

نموذج جديد لتطوير البنية التحتية والاستثمار

نوفمبر 2025

المقدمة

تُشكّل البنية التحتية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها المجتمع العالمي، فهي التي تمكّن التواصل بين الشعوب، وتُعزّز القدرة على الصمود، وتدفع عجلة النمو الاقتصادي المستدام. فمن شبكات النقل والبنية الرقمية التي تصل بين المجتمعات، إلى منظومات الطاقة التي تغذي القطاعات الصناعية، تتجاوز البنية التحتية كونها مجرد أصول مادية لتصبح الأساس الذي تبني عليه الأمم مستقبلاً.

ومع ذلك، لا يُعدّ الاستثمار في البنية التحتية مهمة سهلة؛ فضخامة المشاريع، وطول فتراتها الزمنية أثناء التنفيذ، وحجم رأس المال المطلوب، إلى جانب تسارع التطور التكنولوجي، تُشكّل جميعها عوامل تُعرقّل حتى أكثر المبادرات طموحاً، مما قد يُقيّد النمو الاقتصادي ويُبطئ وتيرة التقدم المجتمعي.

وفي هذا السياق، أصدرنا في إطار منصّة القيادة الفكرية "القابضة" (ADQ) فورورد تقريراً جديداً لعام 2025، يُسلّط الضوء على البنية التحتية والنموذج الذي تعتمده "القابضة" (ADQ)، القائم على ثلاث ركائز أساسية: الشراكات والمنصات، ورأس المال الصبور (طويل الأجل)، وبناء تكتلات تجمع الخبرات التشغيلية والفنية. ويتضمّن هذا التقرير رؤى لعدد من أبرز خبراء البنية التحتية والاستثمار العالميين، ويبرز مشاريع تحويلية تُجسّد دور الاستثمار الاستراتيجي في دفع مسار النمو المستدام.

وقد احتلت البنية التحتية منذ تأسيس "القابضة" (ADQ) عام 2018 مكانة محورية في صميم أهدافها. ومع مرور الأعوام، أصبحت استراتيجيتنا أكثر تركيزاً على تطوير المشاريع التي تُعزّز النسيج الاقتصادي لإمارة أبوظبي، وتُحقّق في الوقت ذاته قيمة مضافة لشعب دولة الإمارات وشركائنا والمجتمع العالمي. ونحرص على إدارة رأس المال بنهج رشيد وكفاءة عالية، بما يُمكننا من تعزيز المرونة، وتُرسّخ الاكتفاء الذاتي، ودعم التحول نحو اقتصاد أكثر استدامة وتنوعاً.

وبصفتنا شريكاً استراتيجياً لحكومة أبوظبي، نحرص على أن تتماشى استثماراتنا في البنية التحتية مع رؤية وطننا بعيدة المدى. وتقدّم الرؤية الاقتصادية 2030 لإمارة أبوظبي، إلى جانب المبادرات الوطنية الأوسع نطاقاً مثل مئوية الإمارات 2071، أطراً شاملة لدعم الانتقال نحو اقتصاد متنوع قائم على المعرفة. ويُشكّل الاستثمار في البنية التحتية القوة الدافعة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف.

ويُعتبر تطوير البنية التحتية الاستراتيجية واسعة النطاق أمراً جوهرياً من أجل بناء قدرات نقل ولوجستية عالمية المستوى تربط الأسواق وتسهّل حركة التجارة. كما يحمل الاستثمار في الربط الرقمي، والبنية التحتية المالية، والبنية التحتية الاجتماعية في مجالات الرعاية الصحية والتعليم أهميةً متساوية. إذ تساهم هذه الركائز مجتمعة في جذب الكفاءات العالمية، وتعزيز الابتكار، ورفع القدرة التنافسية لاقتصاد متنوع قائم على المعرفة.

منحتنا خبرتنا في تطوير وإدارة البنية التحتية الأساسية في قطاعات الطاقة والمياه والنقل والطيران والموانئ والصناعة والزراعة في أبوظبي معرفة تشغيلية عميقة. واليوم، نستثمر هذه الخبرة عبر شراكات استراتيجية تمتد إلى الأسواق العالمية. ويتيح لنا نموذج المنصة هذا تحديد مشاريع البنية التحتية وتطويرها وتنفيذها بكفاءة أكثر من خلال ربط رأس المال طويل الأجل لشركة "القابضة" (ADQ) بالقدرات المتخصصة لشركائنا.

بناءً على هذا الأساس، تستكشف الأقسام التالية أوجه اتساق نموذج "القابضة" (ADQ)، المستند إلى الشراكات ورأس المال الصبور (طويل الأجل) وبناء تكتلات بين شركات المحفظة، مع المشهد العالمي المتغير بوتيرة متسارعة للاستثمار في البنية التحتية، وكيف يواكب هذا التغير ويستجيب له.

في المرحلة المقبلة، سنُركّز على مجالات التحول في قطاع الطاقة، والتنقل المستدام، والبنية التحتية الرقمية، لما لها من دور محوري في تعزيز القدرة التنافسية لأبوظبي ودعم أولويات التنمية العالمية.

كما نُعرب عن خالص تقديرنا لجميع من ساهم في إعداد هذا التقرير، وللمشاركين الكرام الذين شاركوا بأرائهم القيمة خلال المقابلات، ولشركائنا على دعمهم لإنجاز هذا العمل المثمر. ونأمل أن يُسهم هذا التقرير في إلهام القراء وتحفيز الحوار البناء.

حمد الحمادي

نائب الرئيس التنفيذي للمجموعة، ADQ

محتويات

شكر وتقدير

06	1	لمحة عامة عن المشهد العالمي للاستثمار في البنية التحتية
08	2	المقدمة
12	3	الشراكات والمنصات
18	4	رأس المال الصبور (طويل الأجل)
20	5	التكتلات
24	6	دراسة حالة - مجموعة موانئ أبوظبي
26	7	الخاتمة

هذا العمل هو نتاج تحليل بحثي ومقابلات مع العديد من أصحاب المصلحة. تُقدّر ADQ تقديرًا كبيرًا مساهمات الأفراد التاليين:

وارويك تايلور
رئيس قسم الاستراتيجية والتطوير المؤسسي في "مجموعة بليناري"

بين واي
الرئيس العالمي لإدارة الأصول في ماكواري

عائشة ويليامز
المديرة العالمية لإدارة تمويل البنية التحتية العالمية، البنك الدولي

يشهد الاستثمار العالمي في البنية التحتية نمواً لافتاً، مدفوعاً بتزايد الطلب على إنشاء بنية تحتية جديدة وتحديث القائم منها، إلى جانب وفرة رؤوس الأموال الاستثمارية المقدمة من المستثمرين المؤسسيين حول العالم. ويتجلى هذا الاتجاه بوضوح في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث يلتقي ارتفاع الطلب على الاستثمار في البنية التحتية مع وفرة رأس المال الاستثماري.

+33%

زيادة في مخصصات قطاع البنية التحتية في صناديق الثروة السيادية منذ عام 2019 - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية.²

106 تريليون دولار أمريكي

حجم الاستثمار المطلوب عالمياً لتلبية الطلب على البنية التحتية الجديدة والمُحسّنة بحلول عام 2040 - ماكينزي.¹

1.5 تريليون دولار

إجمالي أصول البنية التحتية الخاصة المُدارة في عام 2024، مقارنة بنحو 500 مليار دولار فقط في عام 2016 - ماكينزي.⁴

700 مليون دولار

متوسط قيمة صفقات مشاريع البنية التحتية التي تشارك فيها صناديق الثروة السيادية - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية.³

+63%

من المتخصصين في مشاريع رأس المال والبنية التحتية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا يعتبرون الأداء المالي أهم مؤشر للأداء لديهم. (وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنحو 46% عام 2022) - برايس ووترهاوس كوبرز.⁶

121 مليار دولار

المبلغ الذي جمعته صناديق البنية التحتية والطاقة المغلقة خلال النصف الأول من عام 2025 - ريفلين.⁵

11.3%

متوسط العائدات السنوية لصناديق البنية التحتية بين عامي 2016 و2022، (مع توقع انخفاض طفيف إلى 10.9% بحلول عام 2028) - تقرير مراقبة البنية التحتية للبنك الدولي.⁷

تُظهر هذه الأرقام بوضوح حجم الفرص المتاحة والمنافسة المتزايدة على رأس المال، ما يهيئ بيئة مواتية لتطبيق نموذج "الفاضة" (ADQ) المتميّز في الاستثمار الاستراتيجي طويل الأمد.

لمحة عامة عن المشهد العالمي للاستثمار في البنية التحتية



المقدمة

يشهد الشرق الأوسط ظهور نموذج جديد لتطوير البنية التحتية وتمويلها واستثمارها، يقوم على الشراكات، ورأس المال طويل الأجل، وتكتلات الخبرات. ويسهم هذا النموذج، الذي تتبناه هيئات المشتريات الحكومية المركزية، في تلبية الطلب المتنامي على البنية التحتية الحديثة والمطورة.

