالدخول في هذين المجالين اعتماداً على الطلب المحلي وحده. [تحليل]

ثالثاً: مجال الفنون البصرية والحرف: حجم ظاهري تغلب عليه المجوهرات

يمثل هذا المجال 91.7٪ من واردات السلع الثقافية القطرية. لكن تفكيكه يبين أن نحو 2.5 مليار ريال منها مجوهرات. والصادرات مثله: المجوهرات 3,385.3 مليون ريال في ست سنوات، ووجهاتها سويسرا وهونغ كونغ. إعادة تصدير لا إنتاج.

أما النشاط الثقافي الفعلي داخل المجال فصغير ومقيس: الكود ISIC 90 سبع وعشرون منشأة و230⁸¹ مشغلاً. والحرف الشعبية موثقة توثيقاً دقيقاً (ممارسة للسدو، كلهن نساء)، لكنها بحجم لا يحتمل نموذج أعمال قابلاً للتوسع. [تحليل]

رابعاً: مجال الوسائط السمعية والتفاعلية: نمو الطلب وضعف الاقتصاديات

يجمع هذا المجال أشد التناقضات في القطاع. فمن جهة: الشركات المرخصة في مدينة قطر للأعلام تجاوزت 500 بنمو خمسة أضعاف منذ 2024، ومشاهدو السينما 3.0 ملايين بعد 580 ألفاً في 2020، وللسوق الألعاب القطري تقديران تجاريان منشوران.

جدول 33: سوق الألعاب والرياضات الإلكترونية في قطر: تقديران بنطاقين مختلفين.

المؤشر	القيمة	السنة	التوقع	CAGR	المصدر والنطاق
إيرادات الرياضات الإلكترونية	125.7 مليون دولار	2024	152.9 مليون (2027)	6.75٪	Statista، الرياضات الإلكترونية وحدها
سوق الألعاب الكامل	529.9 مليون دولار	2025	1,077.8 مليون (2034)	7.96٪	IMARC، الألعاب بمجمّلها
متوسط الإيراد للمستخدم (ARPU)	323.20 دولار	2024			Statista

المصدران تجاريان من المستوى الثالث، ونطاقاهما مختلفان فلا يدمجان. لا يوجد رقم رسمي قطري لسوق الألعاب. ويلاحظ أن رقم ARPU المنشور هنا يمنح سنداً كمياً (ولو من مصدر تجاري) لادعاء «المرتبة الأولى عالمياً» الذي عرّض في الفصل الرابع بلا مصدر. [حقيقة] للأرقام · [تحليل] للربط.

ومن جهة أخرى، اقتصادياته المقيسة هي الأسوأ في القطاع: الكود 59 بقيمة مضافة صافية سالبة واستهلاك وسيط 86.7٪. والتفسير الذي يتفق مع الأدلة كلها أن النمو في التراخيص والاستهلاك لا في القدرة الإنتاجية.

الشركات تسجل، وتنتج المحتوى بمدخلات وخدمات مستوردة.

وهنا تقع أعلى الفرص في هذا العمل: في الخدمات التي يحتاجها الإنتاج (التركيب والمعايرة والصيانة وما بعد الإنتاج)، لا في الإنتاج نفسه. ويؤكدته تعاقد قطر مع شركة 3 Company الأمريكية لإنشاء مرفق لما بعد الإنتاج بتمويل من مدينة قطر للأعلام: إقرار رسمي بالفجوة، ومحاولة لسيدها باستيراد المشغل بدل بنائه.

خامساً: مجال التصميم والخدمات الإبداعية: أعلى قيمة مضافة وأقل قياساً

ومفارقة هذا المجال أنه يسجل أعلى نسبة قيمة مضافة إلى الإنتاج في القطاع كله (78.0٪ على مستوى الكود 74)، بينما لا تتجاوز وارداته 0.1 مليون ريال. أدوات التجارة لا تراه لأنه خدمة لا سلعة.

وبنيته المؤسسية قائمة: حي الدوحة للتصميم يضم 50 استوديو ومستأجراً وتديره مشيرب العقارية التابعة لمؤسسة قطر، والدوحة مدينة يونسكو للتصميم منذ 2021، ولوسيل مدينة يونسكو للعمارة منذ 31 أكتوبر 2025، وهي أول مدينة عربية في هذا التصنيف. [حقيقة]

غير أن الكود 74 أوسع من التصميم، ولا تفصيل قطرياً يفصل التصميم المتخصص والتصوير عن الترجمة وسائر الأنشطة المهنية. فيبقى الرقم سقفاً لا تقديراً.

الفصل التاسع: أفضل الممارسات وقصص النجاح

رسائل الفصل:

- رائد العالم في فاترينات المتاحف شركة إيرادها 17-24 مليون يورو وموظفوها 65.
- أكبر عقد متاحف في قطر فاز به مقال إقليمي بلا تراث متاحف — عبر تركيبة من ثلاثة عناصر.
- السعودية توطن السلسلة بحزمة من أربع أدوات لا بسياسة واحدة.

اخترنا ثلاث حالات، كل واحدة تجيب عن سؤال يواجهه الداخل الجديد: ما حجم الشركة اللازم؟ وكيف ينبغي الاعتماد؟ وكيف يمول نشاط يتقطع الطلب عليه؟

أولاً: شركة Goppion: الريادة العالمية بحجم صغير

جدول 34: Goppion S.p.A. (إيطاليا)، أرقام منشورة.

المؤشر	القيمة
سنة التأسيس	1952، ورشة زجاج صغيرة في ميلانو، تصنع فاترينات للمتاجر لا للمتاحف
نقطة التحول	1956، أول تكليف من متحف الآلات الموسيقية
الاختراق الدولي	1993؛ جواهر التاج البريطاني في برج لندن، ثم المعارض البريطانية بمتحف فيكتوريا وألبرت (1999)
الإيراد	23.6 مليون يورو (2019) · 21.3 (2020) · 19.6 (2021) · 17.2 (2022) · 16.8 (2023)
الموظفون	65 بحسب السجل التجاري · 50 مباشرون + 50 حرفياً متعاوناً + 200 مقال متخصص بحسب الصحافة
حصة التصدير	85%
مشاريع مرجعية	الموناليزا في اللوفر · فينوس دي ميلو · متحف سميثسونيان للتاريخ الأمريكي الأفريقي · المتحف البريطاني · المتروبوليتان
الصلة بقطر	ثمانى فاترينات «القادة» بمقاس 3م × 2.5م للمتحف الوطني (2019)، وفاترينة للعملات والطوابع بأدراج داخلية، وأخرى لعلم الاستقلال 1971، وأسطوانية بفتح بانتوغرافي

المصادر: goppion.com · سجل الشركات الإيطالي · صحيفة Il Giorno. ا. واختلاف عدد الموظفين بين المصدرين
اختلاف في أساس العد لا تعارض: السجل يحصي الموظفين والصحافة تحصي الشبكة. [حقيقة]
الدرس الأول: الحجم ليس حازم الدخول

الشركة الرائدة في العالم في فاترينات المتاحف إيرادها بين 17 و24 مليون يورو، وموظفوها 65، وإيرادها
ينكمش لا ينمو. هذا وحده يهدم الافتراض الشائع بأن منافسة الموردين الدوليين تحتاج رأس مال ضخماً.
والأهم نموذج عملها: شبكة صانعين شركاء. البحث والتطوير والتصميم والتجميع النهائي داخل الشركة،
ونحو 200 ورشة متخصصة في لومبارديا تصنع المكونات: ميكانيكا دقيقة، وأخشاب، وزجاج، وتحكم
مناخي. وتقول الشركة عن نفسها: «موقعنا يمنحنا ميزة تنافسية على بقية العالم. نحن لا نحتاج اقتصادات
الحجم، التي تدفع حتماً نحو التنميط».
وما ينتقل من هذا إلى قطر أن ورش المعادن والزجاج والنجارة في المنطقة الصناعية بالدوحة هي المكافئ
الوظيفي لورش لومبارديا. الناقص ليس المصنع؛ الناقص الجهة التي تملك الهندسة والتصميم والاعتماد
وتدير الشبكة. [تحليل]

