

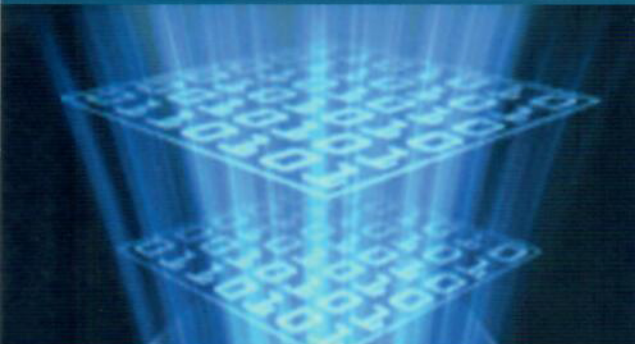


جامعة الملك عبدالعزيز
مركز الدراسات الاستراتيجية

سلسلة نحو مجتمع المعرفة (٤٧)

دليل التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة

١٤٣٤ هـ / ٢٠١٣ م



نحو مجتمع المعرفة

سلسلة دراسات يصدرها

مركز الدراسات الاستراتيجية

جامعة الملك عبدالعزيز

الإصدار السابع والأربعون

دليل التخطيط الاستراتيجي

لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة

١٤٣٤هـ / ٢٠١٣م

ردمك: ١٦٥٨-٣٥٦٦
رقم الايداع: ١٤٢٨/٢٦٧٣

تعلموا العلم فإن تعلمه لله خشية، وطلبه عبادة، ودراسته
تسبيح، والبحث عنه جهاد، وتحليمه من لا يعلمه صدقة،
وبذله إلى أهله قرينة
(الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه)



(كلمة)

معالي الأستاذ الدكتور اسامة بن صادق طيب مدير الجامعة

من المسلم به أن دخول تقنية الاتصالات والحاسبات بشتى أنواعها إلى المملكة العربية السعودية في العقود الأخيرة قد أسهم بدرجة كبيرة في إحداث طفرة نوعية في توظيف وتسخير المعلومات للارتقاء بجودة حياة المواطن وتطوره ورفاهيته ، وساعد في تحول قطاعات كثيرة من المملكة عن الأنماط التقليدية للمعرفة بدرجة أو أخرى . ومن المعروف أن مجتمع المعلومات يتطلب أساسي لإقامة مجتمع المعرفة الذي نسعى جاهدين لإقامته في بلادنا . و التحول إلى مجتمع معرفي له متطلبات عديدة ، ومن أهمها فيما يتعلق بالجامعة :

- نظام تعليمي يوفر ركائز المعرفة وآلياتها ويعمق توظيفها .
- أجهزة فعالة للبحث والتطوير في كل كيانات الدولة العامة والخاصة .
- خطة إستراتيجية لإحداث تغيير جذري في بنية التعليم العالي وأنظمتها .

وتفخر جامعة المؤسس (جامعة الملك عبدالعزيز) بأنها بدأت منذ عدة سنوات مسيرتها على طريق التطوير والتحديث في كل مجالاتها العلمية والتعليمية والبحثية وفي ميادين خدمة المجتمع بعد أن اتخذت من التخطيط الإستراتيجي منهاجاً ، ومن التطوير هدفاً وغاية ، تحقيقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة . وقد حققت - بفضل الله - خلال سنوات قلائل نقلات كمية ونوعية على جميع المستويات المحلية والعالمية . وقد شهدت الأعوام الأخيرة توسعات أفقية ورأسية للجامعة ، من إنشاء لوكالات جديدة للجامعة ، وعمادات ، ومراكز بحثية متميزة ، ومعاهد ، وإنشاء كليات وتأسيس جامعات جديدة ، واستحداث أنماط جديدة من التعليم الجامعي ، ومسارات أكاديمية ، وتطوير للمناهج ، واعتماد التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد ، واستحداث برامج جديدة في الدراسات العليا ، وتطوير لبقية البرامج ، وقبل ذلك كله فقد قطعت الجامعة شوطاً بعيداً في مجال تحقيق هدفها للتحول إلى جامعة بحثية وجامعة إلكترونية ، إضافة إلى إقامة شراكات جديدة في مجال التعاون

ز

الرقم : Ref.: التاريخ: Date: المشفوعات: Encl.:



البريد الإلكتروني: E-mail:
president-office@kau.edu.sa

ص.ب: ٨٠٢٠٠ جدة - ٢١٥٨٩
P.O.Box: 80200 Jeddah: 21589

فاكس: ٦٩٥١٩٩٦
Fax.: 6951996
٦٩٥٢٠٠٩/٦٩٥٢٠٠٨
☎: 6952008/6952009



مكتب مدير الجامعة

الدولي ، ومؤتمرات ولقاءات علمية متتالية تعقد في رحاب الجامعة وغير ذلك كثير من النشاطات الأكاديمية التي يتطلبها التحول إلى مجتمع معرفي .

وفي إطار السعي نحو مجتمع المعرفة ، فقد تحددت أهداف الجامعة عموماً في التعليم وتنمية المجتمع وإثراء ونشر المعرفة من خلال التركيز على النشاطات البحثية . فتلك هي رسالة جامعات البحث التي يحتاج إليها مجتمع المعرفة .

وإذا كانت جامعة الملك عبدالعزيز ، المعروفة بمبادراتها الرائدة في تطوير الأداء العلمي والأكاديمي والتخطيط الإستراتيجي ، تعرف طريقها إلى مجتمع المعرفة والذي تسير عليه منذ سنوات ، فقد رأت من واجبها وفاءً برسالتها في نشر الثقافة العلمية وثقافة التطوير ، أن تساهم في بناء مجتمع المعرفة في بلادنا ، فبادرت إلى إصدار سلسلة من الدراسات العلمية التي تضع الأسس السليمة لإقامة مجتمع المعرفة في بلادنا ، وتعريف مؤسسات المجتمع المعنية بالآليات والتقنيات التي اعتمدتها الدول المتقدمة في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ، والتعريف بالمدلولات العلمية الصحيحة للمصطلحات والاتجاهات الجديدة التي شاعت مؤخراً في أدبيات البحث العلمي والتنمية والتطوير التقنية والتي يتعين علينا جميعاً الأخذ بها ، وتطبيق ما يصلح منها لمجتمعنا طالما أنه لامتصاص لنا من اتخاذ التقنية الحديثة والتطوير سبيلاً للتقدم والتنمية ، وطالما أن التعامل مع معطيات العصر وإنجازاته العلمية والتكنولوجية أصبح ضرورة بقاء .

إن جامعة الملك عبدالعزيز لترجو أن تكون سلسلة " نحو مجتمع المعرفة " هادياً ودليلاً لكل من ينشد الدخول إلى مجتمع المعرفة من مؤسساتنا الوطنية والعربية .

نسأل الله السداد والتوفيق في تحقيق التقدم المعرفي لبلادنا وامتنا العربية .

مدير الجامعة

أ. د / أسامة بن صادق طيب

ح

Encl.: المشفوعات: التاريخ: Date: الرقم: Ref.:



E-mail: البريد الإلكتروني: president-office@kau.edu.sa

ص. ب: ٨٠٢٠٠ جدة : ٢١٥٨٩ P.O.Box: 80200 Jeddah: 21589

فاكس: ٦٩٥٢٠٠٩ / ٦٩٥٢٠٠٨ ٦٩٥١٩٩٦
Fax: 6951996 6952008/6952009

تقديم المشرف على السلسلة

تقدم سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" دراسات علمية موضوعية للمفاهيم المستحدثة والآليات الجديدة التي يعتمد عليها مجتمع المعرفة والتي راجت في العقود الأخيرة من جراء الإقبال واسع النطاق على استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، والتي كان لها أبلغ الأثر في تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد أساساً على المعرفة العلمية، أو الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة التي تسفر عنها البحوث المدنية والتكنولوجية، وهي المعارف الجديدة التي تحولت بسرعة إلى سلعة أو خدمة أو هيكلية أو طريقة إنتاج، وأصبحت قدرة أية دولة وثروتها تتمثل في رصيدها المعرفي. وكان لزاماً على بلادنا / المملكة، والدول العربية بصفة عامة، أن تتأهل للدخول في مجتمع المعرفة لكي تبلغ المكانة العالية التي تطمح إليها في العصر الحالي.

وقد أدركت حكومة خادم الحرمين الشريفين منذ سنوات أن التقدم التكنولوجي هو الحلقة الحاسمة لتحقيق التقدم الاقتصادي والتنمية المستدامة فبادرت إلى التوسع في التعليم العام والعالي بكل مستوياته وأنماطه الجديدة، وأنشأت الجامعات في كل مناطق المملكة وأقامت لها فروعاً في كل المدن والمحافظات، وأعدت برامج طموحة للابتعاث إلى مختلف الدول المتقدمة علمياً وتقنياً، وهي البرامج التي بدأت تؤتي أكلها بفضل الله. حيث بدأت طلائع الخريجين تصل إلى المملكة. وأصبح لدى المملكة جامعات حكومية وخاصة الكترونية بالكامل، وجامعات بحثية بالكامل على أعلى مستوى علمي وتقني. وأغدقت في الإنفاق على البحث العلمي وتشجيع العلماء، في نهضة علمية واسعة النطاق وغير مسبوق.

وقد ظهر أثر هذه النهضة العلمية المباركة واضحاً بصفة خاصة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة، وفي مقدمتها بطبيعة الحال جامعة المؤسس (جامعة الملك عبدالعزيز) بما لها من ريادية مبكرة في تطوير التعليم العالي في المملكة منذ نشأتها، وقد نصت في الرؤية المستقبلية للبحث العلمي



على أن تكون الجامعة الأولى للبحث العلمي على مستوى العالم العربي وضمن أفضل خمس جامعات على مستوى العالم الإسلامي في إطار الهدف البعيد للجامعة وهي أن تصبح جامعة الملك عبدالعزيز الرائدة في كافة برامجها على مستوى المملكة والعالم العربي، وهو ما يتضح من تحولها السريع / في غضون أعوام قلائل / إلى جامعة بحثية وجامعة الكترونية تعتمد التعلم الإلكتروني في مناهجها والتعليم عن بعد، وإنشاء مراكز تميز بحثي في التخصصات العلمية والتقنية الجديدة، واعتماد التخطيط الاستراتيجي منهاجاً لأعمال التطوير في كل القطاعات، وسعيها الدؤوب لاستقطاب العلماء البارزين في التخصصات العلمية الدقيقة والتقنيات الجديدة، وحصول الكثير من برامجها التعليمية على الاعتماد الأكاديمي الدولي، وإنشاء الحاضنات، وعقد شراكات مع الجامعات المرموقة ومراكز البحوث الدولية، وتضاعف أعداد الأوراق العلمية التي ينشرها أعضاء هيئة التدريس في المجالات المصنفة دولياً في نظام ISI، وتوالي الانجازات العلمية والطبية في وحدات الجامعة المتخصصة، وتكاثر براءات الاختراع المسجلة بأسماء الباحثين في الجامعة، وإنشاء مراكز لتشجيع الموهوبين وتنمية مهاراتهم، وراح علماء المملكة وطلابها ومبتعثوها يحصدون الجوائز العلمية في الداخل والخارج ... إلى غير ذلك من مؤشرات وشواهد التقدم العلمي والارتقاء المعرفي (الذي تحقّقه جامعة الملك عبدالعزيز في سعيها الحثيث للوصول إلى العالمية) وهي كثيرة بفضل الله، والتي تعني بكل وضوح أننا قد بدأنا بالفعل في إقامة مجتمع المعرفة الذي دعت إليه وبشرت به سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" منذ صدورهما في عام ١٤٢٥هـ.

لقد أصدرت جامعة المؤسس هذه السلسلة من الدراسات القيمة كجزء من رسالتها العلمية في نشر الثقافة العلمية الجادة، بهدف وضع الأسس العلمية لإقامة مجتمع المعرفة في المملكة وفي العالم العربي بعامّة، من خلال التعريف بالمفاهيم الصحيحة بالآليات المستحدثة والوسائل الفعالة لإقامة التنمية الشاملة والمستدامة، والتنظيمات المؤسسية والمبادرات التطويرية والمنتجات الرقمية وغيرها من ركائز النظام المعرفي العالمي، وصولاً إلى تأسيس مجتمع معلومات عربي على أسس علمية وقواعد وقيم سليمة. ومن هنا فإن هذه الدراسات تتوخى دائماً تحديد إمكانية تطبيق هذه المفاهيم واستخدام

هذه الآليات الجديدة في المملكة وكيفية الاستفادة منها في تنفيذ برامجها التنموية التزاما بمبدأ التفاعل مع احتياجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته بالطرق العلمية، وهو الهدف الأسمى للبحث العلمي بأنشطته وبرامجه ومشروعاته المتنوعة التي ترعاها جامعة الملك عبدالعزيز.

المشرف على سلسلة "نجوم مجتمع المعرفة"

أ.د. عصام بن يحيى الفيلاحي



المحتويات	رقم الصفحة
تصدير لمعالي مدير الجامعة	ز
تقديم المشرف على السلسلة	ط
المقدمة	١
الفصل الاول:	
التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة	٧
مقدمة	٩
استراتيجية مجتمع المعرفة السعودي	١١
ما هو المقصود بالاقتصاد السعودي القائم على المعرفة؟	١١
النمو الاقتصادي	١٣
الغرض من هذا الدليل الإرشادي	١٥
أهداف التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة	١٦
مراحل التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة	١٧
الفصل الثاني :	
الإعداد للتخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة	١٩
مقدمة	٢١
الغرض من المرحلة الأولى	٢١
أنشطة المرحلة الأولى	٢٢
أولاً: استيعاب مبادئ الاستراتيجية، لاقتصاد المعرفة	٢٢
ثانياً: اختيار فريق عمل التخطيط الاستراتيجي	٣٤
ثالثاً: إعداد خطة أنشطة التخطيط الاستراتيجي	٣٩

المحتويات	رقم الصفحة
الفصل الثالث :	
بناء الرؤية الاستراتيجية لاقتصاد سعودي القائم على المعرفة	٤٣
مقدمة	٤٥
الغرض من المرحلة الثانية	٤٥
أنشطة المرحلة الثانية	٤٦
المفاهيم الأساسية لاقتصاد المعرفة السعودي	٤٧
تحديد القيم الأساسية لاقتصاد المعرفة السعودي	٤٧
تحديد الرسالة: الغرض الرئيسي لاقتصاد المعرفة السعودي	٤٩
تحديد الهدف بعيد المدى لاقتصاد المعرفة السعودي	٥١
صياغة وصف حالة النجاح عند تحقيق الأهداف البعيدة	
لاقتصاد المعرفة السعودي	٥٣
الفصل الرابع:	
تطوير استراتيجيات الاقتصاد السعودي القائم على المعرفة	٥٥
مقدمة	٥٧
الغرض من المرحلة الثالثة	٥٧
أنشطة المرحلة الثالثة	٥٧
تحديد المستقبل المنشود لاقتصاد المعرفة السعودي	٥٧
ب - تحديد المعنيين واحتياجاتهم	٨٤
ج - تحليل الفجوة	٩٥
د- تطوير استراتيجيات اقتصاد المعرفة	٩٨
هـ- تحديد الأهمية النسبية للاستراتيجيات المختارة	١٠٣

المحتويات	رقم الصفحة
الفصل الخامس:	
تنفيذ وتقويم الخطة الاستراتيجية للاقتصاد السعودي القائم	
على المعرفة	١٠٧
مقدمة	١٠٩
الغرض من المرحلة الرابعة	١٠٩
أنشطة المرحلة الرابعة	١٠٩
أ - التنفيذ على المستوى الاستراتيجي	١٠٩
ب - المتابعة الاستراتيجية	١١٧
ج- التقييم الاستراتيجي	١١٧
الفصل السادس :	
الدروس المستفادة من الاقتصاد القائم على المعرفة	١٢٣
مقدمة	١٢٥
الدروس المستفادة	١٢٥
الملاحق	١٣٥
ملحق أ : مؤشرات جاهزية المجتمع للاستفادة من	
أحدث التطورات التكنولوجية	١٣٧
ملحق ب: أداء المملكة العربية السعودية في مؤشر الجاهزية	
للاستفادة من أحدث التطورات التكنولوجية	١٤١
ملحق ج: القوى الدافعة الرئيسية لاقتصاد المعرفة	١٤٣
ملحق د: نماذج إعداد القيم الأساسية لاقتصاد المعرفة السعودي	١٥٠
ملحق هـ: نماذج إعداد رسالة الاقتصاد المعرفي السعودي	١٥٢
ملحق و: نماذج إعداد الهدف بعيد المدى	
لاقتصاد المعرفة السعودي	١٥٧

رقم الصفحة	المحتويات
١٥٩	ملحق ز: نماذج إعداد الوصف الحي للرؤية المستقبلية لاقتصاد المعرفة السعودي
١٦١	ملحق ح: تحديد القضايا الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي
١٦٣	ملحق ط: صياغة الأهداف الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي
١٦٥	ملحق ي: صياغة الغايات الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي
١٦٦	ملحق ك: تحديد المعنيين واحتياجاتهم
١٦٨	ملحق ل: تطوير الاستراتيجيات اقتصاد المعرفة السعودي
١٧٦	ملحق م: تحديد الأهمية النسبية للاستراتيجيات المختارة لاقتصاد المعرفة السعودي
١٨١	المراجع والهوامش

مقدمة

مقدمة

المقاصد العامة من هذا الدليل هو التعريف بكيفية إجراء ورش التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد السعودي القائم على المعرفة بواسطة قيادات المملكة العربية السعودية المعنيين بتطوير اقتصاد المعرفة بالمملكة من مؤسسات قطاع الأعمال، والمؤسسات الحكومية، والمؤسسات المجتمعية، ومؤسسات التعليم العالي ومراكز البحوث.

يقدم الدليل الطرق، والأدوات، والنماذج التي يستخدمها فريق التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد السعودي القائم على المعرفة وشرح كيفية استخدامها طبقاً لأحسن الممارسات العالمية، ويقوم بالشرح التفصيلي لكيفية إجراء، وتنسيق، وتيسير، وإدارة اجتماعات وورش عمل التخطيط الاستراتيجي، كما يقدم الدليل التعليمات الإرشادية التفصيلية لإجراء جلسات عمل وورش التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة، مع تقديم أمثلة توضيحية مستمدة من اقتصاديات عالمية رائدة، وشرح التحديات، والدروس المستفادة لعملية التخطيط الاستراتيجي للاقتصاديات القائمة على المعرفة، ويتكون الدليل من ستة فصول :

الفصل الأول :

التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة

في هذا الفصل يتم التعريف بمفاهيم استراتيجية مجتمع المعرفة السعودي والتي تعنى التوازن بين موارد وقدرات المعرفة اللازمة لتوفير المنتجات والخدمات التي تقدمها المملكة بوسائل أفضل من وسائل المنافسين . إن الهدف من استراتيجية مجتمع المعرفة السعودي هو الإجابة على التساؤلات الاستراتيجية المبنية على الاستخبارات التنافسية، وماتحتويه أنظمة المعرفة الداخلية للمجتمع .

كما يفسر هذا الفصل المقصود باقتصاد المعرفة السعودي، وهو الاقتصاد الذي تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، ففي القرن الحادي والعشرين، تتضائل الميزة التنافسية للموارد الطبيعية مثل البترول، والغاز، والمعادن، ورأس

المال، والأيدى العاملة، وتنتقل تلك الميزة لتتمثل في المهارات، والابتكارات، والتكنولوجيا. وبهذا ينحصر دور الموارد الطبيعية إلى أضيق الحدود في حين يلعب الإبداع، والابتكار الدور الأكبر في التنمية الاقتصادية، كما يوضح المقصود بالنمو الاقتصادي، وأهداف التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد المعرفة السعودي.

الفصل الثاني:

الإعداد للتخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة

في هذا الفصل يتم شرح وتوضيح كيفية الاختيار والإعداد الجيد لفريق التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد السعودي القائم على المعرفة، حيث أن هذا الإعداد هو الأساس في نجاح عمليات التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، ففي هذا العصر، أصبح من السهل أن تقوم أي جهة بنسخ وتقليد الخطط، والاستراتيجيات، وبرامج العمل، والآلات، والتقنيات، والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات، من أي دولة أخرى، عدا العنصر البشري، الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد، فالإنسان هو العامل الحاسم في التطوير، لأنه المتغير المكون له والفاعل فيه، وهو المورد الاستراتيجي الرئيسي في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث:

بناء الرؤية الاستراتيجية للاقتصاد السعودي القائم على المعرفة

في هذا الفصل يتم توضيح كيفية بناء الرؤية الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي، وهى الفكرة المجردة القريبة من الحلم، والتي تشكل منظورا مستقبليا، ومصدرا للشعور بالإنتماء والولاء، وحافزا على التفوق في الأداء لجميع العاملين بمجالات اقتصاد المعرفة بالمجتمع، وتشمل عناصر الرؤية الاستراتيجية القيم الأساسية لاقتصاد المعرفة السعودي، ورسالة اقتصاد المعرفة السعودي، والهدف البعيد المدى لاقتصاد المعرفة السعودي، ووصف حالة النجاح عند تحقيق الهدف بعيد المدى.

الفصل الرابع : تطوير استراتيجيات الاقتصاد السعودي القائم على المعرفة

ويحتوى هذا الفصل على الشرح التفصيلي لكيفية تطوير الاستراتيجيات المناسبة

لتحقيق الرؤية الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي، وذلك عن طريق تطوير الأهداف الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي، وتحديد المستقبل المنشود لاقتصاد المعرفة السعودي، وتحليل اهتمامات واحتياجات المعنيين بهذا الاقتصاد. هذا بالإضافة إلى تحليل الفجوة الحالية في اقتصاد المعرفة السعودي، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتطوير الاقتصاد السعودي المبني على المعرفة، لتحقيق المستقبل المنشود. كما تم توضيح كيفية اختيار أنسب الاستراتيجيات التي تم تطويرها لتحقيق أكبر عائد اقتصادي في أقل وقت ممكن.

الفصل الخامس:

تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية للاقتصاد السعودي القائم على المعرفة

في هذا الفصل يتم شرح كيفية تنفيذ المشروعات والبرامج الاستراتيجية لتحقيق الاستراتيجيات التي تم اختيارها، ورسم خارطة الطريق الاستراتيجية، والتخطيط التفصيلي لتنفيذ البرامج والمشروعات، ومتابعة التنفيذ وتقويمه باستخدام أحدث الطرق المستخدمة في هذا المجال.

الفصل السادس : الدروس المستفادة من اقتصاديات قائمة على المعرفة

في هذا الفصل يتم التعرف على تجارب الدول والشعوب الأخرى في مجال اقتصاد المعرفة، وينصب البحث بالدرجة الأولى على الدروس التي يمكن استخلاصها منها وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، وبما يتناسب مع الخصوصية المحلية للاقتصاد الوطني السعودي. إن عملية الاقتباس الأعمى لسياسات ناجحة في بلد معين قد لا تؤدي إلى النتائج المرجوة، ومن الأفضل مطالعة الدروس المستفادة واستخدامها كنواة في وضع أفكار جديدة تتناسب مع أوضاع المجتمع السعودي، وخصائصه، ومتطلباته التي قد تختلف عن أي مجتمع آخر، وما هي حقيقة تلك الدروس المستفادة من دول حققت نجاحات في الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة.

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة

Strategic Planning For the Saudi
Knowledge-Based Economy

مقدمة

أصبح بناء المجتمع المعرفي المتكامل يمثل واحدا من أهم أولويات وتوجهات القيادة في المملكة العربية السعودية والتي تسعى جاهدة لبناء قدرات بشرية سعودية، وتحويل مؤسسات ومنظمات المجتمع إلى بيئات عمل ذكية ليتمكن أفراد المجتمع من إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي.

إن التذبذب المستمر في أسعار النفط العالمية تبعاً للتغيرات والأحداث على مستوى المنطقة أو التطورات الدولية، يحتم إصرار المملكة العربية السعودية في تحقيق تنويع أفضل للاقتصاد السعودي من خلال التحول إلى مجتمع معرفي، وبناء اقتصاد قائم على المعرفة، ليحقق مزيداً من القيمة المضافة لمختلف قطاعات الاقتصاد.

لقد كان من نتائج التقدم الهائل في مجال تقنية المعلومات حدوث تغيرات جذرية واسعة في أساليب الحياة المعاصرة، وبخاصة في

طبيعة العلاقات الاجتماعية والاقتصادية وتعديل واستحداث كثير من التغيرات في النظم والمؤسسات الكبرى في المجتمعات المتقدمة، وتكوين ما يسمى بمجتمع المعرفة.

ومجتمع المعرفة هو المجتمع الذي يستند إلى قدرة نوعية من التنظيم، وإيجاد آليات راقية وعقلانية في مجال التيسير، وترتيب الحياة، والتحكم في الموارد المتاحة، وحسن استثمارها وتوظيفها، وخاصة إيلاء الموارد البشرية الموقع الملائم في تحقيق النمو الاقتصادي، كما يعنى هذا المفهوم كذلك تطوير أنماط التصرف والتحكم في القدرات المتنوعة.

ويتكون مجتمع المعرفة من مجموعة الأفراد ذوي الاهتمامات المتقاربة، والذين

ليس من الضروري أن يكونوا في نفس المكان الجغرافي بفضل التكنولوجيات الحديثة، وهؤلاء الأفراد يحاولون الاستفادة من تجميع معرفتهم سوياً بشأن المجالات التي يهتمون بها، وخلال هذه العملية يضيفون المزيد إلى هذه المعرفة، وهكذا تصبح المعرفة هي الناتج العقلي والمجدي

لعمليات الإدراك والتعلم والتفكير، وتصبح الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية، هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة.

ويمثل مفهوم "مجتمع المعرفة السعودي" معنى أكبر من مجرد زيادة عدد أنشطة البحث والتطوير، فهو يغطي كل جانب من جوانب الاقتصاد المعاصر حيث تكمن المعرفة في قلب القيمة المضافة، بدءاً من صناعة التكنولوجيا العالية، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من خلال تقديم خدمات معرفية مكثفة، إلى الصناعات الإبداعية الواضحة للعيان مثل الهندسة المعمارية، والإعلام.

«إن المعرفة باتت أحد المرتكزات الأساسية في التنمية الشاملة، وهو ما يعتمد على التعليم المتطور، وإشاعة مناخ الموهبة والابتكار في المجتمع السعودي، ويحقق نمواً متزايداً في رأس المال البشري الذي يمتلك المعرفة ويستطيع التعامل معها، وقادر على التأمل والتفكير والإبداع والابتكار لإنتاج وتطوير وتطبيق المعرفة التي يمتلكها في صورة منتجات سعودية لها مردود اقتصادي تعزز الاقتصاد الوطني». ولا شك أن المعرفة المرتبطة أو الناتجة عن التقنيات الجديدة مثل المعلومات والتكنولوجيا الحيوية وتكنولوجيا النانو الجديدة، تعتبر المحرك الأساسي الآن للنمو الاقتصادي، وينبغي على مجتمع المعرفة السعودي أن يكون قادراً على دمج كل أعضائه، بما في ذلك الأجيال الحالية والمستقبلية، وتعزيز صور التضامن بينهم بحيث لا يمكن استبعاد أي عضو من مجتمعات المعرفة، حتى تصبح المعرفة سلعة عامة متاحة لكل فرد.

إن هناك حاجة ماسة لتنويع مصادر التنمية الاقتصادية بالملكة العربية السعودية عن طريق سرعة تطوير المجتمع المعرفي، والتوسع في إنتاج وتقديم المنتجات والخدمات

القائمة على المعرفة ؛ حتى لا تجد المملكة نفسها منعزلة عن بقية دول العالم غير قادرة على الاندماج في منظومته ولا على مجاراة تيار المنافسة الاقتصادية العالمية. ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد المعرفي بالمملكة، يعد أمرا ضروريا وملحا لتحقيق استراتيجية شاملة تقود المملكة إلى تحقيق القفزة النوعية المطلوبة نحو مجتمع معرفي، لأن الدول التي توجّل الاضطلاع بهذه المهمة تتخلف عن البلدان التي تتحرك بصورة أسرع، وسيكون من العسير تدارك العواقب الوخيمة على إمكانيات تنميتها الاقتصادية.

استراتيجية مجتمع المعرفة السعودي

إن استراتيجية مجتمع المعرفة السعودي تعني التوازن بين موارد وقدرات المعرفة اللازمة لتوفير المنتجات والخدمات التي يقدمها المجتمع بوسائل أفضل من وسائل المنافسين . إن الهدف من استراتيجية مجتمع المعرفة السعودي هو الإجابة على التساؤلات الاستراتيجية المبنية على الاستخبارات التنافسية، وماتحتويه أنظمة المعرفة الداخلية للمجتمع .

وتعتبر استراتيجية المعرفة أفضل طريقة لمساعدة المجتمع على تحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية، تميزها عن غيرها من باقي المجتمعات، كما أنها ترتبط بأعمال المجتمع وباستراتيجيته التنافسية. وتلعب المعرفة، خاصة المعرفة التقنية، دورا هاما في تطوير ورفاهية المجتمعات، وهناك بعض المجتمعات التي تبنى اقتصادها في جوهره على المعرفة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتمد عمليات الإنتاج أساسا على المعرفة، بعد أن كانت تعتمد من قبل على الأرض في الاقتصاد الزراعي، وعلى رأس المال في الاقتصاد الصناعي.

ما هو المقصود بالاقتصاد السعودي القائم على المعرفة؟

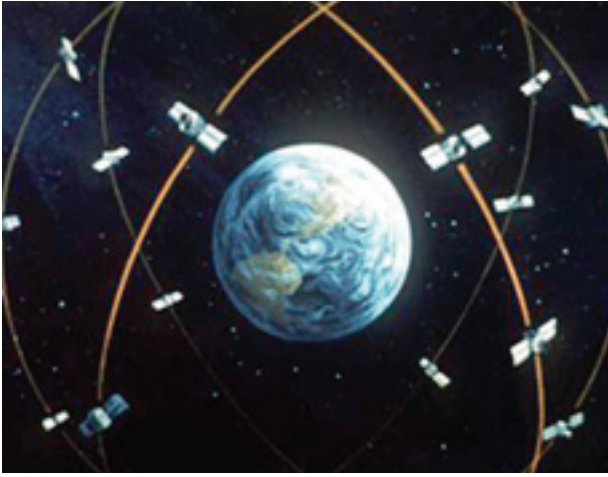
What is the Saudi Knowledge Economy?

اقتصاد المعرفة السعودي هو الاقتصاد الذي تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، ففي القرن الحادي

اقتصاد المعرفة السعودي هو الاقتصاد الذي تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي.

والعشرين بدأت تتضائل الميزة التنافسية للموارد الطبيعية مثل البترول، والغاز، والمعادن، ورأس المال، والأيدى العاملة، وتنتقل تلك الميزة لتمثل في المهارات، والابتكارات، والتكنولوجيا. وبهذا ينحصر دور الموارد الطبيعية إلى أضيق الحدود في حين يلعب الإبداع، والابتكار الدور الأكبر في التنمية الاقتصادية.

وتعتمد اقتصادات المعرفة على توافر تكنولوجيات المعلومات، ووسائل الاتصال الرقمية، وعمليات الابتكار والتحول إلى التكنولوجيا الرقمية، وعلى العكس من الاقتصاد



المبني على الإنتاج، حيث تلعب المعرفة دوراً أقل، وحيث يكون النمو مدفوعاً بعوامل الإنتاج التقليدية، فإن الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية، أو رأس المال البشري، هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد، المبني على المعرفة.

رسم توضيحي ١: تعتمد اقتصادات المعرفة على توافر تكنولوجيات المعلومات، ووسائل الاتصال الرقمية، وعمليات الابتكار والتحول إلى التكنولوجيا الرقمية

وفي الاقتصاد المبني على المعرفة ترتفع

المساهمة النسبية للصناعات المبنية على المعرفة أو ميكنتها وتتمثل في الغالب في الصناعات ذات التكنولوجيا المتوسطة والرفيعة، مثل الخدمات المالية وخدمات الأعمال. وقد صيغ مصطلح اقتصاد المعرفة ليعكس الأهمية المتزايدة للمعرفة باعتباره عاملاً حاسماً للأداء الاقتصادي.

والاقتصاد القائم على المعرفة هو الاقتصاد الذي يسعى فيه أفراد مؤسسة ما إلى خلق، وإكتشاف، ونشر، واستخدام المعرفة من أجل تحقيق مزيد من التنمية الاقتصادية

ولقد تحركت الدول المتقدمة وبعض الدول النامية نحو "اقتصاد جديد قائم على المعرفة" أي أننا في طريقنا إلى "مجتمع المعرفة" والذي يتغير فيه دور وأهمية المعرفة كأداة للعمليات الاقتصادية تغييرا جذريا. وأحيانا، يقال أن ذلك يعتمد بدوره على مدى التقدم في تكنولوجيا المعلومات التي تؤدي بدورها إلى نقلة وتغيير كبير في علم الاقتصاد وفي العملية الاقتصادية ككل، وهناك تغييرات أساسية لهذه الدول في الأداء الاقتصادي لكل من رجال الأعمال، وصناع القرار، وهناك تغييرات في الدور الاقتصادي للمعرفة في مسيرة التقدم.

وتلعب المعرفة الدور الأكبر في التنمية الاقتصادية في الاقتصاد المبني على المعرفة، وذلك مقارنة بدور الموارد الطبيعية، ورأس المال، والأيدي العاملة من ذوي المهارات الضعيفة في الاقتصاد التقليدي، كما يبرز في اقتصاد المعرفة دور عملية توليد المعرفة واستغلالها في صناعة الثروة. وبذلك نستطيع أن نقول إن الاقتصاد القائم على المعرفة هو الاقتصاد الناتج عن شركات ومؤسسات تجمع ما بين أجهزة الكمبيوتر، وكفاءات وعقول مفكرة ومتعلمة جيدا لأجل خلق الثروة..

ويعتمد النجاح الاقتصادي بشكل متزايد على استغلال جميع أنواع المعرفة في شتى أنواع الأنشطة الاقتصادية، وتمثل المعرفة في اقتصاد المعرفة موردا جديدا، وتعتبر ميزة تنافسية ويمكن تطبيقها في جميع القطاعات، والمؤسسات، والمناطق، والمجالات، بدءا من الزراعة وحتى البرمجيات، والتكنولوجيا الحيوية، وذلك عن طريق الاستغلال الفعال للأصول الضمنية للمعرفة، مثل المهارات، والقدرة على الابتكار، كموارد جديدة للميزات التنافسية.

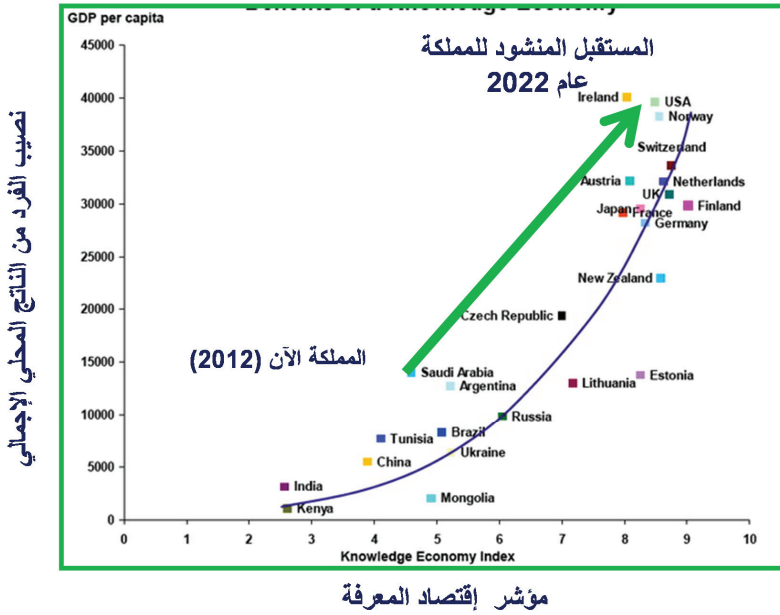
النمو الاقتصادي Economic Growth

يعتبر النمو الاقتصادي هو العامل الأوحد، والأكثر تأثيرا على مستوى معيشة المواطنين في دولة ما. ويعتبر الابتكار هو المحرك الرئيسي لهذا النمو، قبل كل شيء آخر، وبغض النظر عن العوامل الاقتصادية الأخرى. ولا شك أن الابتكار، جنبا إلى جنب مع تطور المعرفة والإدارة التي يقودها، تعد هي اللبنة في بناء المجتمع القائم

على المعلومات والاقتصاد القائم على المعرفة. ولذا فإن قدرة المجتمعات على تعزيز المعرفة وإدارتها ونشرها هي المدخل الرئيسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومن خصائص المعرفة الفريدة وديناميكية اقتصاد المعرفة، أن هناك حاجة دائمة إلى التغيير الثقافي والتحول من التفكير الاقتصادي بدلالة الإنتاج إلى التفكير بدلالة الابتكار.