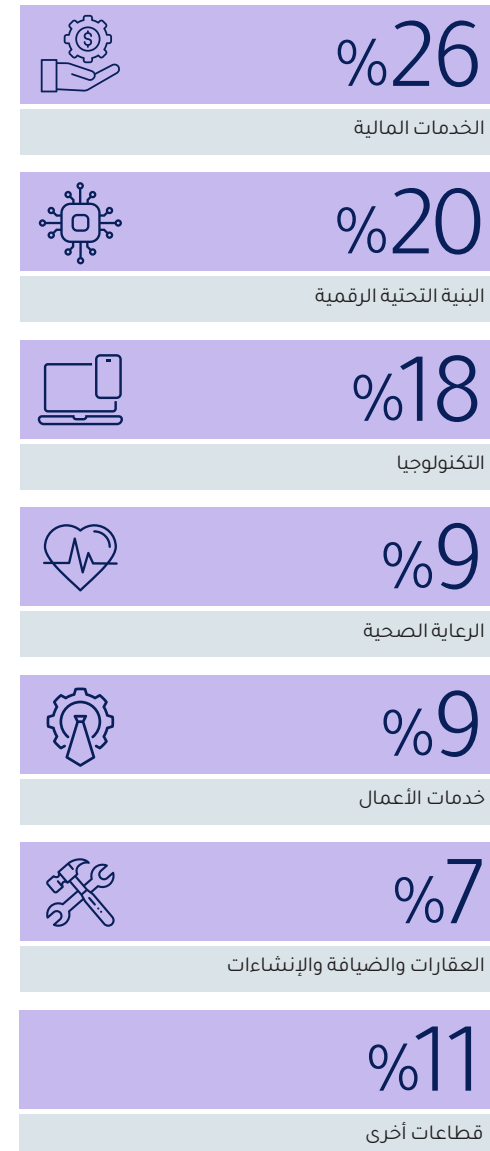
ويُتّسع مفهوم البنية التحتية عاماً بعد عام، ليشمل اليوم طيفاً واسعاً من المكونات يمتد من الطرق والموانئ إلى مراكز البيانات ومنشآت الطاقة المتجددة. ويعكس هذا التوسّع تزايد أهمية البنية التحتية بوصفها عنصراً محورياً في بنية المجتمع وركيزة أساسية للاستثمار.

من المتوقع أن يتطلب تطوير البنية التحتية الجديدة والمُحدّثة استثمارات تزيد على 100 تريليون دولار بحلول عام 2040. وقد اعتاد المستثمرون المؤسسيون على الاهتمام بهذه الفئة من الأصول لما تتميّز به من عوائد مستقرة وغير مترابطة، فضلاً عن قدرتها على التحوّل ضد التضخّم. أما صناديق الثروة السيادية، فتتميّز بدافع مزدوج، فهي تستهدف العائد المالي، وتسعى كذلك إلى تحقيق أثر تنموي أوسع من خلال استثماراتها في البنية التحتية.

وحققت صناديق الثروة السيادية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نمواً ملحوظاً بنسبة تقارب 59% في أصولها المُدارة منذ عام 2020. ويُدير المستثمرون السياديون في دول مجلس التعاون الخليجي حالياً نحو 7.3 تريليون دولار، ما يعادل 38% من إجمالي أصول صناديق الثروة السيادية حول العالم، مع توقعات بارتفاع هذا الرقم إلى نحو 10.2 تريليون دولار بحلول عام 2030* ومع اتساع قاعدتها الرأسمالية، تواصل صناديق الثروة السيادية الخليجية تعزيز حضورها كقوة رئيسية في المشهد الاستثماري العالمي.

ويركّز المستثمرون السياديون بشكل متزايد على استثماراتهم في قطاعات البنية التحتية والطاقة، ليس فقط لما توفره من عوائد مستقرة وجاذبة، بل أيضاً لما تخلفه من آثار تنموية واسعة، فمنذ عام 2019، وجّه هؤلاء المستثمرون أكثر من ثلث رؤوس أموالهم إلى هذه القطاعات، حيث تجاوز متوسط قيمة الاستثمار في الصفقة الواحدة، والبالغ 700 مليون دولار، متوسط قيمة الاستثمار في القطاعات الأخرى.

الشريط الجانبي: الاستثمارات المباشرة لصناديق الثروة السيادية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا حسب القطاع (2024) - 165 مليار دولار أمريكي.⁹



ويدير المستثمرون السياديون في دول مجلس التعاون الخليجي حالياً نحو 7.3 تريليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل 38% من أصول صناديق الثروة السيادية العالمية، ومن المتوقع أن ينمو هذا المبلغ إلى 10.2 تريليون دولار أمريكي بحلول عام 2030.

المصدر: إرنست ويونغ



عندما تأسست "القابضة" (ADQ) في عام 2018، كانت كبرى شركات المياه والكهرباء من أوائل الأصول التي آلت إليها من حكومة أبوظبي. ومنذ ذلك الحين، رستخت المجموعة مكانتها كأحد أبرز الجهات الرائدة في قطاع البنية التحتية على مستوى المنطقة. وذلك من خلال إدارتها المتخصصة لتلك الأصول والشركات المشغلة لها. وتتمتع المجموعة اليوم بتفويض يمكنها من توسيع حضورها في مشروعات البنية التحتية، سواء داخل الدولة أو خارجها.

قال رودريك ماذرز، المدير التنفيذي الأول لقطاع البنية التحتية في "القابضة" (ADQ): "تشكل البنية التحتية ركيزة أساسية لكافة جوانب النمو والتنوع الاقتصادي؛ فالقطاعات الأساسية مثل الرعاية الصحية والتمويل والتكنولوجيا تعتمد على الطاقة الموثوقة والخدمات اللوجستية المتطورة والاتصال الرقمي القوي. لذا، سنركز في المرحلة المقبلة على انتقال الطاقة، والتنقل المستدام، والبنية التحتية الرقمية، لدعم القدرة التنافسية لأبوظبي وترسيخ مكانتها كمركز عالمي للاستثمار والابتكار".

وبعد إرساء هذا الأساس، يستعرض القسم التالي كيف تشكل الشراكات والمنصات الركيزة الأساسية في نهج "القابضة" (ADQ)، حيث تربط رأس المال مع القدرات والأهداف لتحقيق أثر واسع النطاق.

البنية التحتية لمجموعة "القابضة" (ADQ)

تُعد "القابضة" (ADQ) مؤسسة استثمارية طويلة الأجل تمتلك سجلاً حافلاً بالإنجازات والخبرات التي تؤهلها للعمل على تقليص الفجوات في السوق واستثمار رؤوس الأموال في القطاعات الواعدة ضمن سلاسل القيمة الحيوية؛ بدءاً من الطاقة والمرافق، وصولاً إلى الخدمات اللوجستية والبنية التحتية الرقمية والتصنيع. ومن أجل اغتنام هذه الفرص، إلى جانب التخفيف من التحديات الهيكلية في السوق، طوّرت "القابضة" (ADQ) نموذجاً مميزاً يقوم على ثلاث ركائز أساسية، وهي: تطوير الشراكات والمنصات العالمية والاستفادة منها، وتوظيف رأس المال الصبور (طويل الأجل)، وبناء التكتلات التكنولوجية والعابرة للقطاعات. ويشمل هذا النموذج تمويل مشاريع البنية التحتية الجديدة والاستثمار في الأصول القائمة على حدّ سواء.

وقال حمد عبدالله الحمادي، نائب الرئيس التنفيذي لمجموعة "القابضة" (ADQ): "لقد أتاح لنا نجاحنا في تطوير وإدارة البنية التحتية الأساسية في أبوظبي، في مجالات الطاقة والمياه والنقل وإدارة النفايات، اكتساب خبرة تشغيلية عميقة. ونحن اليوم نوظف هذه الخبرات في الأسواق العالمية من خلال شراكات استراتيجية".

"لقد أسهمت مشاريع البنية التحتية الممولة من القطاع الخاص في إنشاء أصول متميزة وتحقيق نتائج اقتصادية ملموسة للحكومات والمجتمعات على المدى الطويل".

وارويك تايلور، رئيس قسم الاستراتيجية والتطوير المؤسسي في "مجموعة بليناري"

وفي هذا السياق يقول وارويك تايلور، رئيس قسم الاستراتيجية والتطوير المؤسسي في "مجموعة بليناري": "لقد أسهمت مشاريع البنية التحتية الممولة من القطاع الخاص في إنشاء أصول متميزة وتحقيق نتائج اقتصادية ملموسة للحكومات والمجتمعات على المدى الطويل. كما أن حجم فجوة البنية التحتية يفتح آفاقاً استثمارية جديدة عالمياً عبر مختلف فئات الأصول. وسيتمكن المستثمرون طويلو الأجل، الراغبون في إطلاق مشاريع جديدة، من الوصول إلى مجموعة فريدة وحصرية من الأصول عالية الجودة التي توفر عوائد مستقرة طويلة الأمد".