ويعززه مثال يعاكسه في النموذج ويوافقه في النتيجة. شركة Click Netherfield الاسكتلندية ودرت 450 فاترينة
لمتحف الفن الإسلامي في الدوحة سنة 2008، أكبرها بارتفاع 5.5 أمتار، ولها سجل خليجي يشمل المتحف
الوطني العُماني. وهي تعمل بالنموذج المضاد تماماً: تصنيع رأسي متكامل تحت سقف واحد، وموظفوها
يتجاوزون 80. [حقيقة]

والقاسم المشترك بين النموذجين المتضادين هو الاعتماد، لا الحجم ولا التكامل: شراكات بحثية مع المتحف
البريطاني ومعهد ICCROM وبوليتكنيك ميلانو، وشهادة أمنية معيارية (LPS 1175)، واختبار مواد بمعايير الحفظ.
فأول ما يستثمر فيه الداخل الجديد هو الاعتماد، والآلة بعده. [تحليل]

ثانياً: المشروع المشترك المنفذ لمعارض المتحف الوطني

جدول 35: بنية المشروع المشترك لمعارض المتحف الوطني القطري.

الطرف	ما جلبه	خلفيته
MAN Enterprise (لبنان)، تأسست (1971)	الرخصة المحلية · علاقة العميل · قدرة المقاول الإقليمية	مقاول عام وميكانيكي، بلا أي خلفية متحفية
Empty S.L. (إسبانيا)، تأسست (1991)	الملكية الفكرية المتحفية · التصميم والإنتاج والسمبصري والجرافيك	تسعة مكاتب منها مكتب في قطر · جائزة الآغا خان للعمارة
Glasbau Hahn (ألمانيا)، من الباطن	عشر فاترينات آلية بمعايير الحفظ للقاعة 11 وجدان زجاجة معقدة	مصنع متخصص

العقد: هيئة متاحف قطر، ثمانية عشر شهراً من سبتمبر 2017، على مساحة مبنية 9,000 متر مربع، لتصميم وتنفيذ 8,500 متر مربع من القاعات الدائمة عبر إحدى عشرة قاعة. ويشمل النطاق تصميم الفاترينات والمجسمات والنماذج وتصنيعها وتركيبها، ونظاماً سمبصرياً متقدماً، والإضاءة والجرافيك والأعمال الكهروميكانيكية. المصمم المعماري أتولىه جان نوفيل. قيمة العقد غير منشورة. [حقيقة]

الدرس الثاني: دليل الدخول كما حدث فعلاً

مقاول إقليمي بلا خبرة متحفية سابقة فاز بأكبر عقد متحف في قطر. جمع ثلاثة عناصر ولا رابع: رخصة محلية وعلاقة بالعميل من جهته، وملكية فكرية متحفية من شريك أوروبي، ومكوناً حرجياً للحفظ من مصنع ألماني من الباطن.

والتسلسل الذي تستطيع شركة قطرية تكراره:

أولاً، امتلاك الرخصة والتصنيف الحكومي والعلاقة بالمشتري.

ثانياً، ادخل في مشروع مشترك مع بيت متحف أوروبي في المشروع الأول. وشركة Empty S.L. لها مكتب في قطر بالفعل، أي أن الطرف المقابل جاهز.

ثالثاً، احتفظ بنطاق تكامل الأنظمة والتركيب داخل شركتك، فهو الأعلى هامشاً والأقل حاجة إلى رأس المال.

رابعاً، انقل نطاقاً إضافياً إلى الداخل مع كل عقد تال. [تحليل]

وسابقة أقدم تكشف حجم ما يغادر البلاد: نفذت Mivan Depa تجهيز متحف الفن الإسلامي بـ50 مليون جنيه إسترليني على سنتين لتسع قاعات، شاملاً الفاترينات والمجسمات والقواعد والتوجيه والحوامل والأعمال التمكنية. [حقيقة] وهذا أول رقم منشور لقيمة عقد تجهيز متحف في قطر، ويعطي مقياساً لما يخرج في مشروع واحد.

ثم تطورت Depa إلى أكبر منصة للتجهيز الداخلي في الخليج: إيراد 1,375.8 مليون درهم و6,500 موظف في 2019. واستحوذ صندوق الاستثمارات العامة السعودي على نحو 54.5٪ من حقوق التصويت فيها (أعلن الاتفاق في 2021 واكتمل في مارس 2022)، وانتقل مقرها إلى الرياض. [حقيقة] ولا نظير وطنيا لها في قطر.

ثالثاً: شركة Plowden & Smith: تمويل نشاط متقطع الطلب

شركة ترميم لندنية تأسست سنة 1966، تخدم المتاحف والمقتنين في بريطانيا وأوروبا والشرق الأوسط. وما يعينها فيها بنية إيرادها لا حجمها.

جدول 36: نموذج إيراد شركة ترميم خاصة تخدم متاحف عامة.

سلة الإيراد	الخدمات	طبيعة الطلب
الترميم والمعالجة	الفن التشكيلي · الفن الحديث والمعاصر (بما فيه مكونات كهربائية ونيون وLED وتركيبات صوتية ومرئية) · الفنون الزخرفية · الأثاث · التذهيب	متقطع، مشروع
خدمات المتاحف	صناعة الحوامل · تقارير الحالة · مناولة الأعمال ونقلها · تركيب المعارض وتفكيكها · إدارة المشاريع · رعاية المجموعات · الاستشارات	متكرر، يتبع دورة المعارض

المصدر: plowden-smith.com · icon.org.uk. المواد المستخدمة في صناعة الحوامل: الفولاذ والفولاذ المقاوم للصدأ والنحاس والأكريليك والراتنج والخشب والزجاج والكوريان بتشطيبات طلاء بودرة وباتينا. [حقيقة]

الدرس الثالث: ابدأ بالحوامل لا بالترميم

شركة الترميم التي تبيع المعالجة وحدها لا تجد من يمولها. الطلب عليها متقطع ولا يتنبأ به.

أما هذه الشركة فتستمر لأن صناعة الحوامل وتقارير الحالة ومناولة الأعمال وتركيب المعارض وتفكيكها تولد إيرادات متكرراً من العملاء المؤسسيين أنفسهم، مرتبطاً بدورة المعارض لا بحالة القطع. والأهم أن هذه الخدمات تحتاج مهارات ورشة لا شهادات عليا في الحفظ. ولهذا هي نقطة الدخول الواقعية: ابدأ بصناعة الحوامل وتركيب المعارض المؤقتة لمتاحف قطر، وابن العلاقة، ثم أضف قدرة المعالجة لاحقاً. [تحليل]

ويكمّله نموذج يحل مشكلة التزامن بين العرض والطلب. شركة Cliveden Conservation البريطانية (تأسست 1982) نشأت داخل الناشيونال ترست ثم استقلت عنه سنة 1990، وبقي عميلها الرئيسي. والمكافئ القطري وحدة ترميم تحتضن داخل متاحف قطر ثم تفصل شركة خاصة تبقى المتاحف عميلها الأساس. وبهذا يحل التناقض: لا استوديو ترميم قبل الطلب، ولا طلب قبل الاستوديو. [تحليل]

رابعا: التجربة السعودية في توطين سلسلة الإمداد

بحثنا عن سياسة معلنة في أي دولة تحمل اسم «توطين سلسلة الإمداد المتحفية» فلم نجد. لكن السعودية جمعت ما يعادلها وظيفياً من أربع أدوات، وهي أوثق نموذج مقارن متاح لصانع السياسة القطري: جدول 37: الأدوات الأربع للتوطين السعودي في القطاع الثقافي.