ولا شك ان كلا من المجتمع والاقتصاد القائمتين على الأفكار، يتطلبان دورهما صوراً وأولويات مختلفة من التعليم، وعلى ذلك، ينبغي على المعلمين تطويع استراتيجيات فعالة لأجل بناء فعال لعقول المتعلمين والتي سوف يستغلونها بدورهم للانخراط في



رسم توضيحي ٢: قدرة المجتمعات على تعزيز المعرفة وإدارتها ونشرها هي المدخل الرئيسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

اقتصاد المعرفة. وحتمًا، لا بد من إدراج وتحديث المعرفة والقدرات اللازمة للمساهمة في بناء المجتمع المعرفي، وذلك من خلال عمليات التعليم الرسمية، بحيث يصبح التعليم المستمر هو محور ومركز مجتمع المعرفة.

وفي بداية القرن الحادي والعشرين، ظهر اقتصاد جديد هو "اقتصاد المعرفة" الذي يعتمد أساساً على ابتكار المعلومات ونشرها واستثمارها، وأصبح يشكل ٦٠٪ من الاقتصاد العالمي. فهو يعتبر المصدر الأساس للقيمة المضافة للمنتج والعامل في نمو الاقتصاد، وأصبح محركاً قوياً للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية لأنه قائم على المزج بين النظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر، وبين التجربة العالمية الناجحة مع الخبرة الوطنية لتوفير منتجات ذات قيمة، وإعداد أفراد مؤهلين. ونشير هنا إلى أن اقتصاد المعرفة يملك ميزات أهمها، نشر المعرفة التي يحتاج إليها كل أمة ناهضة، وحفز الحس المعرفي لديها، ونتاجها بكفاءة وتوظيفها في كل نشاط مجتمعي. وتحويل النشاط الاقتصادي من انتاج السلع إلى انتاج الخدمات المعرفية والمعلوماتية. إضافة إلى المساعدة في تسريع وتيرة التطور التقني العالي والذي يعتبر أن المعلومات والمعرفة هي أهم السلع في المجتمع.

الغرض من هذا الدليل الإرشادي

- التعريف بكيفية إجراء ورش التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد السعودي القائم على المعرفة في شركات قطاع الأعمال، والشركات غير الربحية، وشركات القطاع العام، والمؤسسات الحكومية ومؤسسات التعليم العالي.
- تقديم الطرق، والأدوات، والنماذج التي يستخدمها فريق التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد السعودي القائم على المعرفة وشرح كيفية استخدامها طبقاً لأحسن الممارسات العالمية.
- شرح كيفية إجراء، وتنسيق، وتيسير، وإدارة اجتماعات وورش عمل التخطيط الاستراتيجي.
- تقديم التعليمات الإرشادية التفصيلية لإجراء جلسات عمل وورش التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة.
- تقديم أمثلة توضيحية مستمدة من اقتصاديات عالمية رائدة.
- شرح التحديات، والدروس المستفادة لعملية التخطيط الاستراتيجي للاقتصاديات القائمة على المعرفة.

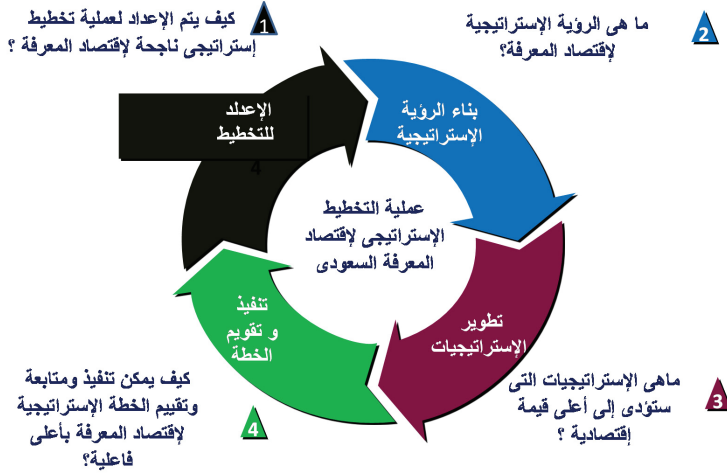
أهداف التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة

إن العالم اليوم يتميز بالتغيرات السريعة والحادة في البيئة الخارجية، ولذا فإن التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة، هو الذي يساعد المملكة على تفهم هذه التغيرات ورصد الفرص والتهديدات ذات العلاقة بالنمو الاقتصادي ومخرجاتها. ويساعد على معرفة الرؤية المستقبلية في الأجل الطويل، من هنا أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة من ضرورات الاستثمار والبقاء وليس درباً من دروب الرفاهية. وهذه هي أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة:

- دراسة وتحليل خصوصيات المجتمع والاقتصاد السعودي ومدى الاستفادة من مصادر المعرفة المتاحة.
- توضيح أهمية التخطيطات الاستراتيجية لدعم مجتمع المعرفة، والاستراتيجية اللازمة لدعم الاقتصاد القائم على المعرفة.
- التعرف على مستلزمات التحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة وكيفية إعداد المؤسسات القائمة على اقتصاد المعرفة.
- توضيح نهج إدارة المعرفة الاستراتيجية، وطرق تجميع وتنظيم، واستخدام، ومشاركة رأس المال الفكري ومجتمع المعرفة لخلق مميزات تنافسية لدعم الاقتصاد القائم على المعرفة.
- صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي وجمع البيانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
- وضع معايير نجاح تطوير الاقتصاد السعودي وبحث كيفية تحسين عملية صنع القرار لدعم الاقتصاد القائم على المعرفة، وإدارة بيئة ابتكار المعرفة وعمليات تحسين تدفق المعرفة.

مراحل التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي قائم على المعرفة

تتم عملية التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد القائم على المعرفة من أربعة مراحل:



رسم توضيحي ٣: مراحل التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد السعودي قائم على المعرفة

المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط الاستراتيجي للاقتصاد القائم على المعرفة

في هذه المرحلة يتم اختيار وتأهيل فريق التخطيط لاستيعاب مبادئ وأدوات التخطيط الاستراتيجي، ومجتمع المعرفة، والاقتصاد القائم على المعرفة مع شرح أمثلة للدول التي نجحت في التخطيط لاقتصاد المعرفة.

المرحلة الثانية : بناء الرؤية الاستراتيجية للاقتصاد السعودي القائم على المعرفة

في هذه المرحلة يتم الرؤية الاستراتيجية، هي الفكرة المجردة القريبة من الحلم،

والتي تكون منظورا مستقبليا، ومصدرا للشعور بالإنتماء والولاء، وحافزا على التفوق في الأداء للعاملين بالمجتمع، ويجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية واقعية، مبنية على واقع ملموس، وذات مصداقية، وتصور مستقبلا جذابا للمملكة، يلهم ويحفز العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، والتعليمية، والبحثية، ويجعلهم يريدون أن يكونوا جزءا من هذا المستقبل، وأن تحتوى الرؤية على معيار واضح لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتتكون الرؤية الاستراتيجية من عنصرين أساسيين هما : المفاهيم الأساسية لاقتصاد القائم على المعرفة، وتصور واضح، ومحدد لمستقبل الاقتصاد السعودي القائم على المعرفة.

المرحلة الثالثة: اختيار استراتيجيات الاقتصاد السعودي القائم على المعرفة

في هذه المرحلة يتم تحديد المستقبل المنشود لاقتصاد المعرفة السعودي، وتحديد المعنيين باقتصاد المعرفة، وتحليل احتياجاتهم، وكيفية الإستجابة لها، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لاقتصاد المعرفة بناء على نتائج التحليل الرباعي لمجتمع المعرفة السعودي.

المرحلة الرابعة: تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية للاقتصاد السعودي القائم على المعرفة

في هذه المرحلة يتم تحديد وتخطيط ومتابعة وتقييم المشروعات والبرامج الاستراتيجية لتنفيذ الخطة.

الفصل الثاني

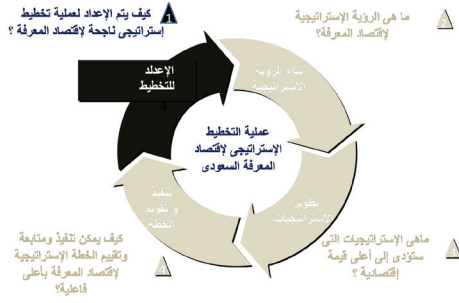
الإعداد للتخطيط الاستراتيجي لاقتصاد سعودي
قائم على المعرفة

**Preparing for the Strategic Planning for
the Saudi Knowledge-Based Economy**

مقدمة

إن الاختيار المناسب لفريق التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد السعودي القائم على

المعرفة، وإعداد الحيد هو الأساس في نجاح عمليات التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، ففي هذا العصر، أصبح من السهل أن تقوم أي جهة بنسخ وتقليد الخطط، والاستراتيجيات، وبرامج العمل، والآلات، والتقنيات، والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات، من أي دولة أخرى،



عدا العنصر البشري، الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد، فالإنسان هو العامل الحاسم في التطوير، لأنه المتغير المكون له والفاعل فيه، وهو المورد الاستراتيجي الرئيس في المملكة العربية السعودية.

الغرض من المرحلة الأولى

- الاتفاق على مبادئ التخطيط الاستراتيجي، ومجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة بين أعضاء فريق عمل التخطيط الاستراتيجي والقيادات المعنية بالتخطيط الاستراتيجي للاقتصاد السعودي القائم على المعرفة.
- اختيار وتأهيل فريق عمل التخطيط الاستراتيجي
- تحديد والاتفاق على جدول أنشطة التخطيط الاستراتيجي، والمخرجات المتوقعة نتيجة كل نشاط، وأسماء المشاركين في كل نشاط، وأدوار ومسؤوليات أعضاء فريق العمل.

أنشطة المرحلة الأولى

المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط الإستراتيجي

أ - استيعاب مبادئ الإستراتيجية، واقتصاد المعرفة

ب - إختيار وتأهيل فريق التخطيط

ج - التخطيط و الإعداد لأنشطة التخطيط الإستراتيجي

رسم توضيحي ٤: المرحلة الأولى: أنشطة مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي

أولاً: استيعاب مبادئ الاستراتيجية، واقتصاد المعرفة

هذه هي بعض مبادئ التخطيط الاستراتيجي، ومجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة والتي يجب الاتفاق عليها بين أعضاء فريق عمل التخطيط الاستراتيجي والقيادات المعنية بالتخطيط الاستراتيجي للاقتصاد السعودي القائم على المعرفة.

(١) الإدارة الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة

الإدارة الاستراتيجية هي فن تخطيط وتنفيذ أنشطة اقتصاد المعرفة على أعلى مستوى بواسطة قيادات الدولة، وتشمل مجموعة السياسات، والقرارات، والنظم الإدارية، وهي التي تحدد الرؤية الاستراتيجية للاقتصاد القائم على المعرفة، ورسالة اقتصاد المعرفة على المدى الطويل في ضوء مميزاته التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

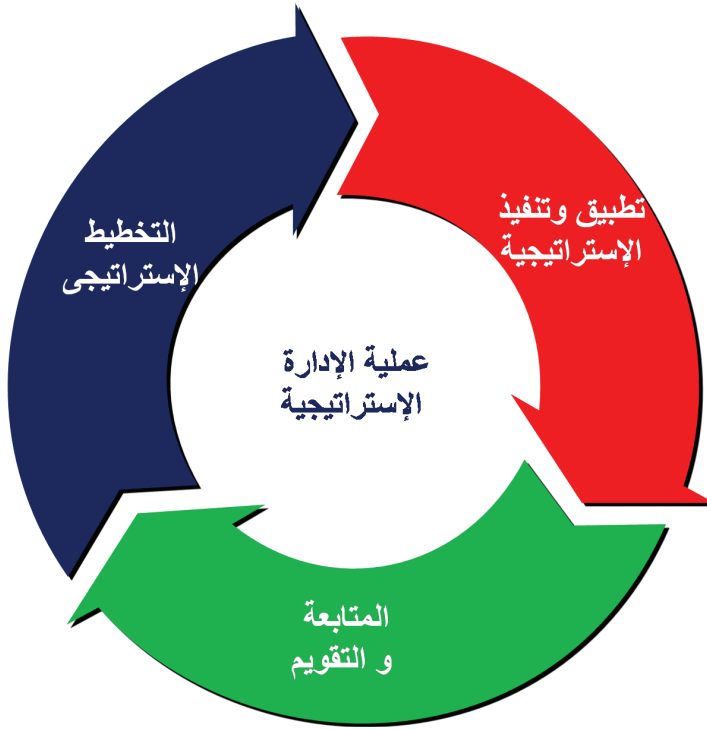
إن الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات مناسبة، وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية في اقتصاد المعرفة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال الاقتصادية المختلفة .

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي، فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية، لأن الإدارة الاستراتيجية تعني إدارة التغيير التنظيمي، وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .

تزود الإدارة الاستراتيجية الفعالة لإدارة اقتصاد المعرفة السعودي القيادات المعنية بالقدرة على التحرك السريع إستجابة للتحديات الجديدة، كما تمكنها على الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ماهي أهداف اقتصاد المعرفة السعودي؟
 - ما هي أفضل السبل لتحقيق تلك الأهداف؟
 - ما هي الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف؟
- و تحتاج القيادات الاستراتيجية للمجتمع المعرفي، أن تكون محاطة بالكفاءات الاستراتيجية اللازمة لضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية.
- وتشمل عملية الإدارة الاستراتيجية:

- **التخطيط الاستراتيجي:** ويشمل وضع صياغة الاستراتيجية، وتشمل الرؤية الاستراتيجية، والرسالة، والأهداف، والخطط، والسياسات.
- **تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية:** وتشمل تنفيذ البرامج، والمشروعات الاستراتيجية



رسم توضيحي ٥: عملية الإدارة الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية

لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

- **المتابعة والتقييم:** وتشمل تحديد مجالات القياس، ووضع معايير الأداء وقياس الأداء، وتحديد إجراءات التصحيح.

النطاق الاستراتيجي لاقتصاد المعرفة

تقوم القيادات الاقتصادية المعنية باقتصاد المعرفة بإقرار السياسات واتخاذ القرارات المناسبة لتحديد النطاق الاستراتيجي لاقتصاد المعرفة في المملكة، ويشمل الحدود ونقاط التركيز الاستراتيجي لأنشطة اقتصاد المعرفة السعودي، وطبيعة الأعمال التي

يتم تشجيعها وتحفيز أفراد ومؤسسات المجتمع للقيام بها. ويحدد النطاق الاستراتيجي :

- حدود وطبيعة أنشطة اقتصاد المعرفة
- المجال التنافسي لأنشطة اقتصاد المعرفة
- أسس التنافس سواء كانت مميزات الأسعار، أو التمايز في طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدم من خلال هذه الأنشطة.

ويمكن للمملكة أن تلبي حاجات السوق المستهدفة، من خلال تركيز جهودها على واحدة أو اثنتين من قطاعات اقتصاد المعرفة، حيث ينبغي أن تركز استراتيجية المملكة على استهداف قطاعات السوق الأقل عرضة للبدائل، وتلك القطاعات التي يضعف فيها التنافس، حتى يمكن كسب عائد أعلى من المتوسط على الاستثمار، وتقوم القيادات بتحديد النطاق الاستراتيجي للاقتصاد القائم على المعرفة، باستخدام أي من الحدود الآتية:

- الحدود الجغرافية: على سبيل المثال: دول منطقة الشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية وأفريقيا.
- مجال الصناعة أو الفئة المعينة من الصناعة: على سبيل المثال: الصناعات البتروكيماوية، وبالتحديد: عمليات الأكسدة المتقدمة.
- السوق المطلوب اختراقها: على سبيل المثال: الخدمات الاستشارية للصناعات البتروكيماوية، ومراكز تحلية وإعادة استخدام المياه في الشرق الأوسط.
- طرق العمل : على سبيل المثال : الزيارات، المعارض، الحلقات الدراسية، الإعلان.
- المنتجات أو الخدمات المقدمة: على سبيل المثال: تقديم خدمات تصميم وتنفيذ عمليات الأكسدة المتقدمة، والتدريب على عمليات الأمن الصناعي ومراقبة الجودة الخاصة بها.

(٢) التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد المعرفة

التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب منهجي لتحديد النتائج والأهداف المرجو تحقيقها من خلال اقتصاد المعرفة خلال فترة زمنية مستقبلية، عن طريق استثمار الموارد المتاحة، ووفق أولويات وتنسيق يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، بما يحقق أعلى عائد اقتصادي ممكن منها، وذلك في ضوء الإدراك الصحيح لأوضاع المجتمع، وإمكانياته الذاتية من ناحية، والظروف والعوامل الخارجية في البيئة المحيطة من جهة أخرى.

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي هو المدخل الصحيح لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، وخاصة إعادة الهيكلة الرئيسية للاقتصاد للاستفادة من التحولات العالمية الكبيرة في تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذا بالإضافة إلى خلق حالة من المرونة الاقتصادية، والأنشطة القومية مثل التعليم والبحث العلمي وغيرها مما يشكل مستقبل طاقات الدول البشرية والاقتصادية، كما أن التخطيط الإستراتيجي يوفر أساسا علميا، ومنهجيا، وموضوعيا لتخصيص الموارد اللازمة لهذه الأنشطة القومية، ومتابعة مستوى الإنجاز والأداء فيها.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع أهداف محددة، ووصف خطوات العمل والموارد اللازمة لتحقيقها، كما يوفر التوجيه اللازم لتحقيق رسالة اقتصاد المعرفة السعودي بأقصى قدر من الكفاءة والتأثير، ويمكن التخطيط الاستراتيجي القيادات من الإجابة على الأسئلة التالية :

- أين نحن الآن؟
- ماهي الموارد المتاحة؟
- أين نريد أن نكون؟
- كيف نصل إلى ما نريد ؟

فوائد التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد المعرفة

- طرح القضايا الاستراتيجية أمام القيادات الاقتصادية للدولة لمراجعتها.
- تحديد وتحليل الفرص المتاحة في اقتصاد المعرفة والتهديدات المحتملة.
- تحديد القيم الأساسية للمجتمع والغرض من التحول الاقتصادي، ووضع أهداف وغايات واقعية.
- توضيح الغايات والأهداف لأصحاب المصلحة في المجتمع.
- ضمان الاستخدام الأكثر فعالية للموارد البشرية من خلال التركيز على الأولويات الرئيسية.
- توفير الأساس الذي يمكن من خلاله قياس التقدم المحرز في اقتصاد المعرفة، ووضع آليات للتغيير الاقتصادي والتطوير عند الحاجة.
- توحيد وحشد جهود إقامة اقتصاد قائم على المعرفة، بالجمع بين أفضل جهود جميع العاملين بالمجتمع، وأكثرها قدرة وإتساقاً.

التنفيذ على المستوى الاستراتيجي

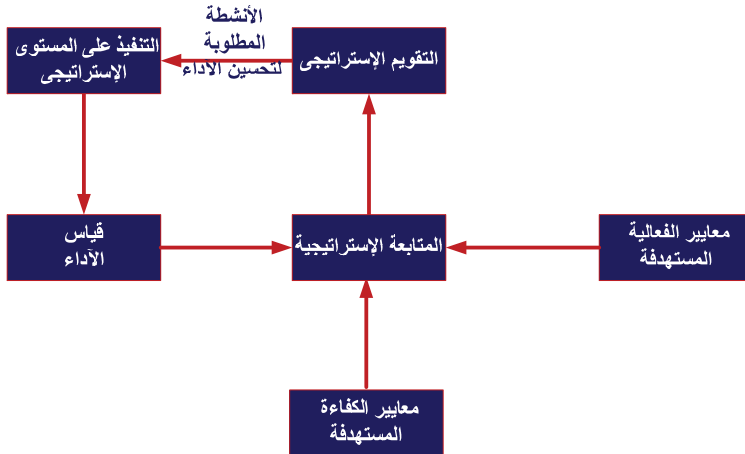
بعد أن يتم الاتفاق على الاستراتيجيات التي سيتم اتباعها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد المعرفة، تصبح الخطوة التالية هي تنفيذ المبادرات الاستراتيجية التي سيكون لها تأثير على المجتمع ككل باستخدام الخطوات التالية :

- الاتفاق داخل مؤسسات المجتمع على الخطة الاستراتيجية.
- تحويل المبادرات الاستراتيجية إلى مشروعات وبرامج استراتيجية.
- وضع خارطة الطريق الاستراتيجية للمشروعات والبرامج.
- تخطيط الموارد البشرية اللازمة للمشروعات والبرامج - أهمية وجود الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب.
- وضع خطة إعلامية للتواصل وتبادل المعلومات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخطيط، وتنفيذ، وتحليل السبب والنتيجة، للعمليات الإدارية اللازمة لتنفيذ استراتيجية العمل بنجاح، باستخدام القياسات المدمجة في العمليات الإدارية لقياس وتتبع التقدم.
- تعيين مديري البرامج / المشروعات.
- تطوير خطط البرامج / المشروعات التي تحقق أهداف المجتمع.
- إعداد الجداول الزمنية للبرامج / المشروعات.
- إعداد ميزانية البرامج / المشروعات.
- بدء تشغيل البرامج / المشروعات التنفيذ والرصد والمراقبة كما كان مقررًا.

المتابعة والتقييم الاستراتيجي

تهدف عملية المتابعة والتقييم الاستراتيجي إلى التأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، التي تم الاتفاق عليها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، وتشمل المتابعة الاستراتيجية عمليات تجميع وتحليل معلومات عن مدى التقدم في تنفيذ البرامج والمشروعات الاستراتيجية، وتقييم نتائج قياس الأداء بمقارنتها بالمعايير المستهدفة،



رسم توضيحي ٦: المتابعة والتقييم الاستراتيجي

وتقديم تقارير دورية عن مدى التقدم والنجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتشمل عملية التقييم الاستراتيجي تحديد الأنشطة اللازمة لتصحيح المسار، وتحسين الأداء بناء على تقارير المتابعة ومراقبة تنفيذ هذه الأنشطة، ويمكن استخدام أي من الأدوات الآتية في عملية متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

○ بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):

وهي أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الاستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس والمتابعة والتقييم الاستراتيجي.

○ النموذج المنطقي (Logic Model):

النموذج المنطقي هو وسيلة مرئية لوصف العمليات والمشاركة بين العاملين لفهم العلاقات بين الموارد اللازمة لتشغيل برنامج استراتيجي يتم تنفيذه لإحداث تغييرات استراتيجية بالمجتمع، ويقوم هذا النموذج بوصف الروابط المنطقية، بين موارد البرامج، والنتائج، والجمهور، والأنشطة، والنتائج الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى المتعلقة بموقف استراتيجي معين أو مشكلة استراتيجية معينة.

مجتمع المعرفة

كان من نتائج التقدم الهائل في مجال تقنية المعلومات حدوث تغيرات جذرية واسعة في أساليب الحياة المعاصرة، وبخاصة في طبيعة العلاقات الاجتماعية والاقتصادية وتعديل واستحداث كثير من التغيرات في النظم والمؤسسات الكبرى في المجتمعات المتقدمة، وتكوين ما يسمى بمجتمع المعرفة.

إن مجتمع المعرفة هو المجتمع الذي يستند إلى قدرة نوعية من التنظيم وإيجاد آليات راقية وعقلانية في مجال التيسير، وترتيب الحياة، والتحكم في الموارد المتاحة، وحسن استثمارها وتوظيفها، وخاصة إيلاء الموارد البشرية الموقع الملائم في تحقيق النمو الاقتصادي، كما يعنى هذا المفهوم كذلك تطوير أنماط التصرف والتحكم في القدرات

المتنوعة.

ويتكون مجتمع المعرفة من مجموعات الأفراد ذوي الاهتمامات المتقاربة، والذين ليس من الضروري أن يكونوا في نفس المكان الجغرافي بفضل التكنولوجيات الحديثة، وهؤلاء الأفراد يحاولون الاستفادة من تجميع معرفتهم سوياً بشأن المجالات التي يهتمون بها، وخلال هذه العملية يضيفون المزيد إلى هذه المعرفة، وهكذا فإن المعرفة هي الناتج العقلي والمجدي لعمليات الإدراك والتعلم والتفكير. بذلك أصبحت الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية، هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة.

ويمثل مفهوم "مجتمع المعرفة" معنى أكبر من مجرد زيادة الالتحاق بالبحث والتطوير، فهو يغطي كل جانب من جوانب الاقتصاد المعاصر حيث تكمن المعرفة في قلب القيمة المضافة، بدءاً من صناعة التكنولوجيا العالية، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من خلال خدمات معرفية مكثفة، إلى الصناعات الإبداعية الواضحة للعيان مثل الهندسة المعمارية، والاعلام. وتستند فكرة مجتمع المعلومات على الاختراقات التكنولوجية، ويشمل مفهوم مجتمعات المعرفة أبعاداً اجتماعية وأخلاقية وسياسية أكثر اتساعاً.

خارطة الطريق الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة

خارطة الطريق هي وسيلة لتوصيل الرؤية، والأهداف والمبادرات الاستراتيجية المطلوبة لتحقيق تلك الرؤية الخاصة باقتصاد المعرفة، وهي تماماً مثل خريطة الطرق التي تساعد السائق للوصول إلى الوجهة التي يقصدها.

التكلفة مليون ريال	العام											عدد المشروع	التأثير المتوقع
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010		
19												1- مشروع	1- التأثير
21												2- مشروع	2- التأثير
80												3- مشروع	3- التأثير
120												4- مشروع	4- التأثير
130												5- مشروع	5- التأثير
12												6- مشروع	6- التأثير
24												7- مشروع	7- التأثير
25												8- مشروع	8- التأثير
14												9- مشروع	9- التأثير
18												10- مشروع	10- التأثير
21												11- مشروع	11- التأثير
12												12- مشروع	12- التأثير
50												13- مشروع	13- التأثير
100												14- مشروع	14- التأثير
646													المجموع

رسم توضيحي ٧: خارطة الطريق هي وسيلة لتوصيل الرؤية، والأهداف والمبادرات الاستراتيجية المطلوبة لتحقيق تلك الرؤية

اقتصاد المعرفة

لقد تحركت الدول المتقدمة وبعض الدول النامية نحو "اقتصاد جديد قائم على المعرفة" أي أننا في طريقنا إلى "مجتمع المعرفة" والذي يتغير فيه دور وأهمية المعرفة كأداة للعمليات الاقتصادية تغييراً جذرياً، وهناك عدد من القوى الدافعة الرئيسية التي أدت إلى تغيير قواعد التجارة، والقدرة التنافسية الوطنية في ظل اقتصاد المعرفة، وهي زيادة كثافة المعرفة للأنشطة الاقتصادية، والعولمة (ملحق ج)، وأحياناً، يقال أن ذلك يعتمد بدوره على مدى التقدم في تكنولوجيا اقتصاد المعرفة السعودي هو المعلومات التي تؤدي دورها إلى نقلة وتغيير الاقتصاد الذي تكون المعرفة هي كبير في علم الاقتصاد وفي العملية الاقتصادية المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي. ككل، وهناك تغييرات أساسية لهذه الدول في الأداء الاقتصادي لكل من رجال الأعمال، وصناع القرار، وهناك تغييرات في الدور الاقتصادي للمعرفة في مسيرة التقدم.

إن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو

الاقتصادي، ففي القرن الحادي والعشرين بدأت تتضائل الميزة التنافسية للموارد الطبيعية مثل البترول، والغاز، والمعادن، ورأس المال، والأيدى العاملة، وتنتقل تلك الميزة لتمثل في المهارات، والابتكارات،

والتكنولوجيا. وبهذا ينحصر دور الموارد الطبيعية إلى أضيق الحدود في حين يلعب الإبداع، والابتكار الدور الأكبر في التنمية الاقتصادية.

وتعتمد اقتصادات المعرفة على توافر تكنولوجيات المعلومات، ووسائل الاتصال الرقمية، وعمليات الابتكار والتحول إلى التكنولوجيا القائمة على المعرفة الواضحة للعيان مثل المنتجات، وأجهزة الاتصالات والمعلومات، والهندسة المعمارية، والاعلام.

الرقمية، وعلى العكس من الاقتصاد

المبني على الإنتاج، حيث تلعب المعرفة دوراً أقل، وحيث يكون النمو مدفوعاً بعوامل الإنتاج التقليدية، فإن الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية، أو رأس المال البشري، هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد، المبني على المعرفة.

وفي الاقتصاد المبني على المعرفة ترتفع المساهمة النسبية للصناعات المبنية على المعرفة أو ميكنتها، وتتمثل في الغالب في الصناعات ذات التكنولوجيا المتوسطة والرفيعة، مثل الخدمات المالية وخدمات الأعمال. وقد صيغ مصطلح اقتصاد المعرفة ليعكس الأهمية المتزايدة للمعرفة باعتباره عاملاً حاسماً للأداء الاقتصادي.

والاقتصاد القائم على المعرفة هو الاقتصاد الذي يسعى فيه أفراد مؤسسة ما إلى خلق، وإكتشاف، ونشر، واستخدام المعرفة من أجل تحقيق مزيد من التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتلعب المعرفة الدور الأكبر في التنمية الاقتصادية في الاقتصاد المبني على المعرفة، وذلك مقارنة بدور الموارد الطبيعية، ورأس المال، والأيدى العاملة من ذوي المهارات الضعيفة في الاقتصاد التقليدي، كما يبرز في اقتصاد المعرفة دور عملية توليد المعرفة واستغلالها في صناعة الثروة. وبذلك نستطيع أن نقول أن الاقتصاد

القائم على المعرفة هو الاقتصاد الناتج عن شركات ومؤسسات تجمع ما بين أجهزة الكمبيوتر، وكفاءات وعقول مفكرة ومتعلمة جيداً لأجل خلق الثروة.

ويعتمد النجاح الاقتصادي بشكل متزايد على استغلال جميع أنواع المعرفة في شتى أنواع الأنشطة الاقتصادية، وتمثل المعرفة في اقتصاد المعرفة مورداً جديداً، وتعتبر ميزة تنافسية ويمكن تطبيقها في جميع القطاعات، والمؤسسات، والمناطق، والمجالات، بدءاً من الزراعة وحتى البرمجيات، والتكنولوجيا الحيوية، وذلك عن طريق الاستغلال الفعال للأصول الضمنية للمعرفة، مثل المهارات، والقدرة على الابتكار، كموارد جديدة للميزات التنافسية.

ركائز اقتصاد المعرفة

يستند الاقتصاد المعرفي في أساسه على أربعة ركائز (Four pillars) وهي على النحو التالي:

١ . الابتكار (البحث والتطوير)

ينبغي على أنظمة الابتكار في الدولة مثل مراكز البحوث، وشركات قطاع الأعمال، والجامعات، ومؤسسات الفكر والرأي، والاستشاريين، والمؤسسات الأخرى، أن تكون قادرة على الاستفادة من رصيد المعرفة العالمية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية، وصناعة تكنولوجيا جديدة تتيح ابتكارات فعالة وخلق معرفة جديدة هذا مع الاستفادة من رصيد المعرفة العالمية القائمة واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية.

٢ . التعليم

يعد التعليم من أهم وسائل تنمية الثروة البشرية المبدعة، ولذا يجب التركيز على رفع مستوى التعليم من الحضانة إلى الجامعة والتسابق للوصول إلى المعايير العالمية من أجل تنمية وتطوير الجيل الجديد الذي سيقود المملكة في تحولها إلى مجتمع معرفي من خلال تطوير الموارد البشرية المسؤولة عن العملية التعليمية وتوفير برامج تعليمية وتدريبية متطورة والتركيز على أهمية تطبيق المعرفة من أجل تحقيق نمو اقتصادي، إضافة إلى إعطاء الحوافز اللازمة.

كما يعد التعليم من الاحتياجات الأساسية للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية. حيث يتعين على الحكومات أن توفر اليد العاملة الماهرة والإبداعية أو رأس المال البشري القادر على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل. وتنامي الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلاً عن المهارات الإبداعية في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة.

٣ . البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

لا بد من انشاء بنية أساسية وحيوية للمعلومات من أجل تسهيل الاتصال والنشر والمعالجة الفعالة للمعلومات، وتسهيل البنية التحتية نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفها مع الاحتياجات المحلية، لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشاريع على إنتاج قيم مضافة عالية.

٤ . الحاكمية الرشيدة

يجب أن يقوم نظام الدولة الاقتصادي والمؤسسي بتوفير الحوافز اللازمة من أجل الاستغلال الكفاء لكل من المعرفة القائمة والمعرفة الجديدة وتنشيط روح المبادرة. فالنظام الاقتصادي والمؤسسي الجيد هو الذي يقوم بتوفير الحوافز لخلق المعرفة الجديدة بكفاءة، ونشر واستغلال المعرفة القائمة.

ويجب أن تقوم الحاكمية على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو. وتشمل هذه السياسات أن تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر إتاحة ويسراً، وتخفيض التعريفات الجمركية على منتجات التكنولوجيا، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: اختيار فريق عمل التخطيط الاستراتيجي

السؤال المعروف : من الذي ينبغي أن يشارك في لجنة التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد المعرفة في المملكة العربية السعودية؟

ولتحديد الأشخاص الواجب إشراكهم في أنشطة التخطيط الاستراتيجي لاقتصاد المعرفة يتم عقد اجتماع للعصف الذهني لقيادات المجتمع، يتم تحديد شكل وأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي من المؤسسات المعنية من الحكومة (التعليم، البحوث، الاقتصاد، التجارة،) ومؤسسات قطاع الأعمال، والمؤسسات المجتمعية، والجامعات، ومراكز البحوث. وعادة ما يعتمد تحديد الأدوار الأساسية لأعضاء فريق التخطيط على الاتجاه الاستراتيجي للمجتمع.

أسلوب وقواعد اجتماع العصف الذهني

- يتم تعيين شخص واحد لتسجيل الأفكار التي تأتي من المجتمعين بخط ظاهر يمكن لجميع الحاضرين قراءته (باستخدام لوحات للكتابة، أو أجهزة الكمبيوتر مع أجهزة عرض البيانات).
- يعطي جميع الحاضرين فرصة من الوقت للتفكير في السؤال وتحضير الإجابة في بداية جلسة العصف الذهني .
- يطلب من الحاضرين إعلان إجابة واحدة فقط، في كل مرة يأتي الدور عليهم، وذلك للتأكد من إعطاء فرص عادلة للمساهمة لجميع الحاضرين.
- تشجيع الحاضرين على تطوير أفكار الآخرين، أو عرض أفكار أخرى لإنشاء سلسلة جديدة من الأفكار.
- تشجيع الجميع على المشاركة، دون تفريق بين أعضاء المجموعة. في محاولة للحصول على المساهمة من الجميع، بما في ذلك الأفراد الأكثر هدوءاً من أعضاء المجموعة.
- ضمان أن لايقوم أي من الحاضرين بالنقد أو التعليق على أفكار الآخرين طوال دورة تجميع الأفكار.
- يجب إعطاء الجميع الوقت الكافي للحاضرين للحصول على كل الأفكار التي

لديهم.

- يجب تشجيع الحاضرين بقوة بالنقد للخروج بأكبر عدد ممكن من تلك الأفكار العملية والانصراف عما هو غير عملي إلى حد كبير. نرحب بالإبداع!
- يجب ضمان عدم بقاء أي سلسلة واحدة من الأفكار لفترة طويلة جداً.

أدوار أعضاء الفريق

(١) الراعى التنفيذى لعملية التخطيط الاستراتيجي Sponsor

و هو أحد القيادات الاستراتيجية بالمجتمع، وهو الذي يتبنى الرؤية الاستراتيجية ويقوم بالإشراف والتوجيه لفريق التخطيط . ويقوم بعمليات الاتصال على المستوى العام للمجتمع بالمعنيين لتوضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي، وتأثيرها المتوقع على المجتمع للحصول على الدعم اللازم من جميع العاملين في مجال المعرفة لضمان تحقيق التقدم المطلوب، ويظل الراعى التنفيذى مشاركاً في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.

(٢) اللجنة التوجيهية العليا للتخطيط Steering Committee

وهي لجنة رفيعة المستوى من الموارد البشرية الفنية التي تمثل مختلف التخصصات والأقسام ومجالات التركيز الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي. وتقوم اللجنة بإستعراض وتقديم المشورة بشأن محتوى الخطة الاستراتيجية وتقديم مدخلات بشأن عوامل نجاح الخطة.