على الرغم من النمو الملحوظ في الاستثمارات العالمية في البنية التحتية، ما تزال هذه الاستثمارات تواجه جملة من التحديات. فكثير من الحكومات تفتقر إلى الحيز المالي الكافي لتمويل مشاريع تطوير جديدة أو حتى لصيانة الأصول القائمة. كما فرضت الأزمة المالية العالمية قيوداً رأسمالية مشددة على البنوك التجارية، التي كانت المصدر الرئيس للتمويل. وفي المقابل، أدى النمو المتسارع لقطاع إدارة أصول البنية التحتية إلى ارتفاع التقييمات السوقية، نتج عنه اختلال واضح بين العرض والطلب على رأس المال.

وفي النصف الأول من عام 2025، نجحت صناديق البنية التحتية والطاقة المغلقة في جمع 121.5 مليار دولار¹⁰ متجاوزة بذلك إجمالي التمويل المحقق خلال عام 2024 بأكمله. ومع ذلك، لم يتجاوز عدد الصناديق الجديدة 73 صندوقاً، وهو أدنى مستوى يسجل منذ عام 2015. واستغرقت الصناديق في المتوسط 27 شهراً للوصول إلى الإغلاق النهائي، فيما استحوذت الصناديق العشرة الأولى على أكثر من 70% من إجمالي رأس المال المُجمّع. ويُبرز هذا الاتجاه تزايد أهمية الاستثمار في البنية التحتية، كما يتطلب صبراً استثمارياً وحجماً مالياً كبيراً ورؤية استراتيجية واضحة.

إلى جانب دوره في جمع رؤوس الأموال وتحقيق العوائد، يظل الاستثمار في البنية التحتية أداة أساسية لمعالجة التحديات المجتمعية الأوسع نطاقاً. وتتطلب التحولات الجارية في مجالي الطاقة والرقمنة على وجه الخصوص تبني استراتيجيات استثمارية جديدة توازن بين الاستقرار المالي وتحقيق النمو المستدام.

"تشكل البنية التحتية ركيزةً أساسية لكافة جوانب النمو والتنوع الاقتصادي؛ فالقطاعات الأساسية مثل الرعاية الصحية والتمويل والتكنولوجيا تعتمد على الطاقة الموثوقة والخدمات اللوجستية المتطورة والاتصال الرقمي القوي".

رودريك ماذرز، المدير التنفيذي الأول لقطاع البنية التحتية في "القابضة" (ADQ)



إنّ اتباع نهج الشراكات في تطوير البنية التحتية والاستثمار فيها يُتيح سرعة أكبر، ومرونة أعلى، وقابلية للتوسع، ويحد من المخاطر في الوقت ذاته. وقد بات تأسيس الشراكات والمنصات المتخصصة في مجال البنية التحتية. من التوجهات الرائجة في الأعوام الأخيرة.

تتميز مشاريع البنية التحتية بطابعها التقني المتقدم، لا سيما في القطاعات الناشئة مثل مراكز البيانات أو الطاقة المتجددة. وتضمن نماذج الشراكة، خصوصاً تلك التي تجمع بين الخبرة الاستثمارية والتشغيلية، تطبيق أحدث التقنيات والمعارف بشكل فعال بالتوازي مع توظيف رأس المال طويل الأجل.

وفي هذا السياق، قال الدكتور ياب كاليمان، رئيس المحافظ الاستثمارية للمجموعة في "القابضة" (ADQ): "إن نموذج المنصات يُمكننا من تحديد مشاريع البنية التحتية وتطويرها وتنفيذها بكفاءة أكبر من خلال الجمع بين رأس المال طويل الأجل لمجموعة 'القابضة' (ADQ) وقدرات الشركاء المتخصصين. وتتيح لنا هذه الشراكات المضىّ قدماً في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على نطاق واسع، بما يعزز التنمية الاجتماعية والاقتصادية".

يساهم كل مشارك في مشاريع البنية التحتية بنقاط قوته الخاصة، ويؤدي الجمع بين هذه القدرات قبل بدء الصفقة إلى تعزيز الكفاءة وسرعة الإنجاز، فعلى مستوى

التمويل، يؤدي كلٌّ من البنوك، ومديري صناديق الأسهم الخاصة، وبنوك التنمية متعددة الأطراف، ووكالات ائتمان الصادرات، وصناديق الثروة السيادية، والمستثمرين في أسواق المال أدواراً متكاملة، أما على مستوى التطوير، فتشكّل شركات الإنشاءات، وجهات رعاية المشاريع، والمشغلين، والمشتريين، والهيئات الحكومية منظومة مترابطة تضمن التنفيذ الفعّال للمشاريع. ويساهم دمج هذه الجهات ضمن منصات موحّدة في تحقيق الكفاءة وتسريع وتيرة التنفيذ.

في مارس 2025، أعلنت "القابضة" (ADQ) وشركة "إنرجي كابيتال بارتنرز" عن تأسيس شراكة استثمارية بقيمة 25 مليار دولار أمريكي في الولايات المتحدة، تركز على توليد الطاقة لمراكز البيانات. تستهدف هذه الشراكة، التي يمتلك فيها كل طرف 50% من الأسهم، تطوير المشاريع الجديدة ومشاريع التوسع، والإنشاءات الجديدة في الولايات المتحدة وبعض الأسواق الدولية.

"وتتيح لنا هذه الشراكات المضىّ قدماً في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على نطاق واسع، بما يعزز التنمية الاجتماعية والاقتصادية".

الدكتور ياب كاليمان،
رئيس المحافظ الاستثمارية للمجموعة في "القابضة" (ADQ)



الشراكات والمنصات

إدارة المخاطر

تتبنى "القبضة" (ADQ) نهجاً استباقياً في إدارة المخاطر التي تنطوي عليها مشاريع تطوير واستثمار البنية التحتية، وذلك بالاستفادة من الشراكات والمنصات المتخصصة، ويُعد التخصيص الدقيق للمخاطر مبدأً أساسياً، حيث يتم إسناد كل نوع من المخاطر إلى الطرف الأكثر كفاءة للتعامل معه: إذ تُؤول مخاطر الإنشاء إلى مقاولي الهندسة والمشتريات والبناء، والمخاطر التقنية إلى موردي المعدات، بينما يتولى الشركاء الماليون إدارة مخاطر السوق والسيولة.

وعلى الرغم من أن هذا الإطار يعد فعالاً من الناحية النظرية، إلا أن الطبيعة المترابطة للبنية التحتية تعني حدوث تداخلات في كثير من الأحيان، لا سيما في الأسواق النامية حيث تؤدي التقلبات الكثيرة في السوق، ومحدودية السيولة، ومخاطر تقلب أسعار صرف العملات الأجنبية إلى بروز تعقيدات تعيق عملية تنفيذ المشاريع. كما يمكن أن تُشكل هذه الظروف تحدياً كبيراً بالنسبة لجدوى المشروع التمويلية حتى في ظل وجود عوامل اقتصادية أساسية واضحة.

وإدراكاً منها لذلك، ركّزت "القبضة" (ADQ) على التحالفات الاستراتيجية التي تُعزز المرونة والوصول إلى رأس المال. ففي مطلع عام 2025، وقّعت المجموعة مذكرة تفاهم مع مؤسسة التمويل الدولية، ذراع البنك الدولي للقطاع الخاص، لتعزيز مشاريع التنمية في الأسواق الناشئة. وبموجب هذه المذكرة، يستكشف كلٌّ من الجانبين فرص الاستثمار المشتركة التي تستفيد من خبرة مؤسسة

“ونهدف من خلال الجمع بين قدرات مؤسسة التمويل الدولية واستثمارات 'القبضة' (ADQ) الاستراتيجية إلى استقطاب رأس المال من القطاع الخاص وتسريع وتيرة التحول والتنمية على المدى البعيد في قطاعات رئيسية ضمن الأسواق الناشئة”.

مختار ديوب، المدير المنتدب لمؤسسة التمويل الدولي

التمويل الدولية في توفير رأس المال وقدرات "القبضة" (ADQ) في مجال البنية التحتية وسلسلة التوريد.

وبهذا الخصوص قال مختار ديوب، المدير المنتدب لمؤسسة التمويل الدولية: "تسلط هذه الشراكة الضوء على الدور الهام لصناديق الثروة السيادية في دعم النمو المستدام في الأسواق الناشئة. ونهدف من خلال الجمع بين قدرات مؤسسة التمويل الدولية واستثمارات 'القبضة' (ADQ) الاستراتيجية إلى استقطاب رأس المال من القطاع الخاص وتسريع وتيرة التحول والتنمية على المدى البعيد في قطاعات رئيسية ضمن الأسواق الناشئة".



“يجمع تعاوننا مع 'إنرجي كابيتال بارتنرز' بين رأس المال طويل الأجل لإمارة أبوظبي وخبرتها العالمية في قطاع الطاقة، لتوفير البنية التحتية الأساسية للطاقة التي تسهم في دعم تطور مراكز البيانات والنمو الصناعي”.