الأداة	المضمون	التاريخ
إلزام المشتريات بقرار مجلس الوزراء 658	قائمة منتجات وطنية إلزامية الشراء · أفضلية سعريّة 10٪ للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في العقود دون 50 مليون ريال سعودي · وزن لا يقل عن 30٪ للمحتوى المحلي في تقييم العروض · يسري على الشركات المملوكة للدولة ومنها شركات صندوق الاستثمارات العامة	صدر 21 يونيو 2022 · نفذ 18 ديسمبر 2022
استراتيجية قطاعية استراتيجية تطوير قطاع المتاحف	ثلاثة محاور منها «أدوات التمكين»: تطوير المواهب · الترخيص · الأطر التنظيمية · الدعم المالي · الشراكات. واثنان عشر هدفاً منها إصدار تراخيص تضمن معايير جودة شاملة مع اعتماد الجهات المتخصصة	19 سبتمبر 2021

الأداة	المضمون	التاريخ
تمويل قطاعي صندوق التنمية الثقافية	رأس مال 500 مليون ريال سعودي · يمول 16 قطاعا ثقافيا فرعيا منها المتاحف والتراث والمواقع الأثرية · يستهدف صراحة المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة · صُرف منه 377 مليون ريال لأكثر من 120 مشروعا	2021
توطين رأس المال البشري دبلوم الدراسات المتاحف	ترعى هيئة المتاحف دبلوماً عالياً مع مدرسة الدراسات الشرقية والأفريقية بلندن، ينفذ مع جامعتي عفت والإمام عبدالرحمن بن فيصل · ست وحدات تشمل تصميم المعارض والتفسير والحفظ ومناولة القطع	دفعة أبريل 2025

المصادر: هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية · السعوديين · مدرسة الدراسات الشرقية والأفريقية. [حقيقة]

ماذا يعني ذلك لقطر

لا توطن السعودية سلسلة الإمداد بسياسة واحدة، بل بأربع أدوات مجتمعة: قاعدة مشتريات تمنح الشركة الصغيرة المحلية أفضلية سعرية صريحة ووزناً في التقييم، واستراتيجية قطاعية تنشئ نظام ترخيص يحمي المعتمدين، وصندوق يقرض المنشآت الثقافية الصغيرة، وتدريب ممول يخرج المتخصصين.

وقطر تملك خط المشاريع: أربعة متاحف قيد التطوير، وسلّة تجهيز تتجاوز المليار ريال سنوياً. ولا تملك من الأدوات الأربع أداة واحدة مطبقة على هذا القطاع.

فالقيد الذي يواجه المورد القطري الصغير ليس الطلب، وعقود متاحف قطر نفسها تثبت وجوده. القيد أن لا شيء في قواعد المشتريات القطرية يكافئ العارض المحلي، ولا مسار تمويل، ولا اعتماد للتصنيع بمعايير الحفظ. [تحليل]

الفصل العاشر: الفرصة

رسائل الفصل:

- اثنتا عشرة فرصة مقيمة بنموذج نقاط موزون من عشرة معايير — والست الأولى كلها في سلسلة الإمداد.
- فريق من ثمانية أشخاص يحتاج بين 0.64% و 3.06% من سوق خدمات التكامل.
- ثلاثة مدخلات فقط تفصل هذا التقرير عن دراسة جدوى كاملة، وكلها قابلة للأغلاق ببحث أولي.

أولاً: نموذج تقييم الفرص ونتائجه

قيمنا اثنتي عشرة فرصة بنموذج نقاط موزون: عشرة معايير تجمع أوزانها إلى 100، ولكل فرصة في كل معيار درجة من 1 إلى 5، ثم تحويل النتيجة إلى مقياس من 100. والمعايير كلها موحدة الاتجاه، فالدرجة الأعلى أفضل دائماً؛ ولهذا صيغت المعايير العكسية بصيغتها الإيجابية («انخفاض رأس المال» بدل «رأس المال المطلوب»).

جدول 38: أوزان معايير التقييم.

المعيار	الوزن	لماذا هذا الوزن
حجم الطلب المقيس	15	الطلب المقيس رسمياً يسبق الطلب المستتج
الاعتماد على الاستيراد	15	الفجوة التي يمكن ملؤها محلياً هي جوهر أطروحة التقرير
ملاءمة الشركات الصغيرة والمتوسطة	15	جمهور التقرير المستهدف
قوة الدليل	10	فرصة بدليل ضعيف تستحق درجة أقل مهما بدت جذابة
انخفاض رأس المال المطلوب	10	حاجز الدخول الأول لشركة صغيرة
انخفاض الحاجز التقني	8	
الدعم الحكومي المتاح	8	
تنوع المشترين	7	مخاطرة التركيز عالية في هذا القطاع تحديداً
إمكانية التوسع الإقليمي	7	

المعيار	الوزن	لماذا هذا الوزن
المرونة أمام صدمة 2026	5	
المجموع	100	

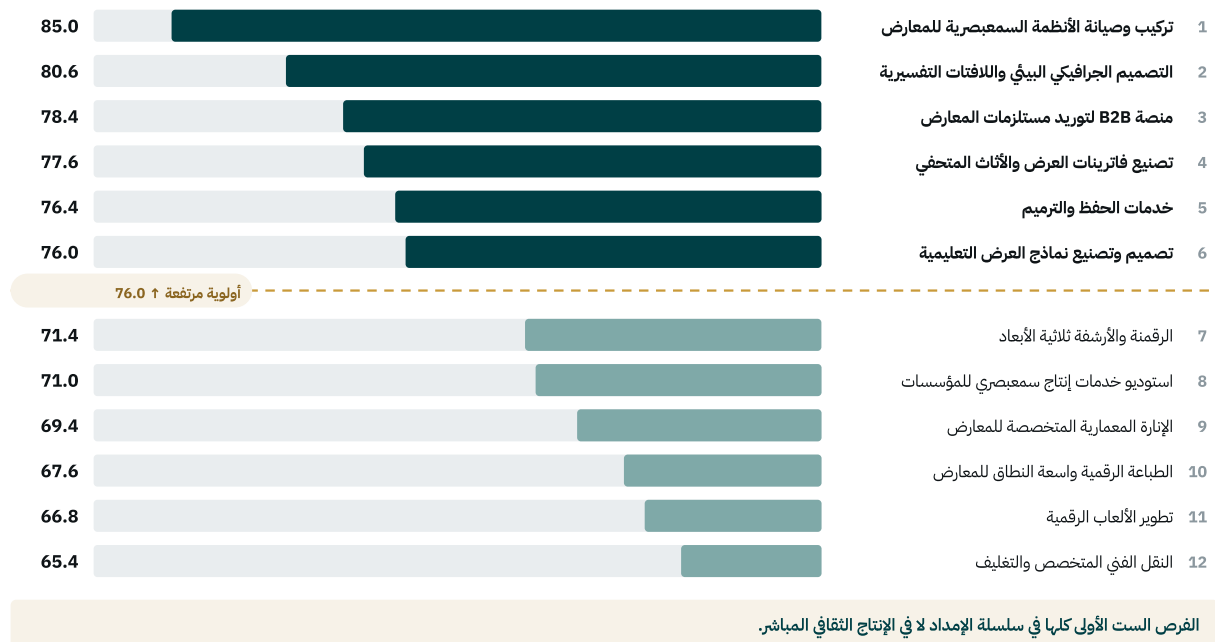
جدول 39: القائمة الطويلة مرتبة بالنتيجة الموزونة.