وتتولى اللجنة رعاية الرؤية الاستراتيجية للراعى وتعمل بمثابة خبراء إستشاريين للراعى من ناحية القضايا الاستراتيجية، والفرص والتهديدات، وتتواصل مع المسؤولين التنفيذيين وفريق التخطيط للمساعدة في توحيد الآراء وتقديم المشورة وحل المسائل المتعلقة في عملية التخطيط، وتدعم الاتصالات على المستوى الكلي للمجتمع كما تشارك اللجنة العليا في جميع مراحل دورة التخطيط الاستراتيجي.

(٣) فريق التخطيط الأساسي Planning Core Team

ويتكون الفريق من الموارد البشرية والتي تقوم بإعداد وتنظيم اجتماعات التخطيط

الاستراتيجي ووضع البرامج بناء على أساس مناقشة الراعي التنفيذي وتوجيهات اللجنة التوجيهية العليا، وتوفير المدخلات التنفيذية والخبرات المعرفية المطلوبة لمناقشات التخطيط. هذا بالإضافة إلى أن الفريق يقوم بتحديد الموارد الإضافية عند الحاجة لمزيد من المعلومات أثناء مناقشات التخطيط الاستراتيجي.

هذا بالإضافة إلى تحديد وتعريف المشاريع التشغيلية منفصلة لدعم أهداف اقتصاد المعرفة، وتقديم خدمات عالية المستوى وتخطيط الموارد اللازمة لدعم المشروعات. الاستراتيجية، وتقديم التقارير اللازمة للراعي التنفيذي بشأن التقدم المحرز في عملية التخطيط، وتحديد القضايا.

ويشارك فريق التخطيط الأساسي في مراحل التخطيط الاستراتيجي الثلاثة الأولى، ويمكن لبعض أفراد الفريق الانتقال إلى أدوار قيادية في تنفيذ المشروعات الاستراتيجية الناجمة عن عملية التخطيط.

(٤) الخبراء المتخصصون Subject Matter Experts

وهي موارد عملياتية من داخل المجتمع تساعد في دعم فريق التخطيط، و فرق المشروعات الاستراتيجية من خلال توفير المعارف اللازمة للبرامج، والعمليات، والأنظمة، والمبادرات، والهياكل التنظيمية والتشريعات، الخ.

ويقوم الخبراء المتخصصون بتقديم التوجيه والمساعدة في تنفيذ متطلبات التخطيط والمشروعات الفنية، واحتياجات الموارد البشرية، واحتياجات البنية التحتية، ومعايير تحديد الأولويات المناسبة، وإطلاع اللجنة التوجيهية العليا والراعي التنفيذي بشأن المواضيع ذات التخصصية بناء على طلب مديري المشروعات. هذا بالإضافة إلى المشاركة في أي مرحلة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، حسب الحاجة.

(٥) فرق المشروعات الاستراتيجية Strategic Projects Teams

وهي الموارد البشرية التنفيذية المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ البرامج والمشروعات الاستراتيجية، وتشمل مدير وأعضاء الفريق الذين يقومون بتنفيذ المشروعات المحددة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ووضع الخطط التفصيلية للمشروع والجدول الزمنية

والمواءمة بين الموارد وتنفيذ خطط فريق العمل.

كما يقوم فريق المشروع بمسؤولية الاتصالات مع اللجنة التوجيهية والراعي التنفيذي عن التقدم المحرز في خطط المشاريع المحددة، وتحديد القضايا، ويشارك فريق المشروعات في المرحلتين الثالثة والرابعة من دورة التخطيط الاستراتيجي.

(٦) منسق الاجتماع / الإستشاريون Facilitator/Consultants

يساعد منسق الاجتماع والإستشاريون في تسهيل أعمال اجتماعات التخطيط الاستراتيجي. ويقوم منسق الاجتماع بمساعدة الراعي التنفيذي، واللجنة التوجيهية ومجموعات العمل في الحفاظ على سير عملية التخطيط بطريقة مركزة والمضي قدماً.



كما يقوم الإستشاريون بتقديم معرفة محددة غير متوفرة في فريق التخطيط لدعم مناقشات التخطيط الاستراتيجي والمشاريع التنفيذية المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية. كما يقوم الإستشاريون بإعطاء تقارير دورية للراعي التنفيذي، واللجنة التوجيهية، وفريق التخطيط الأساسي، وفرق المشروعات على القضايا التي تؤثر على التقدم والمساعدة أيضاً في تسهيل الاتصالات بين هذه الأطراف، وقد يشارك الاستشاريون في أي مرحلة من مراحل دورة حياة التخطيط الاستراتيجي بناء على احتياجات الفريق.

رسم توضيحي ٨: يساعد منسق

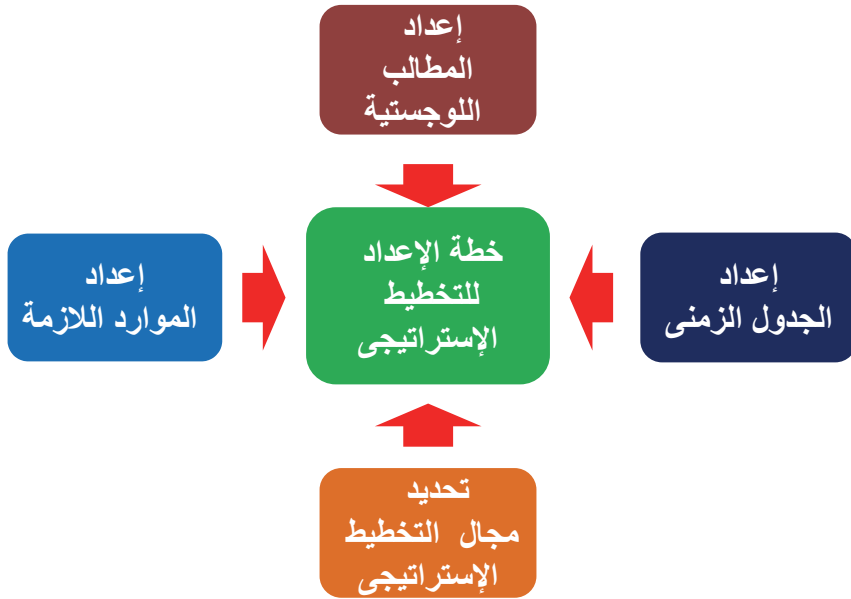
الاجتماع في تسهيل أعمال اجتماعات

التخطيط الاستراتيجي

و بعد أن يتم اختيار فريق التخطيط الاستراتيجي يتم عقد ورشة عمل مع فريق التخطيط الاستراتيجي الذي تم اختياره من قبل قيادات المجتمع بغرض التعارف بين أفراد الفريق، والاتفاق على مبادئ ومصطلحات التخطيط الاستراتيجي، وتفهم خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي وتسجيل توقعات، وتحفظات، ومطالب أفراد الفريق .

ثالثاً: إعداد خطة أنشطة التخطيط الاستراتيجي

إن عملية الإعداد الفعال أمر أساسي لنجاح التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى أنها تعد تجربة تعليمية قيمة لفريق التخطيط، وتؤدي إلى نشر روح الثقة، والتعاون داخل الفريق.



رسم توضيحي ٩: إعداد خطة أنشطة التخطيط الاستراتيجي

○ تحديد مجال التخطيط الاستراتيجي

يتم التوافق مع الرئيس التنفيذي لتحديد الفترة التي ستغطيها الخطة الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة (١٠-١٥ عاماً)، واستعراض الخطة الاستراتيجية الموجودة حالياً بالمجتمع، والأهداف الاستراتيجية الأساسية. هذا بالإضافة إلى فهم واستيعاب نطاق الخطة الاستراتيجية، ومراجعة رسالة المجتمع نحو اقتصاد المعرفة والتعليمات الرسمية، والبيانات المهمة التي تؤثر على أنشطة التخطيط الاستراتيجي. كما يتم مراجعة جميع الوثائق والمواد ذات الصلة بأنشطة التخطيط الاستراتيجي، ومراجعة

قائمة الأنشطة وورش العمل والاجتماعات في كل مرحلة، ومراجعة الأسئلة الموجودة بقائمة ورش التخطيط الاستراتيجي وتعديلها حسب الوضع .

○ إعداد جدول أنشطة التخطيط الاستراتيجي

يتم تحديد توقيتات أي قيود داخل المجتمع والمؤسسات المرتبطة باقتصاد المعرفة، وتحديد ميعاد اجتماع انطلاق أعمال التخطيط الاستراتيجي، وتحديد معدل عقد الاجتماعات والأيام المناسبة لعقدها (مثال : مرتين أسبوعيا، أيام الأحد والأربعاء)، ووضع جدول زمني وتحديد مواعيد المعالم الرئيسية لاستكمال الخطة، على سبيل المثال: مواعيد إنتهاء المراحل، ميعاد إستكمال الخطة، ميعاد الموافقة على الخطة.

كما يتم تحديد قائمة الأنشطة في كل مرحلة من مراحل التخطيط، وتحديد المشاركين الذين ينبغي حضورهم في الاجتماعات وورش العمل، وتحديد المواعيد المناسبة والبديلة لجميع الاجتماعات وورش العمل.

ويجب التنسيق مع جميع المشاركين في الاجتماعات، وورش العمل للتأكد من تواجدهم وتفرغهم، ومراجعة ونشر وتوزيع الجدول الزمني للتخطيط الاستراتيجي.

○ إعداد الموارد البشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي

يتم تحديد أسماء المشاركين في لجنة التخطيط، ومناقشة درجة إستعدادهم، ورغبتهم في المشاركة الجادة والفعالة، وتشكيل لجنة التخطيط الاستراتيجي من أسماء المشاركين الذين أبدوا رغبتهم وإستعدادهم .

و يتم إنشاء ميثاق لجنة التخطيط الاستراتيجي بالإشتراك مع لجنة التخطيط، وتحديد الأدوار والمسؤوليات المطلوبة لاستكمال عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات التي تم تحديدها على أفراد لجنة التخطيط.

كما يتم تعيين دور المرشد المنسق لاجتماعات التخطيط الاستراتيجي، وترشيح رئيسا للجنة التخطيط، وتحديد الجمهور المستهدف في الخطة الاستراتيجية. كما ينبغي تحديد معايير عملية الموافقة على الخطة، وإنشاء لجان فرعية حسب الاقتضاء، وضمان أن

يتفهم رئيس اللجنة الفرعية ما هو متوقع من اللجنة، وتحديد العوامل التي من شأنها ضمان نجاح عملية التخطيط.

○ الإعداد اللوجستي لعملية التخطيط الاستراتيجي

يتم مراجعة الرئيس التنفيذي بخصوص توفر ميزانية لعقد اجتماعات مع مؤسسات المجتمع وتوفير الوجبات الغذائية والمشروبات، وتحديد أماكن الاجتماعات. ثم يتم إعداد خطة للتواصل مع المعنيين (أصحاب المصالح) في داخل وخارج المملكة. وقبل كل اجتماع يتم عمل الآتي :

- إعداد مستلزمات الاجتماع : مواد العرض، ومعدات العرض، الحوامل، والمخططات، والأقلام، والدفاتر، مرطبات،... الخ.
- إرسال اشعارات الاجتماعات على الأقل قبل أسبوع واحد من تاريخ الاجتماع، والمتابعة عن طريق المكالمات الهاتفية للتأكيد على الحضور.
- تعيين أحد أعضاء اللجنة لتدوين محضر الجلسة.
- إرسال أجندة الاجتماع، والموضوعات التي سيتم مناقشتها، للمشاركين لقراءتها والإستعداد للمناقشة .

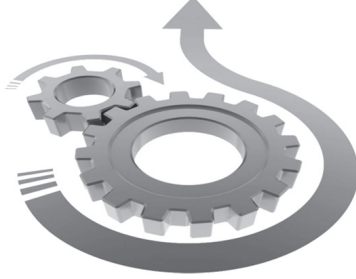
الفصل الثالث

بناء الرؤية الاستراتيجية للاقتصاد السعودي
القائم على المعرفة

**Establishing A Strategic Vision for the
Saudi Knowledge-Based Economy**

مقدمة

الرؤية الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي، هي الفكرة المجردة القريبة من الحلم، والتي تكون منظورا مستقبليا، ومصدرا للشعور بالإنتماء والولاء، وحافزا على التفوق في الأداء لجميع العاملين بمجالات اقتصاد المعرفة بالمجتمع، والرؤية الاستراتيجية يجب:



- أن تكون واقعية، مبنية على واقع ملموس للعاملين بمجالات المعرفة بالمجتمع.
- أن تكون ذات مصداقية، للعاملين بمجالات المعرفة بالمجتمع.
- أن تصور مستقبل جذاب، يلهم ويحفز العاملين بمجالات المعرفة بالمجتمع، ويجعلهم يريدون أن يكونوا جزءا من هذا المستقبل.

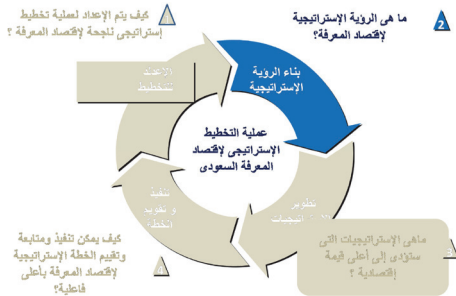
رسم توضيحي ١٠: الرؤية الاستراتيجية هي الفكرة المجردة القريبة من الحلم، والتي تكون منظورا مستقبليا، ومصدرا للشعور بالإنتماء والولاء

- أن تحتوى على معيار واضح لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال اقتصاد المعرفة.

الغرض من المرحلة الثانية

بناء عناصر الرؤية الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي والتي تتكون من:

- القيم الأساسية لاقتصاد المعرفة السعودي Core Values



- رسالة اقتصاد المعرفة السعودي Mission
 - الهدف البعيد المدى لاقتصاد المعرفة السعودي (من ١٠ إلى ٣٠ عاما) (BHAG)
 - وصف حالة النجاح عند تحقيق الهدف بعيد المدى Vivid Description
- أنشطة المرحلة الثانية**

إن التخطيط الاستراتيجي لا قيمة له -- ما لم يكن هناك أولا رؤية استراتيجية، والرؤية بدون عمل هي حلم، والعمل بدون رؤية هو مجرد تمرير للوقت، وبالعمل



رسم توضيحي ١١: المرحلة الثانية: بناء عناصر الرؤية الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي

والرؤية يصنع المستقبل المنشود .. وتتكون الرؤية الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة من عنصرين أساسيين هما : المفاهيم الأساسية، وصورة المستقبل .



رسم توضيحي ١٢: عناصر الرؤية الاستراتيجية

أولاً: المفاهيم الأساسية لاقتصاد المعرفة السعودي

وتحتوي المفاهيم الأساسية لاقتصاد المعرفة السعودي على الخصائص ذات الطابع الذي لا يتغير مع مرور الزمن، ويحافظ على تماسك هذا الاقتصاد، وتشمل: القيم الأساسية لاقتصاد المعرفة، ورسالة اقتصاد المعرفة.

تحديد القيم الأساسية لاقتصاد المعرفة السعودي

والقيم الأساسية للمجتمع هي المثل العليا التي تحظى بالتقدير من العاملين بمجالات اقتصاد المعرفة بالمجتمع السعودي، وهي الأساس الفلسفي للمفاهيم التي تقوم عليها، وهي الأشياء التي يعتز بها جميع العاملين في مجالات اقتصاد المعرفة، ويستخدمونها كأساس في اتخاذ القرارات وتبقيهم على المسار الصحيح، وهي تمثل معتقدات العاملين في هذا المجال.

وينبغي أن تحتوي القيم الأساسية لاقتصاد المعرفة على عدد من ثلاثة إلى خمسة

مبادئ توجيهية، والتي لا تتغير بمرور الزمن، وهي لا تحتاج إلى تبريرات خارجية، حيث أن لها قيمة ذاتية، وأهمية للعاملين في مجالات اقتصاد المعرفة السعودي، ومن المتوقع ترجمة هذه المثل العليا والقيم إلى سلوكيات محددة من جميع العاملين في هذه المجالات تجاه بعضهم لبعض.

كيفية تحديد القيم الأساسية (استخدم النماذج بالملحق د)

- خطوة ١ : اطلب من كل المشاركين في الاجتماع مراجعة الأمثلة، وقائمة القيم واطلب منهم الاهتمام بما يدور داخلهم من أفكار أثناء عملية المراجعة، وتدوين هذه الأفكار في ورقة.
- خطوة ٢ : اطلب من كل المشاركين وضع نجمة مقابل عشرة قيم من القيم التي يعتبرونها مهمة لهم، بما في ذلك أي قيم إضافية أخرى يرونها.
- خطوة ٣ : اطلب من كل المشاركين إختصار القائمة إلى خمسة قيم فقط.
- الخطوة ٤ : اطلب من كل المشاركين إختصار القائمة إلى ثلاثة قيم فقط.
- الخطوة ٥ : اطلب من كل المشاركين إختصار القائمة إلى قيمتين فقط.
- خطوة ٦ : اطلب من كل المشاركين كتابة قيمة أساسية واحدة يختارها على لوحة بيضاء بخط كبير يمكن للجميع قراءته عن بعد، ويقوم بعرضها على الحائط.
- خطوة ٧: اطلب من كل المشاركين أن يقف كل واحد منهم ويقوم بالمشاركة في أفكاره عن كيفية اختياره للقيمة الأساسية، عن طريق الإجابة على هذه الأسئلة :

- كيف اخترت القيمة الأساسية الخاصة بك؟
- ماذا تعنى هذه القيمة لك؟
- كيف يمكنك التعبير عن القيم الأساسية الخاصة بك؟
- كيف يمكنك أن تجعل القيم الأساسية الخاصة بك جزءا أكثر حضورا في حياتك اليومية؟

● خطوة ٨ : اطلب من مجموعة الحاضرين القيام بتحديد القيم المشتركة بين الحاضرين، واطلب من المجموعة الإجابة على هذه الأسئلة عن كل قيمة تم تحديدها:

- كيف تظهر هذه القيمة في ظروف العمل اليومي؟
- في أي أجزاء من عملنا اليومي تكون هذه القيمة مفقودة أو ضعيفة؟
- كيف تظهر هذه القيمة في حياتنا؟
- في أي أجزاء من حياتنا اليومية تكون هذه القيمة مفقودة أو ضعيفة؟

تحديد الرسالة: الغرض الرئيسي لاقتصاد المعرفة السعودي

توضح الرسالة ماهى أسباب وجود اقتصاد المعرفة، وينبغي أن تعكس الدوافع المثالية للعاملين في مجالات اقتصاد المعرفة، كما أن الرسالة لا تتغير مع مرور الزمن، ولكنها ملهمة للتغيير.

والرسالة هي وصف موجز للغرض الأساسي الذي وجد اقتصاد المعرفة من أجله، والمبرر لوجوده واستمراره، ولقطة على مايقوم به من أعمال اليوم. وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح اقتصاد المعرفة وقيمها الأساسية. وهناك علاقة تفاعل وتكامل بين كل من الرؤية الاستراتيجية ورسالة اقتصاد المعرفة، والأهداف الاستراتيجية والتكتيكية له.

إن الغرض الأساسي لاقتصاد المعرفة هو سبب وجوده، فهو يجيب على السؤال "لماذا نحن موجودون؟".

وغالبا مايكون الغرض الأساسي ثابتا نسبيا، ويقوم الغرض الأساسي لاقتصاد المعرفة بتمييز مجالات هذا الاقتصاد عن باقي مجالات الاقتصاد التقليدية، كما يقوم بتحديد الاتجاه الذي سيسير عليه اقتصاد المعرفة، ويعكس الغرض الأساسي الدوافع المثالية للعاملين في مجالات اقتصاد المعرفة، ومايدفعهم إلى القيام بالعمل يوميا، وهو يعطي معنى للعمل الذي يقومون به، ويتم به التعبير بعناية عن الغرض الرئيسي لاقتصاد المعرفة السعودي من خلال رسالة اقتصاد المعرفة السعودي.

إعداد الرسالة (استخدم النماذج بالملحق هـ)

كوّن من الحاضرين من ٢-٣ مجموعة، كل مجموعة بها ٣ على الأقل للمساعدة في صياغة رسالة اقتصاد المعرفة من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية، استخدم النماذج المرفقة:

- **الحاجة إلى اقتصاد المعرفة :** من هم المنتفعون بالمنتجات والخدمات التي يقدمها اقتصاد المعرفة السعودي (المعنيون من داخل وخارج المجتمع)؟
- **القيمة المطروحة :** ما الذي يسعى اقتصاد المعرفة السعودي إلى تحقيقه؟
- **التمايز :** ماذا يميز اقتصاد المعرفة السعودي عن غيره من اقتصاديات المعرفة في الدول الأخرى؟

بعد أن تقوم كل مجموعة بالإجابة على الأسئلة منفردة، يتم مناقشة الإجابات بين جميع الحاضرين للوصول إلى إجابات متفق عليها.

(١) تقوم كل مجموعة من الحاضرين بصياغة مسودة نص مختصر للرسالة باستخدام إجابات الأسئلة المتفق عليها، والأمثلة السابقة - استخدم النموذج الملحق، ويتم نشر مسودات الرسالة ومناقشتها بين جميع الحاضرين للاتفاق على نص الرسالة

(٢) بعد صياغة الرسالة يتم إختبار النص وتعديله بناء على الإجابة على الأسئلة التالية حتى يتم الوصول إلى الصياغة النهائية:

- هل تم تضمين منتجات، وخدمات، وأسواق، وقيم اقتصاد المعرفة السعودي؟
- هل تم تضمين الحرص على الصورة العامة لاقتصاد المعرفة السعودي؟
- هل تم تضمين أولويات أنشطة اقتصاد المعرفة السعودي ؟
- هل تم تضمين التغييرات اللازمة بسبب وجود استراتيجيات جديدة تم اقتراحها أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي الأخيرة؟
- هل توضح صياغة الرسالة ترتيب الأولويات أمام العاملين في كيفية تقديم منتجات وخدمات اقتصاد المعرفة السعودي ؟

- هل تم إختصار الرسالة لجعلها أكثر دقة وو وضوحاً؟ وهذه عملية مفيدة لإضافة أو حذف كلمة أو أكثر لجعلها أكثر إيجازاً وأكثر وقعا في نفوس قارئها.
- هل توضح الرسالة ما يميز اقتصاد المعرفة السعودي عن اقتصاد المعرفة في الدول الأخرى؟

ثانياً: تصور مستقبل اقتصاد المعرفة السعودي

وهو تصور ينقل رؤية واقعية لاقتصاد المعرفة السعودي، والتي لم تتحقق بعد، ويحتوى هذا التصور على جزئين:

تحديد الهدف بعيد المدى لاقتصاد المعرفة السعودي

وهو هدف استراتيجي بعيد المدى، ينبغى تحقيقه في فترة زمنية من ١٠ إلى ٣٠ عاماً. ويعل هذا الهدف كنقطة محورية لتوحيد جهود العاملين في مجالات اقتصاد المعرفة، ويحتوى على خط نهاية واضح ومحدد للجميع، ويتم الإحتفال بالنجاح عند الوصول إلى نهاية هذا الخط.

(١) تحديد الهدف البعيد المدى Big Hairy Audacious Goal (BHAG)

الهدف البعيد المدى هو هدف كبير، وجرئ، وصعب التحقيق، و هو شكل من أشكال بناء الرؤية الاستراتيجية المستخدمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويجب أن يكون الهدف واضحاً، ومحفزاً، وقاطعاً ويمكن استخدام كنقطة محورية لتوحيد جهود العاملين داخل المجتمع. ويدفع الهدف العاملين بالمجتمع إلى حدود، ومجالات، وسبل تفوق خيال معظم الناس بإمكانية التحقيق. كما يجب أن يحتوى الهدف على خط نهاية واضح، بحيث يمكن للمجتمع أن تعرف متى تحقق الهدف، فالناس عادة ما ترغب في الإحتفال لدى وصولها إلى خط النهاية.

أسلوب تحديد الهدف البعيد المدى (استخدم النماذج بالملحق و)

- يأخذ كل شخص من الحاضرين في تصور هدفاً بعيد المدى للمجتمع، يمكنه من تحقيق أهدافه الشخصية، ومن شأنه أن يغير طريقة وأسلوب عمله وحياته

بطريقة إيجابية. ويجب التخلي عن جميع القيود والسماح للخيال والطموح بالانطلاق للوصول إلى هدف بعيد المنال، وهذه هي معايير أخرى يمكن استنباطها من الأسئلة التالية لأخذها في الاعتبار :

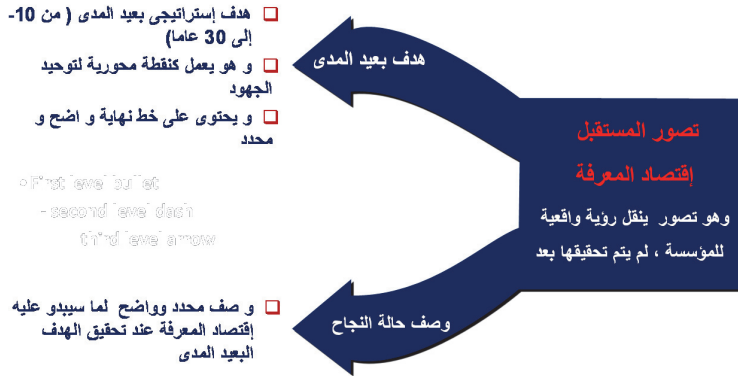
- هل المدى الزمني لتحقيق الهدف، هو المدى البعيد، من ١٠-١٥ عاما؟
- هل تعتقد أن معظم العاملين بالمجتمع سيفهمون المقصود بالهدف عند قراءته؟
- هل يتحتم عليك الخروج عن المألوف لديك، وعمل أشياء غير تقليدية لتحقيق هذا الهدف؟
- هل يمكن قياس الهدف؟
- هل سيغير تحقيق الهدف حياة العاملين بمؤسسات اقتصاد المعرفة السعودية، وكذلك حياة المتعاملين معها؟
- هل سيقوم الهدف بتوليد زخما بمؤسسات اقتصاد المعرفة لدى الإعلان عنه؟
- هل يولد الهدف لدى قراءته حماسا وإنفعالا بمستقبل اقتصاد المعرفة السعودي؟

يقوم كل من الحاضرين بكتابة الهدف الذي توصل إليه على لوحة كبيرة ليسهل قراءتها من الجميع، ويقوم الحاضرون باختيار أنسب الأهداف، لاستخدامه كبداية للتحديث والتطوير الجماعي لنص الهدف حتى الوصول إلى هدف محدد متفق عليه، ثم يتم مراجعة الغرض الأساسي للمجتمع والتأكد من ارتباط الهدف به

يتم إختبار الهدف باستخدام مجموعة الأسئلة الموجودة في الملحق، إذا لم يحصل على ثلثي مجموع الحاضرين بالإجابة «بنعم» على كل من هذه الأسئلة، فإن هذا يعنى عدم نجاح المهمة، ووجوب إعادة الصياغة

(ب) وصف حالة النجاح

وهو وصف محدد وواضح لما سيبدو عليه الاقتصاد عند تحقيق الهدف بعيد المدى.



رسم توضيحي ١٣: تصور مستقبل اقتصاد المعرفة

كيفية صياغة وصف حالة النجاح عند تحقيق الأهداف البعيدة لاقتصاد المعرفة

السعودي Vivid Description

- الوصف الحى للرؤية الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي هو وصف ملموس، يحتوى على تفاصيل محددة، لرسم صورة ذهنية للرؤية المستقبلية لاقتصاد المعرفة السعودي، يصعب على العاملين بمؤسساته نسيانها، وهو وصف حى، وواضح ومعبر لدرجة تجعل الحياة تدب في أوصال الهدف البعيد المدى لاقتصاد المعرفة السعودي. ويتم كتابة الوصف الحى.
- كيفية صياغة وصف حالة النجاح عند تحقيق الأهداف البعيدة لاقتصاد المعرفة السعودي (استخدم النماذج بالملحق ز)
- بعد أن يتم الاتفاق على صياغة وإختبار الهدف البعيد للمجتمع، يتم تلقين الحاضرين بالمهمة الجديدة، على كل شخص ان يتوقف يغمض عينيه لبضع دقائق لتصور شكل اقتصاد المعرفة السعودي عند تحقيق الهدف البعيد،

ويقوم كل شخص بعد ذلك بكتابة صفحة واحدة بالتفصيل لما يحب أن يقرأه منشورا عن اقتصاد المعرفة السعودي في إحدى وسائل النشر أو الإعلام العالمية لدى تحقيق الهدف البعيد المدى، شاملة إسم المنشور، وإسم وسيلة النشر أو الإعلام.

- بعد ذلك قم باختيار ٣-٥ من الجمل الأكثر إثارة من مقالاتك عن الأوصاف التي تجلب تصويرا حيا لمستقبل اقتصاد المعرفة السعودي ، وضعها على شكل قصاصات على اللوح الورقي، وإختبر وصفك الحى باستخدام أسئلة الاختبار في الصفحات التالية.

- ثم تقوم المجموعة بقراءة القصاصات، لاختيار أحسنها ومعرفة ما إذا كان الوصف يمثل الإجابة عليه، وأنه مرتبط بطريقة أو بأخرى إلى الغرض الأساسي للمجتمع. ويتم تحديث وتطوير الوصف الذي تم اختياره حتى يتم الوصول إلى شكل نهائى مقبول من غالبية الحاضرين.

الفصل الرابع

تطوير استراتيجيات الاقتصاد السعودي القائم على
المعرفة

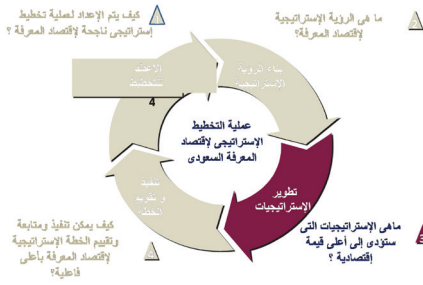
Selecting Strategies for the Saudi
Knowledge-Based Economy

مقدمة

عندما يتعلق الأمر بمستقبل اقتصاد المعرفة، هناك ثلاثة أنواع من القيادات في أي مجتمع: أولئك الذين يدعون أن المستقبل يحدث الآن، وأولئك الذين يجعلونه يحدث بالفعل، وأولئك الذين يتساءلون عما حدث.

ينبغي ان يتم تطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي.

الغرض من المرحلة الثالثة



- هو تحديد الأهداف الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي وتحديد المستقبل المنشود له.
- تحليل اهتمامات واحتياجات المعنيين باقتصاد المعرفة السعودي

- تحليل الفجوة الحالية في اقتصاد المعرفة السعودي
- تطوير الاستراتيجيات المناسبة لاقتصاد المعرفة السعودي لتحقيق المستقبل المنشود
- اختيار أنسب الاستراتيجيات التي تم تطويرها لتحقيق أكبر عائد في أقل وقت ممكن

أنشطة المرحلة الثالثة

تحديد المستقبل المنشود لاقتصاد المعرفة السعودي

يتم تحديد المستقبل المنشود لاقتصاد المعرفة السعودي عن طريق تحديد وتحليل القضايا الاستراتيجية الملحة التي تواجهه، وتحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها، وتحديد مؤشرات أداء الاقتصاد الحرجة، وتخصيص مؤشر حرج لكل غاية استراتيجية، وتحديد الكفاءات الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات،

ومراجعة تقسيم وحدات الاستراتيجية التي ستقوم بتنفيذ هذه الأهداف، هذا بالإضافة إلى تحديد المنظور الاستراتيجي للاقتصاد المعرفي السعودي.



رسم توضيحي ١٤: المرحلة الثالثة : تطوير استراتيجيات اقتصاد المعرفة السعودي

تحديد القضايا الاستراتيجية الملحة Strategic Issues



رسم توضيحي ١٥: تحديد مؤشرات أداء الاقتصاد الحرجة

● القضايا الاستراتيجية هي تلك الخيارات الأساسية أو التحديات الحاسمة التي

يجب موجهتها من أجل أن يحقق اقتصاد المعرفة السعودي رؤيته الاستراتيجية، والقضايا الاستراتيجية هي الأساس الذي يتم عليها بناء تطوير الاستراتيجيات، ويجب التمييز بين «القضايا الاستراتيجية» و«القضايا الحرجة» من خلال توضيح الفروق التالية :

- القضايا الحرجة مهمة، ويجب حلها، وإذا تم حلها تعود الأوضاع إلى ما كان يجب أن تكون عليه. مثال : عدم وجود بعض الكفاءات النادرة والحرية لنجاح اقتصاد المعرفة.
- القضايا الاستراتيجية مهمة، ويجب حلها، وإذا تم حلها، تضع اقتصاد المعرفة السعودي في مكان أفضل من وضعه الحالي، مثل اغتنام فرصة متاحة لفتح أسواق جديدة، نتيجة خروج أحد المنافسين من السوق.
- القضية الاستراتيجية هي مسألة معلقة بفاعلية اقتصاد المعرفة السعودي ، ولها تأثير كبير على مسار واتجاه اقتصاد المعرفة السعودي ، وتحتاج إلى قرار، أو تنتظر توضيحاً من خلال حدث ما في المستقبل. وعادة ما تتعلق القضايا الاستراتيجية بواحد أو أكثر من المسائل الأساسية الآتية:

- المنتج : ماذا تقدم للمجتمع من منتجات أو خدمات؟
- العميل : لمن تقدم من المجتمع منتجاتها أو خدماتها؟
- المنافسون: كيف يمكن لاقتصاد المعرفة السعودي التغلب على المنافسين أو تجنبهم؟

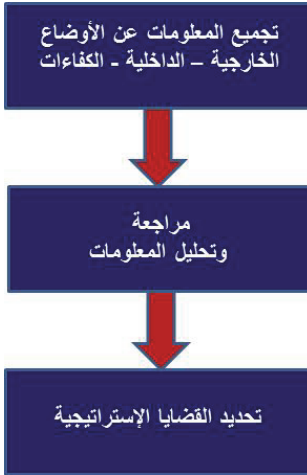
و يتم تجميع القضايا الاستراتيجية بعد تفهم ودراسة المعلومات الاستراتيجية عن اقتصاد المعرفة السعودي، وبعض المسائل التي تنتج عنها عادة بعض القضايا الاستراتيجية هي :

- تعديل الثقافة العامة في المجتمع السعودي
- التغييرات التنظيمية
- التركيز الاستراتيجي

- الكفاءات الاستراتيجية
- ندرة الموارد
- التحالفات الاستراتيجية / شراء شركات أخرى / دمج شركات / مشاريع مشتركة مع شركات

كيفية تحديد القضايا الاستراتيجية (استخدم النماذج بالملحق ح)

- تعقد ورشة عمل مع فريق التخطيط الاستراتيجي والقيادات المعنية باقتصاد المعرفة السعودي ، ويتم شرح مفهوم القضايا الاستراتيجية، وأهمية تحديد هذه القضايا في عملية التخطيط الاستراتيجي .و يتم توزيع نسخ من وثيقة المعلومات التي تم تجميعها حول أوضاع اقتصاد المعرفة السعودي الخارجية، والداخلية، وموقف القدرات والكفاءات بالمجتمع.
- الحث لكل عضو في الفريق لتسليط الضوء على ورقة المعلومات، والمعلومات الأساسية التي تشير إلى أهم ثلاثة مسائل استراتيجية، ويقوم فريق التخطيط بتقديم الأفكار من خلال العصف الذهني :للإجابة على السؤال: «ماهي الآثار الاستراتيجية للتغيرات المتوقعة؟



- طلب من أعضاء الفريق تدوين أفكارهم حول أهم ثلاثة قضايا استراتيجية في الملحق في شكل سؤال
- أطلب من الفريق مراجعة قواعد صياغة القضايا الاستراتيجية
- استعراض الملاحظات التي قاموا بها، واطلب ما لديهم من معلومات وأبرز تلك العناصر الحاسمة التي أبرزت على تمارين الفريق
- توثيق القضايا الاستراتيجية الرئيسية رسم توضيحي ١٦: كيفية تحديد القضايا الاستراتيجية على اللوح الورقي.

معايير صياغة القضايا الاستراتيجية

ينبغي أن يحتوى وصف القضية الاستراتيجية على ثلاثة عناصر هي : طريقة وصف القضية، وأهميتها، وسرعة الإستجابة المطلوبة:

- طريقة وصف القضية: وصف المسألة في فقرة واحدة، وينبغي أن تصاغ المسألة على شكل سؤال يمكن لمؤسسات اقتصاد المعرفة أن تفعل شيئاً تجاهه.
- أهمية القضية: تحديد العوامل التي تجعل من كون هذه المسألة تشكل تحدياً أساسياً من حيث الرؤية الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة، ورسالته، وقيمه، ونقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.
- سرعة الإستجابة المطلوبة: تحديد عواقب الفشل في معالجة هذه المسألة، والمدى المطلوب لسرعة الإستجابة:
- الفئة الأولى : المسألة موجودة فعلاً، وتتطلب استجابة فورية
- الفئة الثانية: المسألة ستظهر في الأفق في المستقبل، وربما تتطلب بعض الإجراءات الآن .
- الفئة الثالثة : المسألة لا تحتاج إلى العمل في الوقت الحاضر، ولكن يجب أن مراقبتها عن كثب.