حمد عبدالله الحمادي، نائب الرئيس التنفيذي لمجموعة "القبضة" (ADQ)



وكجزء من هذه الاتفاقية، تعتمد "بليناري الشرق الأوسط" على نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص لدفع عجلة التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي، حيث تجمع هذه الشراكة بين إشراف القطاع العام والابتكار الذي يقدمه القطاع الخاص، مما يتيح تنفيذ مشاريع مؤثرة في مجالات التعليم والنقل والرعاية الصحية، تحقق بدورها فوائد اجتماعية واقتصادية طويلة الأمد.

وتعليقاً على هذه الاتفاقية، قال وارويك تايلور، رئيس قسم الاستراتيجية والتطوير المؤسسي في "مجموعة بليناري": "نعتقد أن استثمار 'القبضة' (ADQ) في 'بليناري' ومنصتنا المشتركة للتطوير في الشرق الأوسط سيكون ذا طابع تكاملي متميز، فهو يجمع أفضل ما لدينا من إمكانيات: إذ أنّ قدرات 'بليناري' في مجال التطوير ونهجها الاستثماري، إلى جانب الرؤية الاستراتيجية لمجموعة "القبضة" (ADQ) ورأس مالها الصبور (طويل الأجل)، ستُسفر عن نتائج متميزة لصالح كل من الحكومات والمجتمعات".

توضح هذه الشراكات كيف يسهم نموذج التعاون الذي تعتمد "القبضة" (ADQ) في خلق القيمة عبر مختلف مراحل دورة حياة البنية التحتية، من خلال مواءمة الخبرات العالمية مع أولويات التنمية الوطنية.

بطبيعة الحال، لا تقتصر هذه الشراكات على تسريع عملية التنفيذ والتوسع فحسب، بل تُسهم أيضاً في توزيع المسؤوليات، ومواءمة الحوافز، وابتكار آليات للمساءلة المشتركة. وهذا ما يجعل إدارة المخاطر امتداداً طبيعياً لنموذج المنصات.

وبهذا الخصوص، قال حمد عبدالله الحمادي، نائب الرئيس التنفيذي لمجموعة "القبضة" (ADQ): "يجمع تعاوننا مع 'إنرجي كابيتال بارتنرز' بين رأس المال طويل الأجل لإمارة أبوظبي وخبرتها العالمية في قطاع الطاقة، لتوفير البنية التحتية الأساسية للطاقة التي تُسهم في دعم تطور مراكز البيانات والنمو الصناعي".

وبدوره أوضح دوغ كيلمان، المؤسس ورئيس مجلس الإدارة التنفيذي في شركة 'إنرجي كابيتال بارتنرز'، المزيد من التفاصيل حول دوافع هذه الشراكة، حيث قال: "ستوفر هذه الشراكة الاستثمارية مع 'القبضة' (ADQ) الموارد الكهربائية التي يتطلبها قطاع مراكز بيانات الذكاء الاصطناعي سريع النمو، إذ إن بناء محطات توليد طاقة جديدة في الولايات المتحدة يستلزم رأس مال ضخم وصبور (طويل الأجل) ويمتد على أفق زمني طويل. ونظراً للتغيرات المتسارعة في ديناميكيات العرض والطلب في أسواق الطاقة الأمريكية، ستكون هناك حاجة ملحة لإضافة قدرات توليد جديدة. وبناءً على ذلك، ستركز شراكتنا على إنشاء محطات جديدة لتوليد الطاقة تعمل بالغاز الطبيعي على نطاق واسع، بما يلبي احتياجات شركات التكنولوجيا الكبرى في الوقت المناسب".

في فبراير 2025، أسست "القبضة" (ADQ) منصة جديدة للتطوير المشترك والاستثمار بالتعاون مع "مجموعة بليناري"، الشركة الأسترالية المتخصصة في تطوير مشاريع البنية التحتية، تحت اسم "بليناري الشرق الأوسط". وتركز هذه المنصة على فرص تطوير البنية التحتية العامة والاجتماعية في المناطق ذات النمو المرتفع عبر منطقة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى.

منصات الاستثمار المشترك

غالباً ما يتطلب حجم وتعقيد أصول البنية التحتية تجميع الموارد بين القطاعين العام والخاص. وقد برزت صناديق الثروة السيادية تحديداً كمستثمرين مشاركين أساسيين في هذا المجال.

وبهذا الخصوص قال بين واي، الرئيس العالمي لإدارة الأصول في ماكواري: "تتبنى الشركة نموذجاً يقوم على الاستثمار المشترك مع صناديق الثروة السيادية الدولية. ويأتي هذا التوجه نتيجة لوصول القدرة الرأسمالية للشركة إلى حدودها القصوى في بعض الصفقات. وعليه، تفرض ضرورة إنجاز الصفقات الكبيرة البحث عن جهات مانحة لرأس مال ضخمة. وتُشكل صناديق الثروة السيادية الشريك الأمثل نظراً لاهتمامها الواضح بالشراكة معنا في تمويل الصفقات".

ومع مرور الوقت، تطورت العلاقة بين المستثمرين المؤسسيين ومديري الأصول الخاصة. ففي المراحل الأولى، كان تخصيص رأس المال يتم بشكل أساسي عبر آلية صناديق الاستثمار. وفي وقت لاحق توجه العديد من المستثمرين نحو الاستثمار المباشر. أما اليوم، فقد باتت النماذج الهجينة منتشرة بشكل واضح، ذلك أنها تجمع كلا النهجين لزيادة الكفاءة وتوسيع نطاق الوصول إلى الأسواق.

وأضاف واي: "عندما بدأنا هذا العمل، كان العملاء يعتمدون بشكل كلي على الوسطاء الماليين. حيث لم يكن هنالك عملاء يفضلون الاستثمار المباشر. ومن ثم

“ويأتي هذا التوجه نتيجة لوصول القدرة الرأسمالية للشركة إلى حدودها القصوى في بعض الصفقات. وعليه، تفرض ضرورة إنجاز الصفقات الكبيرة البحث عن جهات مانحة لرأس مال ضخمة. وتُشكل صناديق الثروة السيادية الشريك الأمثل نظراً لاهتمامها الواضح بالشراكة معنا في تمويل الصفقات”.

بين واي،
الرئيس العالمي لإدارة الأصول في ماكواري

اتجه العديد منهم نحو تأسيس فرق داخلية متخصصة، إلا أننا اليوم نشهد عودة إلى النموذج الهجين. وبالنسبة لصناديق الثروة السيادية، فقد تستثمر معنا فقط في مناطق مثل آسيا والمحيط الهادئ، حيث نمتلك الخبرة المحلية. في حين تفضل أن تكون مستثمراً مشاركاً مباشراً في الأسواق التي تتمتع فيها بدراسة عميقة”.

لذلك، تضطلع الشراكات في مجال البنية التحتية والمنصات العاملة فيها بدور مهم في دمج الخبرات المالية والتشغيلية والفنية لعدة أطراف في هياكل قادرة على دفع عجلة تنفيذ المشاريع واسعة النطاق.



“التحدي الحقيقي لا يكمن في نقص الموارد المالية المتاحة، وإنما في غياب المشاريع ذات الهيكلية المُحكمة. ونتيجةً لذلك، يجري حالياً توجيه التمويلات الحكومية نحو آليات ومرافق متخصصة لإعداد المشاريع ومُصممة خصيصاً لمعالجة هذه المشكلة”.

عائشة ويليامز،
المديرة العالمية لإدارة تمويل البنية التحتية العالمية في البنك الدولي

البنية التحتية المستحدثة جدواها الاقتصادية، يتوجب توفير كيان ضمن الهيكل الرأسمالي قادر على تحمل الشريحة الأولى من الخسارة دون مقابل أو تعويض. وفي ظل تزايد النقاشات حول حاجة السوق إلى التمويل بشروط ميسرة، يبقى السؤال: من هي الجهة القادرة على توفير هذا التمويل؟

إن تبني نهج مشترك لإدارة المخاطر يُفضي بطبيعته إلى إنشاء منصات استثمارية مشتركة، حيث يتيح ذلك لصناديق الثروة السيادية ومديرو الأصول الخاصة إمكانية تجميع الموارد لتوزيع المخاطر المحتملة على محافظ أوسع، إلى جانب الاستفادة من الخبرات المتبادلة، وفتح آفاق استثمارية واسعة النطاق.

وفي هذا الإطار يجري إنشاء منصات أخرى على مستوى العالم لمواجهة تحديات مماثلة، حيث تضم هذه المنصات تحت مظلتها بنوك التنمية والجهات الحكومية والمستثمرين من القطاع الخاص.

وقالت عائشة ويليامز، المديرة العالمية لإدارة تمويل البنية التحتية العالمية في البنك الدولي: “التحدي الحقيقي لا يكمن في نقص الموارد المالية المتاحة، وإنما في غياب المشاريع ذات الهيكلية المُحكمة. ونتيجةً لذلك، يجري حالياً توجيه التمويلات الحكومية نحو آليات ومرافق متخصصة لإعداد المشاريع ومُصممة خصيصاً لمعالجة هذه المشكلة”.

ومن الأمثلة على ذلك، المرفق الاستشاري للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال البنية الأساسية (PPIAF)، الذي يساعد حكومات الدول النامية على تعزيز الأطر التنظيمية والمؤسسية التي تُمكن من إرساء بنية تحتية مستدامة بقيادة القطاع الخاص.