#	الفرصة	النتيجة	التصنيف	الأساس الكمي المباشر
1	تركيب وصيانة الأنظمة السمعية للمعارض	85.0	أولوية مرتفعة	156.4 مليون ريال شاشات وأجهزة عرض مستوردة (2024). الخدمة لا تستورد
2	التصميم الجرافيكي البيئي واللافتات التفسيرية	80.6	أولوية مرتفعة	14.7 مليون ريال مطبوعات تفسيرية مستوردة رغم أنها منتج محلي بطبيعته
3	منصة B2B لتوريد مستلزمات المعارض	78.4	أولوية مرتفعة	434.2 مليون ريال استهلاك وسيط موزع على 573 منشأة
4	تصنيع فاترينات العرض والأثاث المتحفي	77.6	أولوية مرتفعة	357.5 مليون ريال أثاث عرض مستورد (2024)
5	خدمات الحفظ والترميم	76.4	أولوية مرتفعة	150.6 مليون ريال استهلاك وسيط للكود 91. لا سوق خاص قائم
6	تصميم وتصنيع نماذج العرض التعليمية	76.0	أولوية مرتفعة	18.3 مليون ريال (الكود 902300)، الإشارة الخالصة الوحيدة للاستخدام المتحفي
7	الرقمنة والأرشفة ثلاثية الأبعاد	71.4	أولوية متوسطة	لا يقاس جمركياً، الطلب مستنتج لا مقيس
8	استوديو خدمات إنتاج سمعصري للمؤسسات	71.0	أولوية متوسطة	الكود 59 قيمته المضافة الصافية سالبة، اقتصاديات القطاع مثبتة الخسارة
9	الإضاءة المعمارية المتخصصة للمعارض	69.4	أولوية متوسطة	454.7 مليون ريال (2024) لكن البند أوسع من الاستخدام المتحفي
10	الطباعة الرقمية واسعة النطاق للمعارض	67.6	أولوية متوسطة	منافسة محلية قائمة، التمايز صعب

#	الفرصة	النتيجة	التصنيف	الأساس الكمي المباشر
11	تطوير الألعاب الرقمية	66.8	أولوية متوسطة	أقوى تمويل معلن (12 مليون دولار) لكن الطلب المحلي غير مقيس أصلاً
12	النقل الفني المتخصص والتغليف	65.4	أولوية متوسطة	لاعب قائم (GWC Fine Art) والطلب متقطع

شكل 10-1: القائمة الطويلة للفرص مرتبة بالنتيجة الموزونة

النتيجة الموزونة من 100 · نموذج عشرة معايير بأوزان معلنَة



نموذج النقاط الموزون للباحث، عشرة معايير بأوزان معلنَة في الجدول 38. النتائج محسوبة بصيغة حية في مصنف النموذج المرافق.

النتائج محسوبة بصيغ حية في مصنف نموذج السوق المرافق، فتعديل أي وزن أو درجة يعيد الترتيب فوراً. والدرجات اجتهد من الباحث مبني على الأدلة المعروضة في الفصول السابقة، لا حقائق. [تحليل]

ما يقوله الترتيب

الفرص الست الأولى كلها في سلسلة الإمداد، لا في الإنتاج الثقافي المباشر. وليست هذه صنعة النموذج،

بل نتيجة بنية القطاع: حين تستوعب 37 منشأة نصف عمالة القسم، يكون الطلب مؤسسياً مركزاً، والمؤسسة تشتري أكثر مما تنتج.

ويحتل تطوير الألعاب المرتبة الحادية عشرة، مع أنه القطاع الفرعي الأسرع نمواً عالمياً والأقوى تمويلاً معلناً في قطر. والسبب معيار «حجم الطلب المقيس»: لا رقم قطرياً منشوراً واحداً لحجم سوق الألعاب المحلي. وهذا حكم على البيانات لا على القطاع، ويتغير يوم ينشر (رقم موثوق).

ثانياً: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

جدول 40: SWOT خاص بالصناعات الثقافية والإبداعية في قطر. كل بند مرتبط بدليل معروض في الفصول السابقة.

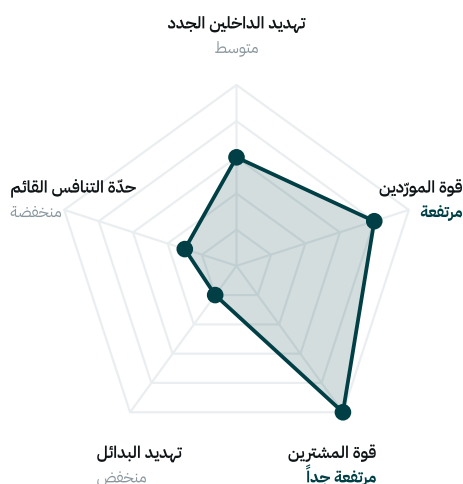
القوة	الضعف
طلب مؤسسي مقيس ومستقر: 1,148,929 زائر متاحف و1.25 مليون زيارة مكتبة إنفاق تشغيلي قابل للاستهداف مقيس رسمياً: 434.2 مليون ريال سنوياً مرتبة 34 عالمياً في مدخلات الابتكار؛ البنية ورأس المال متوفران برنامج متحفى رأسمالي معلن (أربعة مشاريع) لم يُلغ رغم صدمة 2026 رفع سقف إعفاءات المناقصات إلى 5 ملايين ريال (أداة طلب مباشرة إطار إحصائي رسمي قائم على اليونسكو منذ 2016) قابل للبناء عليه	مرتبة 135 من 139 في صادرات السلع الإبداعية فجوة 26 مرتبة بين مدخلات الابتكار ومخرجاته الكود 59 بقيمة مضافة صافية سالبة واستهلاك وسيط 86.7% لا سياسة وطنية للثقافة ولا بند ميزانية ولا هدف كمي قانون نشر من 1979 يشترط الجنسية للرخصة لا منظمة لإدارة الحقوق الجماعية لا سوق خاص للترميم؛ القدرة محتجزة مؤسسياً غياب عن قواعد البيانات الدولية يرفع تكلفة العناية الواجبة
الفرص	التهديدات
سلة تجهيز بأكثر من مليار ريال سنوياً بعرض محلي شبه معدوم مورد قطري واحد راسخ فقط في التصنيع المتحفى «التجهيزات والأدوات الداعمة» 3,094.2 مليون ريال؛ سوق لا يراه أي إطار دولي آخر أربعة متاحف قيد التطوير تخلق موجة تجهيز قادمة الخدمات (تركيب · معايرة · صيانة · ترميم) لا تستورد بطبيعتها سقف المناقصات الجديد يفتح عقوداً حكومية أمام الشركات الصغيرة	تركز المشتريين: عشر منشآت تحرك ثلث الإنفاق؛ فقدان عميل واحد يعني فقدان السوق سوق التجهيز متقطع يتبع دورة المشاريع لا دورة تشغيل سلة التجهيز في 2024 أدنى من 2019 بـ 27.1% صدمة 2026: زوار قطر 646 ألفاً ← 63 ألفاً خلال شهرين موردون دوليون راسخون بعلاقات ومرجعات ممتدة ثلاثة مشاريع قوانين معلقة منذ 2024، عدم يقين تنظيمي انكماش مقيس في الصحافة (-53%) والمسرح (صفر فعاليات)

ثالثاً: تحليل قوى المنافسة الخمس

نطبق التحليل على سوق توريد وخدمات سلسلة الإمداد المتحفية في قطر، لا على القطاع الثقافي عموماً، لأن القوى تختلف اختلافاً جوهرياً من حلقة إلى أخرى.