القضايا الاستراتيجية – أمثلة

- كيف ننظم ونشجع الابتكار داخل المؤسسات في المملكة؟
- كيف يمكننا تطوير ثقافة خدمة العملاء؟
- كيف يمكننا تحفيز العاملين لتحسين كيفية التعامل مع العملاء؟
- كيف يمكننا تعزيز التعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية المعنية باقتصاد المعرفة؟

- كيف يمكننا تحقيق تغيير حقيقي لثقافتنا المؤسسية في المملكة؟

- ما الذي يمكننا القيام به لتعزيز ودعم الشراكات لدينا؟

تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية هي عبارات لفظية تحدد الأولويات على مستوى عال، لما يهدف اقتصاد المعرفة إلى تحقيقه على مدى السنوات المقبلة، وينبغي أن تكون الأهداف محددة بشكل واسع، وأن تعكس الرؤية البعيدة المدى للمستقبل، الأهداف تعكس الرؤية الاستراتيجية، وتقوم بتحويل القضايا الاستراتيجية، إلى غايات محددة لمستويات الأداء في كافة أنحاء المجتمع. ويجب أن توضح الأهداف الاستراتيجية الإجابة على الأسئلة التالية :

- ماذا تنوي مؤسسات اقتصاد المعرفة أن تفعله خلال السنوات القليلة القادمة؟
- ماذا يجب على مؤسسات اقتصاد المعرفة إنجازه لتحقيق الرؤية الاستراتيجية والرسالة الخاصة باقتصاد المعرفة السعودي؟

الغايات الاستراتيجية

الغايات الاستراتيجية هي تعبيرات دقيقة، محددة لما يجب ان تحققه مؤسسات اقتصاد المعرفة السعودي لتحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة، وكل غاية تتعلق بهدف استراتيجي، وقد يكون هناك أكثر من غاية واحدة للمساعدة في تحقيق هدف استراتيجي واحد. وينبغي أن تفي صياغة الغاية بالمعايير الذكية الآتية (SMART) التالية :

- محددة Specific
- قابلة للقياس Measurable
- يمكن تحقيقها Achievable
- واقعية Realistic

● داخل إطار زمني محدد Timeframe

ما الفرق بين الأهداف والغايات؟

كيفية تحديد الأهداف الاستراتيجية (استخدم النماذج في الملحق ط)

رتب الحاضرين في مجموعات منفصلة، تتكون كل مجموعة من ثلاثة إلى خمسة أشخاص يمثلون مختلف أنحاء مؤسسات اقتصاد المعرفة، واعطى كل مجموعة قائمة القضايا الاستراتيجية، ونسخة من الرؤية الاستراتيجية للمجتمع والأمثلة السابقة. تقوم كل مجموعة بدراسة القضايا الاستراتيجية، والأمثلة السابقة لتحديد أعلى ٣ أهداف استراتيجية للسنوات الخمس القادمة. وتعرض كل مجموعة الأهداف التي تم التوصل إليها أمام جميع الحاضرين لمناقشتها، والتوصل إلى أهداف يتم الاتفاق عليها. ويتم

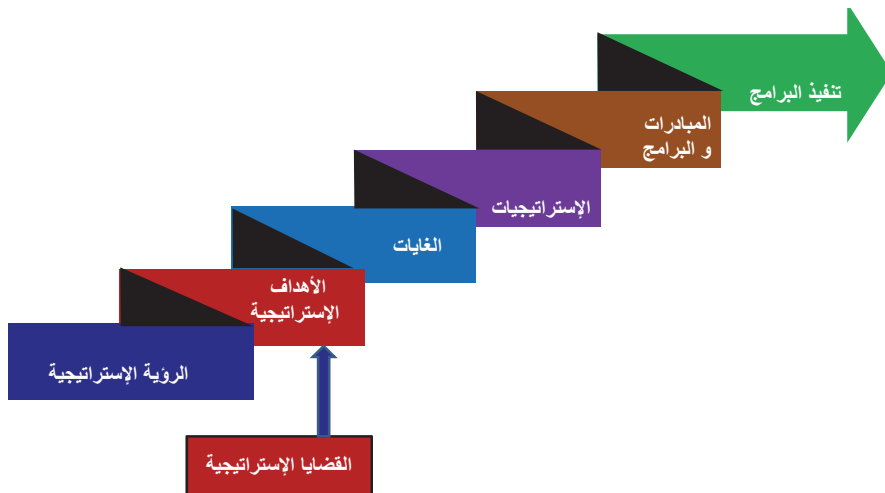
أهداف "Goals"	غايات "Objective"
وصف عام	وصف محدد لما هو مطلوب تحقيقه
تعبيرات واسعة ، عريضة	تعبيرات ضيقة
تعبير عن نوايا عامة ، قد تكون عاطفية	تعبيرات دقيقة ، محددة ، غير عاطفية
نتائج قد تكون غير ملموسة	مطلوب نتائج ملموسة للغاية يمكن تحقيقها من خلال خطوات محددة
لا يمكن قياسها أو التحقق منها	يمكن قياسها و التحقق منها
معايير صياغة الأهداف :تعبيرات واضحة و مفهومة ، قابلة للتحقق ، و تعكس الرؤية الاستراتيجية	معايير صياغة الغايات : تعبيرات محددة ، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها ، واقعية ، و محددة بإطار زمني
مثال: هدفى أن أكون سعيدا ، وأن اتمتع بالاستقلال المالى	مثال: غايته زيادة دخلى بنسبة 10% ليصل إلى 20 ألف ريال شهريا ، بحلول العام الهجرى الجديد 1434

رسم توضيحي ١٧: الفرق بين الأهداف والغايات

الأهداف الإستراتيجية



رسم توضيحي ١٨: معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية



رسم توضيحي ١٩: الأهداف تعكس الرؤية الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة، وتقوم بتحويل قضايا المعرفة الاستراتيجية، إلى غايات محددة لمستويات الأداء في كافة أنحاء المجتمع، والغايات تعبيرات دقيقة، محددة، غير عاطفية، تتطلب نتائج ملموسة للغاية، يمكن تحقيقها من خلال خطوات محددة اختبار الأهداف المتفق عليها مقابل معايير صياغة الأهداف.

كيفية تحديد الغايات الاستراتيجية (استخدم النماذج في الملحق ٥)

رتب الحاضرين في مجموعات منفصلة، تتكون كل مجموعة من ثلاثة إلى خمسة أشخاص، يمثلون مختلف أنحاء المجتمع، واعطى كل مجموعة قائمة الأهداف الاستراتيجية، ونسخة من الرؤية الاستراتيجية للمجتمع والأمثلة السابقة.

تقوم كل مجموعة بدراسة الأهداف الاستراتيجية، والأمثلة السابقة لتحديد أعلى ٣ غايات استراتيجية لكل هدف استراتيجي، وتعرض كل مجموعة الغايات التي تم التوصل إليها أمام جميع الحاضرين لمناقشتها، والتوصل إلى غايات محددة لكل هدف يتم الاتفاق عليها. ويتم اختبار الغايات المتفق عليها مقابل معايير صياغة الغايات.

تحديد مؤشرات الأداء الحرجة (KPI)

مؤشرات الأداء الحرجة هي مؤشرات قياس كمي، يتم تعريفها مسبقاً لتعكس عوامل النجاح الحرجة لاقتصاد المعرفة ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية. اختيار مجموعة مؤشرات مناسبة لظروف المجتمع أمر هام جداً، وكذلك تحديد القيمة المتوقعة تحقيقها لكل مؤشر، ويجب ان تكون القيمة المتوقعة للمؤشر عالية بحيث تحفز العاملين، وألا يكون مبالغ فيها بحيث يقتنع العاملون باستحالة تحقيقها.

و توفر مؤشرات الأداء الحرجة طريقة سريعة لرؤية مدى التقدم في الأداء الفعلي للأهداف، والغايات الاستراتيجية، وتجعل من السهل اتخاذ قرارات مبنية على مقاييس دقيقة وواضحة، وتسمح لإدارة المجتمع معرفة أداء المجتمع في مكان واحد.

و تستخدم مؤشرات الأداء الحرجة لأغراض المقارنة مع مستوى الأداء في الفترات السابقة، ومستوى أداء مؤسسات اقتصاد المعرفة في نفس المجال، ويجب أن تعتمد المؤشرات على عملية إدارية، موثوق بها، وقابلة للقياس الكمي، ومستمرة وقابلة للمقارنة، ومرتبطة بالأهداف والغايات الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة

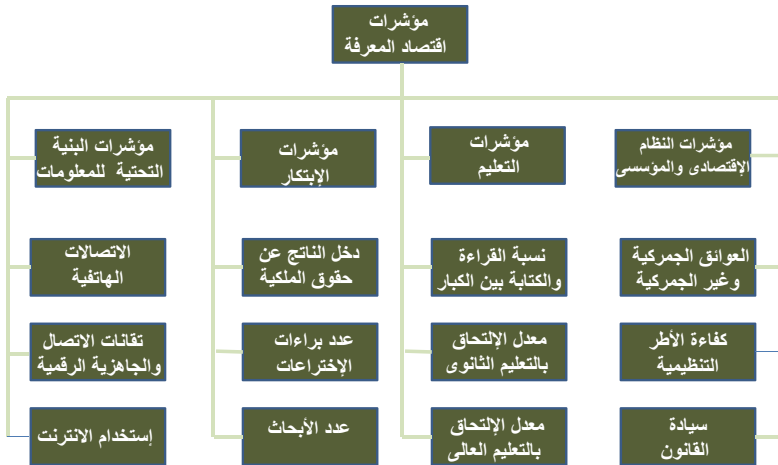
كيفية تحديد مؤشرات الأداء الحرجة لاقتصاد المعرفة



رسم توضيحي ٢٠: معايير صياغة مؤشرات الأداء الحرجة

قام معهد البنك الدولي للمعرفة ،والمختص ببرامج التنمية بتطوير أداة قياس تفاعلية والتي تتيح للبلدان تحديد المشاكل والفرص التي يواجهونها على طريق تحولهم الى اقتصاد جديد قائم على المعرفة، حيث انها قد تساعد على شد إنتباه السياسيين من أجل تشجيع استثمارات المستقبل. وقد يتمكن اى فرد من استخدام منهجية تقييم المعرفة من خلال اتصاله بالإنترنت، على الرغم من أن هذه المنهجية قد صممت خصيصا لمخططي وصانعى السياسة المنخرطين في تقييمات المعرفة المحلية.ويقوم الإصدار الحديث "لعام ٢٠٠٨" باجراء مقارنات على أساس ٨٣ متغير نوعى وهيكلية والتي تمثل ركائز اقتصاد المعرفة الأربعة. ويقوم معهد البنك الدولي لبرنامج التنمية بمساعدة الدول المشتركة في بناء قدراتها من أجل الوصول إلى المعرفة واستخدامها وذلك لتعزيز قدراتهم التنافسية ورفع مستوى الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، كما يقوم البرنامج بالعمل مع الدول المشتركة في تصميم وتطوير استراتيجيات واقعية وقابلة للتحقيق للمضى نحو تنمية قائمة على المعرفة، كما أنه يساعد الدول على تقييم كيفية أدائها مقارنتها مع الآخرين في مجال قدرتها على التنافس في اقتصاد المعرفة لمساعدتها في تحديد السياسات الملائمة لتحقيق أهدافها.

كما يقوم معهد البنك الدولي لبرنامج التنمية بتقديم توصيات للدول المشتركة من أجل



رسم توضيحي ٢١: مؤشرات الأداء الحرجة لاقتصاد المعرفة

اصلاح السياسات المتعلقة باقتصاد المعرفة مع توصيات إضافية بشأن تحديد ما تحتاجه الدولة للقيام به لتطوير القدرات المناسبة لتحقيق هذه السياسات. يتكون إطار العمل التالي من أربعة ركائز أساسية والتي تقوم بمساعدة البلدان على وضع استراتيجيات مناسبة لأجل الانتقال الى اقتصاد قائم على المعرفة.

النظام الاقتصادي والمؤسسي

يجب أن يقوم نظام الدولة الاقتصادي والمؤسسي بتوفير الحوافز اللازمة لأجل الاستغلال الكفء لكل من المعرفة القائمة والمعرفة الجديدة ولأجل تنشيط روح المبادرة. فالنظام الاقتصادي والمؤسسي الجيد الذي يقوم بتوفير الحوافز لخلق معرفة جديدة بكفاءة ونشر واستغلال المعرفة القائمة، وتشمل المؤشرات :

- العوائق الجمركية، وغير الجمركية والتي تمثل مقياساً لدرجة المنافسة، وهي تأتي من التصويت على متوسط معدل التعريفة الجمركية والحوافز غير الجمركية والفساد في دائرة الخدمات الجمركية.
- وقد تم اختيار متغيرين آخرين من قاعدة البيانات الإدارية الخاصة بمعهد البنك الدولي، تقوم الجودة التنظيمية بتحديد انتشار سياسات غير ودية في السوق، مثل الرقابة على الأسعار أو عدم كفاية الرقابة المصرفية وكذلك التصورات المحتملة للأعباء التي يفرضها التنظيم المفرط في المجالات الخاصة بأعمال التجارة الخارجية وفي مجال تطوير الأعمال التجارية الحرة. ويأتي دور سيادة القانون في تحديد مدى ثقة العملاء في قواعد وقوانين المجتمع ومدى الالتزام بها، وهذا ما يشمل: بعض التوقعات الخاصة بوقوع جرائم عنيفة أو غير عنيفة، وقدرة وفعالية السلطة القضائية على مثل هذه التنبؤات، ومدى قابلية تنفيذ العقود المبرمة.

التعليم والموارد البشرية

يحتاج الناس في الدولة الى التعليم والى المهارات التي تمكنهم من خلق ومشاركة المعرفة والمهارات واستخدامهما بشكل جيد لأجل خلق مجتمع وأجيال متعلمة وذو مهارات عالية بحيث يتمكنون بدورهم من خلق واستخدام المعرفة، وتشمل مؤشرات التعليم والموارد البشرية :

- النسبة المئوية لمعرفة القراءة والكتابة ما بين الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين ١٥ عاماً أو أكثر، وهذا ما يعتبر مقياساً واسعاً لنسبة الأفراد المتعلمين.
- معدلات الالتحاق بالتعليم الثانوى والتعليم العالى الذي يقيس معدل تدفق أفراد الدولة الى التعليم، ومعدل معرفة البالغين (فوق ١٥ عاماً) للقراءة والكتابة يشير الى النسبة المئوية للأفراد فوق ١٥ عاماً الذين يمكنهم قراءة وكتابة وفهم جمل مبسطة عن حياتهم اليومية. وإجمالي نسبة الالتحاق بالتعليم هي النسبة بين جملة الالتحاق بغض النظر عن العمر الى عدد الأفراد في مرحلة عمرية معينة المستجيبين بشكل رسمى لمستوى التعليم المشار اليه. اما التعليم الثانوى، فيعتبر مكملاً للتعليم الأساسى الذي بدأ في المرحلة الابتدائية، وهو ما يهدف الى إرساء أساس التعليم مدى الحياة والتنمية البشرية وذلك من خلال تقديم مزيد من التعليم القائم على المهارة أو التعليم الخاص بمجالات محددة وذلك من خلال معلمين أكثر تخصصاً.
- معدل الإلتحاق بالتعليم العالى، والذي يتطلب حداً أدنى من القبول أي استكمال الطلب للتعليم بنجاح في المرحلة الثانوية.

الابتكار

ينبغي على أنظمة الابتكار في الدولة مثل مراكز البحوث، وشركات قطاع الأعمال، والجامعات، ومؤسسات الفكر والرأى، والاستشاريين، والمؤسسات الأخرى، أن تكون قادرة على الاستفادة من رصيد المعرفة العالمية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية، وصناعة تكنولوجيا جديدة تتيح ابتكارات فعالة وخلق معرفة جديدة، هذا مع الاستفادة من رصيد المعرفة العالمية القائمة واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات

المحلية، وقد تم اختيار ثلاثة متغيرات لتمثيل للابتكار:

- تحديد عدد الباحثين في مجال البحث والتطوير لكل مليون نسمة "وهو ما يمثل مدخل لنظم الابتكار"،
- عدد طلبات استمارات براءات الاختراع لكل مليون نسمة والتي يمنحها مكتب العلامات التجارية وبراءات الاختراع.
- عدد مقالات المجالات العلمية والتكنيكية، وتشمل الإشارة في المقالات الصحفية العالمية والتكنيكية الى عدد المقالات العلمية والهندسية التي تم نشرها في المجالات الآتية: الفيزياء، والأحياء، والكيمياء والرياضيات، والطب الإكلينيكي، والبحوث الطبية الحيوية، والهندسة، والتكنولوجيا، وعلوم الأرض والفضاء.

البنية التحتية للمعلومات

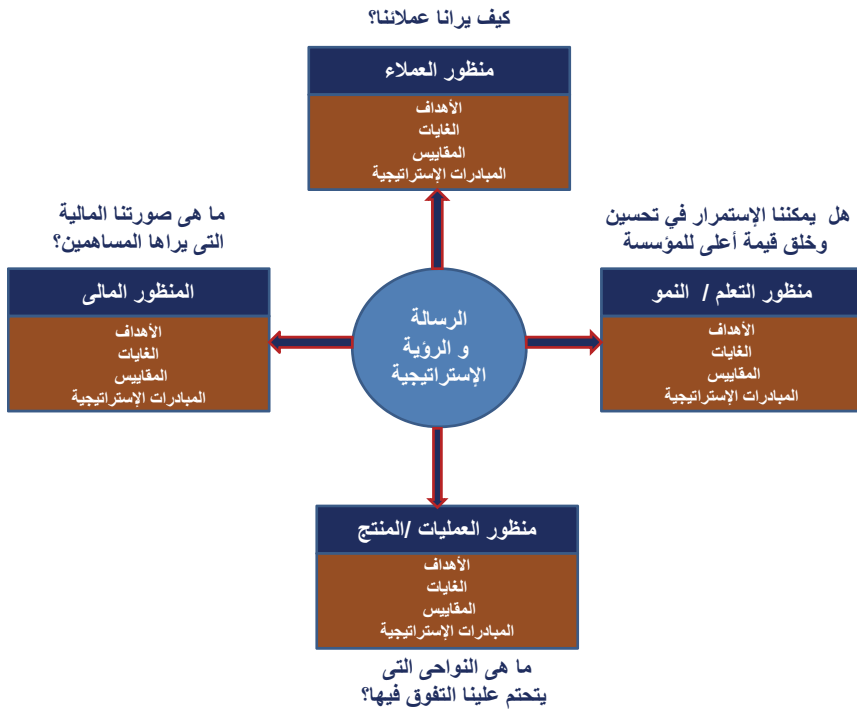
لا بد من انشاء بنية أساسية وحيوية للمعلومات من أجل تسهيل الاتصال والنشر والمعالجة الفعالة للمعلومات، ويتم استخدام ثلاثة متغيرات لهذا البند من الاقتصاد القائم على المعرفة:

- الهواتف: عدد الهواتف لكل ١٠٠٠ من السكان من إجمالي الخطوط الهاتفية الرئيسية والهواتف النقالة، وهي تمثل مؤشرا على تواجد الاتصال فيما بين الناس أكثر من العزلة.
- عدد أجهزة الكمبيوتر لكل ١٠٠٠ من السكان، وهو ما يشير الى عدد من ١٩ جهاز كمبيوتر، والتي تم تصميمها لأجل استخدام كل منها من قبل شخص واحد، وهو مؤشر على اختراق أجهزة الكمبيوتر الشخصية واستخدام تكنولوجيا جديدة نسبيا لمعالجة المعلومات.
- عدد مستخدمي الإنترنت لكل ١٠٠٠٠ من السكان وهو يشير الى عدد أجهزة الكمبيوتر المتصلة بعناوين فعالة على الإنترنت، ويعتبر هذا المتغير مؤشرا على مدى تقدم المواطنين في استخدام قنوات الاتصال المتقدمة والإنترنت والتكيف معها لأجل خدمة أولوياتهم.

تخصيص مؤشر قياس لكل غاية استراتيجية

تقوم بطاقات الأداء المتوازن بالربط الفعّال بين الغايات الإستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء. وذلك بإعتبار أن هذه البطاقات هي أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية لمساعدة المؤسسات على ترجمة الاستراتيجية ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة، حيث تقدم إطار عمل لنظام الإدارة، والقياس، والمتابعة، والتقييم الاستراتيجي. وهي تحقق التوازن بين مقاييس الأداء المالية التقليدية والمقاييس غير المالية وتحقق:

- تكامل أداء مختلف أقسام الشركة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات الشركة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات
- التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة



رسم توضيحي ٢٢: منظورات بطاقات الأداء المتوازن

- المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين
 - إنجاز استراتيجية وأهداف الشركة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة
 - القدرة على تركيز الجهود على بطاقات الأداء التي تهتم جميع القائمين على الأمور
 - التحديد الواضح للمسئوليات ومواقع المسائلة لكل إدارة
 - تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية
 - تحديد أوجه النتائج الأساسية في إطار مهام الشركة وقياس وحل المشكلات
- تحديد الكفاءات الأساسية لاقتصاد المعرفة السعودي**



الكفاءات الأساسية أو الجوهرية هي الأنشطة المحددة، التي تولد قيمة في المنتجات النهائية أو الخدمات التي يقدمها اقتصاد المعرفة للعملاء، وتقوم مؤسسات اقتصاد المعرفة بأداء هذه الأنشطة بطرق وكفاءة أكثر من المنافسين، كما أن توفر الكفاءات الأساسية بالمؤسسات يشكل عاملاً حاسماً لأدائها في الوقت الحالي والمستقبلي، كما أن الكفاءات الأساسية تؤدي إلى ميزة تنافسية استراتيجية دائمة. إن وجود فرص متاحة في السوق، مع وجود الكفاءات

رسم توضيحي ٢٣: توفر الكفاءات الأساسية بالمجتمع يشكل عاملاً حاسماً لأدائها في الوقت الحالي والمستقبلي، كما تؤدي إلى ميزة تنافسية استراتيجية دائمة.

الأساسية بالمؤسسات، يشكلان عاملاً أساسياً لإطلاق منتجات وخدمات معرفية جديدة. وهناك ثلاثة أنواع رئيسية من الكفاءات الأساسية :

- الكفاءات الأساسية للوصول إلى الأسواق. وهي ضرورية لوضع الشركة على مقربة من العملاء. وهذه الكفاءات قد تكون لإدارة تطوير العلامة التجارية،

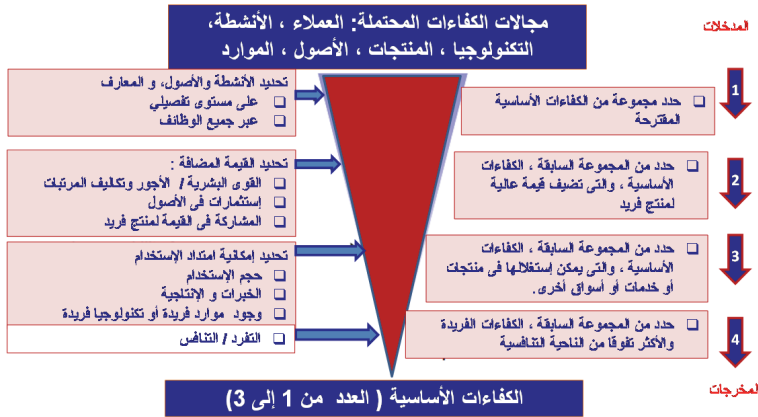
والمبيعات، والدعم الفني والتسويق، والخدمات اللوجستية والتوزيع، أو الدعم الفني.

- الكفاءات الأساسية لتنفيذ الأنشطة أو تنفيذ المهام بشكل أسرع، وأكثر مرونة، مع وجود درجة عالية من الموثوقية. والأمثلة على ذلك إدارة الجودة، وإدارة عجلة الإنتاج، وإدارة المخزون.
- الكفاءات الأساسية ذات الصلة بمهام المجتمع. وهى تمكن الشركة من الاستثمار في المنتجات والخدمات، والوظائف الفريدة من نوعها والتي من شأنها أن تؤدي إلى منافع متميزة للعملاء ؛ على سبيل المثال: قدرات التصميم، والقدرات التصنيعية المرنة.

كيفية تحديد الكفاءات الأساسية لاقتصاد المعرفة

يتم عقد جلسة للعصف الذهني مع فريق التخطيط الاستراتيجي وممثلين يتم اختيارهم ليمثلوا كافة الإدارات والوظائف بالمجتمع للقيام بالآتي: .

- تحديد مجموعة من الكفاءات الأساسية المقترحة: يتم تحديد تفصيل الكفاءات الأساسية المتوازنة عبر جميع وظائف أقسام وإدارات المجتمع.
- تحديد الكفاءات الأساسية من المجموعة السابقة، والتي تضيف قيمة عالية لمنتج فريد: يتم تحديد السمات التي تقدم قيمة عالية بالنسبة إلى: القوى



رسم توضيحي ٤ ٢: تحديد الكفاءات الأساسية للمجتمع

البشرية، والأجور، وتكلفة المرتبات، والاستثمار في الموجودات، ومدى المساهمة بمنتج فريد.

- تحديد الكفاءات الأساسية من المجموعة السابقة والتي يمكن استغلالها في منتجات أو خدمات أو أسواق.
- تحديد الكفاءات الأساسية الفريدة من المجموعة السابقة والتي تعطي ميزات أكثر تفوقاً من الناحية التنافسية

مراجعة تقسيم الوحدات الاستراتيجية المشتركة في اقتصاد المعرفة

عندما تصبح المؤسسات كبيرة جداً، يكون من الأفضل تقسيمها إلى عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية، مما يساعد على زيادة القدرة على تخصيص الموارد، ودعم العلامة التجارية والتسويق، وإدارة المنتجات، وإدارة الاستراتيجية، وتحليل محفظة المشروعات، وزيادة القدرة على تحديد وتخصيص الخبراء بناءً على أولويات وحدات الأعمال الاستراتيجية لتقديم أفضل الخدمات والقيمة، هذا بالإضافة إلى زيادة القدرة على تخصيص بعض العاملين للتعامل مع العملاء مما يساعدهم على اكتساب الخبرات وتحمل المسؤوليات والنتائج مع وضوح وتحديد المسؤوليات المالية.

ويتم تنظيم هيكل المجتمع بطريقة تمكن إدارة المجتمع بفاعلية وكفاءة وحدة الأعمال الاستراتيجية هي وحدة تنظيمية أساسية، داخل الهوية العامة للمجتمع وتتميز بالآتي:

- الوحدة لها مميزات عن غيرها من الأعمال الأخرى بالمجتمع، بدرجة تسمح لها بصياغة استراتيجية مستقلة، تجعلها قادرة على المنافسة.
- الوحدة قادرة على توفير منتج واحد، أو خدمة واحدة على الأقل، أو عدد من المنتجات أو الخدمات المرتبطة بعضها ببعض.
- منتجات أو خدمات الوحدة لها سوق محددة، وتتنافس مع مجموعة محددة من المنافسين.
- كما تتميز وحدة الأعمال الاستراتيجية في اقتصاد المعرفة بوجود فرق مخصصة لتقديم خدمات للعملاء، ووجود موارد بشرية مخصصة لأداء الأعمال بالوحدة، وخبراء متخصصين في الخدمات أو العمليات والصناعة،

وموظفين لشغل كافة الوظائف الرئيسية. كما تتميز الوحدة بوجود فريق، ومعدات ومباني مخصصة للإنتاج أو تقديم الخدمات. هذا بالإضافة إلى ان المسؤولية المالية للوحدة تكون واضحة ومحددة.

الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية في اقتصاد المعرفة

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي في اقتصاد المعرفة حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال المعرفية وتشارك في أغراض المجتمع ككل، وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المجتمع، ويحاول هذا المستوى من الإدارة أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

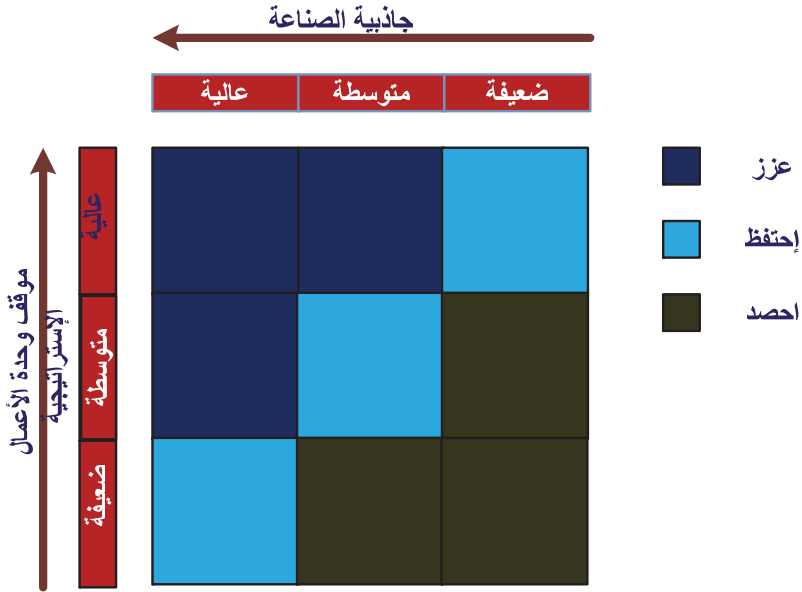
- ماهو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى الأسواق؟
- من هم المستهلكون المحتملون لخدمات أو منتجات الوحدة؟
- كيف يمكن للوحدة أن تنافس في ذات القطاع التسويقي؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المجتمع وتساهم في تحقيق أغراضها؟

تحديد موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية في اقتصاد المعرفة

طبقا لموقع وحدة الأعمال الاستراتيجية، وجاذبية الصناعة المرتبطة بها يتم اختيار إحدى الاستراتيجيات الأتية:

- استراتيجية النمو: تعزيز وحدة الأعمال الاستراتيجية، بالاستثمار لبناء الوحدة ونموها.
- استراتيجية الدوران : الإحتفاظ بموقع وحدة الأعمال الاستراتيجية، كما هو بالموازنة بين الحصول على الدخل النقدي، وترشيد الإنفاق المالي على الوحدة.
- استراتيجية التعرية : حصاد النتائج وذلك عن طريق بيع الوحدة والحصول

على أكبر عائد ممكن من عملية البيع.



رسم توضيحي ٢٥: تحديد موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية في اقتصاد المعرفة

عالية	متوسطة	ضعيفة	المعايير
		✓	☐ حجم الأعمال
	✓		☐ معدل النمو
✓			☐ حصة السوق
		✓	☐ الموقف المالي
✓			☐ الربحية
		✓	☐ المركز التكنولوجي
✓			☐ نقاط القوة
	✓		☐ السمعة
✓			☐ عدم تلويث البيئة
✓			☐ القوى البشرية
			☐ النهوض

رسم توضيحي ٢٦: معايير موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية

معايير موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية

المعايير	ضعيفة	متوسطة	عالية
☐ حجم الصناعة			
☐ نمو السوق			
☐ التسعير			
☐ تنوع السوق			
☐ البنية التنافسية			
☐ ربحية الصناعة			
☐ دور التقنية			
☐ الوضع الاجتماعي			
☐ الوضع البيئي			
☐ الوضع القانوني			
☐ القوى البشرية			

رسم توضيحي ٢٧: معايير جاذبية الصناعة

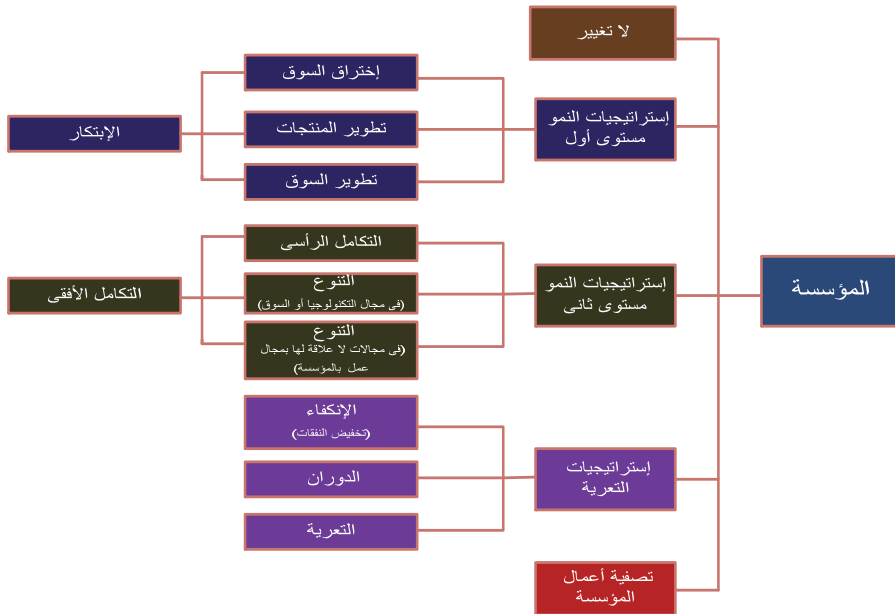
معايير جاذبية الصناعة

تحديد المنظور الاستراتيجي لاقتصاد المعرفة

الاستراتيجية العامة Overall Strategy

يوصف المنظور الاستراتيجي بأنه التصور الشامل، والبعيد المدى للاستراتيجية، والذي يغطي عناصر الاستراتيجية ومكوناتها، وتشمل الاستراتيجية العامة، واستراتيجيات النمو، ومجالات التفرد والتميز، والمخاطرة، الابتكار والتجديد، و المبادرة.

حيث توجد مجموعة من الاستراتيجيات البديلة، والتي قد تكون متاحة للمجتمع لتحديد مستقبل المجتمع، ويعتمد اختيار أي من الاستراتيجيات البديلة على الرؤية المستقبلية للمجتمع، وكذلك يعتمد اختيار أي من الاستراتيجيات البديلة عن طريق تنفيذ استراتيجيات النمو الداخلي أو الخارجي.



فالتكامل الرأسي هو عبارة عن امتلاك الشركة لمجموعة من النشاطات التي ترتبط مع بعضها على نحو رأسي، ويمكن لهذا التكامل أن يحدث بشكلين هما:

- التكامل على مستوى مستلزمات الإنتاج: يشير هذا النوع من التكامل إلى امتلاك الشركة وتحكمها في عملية الإنتاج للمستلزمات الخاصة بتصنيع المنتج،
- التكامل على مستوى شبكة العملاء والموزعين: ويشير ذلك إلى سيطرة الشركة على عملائها

استراتيجيات النمو Growth Strategy

وتتطوي الاستراتيجية على تمييز منتج من منتجات المجتمع عن باقي منتجاتها الأخرى، وعن منتجات المنافسين الآخرين لجعلها أكثر جاذبية لسوق مستهدف، وقد يكون التمييز لمنتج أو خدمة مقدمة، ويتم توفير قيمة مضافة للعملاء من خلال الميزات الفريدة والمميزة للمنتجات أو الخدمات بدلا من ميزة «أقل الأسعار»، ويمكن للمجتمع فرض أسعار أعلى مقابل المنتجات أو الخدمات متميزة.

وأحد الاستراتيجيات التي اقترحها بورتر هي استراتيجية التمييز أو Differentiation Strategy بمعنى جعل منتج المجتمع أو الخدمة التي تقدمها فريدة بشكل يجعل لها قيمة خاصة عند العملاء، وتسعى استراتيجية التمييز إلى تحقيق عائد يفوق العائد السائد في القطاع، وتعزيز القدرة الدفاعية للمجتمع لمواجهة المنافسين، وتشمل وسائل تحقيق استراتيجية التمييز:

- تحليل احتياجات العميل: معرفة ما هي احتياجات العميل والتي لا تلبها المنتجات المعروضة في السوق وأن ندرس القيمة التي يمكن أن يدفعها العميل مقابل هذه الخدمة
- قدرة عالية على تطوير المنتجات / تطوير خدمات تسويق المنتجات / خدمات جديدة وفريدة لا تقدمها المؤسسات المنافسة.
- قدرة تسويقية عالية: قياس دراسة احتياجات العميل وتطوير المنتج يحتاجان لقدرات تسويقية عالية.
- التركيز على التطوير والإبداع: فالمجتمع الذي يتنافس عن طريق تمييز منتجاته/خدماته يحتاج أن يشجع العاملين على الإبداع والتطوير.
- البحوث والتطوير: البحوث هي الأساس الذي تعتمد عليه الشركات المتقدمة تكنولوجيا لإنتاج منتجات جديدة مثل شركات السيارات والأجهزة الكهربائية والإلكترونية والأدوية وغيرها.
- الكفاءة العامة للمجتمع لتقليل التكلفة: إن كفاءة إدارة المجتمع مع إدارة عمليات التطوير للمنتجات المختلفة مع تطبيق كافة التحسينات والأفكار المقترحة هي إحدى الدعائم الأساسية لنجاح استراتيجية التمييز.
- الالتزام من قبل موظفي المجتمع بالمحافظة على التميز.