كما تلعب بنوك التنمية متعددة الأطراف دوراً حيوياً في تقليل مخاطر تطوير البنية التحتية من خلال التمويل الميسر، وقبول عوائد أقل من السوق لاستيعاب المخاطر التي لا يرغب المشاركون من القطاع الخاص في تحملها.

وفي هذا السياق أوضحت ويليامز قائلة: “نحن بحاجة إلى كيان في الدول النامية يكون مستعداً لتحمل أعلى مستويات المخاطر. ويُستبعد من هذا الدور كل من رواد الأعمال والجهات الممولة الراحية نظراً لمحدودية مساهماتهم في رأس المال. ولكي تكتسب مشاريع

رأس المال الصبور (طويل الأجل)

يُعد رأس المال الصبور (طويل الأجل) عاملاً أساسياً لنجاح عملية تطوير البنية التحتية. وتعدّ صناديق الثروة السيادية -بحكم إمكانياتها وآفاقها الاستثمارية - جهات مثالية لتوفير هذا النوع من التمويل.

عند تقييم استثمارات البنية التحتية الجديدة، من الضروري اعتماد رؤية طويل الأجل، حيث يتم دفع تكاليف التطوير بشكل فوري، فيما يُحتسب العائد كمدفوق نقدي يمتد غالباً لعشرات الأعوام. لذا، يتطلب تحقيق العائد الأمثل قدراً كبيراً من الصبر والانضباط الاستراتيجي، إلى جانب تحقيق أداء إيجابي وتوليد عوائد مركّبة منذ الأعوام الأولى للاستثمار.

قال منصور الملا، نائب الرئيس التنفيذي للمجموعة في "القابضة" (ADQ)، "تشمل استثماراتنا الأنظمة الأساسية التي تدعم المجتمعات وتعزز ترابطها، بدءاً من المرافق ووسائل النقل وصولاً إلى البنية التحتية الرقمية والاجتماعية. كما نركز على بناء منصات قابلة للتطوير تُحقق قيمة طويلة الأجل مع الموازنة بين الأداء المالي والأثر الاستراتيجي. ومن خلال التزامنا بتبني منهجية رأس المال الصبور (طويل الأجل) والتميز التشغيلي، نهدف إلى بناء منظومة متكاملة للبنية التحتية تُعزز القدرة التنافسية لأبوظبي وتدعم التنمية المستدامة".

وعلى الرغم من أهمية النظرة المستقبلية طويلة الأجل، إلا أن رأس المال الصبور لا يتسم بالخمول، بل يسعى لتحقيق عوائد ملموسة على مستوى الأصول والمستوى الوطني. وقد بات هذا النهج أكثر وضوحاً في المشهد الاستثماري في جميع أنحاء الشرق الأوسط.

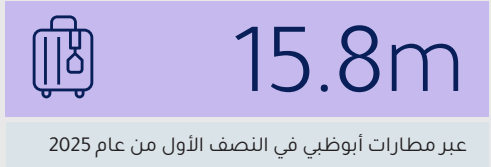
وقد تم إجراء استطلاع رأي لأكثر من 100 متخصص في مشاريع رأس المال والبنية التحتية في جميع أنحاء المنطقة،¹¹ وذلك خلال الفترة الممتدة بين ديسمبر 2024 ويناير 2025، حيث كشفت النتائج عن تركيز متزايد على الأداء المالي القابل للقياس. وتوقع حوالي ثلاثة أرباع المشاركين زيادة في الإنفاق على مشاريع رأس المال حتى عام 2027، بينما ارتفعت نسبة الأشخاص الذين يعتبرون الأداء المالي مؤشر الأداء الرئيسي الأول بالنسبة لهم، لتصل إلى 63% بعد أن كانت 46% في عام 2022.

وفي إطار تعليقه على نتائج الاستطلاع قال ساري كالاكش، الشريك في خدمات مشاريع رأس المال في برايس ووتر هاوس كوبرز الشرق الأوسط: "لا تزال مشاريع رأس المال تحظى بثقة كبيرة في جميع أنحاء المنطقة، إلا أن طريقة قياس النجاح تغيرت، حيث لم يعد تقييم المشاريع يقتصر على الالتزام بمواعيد التسليم النهائية والميزانيات فحسب؛ وإنما باتت المؤسسات تركز على تحقيق عوائد مالية أكبر، ونتائج ذات جودة عالية، وتأثير استراتيجي طويل الأمد".

عوائد إيجابية

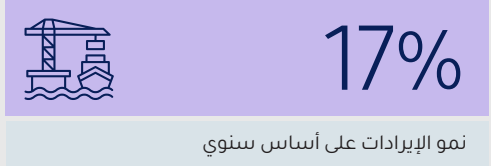
تتجلى قوة نهج "القابضة" (ADQ) الاستثماري الصبور (طويل الأجل) في الأداء المتواصل لشركات محفظتها الرئيسية في قطاع البنية التحتية والقطاعات ذات الصلة. وتُظهر نتائج هذه الشركات أهمية هياكل الملكية المستقرة ورأس المال طويل الأجل في تعزيز مستويات النمو والمرونة.

✈️ مطارات أبوظبي



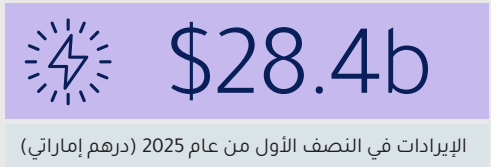
استقبلت مطارات أبوظبي أكثر من 15.8 مليون مسافر في النصف الأول من عام 2025، بزيادة قدرها 13.1% على أساس سنوي، لتواصل بذلك مسار النمو من خاتمتين للعام الرابع على التوالي. وفي هذا المجال وشّعت الشركة شبكتها بإضافة ثلاث شركات طيران جديدة و12 وجهة إضافية هذا العام.

⚓ مجموعة موانئ أبوظبي



سجلت مجموعة موانئ أبوظبي زيادة بنسبة 17% على أساس سنوي في أحجام مناولة الحاويات، وزيادة بنسبة 13% في أحجام مناولة البضائع العامة خلال الربع الثاني من عام 2025، مدعومة بالتوسع المستمر في طرق التجارة وسعة المحطات.

⚡ طاقة



حققت شركة "طاقة" إيرادات بلغت 28.4 مليار درهم في النصف الأول من عام 2025، بزيادة قدرها 4.5% على أساس سنوي، ويأتي ذلك بالتزامن مع سعيها لتعزيز استراتيجيتها للتوسع دولياً والاستثمار في مشاريع توليد ونقل الطاقة المرنة، ومشاريع تطوير قطاع النقل، وتحلية المياه.

ولذلك يتجنب هيكلنا الاستثماري الحوافز التي غالباً ما تؤدي إلى الإفراط في الهندسة المالية، مما يضمن تركيزنا المستمر على خلق قيمة ملموسة ودائمة. ويعد هذا النهج الصبور والهادف عامل تميز رئيسي يُمكننا من الاستثمار بثقة وعلى نطاق واسع".

يقوم نموذج "القابضة" (ADQ) على دمج التعاون الفعال والمخاطر المشتركة وتوفير رأس المال طويل الأجل، ليشكل بذلك منهجية رائدة لتنفيذ مشاريع البنية التحتية المستدامة بكفاءة وعلى نطاق واسع. وفي سياق متصل، سيتناول القسم التالي كيفية تطبيق هذه الفلسفة على التكتلات بين شركات المحفظة، حيث تُعزز الاستثمارات المترابطة القيمة الكلية للمحفظة.

توضح هذه النتائج دور رأس المال الصبور والاستمرارية الاستراتيجية في توفير الاستقرار اللازم لشركات محفظة "القابضة"، والذي يسهم بدوره بتحقيق النمو المستدام على المدى الطويل. من ناحية أخرى، تتميز استثمارات البنية التحتية باستقرارها وانخفاض ارتباطها بفئات الأصول الأخرى. ومع ذلك، فإن الرافعة المالية - رغم تعزيزها للعوائد - قد تسبب تقلبات في السوق في حال الإفراط في استخدامها.

وتعليقاً على ذلك، قال منصور الملا، نائب الرئيس التنفيذي للمجموعة في "القابضة" (ADQ): "نتيح لنا رؤيتنا كمستثمر طويل الأجل تجاوز تقلبات السوق والتركيز على التأثير بدلاً من العوائد قصيرة الأجل.

"تشمل استثماراتنا الأنظمة الأساسية التي تدعم المجتمعات وتعزز ترابطها، بدءاً من المرافق ووسائل النقل وصولاً إلى البنية التحتية الرقمية والاجتماعية".



منصور الملا، نائب الرئيس التنفيذي للمجموعة في "القابضة" (ADQ)

التكتلات

إن الإدارة الفاعلة للاستثمارات عن طريق بناء تكتلات بين شركات المحفظة تحقق فوائد قيمة على مستوى كل شركة والمحفظة عموماً، حيث يخلق هذا النهج تكاملاً تشغيلياً، ويعزز التنوع، ويحفز الابتكار عبر القطاعات المترابطة.