شكل 2-10: قوى بورتر الخمس في سوق سلسلة الإمداد المتحفية القطرية

شدة كل قوة على سلم من خمس درجات - كل تصنيف مربوط بدليل كمي



التنافس المنخفض والبدائل المنخفضة يعلنان السوق قابلة للدخول، لكن قوة المشترين المرتفعة جداً تضغط على هامش الداخل الجديد.

تصنيف الباحث، وكل تصنيف مربوط بدليل كمي في هذا التقرير.

جدول 41: قوى بورتر الخمس في سوق سلسلة الإمداد المتحفية القطرية.

القوة	التصنيف	الدليل من هذا التقرير
تهديد الداخلين الجدد	متوسط	رأس المال المطلوب لخدمات التركيب منخفض والحاجز التقني متوسط؛ لكن حاجز المرجعية مرتفع: المشترون المؤسسيون يشترون سجلاً لا قدرة. ووجود مورد قطري واحد راسخ فقط دليل على أن الحاجز حقيقي لا وهمي
قوة الموردين	مرتفعة	المعدات مستوردة شبه كاملة من مصنعين محددين (Goppion · بانسونيك · VIOSO)، ومقدم الخدمة المحلي يعمل على معداتهم ووفق شهاداتهم. والاعتماد الاستيرادي المقيس يجعل التسعير رهناً بمنشأ أجنبي
قوة المشترين	مرتفعة جداً	الكود 91 عشر منشآت فقط تحرك 34.7٪ من الإنفاق المقيس. تركيز بهذا المستوى يعطي المشتري سلطة تسعير شبه كاملة، ويجعل فقدان عميل واحد حدثاً وجودياً للمورد

القوة	التصنيف	الدليل من هذا التقرير
تهديد البدائل	منخفض	لا بديل عن تركيب الأنظمة ومعايرتها وصيانتها. البديل الوحيد هو التنفيذ الداخلي من المؤسسة نفسها، وهو ما يحدث فعلاً في الترميم، ما يجعل هذا التهديد حقيقياً في تلك الحلقة وحدها
حدة التنافس القائم	منخفضة	مورد قطري واحد راسخ في التصنيع المتحفي وآخر في اللوجستيات. السوق ناقص العرض بمعيار عدد اللاعبين مقابل حجم الواردات

التصنيفات اجتهاد الباحث، وكل تصنيف منها مربوط بدليل كمي في الفصول السابقة. [تحليل]

ماذا تعني القوى الخمس لشركة صغيرة

الصورة موآتية من جهة المنافسة، معاكسة من جهة التفاوض. التنافس منخفض والبدائل منخفضة، أي أن السوق قابلة للدخول. لكن قوة المشتري مرتفعة جداً وقوة المورد مرتفعة، أي أن الداخل الجديد يعصر من الطرفين: يشتري بأسعار يحددها مورد خارجي، ويبيع لمشتري يملك سلطة التسعير. والنتيجة العملية أن الدخول عبر الخدمة أنجح من الدخول عبر السلعة. الخدمة (تركيب، ومعايرة، وصيانة، وترميم) تقلل الاعتماد على المورد الأجنبي وتبني تكلفة تحويل لدى المشتري، وهي الوسيلة الوحيدة لموازنة قوة مشتري مركز.

وهذا يفسر لماذا احتلت خدمات التركيب والصيانة المرتبة الأولى في نموذج التقييم، وتقدمت على تصنيع الفاترينات مع أن سوق الفاترينات أكبر بمثلين.

رابعاً: حدود المعرفة باقتصاديات الفرص

نلتزم قاعدة معلنة: لا نخلق أرقام تكلفة. ولم تتوفر لنا عروض أسعار أولية ولا معايير تكلفة منشورة لهذا النشاط

في قطر. فعرضنا جانب الإيراد بما هو مقيس، وأعلنّا جانب التكلفة فجوة مع تحديد ما يلزم لإغلاقها.

جدول 42: حدود سوق الفرصة الأولى: تركيب وصيانة الأنظمة السمعية للمعارض.

المكون	القيمة	السنة	الحالة
واردات الشاشات وأجهزة العرض	156.4 مليون ريال	2024	[حقيقة]، العتاد وحده، مقيس جمركياً

المكون	القيمة	السنة	الحالة
سلة التجهيز الكاملة	1,029.2 مليون ريال	2024	[حقيقة]، سقف السوق القابل للاستهداف
الاستهلاك الوسيط للكود 91	150.6 مليون ريال	2020	[حقيقة]، الإنفاق التشغيلي المتكرر
نسبة قيمة خدمة التركيب والمعايرة إلى قيمة العتاد	0.32 – 1.50	2025 – 2026	أغلقت بنسب صناعية دولية، انظر «سابعاً» أدناه. لم تختبر بعرض سعر قطري
عقد الصيانة السنوي كنسبة من قيمة النظام	10% – 20%	2026	أغلقت بمرجع صناعي، انظر «سابعاً» أدناه
رأس المال التأسيسي المادي	غير معروف		الفجوة المتبقية الوحيدة؛ الشهاداتان المهنيتان أقل من 4,000 ريال، وشهادات المصنعين غير منشورة التكلفة

لا تتوفر بيانات عامة موثوقة تكفي لبناء نموذج اقتصادي للمشروع في هذه المرحلة. [حقيقة]

ما يلزم لإغلاق الفجوة

ثلاثة مدخلات، وكلها في متناول بحث أولي محدود:

، نسبة الخدمة إلى العتاد. يُستخرج من عرضي سعر أو ثلاثة من متكاملتي أنظمة إقليميين لمشروع معارض بمواصفات معلومة.

، معدل عقد الصيانة السنوي. يُستخرج من عقود صيانة منشورة، أو من مقابلة مع مشغل متحفي واحد. ، متطلبات الشهادات. شهادات المصنعين (بانسونيك و VIOSO ونظائرها) التي يشترطها المشتري المؤسسي، وتكلفتها وزمن الحصول عليها.

وبهذه الثلاثة يصير النموذج قابلاً للبناء كاملاً: الإيراد من نسبة الخدمة مضروبة في حجم العتاد المقيس، والتكلفة من العمالة الفنية والشهادات والمعدات. وهذا محتوى المرحلة التالية.

خامساً: ثلاث فرص مختارة بصيغتها الكاملة

نعرض هنا ثلاث فرص مختارة (الأولى والرابعة والخامسة في الترتيب) بالصيغة التي يحتاجها من يقيم الدخول فعلاً: المشكلة، والعميل، والحل، ونموذج الإيراد، وحاجز الدخول، والمتطلب التنظيمي، مع بيان صريح لما نعرفه ولما لا نعرفه. واختارناها لأنها الأوفر أدلةً مقيسةً والأعلى ملائمةً للشركات الصغيرة.

جدول 43: الفرصة الأولى: تركيب وصيانة الأنظمة السمعية للصوت للمعارض. النتيجة الموزونة 85.0.