ويمكن أن يتم تمييز المنتجات عن طريق:

- الجودة الفائقة
- الخصائص والميزات الفريدة من نوعها

- الاستجابة السريعة في خدمة العملاء
- الابتكار السريع
- ميزات تكنولوجية متقدمة

مجال التفاضل	المزايا	
	منتج أو خدمة منخفضة السعر	منتج متميز أو خدمة متميزة
على مستوى واسع (مستوى الصناعة)	إستراتيجية الريادة (في خفض التكلفة)	إستراتيجية التمايز
على مستوى ضيق (مستوى جزء من السوق)	إستراتيجية التركيز (خفض التكلفة)	إستراتيجية التركيز (التمايز)

رسم توضيحي ٢٩: التمايز مقابل ميزة السعر

Business Risks مخاطر الأعمال

ومخاطر الأعمال هي الظروف أو العوامل التي قد يكون لها أثر سلبي على عمل أو ربحية المجتمع، وهي تمثل حالة عدم اليقين في حصول المجتمع على عائد من استثماراتها، وقد تنتج المخاطر من عوامل داخلية أو خارجية وتؤثر تأثيراً عكسياً على قدرة المجتمع على تحقيق أهدافها.

وتتضمن إدارة المخاطر القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي يتعرض لها المجتمع، وقياسها، والتعامل مع مسبباتها، والآثار المترتبة عليها. إن الغرض الرئيسي لإدارة المخاطر يتمثل في تمكين المجتمع من التطور وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة، وتتناول إدارة المخاطر العلاقة بين العائد المطلوب على الاستثمار

وبين المخاطر التي تصاحب هذا الاستثمار، وذلك بقصد توظيف هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعظيم قيمة ذلك الاستثمار من وجهة نظر أصحابه. وتسعى إدارة المخاطر المالية بالمنشأة إلى ثلاثة أهداف رئيسية هي :

- الوقاية من الخسائر.
- تعظيم درجة الاستقرار في الأرباح.
- تخفيض تكلفة إدارة الخسائر المالية المحتملة

عملية إدارة المخاطر

وتتضمن أنشطة إدارة المخاطر تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالمجتمع،



و تحديد التهديدات المتوقعة لكل أصل، وتحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام والتي تسمح للتهديد بالتأثير في الأصل، وتحديد الخسائر التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع إذا حدث التهديد المتوقع، ثم تحديد الأدوات البديلة التي يمكن الاعتماد عليها لتخفيض أو تجنب الخسائر المحتملة، وتحديد الأدوات التي قرر المجتمع الاعتماد عليها في إدارة المخاطر المحتملة.

وتتم إدارة المخاطر الحرجة للمجتمع بطرق استباقية، باتباع المنهج الآتي:

- تحديد المخاطر
- تقييم المخاطر
- تخفيض أو تجنب المخاطر
- متابعة المخاطر

رسم توضيحي ٣٠: أنشطة إدارة المخاطر



رسم توضيحي ٣١: عملية إدارة المخاطر

ويمكن أن تكون مخاطر الأعمال نتيجة أخطار داخلية أو خارجية:

○ مصادر الأخطار الداخلية



وتشمل الإخفاق في تحديث المنتجات وعمليات التشغيل وعلاقات العمل والتسويق، والموظفين والعاملين بالمجتمع، والتعامل مع الموردين والعملاء، وزيادة التدفق النقدي، وأعضاء مجلس الإدارة، والسيولة والأموال المنقولة، و المعنويون.

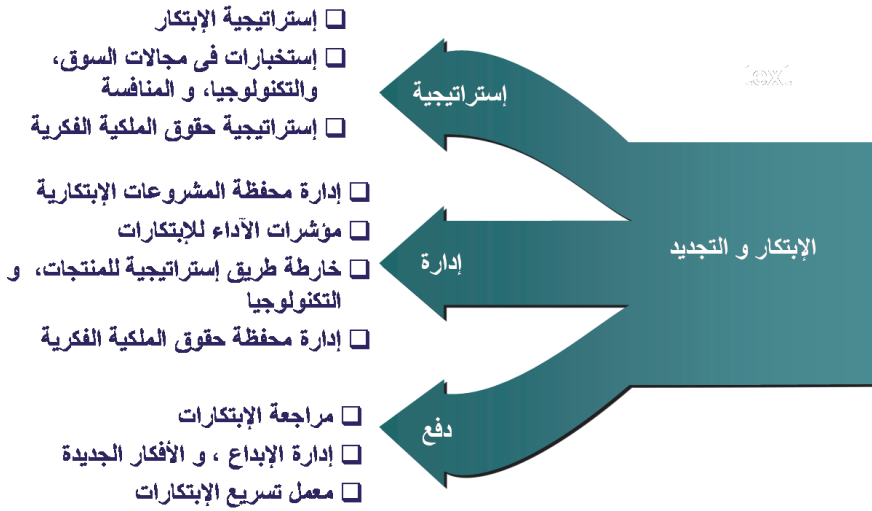
رسم توضيحي ٣٢: أنواع مخاطر الأعمال

○ مصادر الأخطار الخارجية

وتشمل تغير التشريعات واللوائح المنظمة للأعمال، والمنافسة الشديدة في الأسعار، وتغير أسعار الفائدة، أو تغير سعر الصرف، والتغيرات في الرأي العام والسلوك وأذواق المستهلكين، ومنافسة المنتجات والخدمات المستورده، الأخطار الطبيعية (زلازل، - سيول - ...)، والعوامل السياسية، والقضايا ضد المجتمع، والديون المدومة، والتضخم، وتطبيق أفكار وتكنولوجيا جديدة

الابتكار Innovation

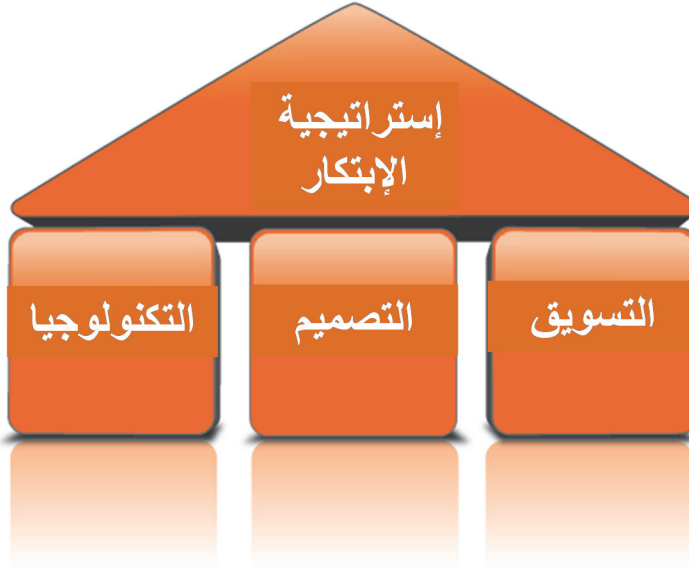
الابتكار هو عملية متعددة المراحل، يقوم بها المجتمع لتحويل الأفكار إلى منتجات، أو خدمات، أو عمليات جديدة، أو محسنة، من أجل تحقيق التقدم والقدرة على المنافسة والتميز بنجاح في الأسواق، الابتكار هو عنصر رئيسي في دورة التخطيط الاستراتيجي للمجتمع، وفي كثير من الحالات، قد يعتمد نجاح المجتمع في المستقبل بشكل جيد على جهود الابتكار.



رسم توضيحي ٣٣: إطار عمل الابتكار والتجديد

استراتيجية الابتكار Innovation Strategy

إطار استراتيجية الابتكار المبني على التطوير التقني، والتصميم الصناعي، والتسويق في تطوير المنتجات، والخدمات والعمليات، يمكن المجتمع من سرعة وكفاءة تقديم الابتكارات الجديدة إلى السوق.



رسم توضيحي ٣٤: استراتيجية الابتكار

المبادرة والفكر الاستباقي للمستقبل Proactive Futuring

المبادرة والفكر الاستباقي للمستقبل يمكن المجتمع من ابتكار مستقبل لم يكن ليتحقق بدون هذا الفكر، ويمكن دعم الفكر الاستباقي للمستقبل عن طريق رسم صورة كبيرة للمستقبل، يشترك العاملون بالمجتمع في رؤية أو تخيل صورة كبيرة لمستقبل المؤسس، مما يخلق ثقافة مؤسسية إستباقية والتي تقبل بالتغيير، ولا تقاومة، و تشجع وتحفز التعاون بين العاملين في أي وقت، وتركز على المستقبل.

ثقافة مؤسسية تركز على التفوق : وهي جعل التحول ثابتة في عقلية أعضاء المجتمع من خلال قبول الأداء المتفوق والتميز فقط من الجميع على سبيل المثال فقد قامت شركة آبل بابتكار سوق جديدة لتوزيع الموسيقى عن طريق ابتكار منتج جديد «آي بود».



رسم توضيحي ٣٥: كيفية دعم الفكر الاستباقي للمستقبل

ب - تحديد المعنيين واحتياجاتهم

المعنيون هم أصحاب المصلحة من الأفراد، أو الجماعات الذين لهم اهتمام في قدرة المجتمع السعودي على تحقيق النتائج المرجوة من اقتصاد المعرفة السعودي،



رسم توضيحي ٣٦: تحليل اهتمامات واحتياجات المعنيين عند وضع أو تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

والحفاظ على سلامة منتجات وخدمات هذا الاقتصاد. والهدف هنا تحديد المعنيين باقتصاد المعرفة، وإشراكهم بشكل مناسب في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.

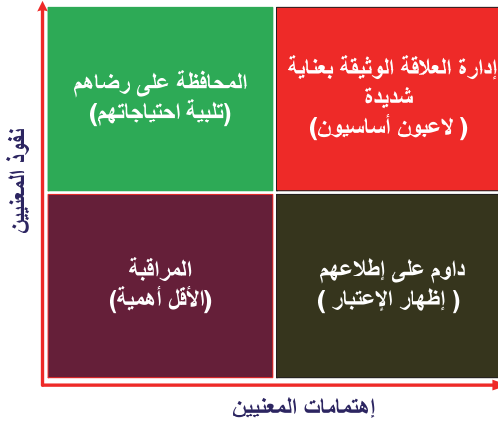
إن تحليل اهتمامات واحتياجات المعنيين في اقتصاد المعرفة، هي عملية

منهجية لجمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة بالنوع والكيف، لتحديد أصحاب المصلحة التي يجب أن يؤخذوا بعين الاعتبار عند وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي.

- المؤسسات المجتمعية: وتشمل المجموعات والمنظمات الخارجية التي قد تتأثر أو تمارس نفوذها على استراتيجية اقتصاد المعرفة وطرق ومستوى الأداء به، مثل النقابات العمالية، والجماعات المجتمعية الناشطة.
 - مؤسسات قطاع الأعمال المعرفية : وتشمل هذه المجموعة مستويات الإدارة العليا والمتوسطة والعاملين بمؤسسات اقتصاد المعرفة في الخطوط الأمامية.
 - أصحاب رأس المال: وتشمل هذه المجموعة كل من له تأثير على توافر أو تكلفة رأس المال (المساهمين، وأصحاب رؤوس الأموال، والبنوك، ... الخ)
 - الأسواق: وتشمل هذه المجموعة المهتمين بالمنتجات والخدمات المعرفية: وتشمل هذه المجموعة كل المعنيين بهذا الاقتصاد، بما في ذلك الموردين والعلماء.
 - الجامعات ومراكز البحوث: وتشمل هذه المجموعة كل من له تأثير على الابتكارات والبحوث.
 - المؤسسات الحكومية: وتشمل المؤسسات الحكومية التي قد تتأثر أو تمارس نفوذها على استراتيجية اقتصاد المعرفة، وطرق ومستوى الأداء به، مثل الضرائب، والجمارك، والسياسات وقوانين العمالة.
- و تشير عملية تحليل اهتمامات واحتياجات المعنيين إلى مجموعة من التقنيات والأدوات المستخدمة لتحديد وفهم احتياجات وتطلعات ونفوذ المعنيين داخل وخارج بيئة المجتمع لتحديد أهمية وطرق التواصل والمشاركة معهم.

كيف يمكننا إجراء تحليل لاهتمامات واحتياجات المعنيين؟

تمكن عملية تحليل اهتمامات واحتياجات المعنيين فريق التخطيط الاستراتيجي من تقييم نوع المشاركة المناسب من جانب مختلف المعنيين، في مراحل التخطيط الاستراتيجي، وفهم حاجة المعنيين للحصول على المعلومات، والمشاركة في أعمال



المجتمع والإدارات المختلفة بها، وتحديد العلاقات بين المعنيين بطريقة يمكن استغلالها والبناء عليها، وضمان حق المعنيين في الحصول على المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب، وبالطريق الصحيح مع القدرة على المشاركة في الوقت المناسب، وبالطريق الصحيح.

رسم توضيحي ٣٧: عملية تحليل اهتمامات واحتياجات المعنيين

إن استخدام أسلوب الإدارة

الإستباقية لوتيرة وحجم التغيير المتوقع مع كل مجموعة من مجموعات المعنيين، يؤدي إلى ضمان موافقة المعنيين على الخطة الاستراتيجية والتغييرات المتوقعة، وزيادة احتمالات نجاح عملية الانتقال من الوضع الحالي لاقتصاد المعرفة إلى الوضع المستقبلي المنشود. وتتم عملية تحليل اهتمامات واحتياجات المعنيين باقتصاد المعرفة بالخطوات التالية:

- خطوة ١ : تحديد المعنيين الرئيسيين
- خطوة ٢ : تقييم اهتمامات مجموعات المعنيين ونفوذها
- خطوة ٣ : تحديد احتياجات مجموعات المعنيين
- خطوة ٤ : تلخيص النتائج
- خطوة ٥ : إنشاء خطة شراكة مع مجموعات المعنيين

خطوة ١: تحديد المعنيين الرئيسيين



رسم توضيحي ٣٨: المعنيون باقتصاد المعرفة

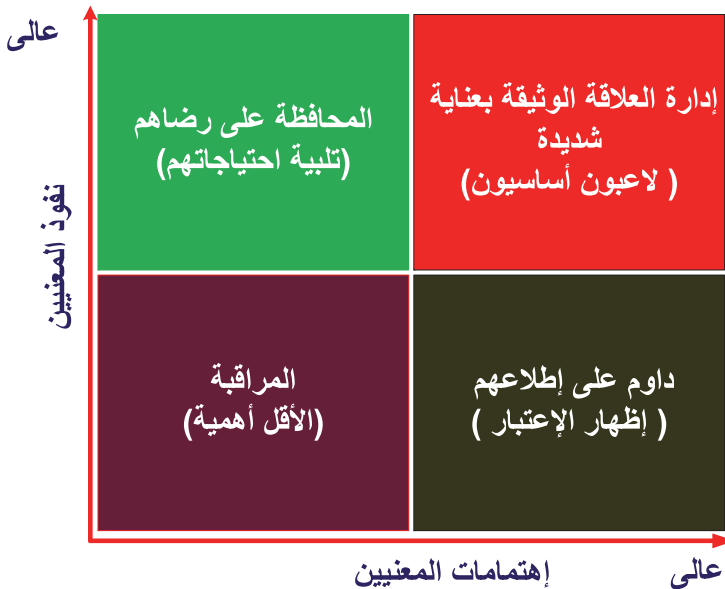
- وتتم عملية تحديد قائمة المعنيين الرئيسيين باستخدام أسلوب العصف الذهني، واطلب من فريق التخطيط تجميع قائمة تشمل جميع المعنيين بشؤون اقتصاد المعرفة من داخله وخارجه.
- عملية فرز المجموعات: إصنع بطاقة لكل اسم من المعنيين واطلب من الفريق فرزها في مجموعات المعنيين (أصحاب رأس المال، المؤسسات المجتمعية، والمؤسسات الحكومية، مؤسسات قطاع الأعمال، الأسواق، الجامعات ومراكز

البحوث

- تحديد عدد المعنيين في كل مجموعة: حدد عدد المعنيين، وعدد المعنيين الرئيسيين في كل مجموعة
- تحديد أنشطة العمل: ما هي الأنشطة التقليدية للمجموعة؟ هل هناك شخص في المجموعة يمكن، أو يفضل التحدث إليه، في حالة الحاجة إلى توضيح؟
- جمع معلومات الاتصال داخل كل مجموعة: إجمع معلومات : نقطة الاتصال، والهاتف، وعنوان البريد الالكتروني.. الخ
- تسجيل النتائج في نموذج معلومات المعنيين

خطوة ٢: تقييم اهتمامات ونفوذ مجموعات أصحاب المصالح

استخدم أسلوب العصف الذهني، واطلب من فريق التخطيط تقييم مصالح ونفوذ كل مجموعة من أصحاب المصالح والأفراد الرئيسيين، حتى يمكن تحديد الأولويات،



رسم توضيحي ٣٩: تقييم اهتمامات ونفوذ المعنيين وكيفية التعامل معهم

ومقدار الجهد الذي سيستثمر في تلبية احتياجاتهم باستخدام نموذج الأسئلة :

- تقييم مدى اهتمام المجموعة (مرتفع، منخفض)
- تقييم مدى التأثير (مرتفع، منخفض)

استخدم الشكل التوضيحي لتقييم اهتمامات ونفوذ المعنيين وكيفية التعامل معهم وسجل النتائج في ورقة معلومات المعنيين (نموذج - ٣ : تطوير استراتيجيات).

خطوة ٣: تحديد احتياجات مجموعات المعنيين

في هذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات الخاصة بكل مجموعة من المعنيين، وإعطاء الأولوية لاستثمار مبلغ من الجهد في معالجة هذه الاحتياجات، ويتم استخدام المعايير التالية مع كل مجموعة لملء ورقة المعلومات (نموذج - ٤ : تطوير استراتيجيات):

- القضايا الرئيسية للمعنيين : هل هناك أي شيء ينبغي علينا معرفته عن هذه المجموعة قد يساعدنا في عملية التخطيط؟
- نوع من المعلومات: ما هو نوع المعلومات التي تتطلبها هذه المجموعة من المعنيين منا أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي؟
- وسائل التواصل: ما هي أفضل الوسائل التي يمكن استخدامها لتقديم المعلومات لهذه الجهات المعنية؟ (اجتماع، اتصال تليفوني، رسائل إلكترونية،

خطوة ٤: تلخيص النتائج

لضمان الأخذ في الاعتبار لجميع اهتمامات المعنيين أثناء عملية التخطيط، والتنفيذ، يجب تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها وعرضها على أعضاء فريق التخطيط، لمراجعتها، وتدوينها للاستخدام في المستقبل باستخدام نموذج معلومات المعنيين (نموذج- ٥ : تطوير استراتيجيات)

خطوة ٥: إنشاء خطة شراكة مع مجموعات المعنيين

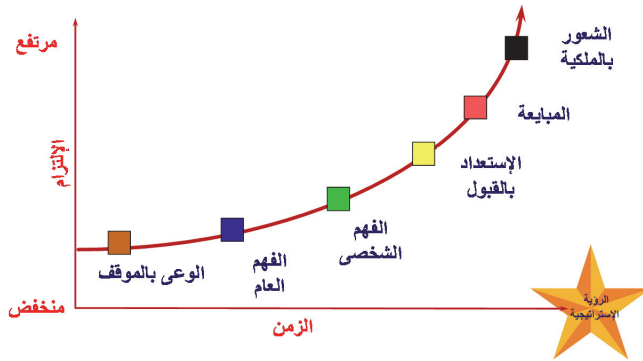
إن الهدف من خطة الشراكة هو إشراك جميع المعنيين الرئيسيين أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي والحصول منهم على الدعم اللازم لعملية التخطيط، والتنفيذ للمشروعات الاستراتيجية التي نتجت عنها، وتتم مراجعة خطة الشراكة بصفة دورية، لتحديثها بناء

على الدروس المستفادة، والتغييرات التي تحدث في بيئة المجتمع.

استراتيجية الاتصال Communication Strategy

والهدف من استراتيجية الاتصال هو إبلاغ الجهات المعنية (الداخلية والخارجية) من خلال توفير الحقائق والمعلومات الدقيقة لتعزيز التفاهم، والحد من الشائعات والتكهنات، فضلا عن الحد من عدم اليقين، وتحقيق موافقة المعنيين وتشجيعهم على الشعور بملكية الخطة الاستراتيجية عن طريق تحديد أدورهم في صنع التغيير بما يولد الحماس والإثارة بعملية التغيير. هذا بالإضافة إلى توفير وسائل للاتصال ثنائي الاتجاه للحصول على ردود الأفعال من المعنيين والتماس آرائهم القيمة لصالح فرق التخطيط الاستراتيجي، والسماح بإجراء التعديلات المطلوبة في منتصف الطريق لعملية التواصل، وتطوير وتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي في داخل المجتمع ومع كافة المعنيين. ويجب أن نفرق بين استراتيجية اتصال وتكتيكات الاتصال:

- استراتيجية الاتصال : وتهدف استراتيجية الاتصال إلى توضيح وشرح وتعزيز الرؤية الاستراتيجية ومجموعة الأهداف الاستراتيجية المحددة إلى المعنيين.
- تكتيكات الاتصال : وهي الخطوات والتقنيات الملموسة المستخدمة، في تنفيذ أهداف الاتصال، ويتم اختيارها بناء على استراتيجية الاتصال الموجودة من قبل.



رسم توضيحي ٤٠ : استراتيجية الاتصال تهدف إلى الحصول على مبايعة المعنيين على التغيير وشعورهم بالملكية

تخطيط الاتصال



يجب استمرار تحديث تحليل اهتمامات ونفوذ المعنيين، استخدام جميع أعضاء الفريق للحصول على المعلومات، كما يجب استخدام كافة قنوات الاتصال المتعددة لإيصال الرسائل الرئيسية، والنظر دائماً في مدى الاحتياج إلى المعلومات من جانب المتلقين، كما يجب التماس الحصول على ردود الأفعال من المعنيين، والآراء المرتدة عن طريق القنوات غير الرسمية، وتشجيع الاتصالات من أعلى إلى أسفل مقابل أسفل إلى أعلى.

رسم توضيحي ٤١: رسائل التواصل
يجب أن تحمل الأخبار الحسنة مع
الأخبار السيئة!

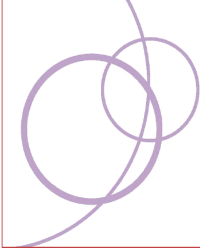


رسم توضيحي ٤٢: عملية تخطيط الاتصال

ويجب ألا نقتل من شأن الوقت الذي يستغرقه تحقيق الاتصال الناجح، وأن ندرك أن رسائل التواصل يجب أن تحمل الأخبار الحسنة مع الأخبار السيئة، وأن نقبل حقيقة الأمور فمهما كان الأمر صعباً وحاولنا، فلن نكون قادرين على الوصول إلى كل المعنيين، في كل الأوقات.

استراتيجية المشاركة Participations Strategy

وتهدف استراتيجية المشاركة إلى مشاركة المعنيين في عملية تنطوي على ربط أولئك الذين يتأثرون بنجاح المجتمع، وبالتالي لهم مصلحة في صياغة استراتيجيتها، وهي عملية اتصال ذات اتجاهين، وتسعى إلى تحديد وتوضيح المصالح على المحك، مع الهدف النهائي المتمثل في وضع استراتيجية للمجتمع تحمل أعلى فرص نجاح ودعم أثناء التنفيذ.



رسم توضيحي ٤٣: المشاركة
ويجب التأكد من النظر في جميع البدائل الممكنة تعني التواصل والعمل مع الأحداث والتغيير الاستراتيجي بالمجتمع ومراجعتها لخدمة مجموعة واسعة من مصالح المعنيين، وتشمل جميع الاتصالات الصادقة، والمساعدة في جمع وتحليل البيانات، بما فيها تحديد والمنفتحة مع جميع المعنيين الفجوات في البيانات، ومصادر البيانات المحتملة، وتحديد أولويات تجميع البيانات. هذا بالإضافة إلى توفير الشفافية والمساءلة، وفي بعض حالات الشعور بالملكية فيما يتعلق بعملية صنع القرار والقرارات المتخذة.

كما يجب أن نعود أصحاب المصلحة إلى أن هناك خيارات صعبة، في كيفية إجراء المفاضلات بين البدائل، وما سوف يتعين القيام به، وحثهم على المساعدة في بناء التزام واسع للخطط، والسياسات العامة.

استراتيجية التحالف Alliance strategy



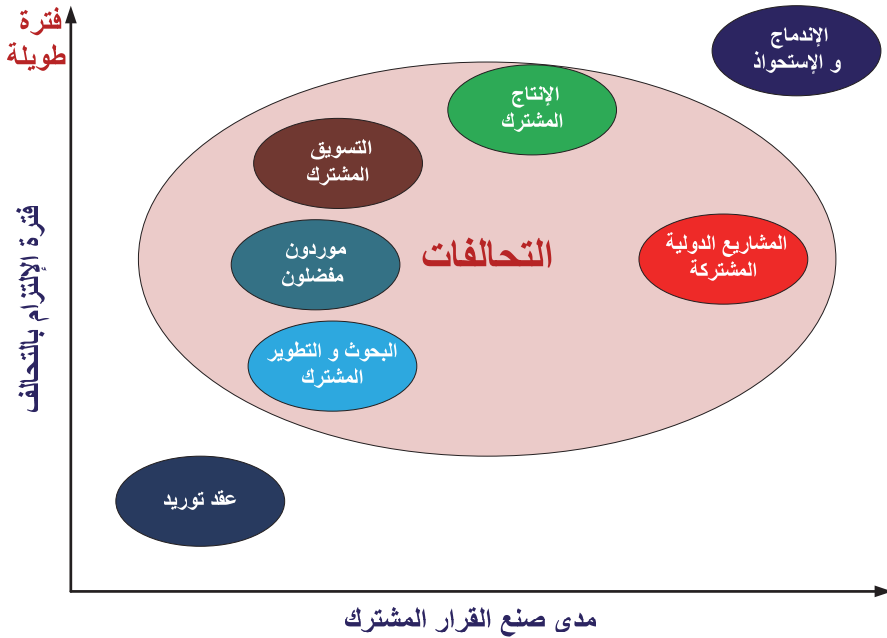
التحالف الاستراتيجي هو سعي مؤسستين أو أكثر، نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية، بهدف تحقيق أقصى استفادة ممكنة لكل الأطراف من الموارد المشتركة، في بيئة ديناميكية تنافسية، ولاستيعاب المتغيرات

رسم توضيحي ٤٤: تحالف لاستكشاف الأسواق الرأسية

البيئية التي تتمثل في الفرص والتحديات.

و غالبا ما تتطوي مجالات التحالف على كل المجالات الآتية أو على بعضها:

- نقل التكنولوجيا من خلال الحصول على المعرفة والخبرة
- التخصص الاقتصادي
- تقاسم النفقات
- تقاسم المخاطر
- استكشاف الأسواق الرأسية
- تطوير تكنولوجيات جديدة
- الدخول في أنشطة أعمال جديدة
- إضافة قدرات تكميلية



رسم توضيحي ٤٥: تختلف أنواع التحالف الاستراتيجي في مدى الحاجة إلى صنع القرار المشترك وفترة الإلتزام بالتحالف

ومن مزايا التحالف الاستراتيجي التركيز، وإضافة الكفاءات، وإضافة القدرات:

- التركيز Focus: حيث يسمح التحالف لكل شريك بالتركيز على الأنشطة التي تطابق أفضل قدراتها.
- إضافة للكفاءات Added Competences. حيث يسمح التحالف لكل شريك بالتعلم وتطوير الكفاءات الجديدة.
- إضافة للقدرات Added Capabilities. حيث يسمح التحالف لكل شريك بإضافة موارد جديدة.



رسم توضيحي ٤٦: نموذج التحالف الاستراتيجي بين نوكيا ومايكروسوفت

تحديد استراتيجية التحالف

- تعريف الاحتياج إلى التحالف: هل تم توثيق احتياجات المجتمع إلى التحالف بناء على نقاط القوة والضعف، وهل تم تدقيق الوثيقة مع الشركاء؟
- تعريف نطاق التحالف: ماهي المجالات المتضمنة في التحالف؟، وماهي المجالات غير المتضمنة في التحالف؟
- الأدوار والمسؤوليات: ماهي الأدوار والمسؤوليات لتحقيق التحالف؟، ومتى يتم تنفيذ هذه الأنشطة؟

- المخاطر: كيف يمكننا حماية الأصول غير الملموسة؟
- العمليات: ما هي عملية صنع القرار؟، وما هي عملية الحفاظ على التوافق مع الشركاء ؟
- التعاون: ما هي الحوافز للتعاون؟
- العلاقات: كيف يمكننا خلق الثقة بين الشركاء؟
- قياس الأداء: هل لدينا نظام لقياس الأداء من خلال التحالف وتتبع الفوائد الناتجة لكل طرف من الأطراف؟، وهل لدينا طرق لقياس المكونات العلانية للتحالف مع فوائدها الاقتصادية؟
- الاتصال: هل لدينا استراتيجية اتصال لتنفيذ خطة التحالف الاستراتيجي ؟

مراحل عملية التحالف الاستراتيجي

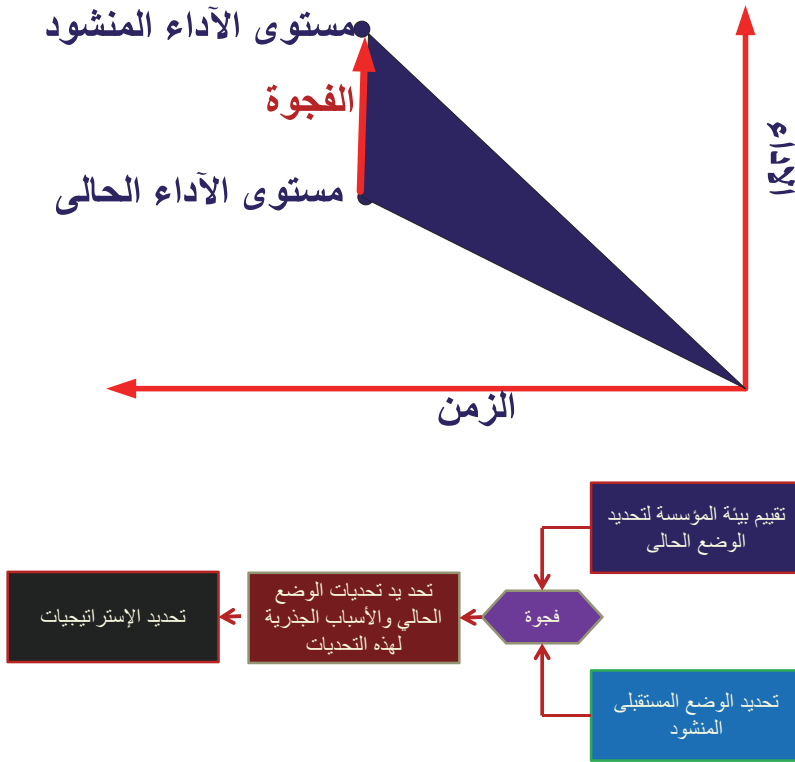


رسم توضيحي ٤٧: مراحل عملية التحالف الاستراتيجي

ج - تحليل الفجوة

تحليل الفجوة هو الأداة التي تساعد المجتمع على مقارنة أدائها في «الوضع الحالي»، مع أدائها في الوضع المستقبلي المنشود «الوضع المثالي»، بغرض تحديد الخطوات الواجب اتخاذها، للانتقال من الوضع الحالي إلى «الوضع المثالي» المنشود، ويجب

تحليل الفجوة على سؤالين: أين نحن الآن؟، وأين نريد أن نكون؟



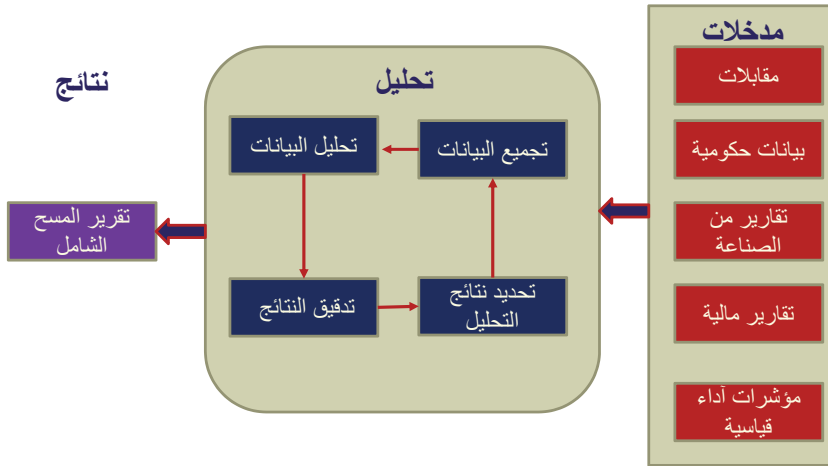
رسم توضيحي ٤٨: عملية تحليل الفجوة تساعد على تحديد الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

تحديد الإنجازات خلال الخطة الاستراتيجية السابقة وتأثيرها على مؤشرات الأداء

يتم تحديد الإنجازات خلال الخطة الاستراتيجية السابقة وتأثيرها على مؤشرات الأداء عن طريق القيام بإجراء مسح بيئي على مستوى المجتمع السعودي لتحديد مؤشرات الأداء في الوضع الحالي، وتحديد التحسينات منذ الخطة الاستراتيجية السابقة، وتحديد التغيير في مؤشرات الأداء منذ الخطة الاستراتيجية السابقة:

(١) المسح البيئي

المسح البيئي هو تحليل وتقييم الظروف الداخلية والخارجية وبيان العوامل التي تؤثر على اقتصاد المعرفة، والنظر في العوامل التي من شأنها التأثير في اتجاه وأهداف اقتصاد المعرفة، والمساعدة في تطوير فهم البيئة الخارجية والداخلية.



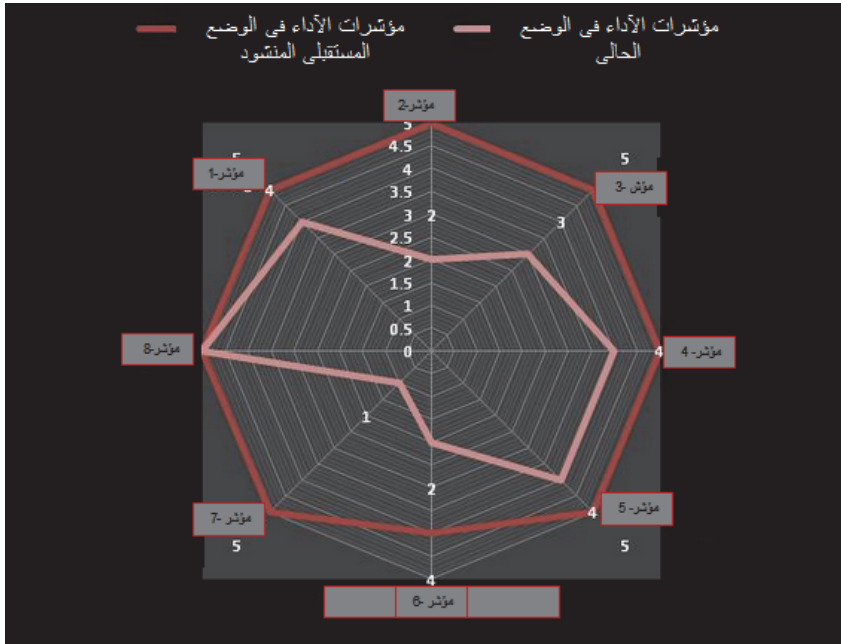
رسم توضيحي ٤٩: عملية المسح البيئي

(٢) تحديد العوائق التي أثرت على تحقيق التقدم خلال الخطة الاستراتيجية السابقة وتحديد تأثير هذه العوائق على مؤشرات الأداء

و تمثل العوائق تلك الحواجز التي تتطلب وضع استراتيجيات بديلة لتنفيذ بنية المجتمع المثالية، ويتم تسجيل موضوعات الحواجز الرئيسية شاملاً : الوصف، والأثر، والتوصيات – نموذج المسح البيئي (نموذج - ٧ : تطوير استراتيجيات)، وتحديد خطة التخفيف من أثار هذه العوائق، وتحديد، وتطوير، وتقييم، واختيار وتنفيذ حلول بديلة والتي تتيح للمجتمع فرصة واقعية لتحقيق الأهداف.