ومن خلال تعزيز التعاون داخل التكتلات وفيما بينها، تحول "القبضة" (ADQ) الاستراتيجية الطموحة إلى نتائج ملموسة عبر إطلاق منصات وشركات وتقنيات جديدة تعزز القدرة التنافسية العالمية لإمارة أبوظبي، لترسي بذلك منظومة استثمارية تحقق قيمة مضاعفة، وتدعم التنوع الاقتصادي، وتؤمن عوائد مالية مستدامة للإمارة.

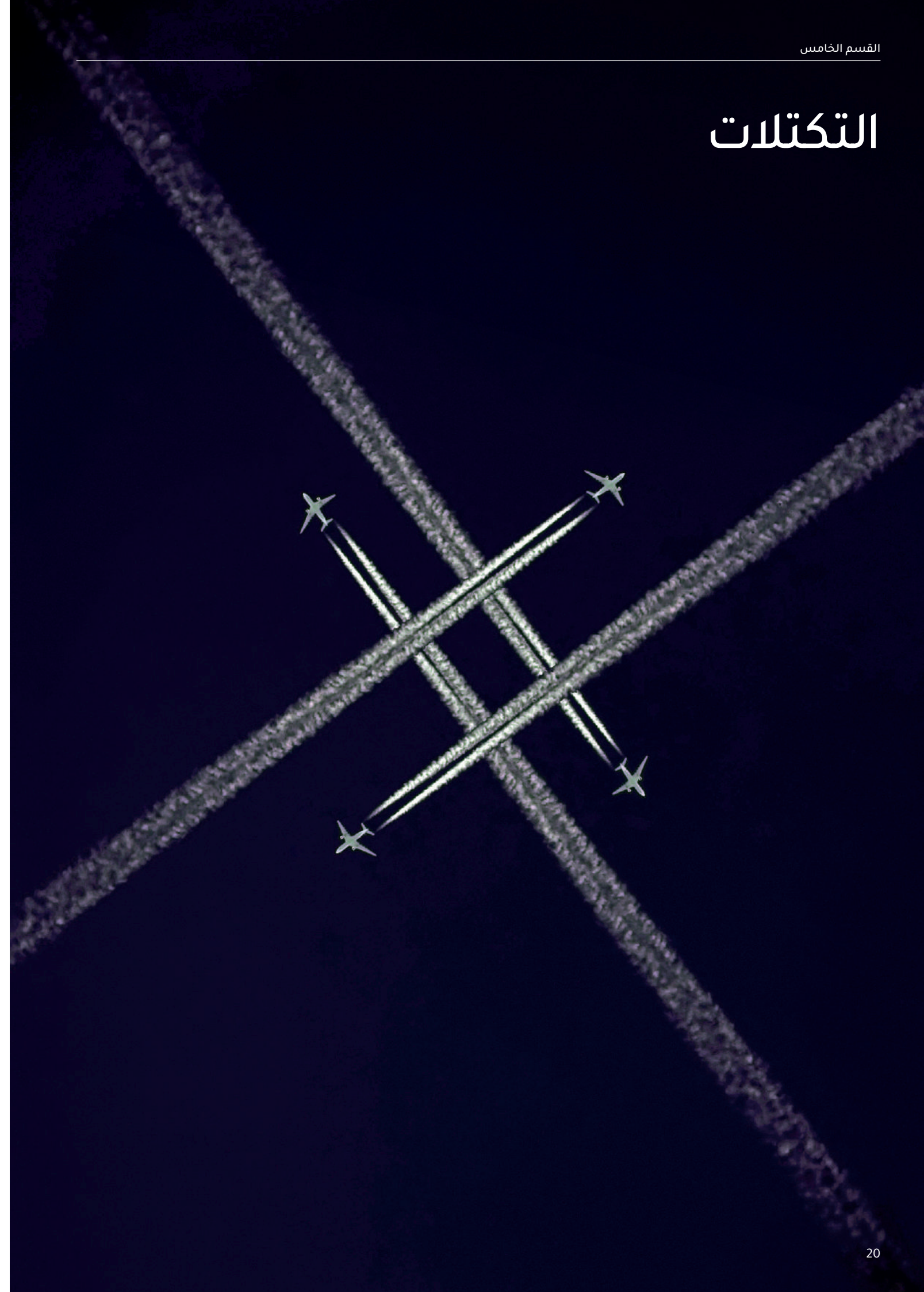
هناك عوامل عديدة تحفز عوائد البنية التحتية والاستثمار القائم على التكتلات تشمل جودة الأصول، والاستقرار التنظيمي، وتوافر رأس المال وتكلفته، وتنامي الطلب المجتمعي، وقوة الأداء التشغيلي، وتُحقق المكاسب عبر التميز التشغيلي القوي خلال فترة الملكية.

وقال الدكتور ياب الكمان، رئيس المحافظ الاستثمارية للمجموعة في "القبضة" (ADQ): "يدعم هيكلنا القائم على التكتلات التعاون بين شركات محفظتنا في مجالات الطاقة والمرافق والنقل والعقارات، وهو ما يسمح بتبادل الخبرات، وإجراء استثمارات مشتركة، وتسريع تبني التقنيات الناشئة عبر مختلف القطاعات".

ويعد نهج التكتلات الذي تعتمده "القبضة" (ADQ) ركيزة رئيسية في فلسفتها الاستثمارية، وسمّة مميزة لدورها في خلق قيمة طويلة الأجل لاقتصاد إمارة أبوظبي. ويتجاوز هذا النموذج الحدود القطاعية ليربط بين القطاعات المتكاملة، مما يعزز التوسع، ويتيح تبادل المعرفة، ويحفز الابتكار عبر مجالات الاقتصاد الأوسع. كما تسعى "القبضة" (ADQ) من خلال بناء تكتلات بين شركات محفظتها الحالية ضمن وعبر القطاعات ذات الأولوية، إلى بناء منظومات تدعم نمو بعضها وتعزز قدرتها التنافسية.

تتم هيكلة التكتلات بصورة تضمن التكامل بين الأنشطة الأولية والنهائية، وربط الإنتاج والخدمات اللوجستية والأسواق النهائية، مما يعزز الكفاءة، ويحفز الاستثمار المشترك، ويسرع نشر الابتكارات على المستوى التجاري. ويعكس هذا النهج النماذج الاقتصادية العالمية لتكتل القطاعات، حيث يؤدي تقاربها، سواء كان على الصعيد المادي أو التشغيلي أو الاستراتيجي، إلى زيادة الإنتاجية وتحفيز الابتكار.

مُكن هذا النموذج "القبضة" (ADQ) من موازنة أولويات شركات محفظتها الحالية في مجالات مثل تحول الطاقة، والأمن الغذائي، والتحول الرقمي، والتنقل المستدام، فمن خلال التعاون بين التكتلات، تستفيد إحدى الشركات من خبرات أو تقنيات شركة أخرى لتعزيز قدراتها وكفاءة عملياتها، على سبيل المثال، تدعم التطورات في البنية التحتية الرقمية قطاعي التصنيع والخدمات اللوجستية، بينما تساعد الابتكارات في مجالي الطاقة والمرافق على تحسين الكفاءة وتعزيز الاستدامة عبر قطاعات الغذاء والنقل والرعاية الصحية.



التكتلات التكنولوجية

تُعتبر التكنولوجيا ركيزةً رئيسيةً في نموذج عمل "القبضة" (ADQ) القائم على التكتلات ومحركاً أساسياً لخلق القيمة عبر محفظتها، إذ تقوم المجموعة بدمج التطورات التكنولوجية التي يتم تحقيقها في مجال ما عبر باقي المجالات في الوقت ذاته، عوضاً عن الاستثمار في الابتكار في كل شركة على حدة، مما يحفز عملية التطور ويضمن تحقيق التقدم عبر مختلف القطاعات.

يسمح هيكل "القبضة" (ADQ) بمشاركة البيانات والرؤى ونتائج الأبحاث عبر مختلف القطاعات؛ فمثلاً تعزز الابتكارات في مجالي الطاقة والمرافق الكفاءة في قطاعي التصنيع والخدمات اللوجستية؛ بينما تنهض التحسينات في البنية التحتية الرقمية بأنظمة الغذاء والرعاية الصحية وشبكات النقل. ويضمن هذا النموذج المترابط أن تحقق المكاسب التكنولوجية فوائد ملموسة عبر مختلف مجالات الاقتصاد عموماً.

ويعد الانتشار العالمي الكبير للذكاء الاصطناعي والحوسبة عالية السعة مثالا واضحاً على ذلك. وتدعم استثمارات "القبضة" (ADQ) في منصات مثل "زيرو تو"، إنشاء بنية تحتية مستدامة وعالية الأداء للبيانات تدعم التحول الرقمي عبر كامل المنظومة الصناعية في أبوظبي. كما تسهم هذه المشاريع في تعزيز الطلب على الطاقة النظيفة وأنظمة التبريد الفعالة وحلول البناء المتقدمة، والتي ترتبط مرة أخرى بتكتلات الطاقة والمرافق والصناعة التابعة لـ "القبضة" (ADQ).