البند	المحتوى
المشكلة	تستورد أنظمة العرض والإسقاط كاملة (156.4 مليون ريال في 2024)، ويستقدم من يركبها ويعايرها من الخارج. وتحديث الأنظمة السمعية للمتحف الوطني سنة 2026 نفذ بـ بانسونيك و HIVE و VIOSO عبر كيان قطري تابع لشركة إسبانية.
العميل	متاحف قطر ومتاحف مشيرب ومكتبة قطر الوطنية وكتارا، ومقاولو المعارض الدوليون الباحثون عن شريك تنفيذ محلي. والمشتري مؤسسي ومركز: عشر منشآت في الكود 91.
الحل	شركة خدمات تكامل أنظمة تحمل شهادات المصنعين، تقدم التركيب والمعايرة والتشغيل التجريبي وعقود الصيانة السنوية والاستجابة للأعطال.
حجم الطلب	معروف جزئياً: العتاد المستورد 156.4 مليون ريال (2024)، وسلّة التجهيز الكاملة 1,029.2 مليون. غير معروف: نسبة قيمة الخدمة إلى قيمة العتاد.
نموذج الإيراد	مشروعي عند التركيب + متكرر عبر عقد صيانة سنوي. والثاني هو ما يجعل الشركة قابلة للتمويل.
المنافسة	منخفضة محلياً، لم يعثر على مقدم خدمة قطري متخصص. والمنافسة الفعلية من مقاولين دوليين يأتون مع المشروع.
حاجز الدخول	الشهادة والمرجعية لا رأس المال. المشتري المؤسسي يشترط شهادة المصنع وسجل أعمال.
المتطلب التنظيمي	رخصة تجارية عادية · رخصة مقاول من كهرباء متى تضمن العمل أعمالاً كهربائية (القرار الوزاري 2022/2) · تصنيف إدارة المشتريات الحكومية للمناقصات العامة. لا ترخيص قطاعي مخصص.
رأس المال التقديري	لا تتوفر بيانات عامة موثوقة كافية. يتوقف على نطاق الشهادات وأدوات المعايرة.

البند	المحتوى
لماذا قطر	أربعة متاحف قيد التطوير · إنفاق رأسمالي أعلنت الحكومة حمايته من خفض 2026 · رفع سقف إعفاءات المناقصات إلى 5 ملايين ريال.
لماذا تناسب شركة صغيرة	رأس المال بشري وشهادات لا مصنع · الخدمة لا تستورد · قيمة العتاد تنخفض (-33% منذ 2019) بينما لا تنخفض قيمة الخدمة.

جدول 44: الفرصة الخامسة: خدمات الحفظ والترميم. النتيجة الموزونة 76.4 ، وأعلىها ملائمة للشركات الصغيرة.

البند	المحتوى
المشكلة	لا يوجد سوق خاص للحفظ والترميم في قطر، والقدرة محتجزة داخل متاحف قطر. ولا يوجد نظام ترخيص ولا اعتماد للقطاع الخاص في هذا النشاط.
العميل	متاحف قطر أولاً، ثم المقتنون الخاصون، ثم المؤسسات الإقليمية عند نضج القدرة.
الحل، والتسلسل يهم	لا يبدأ بالمعالجة. يبدأ بصناعة الحوامل وتقارير الحالة ومناولة الأعمال وتركيب المعارض المؤقتة وتفكيكها، وهي خدمات تحتاج مهارات ورشة لا شهادات متخصصة، وتولد إيرادات متكررة يتبع دورة المعارض. ثم تضاف قدرة المعالجة لاحقاً. هذا هو نموذج Plowden & Smith المعروف في الفصل التاسع.
حجم الطلب	الاستهلاك الوسيط للكوود 91 يبلغ 150.6 مليون ريال سنوياً، وهو المقام الذي تقتطع منه هذه الخدمات. غير معروف: حصة الترميم والحوامل منه.
نموذج الإيراد	متكرر بطبيعته، مرتبط بدورة المعارض لا بحالة القطع.
المنافسة	معدومة محلياً. والبديل الوحيد هو التنفيذ الداخلي من المؤسسة نفسها، وهو التهديد الحقيقي في هذه الحلقة تحديداً.
حاجز الدخول	الاعتماد المهني الدولي (وليس رخصة محلية، لعدم وجودها) · والوصول إلى العميل المؤسسي الوحيد.
المتطلب التنظيمي	رخصة تجارية عادية. والآثار محكومة بالقانون 1980/2، ولم يعثر على أي نظام لترخيص القطاع الخاص في الحفظ والترميم.
لماذا تناسب شركة صغيرة	أدنى رأس مال في القائمة · إيرادات متكررة · مهارة قابلة للتدريب محلياً.

البند	المحتوى
المخاطرة الخاصة	عمل واحد فعلياً. والنموذج المقترح لمعالجتها هو نموذج Cliveden Conservation: وحدة تحتضن داخل المؤسسة ثم تفصل شركة خاصة تبقى المؤسسة عميلها المرتكز، فيحل تناقض «لا استوديو قبل الطلب ولا طلب قبل الاستوديو».

جدول 45: الفرصة الرابعة: تصنيع فاترينات العرض والأثاث المتحفي. النتيجة الموزونة 77.6.

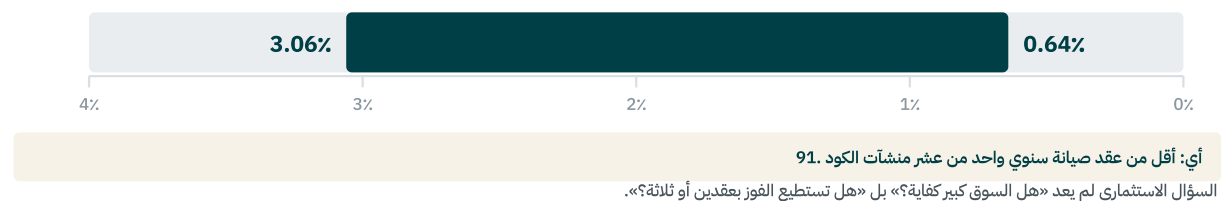
البند	المحتوى
المشكلة	الفاترينات مستوردة بالكامل: Goppion الإيطالية و Glasbau Hahn الألمانية للمتحف الوطني، Click Netherfield الاسكتلندية لمتحف الفن الإسلامي (450 فاترينة). وشريك مقيم في M7 يقر بأنه «يصمم في الدوحة ويصنع في إيطاليا».
العميل	المؤسسات المتحفية ومقاو له المعارض، محليا واقليميا.
الحل، النموذج المرجعي	شبكة صانعين مشاركين لا مصنع متكامل. رائد العالم في هذا المجال (Goppion) شركة إيرادها 17-24 مليون يورو وموظفوها 65، وتقول صراحة إنها «لا تحتاج اقتصادات الحجم». والناقص في قطر ليس الورش (فورش) المعادن والزجاج والنجارة قائمة) بل الجهة المنسقة التي تملك الهندسة والاعتماد.
حجم الطلب	أثاث العرض المستورد 357.5 مليون ريال (2024)، أكبر بند في سلة التجهيز. وقيمة وحدته لم تنخفض (93.3 مقابل أساس 100)، بخلاف بقية المكونات.
نموذج الإيراد	مشروعي بالكامل، يتبع دورة المشاريع. وهذا أضعف ما فيه.
حاجز الدخول	الاعتماد بمعايير الحفظ. المنافسون يستندون إلى شراكات بحثية مع المتحف البريطاني ومعهد ICCROM وبوليتكنيك ميلانو، وإلى شهادة أمنية معيارية (LPS 1175). ولا يوجد في قطر نظام اعتماد مقابل.
المتطلب التنظيمي	رخصة تجارية صناعية · لا ترخيص قطاعي مخصص · تصنيف المشتريات الحكومية للمناقصات.
لماذا تحتل مرتبة أدنى من الخدمات	رأس مال أعلى · طلب متقطع · مواجهة مباشرة مع موردين أوروبيين راسخين ذوي مرجعيات ممتدة · وقوة مورد مرتفعة في المدخلات (الزجاج المعالج وأنظمة التحكم المناخي مستوردة هي الأخرى).