تطوير مخططات مؤشرات الأداء الحالية وتحديد التغيير المطلوب من أجل سد الفجوة

حيث يتم تحديد مخططات الأداء لاقتصاد المعرفة، ورسمها وفهمها، وتحديد الثغرات في الأداء.



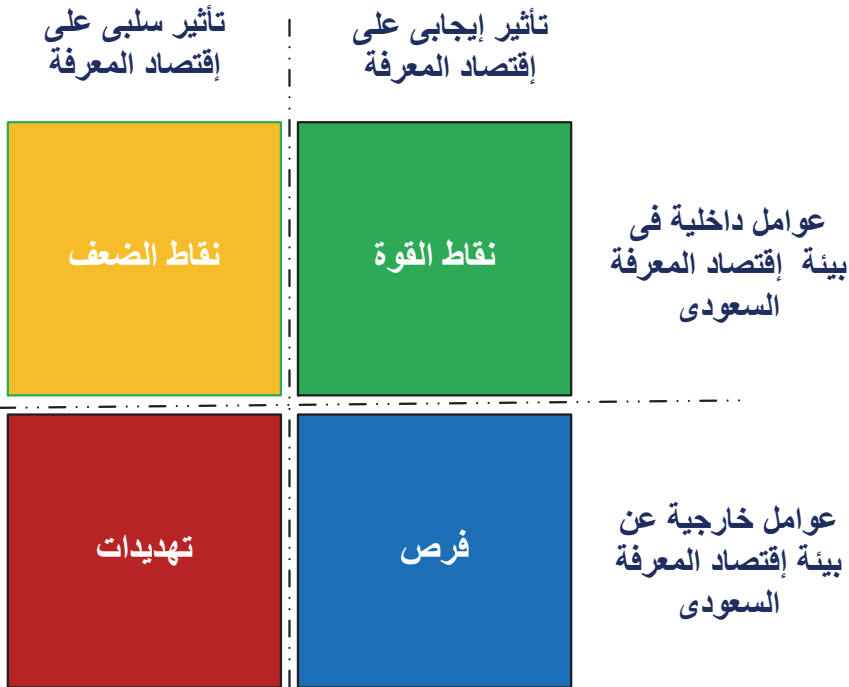
رسم توضيحي ٥٠: تطوير مخططات مؤشرات الأداء الحالية وتحديد التغيير المطلوب من أجل سد الفجوة

د. تطوير استراتيجيات اقتصاد المعرفة للمجتمع السعودي

تشمل استراتيجيات اقتصاد المعرفة الطرق، وخطط العمل التي يتم اختيارها، من أجل تحقيق أهداف اقتصاد المعرفة وغاياته، ويتم إجراء التحليل الرباعي (SOWT) لتطوير استراتيجيات اقتصاد المعرفة للمجتمع السعودي، وهو أسلوب تحليل يستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي لتقييم مواطن القوة، والضعف، والفرص والتهديدات للمجتمع، ويهدف التحليل إلى إيجاد بدائل وخيارات استراتيجية عن طريق إجراء تقييم شامل للعوامل الرئيسية الداخلية، والخارجية التي تعتبر مهمة لتحقيق أهداف اقتصاد المعرفة، ويتم وضع استراتيجيات اقتصاد المعرفة السعودي عن طريق:

- استخدام القوة للاستفادة من الفرص المتاحة.

- استخدام القوة للتغلب على التهديدات.
- تقليل تأثير نقاط الضعف للاستفادة من الفرص المتاحة.
- تقليل تأثير نقاط الضعف للتغلب على التهديدات.



رسم توضيحي ٥١: التحليل الرباعي (SOWT)

كيفية تحديد نقاط القوة Strengths لاقتصاد المعرفة السعودي

و تشمل نقاط القوة خصائص العمل أو الفريق الذي يعطى المجتمع ميزة على الآخرين في اقتصاد المعرفة، وتشمل الإجابة على الأسئلة الآتية من منظور داخلي، ومن وجهة نظر العملاء والمنافسين في السوق الخاص بالمجتمع السعودي نموذج - ٨ : تطوير استراتيجيات:

- ما هي مزايا مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة السعودي؟

- ماذا يقدم مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة السعودي أفضل من أي مجتمع آخر؟
- ما هي موارد المعرفة الفريدة أو الأقل تكلفة لدى اقتصاد المعرفة السعودي ؟
- ماهي نقاط القوة التي يراها الآخرون في مجتمع المعرفة و اقتصاد المعرفة السعودي؟
- ما هي العوامل التي تساعدنا على بيع منتجاتنا أو خدماتنا المعرفية؟

كيفية تحديد نقاط الضعف Weaknesses لاقتصاد المعرفة السعودي

وتشمل الخصائص التي تضع اقتصاد المعرفة في وضع غير مؤات بالمقارنة مع الآخرين. وتشمل الإجابة على الأسئلة الآتية من منظور داخلي، ومن وجهة نظر العملاء والمنافسين في السوق الخاص باقتصاد المعرفة السعودي نموذج - ٩ : تطوير استراتيجيات:

- ما الذي يمكن أن نقوم بتحسينه في مجالات مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة السعودي؟
- ما الذي يجب أن نتجنبه في عملية تطوير اقتصاد المعرفة السعودي؟
- ما هي نقاط الضعف التي يراها الآخرون في مؤسساتنا المعرفية؟
- ماهي العوامل التي تفقد مؤسساتنا المعرفية المبيعات؟
- ماهي الميزات التي يتمتع بها منافسونا في مجالات اقتصاد المعرفة ؟

كيفية تحديد الفرص Opportunities لاقتصاد المعرفة السعودي

و تشمل الفرص الخارجية في البيئة المتاحة لتحقيق المزيد من المبيعات أو الأرباح في اقتصاد المعرفة، وتشمل الإجابة على الأسئلة الآتية من منظور خارجي، ومن وجهة نظر العملاء والمنافسين في السوق الخاص بالمجتمع السعودي نموذج - ١٠ : تطوير استراتيجيات:

- أين هي الفرص الجيدة في اقتصاد المعرفة التي تواجهها؟
- ما هي الاتجاهات المثيرة في اقتصاد المعرفة والتي نحن على علم بها؟
- ويمكن أن تأتي الفرص المفيدة من أمور على النحو التالي :
- التغيرات في التكنولوجيا والأسواق على نطاق واسع أوضح
- تغييرات في سياسة الحكومة ولها علاقة بمجال اقتصاد المعرفة
- تغييرات في الأنماط الاجتماعية، وملامح السكان، وتغيير نمط الحياة، الخ.
- راجع الأحداث المحلية، وفي دول المنطقة
- راجع نقاط القوة وابحث كيف يمكن استخدامها لفتح فرص جديدة
- راجع نقاط الضعف وابحث كيف يمكن خلق فرص بالتغلب عليها

كيفية تحديد التهديدات Threats لاقتصاد المعرفة السعودي

و تشمل التهديدات العناصر الخارجية في البيئة والتي يمكن أن تسبب المتاعب لأنشطة اقتصاد المعرفة السعودي، وتشمل الإجابة على الأسئلة الآتية من منظور خارجي، ومن وجهة نظر العملاء والمنافسين في السوق الخاص باقتصاد المعرفة السعودي نموذج - ١١ : تطوير استراتيجيات:



- ما العقبات التي نواجهها في اقتصاد المعرفة؟
 - ما هي الدول المنافسة لنا في مجالات المعرفة والتي تسبب لنا القلق؟
 - ما هي المواصفات المطلوبة لمنتجاتنا، التي يتم اختيارها، من أجل تحقيق أهداف اقتصاد المعرفة
- رسم توضيحي ٥٢: تشمل الاستراتيجيات طرق وخطط العمل التي يتم اختيارها، من أجل تحقيق أهداف اقتصاد المعرفة

وخدماتنا المعرفية؟

- ماهى التكنولوجيا المتغيرة التي تهدد موقفنا التنافسى؟
- هل لدينا ديون معدومة أو مشاكل تدفق نقدي؟
- هل يمكن لأي من نقاط الضعف لدينا أن تهدد تطوير اقتصاد المعرفة السعودي على محمل الجد؟

د- تطوير استراتيجيات اقتصاد المعرفة

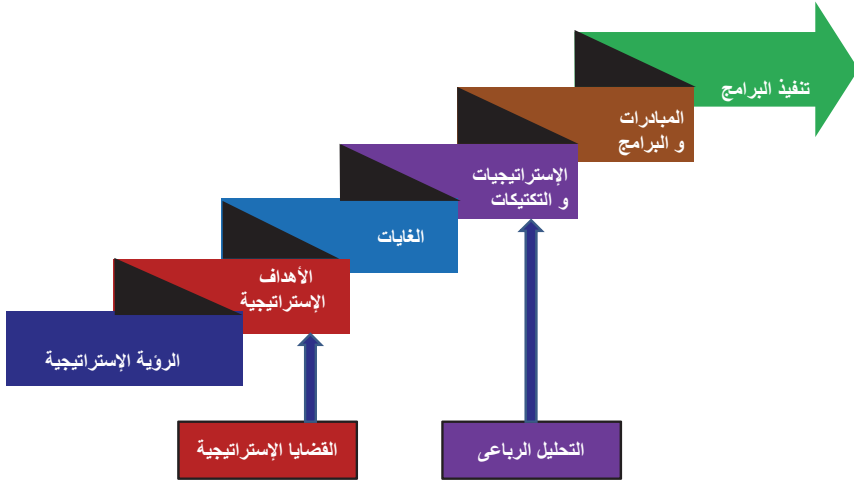
تشمل الاستراتيجيات طرق وخطط العمل التي يتم اختيارها، من أجل تحقيق أهداف اقتصاد المعرفة، وبعد الانتهاء من تجميع، وتنقيح النتائج النهائية للتحليل الرباعى، يتم عقد جلسة عصف ذهني لإجابة على هذه الأسئلة لتطوير الاستراتيجيات :

- كيف يمكن أن نستخدم نقاط القوة لتمكيننا من الاستفادة من الفرص التي حددناها؟
- كيف يمكننا استخدام نقاط القوة للتغلب على التهديدات التي تم تحديدها؟
- ماذا يتعين علينا القيام به لتقليل نقاط الضعف التي تم تحديدها من أجل الاستفادة من الفرص؟
- كيف يمكننا تقليل نقاط الضعف لدينا من أجل التغلب على التهديدات التي تم تحديدها؟

ويتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات، تحتوى كل مجموعة على ٤-٥ أفراد، و يتم تحديد قيادة وكاتب لكل مجموعة، ويقوم كل شخص في المجموعة بقراءة السؤال المحدد، ولوحات التحليل الرباعى المطلوبة، و تعريف الاستراتيجيات، والأمثلة (٥ دقائق)، ويتم إجراء جلسات عصف ذهني في كل مجموعة (١٠ دقيقة) من أجل التوصل إلى إجابة سؤال واحد من الأسئلة الملحقة . يجب اتباع القواعد المعروفة للعصف الذهني. ثم بعد ذلك يتم التكرار حتى يتم الإجابة على جميع الأسئلة (النماذج من ١٢ إلى ١٥)، ويتم تجميع، وتصنيف، وتلخيص النتائج من كل المجموعات في قائمة الاستراتيجيات المختارة (نموذج - ١٦).

التكتيكات

التكتيكات هي الأدوات المعينة التي نستخدمها لتنفيذ استراتيجيات المجتمع التي تم تحديدها، ويعد تحديد التكتيكات هو الجزء الخلاق من الخطة الاستراتيجية، وهو الذي يقرر بالضبط ما هي التكتيكات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات المختارة بنجاح. ومن الأمثلة : نشرات الأخبار، والنشرات الإعلانية، والملاعب، ووسائل الإعلام الإلكترونية، والبلوق، والمواقع على شبكة الإنترنت، والدراسات الاستقصائية، ومجموعات التركيز، وأشرطة الفيديو.



رسم توضيحي ٥٣: تحديد استراتيجيات وتكتيكات اقتصاد المعرفة

هـ تحديد الأهمية النسبية للاستراتيجيات المختارة

ينتج عن عملية تطوير الاستراتيجيات اختيار عدد كبير من الاستراتيجيات المرشحة للاختيار النهائي ويجب أن تخضع لعملية التصفية النهائية، وتتم عملية التصفية النهائية عن طريق تحديد الأهمية النسبية للاستراتيجيات المختارة باتباع الخطوات الثلاثة الآتية:

(١) تقييم تأثير الاستراتيجيات المختارة على تحقيق أهداف الخطة

- يتم استخدام إستبيان لقيادات المجتمع وفريق التخطيط لتجميع الآراء حول

الوزن النسبي لكل هدف استراتيجي، وتسجيل المتوسط الحسابي للبيانات التي تم تجميعها في نموذج - ١٧ (مجموع الأوزان النسبية = ١)

الهدف الإستراتيجي الأول	الهدف الإستراتيجي الثاني	الهدف الإستراتيجي الثالث	الهدف الإستراتيجي الرابع	الهدف الإستراتيجي الخامس	الهدف الإستراتيجي السادس	التقييم الكلي	الأهداف الاستراتيجية الإستراتيجية
0.25	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	1	الوزن النسبي لأهمية الهدف
1	2	3	5	6	6	3.55	إستراتيجية : رقم 1
3	4	4	3	2	1	2.85	إستراتيجية : رقم 2
5	4	5	6	1	5	4.4	إستراتيجية : رقم 3
6	5	5	6	3	6	5.25	إستراتيجية : رقم 4
1	1	1	1	1	6	1.75	إستراتيجية : رقم 5
6	1	1	1	1	2	2.25	إستراتيجية : رقم 6
1	6	1	6	2	3	2.65	إستراتيجية : رقم 7
1	2	6	3	6	3	3.25	إستراتيجية : رقم 8
1	1	1	6	3	2	2.2	إستراتيجية : رقم 9

رسم توضيحي ٥٤: مثال على تقييم تأثير الاستراتيجيات المختارة على تحقيق أهداف الخطة

- استخدم استبيان لقيادات المجتمع، وفريق التخطيط لتجميع الآراء حول أثر الاستراتيجيات الموجودة على الأهداف الاستراتيجية باستخدام النموذج ١٨، وسجل المتوسط الحسابي للبيانات التي تم تجميعها في النموذج ١٧

التأثير المتوقع	التقييم
أقل ما يمكن	1
منخفض	2
متوسط	3
معقول	4
قوى	5
قوى جدا	6

رسم توضيحي ٥٥: نموذج ١٨ توقع تأثير الاستراتيجية على الأهداف

- احسب تقييم تأثير الاستراتيجيات المختارة على تحقيق أهداف الخطة (مجموع

حاصل ضرب الأثر في الوزن النسبي) وسجل النتائج في النموذج ١٧

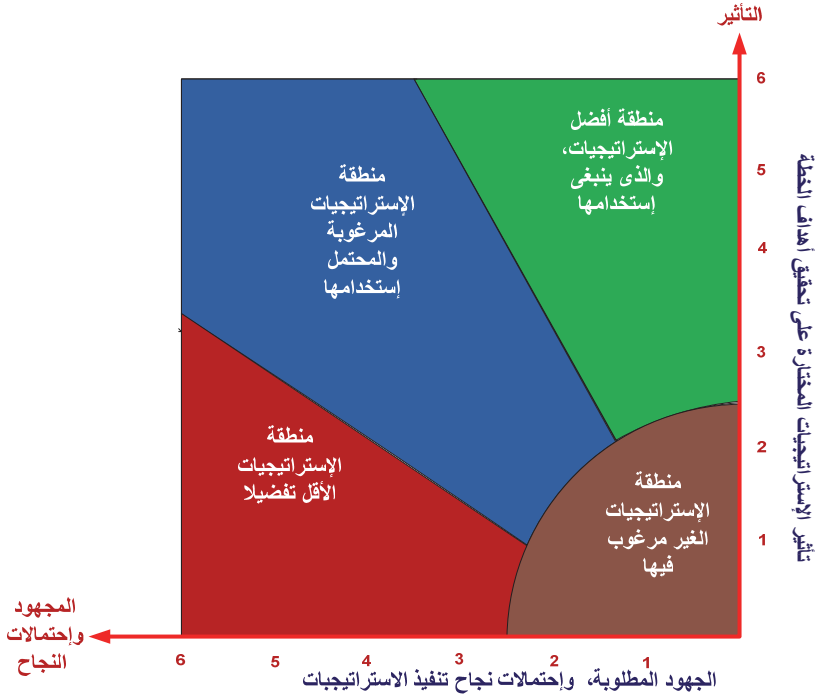
(٢) تقييم الجهود المطلوبة، واحتمالات نجاح تنفيذ الاستراتيجيات

طبقا لنوع الاستراتيجية، قد تحتاج إلى اعتبار عوامل أخرى بديلة لتقييم الجهود المطلوب تنفيذها، وعلى سبيل المثال يمكن اعتبار العوامل الآتية (استخدم النماذج من ١٩ إلى ٢٣ كمرشد)، وجمع نتائج تقييم الجهود المطلوبة، واحتمالات نجاح تنفيذ الاستراتيجيات في النموذج ٢٤

- تقييم الموارد البشرية المطلوبة للتنفيذ
- تقييم الميزانية المالية المطلوبة للتنفيذ
- تقييم المدة الزمنية المطلوبة للتنفيذ
- تقييم مستوى مخاطر التنفيذ
- تقييم احتمال نجاح التنفيذ

(٣) ترتيب الاستراتيجيات المختارة بناء على الخطوتين السابقتين

- اجمع نتائج تقييم تأثير الاستراتيجيات المختارة على تحقيق أهداف الخطة من النموذج ١٧ وضعها في النموذج ٢٦
- اجمع نتائج تقييم الجهود المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية من النموذج ٢٤ وضعها في النموذج ٢٦
- أستخدم النموذج ٢٦ في رسم العلاقة لتقييم الاستراتيجيات المختارة في النموذج ٢٥



رسم توضيحي ٥٦: رسم التقييم الكلي للإستراتيجيات المختارة لاقتصاد المعرفة

الفصل الخامس

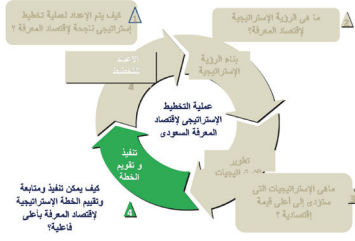
تنفيذ وتقويم الخطة الاستراتيجية للاقتصاد السعودي
القائم على المعرفة

**Implementation & Evaluation of
the Saudi Knowledge-Based
Economy Strategic Plan**

مقدمة

في هذه المرحلة يتم وضع التصور الذي يتم في إطاره تحقيق أهداف اقتصاد المعرفة السعودي، وتحديد مراحل تنفيذ الخطة على مدى المدة المحددة، ووضع وتنفيذ ومتابعة وتقويم البرامج والمشروعات التي تحقق أهداف اقتصاد المعرفة السعودي عبر الاستراتيجيات المختارة.

الغرض من المرحلة الرابعة



- إشتقاق المسار الاستراتيجي الرئيسي والمسارات الاستراتيجية الفرعية من الاستراتيجيات المختارة لاقتصاد المعرفة السعودي.

- وضع التصور الذي يتم في إطاره تحقيق أهداف اقتصاد المعرفة السعودي، وتحديد مراحل تنفيذ الخطة على مدى المدة المحددة.
- وضع البرامج والمشروعات التي تحقق أهداف اقتصاد المعرفة السعودي عبر الاستراتيجيات المختارة.
- وضع الجداول الزمنية للبرامج والمشروعات.
- وضع الموازنة المالية للبرامج والمشروعات.
- صياغة الخطة الاستراتيجية وتعبئة النماذج المعدة لهذا الغرض.

أنشطة المرحلة الرابعة

أ - التنفيذ على المستوى الاستراتيجي

○ إشتقاق المسار الاستراتيجي الرئيسي والمسارات الاستراتيجية الفرعية من الاستراتيجيات المختارة

تحليل الاتجاهات الاستراتيجية يوفر مقياسا للسياق في المجالات التي تتميز بحجم كبير من المخاطر والغموض والتغيير، كما أنها تعطى تحليلا، مفصلا للسياق



رسم توضيحي ٥٧: المرحلة الرابعة: تنفيذ، وتقويم الخطة الاستراتيجية للاقتصاد السعودي القائم على المعرفة

للاستراتيجية المستقبلية للمجتمع تصل إلى ٣٠ عاما، كما أن تحليل الاتجاهات الاستراتيجية يساعد على ضمان الموضوعية، والدقة، والتحرر من الضغوط وسط الاتهامات بالتحيز. وتمثل الاتجاهات الاستراتيجية فهم التغييرات التي من المرجح أن تحدث خلال ال ٣٠ سنة المقبلة، من خلال النظر في نتائج الاتجاه القائم على الأبعاد الخمسة التالية: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد السياسي، والبعد التكنولوجي، والبعد الديموغرافي، حيث يتم :

- تحديد كل العوامل التي لها علاقة بالاستراتيجيات التي تم اختيارها، على جميع المستويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والديموغرافية .
- تحديد الأهمية والأولوية لكل عامل من العوامل التي تم تحديدها في البند السابق
- تحدد العوامل التي سوف تؤثر بنسبة عالية على كل استراتيجية بناء على هذا التحليل

وعلى سبيل المثال:

- **الاتجاهات الاقتصادية:** مثل الديون السيادية، والديون العقارية، وديون الشركات، والتدخل الحكومي في الأسواق، واندماج الشركات والاستحواذ، وتوافر عوامل الطاقة والمواد الخام.
- **الاتجاهات الاجتماعية:** مثل شيخوخة السكان، والتحضر، والعائلات المختلطة، وزيادة انتشار مرض السكري وارتفاع ضغط الدم، والفشل الكلوي.
- **الاتجاهات السياسية:** مثل التشريع والتنظيم والأحزاب السياسية والسلطوية في مقابل الديمقراطية الليبرالية.
- **اتجاهات التكنولوجيا:** مثل زيادة مبيعات أجهزة تحديد المكان ومعدات وأجهزة الربط الشبكي، وخفض الأسعار وزيادة الطلب من الروبوتات في المنزل، والطب الجيني، والسيارات الكهربائية، وتكنولوجيا النانو..
- **الاتجاهات الديموغرافية:** مثل الجنس والعرق والعمر والدخل، والإعاقة، والتنقل (من حيث الوقت الذي يستغرقه السفر للعمل أو عدد المركبات المتوفرة)، والتحصيل العلمي، وملكية المنزل، وحالة العمالة، والموقع.

وضع التصور الذي يتم في إطاره تحقيق أهداف المجتمع وتحديد مراحل تنفيذ الخطة على مدى المدة المحددة

في هذه الخطوة يتم وضع التصور الذي يتم في إطاره تحقيق أهداف المجتمع وتحديد مراحل تنفيذ الخطة على مدى المدة المحددة باستخدام : أسلوب المبادرات الاستراتيجية، وخارطة الطريق الاستراتيجية.

المبادرات الاستراتيجية

المبادرات الاستراتيجية هي عبارة عن برامج، أو مشروعات تقوم بتحويل الاستراتيجيات إلى أنشطة وعناصر عمليات تنفيذية، وتوفر الدعم التحليلي اللازم لاتخاذ القرارات، كما توفر الطرق المنظمة لتحديد أولويات المشروعات وفقاً للتأثير الاستراتيجي.

خارطة الطريق الاستراتيجية

خارطة الطريق هي خطة توضيحية بصرية تقدم الأهداف والاستراتيجيات لمستقبل المجتمع، وهى عملية لربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف الاستراتيجية والغايات الاستراتيجية المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، حيث تقدم التوصيات في صورة مجموعات حلول، وهى مفيدة في التواصل لتوضيح مكونات البرامج والمشروعات، و

يجب أن توضح خارطة الطريق تواريخ البداية، والنهاية للمشروعات التي أنجزت أو لا تزال في مراحل التنفيذ، حتى تقدم تصور لفترات التنفيذ النسبية، كذلك للعلاقة التبعية بين المشروعات وكذلك تصور الأطر الزمنية للبرامج والمشروعات . ويجب أن يتم تحديث هذه الوثيقة باستمرار لى تعكس تحديثات البرامج والتغيرات البيئية.

وتصور خارطة الطريق الاستراتيجية مجموعات الحلول طبقا لاستراتيجية التنفيذ، مع توضيح أسلوب إطلاق المشروعات أو البرامج: مثل إطلاق جميع المشروعات أو البرامج مرة واحدة، أو إطلاق المشروعات بصورة متعاقبة، أو التركيز على مشروع واحد ذات عائد عالي في البداية.

- وهناك عدد من المزايا والعيوب لإطلاق جميع المشروعات أو البرامج مرة واحدة:

- المزايا: تحصل المجتمع على نتائج أسرع، ويخلق طاقة إيجابية قوية في المجتمع، والنجاح يوضح قوة الفريق القائم بالتغيير، والاستفادة من خبرات قادة المشروعات.

- العيوب: تتطلب مستوى عال من الموارد الداخلية، ويمثل الكثير من التغيير الذي قد لا يتحملة العاملون بالمجتمع، وقد تتطلب قدرا كبيرا من اهتمام الإدارة للتوجيه

- وهناك عدد من المزايا والعيوب في حالة التركيز على مشروع واحد ذات عائد عالي في البداية:

- المزايا: توضح بصورة عملية الفوائد الملموسة للعاملين قبل الالتزام

بتقديم الموارد الكثيرة لباقي المشروعات، تخلق قصة نجاح لتحفيز الجهود اللاحقة، تدريب فريقاً قادراً على إطلاق مشروعات تالية

- العيوب: قد يكون المشروع ذو فائدة محدودة وغير ملموسة، التأخر في الحصول على النتائج من المشروعات الأخرى، عدم الاستفادة من باقي فرق المشروعات المتاحة

الوصف			أسلوب إطلاق المشروعات
العيوب	المزايا	الخصائص	
			إبتداء جميع المشروعات مرة واحدة
			إبتداء المشروعات واحداً تلو الآخر
			البدء بمشروع إرشادي
			التركيز فقط على المشروعات التي لها أكبر عائد

رسم توضيحي ٥٨: أساليب إطلاق المشروعات

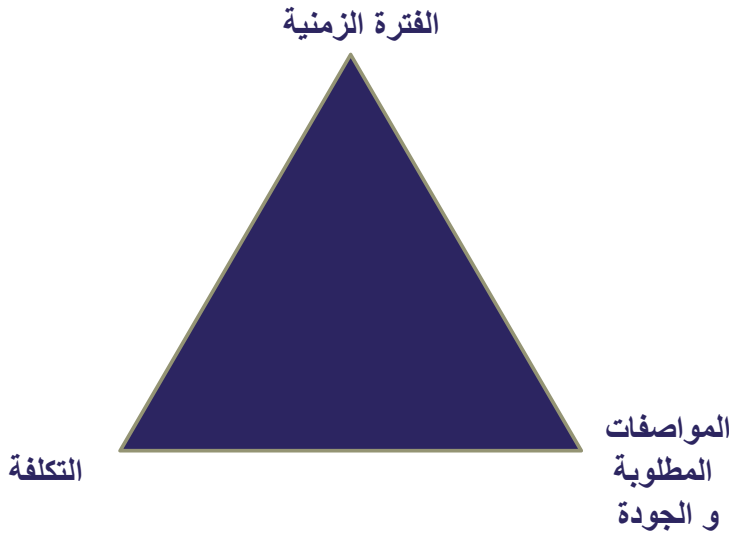
وضع البرامج والمشروعات التي تحقق أهداف اقتصاد المعرفة عبر الاستراتيجيات المختارة

يجب على المنظمة تحديد مجموعة من المشروعات / البرامج الاستراتيجية التي توصلها إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والرؤية المستقبلية، مع الحرص على البقاء في حدود قدراتها على إحداث وتقديم التغيير:

المشروع الاستراتيجي

هو نشاط مؤقت، أو مجموعة من الأنشطة المضطلع بها لتنفيذ المبادرة الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة من خلال إنشاء أو تحسين عملية أو منتج أو خدمة. ومن أمثلة

المشروعات الاستراتيجية : مشروع إنشاء وتسليم مصنع جديد، أو إنشاء مستشفى، أو تطوير نظام تكنولوجيا المعلومات. وتشمل عملية إدارة المشروعات تنظيم وإدارة الموارد، مثل الموارد البشرية، بالطريقة التي تمكّن من إنجاز المشروع بنجاح في الفترة الزمنية، والتكلفة والجودة المحددة .



إذا تم تعديل نقطة واحدة من رءوس المثلث ، لابد من تعديل النقاط الأخرى

رسم توضيحي ٥٩: إدارة المشروعات

البرنامج الاستراتيجي

هو عبارة عن عدد من المشروعات ذات الأحجام المختلفة (حافطة مشروعات) ويتم الجمع بين هذه المشروعات نظرا لإرتباطها مع بعضها بهدف تنفيذ أحد المبادرات الاستراتيجية. ومن أمثلة البرامج الاستراتيجية: زيادة دخل المجتمع من عائد منتجات جديدة، وتقليل الزمن في قوائم الانتظار في المستشفى، وخفض تكاليف التشغيل نتيجة لتحسين التكنولوجيا.

- وضع الجداول الزمنية للبرامج والمشروعات
- وضع الموازنة المالية للبرامج والمشروعات

ويتم وضع الموازنة المالية للبرامج والمشروعات عن طريق تحديد الموارد اللازمة للمشروع، وتقدير تكلفة المشروع.



رسم توضيحي ٦٠ : تحديد الموارد اللازمة للمشروع

تحديد متطلبات الموارد البشرية

- جدولة الموارد المطلوبة عن طريق تحديد الموارد اللازمة لإكمال المشروع.
- تخصيص الموارد المطلوبة مع إجراء المفاضلة بين الموارد المتاحة.
- تحميل الموارد و تحديد حجم ونوع الموارد اللازمة خلال فترة زمنية محددة.
- تسوية متطلبات الموارد مع خلق سلاسة توزيع في استخدام الموارد.

تقدير تكاليف المشروعات

تهدف عملية تقدير التكاليف إلى تحديد السعر التقريبي لتكلفة الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع، وتتم عملية تقدير تكاليف المشروعات لأغراض عديدة منها : تقديم العطاءات، ودراسات الجدوى، والاختيار من بين النماذج البديلة، والاختيار من بين الاستثمارات البديلة، وتخصيص الميزانيات. وهناك عدة طرق لتقدير التكلفة:

- التقدير المقارن: تقدير التكلفة دون استخدام البيانات الهندسية التفصيلية بالمقارنة بالتكلفة الفعلية لمشروع سابق، وتطبيق نسب المقارنة إما بالزيادة أو النقص.
- التقدير البارمترى : يستخدم نموذج التكلفة على أساس الربط بين التكاليف والمتغيرات مثل الوزن والحجم وعدد الأجزاء، ونوع التجميع.
- التقدير من أسفل إلى أعلى : جمع التكلفة التفصيلية لجزئيات المشروع باستخدام معرفة الفريق وخبراته.
- تطبيقات الحواسيب: حزم البرمجيات لتقييم التكاليف بعد الإجابة على استبيان.

صياغة الخطة وتعبئة النماذج المعدة لهذا الغرض

وتحتوى الخطة الاستراتيجية على:

- ملخص للقيادات التنفيذية
- مقدمة
- تطوير الرؤية المستقبلية
- تقييم الوضع الحالي
- تحليل العوائق أمام النجاح
- استراتيجية التطوير
- ملخص خارطة الطريق للتطوير الاستراتيجي المبادئ الأساسية
- الرؤية الاستراتيجية

● الرسالة

● الأهداف الاستراتيجية، الغايات، وبطاقة الأداء المتوازن

● ملحق أ توعية المعنيين

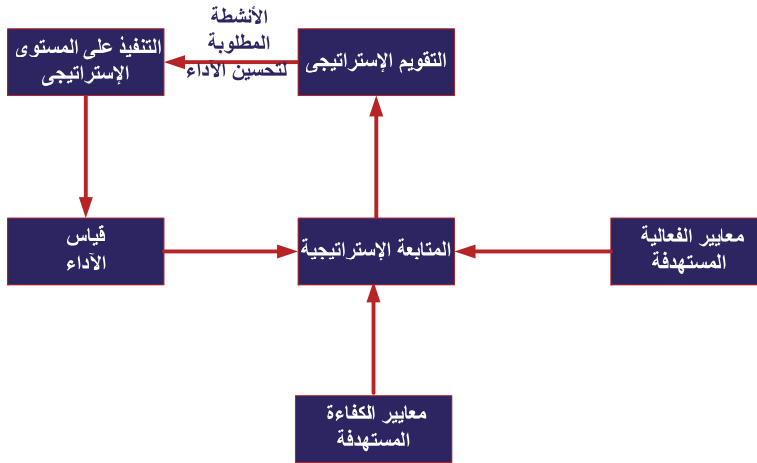
● ملحق ب خارطة الطريق للتطوير الاستراتيجي

المتابعة الاستراتيجية

وتشمل المتابعة الاستراتيجية عمليات تجميع وتحليل معلومات عن مدى التقدم في تنفيذ البرامج والمشروعات الاستراتيجية، وتقييم نتائج قياس الأداء بمقارنتها بالمعايير المستهدفة، وتقديم تقارير دورية عن مدى التقدم والنجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ج- التقييم الاستراتيجي

وتشمل عملية التقييم الاستراتيجي تحديد الأنشطة اللازمة لتصحيح المسار، وتحسين الأداء بناء على تقارير المتابعة ومراقبة تنفيذ هذه الأنشطة.



رسم توضيحي ٦١: المتابعة والتقييم الاستراتيجي

تهدف عملية المتابعة والتقييم الاستراتيجي إلى التأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، التي تم الاتفاق عليها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. وهي عمليات مراجعة مستمرة أو دورية لتنفيذ البرامج والمشروعات الاستراتيجية للتأكد من انها

تسير وفقا لخطة العمل المقررة، وتحديد الصعوبات أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها، وهى عمليات يتم خلالها تقييم البرامج أو المشروعات الاستراتيجية من خلال التركيز على تحليل التقدم الذي تم تحقيقه فيما يتعلق بإنجاز أهداف البرنامج أو المشروع الاستراتيجي، ويتم هذا التقييم على أساس التأكد من عدد من جوانب البرنامج أو المشروع التي من بينها الفعالية، والكفاءة، والقيمة المضافة من استمرار البرنامج أو المشروع الاستراتيجي.

ويشمل تقييم تأثير البرامج والمشروعات الاستراتيجية على مجموعة من المعايير المحددة مسبقا وللإجابة على السؤال، إلى أي مدى يمكن لهذا البرنامج من تحقيق نتائج ذات قيمة للمجتمع وأصحاب المصالح فيها؟

ولا تقل أهمية عملية متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم أنشطتها عن أهمية تحديد القضايا والأهداف الاستراتيجية، وتتم عملية تتبع وتقييم الأداء من خلال تحليل ومقارنة المؤشرات مع مرور الوقت (شهري، ربع سنوي، سنوي)، وتكون عملية المتابعة روتينية للعناصر الرئيسية لأداء المجتمع للأنشطة المختلفة من خلال سجلات المجتمع، وتقديم التقارير الدورية المنتظمة.

و ينبغي تحديد من هو المسؤول عن عملية المتابعة والتقييم الاستراتيجي أنشطة المشروعات والبرامج الإستراتيجية ضمن وثيقة الخطة الاستراتيجية، وعلى سبيل المثال، قد يطلب مجلس إدارة المجتمع من الرئيس التنفيذي تقديم تقارير دورية إلى المجلس عن مدى التقدم والنجاح في تنفيذ البرامج والمشروعات الاستراتيجية، بما في ذلك التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة، وفي المقابل، قد يطلب الرئيس التنفيذي تقارير دورية منتظمة من الإدارة المتوسطة فيما يتعلق بحالة تنفيذ وتحقيق الأهداف والغايات المخصصة لهم.

و ينبغي أن يصف تقرير الحالة ما يلي على الأقل: الأجوبة على الأسئلة الرئيسية السابقة، واتجاهات التقدم (أو عدمه) نحو الأهداف، بما فيها الأهداف والغايات، وتوصيات حول حالة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وما هي الإجراءات المطلوبة من قبل قيادات المجتمع ؟

ومن فوائد عمليات المتابعة والتقييم الاستراتيجي أن تبقي المجتمع على المسار الصحيح عن طريق التحقق من صلاحية الخيارات الاستراتيجية، هذا بالإضافة إلى تلبية الحاجة للتقييم، وتحديد ردود الفعل والثواب، وخلق مدخلات للتخطيط الاستراتيجي الجديد، وتسهيل المقارنة بين القرارات الاستراتيجية والاستراتيجيات التي تم اختيارها، وتوفير القدرة على تنسيق المهام التي يؤديها، ويوجد نوعين من أنواع التقييم : تقييم العملية الإدارية، وتقييم النتائج:

تقييم العملية الإدارية

وتجرى عملة تقييم العملية الإدارية لتقييم ما إذا كان يجري تنفيذ الاستراتيجية كما هو مخطط لها، أم لا، وما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يمتد إلى الجهات المعنية والمحددة بالخطة، وهو نوع من ضمان الجودة التي تركز على عملية تنفيذ الاستراتيجية نفسها، وعلى هذا النحو، هو عنصر حاسم في تحسين الممارسات التي تتبع في تنفيذ الاستراتيجية.