وبالمثل، فإن ريادة "القبضة" (ADQ) في مجال الطاقة المتجددة، من خلال شركة "طاقة" وشراكتها في مصدر على سبيل المثال، تضمن تطوير واختبار ونشر التقنيات الخضراء الناشئة، مثل خلايا بيروفسكايت. سيلكون الشمسية وتطبيقات الهيدروجين الأخضر عبر مختلف القطاعات. وتكمن أهمية هذا النهج المتكامل في تقليل دورات الابتكار ودعم تحقيق الأولويات الوطنية المتمثلة في إزالة الكربون وتعزيز كفاءة استخدام الموارد.

وقال جيل أدوتيفي، رئيس المحافظ الاستثمارية للمجموعة في "القبضة" (ADQ): "تمتاز 'القبضة' (ADQ) بامتلاك رأس مال غير خامل، حيث يجمع هيكلنا بين القوة المالية والتعاون التشغيلي من خلال شركات محفظتنا مثل طاقة، وشركة مياه وكهرباء الإمارات، وتدوير. وتحت إشرافنا، رسخت طاقة مكائنها كإحدى أكثر شركات المرافق تأثيراً في المنطقة. وبقيادتها يشهد قطاع المياه والكهرباء في أبوظبي تحولاً كبيراً. ويتيح لنا نهج الملكية الفاعل هذا تشكيل بنية تحتية مرنة وفعالة ومولدة للقيمة وتدعم الأولويات الوطنية طويلة الأجل".

ومن خلال تكتلات التكنولوجيا، تحول "القبضة" (ADQ) الابتكار إلى ميزة قيمة تشمل كامل المنظومة، فهي تضمن تعميم الإنجازات المحققة في مجالات الطاقة والأنظمة الرقمية، وعلوم المواد على العديد من القطاعات، بما يسهم في خلق قيمة مشتركة، ويرسي قدرة تنافسية طويلة الأجل، ويحقق نمواً مستداماً لإمارة أبوظبي.

وفي هذا السياق، قال وارويك تايلور، رئيس قسم الاستراتيجية والتطوير المؤسسي في "مجموعة بليناري": "تتسارع اليوم وتيرة أنشطة وقدرات منظومات المشتريات الحكومية حول العالم، مدفوعةً بإدراك متزايد لقيمة رأس المال الخاص وما يضيفه من أثر نوعي. وفي دولة الإمارات، نلمس التزاماً راسخاً بالاستثمار في تطوير قدرات المشتريات، تقوده جهات رائدة مثل مركز أبوظبي للمشاريع والبنية التحتية ومكتب أبوظبي للاستثمار، مدعوماً بأنظمة مصممة بعناية تستند إلى رؤية طويلة المدى للعوائد التي تحققها استثمارات البنية التحتية".

ومن خلال مواعنة نهج مركزية المشتريات مع استراتيجيتها القائمة على التكتلات، ترسخ "القبضة" (ADQ) إطار حوكمة يجمع بين الكفاءة والمساءلة، بما يضمن انسجام تنفيذ مشاريع البنية التحتية الكبرى مع رؤية أبوظبي الأوسع لنمو مستدام قائم على المعرفة.

"تمتاز 'القبضة' بامتلاك رأس مال غير خامل، حيث يجمع هيكلنا بين القوة المالية والتعاون التشغيلي من خلال شركات محفظتنا مثل طاقة، وشركة مياه وكهرباء الإمارات، وتدوير. ويتيح لنا نهج الملكية الفاعل هذا تشكيل بنية تحتية مرنة وفعالة ومولدة للقيمة وتدعم الأولويات الوطنية طويلة الأجل".

جيل أدوتيفي، رئيس المحافظ الاستثمارية للمجموعة في "القبضة" (ADQ)



التكتلات العابرة للقطاعات

يمتد التميز التشغيلي اليوم ليتجاوز حدود القطاع الواحد، ولا سيما مع تلاشي الحدود بين قطاعات البنية التحتية مثل الطاقة، والنقل، والقطاع الرقمي، والمياه.

ومن خلال بناء تكتلات بين شركات من قطاعات مختلفة، تستطيع "القبضة" (ADQ) تحديد نقاط التقاطع بين التقنيات والخدمات والأسواق. وتحتاج المتطلبات التي تنشأ عن هذه التقاطعات، مثل شبكات الطاقة اللامركزية أو مراكز البيانات عالية السعة، تعاوناً عبر كامل سلسلة القيمة. فعلى سبيل المثال، يتطلب تطوير مراكز البيانات التنسيق بين مزودي الطاقة، والهيئات المسؤولة عن المياه لتوفير احتياجات هذه المراكز من التبريد، وكذلك مطوري العقارات لتنفيذ المواقع. وعلى غرار ذلك، يتطلب إنشاء مسارات مخصصة للمركبات الكهربائية تعاوناً بين شركات الطاقة لتوفير شبكات الشحن، وهبئات تنظيم النقل لوضع الأنظمة الطرقية التي تنظم عمل هذه المسارات، ومشغلي البنية التحتية الرقمية لتطوير حلول منصات التنقل والدفع.

وبتشجيع شركات محفظتها على التعاون عبر تلك التقاطعات، تضمن "القبضة" (ADQ) تعميم فائدة الابتكارات التي تنشأ في مجال واحد على باقي المجالات، مما يقلل من التكرار، ويعزز التنافسية، ويحسن المرونة الشاملة للاقتصاد أبوظبي.

يتيح نهج التكتلات الاستفادة من خبرات الشركات العاملة في قطاعات مماثلة، مما يشجع تبادل المعرفة، وتبني أفضل الممارسات، ويسهم في تسريع نشر التكنولوجيا لا سيما الأدوات الرقمية التي من شأنها زيادة الإنتاجية وتعزيز الاستدامة.

وقال بين واي، الرئيس العالمي لإدارة الأصول في ماكواري: "تطور نوع الشركات التي نستثمر فيها على مدار السنوات الأخيرة بسبب أربعة توجهات رئيسية هي: التركيب السكانية، وتراجع العولمة، والرقمنة، وإزالة الكربون. وأصبحنا نركز على شركات المحفظة القادرة على إحداث تحول تشغيلي، بدلاً من الشركات التي تمتلك قواعد أصول ثابتة وتوفر إمكانيات محدودة للتطور".

ويؤكد التحول الذي شهدته مجموعة موانئ أبوظبي التي تنضوي ضمن محفظة "القبضة" (ADQ) قوة هذا النموذج. وبفضل هذا النموذج أيضاً، تمكنت كيانات مثل شركة طاقة (من خلال حصتها في شركة مصدر)، وشركة تعزيز، وشركة مياه وكهرباء الإمارات، ومجموعة تدوير، وشركة الإمارات للطاقة النووية، وإمستيل من تسريع استثماراتها في التقنيات الناشئة في مرحلة مبكرة.

بعد انتقالها إلى محافظة "القايزة" (ADQ) في عام 2019، خضعت مجموعة موانئ أبوظبي لبرنامج تحوّل شامل استهدف تحسين أدائها وتعزيز فرصها في النمو طويل الأجل.

بوابة المقطع وربطها بمجموعة تقنيات المقطع من توحيد القدرات الرقمية عبر الموانئ والخدمات اللوجستية وتسهيل التجارة، مما سرّع اعتماد حلول الموانئ الذكية. وأسهم إطلاق نظام مجتمع الموانئ (PCS) في ربط جميع أصحاب المصلحة ضمن منظومة التجارة، محققاً تحسّناً في الرؤية التشغيلية والكفاءة. ودعم اتخاذ القرارات المبينة على البيانات على المستوى العالمي.

وقد ارتكز هذا التحول على حوكمة مؤسسية راسخة والتزام ثابت بالشفافية. ومن خلال إطار إدارة محافظة "القايزة" (ADQ) عملت مجموعة موانئ أبوظبي على تعزيز هيكل مجلس إدارتها، وتحسين تقاريرها المالية، ومواءمة ممارساتها مع المعايير العالمية. وأسهمت هذه الجهود في تعزيز ثقة المستثمرين، وتحسين التصنيفات الائتمانية، وجذب المزيد من المستثمرين الدوليين.

وتلعب مجموعة موانئ أبوظبي اليوم دوراً أساسياً في استراتيجية "القايزة" (ADQ) طويلة المدى لقطاع النقل والخدمات اللوجستية. وتبرهن تجربتها على أهمية دور رأس المال الصبور، والحوكمة المنضبطة، والشراكات الاستراتيجية في تحويل الأصول الوطنية إلى منصات تنافسية عالمياً تحقق نمواً مستداماً.

ولا يقتصر كون المؤسسة رائدة وطنية على النجاح التجاري فحسب، بل يمثل تجسّيداً لطموح الدولة في قيادة القطاعات الحيوية، وخلق فرص عمل ومعارف تمكّن الأجيال المقبلة، وبناء منصات ترسخ حضور أبوظبي في الأسواق العالمية. وتُعَدّ مجموعة موانئ أبوظبي نموذجاً بارزاً لهذا التوجه، إذ تسعى باستمرار إلى تعزيز الترابط الاقتصادي، والمرونة، والقيمة المستدامة لدولة الإمارات.