المصادر: الجداول والفصول السابقة. البنود المعلمة «غير معروف» أو «لا تتوفر بيانات» فجوات مصرح بها لا تقديرات مسكوت عنها. [تحليل]

سادساً: اقتصاديات الفرصة الأولى: نموذج مرجعي

شكل 3-10: الحصة السوقية المطلوبة لفريق من ثمانية أشخاص

عند إنتاجية الكود 74 المقيسة رسمياً لسنة 2020



حساب الباحث من إنتاجية الكود 74 المقيسة رسمياً (147.5 ألف ريال قيمة مضافة للمشتغل، 2020) وحدود سوق الخدمة المشتق.

جدول 46: مدخلات النموذج المرجعي ومصادرها.

المدخل	منخفض	أساسي	مرتفع	المصدر والمنطق
قيمة العتاد المستورد	156.4	156.4	156.4	مليون ريال، محسوبة من بيانات الجمارك القطرية 2024
الخدمة ÷ العتاد	0.316	1.00	1.50	NSCA: 76% معدات و24% عمل في عقود التكامل ← 31.6% · systemsGo: حصة المعدات تنخفض إلى 50% في المشاريع المتوسطة و40% في الكبيرة ← 1.00 و1.50
العقد السنوي ÷ قيمة النظام المركب	10%	15%	20%	Zigaflow: عقد الصيانة نموذجياً 10-20% سنوياً من قيمة النظام المركب

المصادر مهنية من المستوى الثالث. الفرضية الضمنية أن نسب الصناعة الدولية تنطبق على قطر، وهي فرضية معقولة لأن العتاد والممارسة الهندسية عالميان، لكنها لم تختبر بعرض سعر قطري. [تقدير]

جدول 47: حجم سوق الخدمة المشتق. الوحدة: مليون ريال قطري.

المؤشر	منخفض	أساسي	مرتفع	ما يمثله
إيراد خدمات التكامل	49.4	156.4	234.6	قيمة الخدمة المقابلة للعتاد المستورد، هذا هو السوق القابل للاستهداف
قيمة النظام المركب	205.8	312.8	391.0	عتاد + خدمة
إيراد العقود السنوية	20.6	46.9	78.2	إيراد متكرر، أهم رقم لبناء شركة مستدامة
العقود السنوية ÷ العتاد	%13.2	%30.0	%50.0	لمقارنة المتكرر بقاعدة العتاد المعروفة
إجمالي سنة التركيب الأولى	226.4	359.7	469.2	ليس السوق الكلي، ترجمة العتاد المعروف إلى اقتصاديات فقط

اختبار الحصة السوقية المطلوبة لفريق صغير

السؤال العملي ليس: ما حجم السوق؟ السؤال: ما الحصة التي يحتاجها فريق واقعي ليستمر؟ ويحسب هذا

كاملاً من البيانات القطرية الرسمية، دون افتراض واحد عن التكلفة.

جدول 48: إنتاجية العامل في الأكواد المقيسة، 2020. الوحدة: ألف ريال قطري سنوياً.

ISIC	النشاط	قيمة مضافة/مشتغل	تعويضات/مشتغل	النسبة	الدلالة
74	الخدمات المهنية والعلمية	147.5	61.6	×2.39	المعيار الصحي، نشاط خدمي معرفي مربح
90	الفنون والترفيه	116.7			التعويضات غير منشورة لهذا الكود
91	المتاحف والمكتبات	52.7			بنية مؤسسة عامة
59	الإنتاج السمعي البصري	31.7	76.1	×0.42	معيار الإنذار، القيمة المضافة أقل من الأجور

المصدر: النشرتان السنويتان 2020، المركز الوطني للأحصاء. اختيار المعيار قرار جوهري: نموذج أعمال خدمي (التكامل والصيانة) يقارن بالكود⁷⁴؛ ونموذج إنتاجي (استوديو) يقارن بالكود⁵⁹ وهو خاسر بنيويا. [حقيقة] للأرقام · [تحليل] لاختيار المعيار.

جدول 49: الحصة السوقية المطلوبة لفريق من ثمانية أشخاص عند إنتاجية الكود 74.

المؤشر	القيمة	الاشتقاق
القيمة المضافة المستهدفة	1.180 مليون ريال	8 مشغليين × 147.5 ألف
تعويضات العاملين	0.493 مليون ريال	8 × 61.6 ألف، تشمل مساهمات صاحب العمل بحسب تعريف الحسابات القومية
الفائض قبل الإهلاك	0.686 مليون ريال	الفرق، يغطي الإهلاك والإيجار والتأمين والربح
الإيراد المكافئ	1.513 مليون ريال	القيمة المضافة ÷ 78.0٪ (نسبة الكود 74)

جدول 50: الحصة المطلوبة من كل سوق.

السوق المستهدف	منخفض	أساسي	مرتفع
حجم سوق خدمات التكامل (مليون ريال)	49.4	156.4	234.6
الحصة المطلوبة منه	3.06٪	0.97٪	0.64٪
حجم سوق العقود السنوية (مليون ريال)	20.6	46.9	78.2
الحصة المطلوبة منه وحده	7.35٪	3.22٪	1.93٪
متوسط قيمة عقد صيانة سنوي	2.06	4.69	7.82
عدد عقود الصيانة المكافئة	0.7 عقد	0.3 عقد	0.2 عقد

متوسط قيمة العقد مشتق بتوزيع سوق العقود السنوية على منشآت الكود 91 العشر. وهو تبسيط، لأن الحجم يتفاوت بين المتحف الوطني ومتحف صغير. [تقدير]

النتيجة الرئيسية في هذا الفصل

فريق من ثمانية أشخاص، عند إنتاجية الخدمات المهنية القطرية المقيسة رسميا، يحتاج ما بين 0.64٪ و 3.06٪ من سوق خدمات التكامل. أي أقل من عقد صيانة سنوي واحد من عشر منشآت الكود 91.

وهذا يقلب السؤال الاستثماري. لم يعد: هل السوق كبيرة بما يكفي؟ فهي أكبر بكثير مما يحتاجه داخل جديد. صار: هل يستطيع الوصول إلى المشتري؟

ويتفق ذلك مع قوى المنافسة: قوة المشتري مرتفعة جدا والتنافس منخفض. فالقيد في الوصول لا في الحجم. [تحليل]

أما الحاجز الأخير المحسوب هنا، وهو الشهادات، فمخفض التكلفة بدوره.

جدول 51: حاجز الشهادات: تكلفته المنشورة ومتطلباته.

الشهادة	الجهة	التكلفة المنشورة	المتطلبات	ما تثبته
CTS	AVIXA	490 دولاراً (للأعضاء) 390 دولاراً	لا متطلب دورة · ينصح بستة أشهر خبرة	قاعدة مهنية معترف بها دولياً
CTS-I	AVIXA	590 دولاراً (للأعضاء) 490 دولاراً	CTS نشط · ينصح بـ 3-4 سنوات خبرة	اعتماد متخصص في التركيب، الأهم لشركة تنفيذ
Certified Technical Partner	Christie	غير منشورة	تدريب خدمة وصيانة + تجهيز مرافق للمعايرة والاختبار	الإصلاح تحت الضمان، حاجز مصنع حقيقي
Authorized Service Center	Christie	غير منشورة	تدريب متقدم + مرافق وقطع غيار داخل الدولة · الاختيار حسب حاجة الإقليم	إصلاحات أعلى من السابق
EAP	Extron	غير منشورة	أربعة أيام + اختبار	برمجة أنظمة التحكم

المصادر: avixa.org · christiedigital.com · extron.com. [حقيقة]

الشهادتان المهنيّتان الأساسيتان معا أقل من 1,100 دولار، أي نحو 4,000 ريال. لا يشكل هذا حاجزاً بأي معيار. الحاجز الفعلي شهادات المصنعين: تكلفتها غير منشورة، وتشتت مرافق معايرة وقطع غيار داخل الدولة. أي استثماراً في المكان لا في الرخصة.