تقييم النتائج

ويجري تقييم النتائج لمعرفة ما إذا تم تحقيق النتائج المرجوة من استراتيجية المجتمع، ولمعرفة مدى فعالية الاستراتيجية، ولتحديد ما إذا كان اتباع استراتيجية ما مسؤولاً عن أي نتائج تم رصدها من عدمه.

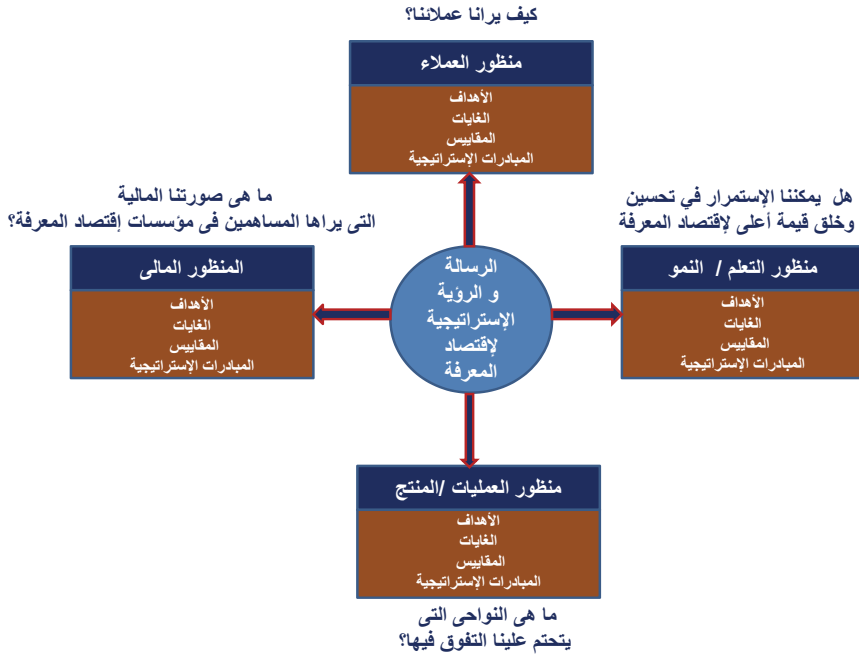
و يمكن استخدام أي من الأدوات الآتية في عملية متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية: بطاقات الأداء المتوازن، أو النموذج المنطقي:

بطاقات الأداء المتوازن ١

بطاقات الأداء المتوازن هي أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الاستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس والمتابعة والتقييم الاستراتيجي، ومن فوائد بطاقات الأداء المتوازن:

١ تم تقديم وعرض بطاقات الأداء المتوازن في عام ١٩٩٢، من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتون

- التوازن بين مقاييس الأداء المالية التقليدية والمقاييس غير المالية
- دمج مختلف أنشطة ومجالات اقتصاد المعرفة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات المؤسسات المعنية باقتصاد المعرفة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات.
- التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة.
- إنجاز استراتيجية وأهداف اقتصاد المعرفة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة
- القدرة على تركيز الجهود على بطاقات الأداء التي تهم جميع القائمين على



رسم توضيحي ٦٢: بطاقات الأداء المتوازن تنسق بين الأهداف والغايات الاستراتيجية، والمقاييس، والمبادرات الاستراتيجية، مع الرؤية الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة

الأمر

- التحديد الواضح للمسؤوليات ومواضع المسائلة لكل قدرات المؤسسات المعنية باقتصاد المعرفة.

- تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية لاقتصاد المعرفة.
- تحديد أوجه النتائج الأساسية في إطار مهام المؤسسات المعنية باقتصاد المعرفة وقياس وحل المشكلات.

النموذج المنطقي

النموذج المنطقي^٢ هو وسيلة مرئية لوصف وللمشاركة بين العاملين لفهم العلاقات بين الموارد اللازمة لتشغيل برنامج استراتيجي يتم تنفيذه لإحداث تغييرات استراتيجية بالمجتمع، ويقوم هذا النموذج بوصف الروابط المنطقية، بين موارد البرامج، والنتائج، والجمهور، والأنشطة، والنتائج الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى المتعلقة بموقف استراتيجي معين أو مشكلة استراتيجية معينة.

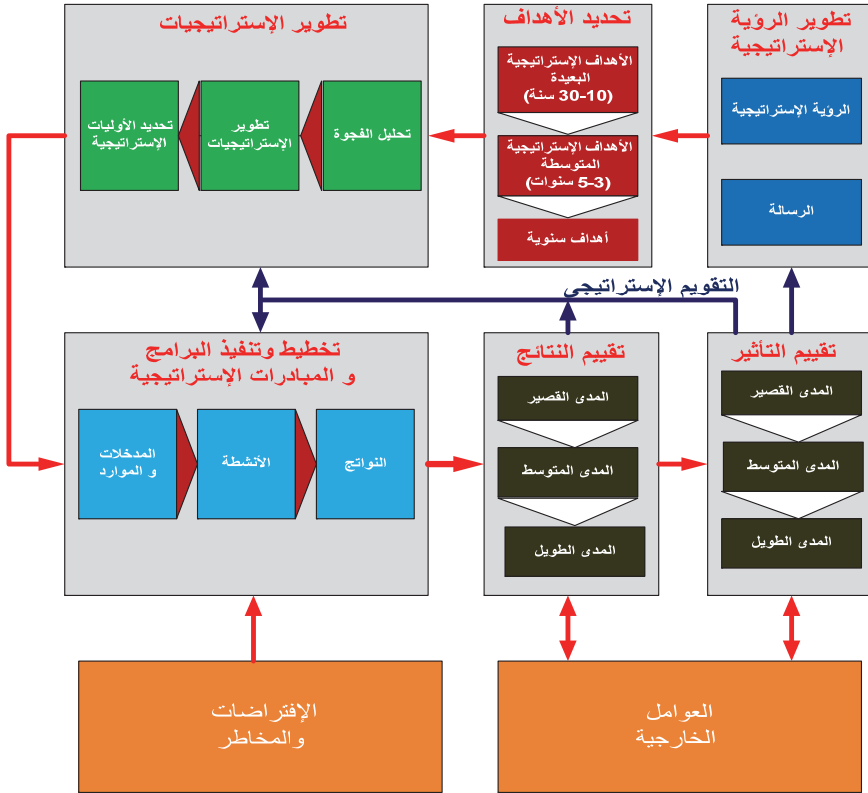
ويوفر النموذج المنطقي طريقة منهجية للتركيز على التفاصيل الدقيقة للروابط الهامة للبرامج الاستراتيجية، وكذلك تلمس الطريق لتحديد أهم المؤشرات المطلوبة في تقييم السياق، كما يوفر إطار هيكلي يساعد على تحديد الأسئلة الهامة لعملية التقييم.

وعندما يتوافر نموذج منطقي متكامل، يمكننا أن نعرف من أين سنبدأ وسيكون لكل المشاركين فهم مشترك لما يقيمونه، ويضمن النموذج المنطقي عدم تجاهل معالجة البرنامج في عملية التقييم. كما يقوم النموذج بجعل خبير التقييم مسؤولاً عن كل من عملية معالجة البرنامج، والنتائج على حد سواء، وحيث أن البيانات قد تجمعت، فإنه يمكن استخدام النموذج المنطقي لوضع البيانات في نصابها، ودراسة النظرية التي يقوم عليها البرنامج، وإجراء تصحيحات للبرنامج إذا لزم الأمر، ومن مزايا النموذج المنطقي كأداة للتقييم الاستراتيجي:

- اختيار مجموعة صغيرة من مؤشرات الأداء والتي تعكس جميع جوانب الأداء
- التأكيد على أن مقاييس الأداء الحالية تغطي جميع جوانب الأداء الرئيسية

^٢ بدأت نظرية التغيير، والنموذج المنطقي للبرامج عام ١٩٧٠. كارل ويبس، و مايكل فولان من بين رواد النموذج المنطقي

- توضيح صورة عمل البرنامج الاستراتيجي، وتوضيح مسؤوليات العاملين بالبرنامج.
- مواصلة تسليط الضوء على جوانب الأداء، والموازنة بين المؤشرات التي يضعها نظام القياس.



رسم توضيحي ٦٣: النموذج المنطقي أداة للتقييم الاستراتيجي

الفصل السادس

الدروس المستفادة من الاقتصاد القائم على المعرفة

**Lessons Learned from the
Knowledge-Based Economy**

مقدمة

إن الهدف من التعرف على تجارب الدول والشعوب في مجال اقتصاد المعرفة ينصب بالدرجة الأولى على الدروس التي يمكن استخلاصها منها وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، وبما يتناسب مع الخصوصية المحلية للاقتصاد الوطني السعودي. إن عملية الإقتباس الأعمى لسياسات ناجحة في بلد معين قد لا تؤدي إلى النتائج المرجوة، ومن الأفضل دراسة الدروس المستفادة واستخدامها كنواة في وضع أفكار جديدة تتناسب مع أوضاع المجتمع السعودي، وخصائصه، ومتطلباته التي قد تختلف عن أي مجتمع آخر.

الدروس المستفادة

هذه هي بعض الدروس المستفادة من دول حققت نجاحات في الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة:

(١) إعادة الهيكلة الرئيسية للاقتصاد

لقد استفادت فنلندا من إعادة هيكلة رئيسية للاقتصاد للاستفادة من التحولات العالمية الكبيرة في تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى خلق حالة من المرونة الاقتصادية مع تغير الفرص المتاحة، والاستجابة لقطاع التعليم لتسهيل إعادة الهيكلة، وتعتبر فنلندا من أهم الأمثلة على نجاح اقتصاد معرفة قائم على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، حيث تعتبر فنلندا من أهم الدول التي قامت بتحويل اقتصادها بنجاح إلى اقتصاد قائم على المعرفة وفي خلال وقت وجيز، وتمثل التجربة الفنلندية في التسعينات واحدة من الأمثلة المعروفة على استخدام المعرفة كقوة دافعة للنمو والتحول الاقتصادي. وخلال هذا العقد، أصبح اقتصاد فنلندا من أعظم الاقتصادات المتخصصة القائمة على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وبذلك أتمت تحولها من تنمية قائمة على الموارد إلى تنمية أخرى قائمة على كل من المعرفة والابتكار. ويجري تقييم فنلندا بين أعلى الدول في مجال الابتكارات والإبداع والاستثمارات.

وقد احتلت فنلندا، لمدة أربع مرات حتى الآن، المرتبة الأولى في مؤشر التنافسية لمندى الاقتصاد العالمي، كواحدة من الاقتصادات المتطورة القائمة على تكنولوجيا

الاتصالات والمعلومات. وقد احتلت أيضا المركز الأول في برنامج منظمة التعاون والتنمية الدولي لدراسات تقييم الطلبة لمهارات التعلم والتحصيل العلمي، وقد حققت أيضا أعلى مؤشر اقتصادي قائم على المعرفة وذلك في مقارنات البنك الدولي.

(٢) تفعيل العلاقة بين شركات قطاع الأعمال، والجامعات ومؤسسات البحوث

هناك أموال متعطشة للدراسة في نتائج الأبحاث، ويجب أن تفعل الجامعة علاقتها مع المستثمرين في قطاع الصناعة، وستصبح الآثار الاقتصادية المترتبة على ذلك هائلة على المدى البعيد. يمثل دعم البرامج البحثية والتدريسية والاستثمارية أحد المجالات الرئيسية في تفعيل العلاقة بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال والإنتاج ويمكن أن يتم تطوير التعاون في مجال البرامج البحثية ما بين القطاعين من خلال القنوات التالية ٣ :

١. مراكز البحوث الجامعية

ويتم ذلك عن طريق تطوير خطط لمشاريع بحثية يتم التنسيق بشأنها على مستوى قطاع الأعمال للحصول على الدعم المالي المطلوب وقد يتطلب تفعيل هذه المراكز اشتراك ممثلي قطاع الأعمال في مجالس إدارتها .

٢. مراكز البحوث المشتركة

وهي صيغة للعمل المشترك ما بين القطاعين يتم فيها إنشاء هذا النوع من المراكز مناصفة بين الجامعات وقطاع الأعمال وتركز على البحوث التطبيقية وحل المشكلات التي تواجه قطاع الإنتاج والأعمال .

٣. بحوث برامج الدراسات العليا بالجامعات

وتمثل فرصة إعداد طلاب الدراسات العليا لبحوثهم العلمية كأحد متطلبات التخرج في البرامج الأكاديمية فرصة عظيمة يمكن استغلالها لتطوير أفاق العلاقة بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال، ومن خلال التنسيق المشترك والدور الوسيط للغرف التجارية والصناعية يمكن لمؤسسات الإنتاج تزويد الأقسام الأكاديمية بالجامعات الخليجية بقائمة أولويات البحوث التطبيقية مرفقة بنماذج تعاقدية توضح الإجراءات والمتطلبات

ومسؤوليات الأطراف المعنية والتزاماتها المادية والعلمية لتنفيذ الدراسات العلمية التي يحتاج إليها القطاع الخاص إن هذا التعاون سيعمل على تحويل البحوث الأكاديمية إلى بحوث ذات صيغة تطبيقية يستفاد من نتائجها في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المجتمع بشكل عام وقطاع الأعمال بشكل خاص .

٤. البحوث المشتركة

وهي صيغة أخرى من صيغ التعاون المباشر بين الجامعة وقطاع الأعمال بحيث تقوم مجموعة من الشركات ذات الإنتاج المتشابه كصناعة الأسمدة الزراعية أو صناعة الأدوية أو صناعة الأسمنت أو صناعة البلاستيك وغير ذلك بالتعاقد مع أساتذة متخصصين حسب متطلبات البحث المطلوب من عدة جامعات أو تركز على التعاون مع الأقسام الأكاديمية في المراكز البحثية للجامعات وفقاً للمجال البحثي والأكاديمي الذي تتميز به الجامعة، ويوفر هذا الأسلوب خفضاً في نفقات البحوث من خلال توزيع نتائج البحوث والإفادة منها على عدد من الشركات ذات الإنتاج الواحد .

٥. دعم البرامج التدريبية

أما في مجال البرامج التدريبية فإن لكل من القطاع الخاص والقطاع التعليمي العديد من التجارب التي يؤمل أن يسودها نوع من التنسيق والتكامل بما يؤدي إلى تحقيق المصالح المشتركة لكل من القطاعين في دول الخليج العربية ومن المعروف أن الجامعات تنفذ العديد من الدورات التدريبية من خلال كلياتها أو مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر، كما أنه في نفس الوقت تقوم الغرف التجارية والصناعية في دول الخليج العربية بتقديم دورات تدريبية متنوعة تسد احتياجات سوق العمل، ويمكن حصر أهم مجالات التدريب التي يمكن من خلالها تحقيق التعاون ما بين القطاعين على النحو التالي : قيام الجامعات بتقديم خدمات التدريب على رأس العمل للعاملين في قطاعات الأعمال والإنتاج ويتضمن فعاليات وأنشطة ذات علاقة بتنمية المهارات المتخصصة أو تنمية المهارات المستحدثة " وتنمية مهارات سلوكيات العمل بالإضافة إلى برامج خاصة للتعليم المستمر، قيام القطاعات الإنتاجية بتقديم خدمات التدريب العملي لطلاب الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية على اكتساب الخبرة المطلوبة عن بيئة

العمل، والتعرف على ما لدى قطاعات الأعمال من تجهيزات وتقنيات حديثة.

(٣) تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص

يعتبر مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص من أهم المحاور الرئيسية لإستراتيجية التنمية الاقتصادية التي تبنتها حكومة البرازيل وعكستها كافة المبادرات الاقتصادية، وتتم الشراكة بناء على ترتيب تعاقدى واضح الأهداف طويل الأمد بهدف تنفيذ مشروع أو تقديم خدمة ذات طبيعة عامة ويتضمن تحديد كيفية تمويل المشروع وتوزيع المخاطر الناشئة عنه، بغرض تحسين الكفاءة الاقتصادية وتخفيف مخاطر الاستثمار وجذب استثمارات القطاع الخاص المحلى والأجنبى، ومن أمثلة هذه المشروعات مشروع الطاقة المتجددة.

(٤) التغيير الشامل للنظام التعليمي

والدرس المستفاد هنا من فنلندا، فقد أكدت المقارنات الدولية الزعم الفنلندي بأنها تمتلك أفضل نظام تعليمي في العالم، وأظهرت النتائج الأولية للدراسة التي أجراها البرنامج الدولي للتقييم الطلابي (بيسا) على طلبة من أربعين دولة في العالم أن فنلندا أتت على رأس الدول من حيث تدريس مادة الرياضيات والقراءة والعلوم بما فيها العلوم التطبيقية (التقنية والمهنية). وتجري (بيسا) دراستها كل ثلاث سنوات بين نظم التعليم في الدول المتقدمة منذ خمسة عشر عاماً، وتمولها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للدول الأوروبية.

(٥) تغيير شامل لعمليات إعداد واختيار معلمين ومعلمات المستقبل

والدرس المستفاد هنا من فنلندا، كانت عملية التغيير الشامل لعمليات إعداد واختيار معلمين ومعلمات المستقبل كخطوة أساسية هامة، لأنها أتاحت ضمان مستوى احترافي عال بين الأساتذة والمعلمين. وكان كل أستاذ مؤهل بدرجة ماجستير مع تحضير وتدريب بذات المستوى العالي لكل منهم. والذي حدث بعدها هو أن التدريس أصبح أكثر المهن رقياً وتقديراً، رغم أنه لم يكن الأعلى أجراً بل تمتع محترفوه بأعلى مكانة اجتماعية. وتمكن واحد من أصل كل عشرة متقدمين للوصول إلى غرفة الصف للتدريس. ثمار ذلك جاءت بأداء فنلندا في التقييم العالمي المسمى بيسا PISA حيث

انتظمت فنلندا في التفوق على كل الدول الغربية بدون منازع بل أصبح من النادر أن تجد بلدا غربيا يحقق نتائج مماثلة في نظامه التعليمي. فلا يوجد اختبارات محلية عدا عن برنامج تقييم للتعرف على عينات ديمغرافية للأطفال ولا تستخدم هذه للنشر أو التقييم ولا للمقارنة بين المدارس:

- تحديد معيار الجودة في التدريس
- تحديد الأمور المهمة والتي يجب تعليمها وهي لا تتضمن منهاج التلقين والحفظ بل منهاج يعتمد على التفكير ومحاكمة الأمور.
- إعادة النظر إلى المدرسين والمدرسات على أنهم علماء والصفوف على أنها مختبراتهم، ولذلك فكل مدرس يجب أن ينال درجة ماجستير، وليس أي شهادة ماجستير بل يجب أن تكون في مجال متخصص حول الإعداد الفكري في الصف
- تحديد معنى الاحترافية في مهنة التدريس على أنها العمل الجماعي والتعاوني بدرجة أكبر من العمل الفردي، حيث يمنح الأساتذة فسحة للعمل معا لتحسين المنهاج والدروس. ويراد بالمحترفين في هذا السياق مواصفات محددة مثل اعتبار الشخص المعني خبيرا في مجال عمله ويتمتع بتوثيق لخبرته مع تمتعه باستقلالية وامتيازات في عمله الذي يؤديه بأعلى مستويات الجودة بما في ذلك اتخاذ قرارات معقدة والقدرة على إجراء محاكمة موضوعية للمسائل في ظروف مضطربة. والمحترفون جديرون بحياة مريحة لكنهم لا يقتحمون مجال مهنة بغرض التكسب والنفوذ بل بدافع وجداني لتقديم العون والخدمة وعليهم التصرف بسلوك أخلاقي وقانوني وعند ارتكابهم الخطأ يجب أن يتحملوا المسؤولية ويتعلمون من ذلك الخطأ.

- الإرتقاء بدور المعلم في عيون الناس لتصبح مهنة أكثر من مجرد مهنة محترمة بل مهنة تستحوذ على الإعجاب والتقدير

(٦) تحقيق التوازن بين عناصر اقتصاد المعرفة

وكما تميز اقتصاد فنلندا بتوازن مختلف العناصر ذات الصلة باقتصاد المعرفة الحوافز الاقتصادية، والتعليم، والابتكار، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، هذا

الإنجاز لأشك أنه من الوضوح خصوصا عند دراسة الوضع الاقتصادي في فنلندا في أوائل التسعينات.

(٧) التعاون مع الشركات المتعددة الجنسيات لنقل التقنيات الحديثة

والدرس المستفاد هنا من فنلندا، حيث يتضح لنا أن موقع فنلندا الاقتصادي قد أصبح أكثر قوة كنتيجة لتعاون وظهور شركات متعددة الجنسيات مع بعض التقنيات المطورة وأساليب التسوق.

(٨) تنويع الصادرات

والدرس المستفاد هنا من فنلندا، حيث أن تنوع الصادرات قد أصبح حتميا لأجل تحسين الأداء الاقتصادي في فنلندا، ويعزى هذا التنوع إلى التركيز المستمر على التعليم العالي، والروابط والآثار غير المباشرة بين الصناعات المختلفة، وظهور صناعات قائمة على المعرفة.

(٩) مضاعفة استثمارات البحث والتطوير Research & Development

والدرس المستفاد هنا من فنلندا، حيث تضاعفت استثمارات البحث والتطوير من قبل الحكومة والقطاع الخاص لتصل إلى مستويات تعادل ٣,٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠٠٤ والذي يعتبر أعلى من متوسط الاتحاد الأوروبي من أقل من ٢٪. وقد نجحت نظم الابتكار الفنلندية في تحويل استثمارات البحث والتطوير لديها والقدرات التعليمية إلى قوة صناعية وتصديرية في قطاعات التكنولوجيا العالية.

ويقصد بالبحث والتطوير (Research & Development) هو النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد عملية بهدف زيادة مخزون المعرفة واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مجزي. وتميز الدراسات المختلفة بين ثلاثة أنواع، هي:

- البحث النظري أو الأساسي (Basic Research)

- البحث التطبيقي (Applied Research)

● التطوير (Development)

- يتطلب تحفيز البحث العلمي والتطوير جهودا مكثفة تشمل عوامل أربعة هي:
 - البيئة الاجتماعية
 - البيئة العلمية
 - البيئة التجارية أو التمويلية
 - البيئة التنظيمية والتشريعية
- ### (١٠) التنمية البشرية

والدرس المستفاد هنا من الهند، فقد اعتبرت عملية التنمية البشرية كعنصر أولي في بناء النهضة الاقتصادية، وبدأت الخطة باستغلال طاقات الخبراء المغتربين في دول الشمال، وذلك بدعوتهم لاستكمال جهودهم العلمية على أرض الوطن، وتوفير المناخ الملائم لإبداعهم، وكافة الامتيازات التي كانت توفرها لهم دول المهجر.

(١١) شركات ومدن تكنولوجية متكاملة

والدرس المستفاد هنا من الهند، فما أن انتصف عقد التسعينات من القرن الماضي، حتى بدأ العد التنازلي لبدأ العمل في إنشاء شركات ومدن تكنولوجية متكاملة وبخبرات محلية في عدد من المدن الهندية، ومن أشهرها بنغالور، حيدر آباد، كالكوتا، ومومباي. كما أخذت الولايات الهندية بالتنافس فيما بينها لتسابق الزمن في إعادة تأهيل أبنائها وفق متطلبات سوق المعلومات، ولم يمض وقت طويل حتى انتشرت حمى التعليم التكنولوجي بين أفراد الطبقات الفقيرة.

(١٢) المؤسسات التعليمية

ساعد الدعم الحكومي الكبير على نشر المؤسسات التعليمية في كافة أنحاء البلاد بشكل سريع، إذ تضم ولاية "أندرا براديش" لوحدها اليوم نحو ٣٠٠ كلية ومعهد، تقوم بتخريج ٦٥ ألف مبرمج ومحترف في تقنيات الكمبيوتر والاتصالات، وتخطط حكومة هذه الولاية لاستيعاب كل هذه الخبرات المؤهلة في المدينة التكنولوجية التي بدأ العمل بإنشائها عام ١٩٩٨، وإكتملت في عام ٢٠٠٨، علما بأنها قد تمكنت حتى الآن من

استقطاب ٥٢ شركة من كبريات شركات البرمجة في العالم لحجز أجنحة خاصة بها، مستفيدة من الخدمات الرخيصة التي يقدمها الخبراء الهنود، ومن هذه الشركات نذكر: مايكروسوفت، أي بي إم، كومباك، أوراكل، وهيوليت باكارد. ومن المثير للدهشة أن سوق الإنتاج المعلوماتي الهندي قد وصل إلى حد الاكتفاء، مما دفع الحكومة للسماح لآلاف الخريجين بسد النقص العالمي المتعطش إلى مهاراتهم الإبداعية النادرة.

(١٣) مساهمة الخبراء في المغترب

والدرس المستفاد هنا من الهند، حيث ارتكزت صناعة البرمجيات في بدايتها على حقيقة مفادها أنه من بين كل ستة خبراء في العالم يوجد خبير هندي، بل إن ما نسبته ٣٨٪ من خبراء وادي السيليكون في كاليفورنيا هم في حقيقة الأمر من أصل هندي: وقد سعت الخطة الهندية كما ذكرنا إلى جذب هذه الخبرات العاملة في الخارج للعمل على أرض الوطن، أو دعوتهم على الأقل لتقديم جزء من خبراتهم للمتدربين المحليين عبر قنوات الاتصال المتاحة.

ويمكن إثراء مجتمع المعرفة السعودي وإطلاق اقتصاد المعرفة السعودي عن طريق جذب الكفاءات والخبرات العالمية، من أصول إسلامية من شتى بقاع الأرض، والتي تهفو أن تكون في خدمة بلد الحرمين.

(١٤) توفير الكفاءات العملية

والدرس المستفاد هنا من الهند، وقد حقق الشعب الهندي قفزة هائلة في هذا المجال، وساعد على ذلك قيام الحكومة بإنشاء ٣٠ مؤسسة أكاديمية كبرى لتخريج الخبراء والمهندسين، وقامت بتمويلها من عائدات خصخصة بعض مشاريع قطاع الاتصالات الحكومي، إضافة إلى الكثافة السكانية العالية والدافع النفسي المشجع لدى الأجيال الشابة في تحسين مستوى المعيشة والإلام بمتطلبات العصر في وقت تلاشت فيه الحدود بين الشرق والغرب. ويذكر أن نجاح هذا الشعب قد وصل إلى حد الاكتفاء، فبعد أن عملت الحكومة على جذب الخبراء المغتربين من الخارج، باتت تصدر اليوم نحواً من ٢٠٠ ألف خبير سنوياً إلى الولايات المتحدة، فضلاً عن الدول الأوروبية الأخرى، مما حدا ببعض المراقبين إلى التحذير من خطر استنزاف هذه العمالة، والعودة إلى استقدامها

مرة أخرى.

(١٥) رفع كفاءة شركات قطاع الأعمال

والدرس المستفاد هنا من الهند، حيث تم رفع كفاءة الشركات الهندية من حيث التكلفة وسرعة الإنجاز، وتنوع الإنتاج في مجالات البرمجة والتطوير وخدمات الهندسة والتصميم.

(١٦) استخدام الأقمار الصناعية الهندية فائقة السرعة

والدرس المستفاد هنا من الهند، حيث تم استخدام الأقمار الصناعية الهندية فائقة السرعة، إذ تملك الهند برنامجا متقدما في مجال الاتصالات الفضائية، والتي تم استثمارها بجهود الخبراء الهنود العاملين في الوكالات الفضائية الأمريكية والأوروبية.

(١٧) بناء صناعة هندسة البرمجيات، وتدريب مهندسين في البرمجيات

والدرس المستفاد هنا من الهند، فقد استطاعت الهند وبذكاء تجنييد إيجابيات العولمة لصالحها إلى حد كبير أنجزت توليفا بين العولمة وتعليمها العالي حيث استفادت من العولمة عن طريق بناء صناعة هندسة البرمجيات، وتدريب مهندسين في البرمجيات، وأقامت صناعات خدمية وشركات ومشاريع وفّرت فرص عمل لحوالي (٨٠) ألف شخص في صناعة التكنولوجيا العالمية؛ وهي إنتاج أكثر من (١٠٠) جامعة، حيث إنّ شركات مثل (أي.بي.ام)، وانتل، وميكروسوفت، وأوراكل، وأنّ ميكروسوفت لها مراكز تطوير وارتباطات مع مصانع محلية تستفيد من خريجيها.

هذا وتشكل تكنولوجيا المعلومات واجهة الاقتصاد الهندي الحديث، وتعد أسرع القطاعات نموا، تدر على البلاد حوالي ١٣ بليون دولار سنويا. يحتل الاقتصاد الهندي المركز العاشر عالميا من حيث تبادل العملات، والرابع من حيث معادل القوة الشرائية (PPP). سجلت الهند عام ٢٠٠٣ م أعلى معدلات النمو السنوية في العالم (حوالي ٨٪).

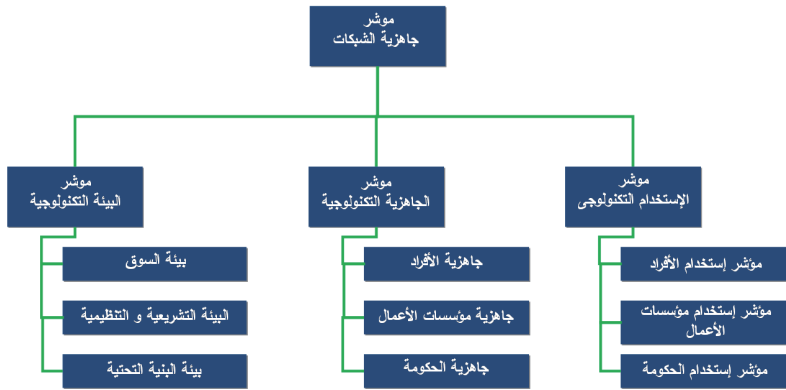
الملحقات

ملحق أ : مؤشرات جاهزية المجتمع للاستفادة من أحدث التطورات التكنولوجية

يصدر منتدى الاقتصاد العالمي تقريره السنوي حول التنافسية في قطاع تقنية المعلومات ضمن إطار عمل المنتدى في شبكة التنافسية العالمية، وبرنامج الشراكة الصناعية، لصناعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يعتبر هذا التقرير الذي يشمل معظم دول العالم أفضل تقييم على مستوى العالم، لمدى تأثير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في عملية التقدم الاقتصادي وتنافسية الدول.

ويعد هذا التقرير جزءاً من تقرير القدرة التنافسية وهو الأكثر شمولية من نوعه على مستوى العالم، ويشمل هذا المؤشر ثلاثة أقسام رئيسية وهي البيئة، والجاهزية، والاستخدام.

- **مؤشر البيئة التكنولوجية:** يقيس هذا المؤشر مدى درجة تميز البيئة التي توفرها الدولة لتطوير واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال، كما ويعتمد هذا المؤشر في احتسابه على ثلاثة مؤشرات فرعية هي: بيئة السوق، والبيئة التشريعية والتنظيمية، وبيئة البنية التحتية.
- **مؤشر الجاهزية:** يقيس هذا المؤشر مدى قدرة الأفراد ومؤسسات الأعمال والحكومة على تحسين وتطوير الامكانيات الواعدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما ويعتمد هذا المؤشر في احتسابه على ثلاثة مؤشرات فرعية هي: مؤشر جاهزية الأفراد، ومؤشر جاهزية مؤسسات الأعمال، ومؤشر جاهزية الحكومة.
- **مؤشر الاستخدام:** حيث يعكس هذا المؤشر درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها من قبل الأفراد ومؤسسات الأعمال والحكومة، كما ويعتمد هذا المؤشر في احتسابه على ثلاثة مؤشرات فرعية هي: مؤشر استخدام الأفراد، ومؤشر استخدام مؤسسات الأعمال، ومؤشر استخدام الحكومة.



رسم توضيحي ٦٤: مؤشر جاهزية المجتمع للاستفادة من أحدث التطورات التكنولوجية

المؤشر	التعريف
البيئة التكنولوجية Environment Component Index	مؤشر بيئة السوق Market Environment Sub index و يقيس مدى توفر الموارد والكفاءات البشرية المدربة والقدرات الماهرة، ومؤسسات الأعمال المساندة لدعم بناء اقتصاد معرفي. ويندرج تحت هذا المؤشر العديد من العوامل الفرعية كمدى توفر رأس المال المغامر، وحجم الدعم المقدم للشركات في مجال البحث والتطوير، ونوعية مؤسسات البحث العلمي، وهجرة العقول، ومدى توفر العلماء والمهندسين، وحجم الصادرات الصناعية والخدمية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
	مؤشر البيئة التشريعية والتنظيمية Political and Regulatory Environment Sub index و يقيس مدى الاثر الذي يمكن أن تحدثه القوانين والأنظمة المطبقة على تطوير وتسهيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويندرج تحت هذا المؤشر العديد من العوامل الفرعية كعبء الأنظمة الإدارية، ونوعية النظام القانوني، ومدى وجود أو تطور القوانين ذات العلاقة بالتجارة الالكترونية، والتوقيع الالكتروني، ومدى وجود منافسة فاعلة بين مزودي خدمات الاتصال عبر الإنترنت بشكل يضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية، ومدى وجود قيود على ملكية المستثمر الاجنبي في عدد من القطاعات الرئيسة في الاقتصاد، وفعالية النظام الضريبي، وحرية الصحافة.

المؤشر	التعريف
البيئة التكنولوجية Environment Component Index	مؤشر بيئة البنية التحتية Infrastructure Environment Sub index يقيس مدى توفير بنية تحتية متطورة على انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويندرج تحت هذا المؤشر العديد من العوامل الفرعية كنوعية البنية التحتية، والوقت اللازم للحصول على خطوط هواتف جديدة، وأعداد خطوط الهاتف لكل ألف نسمة.
الجاهزية التكنولوجية Readiness Component Index	مؤشر جاهزية الأفراد Individual Readiness Sub index ويقيس مدى قدرة أو جاهزية الأفراد للاستفادة من التطبيقات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطويرها. ويندرج تحت هذا المؤشر العديد من العوامل الفرعية كمستوى الإنفاق على التعليم، ونسب الأمية، ونوعية تعليم مادتي الرياضيات والعلوم، ومدى قدرة الفرد على دفع رسوم خدمة مزودي الإنترنت.
	مؤشر جاهزية مؤسسات الأعمال Business Readiness Sub index ويقيس مدى جاهزية أو قدرة مؤسسات الأعمال- الصغيرة والمتوسطة والكبيرة- للاستفادة من التطبيقات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطويرها. ويندرج تحت هذا المؤشر العديد من العوامل الفرعية كسهولة الحصول على خطوط الهاتف، ومدى ارتفاع تكلفة الاشتراك الشهرية لخطوط الهاتف، ومدى الاستثمار في تدريب الموارد البشرية، وأعداد العلماء والمهندسين العاملين في البحث والتطوير لكل ألف نسمة.
	مؤشر جاهزية الحكومة Government Readiness Sub index ويقيس مستوى جاهزية الحكومة في تقديم خدماتها من خلال الاستخدامات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويندرج تحت هذا المؤشر العديد من العوامل الفرعية كمدى أولوية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للحكومة، والمعايير التي تعتمد عليها الحكومة لمشترياتها من منتجات التكنولوجيا المتقدمة.

المؤشر	التعريف
مؤشر الاستخدام Usage Component Index	مؤشر استخدام الأفراد Individual Usage Sub index والذي يشير إلى مدى تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الأفراد. ويندرج تحت هذا المؤشر العديد من العوامل الفرعية كعدد أجهزة الكمبيوتر لكل ألف نسمة، وعدد مستخدمي شبكة الإنترنت لكل ألف نسمة.
	مؤشر استخدام مؤسسات الأعمال Business Usage Sub index ويقىس مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين مؤسسات الأعمال في الدولة لإنجاز أعمالها كأنشطة التسويق، ومستوى الأعمال المنجزة عبر الإنترنت. ويندرج تحت هذا المؤشر العديد من العوامل الفرعية كقدرة الشركات على استيعاب التكنولوجيا، ومدى انتشار ترخيص التكنولوجيا للحصول على تكنولوجيا جديدة.
	مؤشر استخدام الحكومة Government Usage Sub index ويعكس مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الحكومية لتقديم خدماتها. ويندرج تحت هذا المؤشر العديد من العوامل الفرعية كمدى نجاح البرامج الحكومية في ترويج استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومدى تطور تقديم الحكومة لخدماتها عبر شبكة الإنترنت.