وفي هذا الإطار، تمت مواءمة عمليات المجموعة مع دليل القايزة لتحوّل الأصول الذي يعتمد أفضل الممارسات الدولية في مجالات الحوكمة والاندماج المالي والتميز التشغيلي. كما استفادت المجموعة من مراكز التميز التابعة للقايزة والتي تختص بمجالات حيوية مثل التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، وإدارة المواهب، والاستثمار المستدام، وعلاقات المستثمرين، والابتكار، والتكنولوجيا الناشئة، مما يضمن تطور جميع جوانب أعمال موانئ أبوظبي بفعالية واستدامة.

وتحت مظلة "القايزة" (ADQ)، استطاعت موانئ أبوظبي الارتقاء بمكانتها من مشغل محلي للموانئ إلى شركة وطنية رائدة ومؤسسة عامة مدرجة في السوق المالي تحظى بحضور عالمي واسع. وقد ساهم إدراج المجموعة في سوق أبوظبي للأوراق المالية في تعزيز مستويات الشفافية والحوكمة، ووفر رأس المال اللازم للاستثمار في البنية التحتية ومشاريع التوسع الجديدة بشكل مستدام. وفي غضون سنوات قليلة، حققت مجموعة موانئ أبوظبي نمواً مزدوج الرقم في إيراداتها، ورفعت إجمالي أصولها إلى أكثر من 60 مليار درهم إماراتي.¹²

ويُعزى جزء كبير من هذا النمو إلى التوسع العالمي للمجموعة من خلال الشراكات الاستراتيجية وصفقات الاستحواذ التي أبرمتها في كل من السعودية ومصر والأردن وكازاخستان. وقد توسعت بذلك شبكة موانئ أبوظبي لتشمل أكثر من 40 دولة تقع على طرق تجارية رئيسية. وتسهم هذه الشراكات في توسيع شبكة الممرات التجارية للمجموعة، فضلاً عن تعزيز مرونة سلسلة التوريد، وترسيخ مكانة أبوظبي كبوابة محورية تربط مختلف الأسواق العالمية.

بالتوازي مع ذلك، استثمرت مجموعة موانئ أبوظبي في "المساحات الفارغة" الناشئة التي تكمل أنشطتها الأساسية في اللوجستيات والموانئ. وأسهم تأسيس مجموعة "كيزاد" في دمج العمليات الصناعية واللوجستية والموانئ ضمن منصة متكاملة، مما دعم أجندة أبوظبي للتنويع الصناعي وأرسى واحدة من أكثر البيئات التنافسية في المنطقة في مجالي التصنيع وتسهيل التجارة.

كما قادت المجموعة تحولاً رقمياً بارزاً، حيث مكّن تطوير

دراسة حالة - مجموعة موانئ أبوظبي: بناء منصة عالمية للتجارة والخدمات اللوجستية



الخاتمة

مع دخول الاقتصادات العالمية مرحلة جديدة من التحول، باتت البنية التحتية الجسر الذي يربط بين الطموح والعمل. فهي لم تعد تقتصر على الأصول المادية فحسب، بل أصبحت تمثل المنظومات والشبكات والتقنيات التي تدعم النمو، وتربط المجتمعات، وتعزز الابتكار.

وفي ظل هذا المشهد المتغير، تبرز صناديق الثروة السيادية كلاعب استراتيجي متنامي التأثير. فبفضل حجمها وقدرتها على تبني رؤى طويلة الأمد وبناء الشراكات، أصبحت هذه الصناديق في موقع فريد يمكنها من صياغة ملامح البنية التحتية التي تدعم الازدهار المستقبلي. وتقف "القبضة" (ADQ) في طليعة هذا التوجه.

ومن خلال نموذج يقوم على الشراكات، ورأس المال الصبور، والتكتلات، طورت "القبضة" (ADQ) نهجاً متكاملًا يوازن بين النجاح التجاري والأولويات الوطنية. إذ تجمع شراكاتها بين الخبرات العالمية ورأس المال الاستراتيجي لأبوظبي، بما يسرع تنفيذ المشاريع الداعمة للتحول في مجالات الطاقة والرقمنة والنمو الصناعي. وتضمن فلسفتها القائمة على رأس المال الصبور (طويل الأجل) أن تحقق الاستثمارات قيمة طويلة الأجل بدلاً من الفوائد قصيرة الأجل. بما يعزز مرونة الاقتصاد ويضمن عوائد مستدامة. ويربط نموذج التكتلات الذي تتبناه "القبضة" (ADQ) بين المجالات والمعرفة والمهارات ضمن محفظتها الاستثمارية، مضاعفاً الأثر من خلال التعاون والابتكار.

وقد بدأت نتائج هذا النموذج تتجلى بوضوح، إذ نجحت الشركات المدعومة من "القبضة" (ADQ) في تنفيذ مشاريع بنية تحتية أساسية، ونشر تقنيات تحويلية، والتوسع في أسواق جديدة بثقة وانضباط. ومع كل إنجاز جديد، تترسخ مكانة أبوظبي كمركز عالمي للاستثمار ومحرك رئيسي للنمو المستدام.

ومن خلال الجمع بين الرؤية الاستراتيجية والتميز التشغيلي، تثبت "القبضة" (ADQ) أن البنية التحتية يمكن أن تكون في الوقت ذاته محركاً للنمو التجاري وأداة للتنمية. فهي تبرهن أن الشراكات قادرة على تسريع وتيرة توسيع نطاق الحلول، وأن رأس المال الصبور يفتح آفاقاً جديدة للابتكار، فيما يسهم نظام التكتلات بين شركات المحفظة في تعزيز التنافسية الوطنية.

ومع تطورها إلى المستقبل، تمضي "القبضة" (ADQ) برؤية واضحة لبناء اقتصادات مترابطة وقادرة على مواكبة المستقبل، مستندة إلى نهج التعاون والابتكار وتبادل القيمة. وبالشراكة مع الحكومات والمستثمرين وقادة القطاع، تواصل "القبضة" (ADQ) إرساء أسس بنية تحتية تستجيب لمتطلبات اليوم وتتهيأ لتحديات الغد.

تؤمن "القبضة" (ADQ) بأن مستقبل البنية التحتية المستدامة يُبنى بالشراكات الجريئة، ويُصان بالالتزام، ويُزهر برؤية مشتركة. فالدعوة مفتوحة للجميع للمساهمة في بناء اقتصاد عالمي أكثر ذكاءً ومرونة واستدامة.

تؤمن "القبضة" (ADQ) بأن مستقبل البنية التحتية المستدامة يُبنى بالشراكات الجريئة، ويُصان بالالتزام، ويُزهر برؤية مشتركة. فالدعوة مفتوحة للجميع للمساهمة في بناء اقتصاد عالمي أكثر ذكاءً ومرونة واستدامة.

1. www.mckinsey.com/industries/infrastructure/our-insights/the-infrastructure-moment
2. unctad.org/system/files/official-document/diae2024d2_en.pdf
3. unctad.org/system/files/official-document/diae2024d2_en.pdf
4. www.mckinsey.com/industries/infrastructure/our-insights/the-infrastructure-moment
5. www.realfin.com/intelligence
6. www.pwc.com/m1/en/publications/capital-projects-and-infrastructure-survey-2025.html
7. openknowledge.worldbank.org/entities/publication/251a7442-debb-470a-9132-f1e829f77f23
8. www.ey.com/en_ps/insights/wealth-asset-management/how-mena-swfs-are-using-investment-strategies-to-future-proof-their-economies
9. www.ey.com/en_ps/insights/wealth-asset-management/how-mena-swfs-are-using-investment-strategies-to-future-proof-their-economies
10. www.realfin.com/intelligence
11. www.pwc.com/m1/en/publications/capital-projects-and-infrastructure-survey-2025.html
12. <https://www.adportsgroup.com/en/investors/annual-report>

"القابضة" (ADQ)

برج كابيتال جيت

أبوظبي

الإمارات العربية المتحدة

www.adq.ae
contact@adq.ae

تأسست "القابضة" (ADQ) عام 2018، وهي شركة استثمار سيادية، تركز على الاستثمار في البنية التحتية الأساسية وشبكات التوريد العالمية، وباعتبارها شريكاً استراتيجياً لحكومة أبوظبي، تستثمر "القابضة" (ADQ) في تعزيز نمو منصات الأعمال المتركة في الإمارة، والتي توفر قيمة مضافة للمجتمعات المحلية وعوائد مالية طويلة الأجل لمساهميها. بلغت القيمة الإجمالية لأصول "القابضة" (ADQ) 263 مليار دولار أمريكي كما في 31 يونيو 2025، وتضم محفظتها المتنامية شركات في العديد من القطاعات الأساسية للاقتصاد، بما في ذلك الطاقة والمرافق، والنقل والخدمات اللوجستية، والأغذية والزراعة، والرعاية الصحية وعلوم الحياة، والخدمات المالية، والبنية التحتية والمعادن الأساسية، والصناعة المستدامة.