خلاصة عملية لمن يريد الدخول

التسلسل الأقل كلفة: شهادة CTS ثم CTS-I (أقل من 4,000 ريال)، ثم العمل مقاولاً من الباطن لدى متكامل دولي في مشروع واحد لبناء المرجعية، ثم التقدم لشهادة مصنع بعد أن يبرر حجم الأعمال تجهيز مرفق المعاييرة. المسار ينتهي بالمرفق ولا يبدأ به. [تحليل]

ما لم يقس بعد في هذا النموذج

- نسبة الخدمة إلى العتاد في السوق القطرية نفسها. المستخدم هنا نسب دولية، وعرض سعر واحد يحسمها.
- تكلفة التأسيس المادية: أدوات المعاييرة، والمركبة، والورشة، والإيجار. لا مصدر قطرياً منشوراً، ولم نقيدها.
- تكلفة شهادات المصنّعين، وهي غير منشورة من المصنّعين أنفسهم.
- هامش الخدمة الفعلي. النموذج يستخدم نسبة القيمة المضافة إلى الإنتاج للكود 74 كاملاً (78.0٪)، وهي أوسع من نشاط التكامل وحده.

ولهذا لا نعرض حساباً لنقطة التعادل ولا لفترة الاسترداد. كلاهما يحتاج تكلفة التأسيس، وهي غير معلومة، واختراعها كان سيحول نموذجاً مرجعياً صادقاً إلى دراسة جدوى وهمية.

سابعاً: التوصيات

التوصيات مرتبة بالأولوية، وكل واحدة مبنية على دليل معروض في الفصول السابقة.

للشركات الصغيرة والمتوسطة

الدخول إلى السوق عبر الخدمة لا عبر السلعة

التركيب والمعايرة والصيانة والترميم لا تستورد، وتبني تكلفة تحويل لدى مشترٍ يملك سلطة تسعير مرتفعة. أما التصنيع فيضعك في مواجهة موردين أوروبيين راسخين ذوي قوة تفاوضية مرتفعة.

استهداف الإنفاق التشغيلي المتكرر قبل الإنفاق الرأسمالي

سوق التجهيز أكبر (1,029.2 مليون ريال) لكنها متقطعة تتبع دورة المشاريع. والإنفاق التشغيلي (434.2 مليون ريال سنوياً، منها 150.6 للكود 91) يتكرر كل سنة، وهو أصلح لبناء شركة تعيش.

الحصول على شهادات المصنعين قبل بناء القدرة الإنتاجية

المشتري المؤسسي يشترط الشهادة والمرجعية. والشهادة أرخص من المصنع وأسرع، وهي الحاجز الفعلي هنا أكثر من رأس المال.

احتساب زمن الموافقة الرقابية في الجداول الزمنية

المادة 63 من قانون 1979 تشترط تصريح لجنة الرقابة لأي معرض مفتوح للجمهور. وإغفال هذا التأخير في التخطيط خطأ متكرر.

عدم بناء نموذج إيراد على الترخيص الجماعي للحقوق

لا منظمة في قطر لإدارة الحقوق الجماعية. فالنموذج غير قابل للتنفيذ اليوم مهما بدا منطقياً.

للمستثمرين

تركز المشتريين هو المخاطرة الأولى لا المنافسة

عشر منشآت تحرك 34.7٪ من الإنفاق المقيس. فليختبر النموذج المالي سيناريو فقدان عميل واحد قبل أن يختبر سيناريو دخول منافس.

الفصل بين الأثر التشغيلي والأثر الرأسمالي لأحداث 2026

نفث الحكومة رسمياً خفض الإنفاق الرأسمالي، وأقرت خفضاً تشغيلياً بنسبة 30٪، ولم يعلن تأجيل أي من المتاحف الأربعة. فالاستثمار المرتبط بالتجهيز الرأسمالي أقل تعرضاً مما يوحي به انهيار أعداد الزوار.

عدم استخدام الرقم المتداول للقطاع في أي نموذج

الأرقام الثلاثة المتداولة (20 مليار ريال، و3٪ من الناتج، و23,907 منشأة) لم تفحص في مصدرها الأولي، وفيها خلل اتساق داخلي مرجح. استخدم أرقام التعريفات المقيسة، وحدد التعريف الذي تعمل به.

للجهات الداعمة وصانع السياسة

نشر رقم واحد موثوق لحجم القطاع بتعريف معلى

غياب هذا الرقم، الموثق بست إجابات «غير متاح» لليونسكو، هو ما يرفع تكلفة العناية الواجبة على كل داخل جديد. والإطار الإحصائي قائم منذ 2016. المطلوب النشر لا البناء.

تحويل الدعم من المنحة إلى خلق الطلب

أدوات الدعم القطرية تميل إلى المنحة والحضانة. والأداة الوحيدة التي تخلق طلباً، وهي رفع سقف إعفاءات المناقصات إلى 5 ملايين ريال، هي الأشد أثراً في تكوين موردين محليين. وتوسيعها إلى مشتريات المؤسسات الثقافية العامة يبني قاعدة توريد لا يبنيتها أي عدد من المنح.

إنشاء منظمة لإدارة الحقوق الجماعية

غيابها يحرم القطاع من فئة كاملة من نماذج الأعمال. وللأمارات ثلاث منظمات من هذا النوع.

إتاحة قدرة الترميم داخل متاحف قطر للسوق

القدرة موجودة لكنها مغلقة داخل المؤسسة. وإتاحتها بالتدريب أو بالتعاقد من الباطن تنشئ سوق خدمة تشغيلية متكررة قوامها رأس المال البشري، وهي أعلى الفرص ملاءمة للشركات الصغيرة.

إصدار مشاريع القوانين الثلاثة المعلقة أو سحبها

عدم اليقين التنظيمي أشد ضرراً من التنظيم نفسه. وشرط الجنسية لرخصة النشر في قانون 1979 قيد بنيوي على القطاع لا يعالجه أي دعم مالي.

حدود هذا العمل وما يليه

يجيب هذا العمل عن أسئلة التعريف والقياس والبنية والفرصة. ولا يجيب، ولا يدعي أنه يجيب، عن سؤال الجدوى المالية لمشروع بعينه. ويفصل بين الحالتين ثلاثة مدخلات:

، نسبة قيمة خدمة التركيب إلى قيمة العتاد، ومعدل عقد الصيانة السنوي. يغلغان بعرضي سعر أو ثلاثة من متكاملتي أنظمة إقليميين.

، التكلفة الرأسمالية للمشاريع المتحفية الأربعة (الفجوة G02). بها يضيق مدى التوقعات إلى النصف.

؛ تقرير Crafting The Future الأصلي، لرفع الحظر عن الرقم المتداول، وللتحقق من سطر «الأفلام

والتلفزيون» الذي رجحنا أنه مصدر الفجوة البالغة 977 منشأة.

الملحق · قاعدة الأدلة

العنصر	العدد	الملاحظة
مصادر موثقة	89	مصنفة على أربعة مستويات، الأول للمصادر القطرية الرسمية والأولية
نتائج مسجلة	104	واحدة منها ملغاة صراحة بعد اكتشاف كسر ترقيم HS 2022
تعارضات رقمية مفصول فيها	12	بينها تعارضان لم يردح فيهما عمدا لاختلاف تعريف المؤشرين
سجلات حمركية محللة	830,494	أكواد بثمانية خانات · شهرية · 2019-2024 · 159 بلد منشأ
فجوات بيانات معلنة ومفتوحة	10	معروضة بمنهج معالجة بديل لكل منها
افتراضات في النموذج الكمي	1	حصة الكود 940510 المؤهلة (16.9٪)، مشتقة من نسبة فعالية بعد الكسر