ملحق ب: أداء المملكة العربية السعودية في مؤشر الجاهزية للاستفادة من أحدث التطورات التكنولوجية

أصدر المنتدى الاقتصادي العالمي تقرير التنافسية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لعام ٢٠١١ والذي تضمن دراسة (١٣٨) دولة، وقد تم اعتماد معيار البنك الدولي في تصنيفه للدول على أساس الدخل القومي الإجمالي للفرد الواحد (GNI per capita) وذلك لإعطاء ترتيب الدول حسب هذا التقرير صورة أكثر موضوعية وواقعية عند مقارنة أثر التكنولوجيا على النمو الاقتصادي للدول المشاركة فيه، وتنقسم هذه الدول إلى أربع مجموعات وهي كالآتي:

- الدول ذات الدخل المرتفع وهي الدول ذات متوسط دخل قومي إجمالي للفرد الواحد أكثر من (١١،٩٠٥) دولار أمريكي.
- الدول ذات الدخل المتوسط المرتفع وهي الدول ذات متوسط دخل قومي إجمالي للفرد الواحد يتراوح ما بين بين (١١،٩٠٥) و(٣،٨٥٦) دولار أمريكي.
- الدول ذات الدخل المتوسط المتدني وهي الدول ذات متوسط دخل قومي إجمالي للفرد الواحد يتراوح ما بين (٣،٨٥٥) و(٩٧٦) دولار أمريكي.
- الدول ذات الدخل المتدني وهي الدول التي فيها متوسط الدخل القومي الإجمالي للفرد الواحد يقل عن (٩٧٦) دولار أمريكي.

مؤشرات جاهزية المملكة العربية السعودية للاستفادة من أحدث التطورات التكنولوجية

ترتيب المملكة العربية السعودية			عام	
2010 إلى 2011	2009 إلى 2010	2008 إلى 2009		
138	133	134	عدد الدول المشتركة	
33	38	40	المؤشر العام للجاهزية للاستفادة من التطورات التكنولوجية	
			نوع المؤشر	
32	38	38	البنية التكنولوجية	
19	38	38	المسوق	
25	35	38	التشريعية والتنظيمية	
54	48	42	البنية التحتية	
24	30	41	الجاهزية التكنولوجية	
34	46	79	الأفراد	
38	28	28	مؤسسات الأعمال	
12	25	36	الحكومة	
39	41	44	إستخدام التكنولوجيا	
40	42	53	الأفراد	
44	49	39	مؤسسات الأعمال	
52	52	42	الحكومة	

ملحق ج: القوى الدافعة الرئيسية لاقتصاد المعرفة

هناك عدد من القوى الدافعة الرئيسية التي أدت إلى تغيير قواعد التجارة، والقدرة التنافسية الوطنية في ظل اقتصاد المعرفة، وهي زيادة كثافة المعرفة للأنشطة الاقتصادية، والعولمة.

(١) الزيادة المطردة في كثافة المعرفة

وقد شهد العالم في العشرين عاما الأخيرة، ثورة في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في جميع مجالات العمل والحياة المجتمعية. وقد كان الدافع وراء هذا الانفجار التكنولوجي هو الانخفاض الحاد في تكاليف عمليات الاتصالات والحوسبة، وأيضا بسبب التطور السريع للتطبيقات المتعلقة بتلبية حاجات المستخدمين. ومما يساعد المستخدمين على إدراك وتحقيق الفوائد العائدة من ثورة تكنولوجيا المعلومات، التكنولوجيا الرقمية، وأنظمة المعايير والبرمجيات المطورة، والتقنيات اللازمة لدعم تطبيق أنظمة الحوسبة وأنظمة الاتصالات بما في ذلك تقنيات التصوير، والمسح وتقنيات الذاكرة، والتخزين، وأنظمة العرض، وتقنيات النسخ. وفي شبكة الإنترنت، نجد كل هؤلاء مجتمعين، لذلك فظاهرة الإنترنت هي التي تجسد فعليا ثورة تكنولوجيا المعلومات، وترجع الزيادة المطردة في كثافة المعرفة إلى:

- ثورة المعلومات أصبحت تشكل كثافته عالية في الإنتاج بحيث زاد اعتماده بصورة واضحة على المعلومات والمعارف؛ فنحو أكثر من ٧٠ في المائة من العمال في الاقتصادات المتقدمة هم عمال معلومات؛ فالعديد من عمال المصانع صاروا يستخدمون رؤوسهم أكثر من أيديهم.
- انتشار شبكات الحاسوب والربط بينها والإنترنت، وشبكات التواصل الاجتماعي التي جعلت العالم بمثابة قرية واحدة أكثر من أي وقت مضى.
- المنافسة المتزايدة التي أجبرت الشركات على اكتشاف طرق جديدة لزيادة كفاءتها، بما في ذلك استخدام أسواق جديدة وتغيير أماكن الأنشطة الإنتاجية لتقليل التكاليف. وكنتيجة لذلك ازدادت الحاجة إلى تطوير السلع والخدمات بصفة مستمرة، وفي كثير من الحالات أصبحت تباع وتشتري من خلال

الشبكات الإلكترونية.

(٢) العولمة

يعرف البنك الدولي العولمة على أنها «التكامل المتنامي للاقتصاديات والمجتمعات حول العالم، وقد وصفت موسوعة الأنترنت (Wikipedia) العولمة على أنها التغييرات في المجتمعات والاقتصاد العالمي الناتجة عن الزيادة الهائلة في التجارة الدولية والتبادل الثقافي. فقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين وبشكل أكثر تحديد عقد التسعينات العديد من التغييرات العالمية السريعة والمتلاحقة والعميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية، فالاقتصاد العالمي تحول إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، مما أدى إلى تحرير السياسات وتلاشي الحدود بين البلدان، الأمر الذي أفسح المجال أمام كل أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر والترتيبات الرأسمالية المختلفة.

والعولمة هي القوة الأخرى الدافعة لنشوء اقتصاد المعرفة، وعلى الرغم من تواجد انفتاح نسبي في الاقتصاد العالمي في الماضي، إلا أن وتيرة ومدى المرحلة الحالية من العولمة لم يسبق لها مثيل. وقد نتج عن كل ذلك مفهوم جديد لا يزال يثير جدلاً واسع النطاق حوله من حيث تحديد آثاره، وأبعاده وهو مفهوم العولمة. فالعولمة والحد من الحواجز التقنية التي تعترض الوصول إلى المعلومات، هما الجانبان الأساسيان في اجتياز المعرفة عبر الحدود وبسرعة أكبر من أي وقت مضى، فالانتباس والنسخ قد أصبحا أسرع وأفضل، وأصبحت المنافسة أكثر شراسة.

و يشير مصطلح العولمة إلى تعميق مبدأ الاعتماد المتبادل بين الفاعلين في الاقتصاد العالمي بحيث تزداد نسبة المشاركة في التبادل الدولي والعلاقات الاقتصادية الدولية لهؤلاء من حيث المستوى والوزن والحجم في مجالات متعددة، وأهمها السلع والخدمات وعناصر الإنتاج بحيث تنمو عملة التبادل التجاري الدولي لتشكل نسبة هامة من النشاط الاقتصادي الكلي وتكون أشكالا جديدة للعلاقات الاقتصادية في الاقتصاد العالمي. ولعل من الواضح أن هذا التعريف للعولمة يركز على أنها عملية متعلقة على تعميق الاعتماد المتبادل وتحويل الاقتصاد العالمي إلى سوق واحدة تزداد فيها نسبة المشاركة في

التجارة العالمية على أساس إعادة النظر في مبدأ التخصص وتقسيم العمل الدولي، والوصول إلى نمط جديد للتخصص وتقسيم العمل الدولي.

العوامل والأسباب التي أدت إلى العولمة

○ انخفاض القيود وتحرير التجارة العالمية

أدى نمو التجارة العالمية بمعدلات كبيرة ؛ نتيجة لتحرير تجارة السلع والخدمات وحقوق الملكية الفكرية إلى ظهور ظاهرة العولمة، حيث بدأت القيود بعد الحرب العالمية الثانية تخفض من وطأة الحماية، وفي ظل رعاية الجات (GATT) تم تخفيض الحواجز الجمركية مما أدى إلى زيادة حجم وحركة التبادل الدولي ومن ثم زيادة انتعاش حركة وحجم الإنتاج، وزيادة إمكانية نفاذ صادرات من الدول النامية إلى أسواق الدول المتقدمة مما أدى إلى إمكانية أكبر لمرور صادرات الدول النامية من السلع التي فيها مزايا نسبية واضحة إلى أسواق الدول الصناعية المتقدمة، وأدى إلى انتعاش بعض قطاعات الإنتاج في الدول النامية وانتعاش الإنتاج المحلي، وتخفيض الرسوم الجمركية على احتياجات الدول النامية من السلع الأساسية الذي أدى إلى تخفيض أعباء وتكاليف الإنتاج المحلي.

○ التقدم التكنولوجي وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات

لقد أدى التطور الهائل في وسائل الاتصال والمعلومات وفي مقدمتها الإنترنت والقنوات الفضائية إلى ظهور العولمة. فقد كان تبادل السلع ورؤوس الأموال هو العنصر المسيطر على العلاقات بين الدول حتى وقت قريب جداً، ثم بدأ تبادل المعلومات والأفكار يصبح هو العنصر الغالب على هذه العلاقات . فالعلوم والتقنية صارت هي المحرك الرئيس للاقتصاد العالمي، الطامح إلى المزيد من التحرر من أسر الحاجة إلى المواد الخام القادمة من الدول النامية . ويصعب اليوم، فهم القواعد الأساسية للتنمية والتصنيع والعولمة، دون الاهتمام أولاً بالعلوم والتقنية .

لقد كانت التغيرات التكنولوجية أحد محركات العولمة، وكذلك أكد على أهمية هذا العامل ودور التقدم التكنولوجي في المواصلات والاتصالات على تسارع عمليات العولمة. ويمكننا القول بأن الابتكار والمعرفة الداعمة له قد أصبحا العنصران الرئيسيان



رسم توضيحي ٦٥: أدى التطور الهائل في وسائل الاتصال والمعلومات وفي مقدمتها الإنترنت والقنوات الفضائية إلى ظهور العولمة

للتنافس المحلى والعالمى بشكل متزايد. فالبلدان التي تقوم بتشجيع وتبنى مجتمعاتها بحيث يزدهر الابتكار فيها، لا شك سوف تزداد التنمية الاقتصادية والاجتماعية فيها في القرن المقبل. ودائما ما يتم الربط بين تنمية اقتصاد المعرفة والعولمة، فالشركات العالمية قد قامت ببناء سلاسل انتاج عالمى متكامل وذلك من خلال

الابتكار، (على سبيل المثال: تسهيل امكانية البحث والتطوير في الولايات المتحدة وأوروبا وهذا ما يؤدي إلى ابتكار منتجات جديدة التي يتم بناؤها في مصانع التجميع « التركيب » في الصين ومن ثم اعادة تدفقها إلى الغرب وذلك من أجل الحصول على القيمة المضافة في مجالات المعرفة في مثل هذه المناطق مثل التصميم، والتسويق، وتوفير الخدمات اللازمة لذلك في أوروبا والولايات المتحدة. وقد تم تدعيم بعض خدمات الأداء الأساسية في بعض الدول النامية مثل معالجة البيانات وخدمات النسخ، والخدمات الاستهلاكية البسيطة التي يتم تداولها عبر مراكز الاتصالات (مراكز خدمة العملاء).

الآثار الاقتصادية للعولمة



رسم توضيحي ٦٦: الآثار الاقتصادية للعولمة

وتتميز آثار المرحلة الحالية للعولمة بالآتي:

○ تكامل أسواق المال الدولية

إنشاء الأسواق المالية العالمية وإتاحة مزيد من السهولة واليسر بصدد حصول المقترضين على التمويل الخارجي. ولكن مع نمو وتطور هذه الهياكل العالمية بسرعة تفوق أي نظام رقابي انتقالي، زاد مستوى عدم استقرار البنية التحتية المالية العالمية بشكل كبير – وهو ما اتضح جلياً في الأزمة المالية التي حدثت في أواخر عام ٢٠٠٨.

وتعتبر الحركة الدولية لرأس المال مظهراً أساسياً من مظاهر التكامل المالي الدولي كما أن صورة هذه الحركة ودرجاتها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بغرض كفاءة الأسواق المالية الدولية حيث تعد هذه الأسواق هي القناة التي تتدفق من خلالها الأدوات المالية

المختلفة عبر مختلف دول العالم وتأتي هذه التدفقات بين الدول أو خلال الأسواق المالية إستجابة للاختلاف في معدلات الفائدة على الأدوات والأوعية المختلفة فيما بين الأسواق المختلفة بالإضافة إلى الاختلافات في درجات وأشكال الرقابة المفروضة على تحركات رأس المال. إن الزيادة السريعة في تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر والتحويلات الرأسمالية أصبحت أكثر من الاستثمارات المباشرة، والتدفق التجاري للبضائع والخدمات والحوالات التكنولوجية. ولقد أصبح نمو الاستثمار الأجنبي المباشر والتدفقات الرأسمالية بصورة متزايدة في السنوات الأخيرة أكثر من التدفقات والحركات التجارية، وهذا ما يفترض أن المرحلة الحالية من العولمة تتميز بحركة رأس المال وليس الحركة التجارية. هذا بالإضافة إلى زيادة الترابط المتوقع بين تلك التدفقات من الاستثمار الأجنبي المباشر ورؤوس المال الوطنية والتكنولوجيا.

○ تحرير السياسات وتلاشي الحدود بين البلدان

إنشاء سوق عالمية مشتركة تعتمد على حرية تبادل السلع ورؤوس الأموال. وعلى الرغم من ذلك، فإن ترابط هذه الأسواق يعني أن حدوث أي انهيار اقتصادي في أية دولة قد لا يمكن احتواؤه. وهذا هو الأمر الذي أفسح المجال أمام كل أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر والترتيبات الرأسمالية المختلفة. حيث قامت كثير من الدول النامية بتحرير اقتصادياتها حيث تخلت أكثر من ٣٠ دولة عن التخطيط المركزي كنموذج لتخصيص الموارد النادرة كما حررت أكثر من ٨٠ دولة تدفقات الاستثمار الأجنبي لها بالإضافة إلى اتباعها لسياسات التحويل نحو الخصصة والقضاء على الاختلال الهيكلي كل ذلك أدى إلى تشجيع تكامل الشركات عبر الحدود، مما أدى إلى التطور الصناعي في الدول النامية وزيادة تكاملها مع السوق العالمية.

مع عولمة النشاط الاقتصادي، يظهر الاعتماد المتبادل بشكل متزايد بين التدفقات الدولية للسلع والخدمات والاستثمارات المباشرة من جهة، والتكنولوجيا وحركة رأس المال من جهة أخرى.

○ تحرير المنافسة الاقتصادية

لم تعد تواجه الصناعة أسواقا محلية محمية من المنافسة الدولية، وأصبح التنافس

عالمياً بشكل متزايد، حيث أصبحت القدرة على تنافس الأنداد في جميع الأسواق العالمية ضرورياً لأجل النجاح. وتشير عدد من الدراسات أن السياسات الاقتصادية للحد من احتكار بعض الشركات العالمية والمتعددة الجنسية قد أعطت ثمارها. فعلى سبيل المثال نجد في ألمانيا أن المستهلك قد استفاد بشكل مباشر من تحرير سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية، حيث لم تعد شركة تيليكون للاتصالات تحتكر السوق الداخلية. وبذلك يكون دخول منافسين جديداً لهذا المجال قد ساهم إلى حد كبير في خلق منافسة اقتصادية مما ساهم في تخفيض الأسعار وتحسين الخدمات لدى المستهلك. ولكن رغم بعض الجوانب الإيجابية لتحرير المنافسة الاقتصادية تظل نتائجها نسبية وتحتاج إلى ضوابط قانونية موحدة تنظم المنافسة الاقتصادية على الصعيد الدولي.

○ إنشاء أسواق إنتاج عالمية

إنشاء أسواق إنتاج عالمية وتوفير المزيد من السهولة بصدد الوصول إلى عدد كبير من المنتجات الأجنبية بالنسبة للمستهلكين والشركات، فضلاً عن سهولة انتقال الخامات والسلع داخل الحدود القومية وبين الدول مع بعضها. لقد أدى انتعاش بعض قطاعات الإنتاج في الدول النامية إلى انتعاش الإنتاج المحلي حتى استطاعت بعض الدول النامية من تحقيق مكاسب هائلة وببساطة شديدة من خلال شراء أفكار الآخرين، وهذا ما يفسر جزئياً النمو الذي تم تحقيقه من قبل العديد من شعوب الدول النامية في عقد التسعينات.

○ تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة

حدثت تطورات هامة خلال العشر سنوات الأخيرة تمثلت في ظهور أدوات ومنتجات مالية مستحدثة ومتعددة، إضافة إلى أنظمة الحاسب الآلي ووسائل الاتصال والتي كلفت سرعة انتشار هذه المنتجات، وتحولت أنشطة البنوك التقليدية إلى بنوك شاملة تعتمد إلى حد كبير على إيراداتها من العملات المكتسبة من الصفقات الاستثمارية من خارج موازنتها العمومية.

ملحق د: نماذج إعداد القيم الأساسية لاقتصاد المعرفة السعودي

قائمة القيم الأساسية - أمثلة			
الوفرة	التفوق	الإحسان	الخدمة
القبول	الإنصاف	القيادة	البساطة
إمكانية الوصول	الإيمان	الحب	الروحانية
الإنجاز	العائلة	الولاء	الإشراف
المغامرة	الشهرة	الترف	القوة
الطموح	الحرية	الروعة	النجاح
الأصالة	الصداقة	الشغف	الثقة
الجمال	الشكر	السلام	الثروة
التحدى	السعادة	القوة	الكمال
الصداقة	الأمانة	الإزدهار	
القدرة التنافسية	الشرف	الإعتراف	
التواصل	التواضع	العلاقات	
الإسهام	الاستقلال	الاعتمادية	
الشجاعة	الانسجام الداخلي	المرونة	
الإبداع	الابتكار	الإحترام	
الكفاءة	السلامة	السلامة	
المتعة	العدالة	الأمن	

ملحق هـ : نماذج إعداد رسالة الاقتصاد المعرفي السعودي

[illegible]

إعداد مسودة الرسالة – القيمة المطروحة

ما الذي يسعى اقتصاد المعرفة الى تحقيقه؟

اختيار المجموعة الفرعية

المسودة النهائية للإجابة المتفق عليها بين المجموعات

三

تصور هدفا بعيد المدى لاقتصاد المعرفة، يمكنك من تحقيق أهدافك الشخصية، ومن شأنه أن يغير عملك وحياتك بطريقة إيجابية.

تخلّى عن جميع القيود واسمح لخياك وطموحك بالانطلاق لتصل الى هدف بعيد المنال، وهذه هي معايير اخرى يمكن استنباطها من الاسئلة التالية لأخذها في الاعتبار:

هل المدى الزمني لتحقيق الهدف، هو المدى البعيد، من ١٠-١٥ عاما؟

هل تعتقد أن معظم العاملين باقتصاد المعرفة سيفهمون المقصود بالهدف عن قراءته؟

هل يتحدم عليك الخروج عن المألوف لديك، وعمل أشياء غير تقليدية لتحقيق هذا الهدف؟

هل يمكن قياس الهدف؟

هل سيبغير تحقيق الهدف حياة العاملين باقتصاد المعرفة، وكذلك حياة المتعاملين معها؟

هل سيقوم الهدف بتوليد زخما باقتصاد المعرفة لدى الاعلان عنه؟

هل يولد الهدف لدى قراءته حماسا وانفعالا بمستقبل اقتصاد المعرفة؟

قم بصياغة هدف واحد لاقتصاد المعرفة تنطبق عليه الاوصاف الاتية: كبير وجري، وصعب التحقيق، بالاستعانة بالشرح أعلاه:

الهدف البعيد المدى الذي تم الاتفاق عليه من الحاضرين:

158

ملحق ز: نماذج اعداد الوصف الحي للرؤية المستقبلية لاقتصاد المعرفي السعودي

الوصف الحي للرؤية المستقبلية لاقتصاد المعرفة
الوصف الحي الذي يستدعي الصور الذهنية لما سيبدو عليه اقتصاد المعرفة السعودي عند تحقيق الرؤية المستقبلية
الوصف الحي الذي تتخيله لما ستبدو عليه اقتصاد المعرفة السعودي عند تحقيق الهدف البعيد المدى
الوصف الحي الذي تم الاتفاق عليه من الحاضرين
ملاحظات

الاسئلة المساعدة لاختبار الهدف بعيد المدى
هل يستدعى الوصف في ذهنك صورة ما سوف يكون عليه حالك عند تحقيق الرؤية المستقبلية للاقتصاد المعرفي السعودي؟
هلي يستخدم الوصف أمثلة وتحليلات محددة، مما يجعل الحياة تدب في الرؤية المستقبلية للاقتصاد المعرفة السعودي ويجعلها تبدو حقيقية؟
هلي يثير الوصف العاطفة والمشاعر لدى قراءته؟
هل تريد أن تكون جزءا من هذه الرؤية بعد قراءتك لهذا الوصف؟
هل تحس بعد قراءة الوصف بأنه يجب عليك أن تبذل جهدا كبيرا لتحقيق هذه الرؤية؟
ملاحظات

ملحق ح: تحديد القضايا الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي

ملخص معلومات عن اقتصاد المعرفة السعودي
الوضع الخارجي لمؤسسات اقتصاد المعرفة السعودي: (التغيرات، والاتجاهات الرئيسية الخارجية) التغير في الأسواق : التغير في التشريعات: التغير في التركيبة السكانية: التغير في البيئة: التغير في الأوضاع الاقتصادية: التغير في الأوضاع الاجتماعية: التغير في الشراكات:
الوضع الداخلي لمؤسسات اقتصاد المعرفة السعودي (التغيرات، والاتجاهات الرئيسية الداخلية) للعاملين بالمؤسسات: العمليات الادارية: التكنولوجيا: السياسات:
القدرات والكفاءات في مؤسسات اقتصاد المعرفة السعودي (التغيرات والاتجاهات الرئيسية) الكفاءات الأساسية بمؤسسات اقتصاد المعرفة السعودي:

ورقة القضايا الاستراتيجية التي تؤثر على اقتصاد المعرفة السعودي
فكر مليا في التغيرات، والاتجاهات الرئيسية الخارجية والداخلية، والتي لها تأثير إيجابي/ أو سلبى على مؤسسات اقتصاد المعرفة، وعلى العاملين فيها.
اكتب قائمة تحتوي على أكثر ثلاثة من القضايا الحاسمة، في اعتقادك، والتي تواجه هذه المؤسسات على مدى السنوات العشرة القادمة. اكتب القضايا على شكل أسئلة.
القضية الأولى
القضية الثانية
القضية الثالثة

ملحق ط: صياغة الأهداف الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي

صياغة الاهداف الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي
فكر مليا في كيف أن نحقق التفوق في اقتصاد المعرفة السعودي
الهدف الاول
الهدف الثاني
الهدف الثالث

الاهداف الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي
الاهداف الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي والتي تم الاتفاق عليها
الهدف الأول
الهدف الثاني
الهدف الثالث
الهدف الرابع
الهدف الخامس

ملحق ي: صياغة الغايات الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي

الغايات الاستراتيجية لاقتصاد المعرفة السعودي
الهدف الاستراتيجي:
الغاية الاولى
الغاية الثانية
الغاية الثالثة

ملحق ك: تحديد المعنيين واحتياجاتهم

نموذج ١: معلومات المعنيين باقتصاد المعرفة

مجموعة المعنيين	أسماء المعنيين الأساسيين	عدد الافراد في المجموعة	انشطة العمل	طريقة الاتصال

نموذج ٣: تحليل إهتمامات المعنيين باقتصاد المعرفة

مجموعة المعنيين	أسماء المعنيين الأساسيين	مدى الاهتمام	مدى النفوذ	نتيجة التحليل
مؤسسة حكومية - وزارة الاتصالات	دكتور محمد علي	عالي	عالي	لاعب أساسي - ادارة العلاقة بعناية شديدة

三

نموذج ٥: رسائل الاتصال الأساسية مع المعنيين باقتصاد المعرفة

167

نموذج ٦: نوع المشاركة مع المعنيين باقتصاد المعرفة ومراحلها

نوع المشاركة					
		إعلام	تشااور	شراكة	مراقبة
مراحل التخطيط الاستراتيجي	المرحلة الأولى				
	المرحلة الثانية				
	المرحلة الثالثة				
	المرحلة الرابعة				

ملحق ل: تطوير الاستراتيجيات لاقتصاد المعرفة السعودي

نموذج ٧: المسح البيئي

الموضوع	الحاجز	الوصف	تقييم الأثر	التوصيات

نموذج ٨: نقاط قوة اقتصاد المعرفة السعودي

نقاط القوة

ما هي مزايا مجتمع المعرفة السعودي؟

ماذا يقدم مجتمع المعرفة السعودي أفضل من أي مجتمع آخر؟

ماهي موارد المعرفة الفريدة أو الأقل تكلفة لدى اقتصاد المعرفة السعودي؟

ما هي نقاط القوة التي يراها الآخرون في مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة السعودي؟

ما هي العوامل التي تساعدنا على بيع منتجاتنا أو خدماتنا المعرفية

نموذج ١٠: فرص اقتصاد المعرفة السعودي

[illegible]

نموذج ١٢ : تطوير استراتيجيات - ١

٣	كيف يمكن أن نستخدم نقاط القوة لنتمكن من الفرص التي حددناها خلال عملية التحليل الرباعي
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	
٩	
١٠	

نموذج ١٣ : تطوير استراتيجيات - ٢

٣	كيف يمكن أن نستخدم نقاط القوة لنتغلب على التهديدات التي حددناها خلال عملية التحليل الرباعي
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	
٩	
١٠	

نموذج ١٤ : تطوير استراتيجيات -٣

م	ماذا يتعين علينا القيام به لتقليل آثار نقاط الضعف التي حددناها خلال عملية التحليل الرباعي؟
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	
٩	
١٠	

نموذج ١٥ : تطوير استراتيجيات -٤

م	كيف يمكننا تقليل آثار الضعف من أجل التغلب على التهديدات التي حددناها خلال عملية التحليل الرباعي
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	
٩	
١٠	

نموذج ١٦: القائمة المبدئية لاستراتيجيات القوة الناعمة للمملكة

القوى البشرية	#	وتشمل استراتيجيات التعليم والتدريب وتأهيل الموارد البشرية والحوافز والتوعية والاتصال
العمليات		وتشمل استراتيجيات ادارة العمليات الادارية والتخصصية (ابتكار، بحوث، إعلان، دعم العملاء، تصنيع، المشتريات، ماليات ...)
الانظمة		وتشمل جميع الأنظمة التخصصية، وانظمة ادارة المعلومات وادارة المعرفة وادارة القوى العاملة
البرامج		وتشمل استراتيجيات البرامج الاستراتيجية: الشراكات، والتعاون
الأداء		وتشمل استراتيجيات مؤشرات الأداء وطرق القياس
السياسات		وتشمل استراتيجيات السياسات العامة

ملحق م: تحديد الأهمية النسبية للاستراتيجيات المختارة لاقتصاد المعرفة السعودي

نموذج ١٧

الاهداف الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي الأول	الهدف الاستراتيجي الثاني	الهدف الاستراتيجي الثالث	الهدف الاستراتيجي الرابع	الهدف الاستراتيجي الخامس	الهدف الاستراتيجي السادس	التقييم الكلي
الاستراتيجيات	الوزن النسبي	الأهمية الهدف					
استراتيجية : رقم ١							
استراتيجية : رقم ٢							
استراتيجية : رقم ٣							
استراتيجية : رقم ٤							
استراتيجية : رقم ٥							
استراتيجية : رقم ٦							
استراتيجية : رقم ٧							
استراتيجية : رقم ٨							
استراتيجية : رقم ٩							
استراتيجية : رقم ١٠							

نموذج ١٨: توقع تأثير الاستراتيجية على الاهداف الاستراتيجية

التقييم	التأثير المتوقع
١	اقل ما يمكن
٢	منخفض
٣	متوسط
٤	معقول
٥	قوي
٦	قوي جدا

نماذج ١٩-٢٣: تقييم الجهود المطلوبة واحتمالات نجاح تنفيذ الاستراتيجية

نموذج ١٩: موارد المؤسسة البشرية المطلوبة للتنفيذ والمتابعة		
التقييم	عدد الموارد	
١	من ١ الى ٥	
٢	من ٦ الى ١٠	
٣	من ١١ الى ١٥	
٤	من ١٦ الى ٢٠	
٥	من ٢١ الى ٢٥	
٦	أكثر من ٢٥	

نموذج ٢٠: الميزانية المالية المطلوبة للتنفيذ، والمتابعة		
التقييم	الميزانية (مليون ريال سعودي)	
١	أقل من ٠,٥	
٢	من ٠,٥ الى ٣	
٣	من ٣ وأقل من ٥	
٤	من ٥ وأقل من ١٠	
٥	من ١٠ وأقل من ٢٠	
٦	من ٢٠ وأكثر	

نموذج ٢١: مستوى مخاطر التنفيذ		
التقييم	التغير المطلوب	
١	عمل وثائقي روتيني	
٢	برامج تدريب أو توعية	
٣	برامج تحسين عمليات ادارية، أو تحسين عمليات تخصصية	
٤	التأثير على القوى البشرية، أو الهيكل التنظيمي، أو العمليات	
٥	التأثير على المعنيين خارج المؤسسة	
٦	إدخال تكنولوجيا حديثة جداً أو تطوير برمجيات حواسيب غير نمطية	

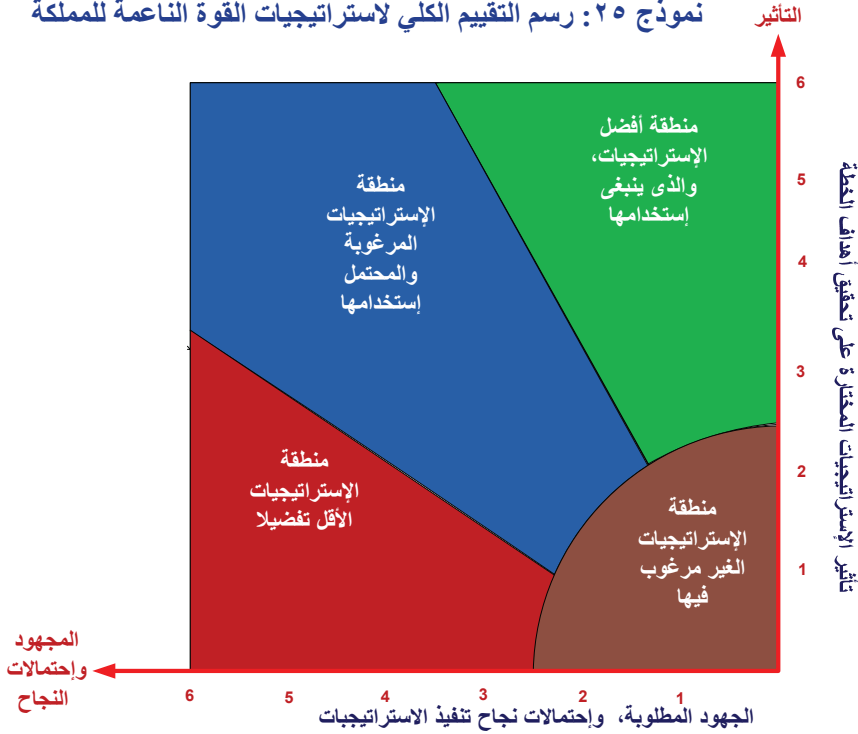
نموذج ٢٢: مدة التنفيذ المطلوبة		
التقييم	المدة بالأسبوع	
١	من ١ إلى ٤	
٢	أكثر من ٤ إلى ١٢	
٣	أكثر من ١٢ إلى ٢٤	
٤	أكثر من ٢٤ إلى ٣٦	
٥	أكثر من ٣٦ إلى ٥٢	
٦	أكثر من ٥٢	

نموذج ٢٣ : احتمال نجاح التنفيذ		
التقييم	الاحتمال	
١	اقل ما يمكن	
٢	منخفض	
٣	متوسط	
٤	معقول	
٥	قوي	
٦	قوي جداً	

نموذج ٢٤: تقييم الموارد المطلوبة واحتمالات النجاح

الاستراتيجية	الموارد	المدة	الميزانية	المخاطر	احتمال النجاح	التقييم
استراتيجية ١ -						
استراتيجية ٢ -						
استراتيجية ٣ -						
استراتيجية ٤ -						
استراتيجية ٥ -						
استراتيجية ٦ -						
استراتيجية ٧ -						
استراتيجية ٨ -						
استراتيجية ٩ -						
استراتيجية ١٠ -						
طبقاً لنوع الاستراتيجية، قد تحتاج الى اعتبار عوامل أخرى بديلة لتقييم الجهود المطلوب تنفيذها						

نموذج ٢٥: رسم التقييم الكلي لاستراتيجيات القوة الناعمة للمملكة



نموذج ٢٦: الرصد النهائي لتقييم الاستراتيجيات

تقييم التأثير على الأهداف الاستراتيجية	تقييم المجهود واحتمالات النجاح	الاستراتيجية
		استراتيجية : رقم ١
		استراتيجية : رقم ٢
		استراتيجية : رقم ٣
		استراتيجية : رقم ٤
		استراتيجية : رقم ٥
		استراتيجية : رقم ٦
		استراتيجية : رقم ٧
		استراتيجية : رقم ٨
		استراتيجية : رقم ٩
		استراتيجية : رقم ١٠

المراجع والهوامش

المراجع والهوامش

(١) صاحبة السمو الملكي الأميرة عاذلة بنت عبدالله بن عبدالعزيز، الموهبة تحقق المجتمع المعرفي المتكامل

<http://www.okaz.com.sa/new/Issues/20120107/Con20120107468167.htm>

(٢) أهمية اقتصاد المعرفة في القرن الحادي والعشرين <http://www.boursa.info>

(٣) منظمة العمل العربية، دور اقتصاد المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمرأة العربية

(٤) Arthur A. Thompson and Strickland (Jun 2003) Strategic Management: Concepts and Cases p.6

(٥) Burt Nanus: http://www.people.vcu.edu/~rsleeth/MGMT691/691/Supplement/Why-Does-Vision-Matter_Nanus.pdf

(٦) James C. Collins and Jerry I. Porras :Building Your Company's Vision, <http://www.thenextstepprogram.com.au/uploads/File/Building%20a%20Vision.pdf>

(٧) Ibid

(٨) جرانت، روبرت، كراج، جيمس: كتاب الإدارة الإستراتيجية.

(٩) فنلندا، معجزة مجتمع المعرفة وأقوى نظام تعليمي في العالم

http://child-trng.blogspot.com/201108//blog-post_03.html

(١٠) عامر، ربيع عبد الرؤوف (٢٠٠٨م)، مقترح تطوير العلاقة بين البحث العلمي بالجامعات ومؤسسات الانتاج.

(١١) عريبات، سليمان – رئيس جامعة مؤتة – وزير الزراعة الأسبق، إستراتيجية التعليم العالي في ظلّ العولمة.

المراجع، مرتبة أبجدياً

- البنك الدولي، (١٩٩٩م)، تقرير عن التنمية في العالم: المعرفة طريق إلى التنمية، مركز الأهرام للترجمة والنشر بمؤسسة الأهرام، القاهرة، ص ١٦٠.
- البنك الدولي، (٢٠٠٤م)، إدارة حكم أفضل أجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- صاحبة السمو الملكي الأميرة عاذلة بنت عبدالله بن عبدالعزيز، الموهبة تحقق المجتمع المعرفي المتكامل.
- عامر، ربيع عبد الرؤوف (٢٠٠٨م)، مقترح تطوير العلاقة بين البحث العلمي بالجامعات ومؤسسات الإنتاج. منظمة العمل العربية: دور اقتصاد المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمرأة العربية
- عريبات، سليمان – رئيس جامعة مؤتة – وزير الزراعة الأسبق، استراتيجية التعليم العالي في ظلّ العولمة.
- Arthur A. Thompson and Strickland (Jun 2003) Strategic Management: Concepts and Cases p.6
- Burt Nanus: http://www.people.vcu.edu/~rsleeth/MGMT691/691/Supplement/Why-Does-Vision-Matter_Nanus.pdf
- James C. Collins and Jerry I. Porras :Building Your Company's Vision